

RÅDER DET EN TAUSHETSKULTUR I BARNEHAGESEKTOREN?

I hvilken grad velger du å være taus i kontekster som omhandler
samfunnsmandat, bemanningsnorm og metodefrihet?

ELIN GUNHILD SKJULESTAD
ELI ANN TØNNESEN

VEILEDERE

Linda Hye
Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2019
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelse

FORORD

Vi må kunne sies å være over gjennomsnittlig interessert og engasjert i barnehagesektoren. Med fartstid som styrere og ledere fra tidlig 2000 tallet har vi vært gjennom mange endringer, bølger og trender i sektoren. Det er mye som opptar oss i vårt daglige virke som styrere, og da det ble påstått at sektoren er preget av taushetskultur kjente vi på at det var noe vi ønsket å undersøke nærmere. Derfor denne oppgaven, og dette forskningsarbeidet.

En oppgave og en undersøkelse på masternivå «blir ikke til over natten». Det har vært en lang prosess med mange involverte, og det er mange å takke.

Takk til professor Morten Øgård og seniorrådgiver Linda Hye ved UIA for veiledning og hjelp til å ta «forskerbrillene» på. Forskningsbasert kunnskap viste seg å være utfordrende til tider. Takk for god veiledning, og hjelp til å utvikle et egnet verktøy for å innhente empiri. Vi takker for gode refleksjoner, diskusjoner og avklaringer underveis.

Takk også til Linda Dagestad Øygarden vår tidligere arbeidsgiver, og Anne Gjertrud Halberg vår tidligere kollega for støtte, heiarop og innspill underveis. Faglige diskusjoner med dere er givende og lærerike, og dere har gitt oss motivasjon til å drive oppgaven fremover.

Vår arbeidsgiver Læringsverkstedet har gitt oss muligheten til å gjennomføre dette studiet, og vi er svært takknemlige for det. Vi tenker deres satsing på utvikling av styrere er viktig for å kunne stå støtt som ledere i dagens sektor. Dette er et gode både for dem og oss. Takk.

Det har gått med mange lyse kvelder, mørke kvelder, helger og fritid for å kunne realisere dette masterstudiet. I den anledning takker vi våre aller nærmeste for å ha gitt oss muligheten til dette. Vi gleder oss til noen gode stunder sammen med dere i tiden fremover. Dere har heiet på oss, og vi heier på dere. Vi retter en takk også til hverandre, - for et godt konstruktivt samarbeid i det som skulle bli både opp og nedturer underveis i prosessen. Sammen har vi holdt fokus, og aldri sluppet tak i målet vårt.

Til slutt, - takk til dere som valgte å takke ja til å delta i undersøkelsen vår, uten dere hadde vi ikke hatt noen undersøkelse eller mulighet for å få svar på problemstillingen vår. Takk også til dere som takket ja til å teste spørreskjemaet i forkant av utsendelse, og til dere som leste gjennom oppgaven før innlevering. Alle deres bidrag var svært viktig for oss.

Arendal, 11. desember 2019

Elin Gunhild Skjulestad og Eli Ann Tønnesen

SAMMENDRAG

Denne oppgaven handler om temaet taushetskultur, og har blitt til med barnehageopprøret «Uforsvarlig» som bakteppe. Gjennom problemstillingen «Råder det en taushetskultur i barnehagesektoren?» har vi ved hjelp av empiri forsøkt å få svar på hvorvidt barnehageansatte ytrer seg eller er tause i saker som omhandler samfunnsmandat, lov om barnehager og rammeplan.

Taushetskultur er ikke et definert begrep, og det er utført lite forskning på området. Dette har vi sagt noe om i oppgaven. Vi viser til forskning på det som omhandler lojalitet og ytringsfrihet. Momenter her har kunnet knyttes til det vi har ønsket svar på gjennom egen empiri.

Videre er kultur og kulturprofiler viet plass i vår oppgave. Man må kjenne til fenomenet kultur for å kunne forske på det. Teoretisk perspektiv og rammeverk har gjort dette mulig for oss, og vi har utviklet eget verktøy for innsamling av data med bakgrunn i dette.

Vi har testet problemstillingen vår gjennom en kvantitativ undersøkelse. Vi gjør rede for hvordan man kan få frem empiri, viser til utvalgsprosess, samt beskriver positive og negative sider ved denne metoden. Vi har også vist hvordan vi ved hjelp av det teoretiske rammeverket CVF utviklet vårt eget spørreskjema. Frafallsproblematikk har vært en del av vårt forskningsarbeide, noe vi gjør rede for i oppgaven.

Problemstillingen er avgrenset til å gjelde enkelte kontekster man tenker er aktuelle for barnehagesektoren, der ansatte kan utfordres i forhold til lojalitet og ytringsfrihet. Vi har ønsket å få svar på *når man velger å være taus i gitte situasjoner*. Dette er avgrenset ved å ta utgangspunkt i forskerspørsmål som:

I hvilken grad velger du å være taus om kontekster som omhandler *samfunnsmandat, lov om barnehager og rammeplan*.

Hypoteser rundt disse kontekstene har knyttet seg til metodefrihet, bemanningsnorm, og påvirkning/ press fra eier/ foreldre. Vi har også spurt om *hvem* man eventuelt uttaler seg til om forhold man finner utfordrende.

Slik vi ser det gir funnene våre interessante indikasjoner på taushetskultur som med fordel kan forskes videre på innen barnehagesektoren. Også andre vil kunne ha nytte av å se til funnene, verktøyet vårt samt prosessene våre under forskningsarbeidet. Dette sier vi noe om avslutningsvis i oppgaven, og vi spør oss også,- hvor er alle stemmene i sektoren?

SUMMARY

This research is based on the topic “Culture of silence” and has its base from the kindergarten uprising "Reckless". Through the research question "Is there a culture of silence in the kindergarten sector?" we have tried to get an answer to whether kindergarten employees choose to stay silent or choose to express themselves in matters dealing with the community mandate, the law of kindergartens and the educational framework.

“Culture of Silence” is not a defined term, and little research has been done on the matter. Our thesis refers to this. We also refer to research on what concerns loyalty and freedom of expression. We have been able to relate this to our own research question and empiricism.

Cultural profiles are devoted attention in our thesis. To be able to research the phenomenon of culture we had to know it. Theoretical perspective and framework made this possible for us. With a background in this our own tool is developed for collecting data.

We have tested our research question through a quantitative survey. We elaborate on how to obtain empirical, refer to the selection process, and describe positive and negative aspects of this method. We also demonstrate how we by using the theoretical Framework CVF developed our own questionnaire. Drop out problems has been a part of our research work, which we will account for in the thesis.

The research question is bounded to some contexts that are thought to be appropriate for the kindergarten sector. Here employees can be challenged in terms of loyalty and freedom of expression. We have wanted to get answers to *when you choose to be silent in the given situations*. This is delimited by the basis of research questions such as:

To what extent do you choose to be silent in contexts dealing with community mandate, law of kindergartens and educational framework?

Hypotheses around these contexts have been linked to *method freedom, the staffing norm, and pressure from the owner/parents*. We also asked *who* one might speak to about challenging conditions. The way we see it, our findings provide interesting indications for further research in the kindergarten sector. Other readers may also benefit from looking to our findings, our tool and our processes in research. After the end of the research period we ask ourselves, - where are all the voices in the kindergarten sector?

FIGURER OG TABELLER

FIGURER:

Figur 1: Elementer av en organisasjonskultur	s. 30
Figur 2: Rammeverk for konkurrerende verdier	s. 38
Figur 3: Organisasjonskulturprofil	s. 40
Figur 4: Sammenheng mellom virkelighet og empiri	s. 43
Figur 5: Dersom du velger å ytre deg om forhold du finner utfordrende, <i>hvem ville du ha ytret deg til?</i>	s. 67

TABELLER:

Tabell 1: Organisasjonskulturens ulike funksjoner	s. 32
Tabell 2: Oversikt over faktisk utvalg	s. 47
Tabell 3: Utgangspunkt for utvikling av eget verktøy	s. 49
Tabell 4: Rammeverk, hypoteser og spørsmål satt i system	s. 51
Tabell 5: Analysetabell utfra kulturprofiler	s. 65
Tabell 6: Analysetabell, gjennomsnitt kontekst rammeplan og metodefrihet	s. 69
Tabell 7: Analysetabell, gjennomsnitt kontekst samfunnsmandatet	s. 69
Tabell 8: Analysetabell, gjennomsnitt-kontekst, lov om barnehager, bemanning	s. 70

Innhold

FORORD.....	1
SAMMENDRAG.....	2
SUMMARY	3
FIGURER OG TABELLER	4
1.0 INNLEDNING.....	7
1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven.....	8
1.2 Hva er taushetskultur?.....	8
1.3 Relevans og begrunnelse for valg av tema	9
1.4 Problemstilling med avgrensning.....	11
1.5 Oppgavens struktur.....	12
2.0 BARNEHAGENS ULIKE KONTEKSTER.....	14
2.1 Barnehagens historikk sett i et samfunnsperspektiv.....	15
2.2 Barnehagens samfunnsmandat	19
2.3 Lojalitet og lojalitetsplikt.....	20
2.4 Studier om ytringsfrihet.....	21
2.5 Taushetsplikt og varsling.....	23
2.6 Spenningen mellom mandat, lojalitet, ytring og lovverk,.....	24
- hvordan kultur og organisasjonsprofil kan påvirke valg.....	24
3.0 TEORETISK PERSPEKTIV OG RAMMEVERK	28
3.1 Hva er kultur i en organisasjon?	28
3.2 Hvordan kommer kulturen til uttrykk i en organisasjon?.....	29
3.3 Hvordan kultur kan fremme og hemme det beste i en organisasjon?	31
3.4 Kultur og Subkultur	35
3.5 Hvordan kan organisasjonskultur vurderes?	37
3.6 Rammeverket CVF – Competing Values Framework	38
4.0 METODE FOR DATAINNSAMLING OG ANALYSE.....	42
4.1 Hvordan få frem informasjon om virkeligheten?	42
4.2 Metodisk tilnærming og undersøkelsesdesign	43
4.3 Valg av metode	44
4.4 Utvalg	46
4.5 Utvikling av eget verktøy	48
4.6 Spørreskjemaet.....	53
4.7 Gjennomføring av undersøkelsen.....	57
4.8 Praktiske og etiske avveininger.....	57
4.9 Metodiske svakheter – metodologisk drøfting.....	59

5.0 RÅDER DET EN TAUSHETSKULTUR I BARNEHAGESEKTOREN?	65
Tabell 5: Analysetabell ut fra kulturprofil	65
5.1 Svar på problemstilling	66
5.2 Sentrale funn	67
Tabell 6: Analysetabell, gjennomsnitt kontekst rammeplan og metodefrihet.....	69
Tabell 7: Analysetabell, gjennomsnitt kontekst samfunnsmandatet	69
Tabell 8: Analysetabell, gjennomsnitt lov om barnehager og bemanning	70
5. 4 Kobling av funn og teori, - Substansiell drøfting.....	72
5.4.1. Hovedfunn sett opp mot tidligere forskning	72
5.4.2. Hovedfunn sett opp mot rammeverket CVF.....	74
5.4.3. Hovedfunn sett opp mot teoretisk perspektiv.....	76
6.0 VÅRE FUNN SETT I LYS AV BARNEHAGENS KONTEKST	82
6.1 Funnene sett i lys av Barnehagens historikk.....	82
6.2 Funnene sett i lys av samfunnsmandatet	83
6.3 Funnene knyttet til lojalitet og lojalitetsplikt.....	83
6.4 Funnene knyttet til taushetsplikt og varsling.....	84
7.0 AVSLUTNING OG VEIEN VIDERE	86
7.1 Oppsummering av funn	86
7.2 Tanker om videre forskning og bruk av undersøkelsen.....	87
7.3 Barnehageopprøret og den «profesjonelle uroen».....	88
7.3 Behovet for å lede organisasjonskultur i møte med taushet	90
7.5 Vår vei videre som ledere i barnehagesektoren	91
7.6 Konklusjon.....	92
LITTERATURLISTE	93
VEDLEGG	95
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og invitasjon til styrere av barnehager i utvalget.....	95
Vedlegg 2: Spørreskjema brukt i Survey Xact.	97
Vedlegg 3: Datasett/samling av empirisk materiale	104

1.0 INNLEDNING

Dette erfaringsbaserte masterstudiet har hatt fokus på “spesialisering innen barnehageledelse”. Sektoren har gjennom flere semestre vært studert ut ifra samfunnets utvikling og kontekst. Masteroppgaven er basert på en kvantitativ spørreundersøkelse der barnehagen, og mer spesifikt barnehagens ansatte har vært forsket på.

Tidlig i 2016 startet det som viste seg å være begynnelsen på et barnehageopprør. I dag kjent for de fleste som «Uforsvarlig», -barnehageopprøret 2018. Et stort antall hverdagshistorier om uforsvarlig bemanning publiseres og debatteres over hele landet, og flere hundre innlegg postes på ulike sosiale medier. Det gjentatte budskapet er konsekvensene den uforsvarlige bemanningen får for barn i de de norske barnehagene.

Det blåser opp til storm i Barnehage - Norge. Det stilles spørsmålstegn rundt profesjonen, og barnehageansattes villighet til å “tale barnas sak”. I kjølvannet av opprøret påstås det at sektoren er preget av en taushetskultur. Noe som skal vise seg å være et svært ømtålig tema for sektoren.

Bakgrunnen for denne forskningen har sitt utspring i dette opprøret, samt den pågående debatten som fortsatt følger den i sektoren. Undersøkelsen ble sendt ut til 17 barnehager i hele Norge i juni 2019 der totalt 263 respondenter fikk mulighet til å delta. Ved bruk av en spørreundersøkelse rundt det som omhandlet forhold knyttet til bemanning, samfunnsmandat og metodefrihet har vi forsøkt å få svar på om det «Råder en taushetskultur i barnehagesektoren». Alle ansatte i direkte arbeid med barn har vært interessante for vårt forskningsarbeide, og hele landet har vært utgangspunkt.

Det er utført lite forskning rundt selve begrepet taushetskultur, men det finnes ny kvalitativ forskning innen barnehagesektoren på områder som omhandler lojalitet og ytringsfrihet. Denne forskningen har vi brukt til å belyse, avgrense og utvikle egen problemstilling og undersøkelse. Vi mener dette har ført oss til gode, relevante hypoteser, kontekster og forskningsspørsmål for å få svar på problemstillingen vår.

Vi håper at vi gjennom egen undersøkelse kan bidra til å gi et bilde av sektoren slik den fremstår i dag, og at vi gjennom empiri kan gi sektoren en indikasjon på om det råder en taushetskultur på gitte områder. Vi ser for oss at resultater av egen undersøkelse kan bidra inn i den pågående debatten, og håper den vil gi grunnlag for nye spørsmål og refleksjon.

1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven

I kjølvannet av Barnehageoppørret 2018 blir det sagt at det råder en *taushetskultur* i sektoren. Denne påstanden blir uttalt av fire sterke røster, - Isene, Myrnes, Berget og Kolsrud. Kvinner og menn fra sektoren som trekker i trådene for å få frem bildet av uforsvarlig drift i Norske barnehager. Blant annet bygger de påstanden på at (Utdanningsnytt.no, 2018):

- ✓ ansatte tvinges til taushet
- ✓ at mektige krefter ikke vil at barnehageverdenen skal synliggjøres
- ✓ at utfordringen gjelder både i privat og offentlig sektor
- ✓ at ansatte er nikkedukker for eier fremfor ambassadør for barna
- ✓ at ansatte ikke tør å stå frem med historiene sine av lojalitetshensyn

Med bakgrunn i disse påstandene er temaet for oppgaven: “taushetskultur”, og mer spesifikt “taushetskultur i barnehagesektoren “. Oppgaven retter fokus på begrepet taushetskultur og knytter det opp til barnehagesektoren ved hjelp av relevant teori og relevant kontekst. Daglig utfordres ansatte i sektoren i forhold til konkurrerende verdier, og det er interessant å forske på i hvilken grad dette får konsekvenser for ytring og lojalitet.

1.2 Hva er taushetskultur?

Det er vanskelig å finne en konkret definisjon/beskrivelse av hva taushetskultur er. Söker man på de mest kjente søkemotorer finner man ulike oppslag/innlegg og reportasjer der begrepet er omtalt. Særlig gjelder dette innenfor utdanning, kirke, helse og omsorgs sektoren. Enkelte bloggere omtaler også *taushetskultur* som «det nye ordet».

Det dukker heller ikke opp aktuell litteratur på området, og begrepet er ikke definert i lett tilgjengelige ordbøker. Heller ikke i bibliotekets database finnes det faglitteratur på området, ei heller en definisjon på hva dette begrepet betyr/rommer.

For å få en tilnærming til dette sammensatte og udefinerte begrepet vil det være nyttig å se på begrepet «taushet» og begrepet «kultur» hver for seg, for så å sette dem sammen til *taushetskultur*.

Professor i retorikk ved Pennsylvania State University Cheryl Glenn sier at tale i vestlig kultur blir assosiert med styrke, mens taushet blir assosiert med passivitet, svakhet og lydighet. Hun legger til at taushet også kan være en effektiv maktstrategi. «Tale er sølv, taushet er» (Glenn, 2009 avns. 1).

Tar man utgangspunkt i ordbøker vil man kunne få en allmenn forståelse av begrepene, og bokmålsordboka sier følgende:

Taushet: det å være taus, stillhet, bringe til taushet få (noen) til å tie.

Kultur: holdninger, verdier og normer som er rådende hos en viss gruppe mennesker, i en organisasjon, en etat eller lignende

Taushetskultur i en sektor eller organisasjon kan på den måten defineres som:

At det finnes en rådende holdning der det å være taus og stille er normen. Denne tausheten kan være et resultat av at medlemmene har blitt påvirket til å tie, der de er lydige, passive og svake, og at dette ansees som rådende verdier.

1.3 Relevans og begrunnelse for valg av tema

Basert på tematikken rundt barnehageopprøret, tenker vi temaet *taushetskultur* er relevant for barnehagesektoren, men også av allmenn interesse for andre sektorer. Både det å definere begrepet «taushetskultur», undersøke hvorvidt den råder, og også se på hva som kan skape den vil kunne bidra som verktøy til refleksjon for flere, - uavhengig av sektor. Hva er taushet i en organisasjon, hva betyr taushetskultur, og hva er årsaker til at den kan oppstå?

Ser man på hva som har vært uttalt i forhold til barnehagesektoren, stemmer *to* påstander med begrepet taushetskultur:

- ✓ at ansatte tvinges til taushet
- ✓ at ansatte er nikkedukker for eiere

I barnehagens samfunnsmandat ligger det at barnehagen i samarbeid med hjemmet skal fremme omsorg og lek, deretter læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Videre er demokrati en essensiell del av barnehagens mandat (Rammeplan for barnehagen, 2017).

I likhet med flere opererer vi og selger tjenester i et konkurransemarked. Tjenester støttet med midler fra det offentlige, og med føringer for drift. Gjennom menneskelige ressurser selger vi omsorg, og økonomi er ofte avgjørende for flere valg i praksis. Hvor er lojaliteten hos profesjonen, og tør vi fortelle om det som ikke er bra? Hvordan ivaretas samfunnsmandatet i dette? Dette kan ha relevans for flere sektorer, og være av allmenn interesse.

Sett i et historisk perspektiv har barnehagen vært en arena som har vært i rivende utvikling. Sett i et samfunnsperspektiv er barnehagen en av velferdsstatens største inkluderingsarenaer,

og er første trinn i utdanningsløpet. Herav har det stor betydning, og det er forståelig, at det er av allmenn interesse at sektoren innehar høy kvaliteten på sine tjenester. Feltet nyter stor tillit og har støtte fra alle politiske partier som en viktig samfunns -og utdanningsinstitusjon.

Særlig sett i lys av barnehagens viktige samfunnsmandat tenker vi at en taushetskultur i sektoren ikke bør være rådende. Peger resultatene i den retning ønsker vi at denne oppgaven kan bidra til noen gode refleksjoner for fremtidige løsninger som kan komme en slik kultur til livs. Refleksjon rundt hvordan sektorens indre liv er i forhold til konteksten den står i, hvordan dette påvirker, og hvilken atferd som preger kulturen i sektoren.

Hva skal til for å få et nyansert bilde av sektoren ut til allmenheten? Vi må ikke glemme at taushet også kan resultere i at de gode historiene ikke kommer ut. Når mektige krefter innad i sektoren forteller om det som ikke er bra, må også de som mener noe annet tørre å fortelle sin historie. Bare slik kan bildet nyanseres. Det er relevant å se på hva, og hvilke historier som kommer ut til allmenheten.

Styrer og barnehagelæreren har et viktig ansvar for å få ut informasjon slik at nødvendige forbedringer kan komme på plass. For å få innflytelse må en engasjere seg i debatten om barnehageutviklingen og hvilken retning den tar. Er det slik at barnehagefolk nå er blitt flinkere til å løfte blikket, og i større grad ta innover seg konteksten barnehagen står i. Forteller de i lys av dette meningen og historien sin, eller forblir de tause med erfaringen og kunnskapen sin?

Vi har også gjennom søk vurdert om vår undersøkelse kan bli kumulativ – dvs. om den utvider eller komplementerer eksisterende kunnskap? (Jacobsen 2015, s. 25).

Vi fant følgende i våre søk om «taushetskultur» i ISI og ORIA:

- ✓ ISI: *Å opptre i en intern offentlighet: Politiansatte i møte med rapporteringsplikten* (Vik, Veronica 2011, bokmål)
- ✓ ORIA: *Fokus på familien*, 2007(04), pp.276-291
(Andersen, Gjerdrem Spikkeland, Flagtvedt Jensen, Steinkopf, 2007)

Kunnskapen fra disse undersøkelsene sier:

“i disse funnene ligger det et grunnlag for taushetsbringende prosesser i arbeidsmiljøet, som vil kunne være del av en type lukkethet. Dette kan kanskje sees i forlengelse av hvordan politiet gjennom sitt samfunnsmandat er en «taushetskultur», hvor mangt og meget skal

håndteres med stor diskresjon. En beskrivelse av informantenes møte med rapporteringsplikten har belyst hvordan formelle - og uformelle kontrollaspekter vil kunne virke og påvirke parallelt. Hva som danner grunnlag for vurderinger, kan dermed sees både som uttrykt gjennom skrevne tekster og som sosialt delt i arbeidshverdagens prat, som kan virke opplærende og styrende for politiets praksis (Vik, Veronica 2011, bokmål).

“.....annerledes enn andre barn. Vonde opplevelser kan bli drøftet sammen med mange andre, slik at en motvirker en taushetskultur og tabuisering. Barn kan få råd (Andersen, Gjerdrem Spikkeland, Flagtvedt Jensen, Steinkopf, 2007).

Funnene viser foreløpig at det er få, eller ingen resultater når det gjelder taushetskultur innen barnehagesektoren. Dette gjør at vi finner det enda mer interessant å forske på temaet. Vi tenker vi kan tilføre ny innsikt både for oss selv, for sektoren, politikere, fagfolk og andre interesserte.

Det vil være interessant å se om funnene våre vil komplementere funnene innen politisektoren. Her pekes det på at politiet gjennom sitt samfunnsmandat er en «taushetskultur» der mye skal håndteres med stor diskresjon. Videre blir det sagt at det er grunnlag for taushetsbringende prosesser i arbeidsmiljøet som vil kunne være del av en type lukkethet (Vik, 2011). Er dette gjeldende også i barnehagesektoren, eller er det slik at vårt samfunnsmandat legger opp til prosesser som er preget av åpenhet?

Østrem og Pettersvold har gjort kvalitativ forskning på det som omhandler lojalitet og ytringsfrihet (Østrem /Pettersvold 2018). Dette har vi omtalt og tatt med som del av oppgaven. Vi tenker det har relevans for problemstillingen, og forskningen som er gjort rundt dette har gitt oss et godt utgangspunkt for å utvikle kontekster og hypoteser som utgangspunkt for egen forskning. I så måte vil vår undersøkelse kunne komplementere funnene som er gjort av Østrem og Pettersvold.

1.4 Problemstilling med avgrensning

Vi har ønsket å forske på hva barnehageansatte selv gir uttrykk for rundt «taushetskultur». I undersøkelsen har vi gjort dette gjennom problemstillingen:

«Råder det en taushetskultur i barnehagesektoren?»

For å avgrense denne problemstillingen har vi valgt å ta utgangspunkt i ulike kontekster med forsknings spørsmål som dreier inn mot:

I hvilken grad velger du å være taus i kontekster som omhandler samfunnsmandat, bemanningsnorm og metodefrihet?

Dersom du ytrer deg, hvem gjør du det til?

Gjennom problemstillingen kan vi få svar på om det råder en taushetskultur innenfor gitte kontekster og situasjoner, og om lojaliteten hos ansatte ligger i å oppfylle samfunnsmandatet eller om den ligger hos eier, kolleger eller team. Ved å se på *hvem* historiene blir fortalt til kan vi få svar på om historiene forblir internt eller om de kommer ut eksternt. Ved å ta utgangspunkt i teori der ulike kulturprofiler fremstilles, ser vi for oss at vi vil få svar på *hvor* taushetsfenomenet eventuelt kommer til uttrykk.

Problemstillingen vil ikke gi svar på om det råder en taushetskultur i sektoren på et generelt grunnlag. Den vil gi oss svar på om det råder en taushetskultur innenfor gitte situasjoner og kontekster. Dette basert på *når man velger å være taus i en gitt situasjon*. Ved å teste dette ut ved bruk av kontekster samt hypoteser knyttet til teoretisk rammeverk, vil vi kunne måle hvor lojalitet ligger, og også i hvilke situasjoner man faktisk velger å ytre seg. Vi vil ikke få svar på om man velger å være taus i andre situasjoner enn de vi helt konkret spør etter, noe som avgrenser problemstillingen til å måle fenomenet kun ut ifra gitte kontekster.

For å få svar på problemstillingen har vi spurt styrere, barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter i ulike barnehager over hele landet, gjennom en nettbasert survey fra mai 2019 – juni 2019.

1.5 Oppgavens struktur

Vi har innledningsvis og så langt i oppgaven presentert tema og bakgrunnen for dette. Vi har definert det vi mener er taushetskultur, og også presentert problemstilling med avgrensning.

I kapittel 2 skal vi ved hjelp av aktuell litteratur belyse noen av de mange kontekster barnehagesektoren er en del av. Annen forskning, historikk, lovverk og mandat kan belyse hvilken spenning ansatte i sektoren kan stå ovenfor. Denne spenningen kan ha betydning for kulturen i barnehagen, og gi utslag i hvilke valg ansatte tar i gitte situasjoner. Dette sier vi noe om i kapitlet.

Videre i kapittel 3 skal vi redegjøre for det teoretiske perspektivet som omhandler kulturbegrepet i denne oppgaven, samtidig som vi redegjør for det teoretiske rammeverket CFV som er brukt som utgangspunkt for forskningen.

Forskningen baserer seg på en kvantitativ undersøkelse, og i kapittel 4 redegjør vi for dette valget samt hvilke tilnærminger som er gjort. Vi presenterer også utvalget fra teoretisk populasjon til det faktiske utvalget, og redegjør for utvalgsprosessen.

Kapittelet omhandler også utviklingen av eget verktøy. For å gjennomføre undersøkelsen var det behov for å utvikle et eget spørreskjema. Dette er basert på rammeverket CVF og har i tillegg hentet inspirasjon fra kartleggingsverktøyet OCAI. Kapittelet redegjør for selve prosessen i å utvikle verktøyet, og også valgene som ble tatt med hensyn til selve spørreskjemaet. Vi sier også noe om selve gjennomføringen av undersøkelsen samt hvilke praktiske og etiske avveininger som ble tatt i forbindelse med dette. Kapittelet avsluttes med en metodologisk drøfting der vi ser på styrker og svakheter ved metoden.

I kapittel 5 presenteres hovedfunnene, og vi svarer på problemstillingen. Vi viser til selve analysen og hvilke valg som er tatt i forhold til denne. Kapittelet inneholder også substansiell drøfting. I dette ligger at hovedfunnene kobles opp mot tidligere forskning og teori.

I kapittel 6 henter vi opp igjen kontekstene vi har brukt som utgangspunkt for å belyse de spenninger ansatte kan stå ovenfor. Funnene kobles opp mot disse, og vi ser om de har noen relevans knyttet til barnehagens kontekster.

Vi avslutter oppgaven og forskingsarbeidet vårt gjennom kapittel 7. Her oppsummerer vi funnene, og sier noe om egne tanker knyttet til forskningen. Det pekes på hva vi mener undersøkelsen kan brukes til, og hva vi tenker kan forskes videre på. Vi går også tilbake til utgangspunktet, og ser om funnene vi har gjort støtter påstandene i barnehageopprøret. Med bakgrunn i funnene sier vi noe om behovet for å lede organisasjonskultur, og vi reflekterer også over egen vei videre som ledere i sektoren. Avslutningsvis konkluderer vi i forhold til problemstillingen.

2.0 BARNEHAGENS ULIKE KONTEKSTER

Vi har valgt å ha fokus på *noen* av barnehagens mange kontekster i undersøkelsen vår. Vi mener disse har betydning i spørsmålet «*Råder det en taushetskultur i barnehagesektoren?*». Barnehagesektoren består i sin helhet av mange enheter og organisasjoner. Organisasjoner kan forstås utfra ulike perspektiver og profiler, og dette er viktige aspekter å ta med seg inn i denne forskningen. Disse kan fortelle oss hva vi skal se etter når vi skal forske på kulturen i barnehagesektoren. Følger vi organisasjons - og kulturteori forstår man at det her er snakk om både organisasjonsperspektiver og kulturprofiler. Disse aspektene vil påvirke hvordan de ansatte forholder seg i ulike situasjoner og kontekster. De sier noe om hva som kjennetegner organisasjonen, og menneskene som opererer der.

