



UiO :

Barn og unges organisatoriske medvirkning i Redd Barna

SVPRO4000 – Prosjektforum – lederskap og organisering

Forfattere:

Camilla Johnsen

Maren Skårslette Aker

Julia Ringvold

Julie Bløchlinger

Synne Solberg Nesje

Antall ord: 21278

Rapporten identifiserer organisatoriske barrierer i Redd Barna som hindrer implementering av barn og unges medvirkning, og kommer med tiltak for å redusere disse.

Universitetet i Oslo
Vår 2026

Forord

Denne prosjektrapporten markerer avslutningen på et semester fullt av faglig utvikling, samarbeid og praktisk prosjektarbeid i emnet Prosjektforum – lederskap og organisering (SVPRO4000) ved Universitetet i Oslo. Som fem studenter med ulike akademiske bakgrunner gikk vi inn i prosjektet med forskjellige faglige perspektiver, men med et felles engasjement for problemstillingen og arbeidet som ventet oss. Gjennom samarbeidet med en ekstern oppdragsgiver har vi fått muligheten til å arbeide med en reell organisatorisk problemstilling, og samtidig anvende og kombinere våre ulike faglige perspektiver i praksis. Prosessen har vært både utfordrende, lærerik og spennende, og har gitt oss verdifull innsikt i hvordan teori, analyse og praksis møtes i arbeidet med komplekse organisatoriske problemstillinger.

Vi vil gjerne takke Redd Barna for samarbeidet, tilliten, og den innsikten og hjelpen vi har fått underveis i prosjektet. Muligheten til å fordype oss i barn og unges organisatoriske medvirkning har vært veldig spennende. Vi ønsker også å rette en særlig takk til vår kontaktperson, Frederick Reiersen, for hans imøtekommenhet, engasjement og verdifulle støtte gjennom hele prosjektperioden.

En stor takk til vår veileder, Marte Slagsvold Winsvold, for god oppfølging, fleksibilitet, og en evne til å gi enkle og presise råd når vi har hatt behov for det. Dette har hjulpet oss med å holde retning og senke skuldrene i mer intensive perioder.

Til slutt vil vi takke informantene som tok seg tid i en hektisk arbeidshverdag til å dele sine erfaringer og perspektiver med oss. Deres bidrag har vært avgjørende for arbeidet med prosjektet og utformingen av denne rapporten.

Som gruppe sitter vi igjen med verdifull erfaring, og en stolthet over arbeidet vi har lagt ned i løpet av prosjektperioden. Vi håper at rapporten kan bidra til videre refleksjon og utvikling i det videre arbeidet i Redd Barna.

Oslo, Mai 2025

Sammendrag

Denne rapporten er et resultat av et samarbeidsprosjekt mellom Redd Barna og emnet Prosjektforum (SVPRO4000) på masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Prosjektet ble gjennomført våren 2026 på oppdrag fra Redd Barna, og rapporten er utformet på bakgrunn av oppdragsmandatet. Formålet var å kartlegge organisatoriske barrierer som hindrer implementeringen av barn og unges medvirkning internt i Redd Barna, og deretter foreslå tiltak som kan redusere disse. Gjennom kvalitative intervjuer med 14 ansatte og styremedlemmer i Redd Barna og Press, har vi kartlagt en rekke barrierer som hindrer barn og unges organisatoriske medvirkning.

Hovedfunnene viser at Redd Barna har høye ambisjoner og en positiv holdning til barn og unges medvirkning, men at det er et tydelig gap mellom strategi og praksis, særlig når tidspress og andre hensyn gjør at medvirkning nedprioriteres. Vi har delt inn barrierene i fire hovedtemaer:

1. Forståelser, holdninger og ambisjoner til medvirkning
2. Ressurser som barriere
3. Strukturelle barrierer
4. Samarbeidet med Press

Basert på funnene forslår vi syv tiltak for å redusere de kartlagte barrierene:

1. Utforme avdelingsspesifikke medvirkningsforståelser
2. Utvikle avdelingsspesifikk opplæring
3. Tidlig innsjekk for medvirkning
4. Inkludere representanter fra støtteavdelingene i Faggruppen
5. Gjøre skriftlig kunnskap mer tilgjengelig
6. Formalisering av avdelingsbasert kontakt med Press
7. Forventningsavklaring med Press

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	6
2.0 Bakgrunn og tidligere forskning	7
2.1 Formelt samarbeid mellom Redd Barna og Press	7
2.2 Tidligere kartlegginger av internt medvirkningsarbeid	8
2.3 Tidligere forskning på barn og unges medvirkning	9
3.0 Teori.....	10
3.1 Lundys modell for reell medvirkning.....	10
3.2 Første- og andeordens læring og problemløsning	11
3.3 4I-rammeverket om organisatorisk læring	12
3.4 Institusjonelle logikker	13
4.0 Data og metode.....	13
4.1 Forskningsdesign.....	13
4.2 Utvalg og rekruttering	14
4.3 Datainnsamling og transkripsjon.....	14
4.5 Analyseprosess	15
4.6 Etske hensyn.....	16
4.7 Metodekritikk	16
5.0 Funn og analyse.....	17
5.1 Forståelser, holdninger og ambisjoner til medvirkning.....	18
5.1.1 Generell forståelse og holdninger til medvirkningsbegrepet	18
5.1.2 Avdelingenes holdninger til medvirkning i praksis	20
5.1.3 Redd Barna sin strategi for medvirkning	22
5.1.4 Forståelsen av medvirkning som et arbeidsprinsipp	24
5.1.5 Ambisjoner for medvirkning og måloppnåelse	26
5.1.6 Diskusjon av funn: Forståelser, holdninger og ambisjoner til medvirkning	27
5.2 Ressurser som barriere	31

5.2.1 Knapphet av ressurser	31
5.2.2. Utnyttelse av eksisterende ressurser	33
5.2.3. Diskusjon av funn: Ressurser som barriere	34
5.3 Strukturelle barrierer	37
5.3.1 Faggruppen for barn og unges medvirkning	37
5.3.2 Ansvar for barn og unges medvirkning, og regelstyrt arbeid	38
5.3.3 Mangel på rutiner, og personavhengighet	40
5.3.4. Opplæring	43
5.3.7 Diskusjon av funn: Strukturelle barrierer	43
5.4 Samarbeidet med Press	47
5.4.1 Medvirkningsforståelse	47
5.4.3. Involvering i medvirkningsprosessen	48
5.4.4 Relasjoner, maktforhold og holdninger	49
5.4.5. Kommunikasjon	50
5.4.6 Personavhengighet	51
5.4.7. Diskusjon av funn: Samarbeidet med Press	52
6.0 Tiltak	55
6.1 Tiltak 1: Utforme avdelingsspesifikke medvirkningsforståelser	55
6.2 Tiltak 2: Utvikle avdelingsspesifikk opplæring	57
6.3 Tiltak 3: Tidlig innsjekk for medvirkning	58
6.4 Tiltak 4: Representanter fra støtteavdelingene i Faggruppen	59
6.5 Tiltak 5: Gjøre skriftlig kunnskap mer tilgjengelig	60
6.6 Tiltak 6: Formalisering av avdelingsbasert kontakt med Press	61
6.7 Tiltak 7: Forventningsavklaring med Press	61
7.0 Avslutning	62
8.0 Referanseliste	64
9.0 Vedlegg 1: Lundy og Weltys spørsmålsmal for reell medvirkning	66

1.0 Innledning

Redd Barna er en norsk, ideell organisasjon som arbeider for å fremme barns rettigheter både i Norge og internasjonalt (Redd Barna, u.å.-a). Organisasjonen er en del av den globale alliansen Save the Children International (SCI), og bygger sitt arbeid på FNs barnekonvensjon (Redd Barna, u.å.-b). Gjennom utviklingsprosjekter, påvirkningsarbeid og humanitær bistand søker Redd Barna å sikre at alle barn får oppfylt grunnleggende rettigheter relatert til helse, utdanning, beskyttelse og deltakelse i samfunnet (Redd Barna, u.å.-c). I Norge jobber organisasjonen med direkte tiltak for sårbare barn og unge, tilbyr undervisningsmateriell og aktiviteter, og driver påvirkningsarbeid for å styrke barns rettigheter i norsk politikk og samfunnsliv (Redd Barna, u.å.-c).

Barn og unges medvirkning har lenge vært viktig for Redd Barna, og i lys av dette har de i sin strategi for 2025-2027 hatt et økt fokus på temaet. Strategien bygger på FNs barnekonvensjon og består videre av ulike mål og byggeklosser. Integrert i byggeklossene er Redd Barnas tre arbeidsprinsipper: “Ikke-diskriminering”, “Lokalt ledet og globalt tilknyttet”, samt “Barn og unges medvirkning”, hvor det sistnevnte er fokusområdet i denne rapporten.

Redd Barna understreker at barn og unges stemmer skal være med på å forme hele organisasjonen. For å sikre at Redd Barna skal ha gode forutsetninger for å nå målet sitt om barn og unges medvirkning skal rapporten undersøke følgende problemstilling:

Hvilke organisatoriske barrierer i Redd Barna hindrer implementering av barn og unges medvirkning, og hvilke tiltak kan redusere disse?

Begrepet “organisatoriske barrierer” har ikke en universell definisjon, men Jan Schilling og Annette Kluge (2009, s.337) beskriver det som faktorer som enten hindrer organisasjonslæringen eller hemmer læringens gjennomførbarhet i praksis. I denne rapporten forstås organisatoriske barrierer som utfordringer knyttet til struktur, kultur, ressurser, systemer og prosesser, kommunikasjon og begrepsforståelse, samt generelle rutiner.

For å undersøke hvordan barn og unges medvirkning praktiseres i Redd Barna, har vi gjennomført kvalitative intervjuer med ansatte i Redd Barna og deres ungdomsorganisasjon Press - Redd

Barna Ungdom (Press). “Barn og unges medvirkning” som et arbeidsprinsipp, samt Redd Barnas samarbeid med Press, har vært sentrale utgangspunkt for prosjektet og gjennomgående temaer i intervjuene. Supplerende litteratur har gitt en dypere forståelse av problemstillingen og medvirkningsarbeid i praksis. Det teoretiske rammeverket er knyttet både til metoden og til sentrale teorier om skinnmedvirkning, organisasjonslæring og institusjonelle logikker. Kombineret med en vekselvis induktiv og deduktiv tilnærming, danner det teoretiske rammeverket grunnlaget for analysen i denne rapporten.

