

Personalmøter i barnehagen

En del av en lærende organisasjon?

Linda Marie Wagenknecht Olsen

15.05.20

Master i organisasjon og ledelse

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Min reise til en mastergrad startet da jeg fikk muligheten til å ta styrerutdanningen på Høgskolen i Oslo og Akershus i 2015. Jeg hadde den gangen ingen planer om å gå videre og fullføre en master i organisasjon og ledelse. Det å sette seg på skolebenken igjen ga meg ny kunnskap, og en følelse av å mestre jobben min på en ny og bedre måte. Dette førte til en indre motivasjon som resulterte i å fortsette med studier. Det har vært opp og nedturer gjennom hele prosessen, der jeg etter hvert klarte å balansere privatliv, arbeidsliv og studenttilværelsen. Den siste delen av prosessen ble noe mer utfordrende enn forventet, det kom store endringer i samfunnet på grunn av epidemien kalt Covid-19. Skoler og barnehager ble stengt, og det ble iverksatt strenge retningslinjer fra regjeringen. Dette førte til at jeg måtte finne en ny struktur for å kunne være daglig leder i en barnehage med hjemmekontor, privatlærer for min datter på 10 år, og gå inn i sluttfasen på min master avhandling. Men med positiv innstilling og litt logistikk, så løste det seg også. Jeg har mange å takke for at denne masteravhandlingen kom i mål.

Først og fremst vil jeg takke min arbeidsgiver for å gi meg muligheten til å gjennomføre studiet ved siden av arbeidet. Uten tilrettelegging fra arbeidsplassen hadde ikke denne avhandlingen vært mulig å fullføre.

Jeg vil rette en stor takk til min fantastiske veileder Sol Skinnarland som har bidratt med gode råd, veiledning og godt humør. Hun har vært tilstedeværende og en positiv motivator gjennom hele prosessen.

Tusen takk til alle informantene som deltok i min studie. Deres deltagelse har gjort denne studien mulig, og bidratt til mer kunnskap om personalmøter i barnehagen.

Tusen takk til alle venner som har heiet meg frem, og ikke minst til min familie som har vært tålmodige der jeg til tider har vært litt amper og stresset for å få hverdagen til å gå opp, jeg lover å gjøre det godt igjen. En spesiell takk til min mann som har støttet meg og bidratt til at jeg ikke har gitt opp på veien.

Halden, 15.05.20, Linda Marie Wagenknecht Olsen

Sammendrag

Barnehagen skal ut fra dagens rammeverk være en lærende organisasjon, og det settes forventninger til styrere i barnehagen i form av at de skal legge til rette for å utarbeide felles forståelse blant de ansatte for hva som forventes av barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017). For å utarbeide en felles forståelse av virkeligheten kreves det en form for samhandling ved at de ansatte deler kunnskap og erfaringer (Argyris & Schön, 1996; Nonaka, 1994). Derfor har jeg valgt å studere sammenhengen mellom personalmøte og kunnskapsutvikling og læring. Det finnes lite litteratur som knytter seg direkte til personalmøter i barnehagen, men ut fra vitenskap om arbeidsplassmøter kan disse møtene være et sted for å skape felles forståelse (Scott, Allen, Rogelberg & Kello, 2015).

Arbeidsplassmøter kan brukes til å strukturere og drive prosesser som utvikler og endrer forståelsen av omgivelsene der de ansatte samarbeider gjennom å dele sine meninger og oppfatninger (Weick, 1995).

Formålet med denne studien er å finne ut av hva personalmøter brukes til, og om det finnes en kobling til kunnskapsutvikling og læring. Gjennom et kvalitativt forskningsdesign har jeg valgt å benytte meg av semistrukturerte intervjuer der seks informanter fra to ulike barnehager har deltatt. Avhandlingen har både en induktiv og deduktiv tilnærming som betyr at innsamlet data kan bidra til å bygge nye teorier, samtidig som min studie har satt tidligere forskning på arbeidsplassmøter og læring i organisasjoner opp mot mine data for finne eventuelle sammenhenger og likheter (Merriam & Tisdell, 2016).

Mine funn tyder på at det finnes en kobling mellom personalmøter og kunnskapsutvikling og læring. Denne koblingen viser seg ved at både styrer og de ansatte gjennomfører ulike aktiviteter i tre forskjellige faser, altså før, under og etter møtet. Dette kan fortelle noe om at det drives prosesser gjennom de ulike fasene av personalmøtet. Studien har også funnet ut at selve gjennomføringen av personalmøtene, er delt opp i fire forskjellige trinn. De fire trinnene fremhever prosesstenkingen i form av individuell og felles refleksjon, der det blir brukt ulike metoder for gjennomføringen. Studien viser tegn til at personalmøtet blir brukt for å strukturere personer, informasjon og prosesser. Det ser også ut til at personalmøtet er en del av en større møtестruktur som er satt i system, og som kan legge til rette for kunnskapsutvikling og læring.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	4
1.1 Personalmøter i barnehagen.....	5
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	6
1.3 Avhandlingens disposisjon.....	7
2 Teorikapittel	8
2.1 Vitenskap om arbeidsplassmøtet.....	8
2.2 Lærende organisasjon og organisasjonslæring.....	19
2.3 Vitenskap om møter sett sammen med læring i et organisatorisk perspektiv.....	27
3 Forskningsdesign og metode	31
3.1 Kvalitativt intervju som metode.....	31
3.2 Gjennomføring av prosjektet.....	32
3.3 Transkribering.....	38
3.4 Koding og kategorisering.....	39
3.5 Forskningsetikk.....	39
3.6 Validitet og reliabilitet.....	41
4 Presentasjon av funn	43
4.1 Hvordan forbereder styreren og de ansatte seg til personalmøter?.....	43
4.2 Hva er det styreren og de ansatte bruker tiden på personalmøtet til?.....	49
4.3 Hvordan arbeider de videre med det de har gjennomført på personalmøtene?.....	62
4.4 Oppsummering av funn og analyse.....	65
5 Drøfting av hovedfunn	67
5.1 Ledelse gjennom inkludering og styring.....	68
5.2 Personalmøtet som et strategisk verktøy.....	70
5.3 Samhandling gjennom sosialt samvær og felles refleksjon.....	74
5.4 Læring og kunnskapsutvikling ved bruk av personalmøter.....	79
6 Konklusjon	85
6.1 Videre forskning.....	87
7 Litteraturliste	88
8 Vedlegg	91

1. Innledning

Samfunnet har vært, og er kontinuerlig i utvikling og endring, som krever at organisasjoner utvikler seg i takt med samfunnsutviklingen. Også i barnehagesektoren har det de siste årene vært en stor utvikling. Lovverk, rammebetingelser og den pedagogiske driften i barnehagen har endret og tilpasset seg omgivelsene. Børhaug og Lotsberg (2010) hevder at konkurranseaspektet har blitt mer fremtredende i barnehagen på grunn av målet om full barnehagedekning. Full barnehagedekning er ikke lenger et mål, men fastsatt i lovverket. Barn innen en viss alder har krav på barnehageplass (Barnehageloven, 2005).

Konkurranseaspektet ved å fylle opp barnehagene med barn har vært merkbart for flere barnehager, og det tvinges frem at barnehageansatte må jobbe mer med kvalitet. Kvalitet i barnehagen er satt på agendaen, der barnehagene nå er en del av utdanningsløpet, og er underlagt kunnskapsdepartementet (Børhaug & Lotsberg, 2011). Barnehagens rammeplan (2017) har lagt føringer til barnehagens innhold og oppgaver. Rammeverket har i nåværende og tidligere utgaver brukt begrepet lærende organisasjon. Begrepet er lite definert på tross av at det har hatt, og fortsatt har en viktig plass i barnehagen som organisasjon (Gotvassli, 2014). Det kom ny revidert utgave av rammeplan for barnehagen i 2017, der den setter forventinger til refleksjon rundt fag og etiske problemstillinger, og at enhver ansatt har ansvar for å holde seg oppdatert. I rammeplan for barnehager (2017) står det:

«barnehagen er en lærende organisasjon der hele personale skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15, min understreking)

Det var her det hele startet hvor jeg gjorde meg noen tanker om: Er barnehagen faktisk en lærende organisasjon? Hvor og hvordan skjer denne læringen? I rammeplan for barnehagen (2017) står det at styreren har ansvar for at alle ansatte får brukt sin kompetanse og utarbeider en felles forståelse for hva som forventes av barnehagen som organisasjon. Det settes klare forventninger til styreren der de har ansvar for å skape felles forståelse rundt faget. Jeg har en antagelse om at personalmøtet er et sted der alle ansatte blir inkludert, og at møtet kan brukes til felles refleksjon. Derfor har nysgjerrigheten rundt barnehagen som lærende

organisasjon ført meg videre til møtevirksomhet. Rammeplan for barnehagen (2017) fremhever også ansvar og roller, der det settes forventinger til barnehageeier, styrer og pedagogisk leder. De øvrige ansatte er tatt med innledningsvis i dette kapittelet der det står:

«Barnehageeieren og alle som arbeider i barnehagen, skal sammen bidra til å oppfylle målene og kravene i rammeplan med utgangspunkt i sine egne erfaringer og sin kompetanse» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15)

Begrepet lærende organisasjon er mer definert i rammeplanen enn tidligere, men mangler fortsatt beskrivelser som tydeliggjør hva som legges i begrepet. Siden det i dag er så stort søkelys på utvikling og endring, ønsker jeg å finne ut av hva som skjer på personalmøtene, og om disse møtene blir brukt for å oppnå læring. Denne studien vil kunne bidra til å finne ut av om alle ansatte er inkludert på dette møtet, og om det blir brukt til å oppnå læring i organisasjonen. En konkretisering av hva denne studien skal ta for seg er hvordan styrere kan legge til rette for at barnehagen skal kunne være i kontinuerlig utvikling, ved bruk av personalmøtet.

1.1 Personalmøter i barnehagen

Personalmøter i barnehagen er et lite omtalt tema i litteraturen. Lehre (2015) har i sin masteravhandling forsket på hvordan styrer legger til rette for faglig utvikling og læring på personalmøter i barnehagen. Denne studien hadde et sterkt ledelsesperspektiv, og tok utgangspunkt i pedagogisk ledelse. Lehre hevder at styrerne er opptatt av å få i gang refleksjon blant de ansatte for å oppnå utvikling og læring i personalet. Studien til Lehre (2015) tyder på at det finnes en kobling mellom personalmøter, læring og kunnskapsutvikling. Innholdet i møtene tar utgangspunkt i teori og temaer innen barnehagefeltet. De ansatte blir delt i mindre grupper til felles refleksjon, hvor de skal dele erfaringer og kunnskap (Lehre, 2015). Barnehagene hun har forsket i bruker faktorer både innenfor teori om lærende organisasjon som Senge (2006) har beskrevet med gruppelæring, og de legger til rette for at taus kunnskap får mulighet til å omgjøres til felles kunnskap, altså eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1994). Lehre (2015) fremmer læringskultur i sin studie, der funnene viser at styrerne har en opplevelse av at de ansatte er positive til endring og utvikling. Studien viser også at personalgruppa har en positiv holdning til å reflektere over egen praksis (Lehre, 2015). Litteratur om

læringskultur som omhandler barnehagen som lærende organisasjon, hevder også at kulturen er preget av fornyelse og deling (Mostad, Skandsen, Wærness & Lindvig, 2013). Det er skrevet mye om endring og utviklingsarbeid som er direkte koblet til barnehagen (Mostad et al., 2013), men lite konkret om hvor og hvordan dette blir organisert. På bakgrunn av at det finnes lite litteratur direkte knyttet til personalmøter i barnehagen, vil jeg ta utgangspunkt i litteratur og forskning som omhandler vitenskap om arbeidsplassmøter, på engelsk; workplace meetings. Det finnes mye litteratur innen vitenskap om arbeidsplassmøtet og læring i organisasjoner. Jeg har valgt å se konkret på arbeidsplassmøtets funksjon og formål, hvordan møtene er bygd opp, og teori innen organisatorisk læring.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne studien vil ha som formål å finne ut av hva personalmøtet brukes til, og om det finnes en kobling mellom personalmøtet, og læring i et organisatorisk perspektiv.

Med utgangspunkt i min interesse, forventninger fra rammeverk, og mangel på litteratur om personalmøter i barnehagen, har jeg utformet en problemstilling og forskningsspørsmål som lyder;

Hvordan kan styreren bruke personalmøter i barnehagen for å legge til rette for læring og kunnskapsutvikling?

For å få svar på dette har jeg utformet fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan forbereder styreren og de ansatte seg til personalmøter?
2. Hva er det styreren og de ansatte bruker tiden på personalmøtet til?
3. Hvordan arbeider de videre med det de har gjennomført på personalmøtene?
4. På hvilken måte kan personalmøter knyttes opp mot kunnskapsutvikling og læring?

1.3 Avhandlingens disposisjon

Avhandlingen vil nå starte med kapittel 2 som inneholder teori og forskning innen vitenskap om arbeidsplassmøtet og læring i et organisatorisk perspektiv. Utvalgt teori presenterer hvordan møter har blitt studert, og hvilke formål og funksjoner arbeidsplassmøter har. Så presenterer jeg videre teori om den lærende organisasjon og organisasjonslæring. I kapittel 3, gjør jeg rede for mine valg i henhold til metode, hvordan jeg har gjennomført semistrukturerte intervjuer, og hvordan jeg har bearbeidet innhentet data. Kapittel 4 tar for seg mine funn som er et resultat av analysering og sortering av datamaterialet. I kapittel 5, drøfter jeg utvalgt litteratur og mine hovedfunn. I kapittel 6 konkluderer jeg med utgangspunkt i problemstilling, forskningsspørsmål, utvalgt teori og mine hovedfunn. Avslutningsvis viser jeg til hva det kan være nyttig å forske videre på. Intervjuguide, informasjonsskriv og godkjenning fra NSD ligger vedlagt til slutt.

Jeg har valgt å referere til forfattere med årstall i hele avhandlingen, bortsett fra direkte sitater der jeg i tillegg henviser til sidetall.

2 Teorikapittel

Teorikapittelet vil ta for seg vitenskap om arbeidsplassmøtet, og hva forskere har vært opptatt av innen forskningsfeltet. Teksten vil tydeliggjøre hvilken teori og empiri jeg bygger min studie på, og aspekter som er valgt å ta bort. Litteratur som omhandler arbeidsplassmøtets funksjon og formål blir presentert, som tar utgangspunkt i vitenskap om arbeidsplassmøter som omfavner alle møter der det er tre eller flere deltakere (Schwartzman, 1986). Det blir en gjennomgang av tre ulike faser; før, under og etter møtet som har blitt studert tidligere (Mroz, Allen, Verhoeven & Shuffler, 2018). Disse fasene vil ha en sentral plass gjennom hele min studie. Deretter vil jeg redegjøre kort for hvilken betydning ledelse kan ha for arbeidsplassmøter (Rogelberg, Shanock & Scott, 2012), der det kommer frem to ulike former for ledelse, demokratisk og autoritær ledelse (Bass & Bass, 2009). Innen viten om arbeidsplassmøter er det utarbeidet ulike måter å forstå møtene på. Her blir arbeidsplassmøtet sett på som et strategisk verktøy, kulturelt ritual, et sted for å skape felles forståelse av virkeligheten, og møtet som intervensjon (Scott et al., 2015). For å synliggjøre koblingen mellom personalmøtet og læring, vil min studie gå nærmere inn på teori om lærende organisasjoner, der jeg presenterer fem disipliner (Senge, 2006), og noen kjennetegn som må være tilstede for å være en lærende organisasjon (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991). I tillegg vil jeg kort se på barnehagen som lærende organisasjon. Deretter presenterer jeg teori om kunnskap og kunnskapsutvikling (Nonaka, 1994), samt læring i form av enkeltkrets og dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1996). For å danne et teoretisk bilde av hvilken sammenheng arbeidsplassmøter kan ha til læring og kunnskapsutvikling, ser jeg avslutningsvis på hvilke koblinger jeg har funnet mellom de to ulike teoretiske retningene, altså arbeidsplassmøter og læring.

2.1 Vitenskap om arbeidsplassmøtet

Litteratur som omhandler gruppedynamikk og vitenskap om arbeidsplassmøte, hevder at møtene er et kjent verktøy som blir brukt på forskjellige måter og med ulikt formål (Cohen, Rogelberg, Allen, Luong & Parks, 2011). Det er ifølge forfatterne en vanlig rutine i organisasjoner, der de ansatte ofte stiller spørsmålsteget ved verdien av møtene som de deltar i jevnlig. Det fremgår at det blir brukt mye tid til møtevirksomhet i alle typer organisasjoner. Dette innebærer

både forarbeid, gjennomføring og etterarbeid. I USA gjennomføres det mellom 11- 55 millioner møter hver eneste dag (Mroz, Allen, et al., 2018). Dette synliggjør at det blir brukt mye tid på møtevirksomhet, og som styrer i barnehage opplever jeg at går det mye tid til avdelingsmøter, ledermøter, personalmøter, prosjektmøter og lignende. Ut fra egen erfaring blir disse møtene brukt til å komme sammen, og kommunisere om saker som omhandler barnehagens drift og praksis, med ulikt innhold og formål.

Allen, Rogelberg og Scott (2008) hevder at kvaliteten og verdien på møtene kan påvirke organisasjonen negativt ved at møtene kan oppleves som bortkastet tid og innsats, og at de fører med seg økonomiske kostnader. De som har forsket på arbeidsplassmøter har vært opptatt av hvilken påvirkning møtene har hatt på arbeidstakernes opplevelse av arbeidstilfredshet. Tidligere studier viser til at antall møter en ansatt hadde i løpet av en dag kunne føre til økt daglig tretthet, og opplevelse av større arbeidsbelastning (Luong, Rogelberg & Kivlighan, 2005). Min studie vil ikke gå dypere inn på dette, men det er relevant å vite at personalmøtenes innhold og organisering kan ha en påvirkning på de ansatte.

Tidligere forskning på arbeidsplassmøter har også vært opptatt av egenskaper tilknyttet møtets design. Cohen et al. (2011) fant 18 ulike designegenskaper til arbeidsplassmøter, og beskriver hvordan møtets kvalitet blir oppfattet av de ansatte. Disse 18 egenskapene er fordelt på fire hovedkategorier, tidsforbruk, fysiske forhold, prosedyre/prosess og deltakere (Cohen et al., 2011). Studien til Cohen tar for seg de ansattes opplevelse av kvalitet på møter, og ikke direkte hva møtets funksjon og formål er. Derfor vil jeg ikke utdype dette noe mer i denne sammenheng, men det tydeliggjør behovet for å være bevisst på hva møtene blir brukt til, hvordan de organiseres, samt at det kan ha en betydning for hvilken effekt møtene kan ha. Det kan da bety at arbeidsplassmøter kan påvirke de ansattes mulighet til å lære. For å kunne finne ut av om personalmøter i barnehagen er tilrettelagt for læring, vil jeg først gå inn på litteratur som tar for seg hva det legges vekt på før, under og etter arbeidsplassmøter.

2.1.1 Arbeidsplassmøtets tre faser

Vitenskap om arbeidsplassmøter har blitt studert som et konsept, intellektuelt og som en praktisk aktivitet. Dette innebærer både hva som skjer før, under og etter møtet, altså ønsket utbytte, møtet i seg selv, hvilken påvirkning de kan ha i etterkant, og andre aspekter som er relatert til møter (Olien, Rogelberg, Lehmann-Willinbroch & Allen, 2015). For min studie har hensikten vært å finne ut av hvordan personalmøter i barnehagen blir organisert. Altså om de er organisert i ulike faser, eller om de blir organisert på en annen måte. Min studie vil ikke kunne beskrive hvilket utbytte barnehagene sitter igjen med i etterkant av personalmøtene, men belyser hva de bruker tid på både før, under, og etter personalmøtene. En av studiene (Mroz, Allen, et al., 2018) som har studert disse tre fasene, har sett på hvilke kriterier som skal til for å få til et best mulig møte. De tydeliggjør også hvilken påvirkning dette har for organisasjonsmedlemmene, både i et lederperspektiv og i et ansattperspektiv. Jeg vil nå gå inn på noen av disse kriteriene i de tre ulike fasene som er av betydning for min studie.

Oppbygning, valg av design og organisering før møtet

Hvis man deltar på for mange møter, kan det ut fra Luong et al. (2005) ha negativ virkning på de ansatte. Deltagelse på dårlige møter kan påvirke til stress, utmattelse og opplevelse av stor arbeidsbelastning (Luong et al., 2005). Selve påvirkningen vil ikke min studie ta for seg, men den vil få frem beskrivelser som forklarer hva som ligger til grunn for valg av hyppighet på personalmøter. Disse beskrivelsene er med på å synliggjøre hvilke formål barnehagene har for sine personalmøter, og om formålene er koblet til læring. Dette er en grunn i seg selv til at det har vært nyttig å studere personalmøter i barnehagen, for å kunne bidra til økt kunnskap rundt personalmøtets funksjon, og formål i barnehagen. Samtidig kan dette ha en påvirkning for de ansattes mulighet for læring. Det hevdes at grupper som har personer med ulike funksjoner eller roller i organisasjonen, kan føre til at det blir lettere å finne løsninger på de problemene/utfordringene man står ovenfor, dette på bakgrunn av en større bredde på hvilke muligheter man har (Horwitz & Horwitz, 2007). Samtidig kan det også resultere i redusert samhandling mellom møtedeltakerne på bakgrunn av ulik adferd og erfaringer

(Horwitz & Horwitz, 2007). Dette kan bety at valg som blir tatt i forkant av møtene når det gjelder organisering og hvilke deltakere som skal være til stede, kan ha en betydning for personalmøtets formål og funksjon. Cohen et al. (2011) hevder at alle møtedeltakere bør få en møteagenda før møtet, slik at de kan komme forberedt. Mroz og Allen et al. (2018) argumenterer for at både lederen og øvrige møtedeltakere har ansvar i forbindelse med forberedelse til møtet. De skal sette seg klare mål og tanker om hvilket utbytte de ønsker. Hvilke forberedelser styresen og de ansatte gjør, kan være av betydning for personalmøtets formål. Mroz og Allen et al. (2018) viser til at det er viktig å finne ut av om møtet er nødvendig, slik at det ikke skaper en opplevelse av bortkastet tid. Dette kan ha en betydning for funksjon og formål for personalmøter i barnehagen, på den måten at tiden blir brukt til saker som omhandler barnehagens drift. Videre bør man vurdere lengde på møtet, dette skal vurderes ut fra hva som skal jobbes med, slik at det blir tilpasset innholdet. Teknologi, virtuell deltakelse og hvilke hjelpemidler som blir brukt i møter hevdes å ha en betydning for å oppnå gode møter (Mroz, Allen, et al., 2018). Med den utviklingen som har vært innen teknologiske verktøy vil det være nødvendig å inkludere, men ikke gis en sentral plass i min studie. Min studie tar for seg hvordan forberedelsene foregår i praksis, altså hva, og hvordan styrer legger til rette for aktiviteter i forkant av personalmøter.

Oppbygning, design og organisering under gjennomføringen av møtet

Adferd og samhandling står sentralt for å oppnå gode møter, og kan ha en påvirkning på effekten av møtet (Mroz, Allen, et al., 2018). Møtedeltakernes ansvar er å delta aktivt på møter ut fra sakliste og mål som er satt. Lederens ansvar under møtet er å presentere og følge saklisten som tydeliggjør målsetting og utbytte av møtet (Leach, Rogelberg, Warr & Burnfield, 2009), oppmuntre alle til å delta, og la møtedeltakerne bli inkludert i beslutningsprosesser. Beslutninger som er tatt andre steder skal videreformidles av leder (Mroz, Yoerger & Allen, 2018). Samhandling vil komme frem i denne studien i ulik form. Jeg går ikke nærmere inn på hvordan dette oppleves av møtedeltakerne, men går inn på hvordan samhandling blir brukt både av leder, og de ansatte som er til stede på personalmøte. Altså hvilken funksjon og formål denne samhandlingen kan ha på personalmøtet i barnehagen.

Aktiviteter og utbytte etter møtet

Mroz og Allen et al. (2018) fremhever hvilken type utbytte man kan få etter møter. Utbyttene de beskriver er at det kan føre til strategiske justeringer for organisasjonen, og bidra til å styrke organisasjonens klima og sikkerhet. Positive samspill mellom møtemedlemmene kan påvirke muligheten for suksess, der opplevelse av gode møter knyttes opp mot generell jobbtilfredshet.

De tre fasene før, under, og etter beskriver faktorer som bør ligge til rette for å oppnå gode møter, og at de ansatte skal oppleve de gode. Studien til Mroz og Allen et al. (2018) har en normativ tilnærming, der de fremhever hvordan det bør være, og sier lite om hvordan det kan se ut i virkeligheten. I min studie er jeg opptatt av hva slags aktiviteter som foregår i de tre ulike fasene, samtidig som den belyser sammenhenger og koblinger til organisatorisk læring. Min studie tar også for seg hvilket forarbeid som blir gjort, hva som skjer under personalmøtet, og hvordan ledere og ansatte bruker dette videre. De tre fasene har bidratt til å kunne konkretisere, og dele opp aktiviteter som skjer før, under, og etter personalmøter, som har gjort min studie mer oversiktlig og ryddig. For å få et større innblikk i arbeidsplassmøtets funksjon og formål, vil jeg nå presentere utvalgt litteratur som tar for seg dette.