Odd Leiv Andersen (2019) har skrevet om ledelse i barnehager gjennom flere blogginnlegg i «Ostrøm ordner opp», og sier det handler om å mestre organisasjonskulturen.

Organisasjonene kan ha et eksternt fokus eller et internt fokus, og de kan være styrt av kontroll eller fleksibilitet. Kulturen kan være preget av samarbeid og det å gjøre ting sammen, eller den kan være preget av kontroll og det å gjøre ting riktig. Dette er interne fokus. På den andre siden kan kulturen være preget av et eksternt fokus der konkurranse og det gjøre ting fort, eller det å skape og gjøre ting først er fokus. Kunstene er å mestre motstridende verdier. Det handler om å mestre organisasjonskulturen (Andersen, april 2019, Ostrøm ordner opp, del 1). Dette kan utfordre ansatte.

Det er felles atferd, normer, holdninger, virkelighetsoppfatninger og verdier satt i et sosialt system som sier oss noe om kulturen (Bang 2013, 4.avsnitt, s. 327). Dette vil kunne påvirke om man velger å være taus i gitte situasjoner. For å få svar på vår problemstilling må vi belyse forskjellige typer kontekster som tester de ulike kulturprofilene. Dersom man velger å være taus må dette kunne måles opp mot ett sett verdier, normer og holdninger som kan kjennetegne en kultur. Vi har ikke bare spurt om barnehageansatte er tause, vi har spurt om det er en kultur for dette. Ulike kontekster kan slik vi ser det utfordre disse profilene i høyst ulik grad. Vi har derfor valgt å bruke kulturprofiler som måleparameter for å få svar på når man velger å være taus i en gitt situasjon.

Bolman og Deal viser til fire perspektiver for å tolke og forstå organisasjoner. Her skiller man på det som er *en politisk ramme, HR -ramme, en symbolsk ramme og en strukturell ramme* (Bolman & Deal, 2018). Altså perspektiver som fører en organisasjon i en bestemt retning.

Disse rammene har ulikt fokus, og kulturen vil kunne være farget av organisasjonens kjennetegn. Dette på sin side kan forstås utfra ulike kulturprofiler. Når vi senere i oppgaven presenterer rammeverket vi har brukt som utgangspunkt for å innhente empiri, vil disse kulturprofilene bli presentert. Man vil se hvordan kulturer kjennetegnes, og hvor ulike fokus de har. Fokuset vil kunne være nært knyttet opp til rammen organisasjonen er i, og hva som ansees som allment gjeldende. Dette kan sette ansatte i utfordrende situasjoner, der verdier utfordres. Det er i denne spenningen vi ser for oss at taushet kan oppstå.

Barnehagens historikk, samfunnsmandat, lojalitetsbegrepet, ytringsfrihet, taushetsplikt og varsling er viktige momenter som danner kontekster. I hvilke kulturprofiler kan taushet oppstå, og er det noen av kontekstene som utpeker seg spesielt i forhold til dette? For å få svar må vi teste det ut.

Hva er så et *samfunnsmandat*? Og hvordan kan *lojalitet defineres*? Oppgaven vår berører spørsmål rundt lojalitet, og i den forbindelse trekker vi inn samfunnsmandatet og definisjonen på hva dette er. For å belyse en mulig spenning mellom mandat og lojalitet tar vi med aktuell litteratur rundt ytringsfrihet, taushets og - lojalitetsplikt. I dette er også nyere funn og forskning innenfor f.eks. kultur, varsling, og ytringsfrihet relevant som tilnærming.

I spenningsfeltet mellom mulighet for ytring og juss ser vi at det kan oppstå utfordringer. Vi trekker også inn relevant litteratur for å belyse dette.

Profesjon, faglig trygghet og ansvar, er momenter som kan ha innvirkning på en eventuell taushetskultur. Dette vil vi også belyse gjennom aktuell litteratur.

2.1 Barnehagens historikk sett i et samfunnsperspektiv

Synet på hva som er best for barn, henger sammen med den samfunnsmessige konteksten barna lever i. Sett ut fra en samfunnskontekst kan det derfor være relevant å se nærmere på barnehagens historiske utvikling når man skal forske på begrepet taushetskultur. Dette fordi den ytre konteksten vil ha påvirkning på kulturen i sektoren, og hvilke handlinger verdier og normer som gjør seg gjeldende der.

Barnehagen har to sett røtter; den ene fra 1837 da første barneasylet i Norge ble etablert. Dette var et sosialt hjelpetiltak med fokus på omsorg og tilsyn. Den andre fra Frøbel-tradisjonen, -som med utgangspunkt i barnets interesser startet opp «*kindergartenbarnehage*» (Fylkesmannen i Rogaland, Rammeplanens historie, 2017).

Det er flere milepæler å trekke frem i barnehagens historikk (ibid):

- ✓ i 1975 kommer Lov om barnehager
- ✓ i 1983 kommer kravet om årsplan.
- ✓ i 1996 foreligger “Rammeplan for Barnehagen”
- ✓ i 2003 finner Barnehageforliket sted, og det blir behov for flere barnehageplasser
- ✓ i 2005 skjer en overflytting fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet
- ✓ i 2008 får alle barn under opplæringspliktig alder rett til barnehageplass
- ✓ 2017 ny rammeplan
- ✓ 2017 rett til barnehageplass for barn som fyller ett år senest innen utgangen av august det året det blir søkt om barnehageplass
- ✓ 2018 rett til barnehageplass for barn som fyller ett år senest innen utgangen av november det året det blir søkt om barnehageplass

Barnehagen slippes inn «i det store rommet» i 1975. Det ble etablert nye driftsformer med felles krav til standard og utdannet personale. Barnehage ble nå regnet som alle pedagogiske og sosiale institusjoner (Fylkesmannen i Rogaland, Rammeplanens historie, 2017).

Samfunnet har generelt endret seg, og påvirker i stor grad offentlig og privat sektor til å drive nytenkning og innovasjon. Offentlig styring kan tilnærmes på forskjellige måter, og man ser en endring som går helt fra Public Administration til NPM og NPG tenkning. Dette påvirker også barnehagesektoren. Vi har sett til en karlegging av kulturen i Norske barnehager som kan belyse dette.

Andersen (Andersen, 2019, Ostrøm ordner opp, del 2) viser til en karlegging av barnehager der personligheten til 500 barnehageansatte er analysert. Til sammen viste disse ansatte seg å være sterkest på både intern og ekstern fleksibilitet. I dette ligger det at team og samspill samt det å skape og være først er fremtredende. Fokuset er på kontinuerlig forbedring, innovasjon, utvikling av tjenester og metoder. For de ansatte er kulturen preget av kompetanseutvikling og aktiv deltakelse (Andersen, 2019, Ostrøm ordner opp, del 2 og 3). I tråd med samfunnsutviklingen handler fokuset som vi ser om nytenking og innovasjon.

New Public Management, skylte innover offentlig sektor på 1980-tallet, og har hatt som mål å effektivisere offentlig sektor ved hjelp av styringsprinsipper fra privat sektor. NPM regnes, ifølge Morten Øgård, som «*ekonomismens*» fremvekst og dominans i offentlig sektor (Baldersheim & Rose 2014 s. 93). Sentrale kjennetegn ved New Public Management er ifølge Øgård (Baldersheim & Rose 2014), at mer markedsorientering innenfor offentlig sektor vil

lede til et mer kostnadseffektivt tilbud av offentlige goder. I sektoren erfarer man at et resultat av dette er stor konkurranse i forhold til tilbud, tjenester og etterspørsel. Sentrale kjennetegn som har blitt benyttet for å sikre større samsvar mellom behov og ressursbruk i offentlig sektor er brukerfokusering, konkurranseutsetting, privatisering, stykkprisfinansiering, effektivisering, målstyring/måloppnåelse, internprising og bestiller-utfører-modeller (Baldersheim & Rose 2014, s. 93 - 100).

Årsplanen i 1983 var et resultat av NPM i barnehagesektoren. Det kom krav om fokus på målrettet pedagogisk arbeid og høyere krav til innhold. Barnehager ble reformert i retning av generalisering, mens andre spesialiserte seg innenfor enkelt nisjer som kunne gi konkurransefortrinn. Det være seg musikkbarnehager, friluftsbarnhager, kulturbarnehager, gårds- og naturbarnehager for å nevne noen. Andersen (Andersen, 2019, Ostrøm ordner opp, del 2) peker i dag på at eiere og styret i en barnehage ofte vil ha en svært viktig rolle i å se til at barnehagen holder seg på den «riktige vei». Det er viktig å ha en visjon og misjon som bygger opp om merkevaren (Andersen, 2019, Ostrøm ordner opp, del 2). Dette gjør at eiere svært ofte, og i stor grad vil påvirke kulturen og barnehagens policy. Fokuset på markedet blir gjerne stort, noe ansatte i barnehagen kan utfordres på.

Da Rammeplan for barnehagen kom ut i 1996 resulterte det i at barnehagen ble en politisk betydningsfull samfunnsaktør i årene 1997-2006. I 1998 gikk 61 % av alle 6-åringer i barnehagen (Fylkesmannen i Rogaland, Rammeplanens historie, 2017). Da Barnehageforliket kom i 2003 førte det til behov for flere barnehageplasser, noe som resulterte i større barnehager med fokus på fleksible barnegrupper (ibid). I sektoren ble det behov for å tenke nytt i forhold til organisering og måten man skulle drive barnehager på. Det var en ny endring som krevde innovasjon, entreprenørskap og utvikling av nye tjenester.

I 2005 skjer det nok en ny endring, og med et påfølgende behov for å tenke nytt og kreativt. Sektoren blir flyttet fra Barne- og Familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet. Politikerne ønsket med dette å skape sammenheng i utdanningsløpet.

Djupedal sier da at Barnehagens nye oppdrag blir:

”Barnehagen blir nå en del av den livslange læringen, den blir en del av det pedagogiske tilbudet fra barnehage til doktorgrad” (Fylkesmannen i Rogaland, Rammeplanens historie, 2017).

Videre sier Kunnskapsdepartementet at:

”Barnehagens egenart som omsorgs - og læringsarena skal bevares samtidig som kontinuiteten i barns oppvekst og utdanning må ivaretas.” (ibid).

I perioden 2007-2017 sies det fra Fylkesmannen i Rogaland at barnehagen er en bidragsyter til kunnskapsøkonomien:

«Globale strømninger gir fokus på barnet som framtidig arbeidskraft og produktiv samfunnsborger, og barnehagen som arena for læring og forberedelse til framtidig skolegang og arbeidsliv» (Fylkesmannen i Rogaland, Rammeplanens historie, 2017).

I 2008 fikk alle barn under opplæringspliktig alder rett til barnehageplass, og i 2016 gikk 91 % av alle 1-5 åringer i Norge i barnehage (ibid).

Behovet for nettverk melder seg etter hvert i sektoren. Den samfunnsmessige konteksten sektoren er en del av peker på utfordringer det viser seg at nettverk kan bidra til å løse. Det er behov for nye og raske endringer i et marked som er preget av konkurranse.

Utviklingstrekk i styringsoppfatninger i offentlig sektor går som tidligere nevnt fra Public Administration, til New Public Management og videre til det vi kjenner som New Public Network/Governance. Økt globalisering og teknologisk utvikling, byr på problemer som ikke kan løses av enkeltindividene alene. Institusjoner med enkeltaktører, hierarkiske relasjoner og ordrer/regler er byttet ut med prosesser, interaksjon mellom aktører, horisontale relasjoner og dialog/forhandlinger (Jacobsen 2014). Dette kan påvirke kulturer ved at det eksterne fokuset blir større, og at nye metoder og tjenester må utvikles.

De siste tiårene har det å redusere kvalitetsforskjeller mellom barnehager vært et av hovedmålene i den politiske satsingen. Målet fra både den rødgrønne regjeringen (2005 – 2013) og den blå regjeringen (2013 -) har vært å øke kvaliteten og sikre et mer likeverdig tilbud (Pettersvold & Østrem 2018, s. 153).

Ny rammeplan for 2017 legger opp til debatt om metodefrihet. Metodefriheten settes på prøve i at det foreslås at eier får økt innpass til å bestemme hvilke metoder som skal være rådende ute i barnehagene. Østrem gir debatten om metodefrihet en ny dimensjon i sitt utsagn:

«Metodefrihet og profesjonell autonomi er noe annet enn «full frihet til å handle etter eget for godt befinnende». Profesjonsutøveres frihet er nært forbundet med ansvar, fordi den er rammet inn av forpliktelser. Men i et demokrati er det et viktig prinsipp at kunnskap er fri, i

*den forstand at den ikke er underlagt politisk kontroll. Det kan ikke vedtas politisk hva som er gyldig kunnskap. Kunnskapsbasert profesjonsutøvelse kan derfor ikke detaljstyres, profesjonsutøveren må ha frihet til å selv vurdere hva som er faglig godt arbeid, og hva som går på tvers av hans eller hennes kunnskapsgrunnlag» (Østrem, 2019, *mestrer, mestrer ikke*, 4. avsnitt).*

Staten legger opp til å føre mer tilsyn med alle barnehager noe som også inkluderer tilsyn på økonomi og drift (Andersen, 2019, Ostrøm ordener opp, del 4). Den nye bemanningsnormen og «høringsnotatet om forslag til endringer i barnehageloven» viser at det ikke vil bli like lett å tjene mye penger på barnehagedrift lenger. Dette vil kunne føre til et større fokus på kontroll internt, og større fokus på marked og konkurransefordeler i sektoren eksternt.

Med sterkere politisk styring forventes mer lojalitet «oppover» i systemet. Krav om å følge opp kommunenes strategiske planer begrunnes ut fra henvisning til arbeidsgivers styringsrett – og ikke ut fra samfunnsmandatet (Østrem 2019, *mestrer, mestrer ikke*).

2.2 Barnehagens samfunnsmandat

Fylkesmannen sier følgende om et samfunnsmandat:

«Når noen gis et mandat innebærer det at det gis, innenfor et definert område, en fullmakt til å bestyre og bestemme saker som angår dette området. samfunnsmandat kan derfor forstås som en fullmakt samfunnet gir til å bestyre, påvirke eller forvalte noe som samfunnet ønsker skal forvaltes» (Fylkesmannen.no u.å.).

For barnehagesektoren kan dette mandatet forstås på følgende måte:

«Barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og danning skal ses i sammenheng» (Udir.no).

Videre utdypet sier Rammeplanen 2017:

«I barnehagens samfunnsmandat står det at barnehagen i samarbeid med hjemmet skal fremme omsorg og lek, deretter læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Videre kommer demokrati fram som en essensiell del av barnehagens mandat" (Rammeplan, 2017).

Samfunnsmandatet er gjeldende for alle barnehager, et overordnet krav til hva barnehagen skal være og hva den som hovedoppgave skal bidra med til samfunnet. Mandatet skal i praksis kunne kontrolleres og evalueres, og det vil være behov for struktur, retning og mål i organisasjonen for å kunne sikre dette. Samtidig må man utvikle en barnehage som er i takt

med samfunnsutviklingen, som er fleksibel og innovativ til barnas beste. En organisasjon med fokus på kompetente ansatte som deltar aktivt og engasjert i barnehagehverdagen. Til slutt vil mandatet være avhengig av barnehager som driver effektivt og økonomisk, dette er en forutsetning for å kunne overleve i markedet og i det hele tatt å kunne ha et godt tilbud.

2.3 Lojalitet og lojalitetsplikt

«Å være lojal er for mange å være til å stole på. I arbeidssammenheng går lojalitetsplikten i stor grad ut på det samme. Hva kan arbeidsgiver forvente av arbeidstakeren i forhold til lojalitet? (Advokatveiledning.no u.å.).

Alle arbeidstakere har en lojalitetsplikt overfor virksomheten og ledelsen der de arbeider. Denne lojalitetsplikten følger av den enkeltes arbeidsavtale og av den styringsrett arbeidsgiver har overfor sine ansatte (Akademikerforbundet).

«Et grunnleggende prinsipp i et arbeidsforhold er nettopp lojalitet. Dette gjelder både for arbeidstaker og for arbeidsgiver. Arbeidstaker har en særlig lojalitetsplikt i arbeidsforholdet med arbeidsgiver. At arbeidstaker er lojal ovenfor sin arbeidsgiver er på mange måter en forutsetning for arbeidsforholdet» (Advokatveiledning. No).

«I et arbeidsforhold gjelder lojalitetsplikten for det første at arbeidstaker ikke skal gjøre handlinger som kan være til skade eller egnet for skade for arbeidsgiveren. Videre kan det sies at lojalitetsplikten gjelder at arbeidstaker skal fremme arbeidsgiverens interesser. Å fremme arbeidsgivers interesser kan føre til konflikt med egne interesser. Dersom det oppstår en interessekonflikt, er nok oppfatningen at arbeidstaker skal fremme arbeidsgivers interesser fremfor sine egne. Arbeidstakers lojalitetsplikt gjelder også dersom det oppstår en situasjon der arbeidstakeren kan utnytte sin stilling til fordel for seg selv eller andre. Særlig vil dette gjelde dersom utnyttelsen gir en fordel til andre på bekostning av arbeidsgiveren» (Advokathjelp.no).

Advokat Bjørn Bråthen sier gjennom akademikerforbundet at lojalitetsplikt er et relativt omfattende begrep, og han peker på en plikt i forhold til å overholde ordrer og regelverk samt en plikt i forhold til ytringer, samtidig sier han noe om at dette må overveies i forhold til andre hensyn:

«Innholdet i lojalitetsplikten er relativt omfattende. Den omfatter bl.a. plikt til å følge arbeidsgivers ordre, samt å overholde reglementer og instruksverk i virksomheten. Likevel

må det her gjøres en begrensning i lojalitetsplikten. Dersom leders ordre, et reglement eller instruksverket strider mot lov, forskrift e.l. faller plikten til å etterkomme disse pålegg bort»

«Et annet forhold som omfattes av lojalitetsplikten er arbeidstakerens ytringer om arbeidsgiver. Lojalitetsplikten tilsier at arbeidstakeren ikke skal komme med negativ omtale av virksomheten og dens ledelse. Dette forholdet gjelder så vel utad som internt i virksomheten. Også i dette tilfellet setter lovgivning begrensninger i lojalitetsplikten. Jeg tenker her først og fremst på reglen om ytringsfrihet i grunnloven. Det blir i dette tilfellet en avveining av grunnlovens ytringsfrihetsregel og lojalitetsplikten mot arbeidsgiver».

Personlig verdigrunnlag og samfunnsmandatet kan utfordres både i forhold til lojalitet og lojalitetsplikt noe som kan sette ansatte i vanskelige situasjoner. Konkurransen og markedet er tøft, uttalelser og ordrenekt kan i ytterste konsekvens skade ryktet og konkurransefortrinn i markedet. Samarbeid og respekt i teamet kan også stå på spill. Det vil for mange være snakk om høy grad av konkurrerende verdier.

Østrem (2019) skriver i et blogginnlegg at det å inneha et samfunnsmandat ofte dreier seg om å befinne seg i et spenningsfelt med hensyn til å være lojal både «oppover» og «nedover» i systemet. Ofte må man inngå kompromisser. Spørsmålet er hvilke kompromisser som er legitime, og hvilke som er forenlige eller uforenlige med å forvalte et profesjonelt samfunnsmandat. Politikere kan legge føringer som er uforenlige med det å forvalte et profesjonelt mandat. Da kan vi spørre oss: er vi lojale mot oppdragsgiver – eller er vi lojale mot barna? (*mestrer, mestrer ikke*, 2019).

2.4 Studier om ytringsfrihet

Mari Pettersvold og Solveig Østrem skriver i sin bok fra 2018 om barnehagelæreres ansvar, integritet og motstand. De sier at fortellingene deres må sees i en større kontekst. Det at man som profesjonsutøver kan fremme kritikk er et spørsmål om demokrati, ytringsfrihet og tillit til profesjonen. Videre legger de til at det er flere studier som viser at kritikk og ytringsfrihet i arbeidslivet har begrensede vilkår (Østrem & Pettersvold 2018, s. 15).

Som eksempel viser de til *Fafos studier av varsling og ytringsfrihet på norske arbeidsplasser*

- ✓ at hensynet til en virksomhets omdømme legger en demper på ytringene

- ✓ at det blir problematisk med flere stemmer når man vil formidle et konsist og entydig uttrykk utad

Følgelig kan det oppstå et behov for å holde profesjonsutøvere i sjakk, og utforme retningslinjer som kan gi reguleringer forhold til *hvem* som kan uttale seg på vegne av en organisasjon, og *hvor fritt* man kan ytre seg på egne vegne. Typisk i slike tilfeller er at det legges vekt på lojalitet til arbeidsgiver og til virksomheten, - ikke til brukerne eller offentligheten (Pettersvold & Østrem 2018, s 200).

Sivilombudsmannen sa i 2015 at det «offentlige på ulike måter innskrenker de ansattes rett til å ytre seg offentlig» og i mange saker har «krevd for stor lojalitet til de ansatte i strid med ytringsfriheten» (Pettersvold & Østrem 2018, s. 137).

Ytringsfriheten er med andre ord ikke bare under press for lærere og barnehagelærere, men for arbeidstakere generelt (Pettersvold & Østrem 2018, s. 137).

Pettersvold og Østrem presenterer funn fra en nyere studie, basert på representativt utvalg av arbeidstakere som viser at *en av fire møtes med uvilje fra ledelsen dersom de kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben* (Pettersvold & Østrem 2018, s.16).

Fire av ti sier at toppledelsen begrenser muligheten til å ytre seg offentlig, av hensyn til virksomhetens omdømme. En av tre mener at muligheten til å offentlig omtale alvorlige og kritikkverdige forhold på arbeidsplassen begrenses av overordnede (Pettersvold & Østrem 2018, s.16).

Videre legger Sissel C. Trygstad til at det vises *at kvinner er mer tilbøyelige enn menn* til å ta hensyn til omdømme, og følgelig begrense ytringsfriheten, og at dette er verdt å merke seg når det gjelder kvinnedominert sektor (Pettersvold & Østrem 2018, s. 137).

«Studien som omhandler varsling og ytringsfrihet blant medlemmer i sju forbund, deriblant Utdanningsforbundet, vitner om at det er en rekke vilkår som hindrer kritikk og varsling av kritikkverdige forhold. Halvparten av medlemmene i forbundene har unnlatt å varsle, selv om de har opplevd, eller vært vitne til kritikkverdige forhold» (Pettersvold & Østrem 2018, s.16).

«Tausheten begrunnes med frykt for ubehageligheter, og at de personlige omkostningene kan bli for store, og at det kan ødelegge karrieremuligheter» (Pettersvold & Østrem 2018, s.16).

Samlet viser undersøkelsen at *ledelsens håndtering er særlig avgjørende* for om man ytrer seg trygt (Pettersvold & Østrem 2018, s. 16).

2.5 Taushetsplikt og varsling

Taushetsplikten er gjeldende i barnehagesektoren, også etter at en ansatt har avsluttet tjenesten eller arbeidet sitt ved en virksomhet. Forvaltningsloven sier at man ikke kan utnytte opplysninger nevnt i fl.§13 i egen virksomhet eller i arbeid for andre.

Forvaltningsloven §13 utdyper:

«Enhver som utfører tjeneste eller arbeid for et forvaltningsorgan, plikter å hindre at andre får adgang eller kjennskap til det han i tjeneste eller arbeidet får vite om:

- 1) *Noens personlige forhold, eller*
- 2) *Tekniske innretninger og fremgangsmåter samt drifts eller forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde av hensyn til den opplysningen angår.*

Denne loven setter begrensinger for hva som kan deles av opplysninger, samtidig står det videre i fl.§13a at taushetsplikt etter §13 ikke er til hinder for:

- 1) *At opplysninger gjøres kjent for dem som de direkte gjelder, eller for andre i den utstrekning at de som har krav på taushet samtykker.*
- 2) *At opplysningene brukes når behovet for beskyttelse må anses ivaretatt ved at de gis i statistisk form, eller at individualiserende kjennetegn utelates på annen måte, og*
- 3) *At opplysningene brukes når ingen berettiget interesse tilsier at de holdes hemmelig, for eksempel når de er alminnelig kjent eller alminnelig tilgjengelig andre steder.*

I arbeidsmiljøloven står om plikter en som arbeidstaker har i forhold til medvirkning innen helse, miljø og sikkerhetsarbeidet ved arbeidsplassen. Blant annet står det om retten til varsling dersom man opplever kritikkverdige forhold ved arbeidstedet.

Aml.kap.2A §2:

- 1) *Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i arbeidsgivers virksomhet*
- 2) *Arbeidstakers fremgangsmåte skal være forsvarlig. Arbeidstaker har uansett rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varsling. Det samme gjelder varsling til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter.*
- 3) *Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med denne bestemmelsen.*

Dersom man varsler i tråd med §2 er man beskyttet gjennom samme lov i ledd 1§2Aa:

Gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler i samsvar med §2A er forbudt.

Varsel om kritikkverdige forhold er lov, og man kan som arbeidstaker ikke staffes for dette av arbeidsgiver. Det er allikevel behov for å vurdere og sette seg inn i hva som er kritikkverdige forhold med bakgrunn i lov, og samtidig tenke over hvem som ha rett til å få tilgang til opplysningene. Opplysningene skal heller ikke kunne gi identifiserende kjennetegn.

2.6 Spenningen mellom mandat, lojalitet, ytring og lovverk, - hvordan kultur og organisasjonsprofil kan påvirke valg.

Vi har kort pekt på Barnehagens viktige rolle i samfunnet og hvordan den har utviklet seg gjennom tidene. Vi har sett på noen av de krav og forventninger som stilles til sektoren i dag, pekt på politiske føringer, og også hvilke lovverk som gjør seg gjeldende. Ved å vise til studier om ytringsfrihet har vi sett at det finnes en spenning mellom mandat, lojalitet og lovverk. Ansatte i barnehagesektoren kan møte på uvilje hos ledelsen dersom de ønsker å ytre seg om kritikkverdige forhold. Hensynet til omdømme og konkurransefortrinn kan gå på akkord med egne verdier. Valget man tar kan i høy grad være styrt av kultur og rådende organisasjonsprofil, altså av de felles perspektiver, normer og verdier som er rådende.

Østrem og Pettersvold (2018) sier at lojalitetsbegrepet er misforstått, fordi det ofte handler om at det utvises lojalitet mot noe som er besluttet, og ikke en egentlig lojalitet til et samfunnsmandat. Slik mener de at den som tier ofte blir oppfattet som lojal, mens det i realiteten faktisk er motsatt (Pettersvold & Østrem 2018, s. 103).

Dette vil også kunne styres av den rådende kulturen i barnehagen, og hvem man er en del av. Dersom for eksempel klan - kulturen er rådende blir lojalitet til kolleger, teamet og det kollegiale felleskapet muligens viktigere enn å utvise lojalitet til det mandatet man faktisk innehar.

NHH – forsker Birthe Eriksen sier i sin avhandling «Arbeidstakers rett til å varsle om kritikkverdige forhold etter arbeidsmiljølovens § 2-4 (1) «Med særlig vekt på varsling i aksjeselskap» at det kan være direkte farlig for varslere. Hun legger til at dersom varsling skal fungere effektivt som avdekkingsmekanisme, så må varslingsvernet være reelt. Eriksen viser til forskning som påpeker at jo høyere opp i en organisasjon det kritikkverdige forholdet er forankret, desto høyere er risikoen for gjengjeldelse. Eriksen sier også at det i offentlig sektor ofte dreier seg om politiske og/eller faglige interesser en støtter hardt mot som varsler. I

et politisk perspektiv på en organisasjon vil hierarki og makt være verdier som vil kunne gjøre at en slik kultur råder (Eriksen, 2016 s. 1- 4).

Hun påpeker også at varsler må inneha tilstrekkelig grad av samfunnsinteresse (Eriksen 2016). Dette ser vi på som en interessant innfallsvinkel i spenningen mellom mandat og lovverk i barnehagesektoren. Det bør være stor grad av samfunnsinteresse å ivareta varslere i sektoren som påpeker blant annet at verdigrunnlaget i samfunnsmandatet i stor grad utfordres. For eksempel innenfor HR - rammen vil denne ivaretagelsen og respekten for en varsler være mulig.

Pettersvold og Østrem (2018) har utført et forskningsprosjekt hvor de har samlet inn fortellinger fra 15 barnehagelærere. I sitt kvalitative prosjekt beskriver de en uro som har sitt utspring i alle de pålegg, meninger, politiske spill og innblandinger utenfra som sektoren står ovenfor. Ofte opplever barnehagelærere at de står ovenfor *etiske dilemma*, der de går på akkord med det profesjonelle verdigrunnlaget, noe som gjør at de kjenner på en uro (Pettersvold & Østrem 2018).

Videre legger de til at:

«Uro kan være et viktig utgangspunkt for refleksjon, kunnskap, fornyelse og handling. Men verken forskeren eller profesjonsutøveren kan bli værende i uroen. Det produktive ligger i at uroen forbindes med, eller fører til, ansvarlighet» (Pettersvold & Østrem s. 23).

At sektoren ifølge dem preges av en «profesjonell uro», belyser vårt tema og problemstilling. Denne uroen kan slik vi ser det gjøre at sektoren ytrer seg mer enn før, men den kan også slik vi ser det forbli innad i sektoren. Alt ettersom hvor sterkt man står i forhold til verdier og lojalitet, og hvem man er lojal mot. Videre er det interessant om uroen faktisk fører til handling fra den enkelte.