2.0 Bakgrunn og tidligere forskning

Dette kapittelet beskriver Redd Barnas formelle samarbeid med Press. I tillegg presenteres hovedfunn fra tidligere, interne kartlegginger i Redd Barna, samt hvordan disse funnene er relevante for denne rapporten. Deretter presenterer vi et utvalg av tidligere forskning på barn og unges medvirkning, for å belyse problematikken i en bredere faglig og samfunnsmessig kontekst.

2.1 Formelt samarbeid mellom Redd Barna og Press

Redd Barnas formål er å «kjempe for en verden som innfrir alle barns rettigheter» (Redd Barna, 2024, s. 1), slik det er definert i barnekonvensjonen. Arbeidet er forankret i statutter, vedtekter og norsk lov. Redd Barnas vedtekter gjelder det lokale og regionale arbeidet, og skal fremme det som er nedfelt i statuttene (Redd Barna, 2022a, s. 1). Samarbeidet med Press er en viktig del av Redd Barnas medvirkningsarbeid. Redd Barnas vedtekter spesifiserer at Press er tilknyttet Redd Barna som deres ungdomsorganisasjon. I tillegg er samarbeidet regulert gjennom en prinsippavtale og en samarbeidsavtale (Press, 2025, s. 3 – 4). Press er en partipolitisk og religiøst uavhengig organisasjon for ungdommer mellom 13 og 25 år, som gir barn og unge en formell rolle i å drøfte, analysere og påvirke strukturelle brudd på barns rettigheter i samfunnet (Press, u.å.). I samarbeidsavtalen fremkommer det at Press er uavhengig fra Redd Barna og har ytringsfrihet, også når det kommer til å kritisere Redd Barna. Press mottar i tillegg faste midler fra Redd Barna, og ledelsen deltar på jevnlige møter i henhold til samarbeidsavtalen.

2.2 Tidligere kartlegginger av internt medvirkningsarbeid

Arbeidet med barn og unges medvirkning har lenge vært viktig for Redd Barna i deres interne og eksterne arbeid. For å vedlikeholde og forbedre dette arbeidet, har organisasjonen gjennomført to interne kartlegginger, én i 2022 (Redd Barna, 2022b) og én i 2025 (Redd Barna, 2025). Kartleggingen i 2022 var en to-delt undersøkelse, bestående av individuelle intervjuer og gruppediskusjoner. Intervjuene viste at ansatte hadde en relativt lik forståelse av barn og unges medvirkning som begrep, og samtlige respondenter var enige i at det var en viktig grunnpilar i organisasjonens kjerneverdier og strategier. Likevel var det flere som mente at medvirkning ikke, eller ikke alltid, var relevant i deres individuelle arbeidshverdag. Begrunnelsen til disse informantene var enten at de hadde en stilling der aktiv medvirkning var vanskelig å få til i praksis, eller at de hadde for lav kompetanse eller for få ressurser for å sikre gode medvirkningsrutiner i deres stilling/seksjon.

Gruppediskusjonene viste at barn og unges medvirkning var både tydeligere og bedre integrert i arbeidshverdagen i de seksjonene som arbeidet tettere på barn, mens det i øvrige seksjoner rådet stor usikkerhet rundt praksisen rundt medvirkning. Funnene pekte på et behov for tydeligere retningslinjer, faste strukturer og kompetanseheving i henhold til det å bruke medvirkning som et arbeidsprinsipp. Disse funnene samsvarer godt med våre funn, som presenteres i kapittel 5.

I 2025-kartleggingen ble organisasjonens syv avdelingsledere bedt om å svare på hvordan deres avdeling jobbet med arbeidsprinsippet om barn og unges medvirkning. Kartleggingen viste at ulike avdelinger har ulik måte å se på, og implementere barns og unges medvirkning som arbeidsprinsipp. Noen av avdelingslederne beskrev barn og unges medvirkning som en del av kjerneoppgavene i avdelingen, mens andre avdelingsledere så på deres avdelinger mer som støttespillere og tilretteleggere. De ulike tilnærmingene påvirket også hvordan avdelingene jobbet med arbeidsprinsippet, samt hvilke tiltak som ble iverksatt. Dette stemmer også overens med våre funn.

Blant avdelingene som rapporterte utfordringer, gikk særlig tre forhold igjen: risiko for skinnmedvirkning, manglende tid til å involvere barn tidlig nok, samt begrenset kapasitet og nedbemanning. Arbeid med barn og unges medvirkning opplevdes som lite standardisert, uten rutiner på når og hvordan medvirkning skulle vurderes som hensiktsmessig. Avdelingsledere etterlyste,

i likhet med 2022-kartleggingen, både kompetanseheving og bedre bruk av interne verktøy. Utfordringer med skinnemedvirkning og tidlig nok involvering, samt ønskene om kompetanseheving, samsvarer med våre funn.

2.3 Tidligere forskning på barn og unges medvirkning

Når det gjelder barn og unges medvirkning, viser mye av den tidligere forskningen et tydelig gap mellom allerede eksisterende medvirkningsstrukturer og reell medvirkning i praksis. Eksempelvis er skinnemedvirkning en kjent problemstilling, noe som blir demonstrert i følgende forskning:

Meda Couzens og Koshuma Mtengeti (2011, s. 3) undersøkte effekten av barneråd som en motvekt mot organisatoriske barrierer i lokalpolitikken i Tanzania. Forskningen viste at de største utfordringene med medvirkning var organisatoriske. Manglende informasjon, dårlig oppfølging og lite inkludering av barn i beslutningsprosesser, bidro til skinnemedvirkning (2011, s. 3). I tillegg viste forskningen at kulturelle barrierer, der barn ble sett på som borgere med lavere status, sto i veien for medvirkningen. Forekomsten av skinnemedvirkning, og varierende holdninger til barn og unges involvering, er også noe som kommer frem i våre funn.

I rapporten «Ung medvirkning i norske kommuner: En kunnskapsoppsummering» har Arne Lindseth Bygdås og Aina Landsverk Hagen (2022) gjort en kartlegging av ung medvirkning i norske kommuner. Bygdås og Hagen definerer medvirkning som «enkelpersoner og gruppers rett eller mulighet til å delta og påvirke beslutningsprosesser, men ikke at de er med og bestemmer eller beslutter utfallet» (Bygdås & Hagen, 2022, s. 5). I rapporten skiller de mellom konsulterende og involverende medvirkning, samt tynn og tykk medvirkning. Konsulterende medvirkning innebærer at unge blir hørt, men uten noen særlig mulighet til å påvirke beslutningene. Involverende medvirkning handler derimot om at unge får være med og påvirke beslutninger fra starten av, og gjennom hele prosessen. Tynn medvirkning viser til mer enkel og kortvarig kontakt, mens tykk medvirkning handler om en dypere og mer kompleks involvering av unge (Bygdås & Hagen, 2022, s. 5, 14-15). Rapporten peker på flere barrierer for ung medvirkning. De største barrierene er at voksne tviler på unges kompetanse og modenhet, at unge involveres for sent, og at det mangler insentiver og ressurser til reell medvirkning (Bygdås & Hagen, 2022, s. 40). Dette er forhold flere av våre informanter også har trukket fram.

3.0 Teori

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for analysen vår. Analysen baserer seg på følgende teorier: Laura Lundy sin modell for 'reell medvirkning', første- og andreordens læring og problemløsning, 4I-rammeverket for institusjonell læring og institusjonelle logikker.

Lundys modell gir et rettighetsbasert og konkret rammeverk for å definere god medvirkningspraksis, og dens rettighetsbaserte tilnærming samsvarer godt med Redd Barnas eksisterende strategier og kjerneverdier. Distinksjonen mellom første- og andreordens læring gjør det mulig å analysere om organisasjonen håndterer barn og unges medvirkning gjennom kortsiktige tiltak eller ved å endre underliggende strukturer og praksiser. 4I-rammeverket synliggjør hvordan organisatoriske barrierer kan oppstå i overgangen fra individuell innsikt til felles praksis, og hvordan kunnskapen integreres i organisasjonen. Teorien om institusjonelle logikker belyser til slutt hvordan historisk etablerte mønstre påvirker hvilke løsninger beslutningstakere oppfatter som legitime, og dermed hvordan forståelsen og praktiseringen av ung medvirkning formes og begrenses.

3.1 Lundys modell for reell medvirkning

Lundys modell for reell medvirkning bygger på FNs barnekonvensjon, og fungerer som en normativ standard for meningsfull medvirkning, og som et praktisk evalueringsverktøy (Lundy 2007). Modellen har som hensikt å sikre at barn og unges medvirkning blir reell og systematisk. I organisasjoner betyr dette at medvirkningen forankres i organisasjonens styringsstrukturer, og er sentral i utviklings- og beslutningsprosesser. Lundy argumenterer for at medvirkning ikke kan begrenses til å innhente barns meninger, men at deres synspunkter også må tas reelt hensyn til i beslutningsprosesser (Lundy 2007, s. 927-928). Modellen beskriver fire forutsetninger for reell medvirkning (Lundy 2007, s. 933-938):

1. Space (rom): Mulighet til å uttrykke sine meninger i et trygt og inkluderende miljø.
2. Voice (stemme): Støtte til å kunne uttrykke sine meninger.
3. Audience (publikum): Meninger må bli hørt av personer med beslutningsmyndighet
4. Influence (innflytelse): Reell innflytelse på beslutninger som angår dem, med passende vekt på deres meninger ut ifra utviklingsnivå og kapasitet.

Lundy kritiserer en snever juridisk tolkning av hvilke saker artikkel 12 i barnekonvensjonen gjelder for, og praktiske ordninger der voksne bestemmer hvor og når barn skal få ytre seg. Hun advarer mot å omtale barns rettigheter som et 'ubestridelig gode', fordi den voksnes 'velvilje' ofte svekkes i møte med andre hensyn i praksis (Lundy, 2007, s. 930-934). Hun påpeker at artikkel 12 er kompleks, og at den krever en bevisst strategi for å bli tydelig, forstått og systematisk implementert, ellers risikerer den å bli nedprioritert (Lundy, 2007, s. 940). Lundy og Elizabeth Welty (2013) har i den sammenheng omgjort Lundy sin teoretiske modell om til et praktisk, rettighetsforankret rammeverk, som kan brukes i faktisk beslutningstaking (se vedlegg). Der presenterer de konkrete kontrollspørsmål til hvert av de fire elementene (rom, stemme, publikum, innflytelse) for å virkeliggjøre artikkel 12 til konkret praksis (Welty & Lundy, 2013, s.1-4).