2.1.2 Arbeidsplassmøtets funksjon og formål

Allen, Beck, Scott og Rogelberg (2014) har gjennomført en studie der hensikten var å klassifisere møtets formål. De kritiserer tidligere forskning på feltet for ikke å få til dette på en tilstrekkelig god måte. Når de har utført sin studie har de kategorisert funksjon og formål ut fra ulike typer organisasjon, som for eksempel privat og offentlig sektor. Jeg har ikke skilt på offentlig og privat sektor min studie, men jeg tydeliggjør de ulike formålene som viser seg ut fra tidligere studier, og i tillegg viser til andre formål og funksjoner som ikke er beskrevet i utvalgt litteratur. Allen og hans kollegaer (2014) fant 16 ulike kategorier på møtets formål. Noen av disse formålene handlet om å diskutere organisasjonens økonomi, kundenes behov og ønsker, hvordan organisasjonen fungerer og organisasjonens kvalitet. Det kom også frem at møtene ble brukt til å utdanne og lære opp kollegaer, identifisere problemer, og komme med løsninger til disse, ved

for eksempel å komme med nye ideer til hvordan de kunne håndtere arbeidet videre (Allen et al., 2014). Dette viser til en stor variasjon, og et bredt spekter av hva et arbeidsplassmøte kan bli brukt til. I deres studie (Allen et al., 2014) bruker de diskusjon som begrep når de fremhever formål med arbeidsplassmøter. I min studie vil begrepet refleksjon være mer sentralt. Refleksjon er ofte brukt innen lærende organisasjon og organisasjonslæring, der forskere er opptatt av felles refleksjon og deling av kunnskap (Argyris & Schön, 1996; Mostad et al., 2013; Senge, 2006). Koblingen mellom diskusjon og refleksjon er gjort på bakgrunn av at når man diskuterer vil det være nødvendig å reflektere for å komme med argumenter og meninger gjennom samhandling som omhandler bedriften. Hvis vi ser bort fra begrepsbruken, vil det ut fra min oppfatning bety at det blir brukt felles refleksjon på arbeidsplassmøtene. Det kan også være slik at det i noen yrkesgrupper er mer vanlig å benytte seg av felles refleksjon enn andre, på den måten at begrepene kan bli brukt om hverandre, samt at det også kan ha en betydning for hvilket formål man har med det aktuelle møtet.

For å tydeliggjøre arbeidsplassmøtets funksjon og formål, har jeg valgt å presentere fire hovedformål som belyses i litteraturen. Mroz og Allen et al. (2018) kategoriserte fire hovedformål med møter:

1. *Dele/gi informasjon*

- Informasjon blir delt mellom møtedeltakerne, men blir ikke nødvendigvis gjort noe med.

2. *Løse problemer og ta beslutninger*

- Deltakerne tar opp problemer eller utfordringer, og finner på denne måten ut hvordan de skal håndtere saken videre i sin arbeidshverdag.

3. *Utvikle og iverksette organisasjonsstrategier*

- Ledere diskuterer organisasjonens mål og verdier ved å lage strategiplaner og utarbeider tiltak som skal implementeres i praksis.

4. *Informasjon og gjennomgang av situasjoner de har vært igjennom i praksis*

- De ansatte reflekterer over enkelte hendelser og opplevelser de har gjort seg i praksis. Dette kan innebære å snakke om forventinger som er satt i forkant, hva som er blitt gjort, hva som gikk bra, og hva som

kan bli bedre, altså kartlegge sin fremdrift og i tillegg finne sitt utviklingspotensial (Mroz, Allen, et al., 2018).

Innenfor vitenskap om arbeidspalssmøter hevdes det at lederen har en sentral rolle (Rogelberg et al., 2012). For å kunne finne ut at personalmøtenes formål, og i tillegg se om disse formålene har en kobling til læring, vil det være nyttig å gå nærmere inn på ledelse sett i sammenheng med møter.

2.1.3 Ledelse sett i sammenheng med arbeidsplassmøter

Ledelse er et komplekst og omfattende forskningsfelt, derfor har jeg valgt å belyse ledelse sett i sammenheng med arbeidsplassmøter, og hvilken betydning det har i sammenheng med møter. Lederens rolle på arbeidsplassmøtet sies å være avgjørende for å oppnå utvikling innad i organisasjonen, der lederen har evne til å gjennomføre effektive møter, lede grupper og prosesser innad i disse gruppene (Rogelberg et al., 2012).

Det finnes, og er skrevet om mange ulike lederformer. I denne sammenheng vil jeg gå nærmere inn på to typer lederformer som er beskrevet innen vitenskap om arbeidsplassmøtet. Litteraturen bruker begrepene demokratisk ledelse, på engelsk; participative leadership og autoritær ledelse, på engelsk; directive leadership. En studie (Mroz, Yoerger, et al., 2018) hevder at ansatte opplever lederen som mer varm og kompetent ved at de bruker demokratisk ledelse. De fant også at demokratisk ledelse ble mest foretrukket av de ansatte enn autoritær ledelse. I min studie vil ikke opplevelsen til de ansatte stå i fokus, men det vil være hensiktsmessig å se på ulike lederstiler for å kunne se om det kan ha en betydning for å legge til rette for læring og kunnskapsutvikling på personalmøter. Demokratisk ledelse handler om at lederen ser på de ansatte som kritiske informasjonsressurser (Koopman & Wierdsma, 1998), og som legger vekt på de mellommenneskelige relasjonene og sosialisering, der forholdet mellom tillit og kontroll fra leder styrker hverandre (Bijlsma & Van de Bunt, 2003). Demokratiske ledere inkluderer de ansatte i beslutningsprosesser for å fremme ulike synspunkt i planlegging og evalueringer (Bass & Bass, 2009). Enhver form for demokratisk ledelse henger sammen med organisasjonens kultur, og har en påvirkning for muligheten for læring. For å kunne bygge et læringsmiljø må man bruke

utviklingsstrategier som fremmer læring (Koopman & Wierdsma, 1998). Demokratiske ledere som gir ansatte mulighet til å dele og argumentere for sine meninger, kan resultere i bedre kvalitet. Dette kan også resultere i at de ansatte godtar nye beslutninger som blir tatt på en bedre måte, spesielt når det gjelder intellektuelle oppgaver (Scully, Kirkpatrick & Locke, 1995). Intellektuelle oppgaver kan i et barnehagefaglig perspektiv være utfordringer og problemstillinger som krever en form for argumentering og refleksjon.

I motsetning til demokratisk ledelse, går autoritær ledelse ut på at lederen ønsker full kontroll over situasjonen, samt beslutninger. De tar beslutninger uten å inkludere de ansatte, samt beordrer dem til hva de skal gjøre uten å gi noen ytterligere forklaring på hvorfor beslutningen er tatt. De fleste ledere benytter seg både av demokratisk og autoritær ledelse i ulik grad, ut fra hvilken situasjon de er i (Bass & Bass, 2009). Autoritære ledere fremmer en forventning eller behov som skal dekkes som kan bli belønnet eller resultere i avstraffelse. De gir ordre uten å la de ansatte få være med på å påvirke (Bass & Bass, 2009). For å finne nærmere ut hva arbeidsplassmøtet blir brukt til av ledere og ansatte, vil jeg nå gå videre til ulike måter å forstå arbeidsplassmøter.

2.1.4 Ulike måter å forstå vitenskap om møter

Tidligere forskning på feltet har gjerne brukt selve arbeidsplassmøtet som et utgangspunkt for å finne forklaringer på andre ting som rører seg i organisasjonene. Forskning som tar for seg arbeidsplassmøter gir et stort bilde av utfordringer, men mangler teoretiske forklaringer på hvordan selve kommunikasjonen fungerer og hvilken påvirkning møtet har for selve utformingen av organisasjonen (Scott et al., 2015). For å forklare den store variasjonen i forskning som omhandler arbeidsplassmøtet, er det utarbeidet fem metaforer som kan beskrive dette (Scott et al., 2015). De som har utarbeidet disse metaforene mener at vitenskap om arbeidsplassmøtet bør kunne beskrive både teoretiske og praktiske forutsetninger, der arbeidsplassmøtet har en konkret posisjon til hvordan organisasjoner er satt sammen og opprettholdt (Scott et al., 2015). De fem metaforene er møtet som 1) stressfaktor, 2) samarbeidsteknologi, 3) kulturelle ritualer, 4) å gi ting mening, og til slutt 5) møtet som intervensjon.

Møtet som stressfaktor poengterer ubalansen mellom krav som er satt i organisasjonen og behov for individuelle og kollektive ressurser for å imøtekomme kravene. Møtet som stressfaktor forklarer også teoretikernes interesse for hvordan kommunikasjonen på møter påvirker ledelsen av ressursene på ulike nivåer i organisasjonen. Jeg vil ikke gå videre inn på stressfaktorer, men viktig å nevne fordi den kan ha en innvirkning på personalmøtet som et sted det kan foregå læring. Jeg går nærmere inn på samarbeidsteknologi, altså arbeidsplassmøtet som et strategisk verktøy, og arbeidsplassmøtet som et kulturelt ritual. Deretter presenterer jeg møtet som et sted for å skape mening og felles forståelse. Til sist går jeg inn på møtet som intervensjon som belyser en kobling til arbeidsplassmøtet der læring og utvikling er hovedformålet (Scott et al., 2015)

Arbeidsplassmøtet som et strategisk verktøy

En av de fem metaforene som nevnt over, hevder at arbeidsplassmøter er et verktøy som blir brukt for å samkjøre ulike prosesser på en målrettet og systematisk måte (Scott et al., 2015). Samtidig gir det et bredt bilde på hvilke forestillinger vi har om hvordan de ulike menneskelige systemene fungerer. Arbeidsplassmøter har en rekke verktøy som brukes for å samordne både personer og informasjon som er knyttet opp mot en bestemt måte å gjennomføre det på, samt i en bestemt kontekst (Scott et al., 2015). Det handler både om samordning av kunnskap og kompetanse, samhandling, og for eksempel at man tar opp et spesifikt problem eller utfordring på arbeidsplassen. Kommunikasjonen på møter har flere funksjoner, på den måten at samhandlingene som skjer på møter er til en viss grad målbevisste (Scott et al., 2015). Både de som legger til rette for møter, og de som deltar i dem benytter seg av ulike verktøy som teknikker, metoder og teknologi for å oppnå struktur, samt forme og påvirke hvordan møtedeltakerne samhandler (Aakhus, 2001). Det trekkes også frem at arbeidsplassmøter er et sted der ulike personer i organisasjonen har en betydning for innholdet i det aktuelle møtet, der de kan se på en situasjon fra flere forskjellige perspektiver (Nielsen, 2009). Ut fra denne måten å tenke på, skal samarbeidet på arbeidsplassmøtet resultere i noe konkret, som for eksempel en plan eller en beslutning. Når man samarbeider på tvers av grupper, roller eller av profesjoner kan arbeidsplassmøtet være et verktøy for å oppnå eller utarbeide noe håndfast som kan resultere i

nytenkning og økt kvalitet (Farace, 1977, i Scott et al., 2015). Min studie belyser hvem som er til stede, og hvordan personalmøtene i barnehagen blir organisert. Det fremkommer at møter kan ha en funksjon som handler om å legge til rette for struktur for selve samhandlingen på møtet, som videre kan bidra til å strukturere det som skjer i organisasjonen i hverdagen (Scott et al., 2015). Beck, Paskewitz og Keyton (2015) hevder at all samhandling som skjer på møter er strategisk. Altså at all informasjon som blir formidlet er vurdert ut fra konteksten, og tilpasset fra den som ytrer noe for å oppnå et spesifikt mål (Beck et al., 2015). Gjennom denne måten å se arbeidsplassmøter, bygger det oppunder at man kan bruke møter som et verktøy for ulike strategiske mål. Min studie vil kunne synliggjøre om læring er et av disse strategiske målene. Schwartzman (1986) sier at innholdet i møter kan ende opp i både god eller dårlig måloppnåelse. På den ene siden kan innholdet fremme organisatoriske mål, og legge til rette for diskusjoner og beslutninger som kan bidra til utvikling av organisasjonen. På den andre siden kan innholdet lede til nye diskusjoner og problemer, slik at det vil hemme muligheten for utvikling eller måloppnåelse.

Arbeidsplassmøtet som et kulturelt ritual

En ytterligere metafor handler om å se på møter som et kulturelt ritual. Det vil si at arbeidsplassmøter reflekterer organisasjonens verdier, samtidig som de utarbeider og utformer verdier innad i organisasjonen, og utvikler normer og regler for hva møtene kan ta opp og ikke. Hver enkelt person vil forstå og tilegne seg dette over tid (Scott et al., 2015). Det blir også tydeliggjort at man kan se koblingene mellom disse kulturelle ritualene, verdiene i dem, innholdet i møtene, og hva som blir oppnådd i møter ved å se på arbeidsplassmøter som kulturelle ritualer. Møter kan sees på som en måte å utarbeide organisasjonens identitet, altså at arbeidsplassmøtet kan symbolisere organisasjonen (Scott et al., 2015). I tillegg hevdes det at arbeidsplassmøter er en sosial form som hele tiden bygger opp og utvikler organisasjonen (Schwartzman, 1986). Samtidig kan arbeidsplassmøtet også legge til rette for å bygge relasjoner mellom medlemmene i organisasjonen på en kontinuerlig måte, ved å samhandle på disse møtene over tid (Scott & Myers, 2010). Samhandlingen og relasjonene kan påvirke og

forsterke formelle og uformelle måter å rapportere på, som kan påvirke hvilken effekt møtene har. Det kan bety at gjennom møter opprettholdes verdier i organisasjonen som går utenfor formålet som er satt (Scott et al., 2015). Både samhandling og relasjoner ser ut til å kunne ha en påvirkning på kulturen for læring. Arbeidsplassmøter viser seg også å kunne være et sted for læring ved at man kan bruke møtene til å skape mening og felles forståelse.

Å skape felles forståelse

Den fjerde metaforen handler om å skape mening og felles forståelse. Oppmerksomheten mot arbeidsplassmøter retter seg mot prosesser som utvikler individuelle opplevelser og perspektiver, til felles forståelse og oppfatning av virkeligheten (Beck et al., 2015). Det handler om prosessen der man strukturerer det ukjente i miljøet, som styres av ulikheter blant personalets meninger og oppfatninger, altså prosessen der man utvikler og endrer forståelsen av omgivelsene i samarbeid med hverandre (Weick, 1995). Teorien som går på å skape mening, beskriver hvordan de ansatte i fellesskap kontinuerlig samarbeider gjennom symbolsk samhandling for å skape mening og fornuft om situasjoner i miljøet de befinner seg i (Scott et al., 2015). Noen arbeidsplassmøter ser ut til å ha et fellestrekk der målet er å redusere ulikheter i form av holdninger og verdier, øke muligheten for å dele informasjon, og skape et godt samarbeidsmiljø, altså at det er en sosial hendelse som former og utvikler organisasjonen (Schwartzman, 1986). En måte å forstå hvordan man kan oppnå en felles forståelse av ulike situasjoner i miljøet er å ta utgangspunkt i tre prosesser som er gjensidig avhengig av hverandre. Disse prosessene innebærer først å få frem informasjon om et aktuelt tema, deretter foreslå nye tanker, omdisponere dem, avgrense innholdet, og til slutt føre til ny og felles forståelse og enighet. Dette antyder også til at tolkningsmønstrene kan opprettholdes på tvers av ulike møter (Scott et al., 2015).

Arbeidsplassmøtet som intervensjon

Å se møtet som intervensjon er den femte metaforen som beskriver hva man kan bruke møter til. Det handler om en strategisk bruk av møter for å løse utfordringer, dele informasjon, og at de skal fungere som en metode for å arbeide med endrings- og utviklingsarbeid (Scott et al., 2015). I denne sammenheng kobles arbeidsplassmøtet opp mot ulike endringsprosesser og hvordan disse

prosessene kan håndteres videre og drives fremover. Det handler om å bruke møter på en systematisk måte som kan bidra til å endre hvordan de ansatte godtar forandringer og identifiserer seg med organisasjonen (Scott et al., 2015).

Det finnes mange ulike møter, og begrepet debrief tar sin plass i møtelitteraturen. Debriefsmøter er omtalt som det lærende møtet (Lacerenza, Gregory, Marshall & Salas, 2015). Disse møtene skiller seg fra de tradisjonelle møtene, og er organisert på en annen måte. Det fremheves at slike møter nødvendigvis ikke legger til rette for læring, men at det handler om hvordan disse møtene blir gjennomført (Lacerenza et al., 2015). Debriefing handler om at de gjennomgår tidligere arbeidserfaringer der de ansatte reflekterer i felleskap over hva som har fungert og hvilket utviklingspotensiale de har, der de finner nye løsninger og lager nye tiltaksplaner ut fra hva de har kommet frem til av justeringer (Reyes, Tannenbaum & Salas, 2018). Noe som da vil kunne legge til rette for endring, utvikling og læring ved bruk av erfaringer. Formålet med slike møter er å utarbeide nye avtaler og tilpasninger som skal utføres i det praktiske arbeidet. På denne måten kan de fylle de ansattes kunnskapshull, ved å reflektere over tidligere situasjoner og bevisstgjøre hverandre ut fra møtedeltakernes tause kunnskap. Selv om alle har opplevd den samme situasjonen, vil opplevelsen av den være forskjellig fra person til person, og at en felles gjennomgang vil skape et mer konkret bilde av situasjonen som blir utarbeidet via samhandlingen i et slikt møte. Ikke bare erfaringslæring vil være utbytte av et slikt møte, men også at personalgruppen får delte mentale modeller, altså en felles forståelse av virkeligheten (Reyes et al., 2018). Delte mentale modeller er en av fem disipliner som blir fremhevet av Senge (2006) innenfor den lærende organisasjon. Det vil nå bli nyttig å se nærmere på hva det vil si å være en lærende organisasjon, og hvordan man kan oppnå organisasjonslæring.

2.2 Lærende organisasjon og organisasjonslæring

For å få en bedre forståelse av de to begrepene vil det være nyttig med en kort begrepsavklaring. Det viser seg å være diffust skille mellom begrepene lærende organisasjon og organisasjonslæring. Begrepene kan se ut til å bli brukt om hverandre (Örtenblad, 2001). Det er beskrevet et skille mellom de to begrepene der den lærende organisasjon er en måte å organisere på, og sies å være den

preskriptive retningen, altså hvordan det bør være. Denne retningen tar for seg det praktiske arbeidet for å kunne bygge en lærende organisasjon.

Organisasjonslæring er den deskriptive, altså den beskrivende retningen uten forklaringer på hvordan det i praksis skal gjennomføres. Organisasjonslæring går på selve prosessene som foregår innad i organisasjonen (Sun & Scott, 2003).

2.2.1 Lærende organisasjon

Det finnes mye litteratur som beskriver den lærende organisasjon, i min studie har jeg valgt å ta utgangspunkt i Senge (2006) og Pedler, Burgoyne og Boydell (1991). Senges teori er ofte referert til i litteratur som tar for seg barnehagen som lærende organisasjon (Mostad et al., 2013). Senge (2006) definerer den lærende organisasjon som «an organization that is continually expanding its capacity to create its future» (Senge, 2006, s. 14)

Senge hevder at måten lærende organisasjoner organiseres på har en betydning for at den kontinuerlig kan være i en utviklende tilstand, og ha mulighet til å skape noe. Senge (2006) har utarbeidet fem disipliner som skal legges til rette for å kunne være en lærende organisasjon. Pedler et al. (1991) legger frem ulike faktorer som kjennetegner en lærende organisasjon. De har noe ulik vinkling på området, derfor har jeg valgt å vise begge for å få et mer stødig teorigrunnlag på feltet.

Senge (2006) poengterer at de fem disiplinene han har utarbeidet må utvikles parallelt for at organisasjonen kontinuerlig kan være i en lærende tilstand.

1. *Personlig mestring* handler om kompetansen og ferdighetene som finnes hos de ansatte, samtidig at dette skal synligjøres i form av hva de ansatte mener er viktig for organisasjonen i form av målsettinger og visjon. Han hevder også at det er viktig å ha evne til å kartlegge og tydeliggjøre hvordan nå-situasjonen ser ut for å kunne finne differansen mellom hvordan organisasjonen fungerer på nåværende tidspunkt, og ønsket situasjon, altså organisasjonens visjon. Senge hevder at personer med stor grad av personlig mestring kontinuerlig er i en lærende tilstand (Senge, 2006).

2. *De mentale modeller* blir beskrevet som hver enkelt ansatts holdninger og verdier. Det er de personlige erfaringene og opplevelsene som danner grunnlaget for disse holdningene og verdiene som påvirker hver enkeltes tanker og handlinger. Dette betyr at alle ansatte har forskjellig opplevelse av virkeligheten. Senge hevder at i en lærende organisasjon skal det være en aksept for denne ulikheten, samtidig som man skal respektere disse forskjellene. I en lærende organisasjon skal disse opp til felles refleksjon, der man tør å utfordre disse i felleskap (Senge, 2006). Dette kan føre til en felles forståelse av ulike situasjoner de ansatte har vært igjennom (Mostad et al., 2013), som fører oss videre til neste disiplin.
3. *Felles visjoner* utarbeides i felleskap der man sammen utvikler et bilde av hva organisasjonen ønsker å oppnå. I en lærende organisasjon arbeider man mot å finne felles mål og visjoner som hele tiden skal jobbes med. Fokuset går bort fra å forandre enkeltindivider, til å utarbeide en felles forståelse av virkeligheten. Ulikhetene som finnes mellom personene i organisasjonen vil gjøre at man har behov for ny kunnskap på ulike områder. (Senge, 2006).
4. *Gruppelæring* handler om å bygge relasjoner og tillit til hverandre, der man skal dele kunnskap, og på den måten lære av hverandre, og da med felles mål og gruppenormer som utgangspunkt (Senge, 2006).
5. *Systemtenkning* vil si å ha evne til å se helheten der disse disiplinene utvikles parallelt, samtidig som man ser sammenhengen mellom teori og praksis, og blir bevisst på dette (Senge, 2006).

Som sagt har Pedler et al. (1991) en annen vinkling av begrepet. De har utviklet ulike faktorer som må være til stede for å kunne være en lærende organisasjon. Jeg vil her belyse noen av disse faktorene. Pedler og hans kollegaer (1991) hevder at organisasjonen skal ha en strategi for læring. Min studie har som formål å kunne svare på om personalmøtet er en del av denne strategien, altså at personalmøtets funksjon og formål er å fremme læring. Videre påpeker Pedler et al. (1991) at organisasjonen skal arbeide for forandring og tilpasning innad i

organisasjonen ved å legge til rette for god kommunikasjon og forhandling, samt at de skal legge til rette for læring, og inneha en struktur som kan endre seg i takt med utvikling- og endringsarbeidet (Pedler et al., 1991). Min studie vil finne ut om barnehagen bruker personalmøtet til å legge til rette for læring og utvikling ved å starte, samt drive læringsprosesser. En lærende organisasjonen skal også bruke informasjonsteknologi for å dele kunnskap, samt bygge en forståelse av hvilken betydning det har ved å dele kunnskap mellom individene (Pedler et al., 1991). Den siste faktoren jeg vil vise til i denne sammenheng er at organisasjonskulturen i en lærende organisasjon skal tilsi at medlemmene er åpne for nytenkning, utprøving av nye ideer, samt at de er innstilt på å lære. I følge Pedler et al. er en lærende organisasjon opptatt av relasjoner som motiverer og støtter medlemmenes personlige utvikling, samt tilrettelegger for at det finnes mulighet for individuell og faglig utvikling (Pedler et al., 1991). Min studie vil si noe om hvordan barnehagene kan bruke personalmøtet til å arbeide med organisasjonskultur i form av relasjonsbygging og utvikling av holdninger og verdier. Jeg vil også poengtere at litteratur som omhandler barnehagen som lærende organisasjon bygger på Senges teori (2006) og enkelte kjennetegn fra Pedler og hans kollegaer (1991).

2.2.2 Barnehagen som lærende organisasjon

Barnehagen som lærende organisasjon blir koblet til utviklingsarbeid, der det handler om å «foredle, forbedre og fornye barnehagens egenart og gjøre barnehagen til en lærende organisasjon» (Mostad et al., 2013, s. 39). Altså beholde det som er bra, justere og utvikle det som kan bli bedre, samt finne nye løsninger med utgangspunkt i de ressurser barnehagen har internt, altså de ansatte. Beskrivelser om barnehagen som lærende organisasjon, tar utgangspunkt i de fem disiplinene til Senge (2006), og legger vekt på felles refleksjon og deling av kunnskap (Mostad et al., 2013). Mostad og hennes kollegaer (2013) har laget en oppsummering på hva som kjennetegner barnehagen som lærende organisasjon, der jeg nå vil tydeliggjøre noen faktorer som har likhetstrekk med både de fem disiplinene (Senge, 2006) og kjennetegnene til Pedler og hans kollegaer (1991).