Pettersvold og Østrem kaster et ironisk lys over den politiske satsingen fra 2005 - 2013 og frem til i dag. De mener at den politiske satsingen forplanter seg i praksisfeltet gjennom pålegg om å bruke metoder og programmer for å kompensere for lav kompetanse og dårlig praksis i noen barnehager. Barnehagelæreres mandat og spesielt metodefriheten blir utfordret (Pettersvold & Østrem 2018).

I sin bok «Profesjonell uro» fra 2018, løfter de frem et begrep kalt «dobbel standard».

Begrepet innehar en forståelse om at de barnehagene som leverer faglige gode argumenter, de «gode barnehagene» blir lyttet til. For de barnehagene som ikke argumenterer mot påleggene

får det ingen konsekvenser. Påleggene om bruk av programmer og metoder fortsetter dermed for de «dårlige» barnehagene. Handlingsrommet blir dermed større i de barnehagen som er gode til å si fra, og som er gode til å argumentere. I de «dårlige» barnehagene som ikke argumenterer godt, og der det faglige grunnlaget er skjørt, fortsetter arbeidet som tidligere (Pettersvold & Østrem 2018, s.146-147).

Denne doble standarden kan slik vi ser det være en stor trussel mot forventningene som settes til utvikling av kvalitet i sektoren. Man kan spørre seg om det er sammenheng mellom kulturprofiler og hvorfor disse «gode» og «dårlige» barnehagene argumenterer i ulik grad.

Sett i lys av vår problemstilling blir Pettersvold og Østrem's forskningsprosjekt fra 2018 svært interessant. De mener at flere i sektoren nå ytrer seg kritisk, og at det ytes motstand mot forventninger som er uforenlige med barnehagens formål. De påpeker også at barnehagelærernes fortellinger gir kunnskap om yringsfrihetens vilkår, og om handlingsrommet som finnes, innskrenkes eller i noen sammenhenger mangler helt (Pettersvold & Østrem 2018, s 136-140).

Et annet interessant perspektiv i spenningsfeltet mellom mandat, lojalitet, ytring og lovverk er det som Togsverd, med inspirasjon fra Stephen Ball, kaller fabrikkering av kvalitet. Ball (2003) mener at fabrikkerte virkelighetsbilder kan bli et svar på myndighetenes tiltak i forbindelse med utdanningsreformer (Pettersvold & Østrem 2018, s. 105). Han legger videre til at:

«fabrikkering er ikke fusk eller juks, men det går ut på å flittig gjenbruke strategiske ord og vendinger som støtter opp under utdanningsmyndighetenes prioriteringer Da lages en fasade som er den alle kan si seg tilfreds med, og som er tilpasset ressursene som er til rådighet» (Pettersvold & Østrem 2018, s.105).

Dette ser vi på som et typisk eksempel som kan gi utfordringer innenfor den symbolske rammen (Bolman & Deal, 2018 s. 285- 287). I denne rammen skapes det en kultur som har som hovedvekt å gi arbeidet mening, det oppstår konkurranse mellom verdien av at noe må gi mening på den ene siden, og det som ikke gir mening på den andre.

Pettersvold og Østrem slår fast det interessante i at lydighet og lojalitet ikke er det samme. De anser eksempelvis kritikk i ytringens form som en profesjonell forpliktelse. På denne måten viser de at det å være barnehagelærer eller barnehageansatt blir ansett som å også være en *politisk aktør*. De ser ytringen i kritikkform som en oppgave avledet av det å forvalte et

profesjonelt mandat, og at vi da ikke bare snakker om ytringsfrihet – men om *ytringsplikt*. Slik sett kan sektoren stå ovenfor en utfordring i å utdanne og utvikle ledere som evner å ha innsikt i barnehagens komplekse mandat, og evne og vilje til å støtte opp om profesjonens utøvelse av skjønn (Pettersvold & Østrem 2018, s. 192).

Dersom det Østrem og Pettersvold skriver stemmer, altså at ansatte i sektoren er en *politisk aktør*, vil det være av avgjørende karakter at det tilstrebes å opparbeide en adhokrati kultur med et større eksternt fokus. I kontroll/hierarki kultur, marked og klan kultur vil dette kunne bli utfordrende. I Disse kulturene vil risikoen ved å ytre seg rett og slett blir for stor.

3.0 TEORETISK PERSPEKTIV OG RAMMEVERK

Vi har tidligere i oppgaven pekt på *taushetskulturbegrepet* og hva dette omhandler. Videre i oppgaven har vi pekt på ulike kontekster som kan påvirke kulturen slik som historisk utvikling, mandat, lovverk, ytring og lojalitet. Disse kontekstene kan som vi har nevnt ha ulikt fokus i en organisasjon alt ettersom hvilken organisasjonsprofil man har. Vi har også vist til forskning som viser til at ansatte står ovenfor *etiske dilemma* i sitt virke. Noe som poengterer at dette handler om konkurrerende verdier.

I denne delen av oppgaven ser vi nærmere på begrepene *kultur og organisasjonskultur*. Vi ønsker å finne ut av om det råder en taushetskultur i sektoren og vil derfor si noe om *hva* kultur i en organisasjon er, og også *hvordan* denne kommer til uttrykk. Vi sier også noe om kulturens funksjon, og hvordan kultur kan være fremmende eller hemmende avhengig av omgivelsene den er en del av.

Vi har under barnehagens kontekster nevnt kulturprofil. Kulturprofiler kan som organisasjonsprofiler si noe om hva som kjennetegner en organisasjon, - helt konkret kan de si noe om hva som kjennetegner ulike kulturer i en organisasjon. For å illustrere dette har vi tatt utgangspunkt i rammeverket CVF. Dette rammeverket viser hvilke holdninger, verdier og atferd som er beskrivende for ulike kulturer, og viser også hvordan disse hele tiden er i spenning mellom konkurrerende verdier. Er kulturen markedsorientert, team/ klan orientert eller kontroll og hierarkisk orientert? Dette ser vi på som et godt rammeverk til å vurdere kultur utfra kontekster.

3.1 Hva er kultur i en organisasjon?

«De fleste diskusjoner om organisasjonskultur sier seg enige i at kultur er et kjennetegn i organisasjoner som bygger på en sosial konstruksjon, og at det fungerer som limet som holder organisasjoner sammen» (Cameron & Quinn 2014 s. 18).

«Kultur er en vedvarende kjernekaraktistikk hos organisasjoner, og noe som tar lang tid å endre på. Kultur handler om kjerneverdier og omforente fortolkninger av hvordan ting er» (Cameron & Quinn 2013, s. 21).

«Enda smalere er kulturen til den enkelte organisasjon. En organisasjons kultur reflekteres av hva som blir verdsatt, de dominerende ledelsesstilene, språket og symbolene, prosedyrene og rutine og definisjoner av suksess som gjør en organisasjon unik» (Cameron & Quinn 2013, s. 22).

Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010 definerer kultur som «*den kollektive programmering av hjernen som skiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen*» og sier at kultur ikke bare dreier seg om hva man tenker eller ønsker i en organisasjon – den kommer til uttrykk i hvordan medlemmene faktisk oppfører seg og hvilke holdninger de har (Bang 2013, 4. avsnitt, s. 327).

I det store norske leksikon, 2019 står følgende definisjon på organisasjonskultur:

«*Organisasjonskultur omfatter de felles, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon. Verdier er det som oppfattes som viktig å verdt å streve etter, mens normer viser til det som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd. Virkelighetsoppfatninger hjelper folk til å forstå det som skjer i og omkring organisasjonen, for eksempel på hva som kan oppfattes som sant og usant*» (<https://snl.no/organisasjonskultur>).

De begrepene som oftest benyttes av organisasjonskulturforskere når kulturens innhold skal beskrives, er normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Bang 2013, avsnitt 7, s. 327).

Til tross for at det finnes mer enn 150 definisjoner av begrepet kultur er det to grunnleggende retninger innen organisasjonskultur (Cameron & Quinn 2014, s. 18):

- ✓ den sosiologiske, -at organisasjoner *har* kulturer
- ✓ den antropologiske, - at organisasjoner *er* kulturer

Videre skiller Cameron og Quinn mellom det som er *kultur* og det som er *klima*. I motsetning til kultur som tar lang tid å endre er klima midlertidige holdninger, følelser og oppfatninger hos individet, som kan endres raskt og dramatisk. Vi snakker her om de åpne og merkbare kjennetegnene ved organisasjonen. Individuelle perspektiver som modifiseres etter hvert som situasjoner endres og ny informasjon tilkommer (Cameron & Quinn 2014, s.21). I det Store Norske leksikon defineres organisasjonsklima som et overlappende begrep til organisasjonskultur.

3.2 Hvordan kommer kulturen til uttrykk i en organisasjon?

Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger er ikke direkte synlige. Disse kommer til uttrykk gjennom ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen.

Disse symbolske elementene blir gjerne kalt kulturuttrykk eller artefakter (Cameron & Quinn

2014, s. 19 -21). Uttrykkene må fortolkes for å finne hvilken betydning de har i den spesifikke organisasjonen.

For å illustrere hvordan en kultur kommer til uttrykk kan vi bruke modellen til Cameron og Quinn (Cameron & Quinn 2014, s. 20).



Figur 1: **Elementer av en organisasjonskultur**

På det grunnleggende nivået nederst i modellen vises kultur som de implisitte, eller grunnleggende antakelsene. Disse definerer de menneskelige vilkårene og relasjonene deres med omgivelsene. Antakelsen blir ikke gjenkjent dersom de ikke blir utfordret av noe motsigende eller ikke – sammenliknbare antakelser (Cameron & Quinn 2014, s. 19 - 20).

Etter antakelser kommer kontrakter og normer. Her ligger det regler og prosedyrer som styrer menneskelig samhandling (Cameron & Quinn 2014, s. 20).

Artefaktene kan i større grad observeres. Her er det snakk om klærne man går i, byggets utforming, logoer, temaer og hvordan omgivelsene og det fysiske rom er organisert (Cameron & Quinn 2014, s. 21).

I toppen av modellen ligger uttrykt atferd. Dette er selve manifestasjonen av kultur, og den eksplisitte atferden hos medlemmene i f.eks. en organisasjon. Denne atferden blir ofte omtalt som «det er bare sånn det er her» (Cameron & Quinn 2014, s. 20 - 21).

«Når man studerer kultur i en organisasjon, vil det ofte avtegne seg mønstre eller klynger av kjerneelementer og kulturuttrykk – det kalles kulturelle temaer. Et kulturelt tema er en gruppering av bestemte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som kommer til uttrykk i ulike handlinger, symboler og strukturer i organisasjonen» (Bang 2013, s. 334).

Forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold er gjensidig; kulturinnholdet reflekteres i kulturuttrykkene, samtidig som kulturuttrykkene er med på å skape, opprettholde og endre kulturens innhold (Bang, 2013, s. 330) Slik blir det et *gjensidig påvirkningsforhold mellom kulturuttrykk og kulturinnhold. Kulturens innhold manifesterer seg i kulturens uttrykk, samtidig som kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhold* (Bang 2013, s. 333).

3.3 Hvordan kultur kan fremme og hemme det beste i en organisasjon?

I en organisasjon kan kulturer være både fremmende og hemmende. I hvilken grad en kultur er fremmede eller hemmende vil i stor grad være avhengig av omgivelsene, og hva som kreves av en organisasjon for å tilpasse seg disse. Bang (2017) peker på at kulturen er

«god eller dårlig i forhold til et eller annet - for eksempel i forhold til oppnåelse av organisasjonens økonomiske mål, økt trivsel, kreativitet eller bedre læringsmuligheter. I tillegg vil man se at kulturer som fungerer godt i en type omgivelser, ikke nødvendigvis fungerer i et annet....» (Bang 2017, s. 116).

Organisasjoner står ovenfor eksterne tilpasningsproblemer, og det er forsøk på å løse disse problemene som etablerer modeller for medlemmenes måter å hanskes arbeidsoppgavene sine på (Bang 2017, s. 95).

«Eksterne tilpasningsproblemer refererer seg til alle de saker, problemer og oppgaver som oppstår i organisasjonens forhold til omgivelsene – markedet, leverandører, myndigheter, finansieringskilder, konkurrenter- og som organisasjonen må lære seg å hanskes med for at den i det hele tatt skal ha noen eksistensberettigelse» (Bang, 2017, s. 95).

En kultur preget av hierarki, regler og rutiner kan være funksjonell i stabile omgivelser uten særlig konkurranse, mens den samme kulturen vil være dysfunksjonell i en organisasjon som opererer i et marked som stadig er i endring med behov for nyteknisk og kreative løsninger

(Bang 2017, s 116). På denne måten ser man at omgivelsene og organisasjonens egen evne til tilpasning er det som vil avgjøre om kulturen er hemmende eller fremmende.

Kulturen har ulike funksjoner som skal bidra til å fremme det beste potensialet i en organisasjon. Bang viser til 12 ulike funksjoner som kulturen kan tjene (Bang 2017, s. 94).

Tabell 1: **Organisasjonskulturens ulike funksjoner**

Hovedfunksjon: Kultur styrer atferd ved å gi modeller for handling	Hovedfunksjon: Kultur virker integrerende på medlemmer	Hovedfunksjon: Kultur virker angstreduserende
<ul style="list-style-type: none"> • Virker retningsgivende for atferd • Gir kognitive kart og modeller for handling • Gir standarder og kriterier for handling • Virker kontrollerende og legitimerende på medlemmenes atferd • Angir måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på 	<ul style="list-style-type: none"> • Virker identitetsskapende • Virker sammensveisede på medlemmene • Generere lojalitet («comittment») • Definerer organisasjonens grenser • Skaper fellesskap gjennom felles meningsinnhold • Virker stabiliserende over tid 	<ul style="list-style-type: none"> • Dette skjer gjennom de 11 foregående funksjoner, ved at organisasjonen derigjennom får en struktur som virker som et forsvar mot medlemmers angst.

Når det gjelder hva som markerer en hensiktsmessig kultur for å nå målsettinger er det ikke snakk om gode eller dårlige kulturer. Det er i større grad snakk om det Bang referer til som funksjonelle og dysfunksjonelle kulturer (Bang 2017, s. 117).

«en kan skille mellom kulturens styrke og dens innhold når en skal bestemme hvorvidt kulturen representerer et aktivum eller en hemske for organisasjonen» (Bang 2017, s. 117).

Kulturens styrke og innhold kan si oss noe om hvor funksjonell den er, og en sterk kultur kan være både en fordel og en ulempe for en organisasjon (Bang 2017, s. 117) . En sterk kultur kan sikre lojalitet og oppslutning, men dette hjelper lite dersom lasset ikke trekkes i riktig retning, det vil være kulturens innhold som bestemmer om lasset trekkes i riktig retning, og om man oppnår de målene en organisasjon ønsker å oppnå (Bang 2017, s. 117).

Gruppetenkning kan oppstå i en gruppe som har for sterk og tett kultur, og dette kan få konsekvenser for en organisasjon (Bang 2017). Gruppen er gjerne hard mot utenforstående

eller fiender, men kan også være hard mot egne medlemmer som prøver å avvike fra gruppenormen (Bang 2017, s. 117). Gruppetenkning defineres som:

«den måte å tenke på som mennesker i en tett gruppe bruker når behovet for å oppnå enighet blir så dominerende at den overkjører realistiske vurderinger av alternative handlingsmåter» (Bang 2017, s. 117).

«Symptomene på gruppetenkning kan oppstå når medlemmer av en gruppe motiveres til ukritisk å akseptere sine leders eller kollegers ideer, verdier og forslag- når det utvikler seg gruppenormer som fremmer korpsånd på bekostning av evne til kritisk tenkning. Atmosfæren i en slik gruppe er sterkt preget av en tilsynelatende harmonisk og konfliktfri «Vi – følelse» som for enhver pris må opprettholdes» (Bang 2017, s. 117).

Farene ved en lik type tenkning kan oppsummert sies å være (Bang 2017, s. 120/ 122):

- ✓ det blir viktigere å være enig enn å finne ut hva som er mest riktig eller effektivt
- ✓ reelle alternativer blir ikke overveid, og viktig informasjon kommer ikke for dagen
- ✓ opprettholdelse av egen kultur blir mer viktig enn å produsere økonomiske resultater
- ✓ man blir motstandsdyktig mot forandring, dysfunksjonell og lite adaptiv

Fordelene ved en slik type tenkning kan oppsummert sies å være (Bang 2017, s. 122):

- ✓ positiv sammenheng med bedriftens prestasjoner
- ✓ medlemmene vet hva som forventes fra dem
- ✓ medlemmene vet hva som er lov og ikke lov
- ✓ medlemmene vet hva som prioriteres og hvilke kriterier som ligger til grunn
- ✓ medlemmene har høy grad av lojalitet og engasjement ovenfor organisasjonen
- ✓ hjelper organisasjonene fremover mot et gitt mål

Måloppnåelse avhenger av kulturens innhold og hvorvidt det er funksjonelt i forhold til de målene organisasjonen ønsker å oppnå, man kan spørre seg hvor realitetsforankret innholdet i kulturen er (Bang 2017, s. 122). Er verdier, grunnleggende antakelser og oppfatninger forankret i den virkeligheten organisasjonen opererer i, eller er de dannet på grunnlag av en forstyrrende eller skjev oppfatning av virkeligheten? (Bang, 2017, s. 122).

Leder kan være opphav til en forstyrrende eller skjev oppfatning av virkeligheten. Det kan være dannet et bilde av virkeligheten som er leders fantasi, noe som overføres hele

organisasjonens kultur (Bang 2017 s. 123). Dette kan gjøre at en organisasjon lett blir dysfunksjonell i forhold til omgivelsene den står i (Bang 2017):

«En «paranoid» organisasjon som ser trusler og farer overalt, kan for eksempel bli så mistenksom at den ikke tør å gå inn på nye markeder, eller den kan bli så opptatt av å kontrollere de ansatte at folk slutter fordi de ikke orker å leve i en organisasjon med så strenge kontrollrutiner og liten tillit til de ansatte. En slik kultur kan imidlertid være funksjonell i forhold til andre mål- for eksempel å avverge angst i organisasjonen, eller å skape et sterkt fellesskap som står sammen mot farene som truer utenfra» (Bang 2017, s. 123).

Gruppekulturer kan være skilt i tre ulike typer, avhengig av hva som er gruppens grunnleggende antakelser. Disse vil påvirke alle rasjonelle beslutninger og arbeidsoppgaver som skal utføres (Bang 2017, s. 123). Det skilles mellom:

- ✓ avhengighet
- ✓ pardannelse eller utopia
- ✓ kamp – flukt

Avhengighet kan knyttes til gruppekulturer der leder har sterk symbolverdi for eksempel som «den store far» og den som vet best. I denne kulturen vil ansatte kunne føle seg personlig knyttet til leder, og medarbeiderne kan utvikle seg til å bli passive og ukritiske (Bang 2017, s. 124).

«Dersom lederen styrer organisasjonen mot stupet er det få eller ingen som vil kritisere det, de vil kanskje ikke engang oppdage at han eller hun gjør det det» (Bang 2017. s. 124).

Forsvinner den karismatiske lederen vil denne kulturen kunne utvikle en byråkratisk kultur der medlemmene blir avhengige av formelle regler og strukturer for å gjøre jobben sin. Endringer og tilpasninger kan være vanskelig i en slik gruppe (Bang 2017, s. 124).

Pardannelse og utopia er gruppekulturen som drømmer om idyllen som skal oppstå i fremtiden, der det meste av energi og tid går med til dette (Bang 2017, s. 125). Mer presserende problemer blir ofte glemt eller oversett, og håpet om at alt vil ordne seg er fremtredende (Bang 2017, s. 125). Typisk for denne gruppen er demokratiske prosesser og deltakelse, uten noen reell leder (Bang, 2017. s. 115). Mye blir med drømmene, det tas for lite hensyn til markedet, og andre behov.

Kamp- flukt gruppen oppfører seg som om den møtes for å bekjempe noe eller for å flykte vekk fra noe. Medlemmene i gruppa vil dele verden i to, de som er *for* gruppen og de som er *mot* gruppen. (Bang 2017, s. 125).

«gruppen vil være i stand til å mobilisere store mengder energi for å hankses med «de farlige omgivelsene» den opererer i, og man vil være overbevist om at det gruppen gjør er det eneste riktige» (Bang 2017, s. 126).

Denne kulturen preges av detaljerte regler, kontrollrutiner og standarder som på best mulig måte kan kontrollere og predikere virkeligheten. De ser på omgivelsene som ekstremt farlige, og forventer at folk generelt ikke er til å stole på (Bang 2017, s. 125). En slik kultur vil kunne overleve en stund i omgivelsene, men vil på sikt ikke være noe fordel for bedriften.

3.4 Kultur og Subkultur

Kulturer fremstilles ofte som noe positivt, men alle kulturer kan som vi har beskrevet ha hemmende baksider. Det kan være snakk om sterk gruppekultur, og en feilslått tilpasning til omgivelsenes krav.

Videre kan man som Bang skille mellom *integrasjonsperspektivet* der en ser på *en enkelt kultur* i en organisasjon, og på *differensieringsperspektivet*, der en retter oppmerksomhet mot alle *subkulturene* som eksisterer i en organisasjon (Bang 2017, s.26).

Om differensieringsperspektivet sier Bang (2017) at man først og fremst legger vekt på hvilke inkonsistenser som eksisterer i kulturen når den skal beskrives, og at kulturens manifestasjoner og verdier/antakelser gjerne spriker i ulike retninger. Oppfatningen av hva slags kultur organisasjonen preges av mangler ofte konsensus mellom organisasjonens medlemmer, og det eksisterer mange andre kilder enn ledelsen til kulturens innhold (Bang 2017, s. 26).

Bang (2017) refererer til følgende om subkultur:

«en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning»(Bang 2017, s. 27).

Trice & Beyer (1993) peker på tre betingelser som gir næring til dannelsen av subkulturer i organisasjoner (Bang 2017, s. 28):

- ✓ hyppig og nær kontakt mellom medlemmene
- ✓ felles delte erfaringer
- ✓ felles personlige karakteristika

Disse tre betingelsene er med på å fremme følelsen av fellesskap og samhold i gruppen. Medlemmene kan føle seg som en distinkt gruppe som er annerledes enn en andre grupper (Bang 2017, s. 29).

«Hyppig og nær kontakt mellom en gruppe mennesker er grunnleggende for dannelsen av en subkultur i en organisasjon fordi mennesker har en tendens til å utvikle felles holdninger og forståelsesmåter når de er mye sammen. Derfor vil rett og slett måten arbeidet organiseres på, rapporteringsveier og den fysiske plasseringen av ansatte på en arbeidsplass være viktige determinanter for hvilke subkulturer som kommer til å utvikles i en organisasjon» (Bang 2017, s. 28).

For at en subkultur skal kunne oppstå må mennesker samhandle med hverandre over en relativt lang periode. De må gjøre seg felles erfaringer, dele ulike typer utfordringer og finne forskjellige måter å takle disse på. Videre må de dele følelsesmessige reaksjoner som følge av disse hendelsene (Bang 2017, s. 28).

«Utviklingen av et felles sett med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i en gruppe stimuleres også i den grad medlemmene deler visse felles personlige karakteristika, som for eksempel alder, kjønn, utdannelse, sosial klasse og personlig verdisystem. Dette skjer fordi medlemmene da ikke trenger å endre sine gamle verdier og virkelighetsoppfatninger for å kjenne fellesskap med de andre gruppemedlemmene» (Bang 2017, s. 29).

Subkulturer kan oppfattes som et onde for en organisasjon dersom bildet ikke nyanseres, og man må se på hvilken grad av kulturkonflikt som er optimal for organisasjonen (Bang 2017, s. 42). Det vil være unaturlig for en organisasjon å ikke oppleve noen form for subkulturkonflikt, dette er en naturlig konsekvens av at mennesker samhandler med hverandre, det er ikke gitt at man bør kvitte seg med dem (Bang 2017, s. 42).

«For det andre kan ikke en organisasjon vokse og utvikle seg hvis den er fullstendig fri for konflikter- enten mellom enkeltmennesker eller mellom ulike grupper. Mange vil hevde at ulikhet er en forutsetning for vekst, og at ulikhet alltid vil bære kimen til konflikter i seg» (Bang 2017, s. 42).

Konflikter mellom subkulturer kan hjelpe organisasjoner til å få frem mer funksjonelle virkelighetsoppfatninger i forhold til de endrede betingelser i omgivelsene den opererer i (Bang 2017, s. 43).

Til tross for at subkulturer kan være ønskelig må de må heller ikke forherliges (Bang 2017), i mange tilfeller er subkulturkonflikter så alvorlige og sterke at de må reduseres (Bang 2017, s. 42).

Også Cameron og Quinn (2013) følger denne tanken, de sier at uoverensstemmelser kan være både funksjonell for en organisasjon eller være til hinder. Overensstemmelse i en kultur betyr ifølge Cameron og Quinn at flere deler av organisasjonskulturen er tilpasset hverandre, og at de samme kulturverdiene vektlegges. I motsatt fall vil man snakke om en uoverensstemmende kultur der kulturene i organisasjonen ikke stemmer overens. En slik tilstand stimulerer ofte til en bevissthet om at der er behov for endring (Cameron & Quinn 2013 s. 86).

«Midlertidig uoverensstemmelse kan være funksjonell ved at det kan fremheve sider ved organisasjonen som er ukomfortable eller uklare, eller det kan avdekke sider ved organisasjonen som tidligere er blitt ignorert, og som har fungert dårlig. Det kan gi økt motivasjon for å endre kulturen» (Cameron & Quinn 2013 s. 86).

«Uoverensstemmelser vil i det lange løp likevel være hindrende for organisasjonens evne til å kunne ute på høyeste effektivitetsnivå» (Cameron & Quinn 2013 s. 86).

3.5 Hvordan kan organisasjonskultur vurderes?

Når vi skal beskrive kulturen i en organisasjon, kan det være nyttig å strukturere beskrivelsen i form av et sett med kulturelle temaer. Disse temaene kan så illustreres med observasjoner av ulike kulturuttrykk og de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som ligger til grunn for kulturuttrykkene. En kan også diskutere i hvilken grad de kulturelle temaene gjennomsyrrer hele organisasjonen, eller om de er spesifikke for bestemte subkulturer (Bang 2013 s. 327 - 332).

Det finnes alltid et underliggende lim som holder organisasjonen sammen (Cameron & Quinn 2013 s. 18). Når organisasjonskultur skal vurderes, kan en derfor fokusere på hele organisasjonen som analysenivå, eller man kan vurdere ulike undergruppers kulturer. Man kan identifisere et felles kjennetegn hos undergruppene for så å legge disse sammen.

Kombinasjonen kan si oss noe om overordnet organisasjonskultur (Cameron & Quinn, 2014, s. 23).

3.6 Rammeverket CVF – Competing Values Framework

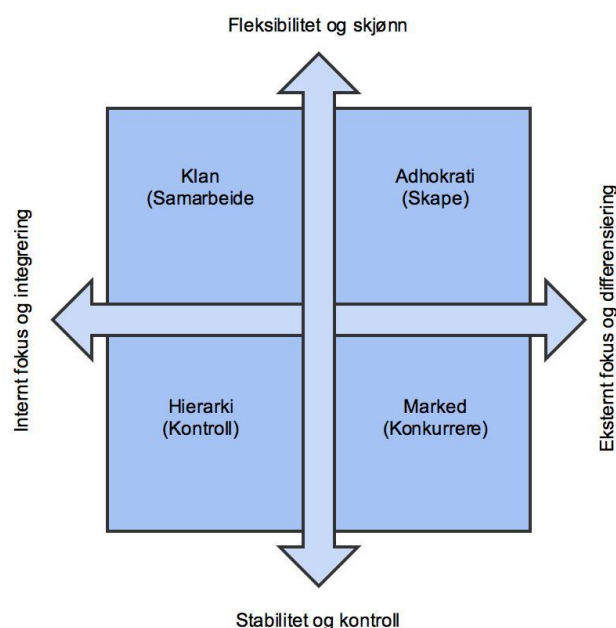
Vår forskning har som hovedmål å få svar på om det råder en taushetskultur i barnehagesektoren, og samtidig gi oss en pekepinn på hvor lojaliteten hos de ansatte ligger. For å få dette til må vi ved hjelp av et rammeverk identifisere adferd i organisasjonskulturer, og se på hva som er fremtredende i forhold til kulturelle uttrykk som samhandlingsmønster, holdninger og verdier.

Cameron og Quinn sier at:

«Folk er dessverre ikke klar over sin egen kultur før den blir utfordret, før de erfarer en ny kultur, eller før den blir gjort åpen og eksplisitt, gjennom for eksempel et rammeverk eller en modell» (Cameron & Quinn, 2013, s. 19).

Dette er kanskje grunnen til at kultur har blitt oversett i så lang tid, fordi kultur er noe som i utgangspunktet er usynlig store deler av tiden (Cameron & Quinn, 2013, s. 19).

Det finnes ulike organisasjonskulturprofiler, beskrivelser av kjerneegenskaper som reflekterer en organisasjons kultur (Cameron & Quinn, 2013). I rammeverket skiller det mellom Klankultur, Adhokrati-kultur, Hierarkisk kultur og Markedskultur. Disse forklarer underliggende verdiorienteringer som igjen karakteriserer organisasjoner. Disse er, som Cameron og Quinn påpeker, vanligvis konkurrerende og uforenlige med hverandre.



Figur 2: **Rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework)**

Rammeverket har sin styrke i å forklare de ulike retningene og de konkurrerende verdiene som kjennetegner *menneskelig adferd* (Cameron og Quinn 2014, s. 41).