Lundy viser til at skinnmedvirkning, også kjent som tokenisme, oppstår dersom barns synspunkter hentes inn uten å gis reell innflytelse. Hun trekker frem at skinnmedvirkning ikke bare er 'dårlig praksis', men et brudd på barns rettigheter etter artikkel 12. Hun advarer mot faren ved å fremstå utad som om man driver god medvirkning, samtidig som man i realiteten skjuler at barns stemmer ikke gis reell vekt eller innflytelse. Slik skinnmedvirkning kan være mer skadelig enn manglende medvirkning i seg selv (Lundy, 2007, s. 938).

3.2 Første- og andeordens læring og problemløsning

Tucker og Edmundson skiller mellom første- og andeordens læring, hvor de presenterer to ulike ordener for læring som påvirker hvorvidt en organisasjon driver produktiv problemløsning eller ikke. Begge ordrene fører til læring, men det er kun ved andeordens-læring og problemløsning at det oppstår reell endring i organisasjoner (Tucker & Edmondson, 2002, s.8-12). Identifiseringen av hvilken ordens-lære som preger Redd Barna i ulike situasjoner, kan bidra til å belyse hvordan deres problemløsning fremmer eller bremser implementeringen av barn og unges medvirkning i deres arbeid.

Førsteordens-problemløsning kan beskrives som kortsiktige løsninger som muliggjør å jobbe «rundt» et problem, og kan sammenlignes med læringsprosesser som aldri fullføres og institusjonaliseres i organisasjonen som helhet. Slike løsninger adresserer ikke årsakene til at et problem oppstår, og reduserer derfor ikke sannsynligheten for at lignende problemer kan oppstå i

fremtiden (Tucker & Edmondson, 2002, s 8-10). I arbeidet med barn og unges medvirkning kan dette ses som tiltak som gir barn og unge stemmer i avgrensede prosesser, uten at underliggende strukturer og rutiner endres på tvers av organisasjonen.

Andreordens-problemløsning går derimot dypere til verks, og innebærer at både det umiddelbare problemet håndteres, men også at dets underliggende årsaker blir adressert. Målet er å lage endringer i systemet som hindrer at slike problemer oppstår igjen, ved at læringsprosessen forankres i organisasjonen strukturer og rutiner. Dette er et vesentlig steg for at det skal skje en reell og varig endring i organisasjonen, og støtte fra ledelsen og lokale rollemodeller er avgjørende for at slik læring prioriteres (Tucker & Edmondson, 2002, s.10-12, 18-19). I sammenheng med barn og unges medvirkning innebærer denne ordren i større grad at implementeringen av barn og unges synspunkter skjer i de underliggende strukturene og rutinene.

3.3 4I-rammeverket om organisatorisk læring

For å analysere hvordan prosjektet kan bidra til utvikling i Redd Barna, benyttes Crossan, Lane og White sitt 4I-rammeverk for organisatorisk læring. Rammeverket beskriver læring som en dynamisk prosess som beveger seg mellom individ-, gruppe- og organisasjonsnivå gjennom fire sammenhengende prosesser: intuiting (intuisjon), interpreting (tolkning), integrating (integring) og institutionalizing (institusjonalisering).

Intuisjon viser til hvordan nye innsikter og ideer oppstår hos enkeltpersoner, ofte basert på erfaringer i praksis. I prosjektets kontekst kan dette være ansatte som utvikler nye forståelser eller identifiserer forbedringsmuligheter i eksisterende arbeidsformer (Crossan et al., 1999, s. 526-527). For at slik individuell læring skal få organisatorisk betydning, må den deles og gis mening i fellesskap. Dette skjer gjennom tolkning, hvor erfaringer diskuteres og tolkes i grupper og utvikler et felles språk og forståelse (Crossan et al., 1999, s. 528-529).

Når en felles forståelse utvikles og omsettes til koordinert handling, skjer integrering. Dersom disse endringene formaliseres og forankres i organisasjonens strukturer, retningslinjer eller strategier, har læringen nådd nivået institusjonalisering. Først da kan man snakke om varig organisatorisk læring (Crossan et al., 1999, s. 528-530). Rammeverket fastlegger derimot at begrensinger (flaskehalser) i kapasiteten for læring kan føre til at kunnskap hopper seg opp uten å bli

brukt, noe som kan føre til ineffektivitet og hindrer at læringen når organisasjonsnivå (Crossan et al., 1999, s. 533). 4I-rammeverket viser hvordan organisatorisk læring skjer gjennom både bottom-up- og top-down-prosesser. Nye ideer og erfaringer utvikles ofte på individnivå og beveger seg oppover i organisasjonen, samtidig som etablerte strukturer og rutiner påvirker handlinger og forståelser nedover i organisasjonen. Gjennom 4I-rammeverket kan prosjektet analyseres med hensyn til om erfaringene forblir på individ- og gruppenivå, eller om de institusjonaliseres og dermed bidrar til mer varig organisatorisk utvikling i Redd Barna.

3.4 Institusjonelle logikker

En institusjonell logikk defineres gjerne som det sosialt konstruerte, historiske mønstret av materielle praksiser, antakelser, verdier, trosoppfatninger og regler som individer benytter til å produsere og reprodusere sitt materielle livsgrunnlag, organisere tid og rom, og gi mening til sin sosiale virkelighet (Thornton & Ocasio, 1999, s. 804).

Institusjonelle logikker gjør det mulig å analysere hvorfor en organisasjon kan ønske medvirkning på et normativt nivå, samtidig som den reproduserer praksiser som begrenser reell medvirkning (Thornton & Ocasio, 1999, s. 805-808). Videre synliggjør begrepet hvordan mening, handling og organisering formes av historisk etablerte mønstre, og hvordan endring ikke bare forutsetter nye prinsipper og strategier, men også endringer i de logikkene som gir disse prinsippene mening i praksis (Thornton & Ocasio, 1999, s. 803-804). Dersom ulike deler av en organisasjon er preget av forskjellige logikker (for eksempel en juridisk-/ regelverkslogikk, en styrings-/byråkratilogikk, en markedslogikk eller en ideell-/ verdibasertlogikk), vil også forståelsen av hva barn og unges medvirkning er og bør være, kunne variere.

4.0 Data og metode

4.1 Forskningsdesign

Målet for prosjektet har vært å identifisere organisatoriske barrierer i Redd Barna, og hvilke tiltak som kan redusere disse. Basert på prosjektets åpne og utforskende natur konkluderte vi med at kvalitative, semistrukturerte intervjuer var den mest hensiktsmessige metoden for datainnsamling. Slike intervjuer er spesielt egnet til å undersøke holdninger, meninger og erfaringer

hos ulike informanter (Tjora, 2021, s. 128; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 141). Kvalitative intervjuer ga oss også muligheten til å utøve en viss kontroll over intervjuene gjennom forhåndsbestemte intervjuguider, samtidig som de beholdt en åpen og utforskende karakter (Bernard, 2002, s. 205). Dette var vesentlig for rapporten, ettersom organisasjonens barrierer ikke var tydelige fra start.

4.2 Utvalg og rekruttering

Utvalg bestod av 14 informanter fra Redd Barna og Press, grunnet hensyn til prosjektets tids- og ressursrammer. Utvalget var strategisk i den forstand at det ble valgt basert på informantenes forutsetning for å kunne svare på spørsmålene (Tjora, 2021, s. 145). Oppdragsgiver bidro med en liste over relevante kandidater, en avgrensning som Bernard (2002, s. 145) kaller for en «sampling frame». Ut fra denne listen ble det gjort en intern vurdering og informanter ble valgt basert på en rekke premisser. Denne typen bevisst utvalg refererer Bernard (2002, s. 181) til som «quota sampling». Blant annet var det ønskelig at informantgruppen inneholdt representanter fra forskjellige nivåer i organisasjonen, og at gruppen besto av informanter fra de ulike avdelingene. De første informantene som ble rekruttert, tipset om andre relevante informanter, hvilket ledet til en såkalt "snøballrekruttering" (Bernard, 2002, s. 185; Tjora, 2021, s.150).

4.3 Datainnsamling og transkripsjon

Det ble utformet fire intervjuguider rettet mot forskjellige informantgrupper (leder, ansatt, Press). De overordnende temaene var like for hver intervjuguide, men hadde enkelte variasjoner for å tilpasse informantens rolle og tilknytning til organisasjonen. Hensikten var å hente ut mest mulig relevant data fra hvert intervju basert på informantens kunnskapsgrunnlag. Spørsmålene var åpne og temabaserte, med mulighet for oppfølgingsspørsmål. Intervjuene ble gjennomført med en induktiv/deduktiv tilnærming, hvor vi hadde noen antagelser basert på tidligere informasjon, men forsøkte å beholde et åpent sinn ved intervjuene. Under intervjuene var det én på prosjektteamet som ledet intervjuet og én som hadde ansvar for å stille oppfølgingsspørsmål og notere underveis. Intervjuene varte mellom 30 og 60 minutter og ble gjennomført fysisk i Redd Barna sine lokaler, med unntak av ett intervju.

Det ble benyttet lydopptak ved hvert intervju (Nettskjema fra UiO). Bernard (2002, s. 221) argumenterer for at lydopptak er en praktisk fordel ved lenger intervjuer, for å huske hva som

blir sagt. Samtidig mener han at lydopptak burde suppleres med notater siden lydopptakets kvalitet kan variere. Lydopptakene fra intervjuene ble i første ledd transkribert av Whisper (Auto-tekst), et godkjent AI-verktøy fra Universitetet i Oslo som også inkluderer sikker datahåndtering i henhold til personvern. For å utarbeide en bred forståelse av datagrunnlaget før analysen ble transkripsjonsarbeidet fordelt slik at alle i teamet transkriberte intervjuer de ikke selv deltok i. Med utgangspunkt i intervjuenes formål, valgte vi å transkribere lydopptakene på en måte som gjorde materialet lett å forstå skriftlig, uten at meningsinnholdet ble endret (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 209). Et konkret tiltak var å fjerne unødvendige utfyllingsord, lydord eller usammenhengende gjentakelser.

4.5 Analyseprosess

Basert på det transkriberte materialet identifiserte vi først de mest fremtredende erfaringene og oppfatningene på tvers av intervjuene ved hjelp av en induktiv, «grounded theory»-inspirert tilnærming (Bernard, 2002, s. 463–464). Vi utviklet deretter overordnede temaer, hvor hver av temaene fikk sitt eget kodedokument, der vi samlet alle relevante tekstutdrag. Kodedokumentene besto både av konkrete utdrag fra transkripsjonene, og en tilhørende kort oppsummerende kode. I neste runde gikk vi gjennom hvert kodedokument og grupperte kortkodene i undertemaer innenfor det overordnede temaet. Dermed ble kodingen og den tematiske sorteringen gjennomført fortløpende og systematisk. For å sikre kvalitet og felles forståelse leste vi hverandres kodingsarbeid og diskuterte uenigheter i fellesskap før struktur og benevnelser ble fastsatt.