Barnehagens organisasjonskultur skal være preget av fornyelse og deling, det kollegiale felleskapet skal være godt og det oppmuntres til nye ideer og utfordring av dagens praksis (Mostad et al., 2013). Dette er i likhet med den lærende organisasjon som legger vekt på deling av kunnskap, der man utvikler en organisasjonskultur som er åpen for nytenkning (Pedler et al., 1991). Personalet i barnehagen skal snakke om forskjellene i personalgruppa i form av ulike grunnleggende oppfatninger. Som i likhet med Senge's teori (Senge, 2006), der det skal være en aksept for forskjellene. For å utvikle denne aksepten mener Senge (2006) at man bør reflektere og utfordre ulikhetene i felleskap. Barnehagen skal ha evne til å tilpasse seg omgivelsene, ha en fremtidsrettet måte å orientere seg på, og ha en systematisk måte å løse utfordringer/problemer (Mostad et al., 2013). I likhet med at en lærende organisasjon skal arbeide for forandring og tilpasning internt i organisasjonen, som kan utføres ved å legge til rette for god kommunikasjon og forhandling, tilrettelegge for læring, og inneha en struktur som kan endre seg i takt med utvikling- og endringsarbeidet (Pedler et al., 1991). Barnehagen skal fremme både gruppelæring og personlig mestring (Mostad et al., 2013), som Senge belyser i to av sine disipliner (Senge, 2006). Barnehagen som lærende organisasjon skal også sette av tid til refleksjon og læring (Mostad et al., 2013), der min studie vil finne ut av om personalmøtet blir brukt til å reflektere i felleskap, og løfte frem holdninger og verdier som ligger til grunn i deres arbeid. Både Senge (2006), Pedler et al. (1991) samt litteratur om barnehagen som lærende organisasjon legger vekt på kunnskapsdeling og læring, derfor vil jeg nå gå videre til betydningen av kunnskap og kunnskapsutvikling, samt læring i et organisatorisk perspektiv.

2.2.3 Kunnskap og kunnskapsutvikling

På bakgrunn av teori om den lærende organisasjon har kunnskap og kunnskapsutvikling en sentral plass. For å kunne forstå sammenhengen og betydningen av hvilken rolle personalmøtet kan ha for kunnskapsutvikling og læring vil jeg starte med en kort redegjørelse for begrepet kunnskap, på engelsk «knowledge». Deretter går jeg inn på taus og eksplisitt kunnskap, og avslutter med læringsbegrepet, der jeg kommer inn på enkeltkrets og dobbeltkretslæring.

Studier rundt vitenskap om hvordan kunnskap beskrives kalles epistemologi (Filstad, 2016). I epistemologien blir det brukt ulike begreper for å skille mellom forskjellige perspektiver. Det *rasjonelle perspektivet* beskrives som den kunnskapen personer innehar, som kan identifiseres, behandles og deles til andre. Dette er kunnskap man utvikler gjennom strukturerte og rasjonelle metoder, og som ikke blir styrt av våre sanser eller omgivelser. Det *erfaringsbaserte og sosiokulturelle perspektivet* beskriver kunnskap som de erfaringer man får gjennom praksis, der hvert individ er en del av et felleskap (Gotvassli, 2014). Gotvassli (2006) hevder at den uformelle læringen skjer gjennom erfaringsdeling med utgangspunkt i situasjoner som har skjedd i praksis. Dette kan føre til felles forståelse og syn både i og utenfor bedriften, og blir beskrevet som praksisfellesskap (Gotvassli, 2006). Den formelle læringen skjer utenfor de sosiale rammene. Det kan være utfordrende å koble sammen den formelle og uformelle læringen (Gotvassli, 2014). Cook og Brown (1999) beskriver disse to retningene, den den første er "epistemology of possession", som beskriver at kunnskap er noe personer har, og er det rasjonelle perspektivet. Den andre er "epistemology of practice," som betyr kunnskap som praksis og viser til våre handlinger, som handler om det sosiokulturelle perspektivet. Epistemologien har en tendens til å ha legge vekt på eksplisitt kunnskap istedenfor taus kunnskap, og individuell kunnskap over den kunnskapen som finnes i grupper (Cook & Brown, 1999).

2.2.4 Taus og eksplisitt kunnskap

Nonaka (1994) er en sentral person som har arbeidet med begrepet kunnskap. Litteraturen refererer ofte til Nonakas (1994) arbeid der det blir beskrevet et skille mellom taus og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap handler om hvert enkelt individs opplevelser og erfaringer de sitter inne med uten å være bevisst på kunnskapen. Denne type kunnskap kan personer tilegne seg uten språk. Den tause kunnskapen styrer handlingene våre uten at vi er bevisst på hvorfor vi gjør som vi gjør. I motsetning til eksplisitt kunnskap der vi er i stand til å sette ord på kunnskapen, og er mer bevisste på den. Den eksplisitte kunnskapen henger ofte sammen med den jobben vi gjør, og som har vært oppe til felles refleksjon eller diskusjon på arbeidsplassen, og er gjerne dokumentert skriftlig, i tillegg til å være

satt inn i et system i organisasjonen (Nonaka, 1994). Min studie belyser hvordan styrerne legger til rette på personalmøter å få frem den tause kunnskapen, som kan bidra til læring gjennom å omgjøre taus- til eksplisitt kunnskap. Min oppfatning er at skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap kan være utfordrende å fange opp, fordi det i mange tilfeller er diffust og vanskelig å konkretisere. Nonaka (1994) har studert forholdet mellom de to formene for kunnskap, og hvilken betydning dette kan ha for lærende organisasjoner. Han har på denne måten kommet frem til fire ulike former for læring der han tar utgangspunkt i taus og eksplisitt kunnskap.

1. Sosialisering – fra taus til taus kunnskap

Sosialisering handler om å observere andre personer i organisasjonen og tilegne seg dette uten å prate om hvorfor eller hvordan man gjennomfører arbeidet på denne måten.

2. Eksternalisering – fra taus til eksplisitt kunnskap

Gjennom eksternalisering har en person fortalt eller dokumentert det man har gjort, og deretter delt innholdet med de andre organisasjonsmedlemmene.

3. Kombinering – eksplisitt til eksplisitt kunnskap

Kombinering handler om å dele kunnskap som allerede finnes i organisasjonen, som blir satt sammen. Dette kan resultere i at individene får en ny måte å se organisasjonen på.

4. Internalisering

Gjennom internalisering brukes den eksplisitte kunnskapen av flere personer i bedriften, og setter denne sammen med sin egne tause kunnskap, som kan påvirke hvordan organisasjonen vil se ut (Nonaka, 1994).

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier med utgangspunkt i Nonakas (1994) teori, at personer skal sette ord på den tause kunnskapen de innehar, og dele den med sine kollegaer. Når den individuelle kunnskapen blir omgjort til felles kunnskap skjer det en eksternalisering. Samtidig skal kunnskapen internaliseres ved å sette eksplisitt kunnskap sammen med egen taus kunnskap. Når en organisasjon lager systemer for å starte læringsprosesser ut fra denne modellen er organisasjonen i en lærende tilstand (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det bli nå nyttig å se nærmere på læringsbegrepet sett i et organisatorisk perspektiv.

2.2.5 Enkeltkrets og dobbeltkretslæring

For å synliggjøre koblingen mellom personalmøter i barnehagen og læring, vil det være hensiktsmessig å finne ut av hvordan læring kan oppstå i organisasjoner, og hva selve læringsbegrepet betyr.

Der den lærende organisasjon blir omtalt som en ideell måte å organisere på, blir organisasjonslæring omtalt som selve læringsprosessen (Sun & Scott, 2003). Argyris og Schön (1996) hevder at organisatorisk læring skjer når personer i organisasjoner støter på utfordringer, og arbeider for å løse disse på organisasjonens vegne. De hevder også at det er individet i organisasjonen som husker, reflekterer og lærer, ikke organisasjonen i seg selv. Argyris og Schön (1996) tar til orde for at begrepet må forstås ut fra organisatoriske handlingsteorier. De belyser to ulike handlingsteorier, der den første er «Espoused theory», som er en avansert handlingsteori som skal kunne forklare et gitt aktivitetsmønster. Den andre kaller de for «theory-in-use», som er teoretiske forklaringer om handlinger som er implisitt i utførelsen av dette aktivitetsmønsteret. Ut fra disse to handlingsteoriene beskriver de et skille som fører til to former for organisatorisk læring; enkeltkretslæring og dobbelkretslæring (Argyris & Schön, 1996). Enkeltkretslæring er de handlingene personer gjør i en organisasjon ut fra gitte mål og verdier uten å tenke over eller reflektere rundt hvorfor vi gjør som vi gjør. Gjennom enkeltkretslæring kan personer endre strategier på sine handlinger i organisasjonen, men mål og verdier som ligger til grunn blir værende som de er. Dobbeltkretslæring er læring som resulterer i en utvikling eller endring i handlingene. Det vil si at personer tar med seg mål og verdier inn til felles refleksjon, stiller spørsmål rundt handlinger og måloppnåelse, og deretter endrer praksis på bakgrunn av denne refleksjonen. Gjennom å reflektere rundt handlinger, mål og verdier og jobber for å endre praksis går man inn i en læringsprosess (Argyris & Schön, 1996). En studie gjennomført i 2007 (Døving, Tobiassen & Lines) hevder at enkeltkretslæringen ikke utfordrer den kunnskapen som allerede finnes i organisasjonen. Altså at det ikke vil påvirke selve organisasjonen, men heller påvirke en arbeidsoppgave som ikke har innvirkning på verdier, rutiner og kultur. Denne studien hevder også at dobbelkretslæringen er betydelig viktigere for organisasjoner, og kan resultere i et større utbytte på flere nivå hvis man oppnår positiv endring (Døving et al.,

2007). Felles refleksjon på møter, der det blir lagt til rette for dobbeltkretslæring kan da være avgjørende for at organisasjoner skal kunne oppnå organisasjonslæring som kan bidra til utvikling og endring. Min studie belyser hvordan styrene bruker personalmøtet til felles refleksjon, samhandling rundt praksis og bevisstheten til de ansatte rundt organiseringen av dette møtet.

2.3 Vitenskap om møter sett sammen med læring i et organisatorisk perspektiv

Hensikten med dette avsnittet er å fremheve hvilke koblinger jeg har funnet mellom vitenskap om arbeidsplassmøter og læring i et organisatorisk perspektiv.

Det ene hovedformålet med arbeidsplassmøter var å identifisere problemer, komme med nye ideer og løsninger til disse (Allen et al., 2014). Dette kan gjenspeiles i at organisasjonskulturen i en lærende organisasjon tilsier at medlemmene er åpne for nytenkning, og at det skal ligge til rette for å prøve ut nye ideer (Pedler et al., 1991). Gjennom å oppmuntre til nye ideer, og utfordre dagens praksis, kan barnehagen legge til rette for læring (Mostad et al., 2013). Ved å identifisere og arbeide for å løse problemer og utfordringer på organisasjonens vegne vil det kunne oppstå organisasjonslæring (Argyris & Schön, 1996). Dette kan bety at et arbeidsplassmøte kan brukes til å reflektere over mål og verdier som ligger bak de ansattes handlinger i praksis. Felles refleksjon kan da føre til at de ansatte går inn i en læringsprosess, ved at de endrer sine handlinger på bakgrunn av denne refleksjonen (Argyris & Schön, 1996).

I tre av de fire hovedformålene fra studien til Mroz og Allen et al. (2018), finnes det også koblinger til organisasjonslæring og lærende organisasjoner. Tre av disse hovedformålene var å 1) løse problemer og ta beslutninger, 2) utvikle og implementere organisasjonsstrategier, og 3) gjennomgang av situasjoner de har vært igjennom i praksis (Mroz, Allen, et al., 2018). Disse tre hovedformålene innebærer at man kan bruke møtene til å utarbeide og utvikle felles mål og visjon (Senge, 2006), ha en systematisk måte å løse utfordringer og problemer på, få mulighet til å tilpasse seg omgivelsene, og ha en fremtidsrettet måte å orientere seg på (Mostad et al., 2013). Alle formålene som er presentert forutsetter en form for samhandling som kan legge til rette for deling av kunnskap og erfaringer, som

har en kobling til læringsprosesser som kan føre til organisasjonslæring. Altså ved å løse problemer og gå igjennom situasjoner fra praksis, kan gjennom å samhandling på arbeidsplassmøter legge til rette for gruppelæring ved å dele kunnskap (Senge, 2006). Dette kan også bety at de ansatte får mulighet til å sette ord på den tause kunnskapen, og på den måten gjøre om denne til eksplisitt kunnskap, som også kalles eksternalisering, altså kunnskapen man har satt ord på. (Nonaka, 1994). Et arbeidsplassmøte kan også legge til rette for å oppnå to andre former for læring ved å gå igjennom de ansattes handlinger og opplevelser fra praksis. Det kan føre til kombinerings, der kunnskap som allerede finnes i organisasjonen blir satt sammen, og kan føre til at de ansatte får en ny måte å se organisasjonen på. Videre kan det utvikles til internalisering der den de ansattes eksplisitte kunnskap blir satt sammen med hver enkeltes tause kunnskap, og på denne måten kan påvirke organisasjonen (Nonaka, 1994). Om personalmøtet i barnehagen blir systematisk tilrettelagt for denne type samhandling, vil de ut fra utvalgt teori kunne drive læringsprosesser hos de ansatte som kan føre til at organisasjonen er i en lærende tilstand (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved å bruke personalmøtet til å løse problemer og utfordringer kan det legges til rette for organisasjonslæring i form av dobbeltkretslæring. Denne formen for læring oppstår når de ansatte tar med seg mål og verdier opp til felles refleksjon på bakgrunn av de utfordringene man møter, slik at man får mulighet til å justere praksisen ut fra disse refleksjonene. Dette kan føre til at organisasjonen gjennom de ansatte går inn i en læringsprosess og blir en lærende organisasjon (Argyris & Schön, 1996). Dette er også fremhevet i barnehagen som lærende organisasjon der de legger vekt på foredle, forbedre og fornye barnehagens egenart (Mostad et al., 2013), altså ta vare på det som er bra, utvikle det som kan bli bedre, og utarbeide nye løsninger i fellesskap.

Det siste formålet handler om å utvikle og iverksette organisasjonsstrategier, dette formålet er beskrevet i et lederperspektiv, der kun ledere er involvert i dette formålet (Mroz, Allen, et al., 2018). Jeg vil i min studie finne ut om dette er et formål som bare handler om ledere, eller om det inkluderer alle ansatte. I en lærende organisasjon skal man utarbeide felles visjoner, enhver ansatt skal være med å på å skape et felles bilde av hva de ønsker å oppnå i organisasjonen, altså være med på å utvikle felles mål og visjon for å oppnå ønsket resultat (Senge,

2006). Utarbeidelse av felles mål og visjoner er en del av en strategi, der man samordner personer, kunnskap og samhandling ved at man tar utgangspunkt i et problem eller utfordring på arbeidsplassen (Scott et al., 2015). Dette kan kobles til teori som omhandler den lærende organisasjon, der det hevdes at man skal ha en strategi for læring (Pedler et al., 1991). Studier bak vitenskap om arbeidsplassmøtet hevder også at det blir tatt i bruk ulike verktøy og metoder for å strukturere dette arbeidet. Min studie vil finne ut av om personalmøtet har som funksjon og formål å være en del av en læringsstrategi, samt om de benytter seg av ulike verktøy og metoder for å samordne personer, kunnskap og samhandling.

Videre har studier om vitenskap om arbeidsplassmøter funnet at møter består av tre ulike faser; før, under og etter (Mroz, Allen, et al., 2018). Fasene er beskrevet fra to ulike perspektiver, både lederperspektiv og ansattperspektiv, altså hva lederen har ansvar for og hva møtedeltakerne har ansvar for i alle de tre fasene (Mroz, Allen, et al., 2018). Dette fører koblingen tilbake til samordning og struktur gjennom å bruke arbeidsplassmøtet strategisk (Scott et al., 2015), og at man på denne måten kan ha en systematisk måte å løse problemer og utfordringer på i barnehagen som lærende organisasjon (Mostad et al., 2013). De tre fasene kan slik jeg tolker det være med på å starte, og drive læringsprosesser, og dermed bidra til at organisasjonen er i en lærende tilstand. Læringsprosessene kobler seg sammen med arbeidsplassmøtet som et sted for å skape felles forståelse. Altså at møtene kan bli brukt til å strukturere det ukjente miljøet, som ulike meninger og oppfatninger, altså prosessen der man endrer forståelsen av omgivelsene i samarbeid med hverandre (Weick, 1995). Her fant jeg en klar kobling til at individuelle mentale modeller kan utvikle seg til felles visjoner (Senge, 2006), altså utarbeide felles mål og visjon i felleskap ved bruk av arbeidsplassmøtet. Disse prosessene kobler seg også til å se arbeidsplassmøtet som intervensjon. Altså at man kan bruke møter på en systematisk måte som skal håndtere og drive disse prosessene fremover (Scott et al., 2015). Gjennom å løse problemer, og dele informasjon på møter, ser jeg en kobling til at man gjennom møter kan oppnå læring. Gjennom å utfordre den tause kunnskapen, og få de ansatte mulighet til å omgjøre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap, som også kalt eksternalisering (Nonaka, 1994). Det legges også til rette for å dele kunnskap mellom de ansatte som allerede finnes, og på denne måten utvikler ny kunnskap, som kalles

kombinering (Nonaka, 1994). Ved at arbeidsplassmøter blir brukt til å løse utfordringer og problemer, samt at man ser på de som en intervensjon (Scott et al., 2015), kan det også kobles til dobbeltkretslæring, der man gjennom felles refleksjoner arbeider for å løse disse (Argyris & Schön, 1996). Ved å gå igjennom tidligere arbeidserfaringer og praksis kobles direkte til en spesiell måte å organisere møter på. I litteraturen blir de kalt debriefs og blir omtalt som det lærende møtet (Lacerenza et al., 2015). De går konkret på å bevisstgjøre de ansatte sin egen tause kunnskap, der formålet er å utarbeide felles mentale modeller, altså felles forståelse av virkeligheten (Reyes et al., 2018). I likhet med Senges teori, der en av disiplinene er delte mentale modeller (Senge, 2006).

Med utgangspunkt i vitenskap om arbeidsplassmøtet og læring i et organisatorisk perspektiv, vil min studie bidra til å tette hull på forskningsfeltet gjennom å belyse hvilken sammenheng som finnes mellom personalmøter i barnehagen og organisatorisk læring.

3 Forskningsdesign og metode

For denne studien har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign med intervju som metode. Jeg har tatt utgangspunkt i de syv stadiene i en intervjuundersøkelse av Kvale og Brinkmann (2015). Disse syv stadiene innebærer tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering (Kvale & Brinkmann, 2015). For å kunne besvare min problemstilling og forskningsspørsmål vil dette valget være hensiktsmessig. På denne måten kan jeg innhente kunnskap og beskrivelser om personalmøtet i barnehagen.

3.1 Kvalitativt intervju som metode

Et kvalitativt forskningsdesign handler om å få kunnskap som beskriver et fenomen, og få frem tanker rundt disse beskrivelsene, altså en deskriptiv studie (Kvale & Brinkmann, 2015). I tillegg handler det om å forstå både tankene, hvordan mennesker bruker sine erfaringer og hvilken mening personer legger i sine erfaringer (Merriam & Tisdell, 2016). Det har vært hensiktsmessig å bruke kvalitativt forskningsdesign i denne studien for å få tak i informantenes opplevelser, erfaringer, meninger og beskrivelser (Kvale & Brinkmann, 2015). Min studie har vært ute etter hva personalmøtene i barnehagen brukes til, og hvilke beskrivelser informantene har om personalmøtets funksjon og formål. På denne måten har det vært mulig å finne ut hvordan styrer bruker personalmøtene for å legge til rette for kunnskapsutvikling og læring. Med utgangspunkt i at det mangler empiri som går konkret på personalmøter i barnehagen, har jeg i hovedsak hatt en induktiv tilnærming. En induktiv tilnærming betyr at jeg har ønsket å samle data som har bidratt til å bygge nye teorier, konsepter og hypoteser (Merriam & Tisdell, 2016). Samtidig har jeg hatt en form for deduktiv tilnærming som vil si at jeg har satt litteratur og forskning som går på vitenskap om arbeidsplassmøter og teorier om læring i organisasjoner opp mot mine hovedfunn for å kunne finne sammenhenger, likheter og ulikheter (Merriam & Tisdell, 2016). Basert på min åpne problemstilling der jeg var ute etter en helhetsforståelse på feltet, valgte jeg derfor et kvalitativt design med semistrukturert intervju som metode.

Jeg gjennomførte semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål, der jeg hadde mulighet til å stille oppfølgende spørsmål underveis. Et semistrukturert intervju innebærer å få beskrivelser fra informanten og meningen bak det de sier, som er en mellomting mellom en lukket spørreskjemasamtale og en åpen samtale (Kvale & Brinkmann, 2015). Samtalen ble styrt ut fra bestemte temaer med utgangspunkt i teori og forskning innen vitenskap om arbeidsplassmøte, og læring i et organisatorisk perspektiv. I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide på bakgrunn av problemstilling, forskningsspørsmål, teori og forskning. Denne inneholdt åpne spørsmål, med bestemte utvalgte temaer og stikkord ut fra tidligere teori og forskning. Temaene og stikkordene bidro til en struktur og sikret at jeg kom igjennom alle faktorer som var nødvendig for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015). Før jeg beskriver gjennomføringen vil jeg legge frem min plan jeg utarbeidet i starten av prosessen.

3.2 Gjennomføring av prosjektet

Jeg startet med å lage en plan for arbeidet for å ha større mulighet for å kunne arbeide strukturert gjennom prosessen. Planen så slik ut:

Arbeidsoppgave:	Når:
Finjustere intervjuguide og metode, søke NSD	Juni, 2019
Få tak på informanter	August, 2019
Lese teori/Litteratur	Fortløpende gjennom hele prosessen, 2019/2020
Gjennomføre 6 intervjuer	Uke 36, 37, 2019
Transkribering	Uke 36, 37, 38, 39, 2019
Analyse av data	Desember, januar, februar, 2020
Drøfting og justering av teori	Februar, mars, april, 2020
Finjustering av oppgaven	April, mai, 2020

Gjennomføringen gikk etter planen, med noen unntak som endring av dag for intervju på grunn av sykdom hos en informant, men dette løste seg på en god måte ved å utsette til uken etter.

3.2.1 Intervjuguide

Gjennom intervjuguiden var jeg ute etter mest mulig informasjon om hva personalmøtet ble brukt til, derfor valgte jeg å bruke åpne spørsmål både for å få innhentet mest mulig informasjon, og i tillegg at jeg skulle ha minst mulig påvirkning på svarene som kom. Jeg var bevisst på å stille åpne og korte spørsmål for å få lengst mulig svar (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg hadde forberedt intervjuguiden med et hverdagslig språk, der jeg hadde kuttet ut akademisk utfordrende ord som kunne hemme datainnsamlingen (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg valgte å sette spørsmålene inn i en tabell, slik at jeg fikk sortert de ulike spørsmålene inn i både tema og stikkord som jeg brukte å støtte meg på i selve gjennomføringen av intervjuet. En annen grunn for at jeg valgte å skjematISere spørsmålene, var for at det da ville bli mer ryddig for meg senere i analyseprosessen. Dette gjorde det enklere å sortere, kode og kategorisere mine funn fra innhentet data. Se *vedlegg 1; Intervjuguide*.

3.2.2 Utvelgelse og rekruttering av informanter

Utgangspunktet for utvelgelse var at jeg ønsket å forske i tre ulike barnehager i samme kommune. Grunnen til at jeg ønsket samme kommune var tidsperspektivet som var satt for studiet. Etter utsending av forespørsel var det to barnehager som ønsket å delta, med totalt seks informanter. Jeg valgte da å avvente med å få innhentet den tredje barnehagen for å se om jeg fikk samlet tilstrekkelig med data i de to barnehagene som hadde meldt sitt ønske om deltagelse. Jeg har vært bevisst på at antall utvalgte barnehager kunne ha en betydning for studien, på den måten at omfanget vil være noe snevert i å kunne besvare problemstillingen. Mine funn vil ikke kunne generaliseres til populasjonen, men bidra til mer kunnskap om personalmøter i barnehagen. Etter gjennomføring av intervjuer med seks informanter besluttet jeg at dette var tilstrekkelig for å kunne besvare problemstillingen for avhandlingen.

Inklusjonskriteriet for å delta i prosjektet var at barnehagene måtte gjennomføre personalmøter, og at det var en viss hyppighet på hvor ofte disse fant sted, minimum seks personalmøter i året. Geografisk plassering av barnehagene og hvilket kjønn som ble representert var av liten betydning for studiens formål. Et inklusjonskriterie jeg ikke hadde sett i forkant, var lengde på arbeidsforhold til utvalgte informanter. Dette opplevde jeg kunne være av betydning underveis i prosessen, som kunne ha påvirket hvilken mengde informasjon jeg fikk. Alle informanter som deltok hadde arbeidet et eller flere år i utvalgt barnehage, derfor anså jeg at det hadde liten betydning for resultatet i min studie.

Jeg startet med å sende ut forespørsel til fagansvarlig for alle barnehagene i den gjeldende kommunen. Fagansvarlig sendte forespørselen videre til barnehagestyrene i den utvalgte kommunen. Dette gjorde jeg for å få støtte fra fagansvarlig, og på den måten øke interessen for å delta på prosjektet. Etter denne forespørselen fikk jeg tilbakemelding fra en barnehage som ønsket å være med på prosjektet. Etter åtte uker sendte jeg selv påminnelse til styrerne i de barnehagene som ikke hadde respondert. Dette resulterte i at en ytterligere barnehage meldte sin interesse for å delta. Senere fikk jeg også svar fra en barnehage som hadde mulighet til å være med, men de hadde ikke mulighet før på nyåret 2020.