« Hva som er verdt å merke seg er at disse fire kjerneverdiene representerer motsigende eller konkurrerende antakelser. Hver sammenhengende enhet fremhever en kjerneverdi som nettopp er motsatt av verdien i den andre enden - fleksibilitet versus stabilitet, intern versus ekstern. Dimensjonene produserer derfor fire deler som også er motsigende eller konkurrerende diagonalt (...) De konkurrerende eller motsatte verdiene i hver firkant bidrar til navnet på modellen; rammeverket for konkurrerende verdier – eller Competing Values framework» (Cameron & Quinn 2014, s. 39 - 40).

De fire dimensjonenes styrke, de fire delenes rikholdighet har ført til at Cameron og Quinn har kunnet identifisere hver del som en kulturtype. Det vil si at hver firkant representerer grunnleggende antakelser, retninger og verdier – altså de samme elementene som utgjør organisasjonskultur. Derfor blir dette et godt verktøy når vi skal forsøke å identifisere taushetskultur.

Det kan være nyttig å vite om sin organisasjonskulturtype for å se i hvilken grad ens egen organisasjonskultur passer med kravene fra omgivelsene. Organisasjonskulturer må til en viss grad være forenlige med krav fra omgivelsene:

«En bedrift med sterk klankultur og en svak markedskultur som har sitt virke i en svært aggressiv sektor, kan få problemer med å overleve på grunn av uoverensstemmelser mellom kultur og omgivelser» (Cameron & Quinn 2014, s. 82).

Competing values framework har vist seg i stor grad å stemme overens med veletablerte og velaksepterte kategoriskjemaer som organiserer hvordan mennesker tenker, deres verdier og antakelser og måten de bearbeider informasjon på (Cameron & Quinn, s. 37).

Rammeverket bærer seg selv. Det har empirisk validitet samtidig som det hjelper å forene mange av de dimensjonene som flere forfattere har foreslått (Cameron & Quinn, s. 37). Hver firkant i modellen presenterer grunnleggende antakelser, retninger og verdier. Dette er beskrevet i trekanten (fig. 1) - og er de samme elementene som utgjør organisasjonskultur(Cameron & Quinn s. 41).

Helt konkret kan dette illustreres på følgende måte:

<p style="text-align: center;">Klankulturen</p> <p>Et vennlig arbeidssted hvor folk deler mye av seg selv. Det er som en forlenget familie. Lederne blir ansett som å være mentorer, og kanskje til og med foreldrefigurer. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet eller tradisjon. Forpliktelsen er høy. Organisasjonen vektlegger den langvarige gevinsten av personalutvikling og vektlegger samsvar og moral. Suksess blir definert gjennom sensibilitet ovenfor kundene og å være opptatt av folk. Organisasjonen setter pris på teamarbeid, deltakelse og konsensus.</p>	<p style="text-align: center;">Adhokrati – Kulturen</p> <p>Et dynamisk, entreprenørpreget og kreativt arbeidssted. Folk tør ta sjanser. Ledere anses som å være innovatører og risikotakere. Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelse til eksperimentering og til innovasjon. Det å være i forkant vektlegges. Organisasjonens langsiktige hovedvekt er på vekst og å tilegne seg nye ressurser. Suksess betyr å tilegne seg unike og nye produkter eller tjenester. Organisasjonen oppfordrer til individuelt initiativ og individuell frihet.</p>
<p style="text-align: center;">Den Hierarkiske kulturen</p> <p>Et svært formalisert og strukturert arbeidssted. Prosedyrer styrer hva mennesker gjør. Ledere setter sin stolthet i å være gode koordinatører og organisatører som er veldig effektive. Å opprettholde en organisasjon hvor alt går på skinner, er meget viktig. Formelle regler og retningslinjer binder organisasjonen sammen. Den langsiktige hovedvekten legges på stabilitet og en effektiv og smertefri ytelse hos organisasjonen. Suksess blir definert gjennom pålitelige leveranser, at planleggingen går bra, og at det er lave kostnader. I ledelsen av ansatte legges det vekt på sikre ansettelsesforhold og forutsigbarhet.</p>	<p style="text-align: center;">Markedskulturen</p> <p>En resultatorientert organisasjon. Den største bekymringen er å få jobben gjort. De ansatte er konkurransemennesker og målorienterte. Ledere er pådrivere, produsenter og konkurrenter. Limet som holder organisasjonen sammen, er en vektlegging av å vinne. Rykte og suksess er felles interesser. Organisasjonens langsiktige mål er konkurransepregede handlinger og å oppnå målbare målsettinger. Suksess blir definert gjennom markedsandel og gjennomtrengning i markedet. Konkurransedyktige priser og å være ledende i markedet er viktig. Organisasjonsstilen er en pådriver for konkurranseevnen.</p>

Figur 3: **Organisasjonskulturprofil** (Cameron & Quinn 2013 s. 75)

Cameron og Quinn (2014) sier at det er verdt å merke seg at de ulike delene i figuren, altså hver firkant, ikke har et tilfeldig navn. Navnene har sitt utspring i forskningslitteraturen som forklarer hvordan ulike organisasjonsverdier over tid har blitt assosiert med ulike organisasjonsformer. De oppdaget at de fire delene som har utspring fra disse analysene passer sammen med de hovedorganisasjonsformene som har utviklet seg i organisasjonsvitenskap. De passer også sammen med viktige ledelsesteorier om organisatorisk suksess, tilnærminger til organisasjonskvalitet, lederroller og ledelsesferdigheter. I forskning som tidligere har funnet sted om barns utvikling, blant annet av Piaget, Hampden - Turner og Mitroff, har det også dukket opp dimensjoner som likner

dimensjonene i modellen. Her hjelper disse dimensjonene til med å organisere måten hjernen og kroppen fungerer på, og hvordan adferd er organisert (Cameron & Quinn 2014, s. 41).

4.0 METODE FOR DATAINNSAMLING OG ANALYSE

Tidligere i oppgaven har vi presentert spørsmålene, spekulasjonene og teoriene våre. I dette kapitlet vil vi konsentrere oss om metodisk tilnærming og design, valget av metode, og verktøyet vi har utviklet for å innhente data. Vi vil si noe om selve gjennomføringen av undersøkelsen, og peke på praktiske og etiske avveininger. Kapitlet avsluttes med en metodologisk drøfting, der vi ser på styrker og svakheter ved metoden.

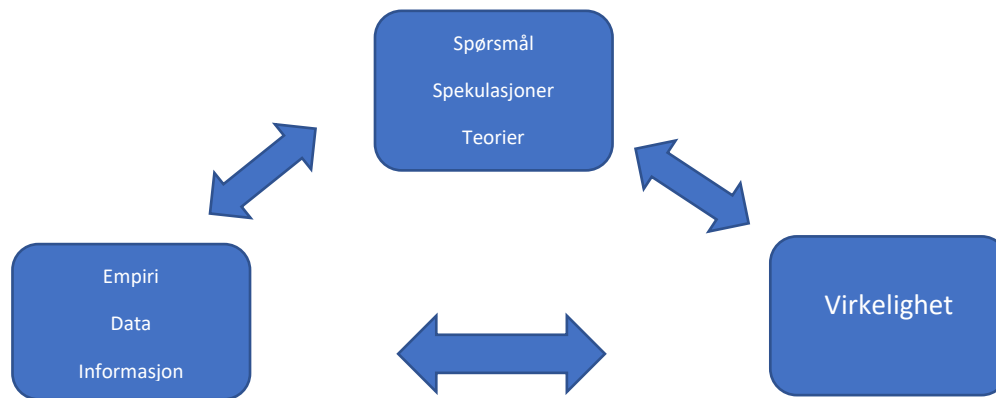
4.1 Hvordan få frem informasjon om virkeligheten?

Vi ønsket at undersøkelsen vår skulle gi oss en beskrivelse, og muligens en forklaring av hvordan fenomenet «taushetskultur i barnehagesektoren» ser ut. Vi var ute etter et virkelighetsbilde av sektoren på dette området.

Jacobsen (2018) sier at hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, det man i vitenskapen kaller for empiri (Jacobsen 2018, s. 13). Videre sier han at man som forskere må ha en strategi for hvordan man skal gå frem. Strategien er *metoden* som dreier seg om *hvordan* man velger å tilnærme seg, og forsøker å avdekke virkeligheten. Metoden skal være et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen 2018, s. 16 - 21).

« Forskningsbasert kunnskap er basert på at spørsmål stilles på en spesiell måte, at spekulasjoner gjøres på en spesiell måte, og ikke minst at forsøk på å besvare spørsmålene følger en spesiell metodikk» (Jacobsen 2018, s. 13.).

Våre spørsmål og spekulasjoner må senere kunne konfronteres med virkeligheten der ute. For at vår innsamling av empiri skulle være til å stole på måtte vi følge et sett av kriterier, slik at gyldighet og troverdighet senere kan etterprøves og diskuteres (Jacobsen 2018, s. 13). Vi måtte velge en *vitenskapelig metode*. Dette kan illustreres i følgende figur:



Figur 4: **Sammenhengen mellom virkelighet, empiri og teori** (Jacobsen 2018 s. 14).

4.2 Metodisk tilnærming og undersøkelsesdesign

Vi har vårt utgangspunkt i en pragmatisk tilnærming, der vi er åpne for at både kvantitativ og kvalitativ undersøkelse vil kunne gi svar på vår problemstilling. Begge typer tilnærming har sine styrker og svakheter. I vårt tilfelle ble det mest fornuftige å tenke over hvor åpen eller lukket undersøkelsen skulle være. Altså det Jacobsen (2018) referer som «*hvor store begrensinger forskeren bevisst legger på de data som han eller hun skal samle inn, før han eller hun starter undersøkelsen*» (Jacobsen 2018, s. 35).

Før vi kunne utføre undersøkelsen var det viktig å finne det undersøkelsesopplegget som var best egnet til den spesifikke problemstillingen vår. Ifølge Jacobsen bør problemstillingen være styrende for hva slags metode man velger. Videre bør designet og undersøkelsesopplegget være tilpasset problemstillingen (Jacobsen 2018, s. 64). Valget man faller på vil ha stor konsekvens for undersøkelsens gyldighet/validitet (Jacobsen 2018, s. 89).

Vår problemstilling er testende, den har som hensikt å finne omfanget og utstrekningen av et fenomen, - råder det en taushetskultur i barnehagesektoren? Vi valgte med bakgrunn i dette et beskrivende design for undersøkelsen.

«*En testende problemstilling vil ofte ha som hensikt å finne omfanget, hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen. Dette betyr at problemstillingen innebærer et ønske om å gå i bredden, å undersøke mange. Vi ønsker et ekstensivt opplegg, eller en metode som understreker relativt få nyanser, men som rekker over mange enheter. I slike problemstillinger vil vi ofte velge en kvantitativ eller lukket tilnærming*» (Jacobsen 2018, s. 64).

Gjennom en lukket tilnærming kunne individet studeres ut fra kontekst gjennom ett sett klart definerte forhold. Dette ville gi mulighet til å få en mer inngående forståelse av hvordan

menneskers adferd varierer med kontekst (Jacobsen 2018, s. 37). Vi kunne også se om hypoteser rundt forhold vi kjente ville få støtte eller ikke.

I vårt tilfelle har vi hele sektoren som utgangspunkt noe som passet til et ekstensivt undersøkelsesopplegg. Målet med dette undersøkelsesopplegget er at det blant annet vil kunne generalisere funn fra et utvalg til en populasjon (Jacobsen 2018, s. 91).

I vår undersøkelse ønsket vi å beskrive en situasjon, og hvilke forhold som forekommer samtidig. Jacobsen peker på at dette vil gi oss en undersøkelse som tar et tverrsnitt på et bestemt tidspunkt. Vi snakker her om et «øyeblikksbilde» av virkeligheten (Jacobsen 2018, s. 108).

Undersøkelsen har form som en tverrsnittstudie og ble gjennomført som en utvalgsundersøkelse. Utvalgsundersøkelser krever presisjon og fokus på noen få elementer, og det er behov for å tenke nøye over hva som er viktig og hva som er uviktig. Undersøkelsen baseres på en populasjon, og ved at man velger ett utvalg fra denne populasjonen (Jacobsen 2018, s. 106).

Kausaliteten ved en slik form vil bare si noe om at årsak og virkning varierer sammen, og vil ikke oppfylle kravene i forhold til tidsrekkefølge og kontroll for andre forhold (Jacobsen 2018, s. 109,123). Det undersøkelsesopplegget vil gi oss er (Jacobsen 2018, s. 109,113):

- ✓ en presis beskrivelse av en tilstand på ett gitt tidspunkt
- ✓ at man kan finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt
- ✓ kontroll for forhold vi vet om

Dersom vi skal ha mulighet til å uttale oss kausalt i forbindelse med egen empiri må dette kunne knyttes til teori. Vi må kunne ha det Jacobsen refererer til som en «*antakelse om at de viktigste, ikke alle, forklaringsfaktorene er tatt hensyn til, og at man kan forklare hvordan fenomener henger sammen*» (Jacobsen 2018, s. 109).

Vi har basert vår undersøkelse på teori og teoretisk rammeverk, og vil med bakgrunn i dette ha mulighet til å se på hvordan fenomener henger sammen utfra teori sett opp mot empiri. Vi vil kunne si noe om sannsynlighet i det sosiale systemet vi undersøker.

4.3 Valg av metode

Ut fra vår problemstilling «*Råder det en taushetskultur i barnehagesektoren?*» fant vi relativt tidlig i prosessen ut at den mest egnede metoden for å måle det vi er interesserte i ville være å benytte en kvantitativ undersøkelsesmetode. Det var et ønske med god bredde i

undersøkelsen, noe en kvantitativ undersøkelse ville gi godt grunnlag for. Informasjonen ville komme fra mange, og gi mulighet for å finne ut hva som er typisk for en populasjon – altså hva som er vanlig for «de fleste».

Metoden ville også være effektiv med hensyn til tidsskjema. Vi kunne rekke over mange enheter på kort tid, og forhåpentligvis også ha mulighet til å se variasjon mellom enkelte fenomener. Vi valgte å utarbeide et spørreskjema som ble sendt ut digitalt gjennom Survey Xact. Spørreskjema med lukkede svaralternativer er den mest brukte typen innen kvantitativ metode (Jacobsen 2018, s. 251), og det var dette vi bestemte oss for å bruke.

Som ved alle metoder for innhenting av data er det både positive og negative sider ved den kvantitative undersøkelsen. Det positive er at den er standardisert, forhold kan beskrives relativt presist, den er oversiktlig og gjør det enkelt å se det store bildet, den generaliserer og har høy ekstern gyldighet. Ulempene kan være at den blir virkelighetsfjern og rigid, og at avstand til dem vi undersøker både kan være en fordel og en ulempe (Jacobsen 2018, s. 134).

Hensikten med hele undersøkelsen er å få inn informasjon som lett kan systematiseres, det skal være mulig å analysere mange enheter samlet i en standardisert form (Jacobsen 2018, s. 251).

«i disse metodene «tvinges» enheter og informasjon inn i forhåndsdefinerte kategorier og båser» (Jacobsen 2018, s. 251).

«kvantitative studier baserer seg på at kategorisering og presisering av sentrale begreper gjøres før den empiriske undersøkelsen kan gjennomføres. Dette særpreget ved kvantitativ metode innebærer a) at vi må legge spesiell vekt på forhåndskategorisering av begreper, og b) at denne forhåndskategoriseringen gjør det mulig å standardisere informasjon i form av tall» (Jacobsen 2018, s. 251).

Ved å gå bredt ut i form av kvantitativ undersøkelse ville vi ha mulighet til å få et godt «her og nå» bilde av sektoren, og vi kunne på effektiv måte nå ut til hele landet. Diskusjonen som dannet bakgrunn for forskningen vår gjelder nettopp hele landet og hele sektoren, og det var derfor ønskelig at hele landet ble representert.

4.4 Utvalg

Vi ønsket med undersøkelsen å finne ut om det råder en taushetskultur i barnehagesektoren. Sektoren opererer i hele landet med felles lovverk og rammeplan, og alle ansatte skal arbeide i tråd med dette. Kritikkk og antakelser mot sektoren kan derfor være kritikkk og antakelser mot alle som er en del av den. I forhold til taushetskultur rettes kritikken generelt mot alle, men den rettes særlig mot ledere. Ledere har et særskilt ansvar for å varsle om kritikkkverdige forhold, og er avhengig av at alle som arbeider med barna gir innspill og er åpne om praksis i feltet.

En taushetskultur kan slik vi ser det råde på bakgrunn av at alle generelt er tause, eller at leder er taus om kunnskapen han eller hun besitter, enten det er i kraft av seg selv eller gjennom andre. Det var derfor viktig for oss at alle ansattgrupper i direkte arbeid med barna ble forsket på. Vår teoretiske populasjon (Jacobsen 2018, s. 290) for å undersøke fenomenet var hele barnehagesektoren. Vi var interesserte i alle dem som representerer denne.

Vi har som tidligere nevnt valgt en ekstensiv undersøkelse der vi som utgangspunkt kan spørre et stort antall enheter, allikevel ville det i vårt tilfelle være en utfordring å spørre samtlige enheter. For oss ville det bli for ressurskrevende i forhold til tidsperspektiv og analysemuligheter. Barnehagesektoren består av 5185 ordinære barnehager. Den teoretiske populasjonen, - de vi var interesserte i, og den faktiske populasjonen, - alle vi faktisk kunne uttale oss om (Jacobsen 2018, s 289), ble derfor altfor stor. Vi måtte gjøre et utvalg.

Jacobsen skriver om utvalgsproblematikken, og peker på at man må tenke på *«Hvordan man skal få et utvalg som er så representativt at det kan generalisere fra utvalget til alle enhetene?»* (Jacobsen 2018, s. 289).

For å få et representativt utvalg for hele sektoren måtte vi gjøre et kontrollert frafall. Slik ble vi sittende igjen med det Jacobsen refererer til som teoretisk utvalg på 180 ordinære barnehager (Jacobsen 2018, s. 294). Dette gjorde vi gjennom å foreta et såkalt sannsynlighetsutvalg (Jacobsen 2018, s. 294). Ved hjelp av loddtrekning fra populasjonslisten gjorde vi et stratifisert utvalg (Jacobsen 2018, s. 296). Vi ønsket å unngå å få et utvalg som var systematisk skjevt, og hadde fokus på å ivareta et geografisk mangfold i undersøkelsen samt en jevn fordeling av privat og kommunal drift. Utgangspunktet var at alle fem landsdeler i Norge ble representert, og også alle 18 fylker. Vi skaffet oss oversikt over

barnehagene gjennom barnehagefakta.no der samtlige barnehager i Norge står oppført. I hvert fylke ble det gjort loddtrekning på ti barnehager. Fem private og fem kommunale *ordinære barnehager*. Alle kommuner i hvert fylke var med i trekningen.

Det var oversiktlig og lett å få kategorisert gjennom barnehagefakta.no. Alle mailadresser kunne også hentes ut derfra. Størrelse på barnehage ble ikke hensyntatt, og det ble i utvalget variasjon på antall barn i barnehage fra 8 til 188. Alle ansatte i direkte arbeid med barn samt styrer ble regnet som respondenter for undersøkelsen. Vi mente dette kunne gi oss det Jacobsen henviser til som et *speilbilde i miniatyr*, og sikre oss at ingen grupper systematisk falt ifra (Jacobsen 2018, s. 290).

Vi har så langt pekt på et kontrollert frafall. Et frafall vi ikke hadde like stor kontroll på var det som skjedde fra det teoretiske utvalget til det faktiske utvalget vårt (Jacobsen 2018, s. 290). Det som til slutt ble det faktiske utvalget av enheter for undersøkelsen vår var en fullstendig liste på 17 ulike barnehager som var villige til å delta. Av disse var det potensielt 263 respondenter for undersøkelsen vår. Fordelingen ble som følger:

Tabell 2: **Oversikt over faktisk utvalg**

Landsdeler representert	Fylker representert	Kommuner representert	Privat Driftsform	Kommunal Driftsform
Nord Norge, Vestlandet, Østlandet, Sørlandet	Akershus, Aust- Agder, Hedmark, Buskerud, Nordland, Sogn og Fjordane, Telemark, Troms, Vest- Agder, Vestfold, Østfold	Arendal, Balsfjord, Elverum, Herøy, Kvinesdal, Lørenskog, Lyngdal, Marker, Nes, Re, Rendalen, Rælingen, Solund, Vinje, Åsnes		
Totalt: 4	Totalt: 11	Totalt: 15	Totalt: 4	Totalt: 13

Oversikten viser at 11 av 18 fylker i Norge ble representert gjennom utvalget, og at bare en landsdel, - Trøndelag, var del av frafallet. Det geografiske mangfoldet kunne sies å være

ivaretatt ved at de 17 barnehagene var jevnt fordelt mellom de øvrige fire landsdelene, og at vi slik sett kunne få et tilnærmet geografisk miniatyrbilde av sektoren. Når det derimot gjelder jevn fordeling mellom privat og kommunal driftsform, gjorde frafallet av private barnehager det faktiske utvalget systematisk skjevt. Forskjeller i privat og kommunal sektor er ikke et vesentlig poeng i vår problemstilling, og slik vi vurderte ikke avgjørende for utfallet av vår empiri. Vi anså utvalget for representativt.

4.5 Utvikling av eget verktøy

Før vi kunne gjennomføre selve datainnsamlingen måtte vi gjennom en planleggingsprosess for å utvikle et eget egnet verktøy. Vi var oppmerksomme på at *forskningsbasert kunnskap* er kunnskap som er basert på spørsmål som stilles på en helt spesiell måte. Vi måtte lage spørsmål som var forskbare (Jacobsen 2018, s. 13). Slik ville det bli mulig å hente inn data som kunne gi oss svar på de spørsmålene vi har stilt tidligere i oppgaven. Vi hadde derfor en lenger prosess hvor vi jobbet med å utvikle gode spørsmål som kunne brukes til å undersøke empirisk. Vi måtte ta hensyn til gyldighet og relevans, og pålitelighet og troverdighet (Jacobsen 2018, s. 16).

Et av verdens mest brukte verktøy til å vurdere kultur er OCAI (Cameron & Quinn 2013, s. 27). Dette verktøyet er basert på det teoretiske rammeverket for konkurrerende verdier (CVF), og ble brukt som utgangspunkt for vårt empiriske arbeid.

OCAI i sin helhet er et verktøy som både identifiserer kultur, og legger grunnlag for strategier til å endre kultur. I vår oppgave er vi konsentrert om det Cameron og Quinn kaller første del i prosessen, nemlig det å identifisere kulturen (Cameron & Quinn, 2013 s.28).

Vår hensikt med datainnsamlingen var ikke å utføre OCAI, Dette verktøyet i seg selv var ikke egnet for å gi oss svar på problemstillingen. Det vi etter hvert avdekket at vi var mest interesserte i, var hvordan ulike type *atferd* kommer til uttrykk i ulike typer kulturer og hvordan dette eventuelt kan påvirke det vi ønsker å få svar på gjennom problemstillingen vår.

OCAI som metode for å identifisere organisasjonskultur opererer med instruksjoner for identifikasjon (Cameron & Quinn 2013, s. 29). For å vurdere den nåværende profilen tar verktøyet utgangspunkt i:

- ✓ vurdering av 6 hovedelementer ved organisasjonskulturen
- ✓ fire alternativer å velge mellom. Utspring i CVF. Disse rangeres

- ✓ vurdering av egen organisasjon
- ✓ nøyaktige punkter som kan identifisere kulturen så presist som mulig

Ved å bruke elementer fra OCAI som verktøy, ønsket vi å kartlegge rådende kultur i sektoren ved å spørre barnehageansatte rundt hypoteser knyttet til egen barnehage. Dette kunne tolkes og settes i sammenheng med barnehagens kontekster, og videre ses opp mot problemstillingen «Råder det en taushetskultur i barnehagesektoren?».

Ved hjelp av verktøyet vårt ønsket vi å få en innsikt i hvilken kulturtype og i hvilke situasjoner man ytrer seg? Ved å ta utgangspunkt i rammeverket for «konkurrerende verdier», og sette disse i et system som tok utgangspunkt i OCAI, mente vi at dette ville være mulig å få svar på. Samlet sett ville vi da kunne se hvorvidt det råder en taushetskultur, og også når og hvor denne eventuelt kommer til uttrykk. Validiteten mente vi ble godt ivaretatt ved at vi brukte det velkjente verktøyet OCAI sammen med rammeverk for konkurrerende verdier (CVF).

Slik kan vi illustrere hvordan vi fikk inspirasjon fra rammeverket og verktøyet OCAI, og hva som ble utgangspunkt for eget verktøy:

Tabell 3: **Utgangspunkt for eget verktøy**

OCAI	EGET VERKTØY
6 hovedelementer	3 kontekster
4 alternativer som rangeres (CVF)	4 alternativer som rangeres (CVF)
Vurdering av egen organisasjon	Vurdering av egen adferd ut fra en gitt hypotese
Nøyaktige punkter som kan identifisere kulturen så presist som mulig.	Bruk av kategoriske(CVF) påstander med klar sammenheng til hver hypotese

Utviklingen av eget verktøy var som tidligere nevnt, en forholdsvis lang prosess med veiledning fra veiledere, egne refleksjoner og mye tilpasning underveis. Det var både tidkrevende, lærerikt og interessant. Tre elementer stod sentralt i denne prosessen (Jacobsen 2018, s. 252).

- ✓ konkretisering av det vi ønsket å måle
- ✓ utforming av spørsmålene slik at de ble så korrekte som mulig
- ✓ unngå at formuleringen skapte uønskede resultater

Vi måtte konkretisere det vi ønsket å måle og satte dette inn i tre kontekster. Under hver av disse kontekstene opererte vi med hypoteser. Disse hypotesene tok utgangspunkt i situasjoner som har vært debattert i sektoren.

I likhet med verktøyet OCAI rettet vi påstandene inn mot atferd i de fire ulike typene av kulturprofiler. Vi utarbeidet to spørsmål innenfor hver kulturtype, med en kjerneverdi i hvert spørsmål. Slik fikk vi kjerneverdier inn i punktene som videre kunne hjelpe oss i å identifisere kulturen så presist som mulig. Påstandene hadde klar sammenheng med hver hypotese, og var formulert slik at det var mulig å måle hvorvidt man forholder seg taus eller ikke i gitte situasjoner.

Kontekstene vi har valgt å bruke i verktøyet er forankret i lov om barnehage og i rammeplan, og er gjenkjennelige i sektoren. Vi vet at de har vært gjenstand for debatt på politisk nivå og i sektoren generelt. Vi antok derfor at disse kontekstene ville være noe som ville vekke både interesse og nysgjerrighet hos respondentene. Kontekstene ble følgende:

- ✓ samfunnsmandatet
- ✓ bemanning
- ✓ valg av metode og metodefrihet

I forhold til problemstillingen ble valget tatt på bakgrunn av det vi mente best kunne belyse denne. Spørsmål rundt bemanning var hovedpoenget i barnehageopprøret «Uforsvarlig». Ifølge initiativtakerne var det forhold rundt dette som utgjorde mye av tausheten. Lovfestet bemanning var derfor en naturlig kontekst å bruke i forbindelse med vår problemstilling.

Vi har tidligere i oppgaven pekt på spenninger som kan oppstå mellom samfunnsmandat, lojalitet og ytringsfrihet, noe som gjorde det naturlig å bruke samfunnsmandatet som kontekst. Dette mandatet er noe alle ansatte i barnehage kan relatere seg til.

Pettersvold og Østrem (2018) viser gjennom sin forskning at valg av metode og metodefrihet kan ha betydning for blant annet lojalitet. De viser som tidligere nevnt til forskning som sier at barnehagelærere står ovenfor *etiske dilemma* i sitt virke. Når *verdigrunnlaget* hos

barnehagelærere utfordres, settes det i gang motstand. Man kan i den sammenheng spørre seg, -gjør lojalitet til verdigrunnlaget at man velger å ytre seg? Vi anså dette som en svært aktuell kontekst i vår undersøkelse.

Hypotesene laget vi for å lede respondenten inn i en tenkt situasjon knyttet til konteksten. Vi utarbeidet her hypoteser som vi antok at alle respondentene lett kunne identifisere seg med, i ulik grad ut fra hvilken rolle de representerte i sektoren. Det var hypotesene som ble testet ut gjennom undersøkelsen. I hvilken grad valgte man å uttale seg under gitte forhold og situasjoner?

Det var viktig at spørsmålene ble så konkrete og enkle som mulig. Samtidig måtte de være åpne nok til at respondentene ble tvunget til å reflektere underveis i spørsmålsskjemaet. Vi utarbeidet spørsmål med svaralternativer der respondenten ga rangordnede svar. Vi balanserte disse, i tråd med Jacobsens teori, slik at respondenten fikk mulighet til å svare «helt uenig», «delvis uenig», «delvis enig», «helt enig» og «ingen formening» (Jacobsen 2018, s. 262). Slik mente vi at de ville få mulighet til å uttrykke de fleste nyansene for når, og i hvilken grad de var enig i at de ville velge å være tause.