Til slutt omstrukturerte vi de overordnede temaene til fire hovedkategorier av barrierer. Disse hovedkategoriene danner rammen for analysen, hvor hver kategori presenterer mer spesifikke barrierer støttet av sitater fra samtlige informanter. Utvelgelsen av sitater var derfor en sentral del av steget, og ga en god oversikt over informantenes perspektiver og utgangspunkt for sammenligning (Bernard, 2002, s. 471-473). Under sitatutvalget ble det vektlagt at alle informanter skulle representeres i den endelige rapporten. Etter det utvalget, ble sitatene sendt til respektive informanter for godkjennelse. Sitatgodkjennelse var viktig, siden vi ikke hadde mulighet til å sikre absolutt anonymitet internt i organisasjonen (Tjora, 2021, s. 190-194).

4.6 Etiske hensyn

For å sikre etiske hensyn i prosjektet, ble intervjuguidene, informasjonsskriv og en kort prosjektbeskrivelse sendt til SIKT for vurdering og godkjenning. I samsvar med NESH sine forskningsetiske retningslinjer, og David Silverman (2017, s. 59-60) sin forslagsmal til etisk forskning, tok vi spesielt hensyn til følgende områder: informasjon, samtykke, rettigheter, anonymitet, og håndtering av data. I forkant av hvert intervju, ble informantene informert om prosjektets formål, planlagt bruk av dataen, og samtykke (også til lydopptak) ble gitt muntlig i starten av hvert intervju (NESH, 2023, s. 28-21). Informantene ble informert om sin rett til å avstå fra å svare på spørsmål og avslutte intervjuet når som helst, samt å trekke sitt samtykke frem til rapporten var levert (Tjora, 2021, s. 187). Informantene ble informert om at dataen ville anonymiseres i henhold til navn og andre personopplysninger. Dette skjedde både for å beskytte informantenes identiteter, men også for å muliggjøre ærlige, usensurerte svar under intervjuene (NESH, 2023, s. 23; Tjora, 2021, s. 190). Redd Barna er en liten organisasjon, og det kan av denne grunn være vanskelig å garantere full anonymiteten internt, selv om dataen krypteres (Tjora, 2021, s. 191). Dette ble tydelig informert om i intervjuprosessen. All data ble lagret anonymisert i en passord-beskyttet skyløsning, mens kodenøkkelen som koblet informanter til deres koder ble oppbevart fysisk, kun tilgjengelig for prosjektgruppen (NESH, 2023, s. 25). Universitetets godkjente systemer for håndtering av data ble brukt under datahåndteringen, og all data blir makulert senest ett år etter prosjektets slutt (NESH, 2023, s. 26).

4.7 Metodekritikk

Semistrukturerte intervjuer er en tidkrevende metode, hvor dataene kan være utfordrende å analysere (Silverman, 2017, s. 293). En videre begrensning er at slike intervjuer alltid i en viss grad vil være partiske, og beror seg på en stor menneskelig innblanding (Gubrium & Holstein, 2009, s. 16-17). Dette trenger likevel ikke å være et problem så lenge forskeren er bevist på det, og intervjuene sammenlignes og komplimenteres med teori og annen data (Silverman, 2017, s. 109). Dette har blitt gjort kontinuerlig gjennom prosjektløpet. Metoden er avhengig av intervjuerens evne til å stille relevante spørsmål, samt informantens evne og vilje til å svare, uten å føle seg presset til å gi et spesifikt svar for å tilfredsstille intervjueren (Bernard, 2002, s. 232-233).

En mulig svakhet ved metode er at intervjuet ble transkribert av noen som selv var tilstedte. Data kan ha blitt mistet eller feiltolket i prosessen som følge av dette (Tjora, 2021, s. 186-187). Dette var en bevisst avgjørelse, og for å redusere misforståelser og feiltolkninger hadde vi en løpende dialog, der vi forhørte oss med hverandre dersom vi var usikre.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 278), er det spesielt syv elementer som påvirker validitet (tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, validering og rapportering). Validiteten av tematisering vurderes som høy, siden teorien er både relevant og tett knyttet til problemstillingen. Planleggingen vurderes som middels, ettersom kvaliteten på metoden er noe begrenset grunnet prosjektgruppens begrensede intervju-erfaring, selv om de etiske betraktningene er godt ivaretatt. Kvaliteten på transkriberingen er vanskelig å vurdere, mens analyseringen anses som godt gjennomført siden dataen har blitt kontinuerlig bearbeidet og kvalitets-sikret gjennom prosjektløpet. Validiteten av rapporteringen anses som god, siden hovedfunnene, og sekundære funn, er tydelig presentert og knyttet opp mot tidligere forskning og det teoretiske rammeverket.

Kvalitative intervjuer brukes fremfor alt til å fremheve subjektive meninger og opplevelser, og arbeid basert på slike intervjuer kan være utfordrende å generalisere. Den mest relevante generaliseringsformen for denne rapporten er en “lesebasert analytisk generalisering” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 291). Denne formen innebærer at det er leseren, basert på gode beskrivelser, som vurderer om resultatene kan generaliseres til en ny situasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 291). Generaliseringverdien i denne rapporten ligger i hvordan Redd Barna kan bruke våre funn for å bedre forstå og håndtere situasjoner som omhandler organisatoriske barrierer relatert til medvirkning. Rapporten kan likevel være relevant for lignende situasjoner i andre kontekster, spesielt innen Redd Barna i andre deler av Norge.

5.0 Funn og analyse

Funnene som presenteres er en kartlegging av de identifiserte barrierene. I funn- og analysedelen har vi kategorisert barrierene i fire hovedtemaer. Innenfor hvert hovedtema presenteres først sentrale funn fra intervjuene, hvor et utvalg sentrale sitater er valgt for å belyse barrierene. Deretter følger en drøfting der implikasjonene av funnene diskuteres og knyttes til relevant teori. Selv om barrierene er inndelt i fire hovedtemaer, er noen av dem sammensatte og berører

flere temaer samtidig, og bør derfor vurderes i sammenheng. Hovedtemaene for barrierene er som følger:

1. Forståelser, holdninger og ambisjoner til medvirkning
2. Ressurser som barriere
3. Strukturelle barrierer
4. Samarbeidet med Press

De ulike avdelingene omtales i tråd med Redd Barna sine interne forkortelser: PK (Programkvalitet), NP (Norgesprogrammet), GS-stab (generalsekretær-staben), MT (Mennesker og teknologi), ØV (Økonomi og virksomhetsstyring, AC (Politikk og kommunikasjon), IP (Internasjonalt program), Marked (Marked), Faggruppen (Faggruppen for barn og unges medvirkning) og Ledergruppen (Ledergruppen). De tre avdelingene Økonomi og virksomhetsstyring, Marked, og Mennesker og teknologi vil i noen tilfeller refereres til som “Støtteavdelingene”, i tråd med organisasjonens egen inndeling. Enkelte informanter omtales på ulike måter gjennom rapporten, ettersom de har flere roller og funksjoner i organisasjonen.

5.1 Forståelser, holdninger og ambisjoner til medvirkning

Redd Barn har en ambisjon om at medvirkning skal påvirke hvordan organisasjonen som helhet utformer og prioriterer sitt arbeid, fremfor at det kun er avgrenset til deres eksterne prosjekter. For at medvirkning skal kunne fungerer som et grunnleggende prinsipp, blir felles forståelser og institusjonelle logikker svært viktig. Det er derfor hensiktsmessig å undersøke følgende punkter:

- Generell forståelse og holdninger til medvirkningsbegrepet
- Avdelingenes holdninger til medvirknings i praksis
- Redd Barna sin strategi for medvirkning
- Forståelsen av medvirkning som et arbeidsprinsipp
- Ambisjoner for medvirkning og måloppnåelse

5.1.1 Generell forståelse og holdninger til medvirkningsbegrepet

Funnene våre viser at hvordan ansatte definerer medvirkning, hvor i beslutningsprosessene de mener det bør finne sted og hvordan de forstår begrepet i praksis, kan være førende for hvorvidt barn og unge faktisk involveres i organisasjonens interne prosesser.

Det fremkommer at mange av informantene definerer medvirkning på lignende måter. En informant fra Faggruppen beskriver det som «*retten til å kunne påvirke og utøve innflytelse på alt det som berører deg*». En informant fra Marked understreker videre at medvirkning også skal motvirke ovenfra og ned-prosesser, der løsninger blir presset på uten hensyn til de berørte.

Et gjennomgående trekk er informantens vektlegging av at Redd Barna skal drive reell medvirkning, ikke symbolsk. En informant fra ØV uttrykker det slik:

I medvirkning så legger jeg det at man er med å reelt påvirker utfallet eller beslutningen. At man har en stemme inn i for eksempel beslutningsprosesser og diskusjoner. Og at man har en reell stemme, [...] at det faktisk vektlegges.

- Informant fra Økonomi og virksomhetsstyring

En informant fra GS-staben trekker videre frem at medvirkning fra barn og unge innebærer visse forhåndsregler for dem som etterspør medvirkningen; «*Det er viktig at du faktisk skal være villig til å investere i det som er nødvendig for å få de unge du inviterer inn opp på det nivået som er nødvendig for å kunne delta i de prosessene*». En informant fra PK peker også på skillet mellom reell og symbolsk medvirkning ved å beskrive reell medvirkning som en kontinuerlig og integrert prosess, fremfor kun et avgrenset innspill i slutten av løpet.

Informantene uttrykker gjennomgående sterke normative holdninger til barn og unges medvirkning, ved at de legger klare føringer for hva de mener er riktig og ønskelig, både som rettighet for barn og unge og som et ansvar i organisasjonen. En informant fra NP uttrykker følgende: «*Siden det er en rettighetsorganisasjon for barn og unge, så bør jo de også få være med å si noe om strategien vår og hvordan vi prioriterer hva Redd Barna skal gjøre*». Generalsekretær i Redd Barna understreker samme holdning: «*Det er kanskje det viktigste ansvaret vi har, at vi vurderer det fra sak til sak og gang til gang, og er bevisst på at vi alltid har det med i vurderingen, 'om det kan brukes medvirkning i denne saken'*».