Forespørselen som ble sendt inneholdt informasjon om tema og problemstilling, og hvilket formål studien ville ha. Jeg valgte å beskrive det i korte trekk, slik at de i mindre grad kunne forberede seg på å gi det de tenker er riktige svar. På den måten vil mine data være det første de tenkte på, og påliteligheten til denne studien kunne styrkes. Det var også informasjon om studiens omfang, altså hvor mange informanter som var ønskelig å få avtalt intervju med. Informasjonen tok videre for seg hvilket tidsrom, og type metode som var ønskelig å gjennomføre. Her anslo jeg hvor lang tid intervjuene ville kreve, og at jeg var fleksibel, slik at det skulle bli enklest mulig for dem å gjennomføre. Dette gjorde jeg for å øke sjansene for å få tak i informanter. Jeg informerte også om at de når som helst kunne trekke sin deltakelse. Vedlagt lå også informasjonsskrivet med samtykkeskjema som de skulle underskrive om de ønsket å delta, se *vedlegg 2; informasjonsskriv*. Alle planlagte intervjuer ble gjennomført i måneden som var avsatt til dette. Den endelige utvelgelsen og tidsramme så slik ut:

Barnehage 1	Barnehage 2
Styrer Dato: September 2019	Styrer Dato: September 2019
Pedagogisk leder Dato: September 2019	Pedagogisk leder Dato: September 2019
Assistent Dato: September 2019	Assistent Dato: September 2019

3.2.3 Datainnsamling og gjennomføring av intervju

Både i forarbeid og underveis tok jeg utgangspunkt i de ti kvalifikasjonskriteriene til Kvale og Brinkmann (2015). De gikk ut på å øke min faglige kunnskap, være strukturert, klar ved å stille enkle spørsmål, ha en vennlig tone, lytte aktivt, være åpen, styre samtalen slik at man holder seg til tema, ha et kritisk blikk på informasjonen, være erindrende, og be om bekreftelser på mine tolkninger underveis (Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom utarbeidelsen av intervjuguiden, hadde jeg gjort meg godt kjent med innholdet i denne, slik at jeg kunne få mest mulig ut av intervjuene jeg skulle gjennomføre. Jeg avtalte tidspunkter for intervjuer via e-post, der styrerne fikk organisere det som passet best for barnehagen innen en tidsperiode på tre uker. Jeg bestemte en gitt periode, slik at jeg hadde noe kontroll på min egen plan for studien.

Før jeg gjennomførte intervjuene med de utvalgte informantene, gjennomførte jeg et testintervju med en kollega. Dette gjorde jeg for å teste kvaliteten på spørsmålene i intervjuguiden, og meg som intervjuer. Ved å gjennomføre et slikt testintervju sto jeg bedre rustet til å få en best mulig datainnsamling. Testintervjuet hjalp meg også med å vurdere både de etiske hensyn, og oppnå en økt validitet på prosjektet (Sampson, 2004). Gjennom dette testintervjuet justerte jeg intervjuguiden og dannet meg noen tanker om hvordan jeg kunne få frem mest mulig informasjon. Testen tok 37, 29 min fra start til slutt. Jeg brukte både telefon og opptaker for å være sikker på at intervjuet ble lagret riktig. Gjennom testintervjuet fant jeg ut at jeg måtte slå av funksjoner på telefonen, slik at den ikke stoppet lydopptaket under intervjuet. Jeg opplevde en usikkerhet hos meg selv i forhold til hva jeg kunne spørre om i tillegg til spørsmålene som var satt

opp, uten at det jeg sa eller spurte om ville påvirke deres svar. Jeg fant ut at det kunne være nyttig å spørre etter konkrete eksempler i hovedintervjuene, slik at det kunne fungere som en bekreftelse på de svarene som ble gitt, og at de sikret min tolkning av beskrivelsene (Kvale & Brinkmann, 2015). Tilbakemeldingen jeg fikk fra min testinformant var at spørsmålene var tydelige, lett forståelige, og konkrete spørsmål. Testinformanten sa også at det kunne være lurt at jeg tok mer ansvar for å spore inn samtalen, om informanten kom litt langt unna tema. Noe jeg da justerte i intervjuene som hører til denne studien. Opptaket fra testintervjuet ble slettet fra begge enheter etter jeg var ferdig med å øve på transkriberingen.

I forkant, og gjennom intervjuprosessen var jeg bevisst noen kvalitetskriterier (Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom mitt første intervju opplevde jeg fortsatt at det kunne være vanskelig å stille tilleggsspørsmål som kunne gi meg mer tydelig svar på det jeg var ute etter. Derfor valgte jeg ved noen anledninger å omformulere spørsmålene underveis, for å sikre at informanten hadde forstått spørsmålene riktig. Dette valget ble tatt for å sikre innholdsrike, spesifikke og relevante svar (Kvale & Brinkmann, 2015). Det første intervjuet ble transkribert samme dag, for å få mulighet til å utvikle meg som intervjuer og på den måten være bedre rustet til neste intervju. Gjennom den første transkripsjonen oppdaget jeg at det var mye unødvendig lyd gjennom intervjuet, dette beskriver jeg nærmere under transkribering.

I de neste intervjuene satt jeg igjen med en opplevelse at jeg fikk mer konkrete svar, og at informantene kom med flere eksempler på hvordan de gjennomførte personalmøter. Jeg utviklet meg gjennom prosessen ved at jeg la mer vekt på å få redegjort for diffuse forklaringer fra informantene. Dette gjorde jeg ved å stille åpne spørsmål fortløpende i intervjuet, og i tillegg spørre etter beskrivelser eller eksempler. På tross av min usikkerhet i starten, opplevde jeg å få gode beskrivende forklaringer på hva barnehagene brukte møtene til. Jeg erfarte at jeg noen ganger kom med ledende spørsmål som kan ha påvirkning på svarene som kom (Kvale & Brinkmann, 2015). Med utgangspunkt i disse erfaringene gjorde jeg fortløpende justeringer gjennom intervjuprosessen for å øke kvaliteten på de neste intervjuene. Disse justeringene handlet om både hvordan jeg stilte spørsmål, rekkefølgen på spørsmål i intervjuguiden, samt hva jeg ønsket mer informasjon om. Det var også informanter som benyttet seg av plakater som hang på veggene i

intervjurommet, som jeg valgte å lese høyt i intervjuet, slik at det skulle bli lettere forstå hva informanten mente under transkribering. Noen av informantene ytret en usikkerhet på sin egen kunnskap om tema. Jeg forsøkte å trygge informanten gjennom intervjuet med anerkjennelse, eller bekreftelser. Det kan være at disse bekreftelsene påvirket informasjonen som ble ytret av informanten. For eksempel når informanten ikke fullførte setningene sine som beskrevet under:

«Ja på en sånn måte ikke sant? Du vet hva jeg mener?»

Her brukte jeg eksempler som ble gitt for å støtte min tolkning, eller sa det med mine og spurte om en bekreftelse tilbake.

Jeg erfarte også at mine spørsmål skapte refleksjon, og at det raskt kunne utvikle seg til hva de burde gjort, og ikke hva de nødvendigvis gjorde. Jeg valgte da gjennom intervjuet å spørre konkret om: «Er det noe du ønsker å begynne med, eller er det noe dere gjør? Dette kan være et resultat der intervjupersonen selv oppdager nye forhold ved tema (Kvale & Brinkmann, 2015)

For å få mest mulig ut av intervjuene valgte jeg å skrive ned stikkord og notater underveis, dette var starten på mitt tolkningsarbeid av innsamlet data, som kunne bidra til å øke kvaliteten på intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015).

Som intervjuer gjorde jeg et forarbeid ved å lese meg opp og øke min kunnskap om arbeidsplassmøtet, samt læring i organisasjoner. Dette gjorde det lettere for meg å notere det jeg opplevde som viktig, samt at jeg sto bedre rustet til å komme med oppfølgende spørsmål gjennom intervjuet. Jeg introduserte tema for informanten før intervjuet startet, og holdt en struktur ved hjelp av intervjuguiden. Jeg hadde et mål om å være klar og tydelig, og hele veien stille åpne spørsmål. Dette så jeg var utfordrende gjennom transkripsjonene i etterkant. Avslutningsvis hentet jeg opp tidligere uttalelser, der de ble bedt om å utdype, eller komme med eksempler til utsagnet. Jeg hadde også en kort samtale etter lydopptakeren ble slått av der, vi pratet lett om hvordan de opplevde situasjonen og trygget dem på at jeg var fornøyd med resultatet.

3.3 Transkribering

For å kunne analysere innsamlet data, så transkriberte jeg alle intervjuene. Å transkribere betyr omgjøring fra en form til en annen. Jeg var bevisst på at noe av informasjonen som kroppsspråk og gester forsvant i transkripsjonene (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg valgte å gjennomføre dette selv, for å bli godt kjent med mine egne data, for å gjøre det lettere i analysefasen i etterkant.

Jeg forsøkte å transkribere så mye som mulig slik det ble sagt. Jeg oppdaget tidlig at det ble ofte sagt «mmm», noe som ble veldig forstyrrende ved transkribering. Ved neste intervju ble informanten informert om at jeg kom med bekreftende nikk istedenfor å lage lyd, og at dette ville gjøre transkripsjonen mer ryddig og forståelig i etterkant. Grunnen til å gi informasjon om dette i forkant var å forhindre at informanten blir usikker på svarene eller situasjonen hun/han var i. Jeg fant også ut at vi snakket samtidig, noe som ble meget utfordrende i transkriberingen, dette ble også justert gjennom intervjuprosessen. Noe forstyrrende lyd ble det allikevel, derfor valgte jeg etter hvert å ta dette bort i transkriberingene. Min vurdering var at dette ikke hadde noen hensikt å skrive ned på grunn av hva jeg skulle forske på, at det ikke ville ha noen betydning for mine funn. Om det oppsto pauser eller annen lyd som ikke ga mening, noterte jeg det med [...], slik at jeg skulle få med det i analysefasen. Jeg valgte å transkribere latter, slik at dette kom med i mitt tolkningsarbeid som ga informasjon om sinnsstemning.

Man har alltid en formening om hva spørsmålene vil gi av svar, gjennom mine transkripsjoner var det et spørsmål som jeg til slutt opplevde at jeg ikke fikk svar på, det lød slik:

Kan du beskrive hvordan du opplever personalets holdninger og verdier på personalmøter?

Informasjonen som kom fra informantene gjennom dette spørsmålet har jeg valgt å ikke legge noe særlig vekt på, fordi de svarte på andre ting enn hva jeg var ute etter. Det var dårlig og uspesifikk formulering fra min side, som ikke ga svar på det jeg var ute etter. Det interessante er at jeg opplever å ha fått svar på dette spørsmålet ved hjelp av de andre spørsmålene i intervjuguiden.

3.4 Koding og kategorisering

Målet i denne fasen var å utvikle koder og kategorier som var mulig å studere for å kunne belyse problemstillingen, samtidig som jeg hele veien så etter likheter og ulikheter opp mot mitt teoretiske utvalg (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette førte også til at jeg måtte innhente ny litteratur gjennom hele prosessen. Jeg leste igjennom det transkriberte datamaterialet for å få en helhet (Kvale & Brinkmann, 2015), deretter skisserte jeg ulike tabeller for hvordan jeg ønsket å sortere. Denne prosessen resulterte i at jeg brukte intervjuguiden for sortering av data. På denne måten ble det en strukturert og ryddig oversikt, der jeg tok med alt jeg mente var viktig for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg delte tabellen i intervju spørsmål, informantenes svar, og min tolkning av svaret. På denne måten ble det enklere å jobbe med gjennom analysefasen. Jeg utførte også en meningsfortetting fortløpende. Jeg noterte koblinger til utvalgt teori, som i tillegg førte meg videre til ny teori jeg ønsket å utforske. Da denne delen var gjennomgått, leste jeg på nytt igjennom det skriftlige arbeidet der det ble notert hvilken type tema som fremhevet seg. Videre kategoriserte jeg disse ut fra de tre første forskningsspørsmålene som beskrevet i funn og analysekapittel. Deretter kodet jeg temaer som dukket opp gjennom de tre kategoriene. Gjennom å dele opp i kategoriene ut fra hva som skjedde før, under og etter møtet, fikk jeg mulighet til å besvare det siste forskningsspørsmålet som handlet om læring. Funnene ga gjennom denne måten å kategorisere og kode, mulighet til å belyse problemstillingen om hvordan styreren kan bruke personalmøter i barnehagen for å legge til rette for læring og kunnskapsutvikling.

3.5 Forskningsetikk

I forbindelse med denne studien har det vært viktig å ta i betraktning etiske vurderinger rundt prosjektet. Jeg har tatt utgangspunkt i de syv forskningsstadiene til Kvale og Brinkmann (2015). Det første valget var å ikke forske i egen bedrift fordi det kunne bli etisk utfordrende både for meg, og eventuelle informanter siden jeg har en lederrolle i egen barnehage. Samtidig kunne det også blitt vanskelig å skille på lederrollen og forskerrollen gjennom denne prosessen. Dette kunne resultere i ufullstendige og mindre nøyaktige svar fra mine medarbeidere, på grunn av min rolle som leder. De relasjonelle båndene kan også påvirke hva

slags data som informanten gir, noe som kan gjøre at påliteligheten og gyldigheten på prosjektet kan bli svekket (Kvale & Brinkmann, 2015). Når jeg vurderte hva slags tema og problemstilling jeg skulle ta for meg, tok jeg dette valget av hensyn til hva jeg så som nyttig å få mer kunnskap om innen mitt interessefelt (Kvale & Brinkmann, 2015). Det fantes lite konkret litteratur om personalmøter i barnehagen, derfor valgte jeg denne forskningskonteksten. Informasjonsskriv og samtykkeskjema ble brukt for å ivareta personvern (Kvale & Brinkmann, 2015). Når det gjelder gjennomføringen av intervjuene tok jeg noen vurderinger i forkant. Vurderingene handlet om opplevelse av ulikt maktforhold mellom intervjuer og den som skulle bli intervjuet. Ulikt maktforhold kan handle om at jeg som intervjuer er den som stiller spørsmål, og den andre forventes å svare. I tillegg har jeg som intervjuer lest meg opp rundt temaet som skal snakkes om og sitter med en annen og kunnskap om temaet. Jeg la vekt på å trygge informanten i forkant av intervjuet for å minske risikoen for å skape en stressopplevelse (Kvale & Brinkmann, 2015). Mitt mål som forsker var ikke selve samtalen, men hva som kom ut av samtalen, altså min tolkning av deres beskrivelser. Dette var jeg bevisst på gjennom alle intervjuene for å kunne opprettholde en god dialog, slik at den som ble intervjuet skulle føle seg avslappet. Den sosiale relasjonen mellom intervjueren og informanten har en påvirkning på selve intervjuet, der jeg har ansvar for at informanten skal føle seg trygg og kan prate fritt (Kvale & Brinkmann, 2015). Studien skal ikke skade informantene på noen måte. Som forsker har jeg tilstrebet meg å respektere informantenes verdier og synspunkter, og behandlet de på lik linje med hverandre (Flick, 2015). Prosjektet er godkjent hos NSD (vedlegg 3; Godkjenning fra NSD) for å ivareta personvernreglene knyttet opp mot et slikt arbeid. Denne studien er ikke basert på noe ømfintlig tema, men det har allikevel vært viktig å ha et bevisst forhold til at informantene kunne være redde for å være ærlig, som en slags bekymring for at de ikke gjør dette arbeidet godt nok, eller at informantenes ledere vil gjenkjenne svarene til en eller flere av sine medarbeidere. Det var viktig for meg å forsikre informantene om at prosjektet ikke var for å sette noen i et dårlig lys, men at det ville gi oss nyttig informasjon vi kunne få bruk for senere på barnehagefeltet. Altså ved å få økt kunnskap om hva personalmøtet brukes til og hvordan styrer kan legge til rette for læring. Jeg utførte nøye transkripsjoner, der jeg la vekt på å være lojal ovenfor intervjupersonene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Jeg tok også etiske vurderinger når jeg brukte sitater fra transkriberingen. Jeg har valgt å ta bort talemåter eller dialekter som kan gjøre at informantene kan identifiseres. Jeg har også vært bevisst på hvordan analyseringen blir lagt frem i avhandlingen, for at informantene ikke skal oppleve at de blir omtalt på en negativ måte, og for å sikre konfidensialitet ovenfor de som blir intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015). Det ble brukt lydopptaker til intervjuene for å kunne sikre mest mulig data. Lydopptakene ble sikret i tråd med Høgskolen i Østfold sine etiske retningslinjer for å ivareta informantens anonymitet (Høgskolen i Østfold, u.å). All innsamlet data ble oppbevart enten på skylagringen OneDrive som krever passord, eller i låsbart skap. All data har også bli kodet, slik at det ikke skal være mulig å gjenkjenne hvem som har blitt intervjuet (Flick, 2015). Hvis det skulle vise seg at informasjon vil avsløre hvem informanten er, så vil dette opplyses om, slik at det kan bli en enighet om at dette er greit for informanten (Kvale & Brinkmann, 2015). Datamaterialet blir slettet etter endt sensur.

3.6 Validitet og reliabilitet

Mitt valg om antall informanter i denne studien har blitt gjort ut fra visse grunner om rammer. Validiteten og reliabiliteten til prosjektet, altså gyldigheten og påliteligheten til min studie, er faktorer jeg har vært bevisst på gjennom mine valg i denne prosessen. Dette er noe jeg har tatt hensyn til gjennom hele avhandlingen. Intervjuguidens tematisering og spørsmål har bidratt til en definisjonsmessig validitet, der jeg har tatt utgangspunkt i tidligere forskning på feltet som har lagt grunnlag for å kunne finne ny kunnskap. Valg av informanter til studien har vært hensiktsmessig, med tanke på tid som er satt av til prosjektet, samtidig som antallet har vært tilstrekkelig for å kunne innhente data som har besvart problemstillingen. Jeg har valgt kvalitativ metode fordi det sies at validiteten, altså gyldigheten på kvalitative undersøkelser blir styrket. Gjennom kvalitativ metode har informantene kunne snakke fritt, og jeg som intervjuer har fått mulighet til å stille tilleggsspørsmål og eventuelt rette opp i ting som oppfattes uklart (Kvale & Brinkmann, 2015). Reliabiliteten, altså påliteligheten derimot kan svekkes ved bruk av kvalitative metoder, dette på grunn av hvordan mine tolkninger kan påvirke utfallet i studien (Larsen, 2007). Det handler også om objektiviteten i studien, og hvordan jeg som forsker har vært bevisst mine holdninger og fordommer, slik at disse på minst mulig måte har hatt innvirkning

på innhentet informasjon (Kvale et al., 2015). Som nåværende daglig leder i barnehage har jeg mine egne holdninger og verdier som sier noe om hva jeg mener personalmøtet skal brukes til. Disse har jeg forsøkt å distansere meg fra, slik at mine holdninger og verdier har hatt minst mulig påvirkning på funnene, og studien i seg selv.

4 Presentasjon av funn

For å finne ut av om og hvordan styreren kan legge til rette for læring og kunnskapsutvikling på personalmøtet, har jeg valgt å presentere mine funn gjennom de tre fasene; før, under, og etter møtet. Fasene var utgangspunktet for de tre første forskningsspørsmålene, og som er presentert i teorikapittelet (Mroz, Allen, et al., 2018). Det siste forskningsspørsmålet som fremhever koblingen til læring, vil vise seg gjennom funnene i de tre fasene. Kategoriene som blir presentert er valgt ut fra hvordan jeg har tolket datamaterialet, og hvordan jeg kobler dette tidligere forskning og teori som omhandler temaene. Kategoriene jeg kom frem til, viste seg av ulik grad gjennom mine forskningsspørsmål.

4.1 Hvordan forbereder styreren og de ansatte seg til personalmøter?

Før møtet;

Begrunnelse for hyppighet og gjennomføring av personalmøter.

I begge barnehagene hadde de personalmøte en gang i måneden og alle ansatte var inkludert på personalmøter uavhengig av hvilken rolle de hadde. Bakgrunnen for valg av hyppighet på personalmøter viste seg å være en tradisjon og kjent rutine over mange år. Dette kan si noe om kultur, og at det ligger noen grunnleggende holdninger og verdier bak dette valget, samtidig som det så ut til å være en selvfølge å gjennomføre personalmøter en gang i måneden. Hovedtyngden i funnene som sa noe om bakgrunnen for valg av hyppighet, viste seg å være et behov for å møtes, der de fikk mulighet til å dele informasjon, snakke sammen og samarbeide både avdelingsvis, og på tvers av avdelinger. Den ene styreren uttrykte det slik:

«fordi jeg synes det er viktig for at vi skal bli samstemte på huset»

«alle får samme beskjed»

De to utsagnene over kan si noe om samhandling, de ytrer at personalmøtet blir brukt til deling av informasjon som når ut til alle, samtidig som styreren legger vekt på at det er viktig at alle får den samme informasjonen. Når jeg hører ordet «samstemte» tenker jeg at det må skje en samhandling som skal føre til at man skal dra i samme retning, og at man gjennom disse møtene skal komme til enighet

om hvordan man skal utføre den jobben man er satt til, gjennom felles refleksjon (Argyris & Schön, 1996) og informasjonsdeling (Mroz, Allen, et al., 2018). Den ene pedagogiske lederen ytrer et behov for samhandling på denne måten:

«Det er jo for å holde hverandre oppdatert om hva som skjer på huset»

For å holde hverandre oppdatert, vil det ut fra min oppfatning kreves en form for samhandling, enten ved å gi eller dele informasjon som det ikke nødvendigvis skjer noe med (Mroz, Allen, et al., 2018), men også samhandling gjennom å reflektere over hva de gjør i hverdagen (Argyris & Schön, 1996). Ved at informanten velger å si «huset», kan det også si noe om at det er hensiktsmessig å følge med på tvers av avdelinger, ikke bare der man utfører arbeid til daglig. Det kommer også frem at de har et årshjul med ulike temaer som de følger gjennom hele året. En av de pedagogiske lederne sa det slik:

«vi har et årshjul, der vi har forskjellig temaer for hver måned, da får vi på en måte gått igjennom det alle i personalet»

Igjen legges det vekt på at alle skal få lik informasjon, og at de bruker personalmøtet til å følge en plan som er satt, gjennom samhandling. Samtidig kan dette si noe om en strategitenkning, at de har fastsatt noen langsiktige mål som de da jobber med kontinuerlig gjennom året på de ulike personalmøtene, altså at personalmøtet blir brukt til felles planlegging og oppfølging av de målene de har satt seg.

En av assistentene presiserer at personalmøtet handler om samarbeid på tvers av avdelingene, og refleksjoner over deres arbeid.

«det handler jo mest om samarbeidet mellom avdelingene»

«våre refleksjoner over eget arbeid og litt sånt»

For å samarbeide, så må det skje en form for samhandling mellom de som deltar på møtet. Det viser seg at de bruker tid på å reflektere over eget arbeid som er en av begrunnelsene for valg av hyppighet av personalmøtene. Dette tyde på at de bruker tid på læring gjennom felles refleksjon (Argyris & Schön, 1996).

Felleskap, arbeidsmiljø, relasjonsbygging, sosialt samvær og læring.

Videre kommer det frem at fellesskapet vektlegges, og ser ut til å være viktig. Gjennom dette fellesskapet skapes det sosial samhandling som både har en funksjon som rettes mot arbeidsmiljø og kunnskapsutvikling gjennom å utarbeide en delekultur. Dette uttrykkes av den ene styreren på denne måten:

«og så er vi jo store og mange, så det er noe med det å ha et nettverk og ha et forum da. Som vi møtes og som vi kan fylle på med kunnskap, og delekultur»

«det er der jeg kan fylle på med kunnskap, holde i trådene, se at vi leverer, tar ting hvis det er noe som ligger og ulmer»

Ut fra styrerens utsagn over legger hun vekt på å være sammen, noe alle de andre informantene også påpekte. Dette kan gjenspeile behovet for samhandling, og at personalmøtet legger til rette for samhandling. Samtidig fremhever styreren det sosiale, og nettverket i et kollegiateam. Det kan tyde på at styreren legger vekt på sosiale relasjoner, og at dette har en betydning for samarbeid og arbeidsmiljø, altså at det finnes en sammenheng mellom relasjonsbygging, som kan påvirke samarbeid og arbeidsmiljø. Utrykket «fylle på» kan tolkes som at de ansatte får ny kunnskap, og at det er en bevisst tanke om at de skal sitte igjen med noe etter møtet. Styreren er opptatt av kunnskap og delekultur, som kan kobles til læringsbegrepet og barnehagen som lærende organisasjon (Mostad et al., 2013). Styreren sier noe om begge begrepene i samme setning som kan bety at kunnskap og deling hører sammen, og at dette nettverket på personalmøtet blir brukt som et strategisk verktøy (Scott et al., 2015) for å kunne oppnå kunnskapsutvikling (Nonaka, 1994), mer om dette i drøftingskapitlet. Styreren ytrer også at det er på personalmøtene hun «*kan være på dem*» og «*holde i trådene, se at vi leverer*». Dette kan tyde på en form for ledelse, som sier noe om lederens bevisste styring og organisering. Dette kan være en faktor som kan bety noe for personalmøtene, altså hva styreren bruker personalmøtene til. Det ser ut til at styrerens tanker i forkant av personalmøtene handler om en strategisk bruk av personalmøte (Scott et al., 2015), både når det gjelder å lede, samt videreutvikle barnehagen.