Satt i system ble kontekstene, hypotesene, spørsmålene og svaralternativene seende slik ut: (konteksten, essensen i hypotesen, kulturtypen og kjerneverdiene overført fra CVF er uthevet)

Tabell 4: **Rammeverk, hypoteser og spørsmål satt i system**

<p>KONTEKST: Samfunnsmandatet for barnehagen sier blant annet at barnehagen i samarbeid med hjemmet skal fremme omsorg og lek, deretter læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Videre er demokrati en essensiell del av barnehagens mandat, i tillegg til å bidra til å utjevne sosiale forskjeller.</p>	<p>KONTEKST: Lov om barnehager § 18 sier om grunnbemanning «bemanningen må være tilstrekkelig til at personalet kan drive en tilfredsstillende pedagogisk virksomhet» Normen er fra 01.08.19: 3 barn pr. ansatt under 3 år, og 6 barn pr. ansatt over 3 år</p>	<p>KONTEKST: Rammeplan for barnehagen gir føringer for innholdet og oppgaver i barnehagen, samtidig sier den at barnehagen skal ha metodefrihet.</p>
<p>HYPOTESE: Tenk deg at forhold rundt Samfunnsmandatet i DIN barnehage er truet. F.eks. dersom foreldrenes ønsker</p>	<p>HYPOTESE: Tenk deg at bemanningen i DIN barnehage er lavere enn loven tilsier. Du kjenner at du ikke strekker til, og at du ikke får gitt</p>	<p>HYPOTESE: Tenk deg at din barnehage blir pålagt kartleggingsmetoder, pedagogiske verktøy eller andre ting som utfordrer det du mener</p>

<p>og behov går på bekostning av barnet og barnegruppas behov for lek, omsorg, utvikling og læring. I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstand:</p> <p>PÅSTAND: <u>Jeg velger å være taus:</u></p>	<p>nok tid og omsorg til hvert enkelt barn. I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn:</p> <p>PÅSTAND: <u>Jeg velger å være taus:</u></p>	<p>er metodefrihet i barnehagen. Verktøyet du blir pålagt å bruke går imot alt du står for både faglig og etisk. I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn:</p> <p>PÅSTAND: <u>Jeg velger å være taus:</u></p>
<p>Adhokrati: 1. når <i>markedssituasjonen</i> truer mine muligheter for å ivareta samfunnsmandatet 2. barnehagens <i>utvikling og vekst</i> er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet</p>	<p>Adhokrati: 1. når det er viktigere å bruke penger på å ivareta <i>barnehagens utvikling og vekst</i> enn på bemanningsnorm 2. når det er viktigere å bruke penger på <i>innovasjon og nytenkning</i> enn på bemanningsnorm</p>	<p>Adhokrati: 1. for å ta hensyn til en <i>samarbeidspartner</i> utenfor barnehagen som ønsker at jeg skal ta i bruk et spesielt program 2. fordi noen mener at det å bruke et bestemt program tjener barnehagens <i>profitt og profilering</i></p>
<p>Marked: 3. når det å utøve <i>service</i> er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet 4. når det å oppnå <i>gode resultater</i> er viktigere enn å ivareta barnehagens samfunnsmandat</p>	<p>Marked: 3. når det kan svekke vårt fortrinn i <i>markedet</i> 4. det kan svekke <i>barnehagens rykte og suksess</i></p>	<p>Marked: 3. når hensynet til å være ledende i <i>markedet</i> er viktigere enn innholdet i barnehagen 4. fordi barnehagens <i>rykte og suksess</i> er viktigere, enn barnehagens innhold</p>
<p>Samarbeid/Klan: 5. når det å ivareta <i>kunden</i> (foreldrene) blir viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet 6. <i>lojalitet og ivaretagelse av mine medarbeidere og kollegaer</i> er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet</p>	<p>Samarbeid/klan: 5. når det er viktigere å være <i>lojal mot og ivareta det kollegiale fellesskapet</i> 6. når det kan true kundeforholdet til barnehagen</p>	<p>Samarbeid/klan: 5. når <i>hensynet til mine kollegers</i> ønske er viktigere enn å ivareta rammeplanens krav om innhold? 6. fordi jeg er <i>forpliktet til å følge barnehagens metode</i> valg i stedet for å ivareta rammeplanens krav om innhold?</p>
<p>Kontroll/hierarki: 7. når det å holde <i>kostnadene</i> lavest mulig er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet 8. lojalitet til formelle retningslinjer, stabilitet og forutsigbarhet er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet</p>	<p>Kontroll/hierarki: 7. når det er viktigere å <i>holde kostnadene lavest mulig</i> 8. fordi det kan lage opprør og true <i>stabilitet og forutsigbarhet</i> i barnehagen</p>	<p>Kontroll/hierarki: 7. fordi det å motsette seg dette, kan true <i>stabiliteten og forutsigbarheten</i> i barnehagen. 8. når <i>lojalitet</i> til leders valg av program/metode er viktigere enn å ivareta rammeplanens krav om innhold?</p>

I prosessen med å utvikle verktøyet var vi hver for oss, og sammen, gjennom en rekke sentrale refleksjoner som omhandlet *personlig refleksivitet*. Altså hvordan vi som forskere, som personer, ville påvirke undersøkelsen, og det som kalles *epistemologisk refleksivitet* – refleksjoner med hensyn til hvordan vårt valg av metode og problemstilling former forskningen (Jacobsen 2018, s. 40). Vi hadde begge noen forventninger, antakelser og forutinntattheter.

Vi forventet begge at temaet vårt ville vekke interesse i sektoren. Vi hadde også tro på at ansatte i sektoren ville ha et ønske om å bidra i forskningen vår. Forskingen ville ha rot i et hett tema som hadde pågått i en lengre periode der ute. Vi hadde litt ulike fordommer om hvorvidt det faktisk hersker en taushetskultur i sektoren, og også mange gode diskusjoner og refleksjoner. Disse omhandlet hva taushetskultur faktisk kan bunne i. Hva som kan være årsaken til en eventuell taushet, og om denne kulturen er hemmende, fremmede eller begge deler i en organisasjon, og for en profesjon. Disse diskusjonene hjalp oss til å utvikle kontekster og hypoteser til spørreskjemaet vårt.

4.6 Spørreskjemaet

Det var ønskelig ut fra rammeverket, å lage et skjema som var forståelig for alle ansatte i sektoren. Vi tenkte også at det ville være en fordel at respondenten lett kunne relatere temaene til egen arbeidssituasjon. Med dette som utgangspunkt utarbeidet vi som vist over hypoteser. Som nevnt antok vi at respondentene lett kunne identifisere seg med disse hypotesene ut fra hvilken rolle de representerte i sektoren. Dette testet vi også ut ved hjelp av en testrunde (Jacobsen 2018, s. 276).

I testrunden fikk vi to pedagogiske ledere, en fagarbeider, en styrer og en tidligere styrer i sektoren til å gjennomføre undersøkelsen. Vi ønsket at de gav oss tilbakemelding på følgende:

- ✓ brukervennlighet
- ✓ relevans
- ✓ var det noe du savnet? I tilfelle hva?
- ✓ andre tilbakemeldinger du mener kan ha betydning for utfylling av et slikt skjema

Vi fikk tilbakemeldinger i løpet av et par dager, og på bakgrunn av dette gjorde vi noen endringer i spørreskjemaet. Blant annet så vi et behov for å konkretisere hypotesene som var knyttet til påstandene bedre. Tilbakemeldingene indikerte at det var lett for respondentene å anta hva vi mente, eller tolke hva de trodde vi var ute etter. Samtidig pekte tilbakemeldingene på at det var lett å trekke egne slutninger, og svare på/tolke spørsmålet ut ifra det. Dette ønsket vi å unngå.

Vi fikk også tilbakemelding på at undersøkelsen virket spennende, noe som gjorde at vi fikk enda bedre tro på at dette var relevant og interessant for sektoren.

Noen av tilbakemeldingene fra testgruppen var:

«Jeg synes den første delen som omhandler samfunnsmandatet er mest krevende å svare på. Kan dere konkretisere eller si noe om hva dere legger i "resultater" og "service" i første del, nr. 3 og 4.. (?) I andre del kan det bli litt ullent hva deltagelse i nettverk kontra bemanning går ut på. Men satser på at dette er at det ikke settes inn vikarer når personal kurses eller lignende. Ellers står resten ganske så tydelig og klart for meg. Dette blir spennende».

«Det jeg stusset litt på og som gjorde det litt vanskelig for meg å kunne svare på den første delen var om innovasjon er en motsetning til samfunnsmandatet? Jeg oppfatter spørsmålene som om det skal være en motsetning. Kanskje jeg har feil definisjon på innovasjon, men kanskje det må defineres nærmere».

Vi endret påstander og hypoteser slik at respondenten lettere kunne tvinges til å svare på det vi ønsket å få svar på. Vi konkretiserte hypotesen og gjorde påstanden tydeligere ved å gjøre følgende endringer:

Utgangspunkt:

*«Tenk deg at forhold rundt samfunnsmandatet i DIN barnehage er truet. For eksempel at foreldrenes eller eiers ønsker og behov går på bekostning av det du mener er barnet og barnegruppas behov for lek, omsorg, utvikling og læring. **Forhold rundt gjør at du føler deg presset til taushet»***

I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende:

Jeg opplever meg presset til taushet fordi fokuset på innovasjon er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet.

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Endelig Spørreskjema:

«Tenk deg at forhold rundt samfunnsmandatet i DIN barnehage er truet. For eksempel at foreldrenes eller eiers ønsker og behov går på bekostning av det du mener er barnet og barnegruppas behov for lek, omsorg, utvikling og læring. I en slik situasjon kan det være vanskelig å uttale seg, fordi andre forhold også må tas hensyn til. Når ville du valgt å være taus i en slik situasjon?»

Når innovasjon er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet.

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Eksempelet viser hypotesen og påstandene under «samfunnsmandatet». Tilsvarende endringer ble gjort med alle hypoteser og påstander i undersøkelsen. Fokuset ble endret fra å skulle ta stilling til om man *føler seg presset til taushet* til å vurdere når man ville *valgt å være taus* i en situasjon. Vi så at det å gradere *når man velger å være taus* kan gi vesentlig andre svar enn å gradere om *man føler seg presset til taushet*.

Vi ønsket gjennom hypoteser å teste ut om det råder en taushetskultur i barnehagesektoren, for å få de mest troverdige svarene på dette valgte vi å teste ut hva den enkelte selv velger å gjøre i visse situasjoner. Om det skyldes press, måtte eventuelt vurderes ut ifra funn knyttet opp mot teori og aktuell litteratur senere. Endringene ble gjort med veiledning fra veilederne våre, og etter denne prosessen var vi klare for å sende ut undersøkelsen til vårt faktiske utvalg.

Helt til slutt i spørreskjema valgte vi å ta med et siste spørsmål, her med mulighet for avkrysning på flere alternativer. Med spørsmålet: *«Helt til slutt; dersom du velger å ytre deg*

om forhold du finner utfordrende. Hvem ville du ha ytret deg til?», ønsket vi å få inn informasjon om hvor lojalitet og tillit ligger dersom de finner forhold som er utfordrende.

Gjennom spørreskjemaet ønsket vi videre å kunne se på variasjoner, likheter og ulikheter utfra alder, erfaringsbakgrunn, stilling og kjønn. Det var ønskelig for oss å få inn informasjon om både det som *samlar* og det som gir *variasjoner* i svarene. Vi etterspurte derfor noen absolutte svar fra respondentene ut fra følgende inndelinger:

Stilling:

- ✓ styrer
- ✓ barnehagelærer
- ✓ pedagogisk leder
- ✓ fagarbeider
- ✓ assistent

Kjønn:

- ✓ kvinne
- ✓ mann

Erfaringsbakgrunn fra barnehage:

- ✓ nyutdannet eller nyansatt
- ✓ 1-5 år
- ✓ 5-10 år
- ✓ 10 år eller mer

I tillegg krysset respondentene av på hvilket fylke og hvilken kommune de jobbet i, samt om de jobbet i en privat eller kommunal barnehage.

Spørsmålene var som tidligere skissert basert på påstander. Påstander tvinger respondenten til å ta stilling, og brukes ofte når man ønsker å måle abstrakte og komplekse fenomener som holdninger og følelser (Jacobsen 2018, s 268). I vårt tilfelle var det helt i tråd med det vi skulle måle, nemlig kultur. Påstandene ble rangert fra «helt uenig» til «helt enig», med mulighet for å kunne si «ingen formening» (se vedlegg 2).

4.7 Gjennomføring av undersøkelsen

Vi valgte som tidligere nevnt verktøyet Survey Xact til gjennomføringen av undersøkelsen. Dette er et kjent verktøy, noe vi håpet ville gi respondenten en opplevelse av at undersøkelsen var til å stole på.

Undersøkelsen ble sendt ut til de 17 barnehagene som hadde svart ja til å delta. Styrer/daglig leder i den enkelte barnehage var kontaktperson, og den som skulle distribuere undersøkelsen til sine ansatte. Det ble sendt mail til styrer/daglig leder med et infoskriv til øvrige ansatte. I dette skrivet fortalte vi kort om bakgrunnen for undersøkelsen, og at vi håpet på deres deltakelse og viktige bidrag (se vedlegg 1).

Selve distribueringen av undersøkelsen ble organisert ved at styrer/daglig leder sendte ut en egen link til undersøkelsen som var beregnet for dette, mens styrer/daglig leder selv fikk en egen link til undersøkelsen. Undersøkelsen ble totalt distribuert til 69 respondenter. Det betyr at 194 opprinnelig aktuelle respondenter ikke har fått distribuert undersøkelsen.

Undersøkelsen var aktiv i totalt 4 uker. Det ble sendt ut to purringer i løpet av denne perioden samt en purring rett i etterkant av perioden. Etter denne prosessen hadde vi fått inn 35 fullførte svar, og 6 som ikke var fullførte. (N = 35) Av de som hadde fått tilsendt undersøkelsen utgjorde 41 svar en svarprosent på 51%. Purringen og utvidelsen av undersøkelsen gav nesten ingen nye svar, noe som er i tråd med det Jacobsen sier. Nemlig at purrerunder kun gir en økning på 3 - 10% (Jacobsen 2018. s. 309).

4.8 Praktiske og etiske avveininger

Behovet for forskningsetikk blir stadig mer presserende (Jacobsen 2018, s. 55). Som forskere har vi en plikt til å tenke gjennom hvordan forskningen kan påvirke den det forskes på, hvordan forskningen vil bli brukt, og hvordan den vil oppfattes. Vi meldte inn undersøkelsen vår til NSD – Norsk senter for forskningsdata. Vårt prosjekt var ikke konsesjonspliktig.

Vi er klar over at det sjelden er mulig å utføre en verdifri forskning. Det vil alltid være rom for å rette kritiske spørsmål, kanskje særlig om det forskningen *ikke* får frem (Jacobsen 2018). Vi vil derfor tilstrebe å sette store krav til åpenhet rundt forskningen vår. Ved å beskrive så nøyaktig som mulig hva vi har gjort, kan leseren og andre får innsyn i hva vi eventuelt *ikke* har fått frem (Jacobsen 2018, s. 56).

I undersøkelsesprosessen tok vi kontinuerlige etiske avveininger ut fra etiske prinsipper (Jacobsen 2018, s. 45.) Jacobsen gjengir tre grunnleggende krav knyttet til forsker og den det forskes på som er gjeldende for forskningsetikken i dag (Jacobsen 2018, s. 47):

- ✓ informert samtykke
- ✓ krav på privatliv
- ✓ krav på å bli korrekt gjengitt

I undersøkelsen vår har vi innhentet samtykke fra styrer/enhetsleder i forhold til barnehagens deltakelse. Vi har vært tydelige på at det er frivillig for ansatte å delta i undersøkelsen, men kan likevel ikke garantere for i hvilken grad respondentene under hver enhetsleder /styrer kan ha blitt utsatt for press eller ikke. Vi har basert oss på en tillit til at lederne i sektoren har ivaretatt profesjonaliteten i dette.

I vårt utvalg av respondenter, mener vi at alle i utvalget tilfredsstiller kravet om å være i stand til å bestemme selv om de ønsker å delta eller ikke. Vi har vært varsomme med å legge press på respondentene våre. I brevet vi sendte ut i forkant og under undersøkelsen oppfordret vi til å svare. Vi gav i skrivet ut nøyaktig informasjon om undersøkelsens hovedhensikt og hva vi ville bruke dataene til. Selv mener vi at det ikke foreligger noe press fra vår side i forhold til å svare på undersøkelsen. De som valgte å takke nei, fikk en vennlig mail tilbake der vi takket for tilbakemeldingen deres.

Punktet om rett til privatliv er ivaretatt i undersøkelsen vår. Informasjonen vi innhenter kan ikke sees på som følsom i henhold til loven (lov om behandling av personopplysninger, Lov-2000-04.14.31). Vi konsentrerer oss om jobberelaterte spørsmål, og etiske betraktninger rundt dette punktet syntes derfor å være ivaretatt. I undersøkelsen vår er det heller ikke mulig for utenforstående å identifisere enkeltpersoner i datamaterialet vårt. Utvalget vårt er stort, og all informasjon ble innhentet anonymt. Absolutt informasjon som f.eks. fylker, som står i fare for å identifisere enkeltbarnehager, eller personer, ble kodet.

Når vi samlet inn data ved hjelp av et dataprogram som Survey Xact, hjalp programmet oss å sortere ut personene som ikke hadde svart i første runde av undersøkelsen. Dette ble gjort ved hjelp av et nummer knyttet til spørreskjemaet som kobles opp mot e - post/IP adresse. Vi kunne se *hvem* av styrerne/enhetslederne som hadde svart, men ikke *hva* den enkelte hadde svart. Vi kunne heller ikke se videre hvem som hadde svart, etter at styrer/enhetsleder videresendte lenken til øvrige ansatte i den enkelte barnehage.

Solidaritetskonflikter kan være en metodisk utfordring, da vi begge som styrere i barnehagesektoren er nært knyttet til forskningsfeltet. Vi kan f.eks. oppleve en solidaritet til respondentene, noe som kan få betydning for datainnsamling og behandling/tolkning av dataene som kommer inn. Ved eventuelle presentasjoner av forskningen vår, kan dette også bli en utfordring som vi må være oppmerksomme på.

Vi skal tilstrebe å presentere dataene våre fullstendig der det er viktig å forstå et resultat, og vi har reflektert rundt styrker og svakheter i datamaterialet vårt. Vi skal unngå å ta resultatet ut av sammenhengen, og argumentere for noe som respondenten ikke opprinnelig har ment (Jacobsen 2018, s. 52). I oppgaven vår er konteksten avgjørende. Svarene i undersøkelsen vår er satt inn i en sammenheng, og respondentene svarer ut fra gitt hypotese. Slik vil det være lite interessant for oss å ta svarene vi får ut av konteksten vi har gruppert dem inn i. Det er likevel viktig å være oppmerksom på denne problemstillingen.

4.9 Metodiske svakheter – metodologisk drøfting

Ifølge Jacobsen finnes det ingen perfekt forskningsprosess, og man må som forskere kunne gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene av undersøkelsen (Jacobsen 2018, s. 17). I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for svakheter knyttet til metode. Vi skal si noe om svakheter knyttet til kvantitativ metode generelt, samt svakheter knyttet til egen undersøkelse.

Først og fremst vil vi si noe om epistemologi. Epistemologi er «læren om kunnskap» og handler om i hvilken grad det er mulig å få *sann kunnskap* om denne verden. Man må erkjenne at det finnes et skille mellom virkeligheten slik den er, og virkeligheten slik den oppfattes av forskeren (Jacobsen 2018, s. 23). I denne debatten kan man spørre seg i hvor stor grad våre «før- dommer» styrer oppfatningen av virkeligheten, om det er enkelte deler av virkeligheten vi systematisk overser, og om språket vårt former vår forståelse av virkeligheten (Jacobsen 2018, s 23).

Vi har innledningsvis i oppgaven sagt at påstanden om en taushetskultur i sektoren engasjerte oss. Vi innser at vi har begge hatt noen «før – dommer» som muligens kan gjøre at vi helt ubevisst overser enkelte deler av virkeligheten. Vi mener allikevel å være bevisste på dette. I utformingen av spørreskjemaet kunne vi endt opp med å farge dette med egne «før- dommer». Vi mener allikevel å ha balansert dette godt. Det teoretiske rammeverket la noen føringer for hva vi kunne teste ut, og kontekstene var godt forankret i tidligere forskning og

litteratur. Slik vi ser det gjorde dette oss mer åpne for hvordan vi skulle vurdere virkeligheten. Vi er allikevel bevisst denne type svakhet i en undersøkelse, og at det også kan gjelde for vår empiri. Dette er en erkjennelse.

Det vi også er klar over er at uansett metodisk tilnærming sies det at:

«Samfunnsvitenskapene kan aldri håpe på å gi noe annet enn et delvis, tidsbegrenset og i prinsippet falsifiserbart bilde av den menneskelige virkeligheten» (Jacobsen 2018, s. 36).

Vi valgte en kvantitativ undersøkelse med Web- basert spørreskjema for innsamling av data. Som tidligere nevnt i oppgaven er dette forbundet med avstand. Fordelene med dette er at man kan fokusere på det som er felles og typisk, uten et mangfold av forståelse og fortolkninger. Svakheten i dette er at avstanden kan bli så stor at undersøkelsen kan ende opp med å bli virkelighetsfjern, og uinteressant for alle andre enn forskeren (Jacobsen 2018, s. 38). Dette er en svakhet som kan ha hatt innvirkning på vår undersøkelse.

Ved å ta utgangspunkt i et rammeverk som CVF kan det ha blitt fokusert på aspekter respondenten ikke finner betydningsfylt eller meningsfylt i forhold til å vurdere egen taushet. Det kan ha blitt for komplisert å forholde seg til kontekstene og hypotesene dersom disse er noe man ikke kjenner seg igjen i. Spørsmålene kan ha blitt for lite konkrete i forhold til respondentens egen virkelighet. Dette kan igjen ha gitt oss feilinformasjon.

Mulige feilkilder som kan forstyrre resultatene, er utformingen av selve spørreskjemaet, kunnskap og interesser hos respondenten samt respondentens kontekst (Jacobsen 2018, s. 377-381). Uklare spørsmål vil kunne gjøre at respondenten ikke vet hva den svarer på. Det kan være bruk av ord som er vanskelige å forstå, eller svaralternativer som er vanskelige å velge mellom. Desto flere feil man gjør i utformingen av spørreskjemaet desto mindre kan man stole på svarene man får (Jacobsen 2018, s. 378). Videre kan ledende spørsmålskontekst lede respondenten til å gi spesielle svar fordi den blir satt i en spesiell psykologisk situasjon (Jacobsen 2018, s. 378). Vi mener å ha stilt klare spørsmål, men igjen er alt avhengig av om respondenten klarer å forholde seg til konteksten. Den ledende spørsmålskonteksten kan også ha vært opphav til å gi spesielle svar, alt etter hvilke verdier respondenten har, og hvor presset den er i forhold til disse.

Tvungne svar, og svar i «hytt og vær» er også svakheter som kan føre til avvik. Tvungne svar kan resultere i at respondenten ikke har interesse eller kunnskap om akkurat det vi spør om, og at de gjør seg opp en mening om noe de egentlig ikke bryr seg om. Ureflekterte svar er også en fare. Mange kan føle seg forpliktet til å svare på en undersøkelse de har mottatt uten å ta selve undersøkelsen alvorlig. I slike tilfeller kan det føre til at respondenten helt tilfeldig krysser av for svaralternativer. Jo mer kunnskap respondenten har om temaet vil faren for akkurat dette minke (Jacobsen 2018, s. 380). Vi tenker alle våre respondenter har nødvendig kunnskap om temaet, men ser også en mulighet for at noen respondenter ikke har kunnskap eller interesse om akkurat det vi spør om. Noen kan også ha følt seg forpliktet til å svare, fordi det har vært en forventning fra styret/teamet, og i den forbindelse krysset av tilfeldig bare for å gjennomføre. Dette kan gi oss feilinformasjon.

Manglende interaksjon er også en svakhet ved metoden. Det å miste muligheten for dialog mellom forsker og respondent gjør at det ikke er mulig å oppklare uklarheter og forklare det som måtte være vanskelig å forstå (Jacobsen, 2018 s. 281).

En annen feilkilde kan være at respondenten svarer strategisk. Det kan være at man velger å snakke usant av egeninteresse. I slike tilfeller må man som forsker spørre seg «har respondenten noe å vinne på å lyve?» (Jacobsen 2018, s. 379). Det er vanskelig å si om dette aspektet kan ha påvirket svarene i vår undersøkelse. Undersøkelsen er anonym, men man kan av ulike årsaker velge å snakke usant fordi man antar at noen resultater vil se bedre ut for sektoren, og for eksempel genere mindre negativ oppmerksomhet.

Vi pekte også på at respondentens kontekst kan utgjøre en feilkilde. Vi kan ikke være sikker på at «rett person» har svart eller om flere personer har fylt ut skjemaet sammen. Vi kan heller ikke vite om omstendighetene har stresset eller påvirket respondenten til å «haste gjennom skjemaet», eller svare usant fordi de ikke ønsker at andre rundt dem skal få med seg hva de mener (Jacobsen 2018, s. 381). Vi står også i fare for å ha fått kollektive svar.

Alle faser i en undersøkelsesprosess henger sammen, og feil i en av fasene vil påvirke resultatene i hele resten av prosessen. Feil i en fase kan undergrave undersøkelsens gyldighet, troverdighet og relevans (Jacobsen 2018, s. 67). Metode, frafallsproblematikk, analyse, konklusjoner og tolkninger er alle deler av disse fasene (Jacobsen 2018, s. 68).

Jacobsen peker på at det aller største problemet ved web- baserte spørreskjemaer er svarprosent og representativitet. Undersøkelsesformen er forbundet med problemer i forhold til frafall, noe som gir utslag i lav svarprosent. Dette krever at respondentene er relativt ressurssterke og interesserte i problemstillingen. I motsatt fall er det fare for å få et systematisk skjevt frafall (Jacobsen, 2018, s. 280). Vårt utgangspunkt var alle ansatte i sektoren. Alle disse kunne slik vi så det regnes som det Jacobsen henviser til som «eliter» (Jacobsen 2018, s. 280) ressurssterke personer på området.

Vår undersøkelse er generelt preget av et stort frafall. Vi har tidligere i oppgaven sagt noe om hvordan vi først gjorde et kontrollert frafall, og deretter opplevde et stort frafall fra det teoretiske utvalget på 180 barnehager til det faktiske utvalget på 17 barnehager. Det skulle vise seg at frafallet ikke stoppet her. Det *faktiske utvalget* vårt endte til slutt opp med et ukjent antall barnehager, og totalt 41 respondenter. I dette frafallet var også to kommuner falt helt bort.

Det var også frafall på endelige antall svar på enkelte av spørsmålene våre. Respondentene var jevnt representert ved landsdelene Sørlandet og Nord Norge. Østlandet hadde nesten dobbelt antall respondenter, mens Vestlandet var dårlig representert. Dette i tillegg til at Trøndelag i utgangspunktet ikke var representert gjør at vi i empirien opererer med tre av fem landsdeler med ujevnt antall respondenter. Vi endte opp med både et lite utvalg, og et systematisk skjevt utvalg, noe som gjør at det geografiske mangfoldet vi ønsket ikke er ivaretatt. I tillegg er størrelsen på utvalget forbundet med store feilmarginer.

Jacobsen henviser til tommelfinger 1 der han sier:

«Utvalg på mindre enn 100 enheter vil vanskeliggjøre en fornuftig analyse av informasjonen, samtidig som feilmarginene vil bli svært høye»(Jacobsen 2018, s. 301).

Vi har valgt å konsentrere analysen vår rundt gjennomsnitt. Også dette kan gi villedende informasjon dersom en fordeling er skjev (Jacobsen 2018, s. 327). Vår fordeling er skjev, blant barnehagene som gjennomførte undersøkelsen er det ulikt antall ansatte som er representert. Eksempelvis kan gjennomsnittet være basert på en hovedtyngde med ansatte fra en eller to barnehager. Funnene kan i så måte være villedende.

Vi har hatt frafall i alle prosesser der dette kan finne sted, noe som kan påvirke i hvilken grad vi kan generalisere fra utvalg til populasjon (Jacobsen 2018, s. 291). Vår undersøkelse har ikke lenger grunnlag for å kunne generalisere fra utvalg til populasjon. En viss størrelse er et grunnleggende krav (Jacobsen 2018, s. 87), og på dette punktet har undersøkelsen feilet. Utgangspunktet vårt var hele sektoren med et geografisk mangfold, vi har ikke mulighet til å generalisere våre funn til alle fylker eller landsdeler. Vi kan argumentere for en sannsynlighet, men ikke bevise det.

Hva har gjort til at vi fikk dette store frafallet? Utgangspunktet vårt var at dette var en undersøkelse som ville engasjere, og at mange ville ønske å delta. Tidlig i prosessen pekte veilederne våre på at temaet vårt kunne vise seg å være kontroversielt og ømtålig, og at vi kunne få problemer med å få inn svar til undersøkelsen vår. Dette overasket oss, og vi kunne ikke se for oss dette skulle bli en reell utfordring. Det skulle vise seg å være feil.

Frafallet kan skyldes mange forhold. Først og fremst vil undersøkelsens nytte være avgjørende for om respondenten har ønsket å delta. Temaet kan være ubehagelig, eller man kan mislike hva undersøkelsen skal brukes til (Jacobsen 2018, s.309). Vi ser i ettertid at temaet kan ha vært ubehagelig å bli konfrontert med for noen, og at mange har valgt å ikke delta av den grunn. Det kan også være at noen misliker eller stiller spørsmål ved koblingen til «Uforsvarlig», og at man er usikker på hva undersøkelsen egentlig skal brukes til. Hensikten kan ha vært uklar.