Samtidig erkjennes det i intervjuene at det å ha en grunnholdning om å være opptatt av barn og unges medvirkning ikke betyr at det automatisk oversettes til praksis. Et gjennomgående funn fra intervjuene er at til tross for de positive holdningene, har barn og unges medvirkning en tendens til å bli bortprioritert til fordel for andre hensyn. En informant fra PK, og en annen

informant fra Ledergruppen, trekker begge frem at medvirkning ofte kan oppfattes som noe som er 'fint å ha', snarere enn en nødvendighet, og at andre ting vurderes som viktigere. Dette viser at holdninger knyttet til hva som oppfattes som 'viktigst' i ulike vurderinger, påvirker hvorvidt ambisjonene for barn og unges medvirkning faktisk realiseres.

5.1.2 Avdelingenes holdninger til medvirkning i praksis

Intervjuene viser at ansatte i Redd Barna har ulik forståelse av hva barn og unges medvirkning innebærer i praksis, og hvordan det skal ivaretas. Flere informanter uttrykker også en antagelse om at de ulike avdelingene prioriterer og driver medvirkning ulikt, basert på arbeidets karakter i den enkelte avdeling. En informant fra NP uttrykker følgende oppfatning:

Jeg tror nok alle har samme barnekonvensjon-forståelse. Man kan paragrafen i konvensjonen, men hvordan den settes til livet i praksis, det tror jeg er ganske store mismatches blant avdelingene på hvordan man gjør, også fordi man jobber så forskjellig. Kanskje spesielt med barn og unge direkte, da jobber man veldig forskjellig.

- Informant fra Norgesprogrammet

En informant fra Marked illustrerer dette ved å trekke frem at avdelinger som driver mer likeartet arbeid trolig har en likere medvirkningsforståelse i praksis. Vedkommende eksemplifiserer dette ved å trekke frem at avdelinger som driver programutvikling gjerne har en likere forståelse seg imellom, enn med markedsavdelingen. Samtidig hinter en informant fra PK til at det finnes en spenning mellom etiske og barnerettslige vurderinger oppimot økonomiske- og effektivitetsvurderinger, og at ikke alle i organisasjonen opererer etter samme logikk.

Videre tyder intervjuene på en gjennomgående oppfatning av at støtteavdelingene forholder seg til barn og unges medvirkning på andre måter i sitt arbeid, enn resten av organisasjonen. En informant fra ØV uttrykker at de er positive til barn og unges medvirkning, men beskriver samtidig følgende medvirkningserfaring fra sitt arbeid:

Og innenfor vår avdeling så synes vi det var vanskeligere å finne de temaene hvor det er naturlig å ha medvirkning med barn og unge. [...] Det er vanskelig å se hvordan jeg kan ta barn og unges meninger inn i mitt arbeid. Det er veldig regelstyrt. Sånn vi rapporterer.

- Informant fra Økonomi og virksomhetsstyring

Tilsvarende problem trekkes frem av en informant fra Marked om sin avdeling, hvor vedkommende synes det er vanskelig å se hvordan man skal anvende barn og unges medvirkning i eget arbeid. En informant fra GS-staben uttrykker forståelse for utfordringene støtteavdelingene har med medvirkning i praksis, men viser til at strategien legger føringer for prioriteringsarbeidet. Vedkommende trekker frem at ettersom Redd Barna i utarbeidelsen av strategien hentet inn en rekke perspektiver fra barn og unge, kan dette forstås som en form for indirekte medvirkning i støtteavdelingene.

En informant fra Ledergruppen uttrykker en antagelse om at støtteavdelingenes medvirkningsforståelse i stor grad knytter seg til deres forhold og samarbeid med Press, og hva de kan bidra med der. Samtidig fremkommer det av en informant fra Faggruppen at støtteavdelingene muligens driver 'usynlig' medvirkningsarbeid: *«Jeg vet jo at mye arbeid som gjøres med barns beskyttelse inkluderer ting som vi kunne definert som barns medvirkning, bare at vi kanskje ikke rapporterer det som det. [...] Det kalles ikke medvirkning i systemet»*. Informanten viser til at støtteavdelingene muligens jobber mer med medvirkningsarbeid enn det som rapporteres, men at dette ikke blir registrert eller gjenkjent som medvirkning i organisasjonen.

Funn fra intervjuene tyder også på at ansvaret for ivaretagelsen av barn og unges medvirkning ofte skyves over på «noen andre» fordi ansatte er usikre på hva som faktisk forventes av dem. En informant fra Ledergruppen uttrykker at medvirkning ofte praktiseres ulikt, ikke på grunn av manglende vilje, men fordi det mangler en felles forståelse for at medvirkning er noe den enkelte selv har ansvar for å ivareta i eget arbeid. En informant fra AC peker på at noen trolig opplever det som irrelevant for egen stilling, samtidig som en informant fra MT understreker at ansatte teoretisk skjønner verdiene av barn og unges medvirkning, men sliter med å få til medvirkning i det praktiske arbeidet sitt. En informant fra Faggruppen trekker også frem at det kan oppleves utydelig hva som faktisk forventes og kreves for å si at man etterleve prinsippet om medvirkning, noe som gjør at mange vegrer seg for å hevde at de gjør det. En annen informant fra Faggruppen trekker videre frem en antagelse om at noen ansatte tenker at barn og unges medvirkning bare er relevant dersom man jobber direkte med barn:

Og så tror jeg noen tenker sånn 'vi jobber ikke med barn, så vi kan ikke drive medvirkning'. [...] Jeg tror ofte det blir en misforståelse der da, om hva det vil si å jobbe med barn kontra det å jobbe direkte med barn.

- Informant fra Faggruppen

Informanten problematiserer dette skillet, ved å antyde at det å 'jobbe' med barn også kan inkludere indirekte arbeid som påvirker barn, og at barn og unges medvirkning derfor er relevant i flere deler av organisasjonen enn enkelte antar.

Funnene tyder på at utfordringene ikke bare handler om holdninger og forståelsen av barn og unges medvirkning i praksis, men også om hvor ansvaret er plassert. Dette utdypes under uklar ansvarsfordeling i kapittel 5.3.

5.1.3 Redd Barna sin strategi for medvirkning

Intervjuene gir et sammensatt bilde av Redd Barnas strategi for barn og unges medvirkning. På den ene siden fremstår strategien som tydelig og målrettet på papiret, men på den andre siden opplever flere informanter at den er for komplekst og omfattende og derfor vanskelig å omsette til praksis.

Det kommer frem at den nye strategien til Redd Barna for 2025-2027 har tydeliggjort målene og forventningene knyttet til barn og unges medvirkning i organisasjonen. En informant fra Faggruppen uttrykker følgende:

Det som er nytt med strategien nå er jo at vi har de delmålene under, som for eksempel sier noe om de ni prinsippene [for medvirkning]. Det tror jeg ikke lå der i forrige strategi. Noe annet som også er nytt, er at vi har fått enda tydeligere igjennom at medvirkning også skal være et uttalt strategisk mål for oss, i tillegg til et arbeidsprinsipp.

- Informant fra Faggruppen

Barn og unges medvirkning har fått en mer formalisert rolle i organisasjonen gjennom strategien, og lederen av Faggruppen peker videre på at den nye strategien i større grad også har spesifisert hva som menes med 'god medvirkning', sammenlignet med tidligere.

Samtidig kommer det frem gjennom intervjuene at ikke alle informantene opplever den nåværende strategien for barn og unges medvirkning som like relevant og operasjonalisert, selv om den oppfattes som god på papiret. En informant trekker frem en opplevelse av at strategien ikke er forankret i det daglige arbeidet vedkommende utfører. Lignende oppfattelser deles av flere

av informantene. En annen informant trekker frem at vedkommende opplever at man ofte har en lite bevisst kobling mellom strategi og praksis, og at operasjonaliseringen ofte fremstår mer som en implisitt antagelse heller enn en reflektert prosess. En informant fra Faggruppen uttrykker også at vedkommende i mindre grad har opplevd noen endringer i praksis, ved medvirkningsarbeidet, etter at den nye strategien trådte i kraft:

Jeg prøver å tenke etter om vi har fått noe nytt på plass som virkelig har bidratt til å skape endring i form av at ansatte eller frivillige i langt større grad ivaretar medvirkning i sitt arbeid. Og det kan jeg kanskje ikke helt si at jeg har opplevd egentlig, nei. Så jeg føler nok ikke at det sånn sett har vært noen veldig merkbare endringer i praksis.

- Informant fra Faggruppen

Dette illustrerer en opplevelse av manglende effekt av strategien, og en antydning til at det er et gap mellom strategien og det som faktisk gjøres i organisasjonen.

Flere informanter beskriver også strategien som omfattende, og opplever at det er vanskelig å få en helhetlig oversikt over den. En informant fra Faggruppen uttrykker seg slik:

Vi har jo en ganske stor strategi i Redd Barna. [...] Jeg som jobber litt med medvirkning, kan ikke engang klare å huske hva de kulepunktene på medvirkningsprinsippet er. Så det kan jo hende at strategien er alt for stor og kompleks. Vi prøver å nå over for mange ting, og så ender det med at vi ikke egentlig klarer å nå over, 'nå overdriver jeg litt', men noe, fordi det blir så komplekst og stort.

- Informant fra Faggruppen

Informanten peker på at selv for dem som jobber med medvirkning, oppleves strategien som vanskelig å bruke operativt i praksis. En annen informant uttrykker at strategiens ulike nivåer kan være vanskelig å orientere seg i, eller oppfattes som uoversiktlig: «Strategien har forskjellige nivåer. Jeg synes det kan være litt vanskelig å lese. Noe er byggesteiner, noe er strategiske mål». En informant fra GS-staben uttrykker også en bekymring til at jo lengre vekk fra den overordnede strategien man beveger seg, jo mindre vektlegges barn og unges perspektiver:

Fordi en ting er strategien, men det er også arbeidsplaner som utledes av strategien, som igjen også forholder seg til de styrende organene. [...] Og da kan man jo spørre om, i den runde to, om barns medvirkning, innflytelsen, blir svakere.

- Informant fra Generalsekretær-staben

Strategien sier kanskje at barn skal ha sterk medvirkning, men når strategien omformes til arbeidsplaner som tilpasses krav fra ledelse og styrende organer, kan barns innflytelse bli svakere i praksis.

I tillegg til at strategien kan oppleves som stor og kompleks, trekker også noen informanter frem utfordringer knyttet til at ikke alle i organisasjonen var med på å sette ordlyden i kulepunktene til strategien. En informant fra Ledergruppen forteller at det ble satt sammen en tverrfaglig gruppe for å gjøre denne oppgaven, men at støtteavdelingen i mindre grad deltok i denne prosessen. Konkretiseringen av strategien skjedde derfor mer eller mindre uten innspill fra disse avdelingene.