Det sosiale viser seg på nytt gjennom pedagogisk leder som sier:

«Ja, jeg synes det er veldig fint fordi vi er en såpass stor barnehage. Det er veldig sjelden jeg møter de som jobber her oppe på små. Så får vi sett hverandre, det er noe med det sosiale og det samholdet i gruppa»

Gjennom utsagnene over fremheves det sosiale, og samholdet kan se ut til å være en viktig faktor for personalmøtets funksjon og formål, altså at samhandlingen på personalmøtet har en betydning for barnehagens arbeidsmiljø.

Forberedelser til personalmøtene

Begge barnehagene bruker andre møter for å forberede og delegere ansvar på personalmøter. Dette viser seg i utsagnene til den ene styrelsen:

«Vi har ledermøte i forkant av personalmøte der lederne skal si noe om hva som egentlig rører seg»

«da vil jeg ofte at de skal være med å planlegge og ta del av ansvaret på møtene»

Dette tyder på at styrelsen innhenter informasjon fra lederne for å kunne fylle møtene med det som opptar personalet. Det sier også noe om at personalmøtene er en del av en større møtestruktur som kan si noe om en strategisk tankegang fra styrelsens side. Altså at det kan drives ulike prosesser ved bruk av disse møtene. En av assistentene hevder at de ansatte får mulighet til å forberede seg ved at det blir sendt ut saksliste i forkant, hun sier det på denne måten:

«Vi får jo alltid tilsendt saksliste, og det får vi i god tid, så man kan se igjennom og tenke litt over [...] har man noe man ønsker å si om noe, skriv det ned. [...] at man tenker litt igjennom lista sak for sak, før man møter opp, så man føler seg litt forberedt til det som kommer opp.»

Dette utsagnet støtter ideen om at møtet er delt i ulike faser, der første fase fremheves over, altså at de skjer noe i forkant. Disse sakslistene kan bidra til å gi de ansatte mulighet til å forberede seg, altså bevisstgjøre egen kunnskap de sitter inne med (Nonaka, 1994). Det kan også si noe om prosesstenkning og strategi, gjennom å lage en plan for møtet som kan bidra til å strukturere det ukjente

miljøet (Weick, 1995), som kan føre til læring og læringsprosesser (Argyris & Schön, 1996; Nonaka, 1994). Her viser de til at tankeprosesser rundt hva som skal skje på personalmøtene starter allerede i forkant, både ved å sende ut saksliste til alle, samt at de bruker ledermøtene til å planlegge innholdet i dem.

Styrerens forberedelser til personalmøtene blir presisert ytterligere ved å at hun fremhever hva som blir gjort i forkant, hun sier det på denne måten:

«At jeg treffer alle, at jeg har noe, vi har noe som heter sånn fargesirkelen [...] det er litt sosialt, det er faglig, og at de har noe med hverandre å gjøre, det med å jobbe i grupper»

«Jeg lager powerpointer også prøver jeg å tenke litt ulike metoder»

«Jeg forbereder meg godt [...] å komme med en viss energi, at jeg står og viser at jeg syns det er allright å være her»

Styrer vektlegger at hun ønsker å lede ved å inkludere alle, dette kan tyde på demokratisk ledelse (Bass & Bass, 2009). Forberedelsene til personalmøtet går på et helhetlig perspektiv, ved at både det sosiale, og det faglige gjennom å planlegge gruppearbeid, og ulike metoder som skal brukes på personalmøtene.

Gruppearbeidet og metodene som styrer benytter seg av, kan være verktøy hun bevisst bruker for å oppnå struktur for samhandlingen (Scott et al., 2015) på personalmøtene. Hennes mentale forberedelser ved å bygge opp en viss energi, er noe hun trekker frem som er viktig for å få med seg de ansatte gjennom personalmøtet. Hun poengterer dette gjennom denne ytringen: «*Skal du få noen til å lytte, så må du gløde sjøl*». Dette ser ut til å være en bevisst måte å forberede seg til møtene på, slik at hun skal få mulighet til påvirke de ansatte gjennom personalmøtene. Utsagnene til styrer kan også tolkes som at møtene er godt planlagt med et tydelig formål fra en leders perspektiv. Gjennom denne måten å forberede personalmøtene på, viser det tegn til strategisk tankegang fra styrer. Ved at hun legger stor vekt på en strukturert plan, både i form av hennes rolle som leder, påvirkningskraft, visuell presentasjon, og organisering ved hjelp av gruppearbeid. Alle disse elementene støtter en form for strategiarbeid ved at

forberedelsene ser ut til å være målrettet og systematisk planlagt (Scott et al., 2015).

For å styrke denne ideen om at forberedelsene har en sentral betydning for selve personalmøtet har jeg valgt å ta med dette utsagnet fra pedagogisk leder i samme barnehage:

«hun inspirerer veldig når hun står foran der og forteller. Hvis hun har lest noe eller når hun tar tak i temaer, så ser du at hun har øvd på det. Hun er godt forberedt. Og hun er trygg på seg selv, og da er det veldig interessant å høre på henne»

Dette kan bety at styrers forberedelse til personalmøtene har en betydning for hennes måte å lede på. Dette kan være en metode hun bruker for å påvirke og sette forventninger til de ansatte (Bass & Bass, 2009). Samtidig kan dette handle om å starte en tankeprosess hos de ansatte som de kan ta med seg inn i gruppearbeidet i personalmøtene. Siden styreren snakker om fag i sammenheng med gruppearbeid, kan det bety at styreren på denne måten legger til rette for gruppearbeid (Senge, 2006), der hensikten er en strategisk måte å starte, samt drive prosesser som kan legge til rette for å utvikle individuelle perspektiver til en felles forståelse av virkeligheten (Beck et al., 2015). Ikke alle ansatte så ut til å forberede seg like mye. Assistenten i samme barnehage sa dette:

«jeg forbereder meg ikke, jeg bare kommer, spent»

Her ytres det en forventning til innholdet, men at assistenten selv ikke forbereder seg på noen spesiell måte. Videre fremhever assistenten læringsbegrepet på denne måten:

«jeg vil lære mer»

Denne ytringen knytter innholdet til personalmøtene opp mot et ønsket og forventet utbytte som handler om læring. Det kan tyde på at det oppleves læring gjennom styrerens strategiske måte å organisere møtene på.

4.2 Hva er det styreren og de ansatte bruker tiden på personalmøtet til?

Under møtet;

I dette avsnittet tar jeg for meg hva som ser ut til å være personalmøtets funksjon og formål. Innholdet i gjennomføringen av møtene kan grovt deles i fire trinn, 1) åpning med sosialt samvær, 2) gjennomgang av saksliste, felles informasjon og fremlegg fra styrer, 3) gruppearbeid, og metodebruk for samkjøring av informasjon og prosesser og 4) felles gjennomgang av resultater i plenum. Jeg presenterer hva informantene ser ut til å gi størst oppmerksomhet, og til sist hvordan ansatte og styrere ser ut til å bruke personalmøtet til felles refleksjon over barnehagens praksis.

Personalmøtets funksjon og formål; Samhandling, strategi, ledelse, kultur og læring.

Gjennom forberedelsene til personalmøtet har det allerede kommet frem at de bruker personalmøtet til samarbeid, samhandling både faglig for å lære, og sosialt for å styrke samholdet i personalet. Det viser seg gjennom en av de pedagogiske lederne at det finnes en åpenhet, at de får mulighet til å påvirke innholdet i møtet:

«ha muligheten til å ta opp de tingene man har lyst til å ta opp.

Videre kommer det frem at de bruker tid på planlegging og samhandling på tvers av avdelingene. En av assistentene sa det på denne måten:

«Vi planlegger jo gjerne neste måneden og eventuelle arrangementer som skal komme»

«Eneste sjansen vi har til å kunne kommunisere mellom avdelingene, uten at det er barn og andre voksne til stede»

Personalmøtet ser ut til å bli brukt for å kommunisere, fordi samhandlingen er utfordrende å få til i hverdagen med barn til stede. Samhandlingen ser også ut til å handle om faglig utvikling og utarbeidelse av handlingsplaner som følger rammeplan for barnehagen, altså retningslinjer for barnehagens formål og innhold (Kunnskapsdepartementet, 2017). Dette kan tyde på at personalmøtet blir brukt

som et verktøy (Scott et al., 2015) for å legge til rette for læring og kunnskapsutvikling. Styreeren sier det på denne måten:

«Det er den gangen i måneden vi kan ha det faglige påfyllet»

«Vi har laget handlingsplan ut mot rammeplanen»

Det ser ut til at styrer bruker personalmøtet til å utarbeide en plan for hvordan de ansatte skal opptre i hverdagen med utgangspunkt i overordnet rammeverk tilknyttet lovverket.

Pedagogisk leder i samme barnehage fremhever at endringer og nytt fagstoff i barnehagesektoren blir arbeidet med gjennom utviklingsarbeid på personalmøtene.

«Vi er stadig i endring og det er stadig nytt fagstoff som kommer, og som vi skal utvikle oss på, og da tar vi det opp der»

Dette kan si noe om at personalmøtet er en del av en strategi for å arbeide med utvikling og læring. Videre kan dette tyde på at barnehagen arbeider for å være en lærende organisasjon som kontinuerlig jobber for å tilpasse og utvikle seg (Pedler et al., 1991) i takt med samfunnsutviklingen.

En av styrerne legger vekt på å lytte til de ansatte og gi alle ansatte mulighet til å ytre seg om det er ting de ønsker å ta opp.

«noen ganger har vi puls [...] litt sånn hvordan har vi det i dag»

«Hvordan, hvor er vi, det er ikke lov, og alle må få, og da går tar vi runden, alle må få si.»

Dette kan være tegn på en form for ledelse, og at styreren bruker dette for å ivareta en kultur som sier noe om et inkluderende fellesskap.

Videre sier styrer at de jobber med fagstoff som er temabasert og at de følger året. Dette kan tyde på at de jobber parallelt med planlegging på et overordnet nivå, altså at de snakker om temaer innen faget som omhandler de aktivitetene som skal gjennomføres i løpet året. Hun sier det på denne måten:

«Så har vi fagstoff, altså at vi introduserer tema, eller at vi skal jobbe, ofte så følger vi året.»

«Vi har fester og aktiviteter gjennom året, [...]vi detaljplanlegger ikke lenger»

Utsagnene kan tyde på at barnehagen følger en plan som er satt i forkant. Dette kan bety at det kan være en form for strategisk arbeid. Samtidig får jeg også en opplevelse av at dette omhandler planlegging, selv om hun påpeker at ikke de detaljplanlegger. Det kan si noe om at de har gjort dette så mange ganger før, at detaljplanlegging ikke er nødvendig, dette kan ha en sammenheng med de fleste ansatte i denne barnehagen har jobbet sammen i over ti år. Det kan fremstå tvetydig på den måten at dette kan legge til rette for progresjon og utvikling, men samtidig bety det motsatte, at de gjør det samme år etter år på grunn av at de har jobbet sammen i en så lang periode. Utsagnene kan også si noe om at personalmøtet blir brukt til å dele nødvendig informasjon for å komme seg igjennom de ulike aktivitetene som er satt gjennom året, dette gjør de da ved felles samhandling på personalmøtene.

Personalmøtets oppbygning

Selve gjennomføringen av personalmøtet viser seg å kunne organiseres på ulike måter. Jeg vil ikke gå nærmere inn på forskjellene, men belyse ulike punkter som ser ut til å ta plass under møtets gang. I begge barnehagene er personalmøtet delt opp i ulike trinn. Det viser seg fire ulike trinn personalmøtet kan deles opp i. Hvordan innholdet er fordelt på de ulike trinnene varierer mellom de to barnehagene, men vil ikke i denne sammenheng ha en betydning for å få svar på problemstillingen. Det er verdt å nevne at størrelsen på barnehagene kan være en faktor som påvirker hvordan innholdet er fordelt, og derfor organiserer det på ulik måte. Begge barnehagene legger vekt på sosial samhandling og felles refleksjon ved bruk av ulike metoder som legger til rette for refleksjon. Jeg presenterer funnene fra første til siste trinn av selve gjennomføringen av personalmøtet.

Trinn 1) Åpning av møtet og sosial samhandling

Åpningen av personalmøtet ser ut til å gjennomføres i fellesskap der innholdet er felles sosial samhandling som ikke inneholder styrt samhandling rundt barnehagens drift. To pedagogiske ledere sier det på denne måten:

«vi kommer og skravler litt først gjerne da [...] da er det litt kaffe, og litt å bite i, så sitter man prater litt sammen»

Utsagnet over fremhever en uformell start på møtet ved at samhandlingen blir beskrevet som «skravling», og at de starter med å spise sammen. Det ser ut til å gjennomføres i fellesskap, der innholdet er felles sosial samhandling. Flere av informantene forteller at de blir ønsket velkommen, og at det er åpent for sosial samhandling som ikke omhandler barnehagen. Innledningsvis i personalmøtene gjennomføres det også en runde der alle kan få gi uttrykk for hvordan de har det, enten i jobben eller privat, noe som kommer frem i begge barnehagene.

Pedagogisk leder i den ene barnehagen uttrykker det slik:

«Vi har jo delt personlig informasjon. Fordi vi bryr oss jo om hverandre, og man merker hvis det er noen som ikke har det bra. Vi har aldri tid til å snakke sammen når vi er med barna. Da er det barna som er i fokus og det da med å dele nyheter, både triste og glade, blir ofte delt på personalmøter.»

Utsagnet over tyder på at det blir lagt til rette for å kunne snakke sammen om personlige ting som kan bidra til å bygge mer personlige relasjoner. Det ser ut til at det skjer samhandling på to ulike nivåer på personalmøtet, med ulikt formål.

- 1) Sosial samhandling rundt personlige eller private ting. Der formålet er relasjonsbygging, skape tillit og trygghet og utvikling av barnehagens kultur.
- 2) Samhandling som omhandler barnehagens drift, som ser ut til å inneholde informasjonsdeling, faglig innlegg fra styrer, planlegging og felles refleksjon ved bruk av ulike metoder.

Disse to nivåene sett i sammenheng, kan handle om et formål om å skape et profesjonelt og positivt arbeidsmiljø som bygger på både profesjonelle og personlige relasjoner. Funnene tyder på at de legger vekt på tillit og trygghet ved å bygge gode og trygge relasjoner. Når det gjelder tilstedeværelse av denne tryggheten og tilliten fremkommer det en tvetydighet. Den ene styreren uttrykte det slik gjennom to ulike utsagn:

«jeg tror jeg kan oppleve det på latter, og by på seg selv, tørre å drite seg ut, tørre å være i fokus, at dem er veldig på det»

«i medarbeidersamtale får jeg tilbakemeldinger på at det ikke er skummelt å ta opp ting med meg, men at det kanskje noen; jeg ville ikke ta det opp i plenum, jeg ville ta det her etterpå»

Begge utsagnene sier noe om at tillit og trygghet er til stede, men at det varierer hvor de ansatte velger å ytre seg. Styrer nevner medarbeidersamtale som et sted der det er rom og mulighet for å dele sine tanker. Utsagnet som fremhever medarbeidersamtalen, viser til at det er personer som ønsker å ta det opp saker med styrer en til en, istedenfor på personalmøtene der alle er til stede. Dette tyder på at det blir lagt til rette for å ytre seg i andre sammenhenger for å imøtekomme alle. Denne opplevelsen av tillit og trygghet kan ha en betydning for både gjennomføringen og effekten av møtet. Opplevelsen av tillit og trygghet kommer frem av flere av informantene i begge barnehagene, den ene assistenten sa det på denne måten:

«for min del så opplever jeg det som veldig nært og trygt og godt, vi jeg føler nesten som en forlengelse av familien her, for vi er såpass små»

Tillit og trygghet kan være en premiss som ligger til grunn for at læring skal finne sted, jeg ser nærmere på dette i drøftingskapitlet. Det rettes oppmerksomhet på arbeidsmiljø og det relasjonelle i personalgruppa. Gjennom samhandling på personalmøtene ser det ut til at de er opptatt av å ta vare på hverandre, som videre kan si noe om kulturen og arbeidsmiljø i barnehagen deres. Den ene assistenten sa det slik:

«det er jo det at vi må ta vare på hverandre og litt kollegaservice og de tingene der»

Det ser ut til at tryggheten og rom for åpenhet er til stede, og at personalmøtet har en funksjon for å oppnå dette. Gjennom det første trinnet i personalmøtet ser det altså ut til at det er rom for å dele all slags informasjon og ikke nødvendigvis omhandle barnehagens drift. Dette kan også ha en sammenheng med hvordan styreren legger til rette for dette på personalmøtene, ved at alle ansatte får mulighet til å ytre seg. Dette viser seg i denne ytringen fra den ene styreren:

«lar alle får ordet og takker dem for det dem deler, jeg sier faktisk takk når runden går. Jeg kommenterer ikke om jeg synes det var bra eller ikke eller noe sånt no. Jeg bare sier takk. Og prøver å dra alle med»

Styreren ser ut til å være bevisst på hvordan hun gjennomfører og gir tilbakemeldinger til de som velger å si noe. Det kan si noe om hvordan hun tenker som leder, der hun velger å si takk, istedenfor at det skal ligge noe prestasjon i det de ansatte ytrer. Dette kan videre ha en påvirkning ved at de ansatte opplever det de sier som meningsfullt og at ytringen de kommer med har en verdi. Når den sosiale samhandlingen, og runden der de ansatte får mulighet til å ytre seg er ferdig, går de videre til neste trinn som innebærer mer faglig innhold som omhandler barnehagens drift.

Trinn 2) Gjennomgang av sakliste, felles informasjon og innlegg fra styrer

Neste del av personalmøtet ser ut til å fortsette i plenum der styreren tar en gjennomgang av saklisten for møtet. Styrer åpner for tilbakemeldinger på selve saklisten før de setter i gang med sakene som blir presentert.

«Så viser jeg alltid gangen, jeg forteller dem hva kvelden skal gå ut på at jeg har tenkt sånn og sånn»

«Noen ganger så kan det være ting som oppstår som jeg ikke har fått med meg, som er viktig å ta opp, og da må jeg bare endre sakslista»

Dette viser igjen tegn til stor grad av demokratisk ledelse, der styreren er åpen for tilbakemeldinger og de ansattes synspunkter (Bass & Bass, 2009). Det tyder også på at hun ser på sine ansatte som kritiske informasjonsressurser (Koopman & Wierdsma, 1998). Sakslisten kan også være en form for forberedelse der formålet kan være å starte refleksjonsprosesser.

Deretter starter styreren med felles informasjon som omhandler barnehagen, og informasjon som omhandler hverdagen i en tid fremover. Denne delen kan også inneholde arbeid innen helse, miljø og sikkerhet. Det var flere utsagn som viste innholdet i trinn to. På tvers av roller og barnehager sa de det på denne måten:

«hva som skal skje i nærmeste fremtid, altså som gjelder oss alle»

«er det ting [...] som er viktig, og som styrer har lyst til å ta opp med oss, så er det styrer som gjør det først.

«At all logistikk på huset da faller på plass, og at alle vet»

«HMS ansvarlig som også da har hatt en liten bolk hver gang, så det er alltid HMS også.»

Informasjonen som blir delt, ser ut til å handle om felles informasjon og arbeidsoppgaver som kommer frem i tid. Dette kan tyde på både planlegging og nødvendig informasjon som omhandler planene. Informasjonen som blir delt har også vist seg å handle om barn på avdelingene som de mener er nyttig å dele, der de bruker tid på å reflektere i felleskap som kan bidra til å utvikle arbeidet med barna. Det blir nevnt logistikk som kan handle om organisering for å få dagene til å fungere på best mulig måte ut fra de ressursene de har til rådighet. Dette kan si noe om samarbeid på tvers av avdelinger for å utnytte de ressurser de har på best mulig måte. Sett sammen kan dette tyde på at et av hovedformålene til personalmøtet er informasjonsdeling, som også viser seg i vitenskap om arbeidsplassmøter (Mroz, Allen, et al., 2018). Samtidig viser min studie at noe av

informasjonsdelingen skjer på andre steder enn personalmøtet. En av disse viser seg i utsagnet til styrer under:

«jeg prøver å bruke veldig lite tid til å ramse opp, jeg minner om, husk det, gjør det, til uka er det sånn. Det prøver jeg å få med på fredagsmailen»

Videre i trinn to viser det seg at styrer har et innlegg der det blir presentert et tema som er knyttet til forskning og rammeverk som barnehagen skal forholde seg til. Her bruker styreren både sang som intro, og power point presentasjon som hun har forberedt i forkant.

«ha en pangstart med for eksempel en sang som beskriver det vi skal ha, om det er noe følelser eller vekke noe i dem»

Ved å bruke sang som en teknikk og teknologi som power point ser ut til å fungere som et verktøy for å presentere innholdet i møtet. Ved å benytte ulike teknikker og teknologi kan det bidra til struktur, samt forme og påvirke de ansatte gjennom møtet (Aakhus, 2001). Ved å starte med en sang, ytrer styreren at hun vil vekke noe i dem og at det skal beskrive det de skal jobbe videre med. Dette kan tyde på at sangen er en måte å starte refleksjonsprosesser rundt utvalgt tema på det aktuelle møtet.

Gjennom styrerens beskrivelse av hennes innlegg på personalmøtet, ser det ut til at hun ønsker å skape forventinger til de ansatte, og på denne måten lage en ramme de skal jobbe innenfor. Styrer sier det på denne måten:

«jeg har et innlegg, hvis vi tar for eksempel tar voksenrollen, så snakker jeg om viktigheten av det, hva det vil si, legger inn litt fra forskning, verdiplattformen vår og legger litt standarden der»

Ved å sette forventninger på denne måten, kan handle om at hun bruker sin autoritære rolle som leder til å styre, og påvirke de ansatte (Bass & Bass, 2009). Innlegget i seg selv der styrer tar utgangspunkt i deres verdiplattform og forskning, kan handle om at hun har et formål om å drive refleksjonsprosesser

som kan legge til rette for læring (Argyris & Schön, 1996; Nonaka, 1994). Etter gjennomgang av sakliste, felles informasjon og innlegg fra styrer går de over til neste trinn som er gruppearbeid.

Trinn 3) Gruppearbeid og metoder for samordning av samhandling og prosesser

I neste trinn i personalmøtet kommer det fram at de deler seg avdelingsvis eller på tvers av avdelingene. Innholdet kan variere fra oppgaver gitt av styrer, til at pedagogisk leder står for innholdet, og leder resten av møtet. Dette tyder på demokratisk ledelse fra styrer der hun inkluderer (Bass & Bass, 2009) pedagogiske ledere, ved å gi de en del av ansvaret for gjennomføringen av møtet. Det viser seg også at de kan bruke denne tiden til å gjøre praktiske ting på avdelingen som de ikke får tid til i hverdagen. En av styrerne sier det slik:

«avdelingsvis jobbing, og da er det de pedagogiske lederne som bestemmer over den tiden, om de da velger å jobbe praktisk eller om de jobber med faglig ting, det har de fått lov å bestemme selv.»

Ved deling av de ansatte i grupper får de tildelt ulike oppgaver som omhandler et barnehagefaglig tema eller utfordring. Disse oppgavene blir arbeidet med gjennom å bruke ulike metoder som ser ut til å bidra til å samkjøre prosesser på en målrettet og systematisk måte (Scott et al., 2015). Prosessene ser ut til å handle om individuelle og felles refleksjonsprosesser. Det kommer frem tre ulike metoder som legger til rette for refleksjon. Den første viser seg i utsagnet til en av styrerne under:

«Vi bruker mye tid på refleksjon og jobber i IGP, som er individuell, gruppe, plenum»

Den første ble brukt i begge barnehagene, og ble kalt for IGP. IGP står for individuell, gruppe, plenum, som skal sikre medvirkning gjennom individuell og felles refleksjon og beslutningstaking. IGP innebærer fire steg, først reflekterer de individuelt, deretter gruppevis, så presenteres det i plenum for hele personalet, og

til slutt skal det prioriteres, samt utarbeides en handlingsplan ut fra resultatet (Idebanken.org, u.å.).

Den andre metoden kalles verdenscafe som ifølge styrer går ut på at gruppene fikk utdelt ulike oppgaver de skulle reflektere over. Etter en gitt tid rullerte de ansatte rundt på ulike grupper. De ansatte fikk på denne måten mulighet til å reflektere i nye grupper med nye personer om et tema som var satt for personalmøtet. En av styrerne forklarte det på denne måten:

«jobbe verdenscafe [...] jobbe i forskjellige grupper, og så rullere»

Den siste metoden som viste seg, var dialogspillet. Dialogspillet beskrives på denne måten av pedagogisk leder i den ene barnehagen:

«Ja, vi har brukt litt dialogspillet [...] Det er kort som det står en påstand på. Man har et brett som det står om man er enig, litt enig eller helt uenig. Også skal alle gå sin runde med kortet, ingen andre skal si noe eller komme med innspill. Det er spennende å se når det kortet har gått rundt i hvertfall to runder. Du kan plutselig etter å ha hørt hva andre har ment, så kan du kanskje; Ja, kanskje jeg er litt enig likevel, ja.»

«vi bruker dialogspillet for å reflektere over egen praksis og lære hverandre litt å kjenne om hvordan ulike personer tenker ulikt om samme spørsmål»

De to utsagnene over fremhever at dialogspillet legger til rette for felles refleksjon. Individuelle tanker og meninger blir lagt frem og påvirker personene i gruppa som kan resultere i endret mening.