Jacobsen peker på noen grupper som ofte systematisk faller fra (Jacobsen 2018, s. 308):

- ✓ de som ikke er interessert i problemstillingen
- ✓ de som ikke har kunnskap om problemstillingen
- ✓ de som ikke ønsker å uttale seg om problemstillingen

Et slik frafall kan ofte bli systematisk skjevt. Dette til tross for at utvalget ikke er det. En slik type skjevhet kan være en alvorlig trussel mot den eksterne validiteten til undersøkelsen (Jacobsen 2018, s. 308). Vi ser det er mulighet for at vi har hatt frafall innen alle disse gruppene. Spesielt gjelder dette slik vi ser punkt en og tre.

Vi valgte å ikke ta i bruk belønning i forbindelse med spørreundersøkelsen. Vår oppfatning var at vi henvendte oss til en gruppe som både hadde kunnskap om og interesse for temaet, og

at det i seg selv var drivkraft nok til å ville delta. Vi visste faktisk ikke hva slags type belønning vi eventuelt burde ha valgt. Det er størrelsen på den oppnåelige premien som i slike tilfeller betyr noe (Jacobsen 2018, s. 310), og dette kunne blitt svært kostbart. Vi vurderte noen alternativer, men slo det fra oss. Forskning viser imidlertid med sikkerhet at belønninger øker svarprosenten (Jacobsen 2018, s. 310), og det burde vi i etterpåklokskapens navn tatt på større alvor. Her kunne vi med fordel ha vært mer kreative.

Frafallet i det *faktiske utvalget* vårt kan skyldes spørreskjemaets form og lengde. Vi har tidligere pekt på at det for noen kan ha blitt for komplisert og virkelighetsfjernt. Det kan også være at noen ikke har gidde å svare. Frafallet kan også skyldes at noen ikke har fått videresendt undersøkelsen slik det var lagt opp til. Her var vi avhengig av at styrer i den enkelte barnehage distribuerte undersøkelsen videre, og vi ser at det ikke har vært tilfelle. Kun 69 av 263 fikk distribuert undersøkelsen.

Generelt er en svakhet ved spørreskjema at det er hyppig brukt, og at det er en generell tendens at svarprosenten avtar. Man bør som forsker være forberedt på relativt lave svarprosenten (Jacobsen 2018, s. 311).

Det *faktiske utvalget* vårt kan gi oss et virkelighetsbilde i miniatyr for de kommuner og landsdeler som er representert, utover dette er det ikke grunnlag for generalisering til sektoren.

Vi har under beskrivelse av feilkilder pekt på noen svakheter som kan ha betydning for pålitelighet i svarene. Re - tester kan gjøres for å teste om påliteligheten hos utvalget er høy eller lav (Jacobsen 2018, s. 381). Dette valgte vi å ikke gjennomføre i forhold til både tidsaspekt og frafall. Vi var redde for å mase unødvendig på dem som hadde sagt seg villige til å delta, og tidspunktet for re- test ville passe dårlig i forhold til fellesferie. Vi kunne risikere at det gikk for lang tid mellom opprinnelig utsendelse til re-test, noe som ikke er anbefalt (Jacobsen 2018, s.381). Vi har derfor ikke noe konkret bevis for om svarene vi har fått inn har høy eller lav grad av pålitelighet.

5.0 RÅDER DET EN TAUSHETSKULTUR I BARNEHAGESEKTOREN?

Tabell 5: Analysetabell ut fra kulturprofil

Kulturtype	Påstand– jeg velger å være taus	Gjennomsnitt	Min.-Max. Gj.snitt
Skape/Adhokrati	Når innovasjon er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	2,1	
Skape/Adhokrati	Når fokus på barnehagens utvikling og vekst er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	1,9	
Skape/Adhokrati	Når det er viktigere å bruke penger og ressurser på å delta i nettverk enn å bruke penger på bemanning	1,4	
Skape/Adhokrati	Når det er viktigere å bruke penger og ressurser på innovasjon i stedet for bemanning	1,6	
Skape/Adhokrati	Når det er viktigere å ta hensyn til en samarbeidspartner enn å ha metodefrihet	2,0	
Skape/Adhokrati	Når det å bruke et bestemt program tjener barnehagens profilering	2,1	
	Sum snitt	1,9	1,4 – 2,1
Kontroll/Hierarki	Når det å holde kostnadene lavest mulig er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	1,8	
Kontroll/Hierarki	Når lojalitet til formelle retningslinjer, stabilitet og forutsigbarhet er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	2,0	
Kontroll/Hierarki	Når det er viktigst å holde kostnadene lavest mulig	1,6	
Kontroll/Hierarki	Når det å ytre seg om bemanningsnorm kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen	2,2	
Kontroll/Hierarki	Når det er viktigst å være lojal mot leders valg av metode	2,7	
Kontroll/Hierarki	Når det å motsette seg en metode kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen	2,7	
	Sum snitt	2,2	1,6 – 2,7
Marked	Når det å yte service ovenfor foreldrene er viktigere enn samfunnsmandatet	1,7	
Marked	Når det å oppnå gode resultater (f.eks. foreldreundersøkelsen) er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet.	1,6	
Marked	Når ytring om bemanningssituasjonen kan svekke barnehagens fortrinn i markedet	1,8	
Marked	Når ytring om bemanningsnormen kan svekke barnehagens rykte og suksess	2,1	
Marked	Når det å fremstå som ledende i markedet er viktigst	1,7	
Marked	Når barnehagens rykte og suksess er viktigst	2,1	
	Sum snitt	1,8	1,6 – 2,1
Samarbeid/Klan	Når det å ivareta det kollegiale fellesskapet er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	2,0	
Samarbeid/Klan	Når lojalitet til temaet mitt er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	2,0	
Samarbeid/Klan	Når hensynet til det kollegiale fellesskapet er viktigst	1,8	
Samarbeid/Klan	Når det er viktigst å være lojal mot teamet mitt	2,1	
Samarbeid/Klan	Når hensynet til mine kollegers ønsker er viktigst	2,1	
Samarbeid/Klan	Når jeg er forpliktet til å følge barnehagens metodevalg	2,9	
	Sum Snitt	2,1	1,8 – 2,9
Analyse ut fra kulturprofil		N=35	

Ingen undersøkelser vil kunne gi riktige, objektive eller absolutte svar. Vi må derfor tolke svarene vi har fått inn (Jacobsen 2018, s. 389). Vi skal i dette kapitlet gjennom en univariat analyse presentere typiske og sentrale funn og variasjoner i funn, og vi skal se funnene i sammenheng med kulturtypene i Competing Values Framework.

På denne måten forenkler vi informasjonen vi har fått inn. Slik tror vi at vi på best mulig måte kan få svar på vår problemstilling. Vi har konsentrert oss om gjennomsnitt - noe som er den vanligste formen for å måle sentraltendens (Jacobsen 2018, s. 320).

Ved å bruke hoved - gjennomsnittstall vil vi i hovedsak se hva som utmerker seg i de svarene vi har fått inn. Det er imidlertid viktig å huske på at det gjemmer seg mange tall bak et hoved - gjennomsnittstall. Vi skal derfor også i analysen presentere underliggende tall som kan gi oss andre interessante perspektiver ut fra vår problemstilling.

5.1 Svar på problemstilling

I tabell 5 har vi samlet vårt empiriske materiale. Tabellen viser alle gjennomsnittstallene. Vi vil vi nå se på hvordan vår problemstilling og forskningsspørsmål kan besvares.

Vår problemstilling er: «*Råder det en taushetskultur i barnehagesektoren?*»

Det umiddelbare svaret på vår problemstilling er nei.

Ut fra analysetabell 5 ser vi at hovedvekten av svarene ligger i kategoriene «helt uenig» og «delvis uenig». De velger ikke å være tause.

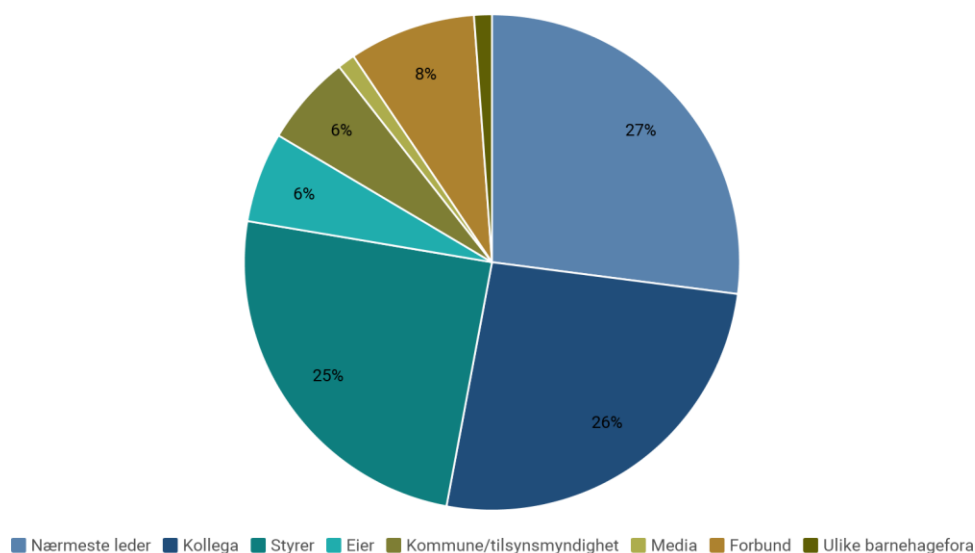
Når vi går videre for å svare på forskningsspørsmålene våre: «*I hvilken grad velger du å være taus i kontekster som omhandler samfunnsmandat, bemanningsnorm og metodefrihet?*» ser vi at svarene under kontekstene samfunnsmandatet og bemanningsnorm gir oss et tydelig nei også her.

Dersom vi går videre til spørsmålet som omhandler metodefrihet ser vi en tydelig variasjon i svarene. Her ligger hovedvekten av svarene under kategoriene «helt enig» og «delvis enig». Vi ser en interessant dreining mot at de i større grad velger å være tause når det dreier seg om *leders valg av metode, når det å motsette seg en metode kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen, og når de er forpliktet til å følge barnehagens metodevalg*

Under det siste spørsmålet: *Dersom du ytrer deg, hvem gjør du det til?* ser vi at hovedvekten ytrer seg til nærmeste leder, styrer eller en kollega. Ytringene holdes i stor grad internt i

organisasjonen. Det er lite ytringer eksternt til media, kommune/tilsynsmyndighet og barnehagefora.

Figur 5 :dersom du velger å ytre deg om forhold du finner utfordrende. Hvem ville du ha ytret deg til? (Med mulighet krysse av på flere alternativer)



Siden det vil bli vanskelig å operasjonalisere svarene i det siste spørsmålet, vil vi først og fremst konsentrere oss om de svarene vi har fått under de ulike kontekstene.

5.2 Sentrale funn

I datasettet vårt er N 35 (se vedlegg 3). Det vil si at vi har fått in 35 fullverdige svar. Vi velger å ta ut 6 ufullstendige svar, da vi ser verdien av å kunne lage gjennomsnittstall. Svaralternativene våre er kodet på følgende måte:

helt uenig = 1

delvis uenig = 2

delvis enig = 3

helt enig = 4

Vårt utgangspunkt var å måle i hvilken grad respondentene valgte å være taus i en gitt situasjon. «Helt enig» betyr å være taus, noe som er positivt ladet i forhold til

problemstillingen «Råder det en taushetskultur i barnehagesektoren?». Jo høyere skår, jo mere taust.

Vi har valgt å ikke ta med de som har svart «ingen formening» i vår analyse. Dette fordi det ikke gir oss noe konkret informasjon i forhold til taushet rundt kontekstene.

N= 35 utgjør 51% i svarprosent, da med et utvalg på 69.

Som nevnt over ser vi at det typisk for svarene, med kun noen få unntak, er en tydelig dreining, og høyere andel som i gjennomsnitt svarer «helt uenig» eller «delvis uenig». Dette gjelder under de tre kontekstene fordelt og kategorisert til de fire kulturtypene.

Laveste skår i tabell 5, *analysetabell utfra kulturprofil*, er under påstanden som omhandler «nettverk». Denne skåren slår ut innenfor adhokrati kulturen, under hypotesen «lov om barnehager og bemanning». Her svarer respondentene 1,4 i gjennomsnitt, - at det ikke velges å være taus når det gjelder *å bruke penger og ressurser på å delta i nettverk, enn å bruke penger på bemanning*. Det er i gjennomsnitt generelt lave skår under de fleste påstandene i undersøkelsen. Dette indikerer for oss at situasjonene det henvises til, i større eller mindre grad er områder der respondentene velger å ytre seg.

Den tydelige variasjonen i svarfordelingen, som kan hjelpe oss å svare på vår problemstilling, kommer særlig frem i tabell 5.

Påstandene som omhandler forpliktelse til barnehagens *metodevalg, lojalitet til leders valg av metode og spørsmål om det å motsette seg en metode kan true forutsigbarhet og stabilitet i barnehagen*. Her svarer respondentene i gjennomsnitt 2,9 og 2,7 - noe som indikerer at de i større grad velger å være tause når det handler om barnehagens eller leders valg av metode. I tillegg til at det å motsette seg en metode kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen.

Her er det interessant å se nærmere på forskningsspørsmålet: «*I hvilken grad velger du å være taus i kontekster som omhandler metodefrihet*». Satt inn i en ny tabell der gjennomsnittssvarene er sortert ut fra kontekst ser vi variasjonen tydelig, og vi ser også hvilke kulturprofiler som utmerker seg.

Tabell 6: Analysetabell, gjennomsnitt kontekst rammeplan og metodefrihet

Påstand– jeg velger å være taus	Gj.snitt	Kulturtype
Når det er viktigere å ta hensyn til en samarbeidspartner enn å ha metodefrihet	2,0	Skape
Når det å bruke et bestemt program tjener barnehagens profilering	2,1	Skape
Når det å fremstå som ledende i markedet er viktigst	1,7	Marked
Når barnehagens rykte og suksess er viktigst	2,1	Marked
Når hensynet til mine kollegers ønsker er viktigst	2,1	Samarbeid
Når jeg er forpliktet til å følge barnehagens metodevalg	2,9	Samarbeid
Når det er viktigst å være lojal mot leders valg av metode	2,7	Kontroll
Når det å motsette seg en metode kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen	2,7	Kontroll
Min.- Max. Gj.snitt:	1,7 – 2,9	N=35

Gjennomsnittstallene i tabell 6, viser at de to kulturtypene som skiller seg ut med høyest poeng, ligger under kulturene *kontroll/hierarki* og *samarbeid/klan*. Her er de ansatte mest tause. Det er en variasjon på ca.1 helt poeng sett ut fra alle de andre svarene i hele undersøkelsen. Vi ser også tydelig i svarene at marked har minst fokus når det settes opp mot barnehagens innhold og metode.

Tabell 7: Analysetabell, gjennomsnitt kontekst samfunnsmandatet

Påstand– jeg velger å være taus	Gj.snitt	Kulturtype
Når innovasjon er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	2,1	Skape
Når fokus på barnehagens utvikling og vekst er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	1,9	Skape
Når det å yte service ovenfor foreldrene er viktigere enn samfunnsmandatet	1,7	Marked
Når det å oppnå gode resultater (f.eks. foreldreundersøkelsen) er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet.	1,6	Marked
Når det å ivareta det kollegiale fellesskapet er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	2,0	Samarbeid

Når lojalitet til temaet mitt er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	2,0	Samarbeid
Når det å holde kostnadene lavest mulig er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	1,8	Kontroll
Når lojalitet til formelle retningslinjer, stabilitet og forutsigbarhet er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	2,0	Kontroll
Min.- Max. Gj.snitt	1,6 - 2,1	N=35

Gjennomsnittstallene i tabell 7 viser at laveste skår ligger på 1,6 og handler om *når det å oppnå gode resultater (f.eks. foreldreundersøkelsen) er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet*. Nært opp til dette viser også svarene i tabellen at respondentene i stor grad velger å ytre seg dersom *det å yte service ovenfor foreldrene er viktigere enn samfunnsmandatet*. Her ser vi en lav grad av taushet.

Tabell 8: Analysetabell, gjennomsnitt lov om barnehager og bemanning

Påstand– jeg velger å være taus	Gj.snitt	Kulturtype
Når det er viktigere å bruke penger og ressurser på å delta i nettverk enn å bruke penger på bemanning	1,4	Skape
Når det er viktigere å bruke penger og ressurser på innovasjon i stedet for bemanning	1,6	Skape
Når ytring om bemanningssituasjonen kan svekke barnehagens fortrinn i markedet	1,8	Marked
Når ytring om bemanningsnormen kan svekke barnehagens rykte og suksess	2,1	Marked
Når hensynet til det kollegiale fellesskapet er viktigst	1,8	Samarbeid
Når det er viktigst å være lojal mot teamet mitt	2,1	Samarbeid
Når det er viktigst å holde kostnadene lavest mulig	1,6	Kontroll
Når det å ytre seg om bemanningsnorm kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen	2,2	Kontroll
Min.- Max. Gj.snitt:	1,4 – 2,2	N=35

I tabell 8 viser også gjennomsnittstallene at laveste skår er på 1,4. Dette er det laveste skåren i hele undersøkelsen, og er der respondentene ville ytret seg mest. Respondentene er her

tydelige på at de ikke ville vært tause dersom *det å bruke penger og ressurser på nettverk blir viktigere enn å bruke penger på bemanning*. Her råder det lav grad av taushet, og stor sannsynlighet for at de ville ha ytret seg.

Oppsummert ser vi at i tabell 7 og 8 er det generelt lav grad av taushet. I tabell 6, *analyse ut fra kontekst*, ser vi som sagt en tydelig dreining i svarene når vi kommer til spørsmålene som omhandler metode knyttet til barnehagens rammeplan. Altså har *barnehagens innhold* en tydelig variasjon i svarene sammenliknet med svarene presentert i tabellene 7 og 8 som omhandler kontekstene samfunnsmandat og bemanningsnorm.

Videre ser vi at forpliktelse til barnehagens metodevalg, lojalitet til leders valg av metode og spørsmål om det å motsette seg en metode kan true forutsigbarhet og stabilitet i barnehagen ligger under henholdsvis kulturprofilene samarbeid/klan og kontroll/hierarki.

Interessant er det også at laveste gjennomsnittsskår ut fra tabell 7 analysetabell ut fra konteksten om samfunnsmandat, ligger på 1,6 og handler om *når det å oppnå gode resultater (f.eks. på foreldreundersøkelsen) er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet*.

I tabell 8 viser analysetabell ut fra konteksten om bemanning at laveste skår er på 1,4, *når det er viktigere å bruke penger og ressurser på å delta i nettverk enn å bruke penger på bemanning*, og 1,6 under begge påstandene; *når det er viktigere å bruke penger og ressurser på innovasjon i stedet for bemanning og når det er viktigst å holde kostnadene lavest mulig*. Her er det lavest grad av taushet. Her er alle kulturtypene presentert i større eller mindre grad, og med lave skår.

Hovedfunn her er at ansatte *velger å ytre seg mest* når det omhandler service, marked, nettverk, innovasjon og økonomi, og at de er spesielt uenige i påstandene som sier:

- ✓ når det å oppnå gode resultater (f.eks. foreldreundersøkelsen) er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet
- ✓ når det å yte service ovenfor foreldrene er viktigere enn samfunnsmandatet
- ✓ når det er viktigere å bruke penger og ressurser på å delta i nettverk enn å bruke penger på bemanning
- ✓ når det er viktigst å holde kostnadene lavest mulig
- ✓ når det å fremstå som ledende i markedet er viktigst

5. 4 Kobling av funn og teori, - Substansiell drøfting

I denne delen av oppgaven skal vi se nærmere på om de funnene vi har gjort stemmer overens med annen forskning og teori.

Vi opplever flere av funnene våre som svært interessante, og også på mange måter overraskende. En av overraskelsene var at våre funn gir en ganske tydelig indikasjon på at respondentene mener det *ikke råder en taushetskultur ute i sektoren*. De svarer at de ikke velger å være tause under kontekstene som omhandler samfunnsmandatet og bemanningsnormen. Dette var hovedmomenter i barnehageopprøret.

Våre hovedfunn som kan være med å besvare problemstillingen «Råder det en taushetskultur i barnehagesektoren» er at ansatte velger å være *mest* tause i disse situasjonene:

- ✓ når det handler om forpliktelse til barnehagens metodevalg
- ✓ når det omhandler lojalitet til leders valg av metode
- ✓ når det å motsette seg en metode kan true forutsigbarhet og stabilitet i barnehagen

5.4.1. Hovedfunn sett opp mot tidligere forskning

At det var en tydelig endring i svarene som omhandlet rammeplanen, om barnehagens innhold og oppgaver, og herunder *metode* var ikke så overraskende. Vi valgte å sette metode inn som en del av konteksten i undersøkelsen fordi vi gjennom de siste årene har erfart og sett at dette har vært et tema som flere ganger har vært oppe til debatt. I utarbeidelsen av ny rammeplan i 2017, ble det foreslått å åpne opp for mer styrende eierinteresser. Da var det blant annet mange i sektoren som var redd for at metodefriheten i barnehagene ville bli et offer for eierens valg av arbeidsmåter og metoder. Etter slike debatter og reaksjoner ble vi derfor overrasket over at det var forholdene rundt metode som skilte seg ut med tanke på taushet. Vi hadde her forventet å se indikasjoner på at de faktisk ytret seg i stor grad.

Det andre som var overraskende under dette momentet var at vårt empiriske materiale viser til respondenter som til en viss grad faktisk *velger å være tause* når det gjelder *forpliktelse til leders valg av metode, forpliktelse til å følge barnehagens metodevalg* og *når det å motsette seg en metode kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen*. Vi ser denne tausheten slår ut i samarbeid/klankultur, og også i kontroll/hierarki kulturen.

Vi hadde antatt at dette området i undersøkelsen vår kunne settes i sammenheng med det vi tidligere har referert til fra forskningsprosjektet til Pettersvold og Østrem (2018). Som tidligere nevnt beskriver de i sitt kvalitative prosjekt, en uro som har et utspring i alle pålegg, meninger, politiske spill og innblandinger utenfra som sektoren står ovenfor. Ofte opplever

barnehagelærere at de står ovenfor *etiske dilemma*, der de går på akkord med det profesjonelle verdigrunnlaget, noe som gjør at de kjenner på en uro (Pettersvold og Østrem 2018). Den uroen som Pettersvold og Østrem beskriver, kan ifølge dem, gi utslag i noe konstruktivt. For eksempel mener de at profesjonen sier ifra når det kommer innblanding utenifra. Her viser våre funn det motsatte. Respondentene indikerer at ansatte velger å være *mer* tause når det kommer til pålegg om å bruke metoder.

Dersom pålegg utenfra skaper en uro med hensyn til metodevalg, syntes vår undersøkelse å vise det motsatte av det Pettersvold og Østrem (2018) sier i sin forskning. De mener at *«uro kan være et viktig utgangspunkt for refleksjon, kunnskap fornyelse og handling. Men verken forskeren eller profesjonsutøveren kan være i uroen. Det produktive ligger i at uroen forbindes med eller fører til ansvarlighet»* (Pettersvold & Østrem 2018, s. 23).

Våre resultater viser at noen ansatte i konteksten som omhandler metodefrihet velger å være mer tause når det gjelder valg av metode. Dersom vi antar at dette kan utløse en form for uro hos de ansatte, ser vi ikke gjennom våre funn at dette kan forbindes med eller føre til konstruktive handlinger som f.eks. ansvarlighet. Dermed kan vi muligens slå fast at denne formen for uro ikke er særlig produktiv. Setter vi dette i sammenheng med samfunnsmandatet ansatte i barnehagen har er funnene våre rundt dette nedslående.

Kartleggingen til Andersen (Andersen 2019, Ostrøm ordner opp, del 2 og 3) viser til at kulturen i barnehagesektoren i dag er preget av mye klan og adhokrati. Videre viser han til at sektoren trenger mer kontroll, noe vår undersøkelse indikerer at sektoren innehar. Dette basert på funnene vi har gjort i forhold til lojalitet til leder/barnehagen, og at ytring kan true stabilitet og forutsigbarhet i egen barnehage.

Vi ser også at funnene våre viser en dreining mot klan/samarbeidskultur, når det gjelder å velge taushet fremfor ytring. Klan kulturen kjennetegnes blant annet av at organisasjonen holdes sammen av lojalitet eller tradisjon. Forpliktelsen er høy, og lederen ofte ansett som en mentor (Cameron & Quinn, 2014). Denne forpliktelsen til tradisjon samt lojalitet til leder og innhold, kan se ut til å påvirke i hvilken grad man velger å ytre seg. At sektoren som Andersen (2019) påpeker er preget av blant annet en klankultur kan gjennom våre funn indikere at vi har å gjøre med en sektor som på visse områder, og i visse kontekster i større grad velger å være tause.

Innledningsvis i oppgaven stilte vi spørsmål om vår undersøkelse kunne være kumulativ. Vi viste til funn fra ORIA der Veronica Vik sin undersøkelse peker på at politiet gjennom sitt

samfunnsmandat er en taushetskultur. Mye skal håndteres med stor diskresjon, og det er grunnlag for taushetsbringende prosesser i arbeidsmiljøet som vil kunne være del av en type lukkethet (Vik, 2011).

Diskresjon er i Det Norske Akademis ordbok definert som «*Varsomhet, taktfullhet tilbakeholdenhet og det å (kunne) la være å bringe videre eller røpe fortrolig informasjon*» (Naob.no).

Politiet og barnehagen har ikke samme samfunnsmandat, og som utgangspunkt er sektorenes behov for diskresjon ulikt. I barnehagesektoren er det grunnlag for diskresjon for de forhold som kommer inn under taushetsplikten. Ut over dette kan man spørre seg om det ikke bør være grunnlag for åpenhet og arbeidsprosesser som støtter opp rundt det i barnehagesektoren. I motsetning til politiet bør dette sees som en del av samfunnsmandatet.

Funnene våre viser at det er stor grad av åpenhet i barnehagesektoren, men at man av lojalitetshensyn i større grad velger å være tause rundt forhold som omhandler metode og metodefrihet. Dette legges på forpliktelse, lojalitet til leder, og at stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen kan trues om man ytrer seg. Dette er interne forhold som i vår undersøkelse ikke knyttes til eksterne forhold. Det er teamet, barnehagen og leder som har fokus. Vi ser gjennom egne funn at det i kontroll og klankultur, er prosesser i arbeidsmiljøet som kan føre til en lukkethet. Dette kan ikke knyttes til politiets grunnlag for diskresjon og taushetsbringende prosesser. I barnehagen er dette bare et uttrykk for en kultur som er tilstede i sektoren. Varsomhet, taktfullhet og tilbakeholdenhet, - diskresjon for å ivareta teamet og den interne kontrollen i barnehagen.

5.4.2. Hovedfunn sett opp mot rammeverket CVF

Rammeverket CVF har hjulpet oss å identifisere adferd i ulike kulturer. Vi plukket ut ulike kjerneegenskaper/adferder og la dem inn i spørsmålene våre. Målet var at dette ville gi oss et bilde som reflekterer de ulike organisasjonskulturene klan, adhokrati, hierarki og marked.

Rammeverket viste seg også å være et godt verktøy for å plassere de ulike adferdene vi tidlig i oppgaven så kunne være med å påvirke taushetskultur. De ulike adferdene som for eksempel å utvise lojalitet, å ytre seg, ytringsfrihet, inneha mandat og forholde seg til lovverk ble plassert inn i modellen og gav oss en oversikt. De viste spenningene som ligger i de ulike adferdene alt etter hvor vi plasserte dem i modellen.

Lojalitet ligger forankret i klankulturen oppe til venstre i modellen. Fokuset er på at lojalitet til teamet og tradisjon holder organisasjonen sammen. Forpliktelsen er høy. Oppe til høyre i adhokratikulturen vektlegges blant annet det å ta sjanser, risiko, være i forkant og individuell frihet og initiativ. Her kan den eksterne formen for ytring og ytringsfrihet plasseres. I den hierarkiske kulturen nede til venstre ligger mandatet og lovverket – selve stoltheten til yrket hvor formelle retningslinjer og regler binder organisasjonen sammen. Her ligger også forpliktelser og en sterk lojalitet til lover, rutiner og rammeverk. Nede til høyre i modellen ligger markedskulturen. Her er det fokus på økonomi, konkurranse, rykte og suksess.

Spørsmålene våre under markedskulturen har i gjennomsnitt lavest skår. Dette gir en indikasjon på at det her er lav grad av taushet. Respondentene indikerer at de ansatte i større grad velger å ytre seg når det dreier seg om økonomi, rykte, profilering, det å være ledende i markedet og suksess dersom dette skulle gå på bekostning av samfunnsmandatet, bemanning og innhold.

Ser vi svarene våre opp mot de ulike kulturprofilene i CVF mener vi å se interessante sammenhenger. Slik vi opplever det ut fra Østrem og Pettersvold (2018) sine beskrivelser, er det et tydelig eksternt press utenfra og inn i sektoren på områder som omhandler metode. Dette kan bidra til å øke trykket på de motstridende verdiene i modellen, og forstyrre de foretrukne kulturprofilene i sektoren.

Pålegg om å bruke ulike metoder, eller andre innblandinger og meninger om sektoren, gjør at barnehagene og de ansatte utsettes for et stort press utenfra. I vår undersøkelse indikerer sektoren at det å velge å være taus ligger nærmest samarbeid/klan kultur og i kontroll/hierarki kultur. Når metodefrihet blir utfordret, slår verdiene i disse to kulturtypene inn. Det å være *lojal og ha forpliktelse til å følge barnehagens metodevalg samt følge leders valg av metode*, og det å *ikke motsette seg metode fordi det kan true forutsigbarhet og stabilitet i barnehagen* blir da viktigere verdier enn å si fra om metoder som muligens ikke er til barnas beste. CVF viser oss hvordan verdiene kan være tydelig konkurranse med hverandre.