5.1.4 Forståelsen av medvirkning som et arbeidsprinsipp

Intervjuene tyder på at det er stor enighet i Redd Barna om at barn og unges medvirkning skal være et grunnleggende arbeidsprinsipp. Samtidig er det mindre klart hva dette betyr i praksis, og hvordan dette prinsippet skal anvendes i ulike deler av organisasjonen.

En informant fra Faggruppen forklarer utgangspunktet for arbeidsprinsippet slik: *«Medvirkning er ikke noe vi kan velge. Det er et arbeidsprinsipp, også i barnekonvensjonen. Det er ikke noe som bare er 'kjekt å ha', det er en forpliktelse vi har»*. Flere av informantene deler oppfattelsen av at barn og unges medvirkning er en rettslig forpliktelse, og at dette er viktig for organisasjonen. En informant fra Ledergruppen peker på at det var stor enighet i hele organisasjonen om at man skulle ha barn og unges medvirkning som et eget arbeidsprinsipp, og en informant fra GS-staben trekker videre frem at dette trolig er *«en av de mindre kontroversielle tingene»* i organisasjonen.

Flere av informantene uttrykker også en enighet i hva det overordnet innebærer at barn og unges medvirkning skal være et arbeidsprinsipp, men at dette er mindre entydig i praksis. En informant fra Ledergruppen uttrykker arbeidsprinsippet slik: *«Det [barn og unges medvirkning] skal være et arbeidsprinsipp og en førende, overordnet tankegang for alt vi jobber med»*. En informant fra ØV presiserer at det betyr at barn og unges medvirkning skal være med i alt de gjør. En informant fra PK knytter også barn og unges medvirkning som arbeidsprinsipp opp til realiseringen av Redd Barna sine strategiske mål:

Medvirkning er et arbeidsprinsipp, [...] det er en måte å jobbe på for å nå våre strategiske ambisjoner, og hvis ikke alle gjør det så når vi ikke den ambisjonen på den måten vi har sagt at vi skal gjøre.

- Informant fra Programkvalitet

Informanten trekker frem at barn og unges medvirkning er en forutsetning for at organisasjonen skal nå sine strategiske ambisjoner, og at dette bare er mulig dersom hele organisasjonen arbeider etter dette prinsippet. Flere av informantene beskriver derimot at det er en viss usikkerhet knyttet til hva arbeidsprinsippet innebærer i praksis. En informant fra NP uttrykker følgende:

Det at medvirkning er et arbeidsprinsipp synes jeg er helt på sin plass i en organisasjon som Redd Barna. Utfordringen blir jo at jeg opplever at det bare er et fint ord på papiret, og ikke noe vi har en felles forståelse for hva betyr.

- Informant fra Norgesprogrammet

Vedkommende setter ord på at medvirkning som arbeidsprinsipp fort kan bli noe som ikke har reell betydning i praksis. En informant fra Marked uttrykker lignende holdninger: «*Jeg tror bare ikke den gjøres, liksom, i alt. Det blir på en måte et programelement, [...] ikke gjennomsyret som et arbeidsprinsipp*». Vedkommende peker på at arbeidsprinsippet ikke er godt nok integrert i organisasjonen, og derfor i større grad avgrenses til enkelte deler av arbeidet.

Generalsekretær i Redd Barna uttrykker en oppfatning av at ulike avdelinger trolig har en ulik forståelse av hva barn og unges medvirkning som arbeidsprinsipp skal bety og hvordan det skal brukes i praksis:

Noen jobber jo veldig mye med det, har det som en helt naturlig og selvfølgelig del av hverdagen sin hele tiden. Andre er nok usikre på hva det skal bety og hvordan man skal kunne bruke det [...]. Så det tror jeg absolutt oppfattes ulikt.

- Generalsekretær, Redd Barna

En informant fra Ledergruppen uttrykker videre at selv om alle sa ja til å ha dette som et arbeidsprinsipp, så er det ikke godt nok kommunisert hva det innebærer for den enkelte avdeling. En informant fra ØV understreker dette ved å beskrive at vedkommende selv sliter med å knytte arbeidsprinsippet til utførelsen av sitt daglige arbeid:

Jeg tenker at i for eksempel [...] i en del programarbeid, politisk påvirkningsarbeid og tekniske rådgivere [...] er det lettere å be om barns innspill og meninger. [...] Men hvis du tar for eksempel markedsavdelingen, eller økonomiavdeling, så tror jeg vi sliter med å se hvordan vi skal ha det som et aktivt arbeidsprinsipp.

- Informant fra Økonomi og virksomhetsstyring

5.1.5 Ambisjoner for medvirkning og måloppnåelse

Intervjuene tyder på at Redd Barna har høye ambisjoner for barn og unges medvirkning. Samtidig beskriver informanter at ambisjonene ikke alltid er like tydelig formulert eller kommunisert, og at det er ulike oppfatninger av i hvilken grad organisasjonen faktisk når sine ambisjoner på dette området.

Et gjennomgående funn i intervjuene er at flere informanter beskriver høye, normative ambisjoner for barn og unges medvirkning i Redd Barna, og at dette oppleves som viktig i organisasjonen. En informant fra Ledergruppen uttrykker det på følgende måte: *«Altså hvis det er noen som skal være best på barns medvirkning, så burde det være Redd Barna»*. Holdningen om at Redd Barna skal være blant de fremste på barn og unges medvirkning deles av flere av informantene. En informant fra GS-staben viser til egen erfaring fra andre ungdomsorganisasjoner, og opplever at Redd Barna i større grad tar på alvor at de skal være gode på barn og unges medvirkning, sammenlignet med andre organisasjoner.

Til tross for de høye ambisjonene, fremhever flere informanter at ambisjonene for medvirkning ikke er godt nok tydeliggjort ovenfor organisasjonen. Dette illustreres av en informant fra MT som sier at: *«...vi har ikke egentlig tydeliggjort for oss selv hva det er ambisjonene våre er»*. Flere informanter har uttrykt lignende holdninger. En informant fra Ledergruppen trekker frem at ingen er uenig om at medvirkning er viktig, men at det likevel er ulike oppfatninger rundt hvor stor plass medvirkning skal ha, veid opp mot andre hensyn. En informant fra NP underbygger dette ved å si at vedkommende synes det kan være utfordrende å følge prinsippet om barn og unges medvirkning hvis man ikke vet hva hovedmålet for 2027 er. Dette gir inntrykk av at ambisjonene for medvirkning ikke oppleves som entydige i praksis.

Når informantene blir spurt om hvorvidt de opplever at de oppnår ambisjonene om barn og unges medvirkning som arbeidsprinsipp, er svarene også noe varierende. Generalsekretær for Redd Barna uttaler følgende:

Jeg synes vi er flinke, men samtidig så kan vi helt sikkert bli enda bedre [...]. Men jeg synes det er en god bevissthet rundt det, og at vi ofte bruker det. Så flinke, men ikke perfekte vil jeg si.

- Generalsekretær, Redd Barna

Der vedkommende stiller seg relativt positiv, er det andre informanter som svarer mer kritisk. En informant fra Marked svarte følgende: «*Nei. Jeg mener ikke at vi er dårlige på det. [...] Jeg bare mener at når man blir presset i forskjellige situasjoner, så kanskje barns medvirkning ikke får spilt den rollen som man skulle ønske*». En informant fra ØV uttrykker videre at egen avdeling fortsatt har et forbedringspotensial når det gjelder måloppnåelse på dette punktet, men synes at organisasjonen som helhet gjør en god jobb. En informant fra Faggruppen løfter frem et annet viktig perspektiv knyttet til hvorvidt organisasjonen når sine ambisjoner om medvirkning. Vedkommende peker på en forståelse av arbeidet med barn og unges medvirkning som et kontinuerlig arbeid, der måloppnåelse ikke handler om å nå en endelig tilstand, men om en pågående prosess.

5.1.6 Diskusjon av funn: Forståelser, holdninger og ambisjoner til medvirkning

Funnene viser en bred enighet blant informantene om at barn og unges medvirkning er viktig. Det forstås som en ufravikelig rettighet etter barnekonvensjonen, og beskrives som noe av det viktigste organisasjonen gjør. Medvirkning er formelt nedfelt som et arbeidsprinsipp, med en bred normativ forståelse blant informantene om at det skal være en overordnet føring for alt organisasjonen gjør.

Organisasjonen har høye ambisjoner for medvirkning, og flere uttrykker at organisasjonen bør ligge blant de fremste på feltet. Barn og unges medvirkning beskrives som en forutsetning for å nå de strategiske målene, og som noe hele organisasjonen må jobbe etter. Til tross for dette er det identifisert flere interne barrierer, og det fremkommer en uklarhet rundt hva medvirkning konkret innebærer i de ulike delene av organisasjonen.

Uklar begrepsforståelse og utfordringer med operasjonalisering

Det er bred enighet om at barn og unges medvirkning skal være et arbeidsprinsipp, men det er uklart hva dette faktisk betyr i praksis for ulike avdelinger og stillinger. Dette samsvarer med organisasjonens egen interne kartlegging fra 2022 (Redd Barna, 2022b). Flere av informantene sliter med å se hvordan de konkret skal knytte prinsippet til egen arbeidshverdag, særlig i støt-teavdelingene som jobber 'lengre unna' barn. I lys av Lundys modell for medvirkning, kan dette forstås som at medvirkningen ikke er reell, ved at den i stor grad forblir på et overordnet prinsippnivå uten at det oversettes til konkrete krav til rom, stemme, publikum og innflytelse (Lundy, 2007, s. 933-934). Dette fører til en ujevn praksis, samtidig som at det blir vanskeligere å holde folk ansvarlig for medvirkningsarbeid.

Informantene uttrykker at det mangler en praksisnær begrepsforståelse av barn og unges medvirkning på tvers av organisasjonen. Det er formidlet en oppfattelse av at ansatte kan «paragrafen», men det at det er store forskjeller i forståelsen av hvordan den skal settes ut i livet. Noe arbeid antas også å ikke bli gjenkjent som barn og unges medvirkning i organisasjonen. Dette tyder på en mangel på både språk og systematisering rundt begrepet. Når barn og unges medvirkning ikke er tydelig og definert blir det vanskelig å måle og rapportere hvorvidt det følges opp. Dette gjør det enklere å prioritere det bort opp mot andre hensyn (Lundy, 2007, s. 940).