De tre metodene; IGP, verdenscafe og dialogspillet kan kobles opp mot det lærende møtet der litteraturen legger vekt på felles refleksjon (Reyes et al., 2018). Demokratisk ledelse er fremtredende ved bruk av de tre metodene, som handler

om å inkludere de ansatte i beslutningsprosesser, planlegging, og evalueringer, for å fremme ulike synspunkt (Bass & Bass, 2009). Samtidig ser det ut til at metodene blir bukt til å samkjøre og systematisere refleksjonsprosesser. En av assistentene sier det på denne måten:

«alle får sagt sitt og det er satt i system. Også kommer vi frem til hva som er viktigst for alle sammen, og da få vi kjernen av hva vi egentlig ønsker å jobbe med»

Dette tyder på at styrerens valg av metode, legger til rette for gruppelæring (Senge, 2006) gjennom felles refleksjon i personalgruppa (Argyris & Schön, 1996). Det ser ut til at styrer legger vekt på deling av kunnskap, og at de tre metodene er verktøy som styrerne bruker for å oppnå læring, utarbeide felles holdninger, verdier (Senge, 2006) og begrepsforståelse (Mostad et al., 2013). Denne måten å tilrettelegge på styrker koblingen mellom personalmøtet og organisasjonslæring.

Gruppene blir delt opp forskjellig ut fra hva de jobber med, og hva styrer mener er mest hensiktsmessig. Det viser seg at gruppene kan bli delt både avdelingsvis og på tvers av avdelinger og roller, for som en av styrerne sier:

«det spørres litt hva målet mitt er»

Dette kan tyde på strategisk tankegang, der styrer vurderer hva som er mest hensiktsmessig, ut fra hva interne ressurser, som kan være rollefordeling som er satt som tema og formål med møtet. Det ser ut til at styrerne legger til rette for kunnskapsutvikling og læring, og at det er personalmøtets hovedfunksjon og formål. For å fremheve dette ytterligere vil jeg nå gå videre på tema og innhold i gruppearbeidet som barnehagene gjennomfører på personalmøtene.

Tema og innhold i gruppearbeidet

Tema for innhold i de ulike gruppearbeidene viste seg i flere eksempler fra begge barnehagene. I utsagnet under viser den ene styreren til ulike temaer og begreper som de kan bruke når de reflekterer i fellesskap.

«Fag det kan være for eksempel være språkstimulering, nulltoleranse, psykisk helse, fysisk helse, helsefremmende arbeid, hvem er vi, hvordan er vi under måltidet, hva har vi fokus på, inkludering og det kan være natur, det kan være prosjekter»

Oppmerksomheten rundt refleksjon om barnehagefaglige begreper er fremtredende. Begrepene ble også omtalt som fag av styreren. Samhandlingen som oppstår gjennom felles refleksjon rundt faglige begreper kan legge til rette for relasjonsbygging med et faglig utgangspunkt. På denne måten kan formålet med personalmøtet være å opparbeide relasjoner som kan bidra til å styrke og opprettholde et profesjonelt arbeidsmiljø. Altså at samhandlingen i dette trinnet handler om barnehagens drift, og er i motsetning til privat samhandling som kom frem i trinn en. Samhandlingsprosessene ser ut til å ha som formål å skape felles forståelse av begreper, og om virkeligheten (Weick, 1995). Det kommer også frem at de gjennom felles refleksjon rundt begreper utarbeider kriterier som må være til stede for å oppnå målene de har satt for det aktuelle personalmøte. En av styrerne nevner at kriteriene som blir utarbeidet blir videreført til deres praksis i hverdagen med barna. Dette viser til en strategisk måte å jobbe på, og at det kan foregå prosesser i dette arbeidet som kan ende opp i kunnskapsutvikling og læring, som videre kan resultere organisatorisk utvikling og endring i praksis. Samtidig kom det frem at refleksjonen i seg selv var viktig, og at felles refleksjon kan ha en sammenheng med å bygge samhold i personalgruppa. Den ene styreren sa det på denne måten:

«selv om ikke vi får to streker under svaret alltid, så er det diskusjonen, refleksjonene, samholdet, teamfølelsen»

Innholdet i gruppearbeidet tydet også på kulturarbeid gjennom å reflektere i fellesskap over holdninger og verdier, der både koblingen til ledelse og læring viste seg. Styreren beskriver det gjennom utsagnene under:

«Det er jo kulturen vår. Hjertene inni barnehagen, menneskene her, faglig påfyll, hva er det som gjør at vi er vi? Snakker mye om fundamentet, det er meg det kommer an på, deg, eierforholdet i jobben vår. Jeg tenker at

hvis jeg jobber med menneskene, hjertene inni barnehagen, som får dem til å se på jobben sin som viktig, unik, vi jobber med fremtiden, barna, også at jeg jobber med de kjernekomponentene der»

«om det ikke bare er utvikling i alt vi gjør, så er det det å kjenne på den vifølelsen. Det sosiale i bunnen. Og så tror jeg det er viktig at jeg som leder viser den tydeligheten, de forventningene, at det er en grunn til alt hva vi gjør»

I utsagnene til styreren over er det kulturen i barnehagen hun retter oppmerksomheten mot. Styreren påpeker at de bruker samhandling gjennom felles refleksjon rundt fundamentet i barnehagen som kan bety at de løfter frem grunnleggende holdninger og verdier. Ved å reflektere over holdninger og verdier kan dette være en måte å utarbeide organisasjonens identitet på (Scott et al., 2015). Gjennom felles refleksjon kan det også, som nevnt tidligere føre til læring (Nonaka, 1994). Styrer påpeker at både det sosiale, samt hvordan hun som leder setter forventninger til deres arbeid, har en betydning for personalmøtets formål. Dette tyder på at både de sosiale relasjonene og hennes måte å lede på, har en betydning for de ansattes mulighet for kunnskapsutvikling og læring på personalmøtet. Her viser de to ulike formene for samhandling seg igjen. Den ene er sosial samhandling, den andre er samhandling gjennom felles refleksjon som omhandler barnehagens drift. Dette kan tyde på at barnehagen bruker personalmøtet til å redusere ulikheter i form av holdninger og verdier, og arbeider for å skape et godt arbeidsmiljø som kan bidra til organisasjonens utvikling (Schwartzman, 1986). Det ser ut til at styreren har en tanke om at det de gjør på personalmøtene vil være med å skape motivasjon og initiativ for de ansatte, som videre vil påvirke det barna mottar i hverdagen. Dette kan bety at styrer bruker personalmøtet til å lede sine ansatte mot de målene de setter seg i fellesskap. Ved å aktivt samhandle om begreper, vil de ansatte få mulighet til å utarbeide felles begrepsforståelse, og i tillegg dele kunnskap og erfaringer som kobles opp mot læring.

Jeg har nå belyst tre ulike trinn av personalmøtet, 1) åpning av møte med sosial samhandling, 2) gjennomgang av saksliste, felles informasjon og innlegg fra

styrer, og 3) gruppearbeid og metodebruk for samordning av samhandling og prosesser. Det siste trinnet som viser seg, er en felles gjennomgang av det de ansatte har utarbeidet i gruppene.

Trinn 4) Felles gjennomgang av gruppearbeid i plenum

Etter gruppearbeidene samles de i plenum og fremfører det de har utarbeidet i gruppene. Dette fremhever at de ser en form for verdi av det å dele tanker, og at det kan resultere i noe håndfast etter endt møte. Dette viser seg i utsagnet under:

«Og så presenterer vi det etterpå i plenum, og at vi har noe fast etterpå»

Gjennom de fire trinnene i personalmøtet ser jeg en tydelig rød tråd, der man kan identifisere en strategisk tankegang fra styrer, hun ser ut til å være målbevisst og ha et ønske om at hele personalet skal sitte igjen med noe konkret etter personalmøtene. Fra trinn 1), der styrer legger til rette for sosial samhandling som kan bidra til å bygge relasjoner. Trinn 2) der hun deler felles informasjon, og presenterer et tema. Videre til trinn 3), der tema blir reflektert over i fellesskap gjennom metodebruk i gruppearbeid. Til slutt trinn 4), der resultatene blir lagt frem i plenum, og på denne måten legger til rette for å dele kunnskap som har blitt bearbeidet innad i gruppene. Denne måten å bygge opp møtene på, viser at styrer legger vekt på å strukturere prosesser i form av temajobbing med faglig fokus, ved hjelp av ulike metoder for å holde struktur på arbeidet. Dette kan være tegn på at styrer bruker personalmøtene på en strategisk måte for å arbeide med barnehagens kultur, skape felles forståelse, og starte, samt drive læringsprosesser (Scott et al., 2015), gjennom å bruke de ansatte som kritiske informasjonsressurser (Koopman & Wierdsma, 1998).

4.3 Hvordan arbeider de videre med det de har gjennomført på personalmøtene?

Etter møtet;

Gjennom beskrivelsene fra begge barnehagene kommer det frem at de bruker flere møter der de arbeider med saker som har en sammenheng med personalmøtene. Møtene som viser seg er ledermøte, avdelingsmøte, assistentmøte,

medarbeidersamtale, samtale med styrer, og en digital plattform som heter Microsoft 365 (TEAMS). Det ser ut til at personalmøtet er en del av en større møtestruktur som har som formål å drive ulike prosesser som går på læring og utvikling både individuelt og i et organisatorisk perspektiv. Dette viser seg i utsagnene under:

«Da tar vi det opp i ledermøte, ned på avdelingen igjen. Jeg tror det er viktig, at det ikke bare lander der. Jeg tror det er alfa omega hvordan jeg holder i trådene. Hvis ikke jeg minner på, hvis ikke jeg krever tilbake, at nå skal jeg ha det her inn da og da eller [...] nå har vi fått en god plattform med, på 365»

«Det blir tatt opp på personalmøte, assistentmøte, avdelingsmøte, videre da til pedagogmøte hvis vi har diskutert noe. Og igjen tilbake til personalmøte»

Her fremhever først styrer, og så pedagogisk leder hvilke typer møter som møtestrukturen består av. De nevner assistentmøter, avdelingsmøter og ledermøter som blir brukt både før og etter personalmøtene. Altså at de aktuelle sakene går igjennom ulike møter, og på denne måten legger til rette for å drive prosesser fremover som kan føre til læring. Samtidig kan møter med færre personer bidra til å inkludere alle ansatte, slik at de kan påvirke barnehagens drift. Styrerens bevissthet kommer frem igjen, der hun tydelig viser en form for styring og oppfølging av det arbeidet som blir gjort på personalmøtene. Styreren nevner et datasystem (Office 365) for deling av skriftlige dokumenter. Dette systemet kan både forenkle og effektivisere oppfølgingsarbeidet i etterkant. Samtidig kan ansatte dele kunnskap som blir dokumentert i de ulike prosessene via datasystemet.

Den ene styreren forteller at hun samler inn notater fra gruppearbeidene på personalmøtene, og viderefører dette til de andre møtene.

«tar jeg med meg disse notatene eller gule lappene inn og renskriver. Også tar jeg dem opp i ledergruppa, så tar de det derfra og ned på avdelingen, og opp. Slik at vi hele tiden jobber med hele personalgruppa»

Igjen viser dette en tydelig kobling til møtestruktur og prosesser som blir drevet. Ved å drive prosessene videre gjennom møtestrukturen, kan dette ha en påvirkning på læringen og kunnskapsutviklingen til de ansatte. Lederens tanke om inkludering og struktur, viser seg tydelig i utsagnet over, der hun beskriver hvordan de viderefører og bearbeider det de har jobbet med på personalmøtene og overfører dette til andre møter. Ved bruk av møtestrukturen viser det til hvordan styreren kan inkludere de pedagogiske lederne i prosessarbeidet. Det ser ut til at hun inkluderer de pedagogiske lederne ved at de viderefører prosessene på avdelingsnivå. Personalmøtet i sammenheng med resten av møtestrukturen kan tilrettelegge for refleksjon som kan omgjøres til læringsprosesser, både individuelt og felles (Argyris & Schön, 1996; Nonaka, 1994).

Det kommer også frem en variasjon av hva styrer forventer tilbake av skriftlig dokumentasjon. Styreren sier det på denne måten:

«Noen ganger når de jobber i grupper eller jobber tankevis, så er målet mitt og tanken bak å få opp refleksjon, tanken, snakke om den tause kunnskapen, det bør ikke automatisk være det skriftlige tilbake»

«men jeg tvinger dem til at jeg skal ha det inn [...] for da tvinger jeg dem inn til å reflektere og ikke bare, falle for fristelsen til å snakke om [...] for mange ganger kan vi prate oss helt vekk»

På det første utsagnet er det refleksjonen i seg selv som står sentralt, der den tause kunnskapen skal snakkes om og settes ord på, dette retter en direkte kobling til kunnskap, og at styrer legger til rette for læring. I det andre utsagnet sier styrer at hun ønsker noe skriftlig tilbake, fordi dette vil gjøre at de må fullføre oppgaven som er gitt, og at det er en slags måte å lede de inn i refleksjon og holde de i en strukturert refleksjonsprosess. Styreren poengterer også med dette at det settes

forventinger om å få noe tilbake etter disse gruppearbeidene, at det blir lite rom for utenomsnakk.

Avslutningsvis vil jeg fremheve at funnene viser til en opplevelse av læring gjennom å delta på personalmøter. Dette bidrar til å fremheve koblingen mellom personalmøter og læring. En av assistentene sa det på denne måten:

«vi lærer noe alle sammen, på de møtene altså»

For å få et overblikk av hovedfunnene vil jeg ta en kort gjennomgang i en avsluttende oppsummering av mine funn i neste avsnitt.

4.4 Oppsummering av funn og analyse

Med et helhetlig blikk på funnene ligger hovedvekten på utsagn fra styrerne. Innhentet data viste ingen tegn til uenighet eller motstridende informasjon fra de øvrige informantene. Problemstillingen i min avhandling retter oppmerksomheten på styrer, og kan ha påvirket en ubalanse i utvalgte sitater. Det ser også ut til at styrer har hovedansvar for organiseringen av personalmøter, og på denne måten sitter inne med mer informasjon.

Hovedfunnene i min studie synliggjør at personalmøtet kan deles i ulike faser; før, under og etter møtet, som i tråd med vitenskap om arbeidsplassmøtet. Jeg har også funnet at selve gjennomføringen, altså under møtets gang, kan grovt deles inn i fire trinn.

Trinn 1) Åpning av møtet med sosialt samvær

Trinn 2) Gjennomgang av sakliste, felles informasjon og faglig innlegg fra styrer

Trinn 3) Gruppearbeid og metodebruk for samkjøring av informasjon og prosesser

Trinn 4) Felles gjennomgang i plenum

Det var fire kategorier som viste seg å være mest fremtredende i mine funn, der kategoriene viser seg både før, under og etter personalmøtet, og i de fire trinnene under selve personalmøtet.

1) *Ledelse* gjennom inkludering og styring

- 2) Personalmøtet som *strategisk* verktøy
- 3) *Samhandling* på to ulike nivåer:
 - a) Sosial samhandling
 - b) Samhandling som omhandler barnehagens drift.
- 4) *Læring og kunnskapsutvikling* ved bruk av personalmøter

Disse kategoriene vil fortløpende drøftes i neste kapittel.

5 Drøfting av hovedfunn

Dette kapittelet vil drøfte mine hovedfunn opp mot utvalgt teori som omhandler arbeidsplassmøter og læring i et organisatorisk perspektiv. Funnene i denne studien støtter forskning som hevder at personalmøtet er delt opp i tre faser, før, under og etter møtet (Mroz, Allen, et al., 2018). Der andre studier har sett på hva som fremmer gode møter, har jeg i min studie funnet ut hvilke aktiviteter og beskrivelser på hva de bruker tiden til i personalmøtene i barnehagen. Der vitenskap om arbeidsplassmøtet har tatt utgangspunkt i møter der det er tre eller flere deltakere (Schwartzman, 1986), viser min studie at alle ansatte er tilstede på personalmøtene. Dette betyr at personalmøter kan variere i form av hvor mange personer som er til stede. Det er da størrelsen på barnehagen som bestemmer antall møtedeltakere, noe som kan ha en betydning for organiseringen av personalmøter.

Styrerne og de ansatte hadde gode beskrivelser på oppgaver og aktiviteter de utførte i de ulike fasene. Der utvalgt litteratur i min studie peker på oppdeling av før, under og etter møter, fremhever min studie i tillegg fire ulike trinn under fase to, altså gjennomføringen av selve personalmøtet. Disse trinnene var grovt sett delt opp på denne måten: 1) åpning av møtet med sosialt samvær, 2) gjennomgang av saksliste, felles informasjon og faglig innlegg fra styrer, 3) gruppearbeid og metodebruk for samkjøring av informasjon og prosesser, 4) felles gjennomgang i plenum. Gjennom både de tre fasene og de fire trinnene er det fire kategorier som viser seg i ulik grad gjennom fasene, og i trinnene under selve gjennomføringen av personalmøtet.

- 1) *Ledelse* gjennom inkludering av alle ansatte og styring av innhold i personalmøtene.
- 2) *Strategi* gjennom planlegging, gjennomføring og etterarbeid av personalmøtene.
- 3) *Samhandling* på ulike nivåer, som er delt i to hovedformer a) sosial samhandling og b) samhandling som omhandler barnehagens drift.
- 4) *Læring* og kunnskapsutvikling i form av prosesser som så ut til å bli startet og drevet gjennom personalmøter ved bruk av ulike metoder.

De fire kategoriene ser ut til å ha en betydning for hverandre. Betydningen, koblinger og sammenhenger vil belyses i ulike avsnitt som tar utgangspunkt i de fire kategoriene. De tre fasene før, under og etter møtet, og de fire trinnene som viser personalmøtets oppbygning under selve møtet vil også følge med videre.

5.1 Ledelse gjennom inkludering og styring

Gjennom forberedelsene til styrerne viste det seg en bevissthet rundt deres fremstillingsevne og deres rolle som leder på personalmøtene. En av styrerne poengterte deres formidlings- og påvirkningsevne ved å si; «*skal du få noen til å lytte, så må du gløde selv*». Forberedelsene tydet på at hennes måte å være på, og hvordan hun presenterte innholdet i personalmøtene var av betydning for hvordan de ansatte tilegnet seg innholdet som ble formidlet. Min studie viser at det ble brukt demokratisk ledelse gjennom inkludering som Bass og Bass (2009) beskriver, og at styreren la vekt på mellommenneskelige relasjoner slik Bijlsma og Van de Bunt (2003) tar til orde for. Vektleggingen av de mellommenneskelige relasjonene viste seg i form av at det ble lagt til rette for sosialt samvær i starten av møtet, altså i trinn en under selve møtet. De hadde en uformell start på møtene, gjerne med mat og privat snakk. Det var rom for private og personlige samtaler, og åpenheten så ut til å være helt vanlig å sette av tid til på personalmøtene. Der møtelitteratur fremhever verdiskaping gjennom samhandling som omhandler bedriften, altså å skape mening og fornuft innenfor det miljøet de befinner seg i (Scott et al., 2015), viser min studie at innholdet på personalmøtene også innebærer saker som ikke konkret er knyttet til arbeidet. Dette kan etter min mening, ha en påvirkning på personalmøtets organisering og formål, på den måten at det kan føre til mer nære relasjoner, som kan føre til trygghet og rom for åpenhet. Det er i tråd med Senge (2006) som understreker betydningen av tillit og trygghet som faktorer innen lærende organisasjoner der man har fokus på gruppelæring. Samtidig kan det problematisere det profesjonelle ved at det kan bli mer utfordrende som leder å ta beslutninger, gjerne fordi beslutningene kan oppleves som vanskelig å viderefremme. Det kan også ha en betydning for hvordan resten av møtet blir gjennomført, altså at det kan bli mer privat snakk under den faglige delen av møtet. Styrerens organisering ved bruk av metoder som skaper struktur i samhandlingsprosessene, ser ut til å legge føringer og rammer for hva og hvordan de ansatte skal arbeide under personalmøtene. Ved at

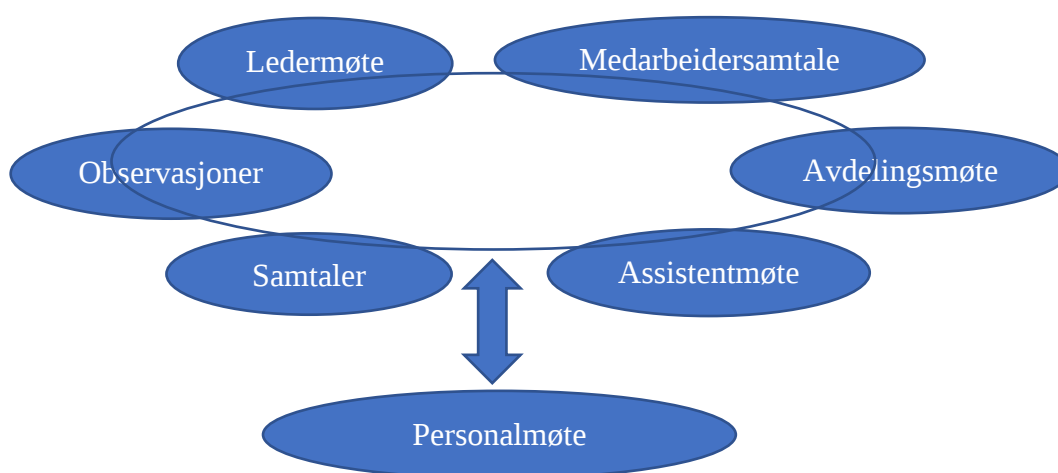
de ansatte vet at det ligger en forventning fra leder om felles gjennomgang i plenum, eller skriftlig dokumentasjon etter gruppearbeid, vil det kunne bidra til at de lettere holder seg til oppgavene som er gitt av styrer. Ved å sette klare forventninger til de ansatte så jeg et snev av egenskaper som tilhører den autoritære leder (Bass & Bass, 2009), men den demokratiske lederstilen kom mest frem i min studie. Styreren la vekt på inkludering av de ansatte både i form av planlegging, gjennomføring og etterarbeid av personalmøtene. Styrerne inkluderte de ansatte på ulike måter i form av andre møter som ble brukt til både forberedelser, gjennomføring og etterarbeid til personalmøter. De ansatte fikk mulighet til å dele sine meninger og synspunkter. Under gjennomføringen av personalmøtene la styrer til rette for gruppearbeid, der det var en forventning om at alle ansatte skulle delta gjennom å samarbeide og reflektere i fellesskap. Denne måten å organisere personalmøter kan, i tråd med litteraturen (Argyris & Schön, 1996; Nonaka, 1994) legge til rette for organisasjonslæring og kunnskapsutvikling. De ansatte fikk gjennom inkludering og felles refleksjon mulighet til å aktivt påvirke arbeidet (Bass & Bass, 2009). Scully et al. (1995) konkluderer med at demokratiske ledere som gir de ansatte muligheten til å dele og argumentere for sine meninger kan bidra til økt kvalitet. At de ansatte får mulighet til å dele sine argumenter kan henge sammen med læringsbegrepet der fokuset ifølge Nonaka (1994) ligger på å dele kunnskap. Hovedfunnene peker på at barnehagene er opptatt av dekkkultur, ut fra hvordan de planlegger og organiserer personalmøtene. Det var også rom for at de ansatte kunne gi tilbakemelding på agendaen som var utarbeidet, og det ble organisert rundt der de ansatte fikk mulighet til å ytre seg. Dette fremhever igjen den demokratiske ledelsen, som kan ha en sammenheng med at styrerne arbeider med organisasjonens kultur for å, i tråd med Bass og Bass (2009) fremme mellommenneskelige relasjoner, sosialisering, inkludering, felles refleksjon og planlegging. Ved at styrer bruker demokratisk ledelse ved å inkludere de ansatte, kan det bidra til et godt læringsmiljø. Som sagt tidligere hevder Mroz og Yoerger et al. (2018) at demokratisk ledelse er mest foretrukket av ansatte, samt at de oppleves gjerne som mer kompetente enn autoritære ledere. Funnene viser liten grad av autoritær ledelse som ifølge Bass og Bass (2009) handler om at lederen ønsker full kontroll og ta egne beslutninger. Men det kommer frem en form for styring der lederne påvirker gjennom hvordan de bygger opp personalmøtene i

ulike deler, gjennom metodebruk, og at de har en bevisst tanke i forkant av personalmøte der de har satt seg klare mål for hva personalmøte skal inneholde. Den ene styreren viste dette gjennom å si; *«jeg vet hvor jeg vil ha skuta, men de kan få lov til å bestemme innholdet, så kan jeg si at jeg ønsker å ha det ferdig tenkt»*. Ut fra personalmøtets oppbygning der styreren har et innlegg om et tema før de deler seg i grupper, legges det også opp til å kunne påvirke de ansatte, som kan lede refleksjonene i den retning styrer har satt som mål. Dette kan vise til et snev av autoritær ledelse ved at det tydeliggjør en forventning eller et behov som skal dekkes, men det viser lite tegn til belønning eller avstraffelse om dette blir fulgt eller ikke, slik Bass og Bass (2009) finner. Denne sammensetningen av lederegenskaper kan være tegn til Bass og Bass (2009) sin tydeliggjøring om at ledere ofte utøver en blanding av demokratisk og autoritær ledelse. Min studie viser til at den demokratiske lederstilen er dominerende i sammenheng med personalmøter. Gjennom å ha sett nærmere på bevisste valg fra styreren i de tre ulike fasene, der inkludering, relasjonsbygging, styring, valg av faglig innhold, og metoder som legger til rette for felles refleksjon, går jeg nå over på strategisk bruk av personalmøter i barnehagen.