Metodene går på akkord med viktigere verdier; å sikre stabilitet og kontroll. Her syntes vi å se det Pettersvold og Østrem (2018) snakker om når de sier at lojalitetsbegrepet er misforstått. Dette sier de fordi det ofte handler om at det utvises lojalitet mot noe som er besluttet av for eksempel styreren, leder eller eier, og ikke en egentlig lojalitet til et samfunnsmandat. Slik mener de at den som tier ofte blir oppfattet som lojal, mens det i realiteten faktisk er motsatt (Pettersvold & Østrem 2018, s. 103). Dette viser en sammenheng

med det vi skrev tidligere i oppgaven. Dersom klan kulturen er rådende, blir lojalitet til kolleger, teamet og det kollegiale felleskapet muligens viktigere enn å utvise lojalitet med hensyn til det mandatet man faktisk innehar.

Plasseringen av de ulike funnene i CVF indikerer at barnehagesektoren har en dreining mot venstre i modellen. Det er intern klan og kontroll kultur som slår ut i funnene våre. I og med at sektoren har og er mer og mer preget av stadig flere innblandinger utenfra når det omhandler metode, blir det som Cameron og Quinn (2014) uttaler – en uoverensstemmelse mellom kultur og omgivelser som kan føre til at barnehager får problemer med å overleve.

Vi ser at det kan være et behov for kulturendring i å våge å si fra, og ta ansvar for hvilke verdier man ønsker skal være rådende i sektoren. Det å skape legitimitet, og ta ansvar for hva som skal ligge i mandatet når det gjelder metodefrihet og metodevalg.

5.4.3. Hovedfunn sett opp mot teoretisk perspektiv

For å søke å besvare vår problemstilling, vil vi nå se hovedfunn opp mot teoretisk perspektiv. Tidligere i oppgaven har vi vist til definisjoner på kultur, sett på hva kultur og subkultur er, og videre hvordan kultur kommer til uttrykk i en organisasjon. Vi har også nevnt begrepene kultur og klima.

Trekanten som illustrerer elementer i organisasjonskultur (Cameron & Quinn 2014) figur 1, i oppgavens kapittel 3 har relevans for våre funn. Trekanten gir oss oversikt over hvilke elementer innenfor organisasjonskultur vi har fokus på. Våre hovedfunn befinner seg i toppen av trekanten. Vi har tilstrebet å beskrive hvilken adferd, altså selve manifestasjonen av kulturen som er rådende der ute.

I de lavere nivåer i trekantmodellen befinner implisitte antakelser, bevisste normer og kontrakter, og artefakter seg. Disse vil påvirke den uttrykte adferden på toppen. De nederste elementene i trekanten har vi ikke hatt fokus på å samle empiri rundt. Disse vil derfor bli overlatt til tolkning og antakelser i denne drøftingsdelen.

Vi har også i kapittel 3 sett til det store norske leksikon som hadde følgende definisjon på organisasjonskultur:

«Organisasjonskultur omfatter de felles, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon. Verdier er det som oppfattes som viktig å verdt å streve etter, mens normer viser til det som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd. Virkelighetsoppfatninger hjelper folk til å forstå det som

skjer i og omkring organisasjonen, for eksempel på hva som kan oppfattes som sant og usant» (Det store norske leksikon 2018).

Kultur fremstilles ofte som noe positivt, men alle kulturer kan ha en hemmende bakside som kanskje ikke er positiv sett ut fra en sammenheng. Slik sett kan kultur være både god og dårlig avhengig av det vi ser kulturen opp imot.

Bang (2017) skiller, som tidligere nevnt, mellom integrasjonsperspektivet, der en ser på en enkelt kultur i en organisasjon og differensieringsperspektivet – der en retter oppmerksomheten mot *subkulturene* som finnes i en organisasjon. Bang sier at en kan diskutere i hvilken grad en kultur gjennomsyrer hele organisasjonen eller om de er spesifikke for bestemte subkulturer (Bang 2017, s. 26-27).

Subkulturer i seg selv trenger ikke å være et negativt ladet begrep. I noen organisasjoner vil subkulturer være fremmede for en organisasjon, fordi organisasjonens medlemmer evner å for eksempel stå i turbulente omgivelser, og må ha evne til å skifte kurs raskt (Bang 2017, s. 42). I vår sammenheng ser vi på subkultur, som for eksempel en rådende taushetskultur, som noe hemmende. Dette fordi det en kultur preget av taushet vil være til hinder for å nå felles mål om å ivareta et viktig mandat; *samfunnsmandatet*.

Trice & Beyer (1993), pekte på tre betingelser som gir næring til dannelsen av subkulturer i organisasjoner (Bang 2017, s. 28):

- ✓ hyppig og nær kontakt mellom medlemmene
- ✓ felles delte erfaringer
- ✓ felles personlige karakteristika

Relatert til det Trice & Beyer og Bang sier, mener vi å kunne se noen indikasjoner i våre hovedfunn på at det kan ligge subkulturer under konteksten metodefrihet. Hovedfunnene viser også at disse subkulturene i hovedsak ligger innenfor kulturene kontroll/hierarki og samarbeid/klan.

Vi har vært ledere i mange år og kjenner sektoren godt. Vi vet av erfaring at arbeidsmiljøet i barnehagen er preget av hyppig og nær kontakt mellom små og mellomstore grupper av mennesker. Når vi leser at dette er grunnleggende for dannelsen av en subkultur, fordi mennesker har en tendens til å utvikle felles holdninger og forståelsesmåter når de er mye sammen er det naturlig å tenke at dette kan være tilfelle, og svært relevant, også i våre funn.

I tillegg sier Schein (Bang 2017) at måten arbeidet organiseres på, rapporteringsveier og den fysiske plasseringen av ansatte på en arbeidsplass er viktige determinanter for hvilke subkulturer som utvikles i en organisasjon. Mennesker må samhandle med hverandre over en relativt lang periode, gjøre seg felles erfaringer, dele ulike typer av utfordringer og forskjellige måter å takle utfordringene, samt dele følelsesmessige reaksjoner som følge av disse hendelsene, for at en subkultur skal oppstå (Bang 201, s. 28).

73% av de som har svart på vår undersøkelse har arbeidet i sektoren i 10 år eller mer. Det er derfor naturlig å anta at de har hatt mulighet til å samhandle om de samme tingene i sektoren over en lengre periode, at de har gjort seg felles erfaringer, delt ulike utfordringer og følelsesmessige reaksjoner og forskjellige måter å takle disse på.

Våre hovedfunn indikerer at det kan foreligge en type subkultur preget av en viss taushet innenfor metode og metodefrihet. Disse funnene skiller seg fra våre hovedfunn om at det *ikke* råder en taushetskultur i barnehagesektoren. Grunnen kan være at når verdier står i konkurranse med hverandre ligger lojaliteten hos de ansatte i å ivareta barnehagens og leders valg av metode, samt det å sikre stabilitet og forutsigbarhet. Det kan muligens diskuteres om dette kan ansees som verdier, eller om det handler om lojalitet til det som ansees som akseptabelt eller uakseptabelt.

Ser vi dette opp mot definisjonen på kultur fra det store norske leksikon, kan det sees fra en annen synsvinkel. Dersom *verdier er det som oppfattes som viktig å verdt å streve etter, mens normer viser til det som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd* – kan vi her ut fra definisjonen anta at det handler mer om normer enn om verdier. At de ansatte velger å gjøre det som er akseptabelt, og at det ikke handler om verdier som oppfattes som viktig å strebe etter.

Slik vi ser det er vår empiri en indikasjon på at det foreligger en subkultur vi ikke anser som positiv. Det råder til en viss grad en taushetskultur hvor ansatte i barnehagen velger å være tause når stabilitet og forutsigbarhet trues, og når det handler om leders og barnehagens valg av metode.

Sett i lys av det samfunnsmandatet kan dette igjen danne grunnlaget for gode refleksjoner og diskusjoner rundt *hvem* man egentlig ivaretar som ansatt i barnehagen. Er det slik Østrem og Pettersvold (2018) sier; at det foreligger en taushetskultur fordi lojalitetsbegrepet er misforstått? En mulighet for at ansatte viser lojalitet mot beslutninger som tas eller er

besluttet, og dermed *ikke* sier ifra når det er nødvendig for å ivareta samfunnsmandatet. For oss er det et skremmende virkelighetsbilde for sektoren.

Tidligere har vi sagt noe om at i hvilken grad en kultur er fremmede eller hemmende i stor grad vil være avhengig av omgivelsene, og hva som kreves av en organisasjon for å tilpasse seg disse (Bang 2017).

Våre funn viser at det i stor grad er klan og kontroll kulturen i sektoren som slår ut når det kommer til å velge en grad av taushet. Bang (2017) sier at en kultur preget av hierarki, regler og rutiner kan være funksjonell i stabile omgivelser uten særlig konkurranse. Den samme kulturen vil være dysfunksjonell i en organisasjon som opererer i et marked som stadig er i endring med et behov for nyteknik og kreative løsninger (Bang 2017, s 116). Vi ser her at omgivelsene og organisasjonens egen evne til tilpasning er helt avgjørende for om kulturen er hemmende eller fremmende.

Bang (2017) peker videre på at om kulturen er

«god eller dårlig i forhold til et eller annet - for eksempel i forhold til oppnåelse av organisasjonens økonomiske mål, økt trivsel, kreativitet eller bedre læringsmuligheter. I tillegg vil man se at kulturer som fungerer godt i en type omgivelser, ikke nødvendigvis fungerer i et annet....» (Bang 2017, s. 116).

Erfaringsvis kan vi se at Bangs teoretiske perspektiv i stor grad er synlig i praksis.

Barnehagen som organisasjon har de siste tiårene stått ovenfor en rekke utfordringer med hensyn til eksterne tilpasninger. Eksempler på dette kan være pålegg fra myndigheter om å bruke metoder, forbedre læringsmiljøene, konkurranse i markedet og økonomiske rammebetingelser - for å nevne noen.

Ser vi til teorien må antakeligvis flere barnehager bort fra en klan kultur. Det må jobbes mer mot å etablere modeller som kan føre til at ansatte i organisasjonen lettere kan tilpasse seg sine omgivelser, og bedre hankses med sine arbeidsoppgaver. Dette kan ha avgjørende betydning for å i det hele tatt å ha et videre eksistensgrunnlag.

Vi ser et interessant funn i at ansatte i større grad velger å ytre seg dersom det handler om å posisjonere seg i et marked. Dette gjelder dersom denne posisjoneringen skulle gå på bekostning av å ivareta samfunnsmandatet og bemanningsnormen. Dersom det handler om konkurransefortrinn i et marked viser svarene at de heller er villige til å jobbe *imot* eget eksistensgrunnlag om samfunnsmandatet skulle trues. Dette sier oss at barnehageansattes

mandat i samfunnet faktisk står så sterkt, at de ikke ønsker å tilpasse seg en markedssituasjon til enhver pris. Det handler om å ivareta langt viktigere verdier som er nedfelt i samfunnsmandatet.

På den ene siden ser det ut til å være stor grad av ytring for å ivareta samfunnsmandat og bemanningsnorm. På den annen side ser vi i våre funn under spørsmålet «*hvem ytrer du deg til?*» at ytringene stort sett gjøres *internt* til nærmeste leder eller kollega. Vi kan dermed spørre oss hvor langt disse ytringene egentlig strekker seg, og om de overhodet er til nytte for å ivareta andre enn egen klan og kontrollkultur.

I sektoren tenker vi det er to typer eksistensgrunnlag som kan stå i konkurranse med hverandre i forhold til verdier:

- ✓ det ene at du overlever i markedet ved å sikre gode strategier for å være ledende og foretrukket
- ✓ det andre handler om legitimitet sett opp mot samfunnsmandat, barnehagens innhold og oppgaver

Disse eksistensgrunnlagene kan slik vi ser det i sterk grad gå på bekostning av hverandre. En dra- kamp mellom service og det som skal sikre barnehagens innhold til det beste for barn. En barnehage må overleve i markedet og sikre seg økonomisk grunnlag for drift, det er ingen tvil om det. Samtidig må barnehagen også kunne stå inne for innholdet og sikre legitimitet i forhold til samfunnsmandatet. For mye fokus på det ene eksistensgrunnlaget uten å ta hensyn til det andre vil slik vi ser det være en trussel mot barnehagen og sektoren generelt. Dette forholdet må være balansert. En tilpasning til omgivelsene må sees ut fra samfunnsmandatet.

Klan kulturen viser gjennom våre funn at ansatte i noen kontekster velger å ytre seg mindre. Deres tilpasning til omgivelsene handler muligens om å sikre legitimitet gjennom interne handlinger og verdier. Ut fra eksistensgrunnlagene kan vi spør oss om klan kulturen gir uttrykk for at det er viktigere for barnehageansatte ivareta egen legitimitet i forhold til samfunnsmandat og bemanningsnorm, enn å tilpasse seg markedssituasjonen. En viktig verdi blir å oppnå legitimitet internt, men dersom dette ikke tilpasses omgivelsene i stor nok grad vil det kunne få negative konsekvenser for eksistensgrunnlaget. Både i forhold til samfunnsmandatet og markedssituasjonen. Legitimitet handler også om å ytre seg eksternt om forhold som kan true samfunnsmandatet.

Det at ansatte i noen tilfeller velger å være mer tause kan også handle om en såkalt avhengighetskultur der leder har en sterk symbolverdi i det å for eksempel «vite best» (Bang 2017). I en slik kultur ville de ansatte forholde seg passive og kritiske. Da kan lederen være den som stopper eventuelle uttrykk for tilpasning til en markedssituasjon, fordi han eller hun ikke ser viktigheten av å tilpasse seg markedet for å overleve. I motsatt fall kan leder være den som ikke sikrer barnehagen legitimitet, fordi fokuset på markedssituasjonen er for stor. I begge tilfeller kan leder bidra til å føre egen barnehage mot stupet.

Funnene våre viser at barnehagesektoren ikke er taus. Bang peker på at subkulturer kan være noe positivt (Bang 2017, s. 42), og med det som utgangspunkt kan barnehageopprøret «Uforsvarlig» vise seg å være nettopp det. Et positivt innslag for å peke på et mulig behov for endring i sektoren. En gruppe som ser ting annerledes enn flertallet, en gruppe som maner til kamp mot det de ser som en trussel mot sektoren. En subkultur som bidrar til refleksjon og engasjement. Kanskje også ansvarlighet slik Østrem og Pettersvold (2018) peker på at barnehagesektoren trenger (Pettersvold & Østrem 2018, s. 21).

I motsatt fall kan de gjennom sitt opprør skape en kultur preget av kamp og frykt, der sektoren ser på dem som «de onde», - de som ødelegger og forstyrrer . Våre funn viser at sektoren generelt ikke er taus, at de tar lov om barnehage og samfunnsmandatet alvorlig, og at de ytrer seg om noe av dette er truet. Dette er et bilde som forstyrres gjennom barnehageopprøret.

6.0 VÅRE FUNN SETT I LYS AV BARNEHAGENS KONTEKST

Kontekster utgjorde en viktig del av vår forskning, hypotesene i undersøkelsen var bygd opp med bakgrunn i disse. Vi skal nå se på hvilken relevans funnene våre har hatt i forhold til disse ulike kontekstene.

6.1 Funnene sett i lys av Barnehagens historikk

Dersom vi oppsummerer barnehagens historikk slik den er beskrevet tidligere i oppgaven er dagens bilde av barnehagesektoren at den er preget av nyteknisk og innovasjon. Innad er team og samspill viktig, mens det utad er viktig å gjøre ting først og raskt.

Kompetanseutvikling av ansatte prioriteres, og det er mye bruk av nettverk for å løse felles oppgaver. Fokuset på å redusere kvalitetsforskjeller mellom barnehager er et politisk hovedmål, og det skal ikke lenger bli like lett å tjene penger på å drive barnehager. Behovet for mer kontroll innad melder seg, samtidig som det pekes på et større behov for å tenke på konkurranse i markedet (Fylkesmannen 2017, Andersen 2019, Jacobsen 2014, Kunnskapsdepartementet 2017, Pettersvold & Østrem 2018).

I hvilken grad påvirker denne konteksten ansatte til å være tause. Funnene våre sier noe om at lojalitet til teamet er viktig, noe som gjenspeiler historikken. Videre peker funnene på at den interne kontrollen har gjort seg gjeldende. Man dreier mot å være taus dersom det å ytre seg kan true barnehagens stabilitet og forutsigbarhet, og man dreier også mot å være lojal mot barnehagen og leders valg av metode.

Barnehagens samfunnsmessige utvikling kan her legge opp til at utøvernes frihet settes på prøve. Funnene under metodevalg viser oss at når frihet om valg av metode settes på prøve, velger ansatte å være mer tause. De tar ikke nødvendigvis ansvar. Forpliktelsen til leder er høy.

Muligheten for at leder har en høy grad av forpliktelse til eksterne styringsorganer er også til stede. I demokrati er det et viktig prinsipp at kunnskap er fri, og i den forstand ikke underlagt politisk kontroll. Det kan ikke vedtas politisk hva som er gyldig kunnskap og kunnskapsbasert profesjonsutøvelse kan ikke detaljstyres. Her viser barnehagens utvikling at den går i retning av å frata ansatte mulighet til å ha frihet til å selv vurdere hva som er faglig godt arbeid, og hva som går på tvers av deres kunnskapsgrunnlag (Østrem, 2019, mestrer, mestrer ikke, avsnitt 4).

Kontekster som berører de eksterne forholdende i barnehagens historikk slik som nettverk, konkurranse og økonomi er ikke forhold ansatte velger å være tause rundt. Ifølge våre funn vil historier knyttet til dette komme ut.

6.2 Funnene sett i lys av samfunnsmandatet

Oppsummert fra tidligere i oppgaven kan vi si at Samfunnsmandatet er en fullmakt fra samfunnet. I dette mandatet er det behov for struktur, retning og mål for å ivareta oppgavene man er tildelt. Disse oppgavene handler i barnehagesektoren om omsorg og det å fremme utvikling og læring. Samtidig som barnehagen har behov for struktur må den være fleksibel og innovativ til barns beste. Kompetente og engasjerte voksne skal se til at dette skjer. I tillegg må ansatte ha mulighet til å tolke samfunnsmandatet, de må gis et profesjonelt handlingsrom å navigere innenfor (Fylkesmannen 2017, Rammeplan 2017, Pettersvold & Østrem 2018).

Vi stilte innledningsvis i oppgaven spørsmål rundt ansattes lojalitet i forhold til samfunnsmandatet, og om man som ansatt tør å fortelle om det som ikke er bra når for eksempel økonomiske hensyn skal tas. Funnene våre viser at ansatte velger å si ifra dersom de utfordres om forhold knyttet til samfunnsmandatet. De sier ifra dersom eiers eller foreldres ønsker og behov går på bekostning av det de mener er barnegruppens behov for lek, omsorg, utvikling og læring. Samfunnsmandatet ser ut til å være godt forankret hos de ansatte når de utfordres på disse områdene, og de ytrer seg om forhold som kan true mandatet. Forholdende omhandlet økonomiske hensyn, innovasjon, kollegialt fellesskap, foreldreundersøkelser og service.

I denne sammenhengen er det viktig å påpeke at «Rammeplan for barnehager» stod som egen kontekst med egne hypoteser og påstander i undersøkelsen. Rammeplanen er en viktig del av samfunnsmandatet, og sier noe om det som skal være barnehagens innhold og oppgaver for å oppfylle nettopp dette. Funnene her viser at ansatte i større grad velger å være tause i forhold som omhandler metode og metodefrihet. Dette kan i aller høyeste grad true ivaretagelsen av samfunnsmandatet, i forhold til barns behov for lek, omsorg, utvikling og læring.

6.3 Funnene knyttet til lojalitet og lojalitetsplikt

Oppsummert fra tidligere i oppgaven kan man si at alle ansatte har en lojalitetsplikt ovenfor virksomheten og ledelsen der de arbeider. Det er arbeidsavtalen og arbeidsgivers styringsrett som beskriver denne plikten, og dette kan sees på som en forutsetning for arbeidsforholdet. Plikten gjelder i forhold til det å overholde ordrer og regelverk, samt en plikt i forhold til

ytringer. Dersom denne plikten strider mot lov eller forskrifter, faller plikten til å etterkomme dem bort (Advokatveiledning.no u.å., Akademikerforbundet u.å., Bråthen u.å., Østrem 2018).

Funnene viser at ansatte føler seg forpliktet til å følge barnehagens metoder, og at de også er lojale mot leders valg av metode. Her velger de i mindre grad å ytre seg fordi andre forhold også må tas hensyn til. Dersom det å ytre seg kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen ytrer de ansatte seg i mindre grad. Alt dette tyder på at ansatte forholder seg til plikt, ordrer og regelverk, og at de kan velge å være tause når de utfordres på dette.

Lojaliteten ligger da hos arbeidsgiver.

Her ser vi tendensene til at ansatte med et samfunnsmandat befinner seg i et spenningsfelt med hensyn til å være lojal både «oppover» og «nedover» i systemet slik Østrem beskriver (Østrem 2018). Som vi tidligere har nevnt, må man ofte inngå kompromisser. Spørsmålet er da hvilke kompromisser som er legitime, og hvilke som er forenlige eller uforenlige med å forvalte et profesjonelt samfunnsmandat når det omhandler metode. Det kan hende at det her oppleves som at ledere legger føringer som er uforenlige med det å forvalte et profesjonelt mandat. Da kan vi spørre oss: er ansatte lojale mot leder og oppdragsgiver – eller lojale mot barna? (Østrem 2018, mestrer, mestrer ikke avsnitt 9).

Dersom plikten strider mot loven slik som ved for eksempel bemanningsnorm viser funnene at lojaliteten ligger i samfunnsmandatet og det å ivareta barns rett til omsorg, lek og læring. Dette er forhold ansatte viser at de er villige til å ytre seg om.

6.4 Funnene knyttet til taushetsplikt og varsling

Oppsummert fra tidligere kan vi si at arbeidstaker plikter å hindre andre adgang eller kjennskap til det man i tjeneste blir gjort kjent med. Dette gjelder noens personlige forhold, eller opplysninger det kan være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde. Slike opplysninger kan gjelde fremgangsmåter og innretninger (vi viser her til forvaltningsloven 2018, arbeidsmiljøloven 2019).

Taushetsplikten er likevel ikke til hinder for at opplysninger gjøres kjent. Dette kan gjelde dersom det ikke er en berettiget interesse som tilsier at de skal hemmeligholdes, som for eksempel dersom opplysningene er alminnelig kjent og tilgjengelig andre steder.

Opplysninger kan også gis dersom de er statistiske eller ved at individualiserende kjennetegn utelates (vi viser til forvaltningsloven 2018, § 13).

Vi tar høyde for at ansatte ikke uttaler seg om personlige forhold og informasjon som er unntatt offentlighet. Det er slik vi ser det ikke mye rom for personlig tolkning i disse situasjonene. Det vi derimot tenker kan være interessant er taushetsplikt rundt forhold det av konkurransemessige hensyn kan være betydningsfullt å hemmeligholde. Sektoren står i et presset marked der åpenhet rundt noen forhold vil kunne svekke konkurranseforholdet. Et av punktene her kan dreie seg om ivaretagelsen av bemanningsnormen.

Funnene våre viser at barnehageansatte stort sett velger å ytre seg, og at det er forhold rundt marked og konkurranse man velger å ytre seg mest om. Her viser funnene at man ikke er tause om forhold som kan være til hinder for å ivareta samfunnsmandatet. Man er ikke redde for å skade barnehagens rykte og suksess ved å uttale seg om lovfestet bemanningsnorm.

Taushetsplikten er ikke til hinder for dette. Barnehagens bemanning er offentlig informasjon som blir lagt ut på barnehage.no hvert år, og lovfestet bemanningsnorm er lov å ytre seg om på et generelt grunnlag. Man kan også varsle dersom man mener barnehagen har brutt loven, da det kan være snakk om kritikkverdige forhold. Dette er ikke et brudd på taushetsplikten, men det innebærer at man må forholde seg til virksomhetens rutiner for varsling (her viser vi til arbeidsmiljøloven kap. 2A §2). Det er ikke fritt frem for å uttale seg i all offentlighet.

Videre er det verdt å merke seg at funnene viser at ytringen stort sett holdes internt, den går ikke ut til offentligheten og taushetsplikten rundt barnehagens forhold ivaretas ved dette.

7.0 AVSLUTNING OG VEIEN VIDERE

Funnene våre skal kunne etterprøves og diskuteres (Jacobsen 2018, s. 13). Validitet og representativitet er gjort rede for i metodologisk drøfting i kapittel 4. Her er det sagt noe om svakheter forbundet med gjennomsnittsanalyse, og feilmarginer knyttet til små utvalg. Svarprosent, frafall og mulighet for generalisering er også gjort rede for i den metodologiske drøftingen. Gjennom praktiske og etiske avveininger i kapittel 4, har vi pekt på eventuell solidaritetskonflikt, samt fare for at svar fra respondenten kan tas ut av sammenheng og ikke representere det respondenten har ment. Dette er viktige momenter som må tas med i forståelsen av undersøkelsens «virkelighetsbilde».

7.1 Oppsummering av funn

Våre hovedfunn gav oss et *nei* som svar på problemstillingen «*Råder det en taushetskultur i barnehagesektoren?*»? De 35 ansatte som svarte på undersøkelsen, mener at de i utgangspunktet ikke velger å være tause. Funnene våre med utgangspunkt i 35 fullverdige svar utgjorde 51% i svarprosent, da med et utvalg på 69.

Gjennomsnittssvarene ble satt inn i tabeller der svarene ble sortert ut fra kontekst og kultur. Det kunne tydelig sees en variasjon i tallene, og også hvilke kulturprofiler som utmerket seg.

På forskningsspørsmålene våre: «*I hvilken grad velger du å være taus i kontekster som omhandler samfunnsmandat, bemanningsnorm og metodefrihet?*» var svarene under kontekstene samfunnsmandatet og bemanningsnorm også nei.

Hovedfunnene våre viste at ansatte *velger å ytre seg mest* når det omhandler service, marked, nettverk, innovasjon og økonomi, og spesielt under påstandene som sier:

- ✓ *når det å oppnå gode resultater (f.eks. foreldreundersøkelsen) er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet*
- ✓ *når det å yte service ovenfor foreldrene er viktigere enn samfunnsmandatet*
- ✓ *når det er viktigere å bruke penger og ressurser på å delta i nettverk enn å bruke penger på bemanning*
- ✓ *når det er viktigst å holde kostnadene lavest mulig*
- ✓ *når det å fremstå som ledende i markedet er viktigst*

Typisk for svarene, med kun noen få unntak, var en tydelig dreining, og høyere andel som i gjennomsnitt svarer «helt uenig» eller «delvis uenig». Dette gjelder for de tre kontekstene

fordelt og kategorisert under de fire kulturtypene. Respondentene gir oss indikasjon på at de i større eller mindre grad velger å ytre seg på de fleste områder

Spørsmålet som omhandlet metodefrihet, gav oss en tydeligere variasjon i svarene. Her lå hovedvekten av svarene under kategoriene «helt enig» og «delvis enig», og vi så en interessant dreining mot at de i større grad velger å være tause når det dreier seg om:

- ✓ *leders valg av metode, når det å motsette seg en metode kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen*
- ✓ *når de er forpliktet til å følge barnehagens metodevalg*
- ✓ *når det å motsette seg en metode kunne true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen*

I gjennomsnitt lå svarene her 1 – 1 1/2 poeng høyere enn ellers i undersøkelsen, noe som indikerte at de i større grad valgte å være tause når det handlet om barnehagens eller leders valg av metode. Svarene her lå under kulturprofilene samarbeid/klan og kontroll/hierarki.

Gjennomsnittstallene viste oss at de to kulturtypene som skilte seg ut med høyest poeng, lå under kulturene *kontroll/hierarki* og *samarbeid/klan*. I disse kulturene var de ansatte mest tause. *Barnehagens innhold* hadde en tydelig variasjon i svarene sammenliknet med svarene som omhandlet kontekstene samfunnsmandat og bemanningsnorm.

Under det siste spørsmålet: *Dersom du ytrer deg, hvem gjør du det til?* så vi at hovedvekten ytrer seg til nærmeste leder, styrer eller en kollega. Ytringene holdes i stor grad internt i organisasjonen.

7.2 Tanker om videre forskning og bruk av undersøkelsen

Funnene våre har gitt noen indikasjoner som kan være interessante å forske videre på. Vi har gjennom bruk av CVF knyttet taushet til kulturprofiler og vurdert ansattes adferd utfra kontekster som kan være aktuelle for sektoren. Vi kan ikke finne dokumentasjon på at dette har vært vurdert på en slik måte før, og tenker andre kan dra nytte av denne innfallsvinkelen.

Våre funn viser en kobling som kan støtte opp om tidligere forskning knyttet til lojalitet og ytring. Ansatte viser at de kjenner på en forpliktelse, og at de er redde for konsekvenser dersom de ytrer seg i forhold til metode og metodevalg. Østrem og Pettersvold (2018) peker gjennom sin forskning på dette. De sier at de som har turt å ytre seg om metode og forhold rundt rammeplanen sier at det har fått negative konsekvenser for dem (Østrem & Pettersvold 2018, s. 121). Våre funn støtter opp om en slik tanke, og vi tenker dette aspektet kan forskes mer på.

Sektoren oppfordres til å delta i undersøkelser og forskningsarbeid. Det er et paradoks at forskning på taushet i sektoren ikke kan generaliseres grunnet liten interesse for å delta. Hvor ble det av alle stemmene i dette forskningsarbeidet? Det er i så måte et håp at denne undersøkelsen og den manglende interessen for å delta kan være til refleksjon.