Funnene viser også at det oppleves uklart hva som er de konkrete ambisjonene og målene for medvirkning i den nåværende strategiperioden, og at dette gjør det vanskelig å følge prinsippet i praksis. En av informantene trekker frem at barn og unges medvirkning lett kan bli et «fint ord på papiret», et symbolsk ideal uten tydelig innflytelse på faktiske beslutninger. Denne opplevelsen kan tyde på at Redd Barna står i fare for å drive skinnmedvirkning, hvor barn og unges medvirkning løftes frem i språk og dokumenter, men i liten grad får reell betydning på relevante beslutningsarenaer (Lundy, 2007, s. 938). Når ambisjonene ikke er tydelig operasjonalisert i konkrete mål, øker sannsynligheten for at barn og unges medvirkning blir noe man viser til, uten at det får konsekvenser for hvordan beslutninger faktisk tas.

Ulik forståelse og praksis mellom avdelinger

Informantene gir uttrykk for at ulike avdelinger i Redd Barna forstår og prioriterer prinsippet om barn og unges medvirkning på forskjellige måter, og dette ser ut til å henge sammen med ulike arbeidsoppgaver og ulike fagfelts arbeidsformer. Det mangler en felles forståelse av hva det vil si å ha medvirkning som et arbeidsprinsipp i praksis på tvers av avdelinger, fordi

spørsmålet 'hva betyr dette for meg og min avdeling' ikke er godt nok besvart. Lignende holdninger ble også uttrykt under organisasjonens kartlegging fra 2025 (Redd Barna, 2025). Konsekvensen av dette er at barn og unges medvirkning praktiseres ulikt, og får ulik tyngde og innflytelse (Crossan et al., 1999, s. 224-225).

Basert på informantenes uttalelser tyder funnene på at avdelinger som jobber 'tettere' på barn og unge, gjerne har en likere og mer praktisk forankret forståelse av barn og unges medvirkning seg imellom. Informantene deler en forståelse av at støtteavdelingene trolig opplever det som vanskeligere å se hvordan barn og unges innspill kan inkluderes i eget arbeid. Dette begrunnes både med at støtteavdelingenes arbeid er av en mer regelstyrt karakter, og med at disse avdelingene er 'lengre unna' barn enn resten av organisasjonen. I praksis antydes det at de i større grad forholder seg til medvirkning på andre måter enn resten av avdelingene, og at mye av medvirkningsforståelsen knyttes til samarbeidet med Press, snarere enn til en løpende praksis i eget arbeid.

Funnene peker også mot et skille mellom det som ser ut til å være to ulike institusjonelle logikker i prioriteringen av hva som anses som viktig (Thornton & Ocasio, 1999, s. 804). Det ble trukket frem en antagelse om at noen deler av organisasjonen i større grad vektlegger hva som er økonomisk gunstig og effektivt, framfor det barnerettslige og etiske hensynet. Dette kan forstås som et uttrykk for ulike institusjonelle logikker, der en mer markeds- og effektivitets-orientert logikk i noen avdelinger står i spenning til en barnerettslig logikk i andre (Thornton & Ocasio, 1999, s. 804).

Ansvar, rolleforståelse og eierskap til medvirkning

Flere informanter beskriver at de i teorien forstår verdien av barn og unges medvirkning, men at de ikke skjønner hvordan de skal bruke det i praksis. Det mangler en konkretisering av hva som forventes av den enkelte i deres arbeid og stilling, noe som skaper en opplevelse av usikkerhet. Denne usikkerheten bidrar trolig til en svakere ansvarsfølelse og eierskap til barn og unges medvirkning på tvers av organisasjonen. Medvirkningsarbeid blir dermed lettere å skyve over på 'noen andre', enten dette er enkeltpersoner eller bestemte seksjoner i organisasjonen. Dette kan forstås som at organisasjonen befinner seg på et førsteordens læringsnivå, der man anerkjenner verdien av barn og unges medvirkning på et prinsippnivå, men i mindre grad utfordrer og endrer egne rutiner og rolleforståelser for å gjøre prinsippet operasjonelt i praksis (Tucker & Edmondson, 2002, s. 8-11).

Det kommer også frem en antagelse fra informantene om at noen ansatte tenker at barn og unges medvirkning kun er relevant hvis man jobber direkte med barn, uten å se nytten av det når man arbeider med indirekte strukturer som påvirker dem. Dette skaper en snevrere oppfatning av hvem som opplever medvirkning som relevant for sitt arbeid. Sett i lys av Lundys modell for medvirkning, kan dette tolkes som en snever forståelse av 'hvor' og 'når' barns stemmer kan være relevante (Lundy, 2007, s. 930-931). Samlet utgjør dette en tydelig barriere for at barn og unges medvirkning skal kunne integreres på tvers av organisasjonen, fordi det både mangler tydelige forventninger, og et bredt opplevd ansvar for å omsette prinsippet til praksis (Crossan et al, 1999, s. 530).

Arbeidsformer og prioriteringer som barrierer for medvirkning

Fra flere av informantene kommer det frem at noen av støtteavdelingene har et arbeid som er sterkt regelstyrt. Dette kan se ut til å ramme inn barn og unges medvirkning som noe som i liten grad angår deres ansvarsområde. Dette diskuteres ytterligere i delkapittel 5.3 om strukturelle barrierer, men kan her ses i sammenheng med ulike institusjonelle logikker i organisasjonen som presentert ovenfor (Thornton & Ocasio, 1999, s. 804).

Flere informanter trekker også frem at de i noen sammenhenger opplever at andre hensyn og ambisjoner blir viktigere når organisasjonen er under press, og at barn og unges medvirkning da får mindre vekt enn de ønsker. Avveining mellom barn og unges medvirkning og andre mål gjør derfor at ambisjonene for medvirkning ikke alltid står fremst i praksis. Dette bidrar til at prinsippene og ambisjonene ikke alltid gjennomføres slik de er formulert, selv om det ikke er uenighet om dem på et normativt nivå. I praksis innebærer dette en risiko for at medvirkningen bærer preg av skinnmedvirkning, der det løftes frem som prinsipp og ambisjon, men har begrenset innflytelse når andre mål og hensyn prioriteres høyere (Lundy, 2007, s. 938; Crossan et al., 1999, s. 534-535).

Samlet peker dette mot at både regelstyrte arbeidsformer og prioriteringskonflikter bidrar til en forståelse av barn og unges medvirkning som noe som er vanskelig å innplassere i det daglige arbeidet. Barn og unges medvirkning fremstår i større grad som et tillegg til kjerneoppgavene, snarere enn et gjennomgående arbeidsprinsipp. Dette understreker at arbeidet med medvirkning må forstås som en del av et bredere organisatorisk utviklingsarbeid.

5.2 Ressurser som barriere

I intervjuene beskriver flere informanter ressursrelaterte utfordringer som gjør det krevende å praktisere barn og unges medvirkning. De peker særlig på knapphet av tid, stramme økonomiske rammer, og begrenset utnyttelse av støtteverktøy. Ressurser som barriere omhandler ikke bare mengden ressurser, men også hvordan de struktureres og tas i bruk i det daglige arbeidet med barn og unges medvirkning. Flere av funnene om utnyttelse av eksisterende ressurser er nært knyttet til strukturelle barrierer. Dette delkapittelet vil fokusere på ressursperspektivet av barrierene, mens neste delkapittel tar for seg det strukturelle perspektivet.

Barrierene knyttet til ressurser deles inn i to områder:

- Knapphet av ressurser
- Utnyttelse av eksisterende ressurser

5.2.1 Knapphet av ressurser

Flere informanter beskriver medvirkning som en praksis som forutsetter både tid og andre ressurser. Generalsekretær poengterer at medvirkning er ressurskrevende, og viser til at Redd Barna kontinuerlig må prioritere hvordan de tilgjengelige ressursene til medvirkning skal brukes. Vedkommende forteller at det er uenigheter i Ledergruppen om hvor man skal benytte disse ressursene: *«og det er jo fordi at det er et større ønske enn det er ressurser. [...] Og vi ser at vi kunne nok hatt enda mer medvirkning hvis vi hadde satt mer ressurser til det»*.

Tid oppleves som en knapp ressurs ifølge flere av informantene. En informant fra Ledergruppen uttrykker en bekymring for at barn og unges medvirkning kan bli bortprioritert i hektiske perioder: *«det er sånn, 'nice to have', det er det vi gjør når det er fredstid og vi har masse ro og fred [...]»*. Dette kommer også til uttrykk når informanten beskriver mer konkret arbeid med tidskritiske søknadsprosesser: *«Og så er det nesten umulig å få tid til å stoppe opp og tenke, 'ok, men hvordan forholder vi oss til barns medvirkning i akkurat den situasjonen?'»*. Videre beskriver informanten at medvirkning først og fremst får plass når tidsrammene oppleves som mindre presset.

Når det kommer til økonomiske ressurser forteller en informant fra ØV at de nå er i gang med et prosjekt sammen med Press: *«Og det gjør vi nok i hovedsak fordi det er medvirkning og*

dekker en del strategibokser, i stedet for at det er et økonomisk lurt prosjekt for Redd Barna å kjøre». Informanten beskriver med dette hvordan prosjektet med Press i større grad motiveres av barn og unges medvirkning snarere enn økonomisk lønnsomhet.

En informant fra Faggruppen peker også på hvordan de økonomiske rammene for arbeidet med barn og unges medvirkning har endret seg etter at dette ikke lenger er nedfelt som en egen “Objectives and Key Results” (OKR) i Redd Barna:

Siden januar 2025 har det ikke lenger vært en OKR, men en faggruppe, og vi har ikke budsjett lenger. Vi har noe budsjett knyttet til min stilling, til å gjøre mindre ting, men ikke de store budsjettene som for eksempel gjorde at en feedback lab kunne utvikles. [...] Vi kan sikkert foreslå ting som koster penger, men vi har ikke en pott som vi kan bruke.

-Informant fra Faggruppen

Informanten beskriver her hvordan fraværet av en egen budsjett-pott begrenser muligheten til å initiere større satsinger på barn og unges medvirkning.

En annen sentral ressurs som kommer frem er Faggruppen, og spesielt Frederick Reiersen som fagekspert på barn og unges medvirkning. Blant annet trekker en informant fra ØV frem hvordan de benytter Frederick som ressurs for å se hvor medvirkning kan implementeres i deres daglige arbeid. En informant fra Marked beskriver videre Frederick som sentral ressurs når det kommer til koordineringen av medvirkningen i deres avdeling. Også en av informantene fra MT trekker frem Frederick som en av de første ressursene de benytter seg av dersom medvirkning melder seg relevant: *«når vi tenker at det [medvirkning] er en mulighet så snakker vi med Frederick eller andre eksperter på huset».*

Generalsekretær beskriver samtidig hvordan også denne ressursen oppleves som begrenset. Vedkommende beskriver at *«kampen om Fredericks tid er knallhard»*, og knytter dette til at medvirkning i seg selv krever ressurser, noe som gjør fordelingen av Fredericks tid til et eksplisitt prioriteringsspørsmål i Ledergruppen.