5.2 Personal møtet som et strategisk verktøy

Et av hovedformålene til personalmøter i barnehagen ser ut til å være faglig utvikling, og at personalmøte blir brukt til å utvikle, og sette i gang ulike organisasjonsstrategier. Dette i likhet med et av hovedformålene slik Mroz og Allen et al. (2018) postulerer, som går på å diskutere mål og verdier, samt utarbeidelse av en strategiplan, og hvordan denne skal implementeres. Strategiplanen til styreren viser seg ved at de allerede i forkant av personalmøtene utarbeider sakslister, og tema. Forberedelsen av innhold blir styrt både ut fra styrerens opplevelse for hvilket behov de har, og via andre møter der de ansatte får mulighet til å ytre hva de selv mener bør ha en plass på personalmøtene. Disse behovene så ut til å bli kartlagt gjennom assistentmøter, medarbeidersamtaler, avdelingsmøter og ledermøter. Det kom også frem at styrerens samtaler og observasjoner i hverdagen kunne være med å bestemme innholdet i personalmøtene. Ledermøtet ble fremhevet der de pedagogiske lederne fikk være med på å påvirke planleggingen av personalmøtets innhold. Det de ansatte hadde jobbet med, og resultatene fra personalmøtene så ut til å bli videreført gjennom en

større møtestruktur. Dette kan tyde på at det blir startet, og drevet ulike prosesser som blir samkjørt gjennom møtestrukturen på en målrettet og systematisk måte (Scott et al., 2015). Det kan bety at styreren legger til rette for at barnehagen er i kontinuerlig prosess som kan føre til utvikling i praksis. Prosessen blir beskrevet nærmere under læring og kunnskapsutvikling ved bruk av personalmøter i dette kapittelet. Illustrasjonen under forklarer hvordan møtestrukturen i barnehagen kan henge sammen og påvirke både innhold og prosesser.



Styrerens bruk av demokratisk ledelse ser ut til å henge sammen med strategisk bruk av møtestrukturen. Det ser ut til at styreren bruker demokratisk ledelse gjennom barnehagens møtestruktur, der inkludering er sentralt for å oppnå målene som blir satt. En form for møtestruktur kom frem i begge barnehagene, men i noe ulikt omfang. Ulikhetene kan komme av at barnehagene som deltok i undersøkelsen var av ulik størrelse, og på den måten har forskjellige forutsetninger for å kunne organisere møtestruktur. Mindre barnehager har færre ansatte, som kan gi mindre mulighet til å hjelpe hverandre for å kunne avholde møter i den ordinære arbeidstiden, der barna er til stede.

Ut fra hovedfunnene ser det ut til at personalmøtet blir brukt som det Scott et al. (2015) kaller et strategisk verktøy, og hovedfunnene peker på at barnehagen har en strategi for organisatorisk læring. Pedler et al. (1991) finner at organisasjoner som har en strategi for læring, legger til rette for å være en lærende organisasjon. Min studie bygger oppunder at personalmøtet er en del av barnehagen som lærende organisasjon. Innholdet på personalmøtene følger både fastsatt årshjul, og

beskrivelsene rundt hva som ligger til grunn for innholdet i personalmøtene viser til strategisk bruk. Det er bevisste, og gjennomtenkte planer fra styrers side i samarbeid med sine ansatte. De pedagogiske lederne og øvrig ansatte påvirker innholdet gjennom en større møtestruktur, og direkte på personalmøtene gjennom gruppearbeid. Strategien viser seg gjennom bruk av ulike metoder for å holde struktur, og legge til rette for refleksjonsprosesser. Styreren ser ut til å ta strategiske valg i henhold til oppdeling av roller og personer på de ulike gruppene, som kan gi mulighet til å se på en situasjon eller tema fra flere ulike perspektiver ut fra hva Nielsen (2009) hevder. Styrerne bruker metoder for refleksjon, prosess og struktur på de oppdelte gruppene, eksempelvis IGP-metoden (Idebanken.org, u.å.). Ved å velge slike metoder fremtrer det en sterk kobling til at et av hovedformålene ser ut til å være læring, altså et strategisk mål som er å oppnå læring i organisasjonen. Gjennom å benytte seg av slike metoder legges det til rette for å samordne kunnskap, kompetanse og samhandling på en strategisk og bevisst måte, i tråd med Scott et al. (2015). Disse metodene kan også være med på å forme og påvirke hvordan de ansatte samhandler på personalmøter, som også Aakhus (2001) påpeker i sammenheng med arbeidsplassmøter. Mer om de ulike metodene under læring og kunnskapsutvikling ved bruk av personalmøter.

Samhandlingen viser seg i ulik form på personalmøtene, både privat og personlig, samt profesjonell samhandling som omhandler barnehagens drift. Beck og hans kollegaer (2015) hevder at all samhandling som skjer på møter er strategisk. På den måten at informasjonen som blir formidlet er vurdert og tilpasset fra den som ytrer noe, for å oppnå et spesifikt mål (Beck et al., 2015). Min studie viser at styreren samhandler på en strategisk måte. For eksempel ved at sosial samhandling ble vektlagt i starten av møtet, og at styrer hadde en formening om at de sosiale relasjonene videre hadde en betydning for arbeid som omhandlet barnehagen. Senges teori om den lærende organisasjon legger vekt på de relasjonelle båndene, og at de er viktig for å kunne være i kontinuerlig utvikling (Senge, 2006). Samtidig kan den personlige og private samhandlingen ta for mye plass som kan påvirke effekten av møtet. Om ikke møtet oppfattes som nødvendig kan det da ifølge Mroz og Allen et al. (2018) resultere i en opplevelse av bortkastet tid. Min studie viser to ulike perspektiver. På den ene siden at den personlige samtalen i starten er bevisst, og kan ha en funksjon der målet er å

bygge et godt arbeidsmiljø og en organisasjonskultur som skal fremme læring. På den andre siden at det raskt kan falle over til personlig prat under de faglige oppleggene, noe som kan bidra til å hemme den faglige læringen. Styrers organisering med hjelp av ulike metoder for samhandling, tyder også på strategi. Altså ved at styrer legger til rette for læringsprosesser ved å dele kunnskap som kan føre til en utvikling slik Nonaka (Nonaka, 1994) beskriver det. Dette kan også bety at de anvender personalmøtet som et verktøy for å utarbeide noe spesifikt de kan bruke i sin praksis i etterkant, som kan utvikle ny kunnskap, ideer og øke kvaliteten ifølge Farace (Farace, 1977 i Scott et al., 2015). Samtidig kan disse samhandlingsprosessene bidra til en felles forståelse av virkeligheten som Beck et al. (2015) argumenterer for. Mostad et al.(2013) hevder at både kunnskapsutvikling og utarbeidelse av felles forståelse henger tett sammen med at barnehagen skal kunne være en lærende organisasjon, og hvordan organisasjonslæring utvikler seg ved å dele taus kunnskap (Nonaka, 1994), og refleksjon over utfordringer og verdier i organisasjonen som Argyris og Schön (1996) hevder at fremmer organisasjonslæring. Læring og kunnskapsutvikling ser ut til å være et strategisk formål, der personalmøte blir brukt til å utarbeide nye mål i fellesskap, og tiltak for å nå målene.

Det som skjer etter personalmøtene sett sammen med strategi, henger sammen med møtestrukturen som jeg beskrev under forberedelser til personalmøtet. Det ser ut til at det er prosessen som er formålet, og som drives videre gjennom møtestrukturen i barnehagen. Det kom frem at de brukte et elektronisk program kalt Office 365 til å dokumentere eventuelle referater og dokumenter de kunne bruke i videre arbeid.

Gjennom å se på personalmøtet som et strategisk verktøy har min studie funnet både inkludering, kultur, møtestruktur, metodebruk, prosess og læring. Alle disse faktorene har et fellestrekk som er samhandling. Denne samhandlingen viser også å ha ulike formål, vi skal nå gå nærmere inn på hvordan denne samhandlingen blir brukt på personalmøter.

5.3 Samhandling gjennom sosialt samvær og felles refleksjon

Allerede i forkant av personalmøtet ser det ut til å oppstå ulike former for samhandling som har en direkte tilknytning til dette møtet. Under personalmøtet som et strategisk verktøy gikk jeg gjennom forberedelser som går på hvordan styrer forbereder seg på å formidle informasjon, og organisere personalmøtene. Det blir gjort strategiske valg for hvordan samhandlingen skal foregå gjennom personalmøtet som ser ut til å ha ulike funksjoner som relasjonsbygging og deling av kunnskap på tvers av disse gruppene. Som sagt tidligere viser hovedfunnene i min studie til det Bass og Bass (2009) omtaler som en demokratisk måte å lede på, som legger vekt på sosialisering og inkludering. Samhandling kommer frem som et hovedfunn som viser seg i personalmøtets innhold og formål som kan være:

- a) Sosial samhandling
 - Tillit og trygghet
 - Kultur
- b) Samhandling som omhandler barnehagens drift
 - Informasjonsdeling
 - Faglig innlegg fra styrer
 - Planlegging
 - Felles refleksjon gjennom gruppearbeid og bruk av ulike metoder

Samhandling som omhandler barnehagens drift er i likhet med hovedformål for arbeidsplassmøter, der de belyser fire hovedformål. Formålene som er beskrevet i litteraturen er å dele og gi informasjon, løse problemer, utvikle og iverksette organisasjonsstrategier, samt gå igjennom situasjoner fra egen praksis (Mroz, Allen, et al., 2018). Min studie belyser i tillegg til disse fire hovedformålene, sosial samhandling, som ser ut til å ha som formål å styrke samhold og kollegiateam.

Gjennom personalmøtets gang viser det seg spesielt to ulike måter å samhandle på, den ene handler om sosiale relasjoner som ser ut til å ha som formål å opparbeide, og opprettholde et godt arbeidsmiljø ved å opparbeide tillit og trygghet mellom de ansatte. Den andre handler om faglig samhandling som til

dels blir styrt gjennom ulike metoder som styrer har lagt til rette for og som omhandler barnehagens drift.

a) Sosial samhandling rundt personlige saker

Tillit og trygghet - kultur

Den sosiale samhandlingen viser seg i det første trinnet ved å at personalmøtet har en åpning med eksempelvis mat og uformell småprat. Det ser ut til at dette kan være en måte å legge til rette for relasjonsbygging som i likhet med andre studier om arbeidsplassmøter (Scott & Myers, 2010). Barnehagene i min studie legger vekt på en blanding av sosial og faglig samhandling, der informantene har en formening om at sosial samhandling kan bidra til å skape tillit og trygghet. Ved å opparbeide tillit og trygghet gjennom sosiale relasjoner, og i tillegg utvikle en kultur for deling av kunnskap, kan både sosial og faglig samhandling sammen legge premisser for å oppnå læring. Opparbeidelse av tillit og trygghet er ifølge Senge (2006) med på å bygge en lærende organisasjon. Min studie viser at det finnes en form for trygghet og tillit både i, og utenfor personalmøtet, men at dette varierer fra person til person i forhold til hvor de føler seg trygge på å dele sine ytringer. Medarbeidersamtale var et sted som ble nevnt i denne sammenheng. Utover relasjonsbygging blir sosial samhandling lite beskrevet i utvalgt litteratur. Kategorier som er beskrevet i utvalgt litteratur om arbeidsplassmøtet, tok for seg saker som direkte handlet om bedriften. Ut fra Allen et al. (2014) kunne dette for eksempel være bedriftens økonomi, kundenes behov eller rutinemessig diskusjon om organisasjonen. Samhandlingen kan ha en betydning for både utbytte av personalmøtene, og hvilken påvirkning samhandlingen har. Både uformelle og formelle måter å videreføre informasjon på kan ifølge Scott et al. (2015) være med å opprettholde verdier innad i organisasjonen. Altså at det i tillegg til hva som egentlig er satt som formål for det aktuelle møtet, former og utvikler holdninger og verdier hos de ansatte. Det betyr at min studie tydeliggjør det kulturelle perspektivet, der det kan ha en betydning for utarbeidelse av holdninger og verdier (Scott et al., 2015). Den sosiale samhandlingen kan indirekte ligge i hovedformålene som blir belyst i litteraturen, med en premiss om at møtene blir organisert og gjennomført på en effektiv og god måte som oppleves nyttig og verdifulle for de ansatte. Det kan finnes en sammenheng til at sosial samhandling blir lagt vekt på i barnehagen. Barnehagen som profesjon og organisasjon jobber

direkte med relasjonsbygging til daglig, der de jobber direkte med mennesker. Altså at sosial samhandling og relasjonsbygging er en stor del av barnehagens identitet, som da faller seg som en naturlig del på personalmøtene. Dette knytter seg til hvordan man kan se på arbeidsplassmøtet som et kulturelt ritual der arbeidsplassmøtet kan symbolisere selve organisasjonen, altså at organisasjonens identitet viser seg på personalmøtene (Scott et al., 2015). Videre vil jeg belyse hovedfunn som tyder på at samhandlingen som skjer på personalmøtet, i større grad handler om barnehagens drift.

b) Samhandling som omhandler barnehagens drift

Samhandling om barnehagens drift kan deles opp i fire former med hver sine funksjoner. Disse fire samhandlingsformene er ut fra min studie, informasjonsdeling, faglig innlegg fra styrer, planlegging, og felles refleksjon ved bruk av ulike metoder. Samhandlingsformene som kommer frem, kan kobles til de fire hovedformålene til arbeidsplassmøter som Mroz og Allen et al. (2018) finner. De omhandler informasjonsdeling, løse problemer og ta beslutninger, utvikle og iverksette organisasjonsstrategier, samt gjennomgang av hendelser i praksis. Samhandlingsformene viser seg å ha ulikt formål gjennom oppdelingen av selve personalmøtet, og de ser ut til å ha en betydning for hvordan styreren starter, og driver prosesser ved bruk av personalmøtet og dens organisering. Dette kommer jeg nærmere inn på under læring og kunnskapsutvikling ved bruk av personalmøter. Først vil jeg gå inn å belyse de fire formene for samhandling.

Informasjonsdeling

Under informasjonsdeling kom det frem ulike saker som de utvalgte barnehagene brukte tid på i personalmøtene. Helse, miljø og sikkerhet (HMS) så ut til å være et fast punkt på sakslisten, der de kontinuerlig kvalitetssikret sitt arbeid for å holde seg innenfor lovverket som tok for seg HMS. Utover det så det ut til at dette kunne være alt fra nye rammer og betingelser som omhandlet barnehagen, politikk, felles informasjon om barn som var nødvendig å dele, og logistikk i form av å sette vaktlister. Som i likhet med andre studier var formålet å diskutere kundens behov (Allen et al., 2014). I et barnehagefaglig perspektiv bruker de tid på å diskutere barnas behov for oppfølging, samt fatte nye tiltak rundt enkeltbarn. Det kan også være rutinemessig diskusjon rundt hvordan organisasjonen fungerer

(Allen et al., 2014), i form av at de snakket om ting som omhandlet barnehagen, både på et politisk nivå, og informasjon om arbeidshverdagen som omhandlet alle. Ellers ble det lagt til rette for å dele saker der alle fikk mulighet til å komme med det de mente var viktig å bruke tid på. Det så ikke ut til at det var konkrete føringer på hva sakene på personalmøtet skulle innebære. Igjen ser vi at inkludering av de ansatte, som Bass og Bass (2009) understreker betydningen av, blir lagt vekt på. Det kom også frem at mye av den praktiske informasjonen som handlet om ensrettet informasjon foregikk på andre steder. For eksempel fredagsmail som styrer sendte til sine ansatte hver uke. Dette tyder på at hovedformålet som gjelder å dele og videreformidle informasjon, som ikke det nødvendigvis blir gjort noe med (Mroz, Allen, et al., 2018) tar liten plass i personalmøtene i de utvalgte barnehagene.

Faglig innlegg fra styrer

Det kom frem at styrer holdt et faglig innlegg som var forberedt i forkant av møtet. Formålet med dette innlegget var å dele teoretisk kunnskap med utgangspunkt i forskning, deres pedagogiske og verdibaserte plattform, og i tillegg sette en form for standard for videre arbeid innen et utvalgt tema. Dette kan tyde på et bevisst valg for å kunne arbeide med kunnskapsutvikling med personalet som kan knyttes til hennes rolle som leder. Rogelberg et al. (2012) hevder at lederen har en avgjørende rolle for å oppnå utvikling i organisasjonen ved å gjennomføre effektive møter, lede grupper og prosesser. Min studie viser at styreren kan bruke faglige innlegg til å lede ansatte og prosesser innad i gruppa, og sette klare forventinger med utgangspunkt i egen verdiplattform og forskning på barnehagefeltet. Dette viser til noen av egenskapene til en autoritær leder som ifølge Bass og Bass (2009) er å påvirke og sette klare forventinger til de ansatte. Min studie viser et snev av autoritær ledelse, og er ikke fullt så dominerende som det er beskrevet i teorien til Bass og Bass (2009).

Planlegging

Samhandling ved å planlegge viste seg mer i den minste barnehagen. De brukte tid til å planlegge aktiviteter som tidligere var satt inn i et årshjul. Dette formålet kan kobles opp mot arbeidsplassmøtets formål som går på å dele informasjon (Mroz, Allen, et al., 2018). Det så ut til at planleggingen hadde som funksjon å

avlette arbeidshverdagen for å få en bedre flyt i hverdagen, og at alle ansatte skulle være forberedt til arbeidshverdagen. Allen et al. (2014) knytter bruk av møter til å øke organisasjonens produktivitet. I barnehagesammenheng kan det være mer nærliggende å snakke om effektivitet som et uttrykk som favner hensiktsmessig og riktig bruk av de interne ressursene. På den måten at arbeidsoppgaver og aktiviteter blir planlagt, delegert og utført slik at man på best mulig måte er stand til å imøtekomme sin arbeidshverdag. Planleggingen kunne foregå både i fellesskap, men også avdelingsvis der pedagogisk leder hadde ansvar for å lede planleggingen i samarbeid med de øvrige ansatte. Ut fra mine hovedfunn ble felles refleksjon lagt mest vekt på i personalmøter som jeg først tar en kort gjennomgang, og deretter går over på den siste kategorien læring.

Felles refleksjon gjennom gruppearbeid og bruk av ulike metoder

Min studie synliggjør at styrerne deler de ansatte inn gruppevis når de skal reflektere over faglige begreper eller situasjoner fra praksis. Horwitz og Horwitz (2007) viser til at sammensetning av grupper på tvers av roller kan både fremme og hemme samhandlingen, ved at de på den ene siden drar nytte av bredden med flere personer, der de får mulighet til å se en sak fra ulike perspektiver. På den andre siden kan samhandlingen bli hemmet ved at de har ulik adferd og erfaringer. Dette kan bety at samhandlingen ikke nødvendigvis resulterer i det formålet som er satt på personalmøtene i barnehagen. Det ser også ut til at ulike metoder blir brukt aktivt på personalmøter i barnehagen for å legge til rette for felles refleksjon og deling av kunnskap. Felles refleksjon og deling av kunnskap har en sterk kobling til læring i et organisatorisk perspektiv (Argyris & Schön, 1996; Nonaka, 1994; Senge, 2006). Under neste avsnitt vil jeg belyse hvordan styrere kan bruke personalmøtet til læring og kunnskapsutvikling, der jeg går nærmere inn på felles refleksjon ved bruk av ulike metoder. Der blir også redegjort for hvilke koblinger jeg har funnet mellom personalmøter i barnehagen og arbeidsplassmøter med utgangspunkt i de tre fasene; før, under og etter møtet (Mroz, Allen, et al., 2018).

5.4 Læring og kunnskapsutvikling ved bruk av personalmøter

For å tydeliggjøre hvordan styrene i de utvalgte barnehagene legger til rette for kunnskapsutvikling og læring, vil jeg gå igjennom koblingene til læringsbegrepet med utgangspunkt i de tre fasene før, under og etter møtet. De tre fasene fremhever ulike prosesser som ser ut til å bli startet og drevet gjennom organiseringen av personalmøtene i barnehagen. Hvilken sammenheng ledelse, strategi og samhandling har med at personalmøtet kan bli brukt til læring, vil jeg komme inn på fortløpende. I dette avsnittet vil jeg gå nærmere inn på hovedfunnene som forklarer hvilke aktiviteter som legger til rette for læringsprosesser.

Før møtet – starte læringsprosesser

Allerede før møtet foregår det aktiviteter som knytter seg til personalmøtene. Som nevnt tidligere finnes det en møtestruktur i barnehagen som inneholder ledermøter, avdelingsmøter og assistentmøter. På disse møtene får de ansatte mulighet til å påvirke innholdet i personalmøtene. Eksempelvis ser det ut til at de bruker ledermøter for å planlegge og fylle innhold i personalmøter som skal arrangeres, som daner grunnlaget for sakslisten. Både møtestrukturen og sakslisten kan bidra til at de ansatte møter forberedt, og er med på å fremme gode møter, i tråd med Cohen et al. (2011). Ved at de ansatte forbereder seg vil det finnes mulighet for å starte refleksjonsprosesser. Ved at styreren sender ut sakslisten i forkant, får de ansatte mulighet til å bearbeide sakene som er satt, med utgangspunkt i egne erfaringer. Denne forberedelsen kan bidra til å bevisstgjøre de ansatte for den tause kunnskapen de innehar, altså den ubevisste kunnskapen som Nonaka (1994) er opptatt av, slik at de får mulighet til å starte en refleksjonsprosess som kan legge grunnlaget for å omgjøre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1994). Gjennom å reflektere over sine handlinger, mål og verdier, der fokuset er å endre praksis går man inn i en læringsprosess (Argyris & Schön, 1996). Disse individuelle refleksjonene kan bidra til enkeltkretslæring der man kan endre utførelsen av enkelte arbeidsoppgaver, disse har ut fra Døving et al. (2007) lite innvirkning på verdier og kultur i organisasjonen, men gjennom felles refleksjon ved bruk av metodene som jeg kommer tilbake til, blir disse refleksjonene utfordret, og dermed kan legge til rette

for dobbeltekretslering som kan føre til endring i organisasjonen. Døving et al. (2007) hevder også at dobbeltekretsleringen er viktigere for organisasjoner og kan resultere i økt utbytte hvis man oppnår positiv endring. Mostad et al. (2013) argumenterer for at ved å utforme klare mål, der de ansatte har en fremtidsrettet og systematisk måte å orientere seg på, vil legge til rette for barnehagen som lærende organisasjon. For å se nærmere på prosessene min studie synliggjør, vil jeg nå gå inn på hva som foregår under selve møtet og hvilken sammenheng de ulike aktivitetene har med kunnskapsutvikling og læring.

Under møtet – metoder og prosess

Under selve møtet ser det ut til at styrer legger til rette for å videreføre prosesser som er startet i forkant. Min studie viser, i tråd med litteratur, tydelige tegn på at personalmøtene blir brukt til å samordne personer, informasjon, samhandling (Scott et al., 2015), ved å benytte seg av ulike metoder for å kunne gjennomføre personalmøter på en systematisk og strukturert måte. Som i likhet med flere studier innen arbeidsplassmøtet hevder at man kan bruke møtene til å samkjøre personer og prosesser på en målrettet og systematisk måte (Scott et al., 2015). Personalmøte ser ut til å handle om å strukturere det ukjente miljøet som styres av ulikheter blant personalets oppfatninger av virkeligheten, som i likhet med Weick (1995). Min studie viser at styrer deler de ansatte i grupper på tvers av roller. Ut fra tidligere studier kan dette som nevnt tidligere, både hemme og fremme samhandling innad i gruppa (Horwitz & Horwitz, 2007). Ved hjelp av ulike metoder som styrerne benyttet seg av, bidro disse til struktur og system på samhandlingen gjennom gruppearbeidet i personalmøtet. Som i likhet med Aakhus (2001) som hevder at de som legger til rette for, og deltar på møter benytter seg av ulike metoder for oppnå struktur og forme hvordan samhandlingen skal skje på møter. Det var tre metoder som viste gjennom min studie, IGP, verdenscafe og dialogspillet. Jeg vil nå gå nærmere inn på disse metodene for å belyse hvilken betydning de kan ha for de ansattes læring på personalmøtet. Jeg vil først gi en forklaring på hva metodene innebærer og fremheve hovedformål for hver og en metode, deretter vil jeg drøfte likhetene i metodene opp mot utvalgt teori innen arbeidsplassmøtet, og læring i et organisatorisk perspektiv. Dette vil belyse hvilken kobling min studie har funnet mellom personalmøter og læring.

IGP står for individuell, gruppe, plenum, og er en strukturert metode som legger til rette for medvirkning og felles beslutningstaking gjennom individuell og felles refleksjon (Idebanken.org, u.å.). Ut fra min studie brukte de denne metoden til å reflektere over et tema der de tok utgangspunkt i faglige begreper eller situasjoner fra deres praksis som omhandlet barnehagen. Eksempelvis kunne det være begreper som sosial kompetanse eller helsefremmende arbeid. De arbeidet da ved bruk av *IGP*- metoden der de først reflekterte individuelt over hvordan de selv forstod begrepet eller hvordan de hadde opplevd en situasjon. Deretter delte de refleksjonene i felleskap i mindre grupper, der de sorterte og prioriterte hva de skulle ha med videre. Til slutt la de dette frem i plenum, der de for eksempel skulle utarbeide en handlingsplan ut fra resultatet som var gjennomført i gruppene. Det kom også frem fra en av styrerne at det ikke alltid endte i noe skriftlig eller en konkret handlingsplan, men at det var refleksjonsprosessen i seg selv som var formålet. *IGP* metoden knytter seg direkte til både kunnskapsutvikling og organisasjonslæring.