Eget spørreskjema er lagt ved i oppgaven, noe som er gjort av to grunner. Både for å vise verktøyet som ble brukt for å innhente empiri til egen problemstilling, men også fordi vi tenker andre kan bruke det som verktøy for refleksjon og utvikling. Spørsmålene er rettet mot aktuelle verdier som kan konkurrere mot hverandre, og tanken bak er at mange som arbeider i barnehagesektoren kan ha nytte av å reflektere over hvor man står i disse spørsmålene. Det er reelle fenomen som kan styre oss både bevisst og ubevisst.

Det vil være mulig å se videre på leders rolle og ansvar i forhold til taushet i sektoren. Undersøkelsen vår spurte *hvem* ansatte ytrer seg til. Funnene totalt sett sier oss at nærmeste leder og styrer får mye av denne informasjonen. Hvor blir det av denne informasjonen? - tar leder ansvar og ytrer seg videre om den, eller forblir den internt og taus? Dette kan forskes videre på.

Håpet vårt er at funnene våre og prosessen vi har hatt i løpet av undersøkelsen kan være til nytte for andre lesere. Med tanke på masterstudenter håper vi oppgaven kan være et godt eksempel på viktigheten av å vurdere blant annet frafallsproblematikken når man tar i bruk en kvantitativ undersøkelse.

Det å få nok svar og et utvalg som ikke ender opp systematisk skjevt er avgjørende for gyldighet. Gjennom dette forskningsbaserte studiet har vi underveis i prosessen lagt ned mye arbeid. Belønningen som forskere hadde vært større om funnene faktisk kunne vært generalisert slik vi først håpet på. Vårt budskap til andre studenter er derfor å ta dette med i vurderingen. Utover dette var kvantitativ metode spennende å forske utfra, og absolutt noe som kan anbefales.

7.3 Barnehageopprøret og den «profesjonelle uroen»

Vi ønsker avslutningsvis å gå tilbake til utgangspunktet, til det som gav oss inspirasjon til forskningsarbeidet vårt. I hvilken grad kan undersøkelsen vår bekrefte det som ble påstått i kjølvannet av «Uforsvarlig» debatten?

Innledningsvis i oppgaven definerte vi taushetskultur som:

«At det finnes en rådende holdning der det å være taus og stille er normen. Denne tausheten kan være et resultat av at medlemmene har blitt påvirket til å tie, der de er lydige, passive og svake, og at dette ansees som rådende verdier».

Funnene våre støtter *ikke* at det er en rådende holdning der det å være taus og stille er normen. De indikerer allikevel at *når* man velger å være taus så kan det skyldes at det er under påvirkning av leder, eller at man er redd for konsekvenser knyttet til barnehagen. I barnehageopprøret ble det blant annet påstått at *ansatte tvinges til taushet, og at ansatte ikke tør stå frem med historiene sine av lojalitetshensyn*. Funnene våre kan indikere at dette finner sted. Årsaker kan som definisjonen sier være at de er lydige, passive eller svake, og at de er opptatte av intern ro, stabilitet og forutsigbarhet slik funnene våre viser. Dette kan være rådende verdier og en kultur som finner sted.

Det ble også pekt på at «*ansatte er nikkedukker for eier*», noe som kan knyttes til taushetskultur slik vi definerte det. Funnene viser at ansatte heller mot å være lojale til leders valg av metode, og leder kan sees på som en forlenget arm til eier. Eier har som Andersen (2019) påpekte i sin kartlegging ofte påvirkning på kulturen. De skal sikre at barnehagen holder seg «på den riktige vei» (Andersen 2019, Ostrøm ordner opp, del 2). Hva som er definert som den riktige vei vil ofte være nedfelt i metoder, strukturer og prosedyrer. Dette er typisk for hierarkiet, og kulturer preget av kontroll. Våre funn viser at det er i disse kulturene man velger å være mest taus.

Momenter av det vi har definert som taushetskultur er til stede når det gjelder noen konkrete kontekster, men hverken datamaterialet eller populasjon er stor nok til å kunne gi gyldig empiri rundt dette. Det kan heller ikke sies noe konkret om årsaken, og vi oppfordrer andre til å ta denne tråden videre.

Vi har også gjennom egen forskning sett til den «profesjonelle uroen» som ifølge Østrem og Pettersvold (Pettersvold & Østrem 2018) rører seg i sektoren. Selv om taushet gjennom våre funn ikke viser seg å være et rådende fenomen, kan det fremdeles være mye uro der ute. Innledningsvis i oppgaven ble det spurt om uroen fører til handling fra den enkelte. Det at ansatte totalt sett viser at de velger å ytre seg kan bety at de gjennom sin uro faktisk viser ansvarlighet, handling, kunnskap og refleksjon.

Det gjentas fra tidligere i oppgaven:

«Uro kan være et viktig utgangspunkt for refleksjon, kunnskap, fornyelse og handling. Men verken forskeren eller profesjonsutøveren kan bli værende i uroen. Det produktive ligger i at uroen forbindes med, eller fører til, ansvarlighet» (Pettersvold & Østrem 2018, s. 23).

Når funnene våre viser at flertallet av historiene fortelles til styrer eller nærmeste leder, ser vi et behov for at disse tar roret og styrer kursen mot ansvarlighet. Når noen også peker på at de i større grad velger å være tause av lojalitetshensyn til leder, ser vi et behov for å si noe om det å lede og være leder av organisasjonskultur.

7.3 Behovet for å lede organisasjonskultur i møte med taushet

Vi har pekt på at ansatte i større grad velger å være tause i enkelte situasjoner. Det kan indikere at det er kultur for taushet på visse områder. Vi sa innledningsvis i oppgaven at vi tenker taushet ikke bør råde i sektoren. Skulle dette være tilfelle mente vi sektoren måtte komme denne tausheten til livs.

Situasjonene vi har pekt på involverer leder. Funnene viser at ansatte er delvis enige at de velger å være tause nettopp for å være lojale mot leders valg av metode. Dette velger de til tross for at metoden går imot det de selv står for både faglig og etisk. Dette mener vi ledere bør være bevisste på, og endre dersom kultur i egen barnehage peker i den retning. Vi snakker her om barnehagens innhold og oppgaver, på det som skal prege hverdagen til det beste for barna. Slik vi ser det bør åpenhet, debatter og diskurs være det som er rådende her, ikke taushet.

Cameron og Quinn (2013) peker på at en kultur må identifiseres for å kunne endres, og på den måten kunne forbedres. Videre sier Cameron og Quinn at:

«endring av en kultur er i bunn og grunn nært knyttet til endring av enkeltpersoner. Med mindre ledere er villige til å forplikte seg til personlig endring, så vil organisasjonens kultur gjensidig bestå» (Cameron & Quinn 2013, s. 7).

Ledelsesaspektet har med andre ord en avgjørende betydning for enhver organisasjonskulturs identifisering, forbedring, utvikling, og eksistens. Det kan spørres - er man som leder bevisst sin rolle, og tar man ansvar slik at sektoren ikke får en taushetskultur på visse områder?

Det kan her være viktig å se til Bang (Bang 2017, s. 142) sine teorier om at spørsmålet om kultur kan styres er avhengig av hvordan vi definerer organisasjonens kultur. I følge Kluckhohn, Kroeber og Meyer (1952) er det to grunnleggende retninger innen organisasjonskultur (Cameron & Quinn 2014, s.18):

- ✓ den sosiologiske, -at organisasjoner *har* kulturer
- ✓ den antropologiske, - at organisasjoner *er* kulturer

Vi tenker at taushetskultur er en *har* – kultur, og at det er naturlig å tenke seg at det er mulig å styre en denne kulturen. Dette fordi det er naturlig å tenke at taushetskultur er noe man skaper ved siden av produkter og tjenester. Synet om en *er* – kultur vil gjøre det verre å tenke at den kan styres da man tenker at alt som foregår i en organisasjon – også ledelsens forsøk på å styre eller kontrollere kulturen - er et uttrykk for organisasjonskulturen (Bang 2017, s. 140).

Videre tenker vi som Bang (2017) at spørsmålet ikke nødvendigvis handler om at kultur kan styres eller ei. At det heller handler om hva slags betingelser som skal til for at det skal være mulig å påvirke en kultur, og enkelte deler av den. Når vi tenker at en organisasjon *har* en kultur, ligger det et stort ansvar på leder for å ta grep i å styre organisasjonskulturen. Slik vil det bli mulig å oppnå økt bevissthet for videre å kunne nå felles mål.

7.5 Vår vei videre som ledere i barnehagesektoren

Det har vært forsket på et område vi som styrere selv var interessert i å få svar på. Ønsket var at andre også delte denne interessen. Undersøkelsen har gitt oss noen indikasjoner. Disse kan vi reflektere rundt, og ta med videre inn i sektoren gjennom de fora vi opererer i.

Forhåpentligvis får vi med oss andre i dette, slik at vi sammen kan belyse fenomenet taushet i barnehagesektoren.

For oss er det betryggende at ansatte ser ut til å ytre seg om forhold de finner utfordrende. Samtidig finner vi det mindre betryggende med indikasjoner på at man i større grad, og i lojalitetshensyn til leder, velger å være taus i gitte kontekster. Det sier oss noe om leders rolle, og hvilket ansvar man har i forhold til samfunnsmandatet.

Selv vil vi arbeide for at egne ansatte ikke kommer i situasjoner der de må velge bort grunnleggende verdier nedfelt i rammeverk, fordi vi som ledere forventer lojalitet. Det er ønskelig at de skal tørre være åpne, og at vi i kraft av vår stilling går videre med deres bekymringer til eiere, politikere og sektor. Dette sees på som vår plikt i forhold til å ivareta samfunnsmandatet. Kartlegging av kulturen i egen barnehage står for tur. Hensikten er å få svar på om det råder en taushetskultur i egne rekker. Vi kan tro vi vet, men virkeligheten kan være en annen. Funnene har gitt oss en tankevekker.

Det finnes flere muligheter for påvirkning og ytring. Det finnes flere muligheter for å jobbe til barns beste. Nettverk, politiske arenaer, tett kontakt med eier og innlegg i ulike

barnehagefora. Vi ønsker edruelege debatter uten for mye tabloid fokus for barnehagesektoren.

Vi skal være vårt ansvar bevisst, og selv tenke over at vi hele tiden opererer i en sektor med konkurrerende verdier. Hvor står vi selv stødige i barnehagehverdagen, i debattene, og i valgene vi tar på vegne av oss selv og andre? Med sterkere politisk styring kan politikken gå langt utover sitt område. Moralsk og faglig dømmekraft blir et svært viktig tema for ledere i sektoren som skal sikre at profesjonene ikke settes til side.

Vi må begynne med oss selv, -dette er fortsatt vår vei videre.

7.6 Konklusjon

«Råder det en taushetskultur i barnehagesektoren?» Funnene våre viser at det *ikke* råder en taushetskultur i barnehagesektoren. Det vår undersøkelse sier oss er at ansatte velger å si ifra, og at de stort sett er uenige eller delvis uenige i påstander om at de velger å være tause. Dette gjelder spesielt i kontekster som omhandler «lov om barnehager», og «samfunnsmandatet». Disse historiene kommer ut. De fortelles til kollegaer eller nærmeste leder, og noen ganger også fagforbund. Det er kun under konteksten «rammeplan» vi kan se at noen heller mot å være tause. Det er metodevalg som utpeker seg her. Det å motsette seg leders valg av metode og barnehagens valg av metode, og det å sette barnehagens stabilitet og forutsigbarhet i fare ved å motsette seg en metode.

Ansattes lojalitet viser i denne forskningen at den ligger i å ivareta samfunnsmandatet og i å ivareta «lov om barnehager». Når det gjelder «rammeplan» og spørsmål rundt metode og metodefrihet dreier lojaliteten mot eier og team.

Sett i lys av barnehageopprøret støtter ikke funnene våre påstander om at ansatte ikke sier fra om kritikkverdige forhold knyttet til bemanning. Det vi ser er at «nikkedukker for eier», og at «ansatte presses til taushet» kan ha en mulig kobling med funnene. Eier bestemmer i mange tilfeller metode, ledere er eiers forlengede arm. Ansatte viser gjennom funnene at de delvis er enige i at de kjenner på forpliktelse knyttet til metode. Denne forpliktelsen ser ut til å føre til en grad av taushet.

Vi vet ikke om ansatte er presset til taushet, vi har spurt om de velger å være tause. Det vi vet er at valget tas på bakgrunn av noe, og følger vi teorien kan det bety at de følger noen normer, verdier og holdninger som er typiske for kulturen i egen barnehage.

LITTERATURLISTE

- Baldersheim, H og Rose, L.E. *Det kommunale laboratorium*. Bergen: fagbokforlaget. 3. utgave
- Bang, H. 2017. *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget, 4 utgave.
- Bolman, L.G. og Deal, T. E. 2018. *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag, 6. utgave.
- Cameron, K. S. og Quinn, R. E. 2014. *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm AS. 2. utgave.
- Cameron, K. S. og Quinn, R. E. 2013. *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm AS. 1 utgave.
- Grønmo, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D.I. 2014. *Interkommunalt samarbeid i Norge*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Norges Lover 1687-2017, studentutgave
- Pettersvold, M. og Østrem, S. 2018. *Profesjonell Uro*. Bergen: Fagbokforlaget, 1. utgave.

Artikler:

Bang, H. 2013 Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. Psykologisk institutt. Universitetet i Oslo. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>

Eriksen, B. 2016. Doktorgrad ved UiB med avhandlingen «Arbeidstakers rett til å varsle om «kritikkverdige forhold» etter arbeidsmiljøloven paragraf 2- 4 (1). Med særlig vekt på varslings i aksjeselskap». Hentet fra <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/eldre-saker/2016/juli/risiko-for-varslere/>

Nettsider:

Bokmålsordboka (2019, u.d.). Hentet fra: https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=taushet&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=bokmaal

Bokmålsordboka (2019, u.d.). Hentet fra: https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+Kultur&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=begge

Udir.no.(u.å.).Hentet fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/verdigrunnlag/>

Utdanningsnytt.no. (2018, 26. april). Hentet fra <https://www.utdanningsnytt.no/fagartikkel/vi-ma-torre-a-si-ifra-om-det-som-ikke-er-bra-i-barnehagen/120065>

Advokatveiledning.no.(u.å.). Hentet fra https://advokatveiledning.no/artikler/arbeidsrett/lojalitetsplikt_i_arbeidsforhold/

Advokat Bråthen B. (u.å.). Hentet fra <https://www.akademikerforbundet.no/sfiles/21/60/2/file/lojalitetsplikt.pdf>

Fylkesmannen.no. (2017, 4. mai). Hentet fra <https://www.fylkesmannen.no/globalassets/fm-rogaland/dokument-fmro/barnehage-og-opplaring/lysark/a.berge-rammeplanens-historie-04052017.pdf>

Udir.no.(u.å.). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/innsikt/Rett-til-barnehageplass/id2344761/>

Andersen, O.L. (2019, 25. april.) Det handler om å mestre organisasjonskulturen – del 1. Hentet fra: <https://ostrom-ordner-opp.no/det-handler-om-a-mestre-organisasjonskulturen-del-1/>

Andersen, O.L. (2019, 25. april.). Vi mester organisasjonskulturen i barnehagen ved å starte der vi er – del 2. Hentet fra: <https://ostrom-ordner-opp.no/vi-mestrer-organisasjonskulturen-i-barnehagen-ved-a-starte-der-vi-er-del-2/>

Andersen, O.L. (2019, 2. mai). Det er krevende å utvikle og endre organisasjonskulturen i barnehagen, - del 3. Hentet fra: <https://ostrom-ordner-opp.no/det-er-krevende-a-utvikle-og-endre-organisasjonskulturen-i-barnehagen-del-3/>

Andersen, O.L. (2019, 13. mai.) Den videre utvikling avhenger av deg, kjære leder – del 4. Hentet fra: <https://ostrom-ordner-opp.no/den-videre-utvikling-avhenger-av-deg-kjaere-leder-del-4/>

Østrem S. (2015, 8. juni). Hva er en profesjon? Hentet fra: <http://www.mestermestrerikke.no/2015/06/hva-er-en-profesjon.html>

Forskning.no.(2009, 25. desember). Tale er sølv, taushet er.... Hentet fra: <https://forskning.no/sprak-kjonn-og-samfunn/tale-er-solv-taushet-er/879464>

VEDLEGG

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og invitasjon til styрere av barnehager i utvalget

VI SKAL FORSKE PÅ TAUSHETSKULTUR I BARNEHAGESEKTOREN OG TRENGER DITT BIDRAG!

Dette er en forespørsel til barnehagen om å delta i en spørreundersøkelse rettet mot ansatte og styрere i barnehager over hele Norge. Undersøkelsen gjennomføres som del av en Masteroppgave der forskningsspørsmålet man ønsker besvart er om det råder en taushetskultur i barnehagesektoren.

180 av Norges mer enn 5000 ordinære barnehager er trukket ut til å være med i undersøkelsen. For å representere landets mangfold av barnehager samt ulike driftsformer er utvalget tilfeldig trukket ut ved hjelp av Barnehagefakta.no. Alle fylker er representert, og din barnehage er trukket ut. Undersøkelsen tar utgangspunkt i et spørsmål som er viktig for sektoren å få svar på, og vi håper dere ser at dette er en unik mulighet til å innhente informasjon om et emne som foreløpig er lite forsket på.

Dere vil i undersøkelsen få spørsmål som omhandler lojalitet, samfunnsmandat, taushet og ulike atferd knyttet til kultur i en organisasjon.

HVA ER BAKGRUNNEN FOR Å UNDERSØKE DETTE?

I kjølvannet av det mange kjenner som Barnehageopprøret «Uforsvarlig» ble det av initiativtakerne til opprøret påstått at det råder en taushetskultur i barnehagesektoren. Årsaken til denne tausheten ble påstått å være at lojalitet til eiere og sterke krefter i sektoren er større og sterkere enn lojaliteten til barna og samfunnsmandatet. Konsekvensen av dette skal ha ført til taushet, og gjennom barnehageopprøret fikk man se hvordan denne tausheten fikk følger for åpenhet om blant annet uforsvarlig drift i landets barnehager.

For oss er det interessant å ta tak i dette med taushet og lojalitet, og se på hvilke forhold i organisasjonskulturen som kan påvirke dette. Barnehagesektoren er under mye press både politisk, gjennom konkurranse i markedet, gjennom eiere og samfunnet som helhet. Det vil til enhver tid være momenter som påvirker organisasjonskulturen og som kan gjøre at lojaliteten til samfunnsmandatet utfordres og settes på prøve.

HVA INNEBÆRER DET Å DELTA?

- Styрer bistår med å distribuere undersøkelsen til sine ansatte
- Barnehagen sender liste med oversikt over antall ansatte som deltar og hvilken stilling de har
- Styрer/ Pedagogiske ledere minner de ansatte om undersøkelsen i gjennomføringsperioden.
- At alle deltakere setter av ca. 5 - 10 minutter til å kunne besvare undersøkelsen

GJENNOMFØRINGSPERIODE

Undersøkelsen gjennomføres i tidsrommet uke 22 til uke 25.

DATASIKKERHET OG ANONYMITET

Spørreundersøkelsen følger Datatilsynets forskrifter og er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Alle barnehager, styrere og ansatte er anonyme i undersøkelsen og svar behandles anonymt. Ingen data vil ikke kunne tilbakeføres til enkeltpersoner.

FOR MER INFORMASJON Dersom du skulle ønske mer informasjon kan du sende mail til: eskjulestad@yahoo.com

Med vennlig hilsen masterstudenter og styrere;

Eli Ann Tønnesen og Elin Gunhild Skjulestad

Hei!

Velkommen, og takk for at du deltar i vår undersøkelse «**Råder det en taushetskultur i barnehagesektoren?**»

I kjølvannet av det mange kjenner som barnehageopprøret «Uforsvarlig» ble det av initiativtakerne til opprøret påstått at det råder en taushetskultur i barnehagesektoren. For oss er det interessant å ta tak i dette med taushet og lojalitet, og se på hvilke forhold i organisasjonskulturen som kan påvirke dette. Barnehagesektoren er under mye press både politisk, gjennom konkurranse i markedet, fra brukere, gjennom eiere og samfunnet som helhet.

I denne undersøkelsen ønsker vi å få svar på om du av ulike årsaker finner det utfordrende å uttale deg. Dette gjør vi gjennom eksempler som omhandler samfunnsmandatet, bemanningsnorm og metodefrihet(jfr. Lov om barnehager og Rammepplan for barnehagen).

I eksemplene er det fremsatt ulike påstander som du graderer etter følgende:

1. Helt uenig
2. Delvis uenig
3. Delvis Enig
4. Helt enig
5. Ingen formening

Hva slags stilling har du?

- Styrer
- Pedagogisk Leder
- Barnehagelærer
- Fagarbeider
- Assistent
- Annet

Hvilken driftsform har din barnehage?

- Privat
- Kommunal

Hvilket fylke jobber du i?

- Aust-Agder
- Vest Agder
- Akershus
- Oslo
- Vestfold
- Østfold
- Hedmark

- Oppland
- Buskerud
- Telemark
- Møre og Romsdal
- Sogn og Fjordane
- Hordaland
- Rogaland
- Trøndelag
- Finnmark
- Nordland
- Troms

Skriv hvilken kommune du jobber i:

Hva slags kjønn har du?

- Mann
- Kvinne

Hvor lang erfaring har du fra arbeid i barnehage?

- Nyutdannet/nyansatt
- 1-5 år
- 5-10 år
- 10 år og mer

1. SAMFUNNSMANDATET

Samfunnsmandatet i barnehagen sier blant annet at barnehagen i samarbeid med hjemmet skal fremme omsorg, lek og læring, deretter læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Videre er demokrati en essensiell del av barnehagens mandat, og å utjevne sosiale forskjeller

Tenk deg at forhold rundt samfunnsmandatet i DIN barnehage er truet. For eksempel at foreldrenes eller eiers ønsker og behov går på bekostning av det du mener er barnet og barnegruppas behov for lek, omsorg, utvikling og læring. I en slik situasjon kan det være vanskelig å uttale seg fordi andre forhold også må tas hensyn til. Når ville du valgt å være taus i en slik situasjon?

Når innovasjon er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når fokus på barnehagens utvikling og vekst er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når det å utøve service ovenfor foreldrene er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når det å oppnå gode resultater (for eksempel på foreldreundersøkelse) er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når det å ivareta det kollegiale fellesskapet er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når lojalitet til teamet mitt er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når det å holde kostnadene lavest mulig er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når lojalitet til formelle retningslinjer, stabilitet og forutsigbarhet er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

2. LOV OM BARNEHAGER

Lov om barnehager §18 sier om grunnbemanning «*Bemanningen må være tilstrekkelig til at personalet kan drive en tilfredsstillende pedagogisk virksomhet*». Normen er fra 01.08.10: 3 barn pr. ansatt under 3 år, og 6 barn pr. ansatt over 3 år.

Tenk deg at bemanningen i DIN barnehage er lavere enn loven tilsier. Du kjenner at du ikke strekker til, og at du ikke får gitt nok tid og omsorg til hvert enkelt barn. I en slik situasjon kan det være vanskelig å uttale seg fordi andre forhold også må tas hensyn til. Når ville du valgt å være taus i en slik situasjon?

Når det er viktigere å bruke penger og ressurser på å delta i nettverk, enn å bruke penger på bemanning

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når det er viktigere å bruke penger og ressurser på innovasjon i stedet for bemanning

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når ytring om bemanningssituasjonen kan svekke barnehagens fortrinn i markedet

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når ytring om bemanningssituasjonen kan svekke barnehagens rykte og suksess

- Helt uenig
- Delvis uenig

- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når hensynet til det kollegiale felleskapet er viktigst

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når det viktigste er å være lojal mot teamet mitt

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når det er viktigst å holde kostnadene lavest mulig

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når det å ytre seg om bemanningsnorm kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

3. RAMMEPLAN FOR BARNEHAGEN

Rammeplan for barnehagen gir føringer for innhold og oppgaver i barnehagen, samtidig sier den at barnehagen skal ha metodefrihet.

Tenk deg at din barnehage blir pålagt kartleggingsmetoder, pedagogiske verktøy, eller retningslinjer som utfordrer det du mener er metodefrihet i barnehagen. Verktøyet du blir pålagt å bruke går mot alt du står for faglig og etisk. I en slik situasjon kan det være vanskelig å uttale seg fordi andre forhold også må tas hensyn til. Når ville du valgt å være taus i en slik situasjon?

Når det er viktigere å ta hensyn til en samarbeidspartner, enn å ha metodefrihet

- Helt uenig
- Delvis uenig

- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når det å bruke et bestemt program tjener barnehagens profilering

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når det å fremstå som ledende i markedet er viktigst

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når barnehagens rykte og suksess er viktigst

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når hensynet til mine kollegers ønsker er viktigst

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når jeg er forpliktet til å følge barnehagens metodevalg

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Når det er viktigst å være lojal mot leders valg av metode

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig

- Ingen formening

Når det å motsette seg en metode kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Delvis enig
- Helt enig
- Ingen formening

Helt til slutt: dersom du velger å ytre deg om forhold du finner utfordrende. Hvem ville du ha ytret deg til. Her kan du krysse av på flere alternativer.

- Nærmeste leder
- Kollega
- Styrer
- Eier
- Kommune/tilsynsmyndighet
- Media
- Forbund
- Ulike barnehagefora

Vedlegg 3: Datasett/samling av empirisk materiale

Kulturtype	Ut fra hypotese– jeg opplever meg presset til taushet når...	Helt uenig %	Helt enig antall	Delvis uenig %	Delvis uenig Antall	Delvis enig %	Delvis enig antall	Helt enig %	Hel enig, antall	Ingen for- mening %	N =
Adhokrati	1.1. Når innovasjon er viktigere enn samfunnsmandatet	24%	10	29%	12	20%	8	7%	3	20%	41
Adhokrati	1.2. Når fokus på barnehagens utvikling og vekst er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	49%	17	23%	6	15%	10	0%	2	13%	40
Adhokrati	2.1. Når det er viktigere å bruke penger og ressurser på å delta i nettverk , enn å bruke penger på bemanning	68%	25	16%	6	0%	0	8%	3	8%	37
Adhokrati	2.2. Når det er viktigere å bruke penger og ressurser på innovasjon i stedet for bemanning	59%	22	14%	5	8%	3	11%	4	8%	37
Adhokrati	3.1. Når det er viktigere å ta hensyn til en samarbeidspartner , enn å ha metodefrihet	28%	10	33%	12	22%	8	3%	1	14%	36
Adhokrati	3.2. Når det å bruke et bestemt program tjener barnehagens profilering	28%	10	19%	7	31%	11	3%	1	19%	36
Marked	1.1. Når det å utøve service ovenfor foreldrene er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	49%	19	23%	9	15%	6	0%	0	13%	39
Marked	1.2. Når det å oppnå gode resultater på (f.eks. foreldreundersøkelsen) er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	49%	19	26%	10	13%	5	0%	0	13%	39
Marked	2.1. Når ytring om bemanningsnormen kan svekke barnehagens fortrinn i markedet	41%	15	19%	7	19%	7	5%	2	16%	37
Marked	2.2. Når ytring om bemanningssituasjonen kan svekke barnehagens rykte og suksess	22%	8	30%	11	27%	10	5%	2	16%	37
Marked	3.1. Når det å fremstå som ledende i markedet er viktigst	39%	14	25%	9	17%	6	0%	0	19%	36
Marked	3.2. Når barnehagens rykte og suksess er viktigst	25%	9	28%	10	25%	9	3%	1	19%	36
Samarbeid/ Klan	1.1. Når det å ivareta det kollegiale fellesskapet er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	38%	15	23%	9	21%	8	8%	3	10%	40
Samarbeid/ Klan	1.2 Når lojalitet til teamet er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	44%	17	13%	5	31%	12	3%	1	10%	39
Samarbeid/ Klan	2.1. Når hensynet til det kollegiale fellesskapet er viktigst	41%	15	32%	12	14%	5	3%	1	11%	37
Samarbeid/ Klan	2.2. Når det viktigste er å være lojal mot teamet mitt	22%	8	43%	16	14%	5	11%	4	11%	37
Samarbeid/ Klan	3.1. Når hensynet til mine kollegers ønsker er viktigst	22%	8	31%	11	28%	10	3%	1	17%	36
Samarbeid/ Klan	3.2. Når jeg er forpliktet til å følge barnehagens metodevalg	6%	2	25%	9	28%	10	25%	9	17%	36
Kontroll/ Hierarki	1.1. Når det å holde kostnadene lavest mulig er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	44%	17	23%	9	13%	5	8%	3	13%	39
Kontroll/ Hierarki	1.2. Når lojalitet til formelle retningslinjer, stabilitet og forutsigbarhet er viktigere enn å ivareta samfunnsmandatet	28%	11	26%	10	26%	10	3%	1	18%	39

Kontroll/ Hierarki	2.1. Når det er viktigst å holde kostandene lavest mulig	46%	17	32%	12	11%	4	3%	1	8%	37
Kontroll/ Hierarki	2.2. Når det å ytre seg om bemanningsnorm kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen	30%	11	27%	10	19%	7	16%	6	8%	37
Kontroll/ Hierarki	3.1. Når det er viktigst å være lojal mot leders valg av metode	6%	2	33%	12	31%	11	17%	6	14%	36
Kontroll/ Hierarki	3.2. Når det å motsette seg en metode kan true stabilitet og forutsigbarhet i barnehagen	8%	3	19%	7	39%	14	11%	4	22%	36