Verdenscafe ble gjennom min studie beskrevet som en metode som kan legge til rette for felles refleksjon. Ut fra den ene styreren ble de ansatte delt i grupper som fikk utdelt en refleksjonsoppgave, dette i likhet med *IGP* metoden. Etter en gitt tid som ble bestemt av styrer skulle gruppene rulleres på. Rulleringen bidro til at de fikk nye personer å forholde seg til, og dermed la til rette for flere perspektiver rundt samme tema som var gitt i refleksjonsoppgaven.

Dialogspillet ble også belyst gjennom min studie. *Dialogspillet* tok ut fra informantenes beskrivelser utgangspunkt i gruppearbeid der de arbeidet med ulike påstander som omhandlet barnehagens praksis. Påstandene ble lagt frem, der de skulle velge om de var enig, litt enig eller uenig. Her skulle hver og en ansatt etter tur argumentere for sitt valg og deretter gå videre til neste person som skulle gjøre det samme. Dette ble gjort i flere runder, slik at det under denne øvelsen kunne resultere i at de endret mening ved å lytte til de andres argumenter.

IGP, *verdenscafe* og *dialogspillet* har flere fellestrekk som er at de er delt i mindre grupper, der styrer legger til rette for felles refleksjon og deling av kunnskap. Styrer legger til rette for organisasjonslæring ved at de tar utgangspunkt i utfordringer eller problemstillinger fra deres praksis og, som Argyris og Schön

(1996) framholder, reflekterer over dette i fellesskap . Samhandlingsstrukturen i metodene ser ut til å legge til rette for at de ansatte får mulighet til å bli bevisst på, samt sette ord på deres opplevelser som ut fra hva Nonaka (1994) kan føre til at taus kunnskap blir omgjort til eksplisitt kunnskap. Gjennom felles refleksjon kan det ifølge Argyris og Schön (1996) føre til dobbeltkretslæring ved at de reflekterer over mål og verdier som kan resultere i utvikling og endring av praksis. Metodene ser ut til å ha et formål som handler om å skape felles forståelse. Dette er i likhet med studier som retter seg mot prosesser som utvikler og endrer forståelsen av omgivelsene i samarbeid med hverandre (Beck et al., 2015), der prosessene strukturerer det ukjente miljøet gjennom å dele erfaringer og oppfatninger av virkeligheten (Weick, 1995). Altså at utviklingsprosessene handler om å få frem informasjon fra ulike perspektiver, komme med nye tanker om det tema det arbeides med, og deretter omdisponerer og avgrenser innholdet som kan føre til en felles forståelse av virkeligheten (Scott et al., 2015). Min studie støtter tidligere forskning som hevder at arbeidsplassmøtet har som formål å redusere ulikheter i form av holdninger og verdier for å skape godt samarbeidsmiljø (Schwartzman, 1986). Slik jeg ser det har metodene flere formål på samme gang, både skape godt samarbeidsmiljø, arbeide med barnehagens kultur, og legge til rette for læring. IGP metoden legger til rette for en slik type prosess. IGP-metoden legger til rette for at de ansatte skal få dele sine erfaringer og kunnskap, prioritere hva de skal ha med videre, og i enkelte situasjoner utarbeide en felles handlingsplan som kan påvirke deres handlinger i praksis. Dette kan fremme muligheten for organisasjonslæring og utvikling av barnehagen som kan ha en sammenheng med studier som omhandler arbeidsplassmøtet som intervensjon, ved at møtene blir brukt på en strategisk og systematisk måte for å løse utfordringer og dele informasjon som kan føre til utvikling og endring (Scott et al., 2015) gjennom å legge til rette for organisasjonslæring. For å tydeliggjøre koblingen mellom metodene som kommer frem i min studie og læringsbegrepet, vil jeg også belyse mine koblinger til debrief møter. Lacerenza et al. (2015) omtaler debrief møter som det lærende møtet og går ut på dele arbeidserfaringer gjennom å reflektere i fellesskap over hva som har fungert og hvilket utviklingspotensiale de har, deretter finne løsninger og utarbeider en plan på bakgrunn av disse refleksjonene (Reyes et al., 2018). Min studie legger stor vekt

på felles refleksjon og deling av kunnskap gjennom at styreren både leder, organiserer møter som legger til rette for å starte og drive prosesser.

Gjennom både oppbygningen av selve møtet og metodene som blir brukt tydeliggjør min studie at det blir lagt vekt på hver enkelt ansatt sine erfaringer og synspunkt som finnes i barnehagen. De ansatte bruker denne kunnskapen til å utarbeide nye mål som kan resultere i læring. Dette er i likhet med Senges (2006) disiplin om personlig mestring som handler om kompetansen som finnes hos de ansatte. Styrerens valg av oppbygning og bruk av metoder, legger til rette for at taus kunnskap skal få mulighet til å omgjøres til eksplisitt kunnskap. Dette gjør de ved å reflektere i fellesskap om saker som omhandler barnehagen, og på denne måten får mulighet til å bli mer bevisst sin kunnskap (Nonaka, 1994).

Kunnskapen skal synliggjøres gjennom å utarbeide mål og felles visjoner ved å ha evne til å kartlegge nåværende situasjon, og danne et bilde av ønsket situasjon. På denne måten kan de i fellesskap finne løsninger for å nå målene de satt seg gjennom å kartlegge nåværende situasjon. De mentale modeller til Senge (2006) viser seg i form av at de vektlegger felles refleksjon rundt holdninger og verdier for å skape en felles forståelse av virkeligheten. Min studie ga ingen klare indikasjoner på at aksept rundt ulike holdninger og verdier tok plass på personalmøtene, men informantene var opptatt av å lytte til hverandre, og det ble lagt til rette for å ytre seg. Store deler av personalmøtene ble brukt til gruppearbeid som la til rette for gruppelæring, som også er en av Senges (2006) disipliner for å kunne være en lærende organisasjon. Det er ingen selvfølge at det oppstår læring, men det handler om hvordan de blir organisert og gjennomført (Lacerenza et al., 2015).

Det siste punktet jeg ønsker å fremheve er hvordan styrer ser ut til å legge til rette for å dra prosessene etter personalmøtene.

Etter møtet – drive prosesser videre

Møtestrukturen som har kommet frem i min studie ser ut til å ha som funksjon å drive prosessene videre som kan føre til kunnskapsutvikling og læring i et organisatorisk perspektiv. Informantene i min studie fremhever at de kan videreføre det de har utarbeidet på personalmøtene til avdelingsmøter, assistentmøter, og ledermøter, og deretter tilbake til personalmøtet. Dette kan vise

en struktur og systematikk som fremhever en strategisk bruk av personalmøtene (Scott et al., 2015) der formålet er både læring gjennom felles refleksjon (Argyris & Schön, 1996; Nonaka, 1994) og relasjonsbygging ved å delta på disse møtene over tid (Scott & Myers, 2010).

6 Konklusjon

Hvordan kan styreren bruke personalmøter i barnehagen for å legge til rette for læring og kunnskapsutvikling?

Min studie viser at styreren kan legge til rette for læring og kunnskapsutvikling på personalmøtet i barnehagen. Styreren kan legge til rette ved å lede sine ansatte på en strategisk måte som blir synliggjort i mine fire forskningsspørsmål.

Hvordan forbereder styreren og de ansatte seg til personalmøter?

Styreren legger til rette ved å forberede seg i form av hvordan innholdet på møtet skal presenteres, hva møtet skal inneholde, og inkluderer de ansatte i planlegging av innhold og formål for det aktuelle møtet. Forberedelsene til personalmøtene ser ut til å kunne bidra til å starte refleksjonsprosesser som kan legge til rette for læring og kunnskapsutvikling.

Hva bruker styrer og de ansatte tiden til på personalmøter?

Min studie fant fire ulike trinn personalmøtet kunne bli delt opp i under selve gjennomføringen av personalmøtet. Disse trinnene så ut til å være; 1) åpning med sosialt samvær, 2) gjennomgang av saksliste, felles informasjon og faglig innlegg fra styrer 3) gruppearbeid og metodebruk for samkjøring av informasjon og prosesser 4) felles gjennomgang i plenum. Disse trinnene jeg har kommet frem til kan si noe om:

- 1) Sosial samhandling for å bygge relasjoner kan anses å være en forutsetning for å kunne skape et godt læringsmiljø som er preget av tillit og trygghet.
- 2) Gjennomgang av saksliste som er utarbeidet i samarbeid med de ansatte legger til rette for struktur og medvirkning for de ansatte. Felles informasjon handler om at alle skal få den samme informasjonen. Dette kan handle om kvalitetssikring opp mot lov- og rammeverk, og i tillegg logistikk ved hjelp av å samkjøre informasjonen, samtidig som dette kan fungere som en forutsetning for å kunne utarbeide gode planer og strategier. Faglig innlegg fra styrer ser ut til å ha som funksjon å lede, samt

sette forventninger til de ansatte, og i tillegg bidra til å starte individuelle refleksjonsprosesser.

- 3) Gruppearbeid og bruk av ulike metoder ser ut til å være verktøy for å systematisere prosessene som foregår i selve personalmøtet og for å forhindre unødvendig prat som ikke omhandler driften. Samhandling gjennom metodene kan legge til rette for strukturerte refleksjonsprosesser i fellesskap som kan legge til rette for kunnskapsutvikling og læring.
- 4) Felles gjennomgang i plenum kan tyde på at de drar prosessen videre, der de deler hovedelementene i det de har utarbeidet og på denne måten både deler og mottar nye tanker og refleksjoner som ligger til grunn for en ny form for tiltaksplan eller handlingsmønster.

Hvordan arbeider de videre med det de har gjennomført på personalmøtene?

Etter personalmøtene ser det ut til at både styrer og de ansatte bruker avdelingsmøter, ledermøter og lignende for å drive prosessene videre. Det blir også dokumentert skriftlige handlingsplaner og notater på hva de har utarbeidet, som blir delt gjennom en elektronisk plattform.

På hvilken måte kan personalmøter knyttes opp mot kunnskapsutvikling og læring?

Organiseringen av personalmøter gjennom de tre ulike fasene; før, under og etter møtet, tyder på at hovedformålene med personalmøte er å starte, samt drive prosesser. Prosessene viser seg i de fire ulike trinnene som kommer frem under gjennomføringen av møtet. Sosial samhandling i første trinn ligger som en forutsetning for å skape tillit og trygghet, bygge relasjoner og utvikle barnehagens kultur. Felles informasjon og innlegg fra styrer sikrer informasjonsflyt, og leder de ansatte inn i refleksjonsprosesser som videreføres i gruppearbeid som deles i fellesskap i siste trinn av personalmøtet. Disse trinnene har en sterk kobling til kunnskapsutvikling og læring ved at det blir startet og drevet prosesser med utgangspunkt i individuell kunnskap og erfaringer som blir delt gjennom felles refleksjon.

Min studie konkluderer med at personalmøtet er en del av arbeidet for at barnehagen skal være en lærende organisasjon.

6.1 Videre forskning

På bakgrunn av informantenes beskrivelser der de påpeker at personalmøtet er en av få steder alle er til stede, og har mulighet til å samhandle uten forstyrrelser, bør personalmøtet prioriteres som et forskningsfelt i fremtiden. Dette gjelder også møtestrukturen i barnehagen, fordi tidligere forskning sier mye om hvilken påvirkning møter generelt kan ha for de ansatte i organisasjonen, for eksempel i form av arbeidstilfredshet.

Det ville også vært interessant å se nærmere på hvilken påvirkning den sosiale samhandlingen på personalmøter kan ha for organisasjonskulturen, arbeidsmiljø eller læringsmiljø i barnehagen. Da spesielt hvilken betydning det kan ha å dele private saker og hvilken betydning det kan ha for det profesjonelle samarbeidet og arbeidsmiljø.

Min studie fant også noen forskjeller mellom de utvalgte barnehagene som kan henge sammen med størrelsen på dem. Dette ville også vært nyttig å se nærmere på, for å kunne finne ut om det har en betydning for de ansattes mulighet for læring og kunnskapsutvikling.

En mer langsiktig studie som hadde vært interessant å gå inn på, er effekten og utbytte av barnehagens møtestruktur. Hvilken betydning har personalmøtet eller møtestrukturen for de ansattes praksis i hverdagen? Fører det til utvikling og endring? Eller blir det med praten som foregår på disse møtene? Har de positiv eller negativ effekt? Dette ville vært en tidkrevende og utfordrende studie med tanke på at det krever lang tid for å være i stand til å se endringer. Det ville også vært en omfattende kartleggingsprosess i forkant for å kunne se hvilken betydning møtestrukturen har for utbytte og effekt.

7 Litteraturliste

- Aakhus, M. (2001). Technocratic and design stances toward communication expertise: how GDSS facilitators understand their work. *Journal of Applied Communication Research*, 29(4), 341-371. doi: 10.1080/00909880128113
- Allen, J. A., Beck, T., W. Scott, C. & G. Rogelberg, S. (2014). Understanding workplace meetings. *Management Research Review*, 37(9), 791-814. doi: 10.1108/MRR-03-2013-0067
- Allen, J. A., Rogelberg, S. G. & Scott, J. C. (2008). Mind your meetings: Improve your organization's effectiveness one meeting at a time. *Quality Progress*, 41, 48.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II : : theory, method, and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley Publishing.
- Barnehageloven, a. (2005). *Rett til plass i barnehage*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64/KAPITTEL_4#%C2%A712
- Bass, B. M. & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- Beck, S. J., Paskewitz, E. A. & Keyton, J. (2015). Toward a theory of strategic meeting interaction. I N. L.-W. Joseph A. Allen, Steven G. Rogelberg, (Red.), *The Cambridge handbook of meeting science*. New york: Cambridge university press 2015.
- Bijlsma, K. M. & Van de Bunt, G. G. (2003). Antecedents of trust in managers: a "bottom up" approach. *Personnel Review*, 32(5), 638-664. doi: 10.1108/00483480310488388
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Nordisk barnehageforskning [elektronisk ressurs]*, 3, 79-94.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Luong, A. & Parks, C. D. (2011). Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90-104. doi: 10.1037/a0021549
- Cook, S. D. N. & Brown, J. S. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Døving, E., Tobiassen, A. E. & Lines, R. (2007). Organisasjonslæring: en kritisk og realistisk tilnærming. *Beta*(01), 33-50.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring : fra kunnskap til kompetanse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology : a beginner's guide to doing a research project* (2nd ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Gotvassli, K.-Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Gotvassli, K.-Å. (2014). Barnehagen som en lærende organisasjon : teoretiske perspektiver (s. S.17-38). Bergen: Fagbokforl., cop. 2014.

- Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography (Vol. 33, s. 987-1015). Los Angeles, CA.
- Høgskolen i Østfold. (u.å). Ethiske retningslinjer for studentoppgaver. Hentet fra <https://www.hiof.no/bibliotek/soke-skrive-og-referere/skrive/etiske-retningslinjer/>
- Idebanken.org. (u.å.). Skap engasjement med IGP-metoden. Hentet fra <https://www.idebanken.org/kloke-grep/artikler/skap-engasjement-med-igp-metoden>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Koopman, P. L. & Wierdsma, A. F. M. (1998). Participative Management. I C. D. Wolff & P. J. D. Drenth (Red.), *A Handbook of Work and Organizational Psychology: Volume 3: Personnel Psychology* (Vol. 3). 27 Church Road, Hove, East Sussex, BN3 2FA, UK: Psychology Press Ltd, a member of the Taylor and Francis Group.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen : innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs. 3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lacerenza, C. N., Gregory, M., Marshall, A. D. & Salas, E. (2015). Debrief, The learning meeting. I J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbroch & S. G. Rogelberg (Red.), *The cambridge handbook of meeting science*. New York: Cambridge University Press.
- Leach, D., Rogelberg, S., Warr, P. & Burnfield, J. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 65-76. doi: 10.1007/s10869-009-9092-6
- Lehre, J. (2015). Pedagogisk ledelse i en lærende barnehage: En kvalitativ studie av hvordan barnehagestyrere legger til rette for faglig utvikling- og læring, med personalmøte som arena: Høgskolen i Telemark.
- Luong, A., Rogelberg, S. G. & Kivlighan, D. M. (2005). Meetings and More Meetings: The Relationship Between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(1), 58-67. doi: 10.1037/1089-2699.9.1.58
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research : a guide to design and implementation* (4th ed. utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Mostad, V., Skandsen, T., Wærness, J. I. & Lindvig, Y. (2013). *Entusiasme for endring i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mroz, J. E., Allen, J. A., Verhoeven, D. C. & Shuffler, M. L. (2018). Do We Really Need Another Meeting? The Science of Workplace Meetings. *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 484-491. doi: 10.1177/0963721418776307
- Mroz, J. E., Yoerger, M. & Allen, J. A. (2018). Leadership in Workplace Meetings: The Intersection of Leadership Styles and Follower Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 309-322. doi: 10.1177/1548051817750542
- Nielsen, M. F. (2009). Interpretative Management in Business Meetings: Understanding Managers' Interactional Strategies through Conversation

- Analysis. *Journal of Business Communication*, 46(1), 23-56. doi: 10.1177/0021943608325752
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi: 10.1287/orsc.5.1.14
- Olien, J. L., Rogelberg, S. G., Lehmann-Willinbroch, N. & Allen, J. A. (2015). Exploring Meeting Science, Key Questions and Answers. I N. L.-W. Joseph A. Allen, Steven G. Rogelberg (Red.), *The handbook of meeting science* New York Cambridge university press 2015.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The learning company : a strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Reyes, D. L., Tannenbaum, S. I. & Salas, E. (2018). Team Development: The Power of Debriefing. *People & Strategy*, 41(2), 46.
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R. & Scott, C. W. (2012). Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research*, 43(2), 236-245. doi: 10.1177/1046496411429170
- Sampson, H. (2004). Navigating the waves: the usefulness of a pilot in qualitative research. *Qualitative Research*, 4(3), 383-402. doi: 10.1177/1468794104047236
- Schwartzman, H. B. (1986). The meeting as a neglected social form in organizational studies. *Research in organizational behavior*.
- Scott, C., Allen, J. A., Rogelberg, S. G. & Kello, A. (2015). Five theoretical lenses for conceptualizing the role of meetings in organizational life IN. L.-W. Joseph A. Allen, Steven G. Rogelberg (Red.), *The handbook of meeting science* (s. 20-46). New York Cambridge university press 2015.
- Scott, C. & Myers, K. (2010). Toward an Integrative Theoretical Perspective on Organizational Membership Negotiations: Socialization, Assimilation, and the Duality of Structure. *Communication Theory*, 20(1), 79-105. doi: 10.1111/j.1468-2885.2009.01355.x
- Scully, J. A., Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1995). Locus of Knowledge as a Determinant of the Effects of Participation on Performance, Affect, and Perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(3), 276-288. doi: 10.1006/obhd.1995.1022
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization* ([Rev. and updated]. utg.). New York: Currency/Doubleday.
- Sun, P. Y. T. & Scott, J. L. (2003). Exploring the divide - organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10(4), 202-215. doi: 10.1108/09696470310476972
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Örtenblad, A. (2001). On Differences between Organizational Learning and Learning Organization. *Learning Organization*, 8(3), 125-133. doi: 10.1108/09696470110391211

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE

Kode Barnehage:

Kode navn person:

Størrelse på barnehage:

- Avdelinger
- Årsverk

Alder:

Utdannelse:

Ansiennitet:

	Spørsmål	Tema	Stikkord
1	Hvor hyppig har dere personalmøter? Bakgrunn for valget?	Prosess	Strategi Utvikling Læring
2	Hva bruker dere personalmøtene til?	Formål og funksjon Felles visjoner /LO/OL Prosess/OL/taus-eksplisitt kunnskap Gruppelæring Systemtenkning	Utarbeidelse av målsetting og handlingsplaner Relasjonsbygging – tillit og trygghet Felles refleksjon Metoder – Begrunnelse for metodebruk- gruppedeling- begrunnelse - utbytte Erfaringsdeling Utvikling/endringsarbeid Helhetlig tankegang
3	Hva mener du er viktig å tenke på i forkant av et personalmøte, som leder?	Faser/prosess	Leder /Ansatt Planlegging/forberedelse Hvem leder møtet.

4	Hvordan forbereder du deg til personalmøter?	Faser/prosess	Leder /Ansatt Mål og utbytte Planlegging/ forberedelse av ansatte. Opplevelse av hvordan styrer forbereder dem som ansatt. Inkludering av ansatte i planlegging?
5	Kan du beskrive gangen i et typisk personalmøte for dere?	Formål og funksjon Prosess	Hvem er ansvarlig? Spørre mer om de ulike elementene i gangen her.
6	Hva slags type informasjon blir delt på personalmøter?	Formål og funksjon	
7	Hva bruker dere mest tid på i på i personalmøter?	Formål og funksjon	
8	Hvordan jobber dere med barnehagens praksis i personalmøter?	Personlig mestring LO Funksjon og formål	Betydning av de ansattes personlige egenskaper og kompetanse Kartlegging av barnehagens nåværende praksis Mål og tiltak Barnehagens visjon Felles begrepsforståelse
9	Kan du beskrive hvordan du opplever personalets holdninger og verdier på personalmøter?	De mentale modeller LO Formål og funksjon	Arbeid rundt holdninger og verdier Håndtering av ulikheter i form av holdninger og

	Hvordan kommer det til uttrykk?		verdier seg imellom og refleksjon rundt dette. Eksempler
10	Hvordan opplever du tryggheten og rom for åpenhet i personalmøter?	De mentale modeller LO	Relasjonsbygging – tillit og trygghet Eksempler
11	Hvordan jobber dere videre med det som har blitt gjort på personalmøtene?	Funksjon og formål Prosess Faser OL-taus/eksplisitt kunnskap	Tiltak/handlingsplan Referat/ evaluering Dokumentasjon Hjelpemidler-datasystem-papir
12	Er det noe annet personalmøtet blir brukt til som ikke har blitt nevnt?		

Vil du delta i forskningsprosjektet

Personalmøtets funksjon og formål i barnehagen

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut av hva personalmøtet i barnehagen brukes til. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er et forskningsprosjekt for en master i organisasjon og ledelse. Formålet med denne studien er å få mer kunnskap om hva som skjer på personalmøter i barnehagen. Det finnes ingen nedskrevne retningslinjer pr dags dato for hva et personalmøte skal inneholde, og vi vet lite om hva som skjer i personalmøter i barnehagen. På bakgrunn av dette ønsker jeg å finne ut av hvilken funksjon og formål personalmøter har, og om det finnes en kobling mellom personalmøter og læring. Studien vil ha en varighet på ca 1 år, fra august 2019 til august 2020. Målet er å få 8 personer, både styrere og øvrig ansatte til å delta, der det vil bli gjennomført personlig intervju. Intervjuet vil vare max 1 time pr person og jeg tilbyr å komme ut til hver enkelt barnehage, slik at det vil ta minst mulig tid fra deltagerne.

Problemstilling og forskningsspørsmål i studien lyder som følgende:

Hvordan bruker styreren personalmøter i barnehagen?

For å få svar på dette har jeg utformet 4 forskningsspørsmål:

- c) Hvordan forbereder styreren og de ansatte seg til personalmøter?
- d) Hva er det styreren og de ansatte bruker tiden på personalmøtet til?
- e) Hvordan arbeider de videre med det de har gjennomført på personalmøtene?
- f) Kan innholdet i personalmøter knyttes opp mot læring?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er høgskolen i Østfold, avd. for økonomi, språk og samfunnsfag som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta fordi du jobber i barnehage, og deltar jevnlig på personalmøter i barnehagen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et personlig intervju, der det vil bli brukt lydopptaker for å dokumentere informasjonen. Det vil ta deg max 1 time. Intervjuet inneholder spørsmål om personalmøtets funksjon og formål, både hva som skjer før, under og etter personalmøtet. Det vil også fremkomme spørsmål som har fokus på læring.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil være jeg Linda Marie Wagenknecht Olsen som vil gjennomføre studien, og ha tilgang til personopplysninger sammen med veileder Sol Skinnarland, førsteamanuensis på Høgskolen i Østfold. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, og datamaterialet vil bli lagret på OneDrive, som bare studenten selv har tilgang til via passord. Hvis det finnes opplysninger på papir vil dette låses inn i arkivskap, som ingen andre enn studenten har tilgang til.

De som deltar skal ikke kunne gjenkjennes i studien.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2020, og datamaterialet vil bli slettet 31.12.2020 for å sikre at jeg som student har datamaterialet til prosjektet avsluttes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag ved student Linda M. W. Olsen, linda_mw@hotmail.com, 48222230 og Sol Skinnarland, førsteamanuensis, sol.skinnarland@hiof.no, 69608425
- Vårt personvernombud: Martin Gautestad Jakobsen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Sol Skinnarland
(Forsker/veileder)

Linda M. W. Olsen
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet ca 15.06.20, og lagres frem til 31.12.20

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 3: GODKJENNING FRA NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjektittel

Personalmøtets funksjon og formål i barnehagen

Referansenummer

845193

Registrert

24.05.2019 av Linda Marie Wagenknecht Olsen - linda.m.wagenknecht@hiof.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Østfold / Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Sol Skinnarland, sol.skinnarland@hiof.no, tlf: 69608425

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Linda Marie Wagenknecht Olsen, Linda_mw_@hotmail.com, tlf: 48222230

Prosjektperiode

01.08.2019 - 15.08.2020

Status

24.05.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

24.05.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 24.05.2019 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5cdb376d-2b6a-4374-83d2-6667eb0d6803> 1/2

21.4.2020 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)