5.2.2. Utnyttelse av eksisterende ressurser

Informantene viser til at Redd Barna har flere utarbeidede skriftlige ressurser, men at disse i varierende grad blir tatt i bruk. En informant fra AC omtaler Kunnskapsbanken som en ‘helt fantastisk’ ressurs, men gir uttrykk for at den kan være vanskelig å orientere seg i dersom man har lite kunnskap om medvirkning fra før av:

Det er så mye bra informasjon der, men hvis du ikke vet noen ting, og hvis du ikke har noen å snakke med om hva det skal være, så tror jeg det kan være litt overveldende, for du klarer ikke helt å skille ut det som er relevant for deg og ikke.

- Informant fra Politikk og kommunikasjon

Informanten uttrykker også kjennskap til avdelingsspesifikke ressurser i Kunnskapsbanken om hvordan man kan arbeide med medvirkning, og omtaler disse positivt. Vedkommende uttrykker imidlertid usikkerhet knyttet til om ressursene faktisk tas i bruk i planleggingen av konkrete arrangementer: «*De er veldig bra, men vi har dem ikke helt sånn [...] latent*». En informant fra Faggruppen beskriver tilsvarende erfaringer:

Det ligger veiledningsdokumenter også i den kunnskapsbanken, men det er opp til hver enkelt fagperson å oppsøke den kunnskapen og forholde seg til den. [...] Det er ikke noe som vi har så på plass i organisasjonen at det skjer automatisk.

-Informant fra Faggruppen

Begge informantene beskriver her kunnskapsbanken som en tilgjengelig og faglig god ressurs, men med varierende grad av faktisk bruk i det daglige arbeidet.

Tidligere rapporter, både fra Redd Barna og fra tilsvarende lokale SCI-organisasjoner, løftes også frem som en viktig ressurs av flere informanter. En informant fra Faggruppen viser til at tidligere rapporter og SCIs “Resource Center” kan gi kunnskap og perspektiver som er relevante for pågående arbeid, og dermed har et potensial i arbeidet med å styrke barn og unges medvirkning. Informanten understreker at det ikke alltid er nødvendig å hente inn barn fysisk til organisasjonens kontorer, så lenge deres perspektiver allerede er tilgjengelige gjennom eksisterende rapporter. Samtidig peker den samme informanten på at slike ressurser kan være vanskelige å ta i bruk i praksis:

Men der [i Resource Center] ligger det jo hundretusenvis av dokumenter fra hele verden. Og så kan du gjøre noen filter-greier og sånn, men det er håpløst å navigere i, og nei, det blir ikke brukt. Vi laster opp og laster opp, og jeg tror... nei da, det brukes nok.

-Informant fra Faggruppen

Informanten beskriver dermed et betydelig ressursgrunnlag i form av rapporter og dokumenter, men også utfordringer knyttet til tilgjengelighet, søkbarhet, og faktisk bruk av disse ressursene.

Flere informanter viser til utviklingen av 'Feedback Lab', et nytt verktøy som skal gjøre det mulig å samle inn systematiske tilbakemeldinger fra barn. Samtidig fremhever de at verktøyet forutsetter at ansatte planlegger for dette arbeidet, og setter av tilstrekkelig tid til å innhente og følge opp barns erfaringer. Informantene peker også på at det både har tatt lang tid å utvikle verktøyet, og at det fortsatt gjenstår arbeid med å etablere rutiner og strukturer for hvordan innsamlede data skal brukes i praksis. Feedback Lab synliggjør dermed behovet for både tid som ressurs og tydelige rutiner for at verktøyet skal gi ønsket utbytte.

5.2.3. Diskusjon av funn: Ressurser som barriere

Mangel på ressurser

Informantene beskriver et tydelig ønske og en vilje til å styrke barn og unges medvirkning i Redd Barna, noe som samsvarer med funnene om gjennomgående positive holdninger til medvirkning i forrige delkapittel. Samtidig peker de på at begrensede tids- og økonomiske ressurser setter betingelser for hva som er mulig å få til. Utsagnet om at «*det er et større ønske enn det er ressurser*» og at det kunne vært «*enda mer medvirkning hvis vi hadde satt mer ressurser til det*», peker på en spenning mellom ambisjoner og kapasitet, hvor medvirkning er ønsket, men må konkurrere med andre oppgaver innenfor trange rammer.

Flere beskriver at tidspress og høy arbeidsbelastning kan bidra til at medvirkning i praksis blir nedprioritert, men at dette ikke nødvendigvis skjer bevisst. Mangel på tid ble også trukket frem i Redd Barnas interne kartlegging fra 2025 (Redd Barna, 2025). Når medvirkning omtales som «*nice to have*» og noe man gjør når det er «*ro og fred*», fremstår det som noe som først og fremst får plass når det er overskudd av tid, heller enn som en integrert del av arbeidet. Dette ligner det Tucker og Edmondson (2002, s. 8–10) beskriver som førsteordens problemløsning, der ansatte først og fremst håndterer det som haster her og nå, og i mindre grad har tid til å

jobbe med forbedringer som kan styrke kvalitet og læring over tid. I en slik hverdag vil aktiviteter som krever ekstra refleksjon og omstilling, som reell medvirkning fra barn og unge, lett bli nedprioritert, til tross for de positive normative holdningene presentert i forrige delkapittel. Sett i sammenheng med Lundy-modellen (Lundy, 2007), innebærer dette en risiko for at medvirkning blir avhengig av de ansattes kapasitet og prioriteringer, heller enn å fungere som en ufravikelig rettighet. Endringen fra medvirkning som egen OKR med budsjett, til en faggruppe uten egen budsjett-pott, peker i samme retning. Når det beskrives at man ikke lenger har midler til større satsinger, men kun «mindre ting», begrenses handlingsrommet til å utvikle arbeidet videre.

Funnene tyder på at Faggruppen for medvirkning, og særlig Frederick Reiersen, er en viktig støtte for avdelingene. Reiersen trekkes frem som en sentral ressurs både for å identifisere hvor medvirkning kan foregå, og for å koordinere konkrete prosesser. Samtidig beskrives denne ressursen som begrenset. Utsagnet om at *«kampen om Fredericks tid er knallhard»* tyder på at flere avdelinger etterspør den samme ressursen, og at støttekapasiteten oppleves som lavere enn behovet. Dette kan forstås som en flaskehals i organisasjonen (Crossan et al., 1999, s. 533), der læring og videreutvikling bremses når behovet for støtte er større enn kapasiteten. Sammen med stramme tids- og ressursrammer gir dette lite rom for å utvikle og forankre medvirkningspraksis over tid. En konsekvens kan være at støtten i hovedsak brukes til å løse akutte behov, det Tucker og Edmondson (2002, s 8-10) omtaler som førsteordens problemløsning. Dette øker risikoen for at arbeidet blir kortsiktig og situasjonsbasert, i stedet for å bidra til mer varige endringer som kan gjøre medvirkning til en integrert del av organisasjonens praksis.

Utnyttelse av eksisterende ressurser

Kunnskapsbanken beskrives som en 'helt fantastisk' ressurs, med mye relevant informasjon og veiledningsmateriale. Samtidig oppleves den som krevende å orientere seg i, særlig for medarbeidere med lite forkunnskap om barn og unges medvirkning. Når informanter beskriver innholdet som overveldende uten støtte, tyder det på at omfang og struktur i seg selv blir en barriere. Dette kan forstås som et gap mellom kunnskap som er lagret i systemer, og kunnskap som faktisk tas i bruk (Crossan et al, 1999, s. 533), hvor kunnskapsbanken rommer mye aktuell kunnskap, men at den uten tilstrekkelig veiledning blir vanskelig å benytte i praksis. Lundy-modellen tar utgangspunkt i barns tilgang til informasjon, men belyser også et mer generelt poeng om at tilgang til informasjon ikke er nok i seg selv, den må presenteres på en måte som gjør den anvendbar (Welty & Lundy, 2013, s. 3).

Et lignende mønster kommer frem i omtalen av tidligere rapporter og organisasjonens «Resource Center». Her peker informanter både på et stort potensial, og tydelige utfordringer. På den ene siden kan eksisterende rapporter bidra til å bringe inn barn og unges perspektiver uten at man alltid må gjennomføre nye innsamlingsprosesser. På den andre siden beskrives systemet som «*håpløst å navigere i*», med svært mange dokumenter og begrensede muligheter for å filtrere og finne relevant innhold. Dette kan belyses av Crossan et al. (1999), ved at Resource Center fungerer som et stort lager av kunnskap, men at koblingen til praksis svekkes når det er vanskelig å finne frem. Samlet peker funnene på en gjennomgående utfordring i Redd Barna: Det finnes mye kunnskap, men mangler i tid, støtte og brukervennlig struktur gjør det krevende å hente den ut og bruke den systematisk i arbeidet med barn og unges medvirkning. Disse utfordringene har også blitt trukket frem i Redd Barnas interne kartlegginger fra 2022 og 2025, hvor informantene etterlyste bedre bruk av interne verktøy (Redd Barna, 2022b; Redd Barna, 2025).

Feedback Lab fremstår som en potensiell ressurs for å styrke medvirkning, ved å samle inn systematiske tilbakemeldinger fra barn om deres erfaringer. Informantene har forventninger til at dette kan gjøre barns perspektiver mer synlige og tilgjengelige. I et organisasjonslæringsperspektiv kan Feedback Lab ses som et forsøk på å bygge inn faste rutiner for å samle og bruke erfaringer (Crossan et al., 1999). Samtidig peker funnene på at de samme ressursutfordringene gjør seg gjeldende også her. Bruken krever tid til planlegging, gjennomføring og oppfølging, og det er krevende å etablere gode rutiner for håndtering av data. Dersom organisasjonen ikke har kapasitet til å analysere og bruke tilbakemeldingene, er det en risiko for at de blir liggende ubrukt. Med Lundy-modellen legger Feedback Lab godt til rette for barns stemme, men reell medvirkning forutsetter også at noen lytter (publikum) og følger opp (innflytelse) (Lundy, 2007). For Redd Barna innebærer dette at verktøyet har et tydelig potensial, men at det forutsetter tilstrekkelig kapasitet til oppfølging. Uten dette kan det bli enda en ressurs som i begrenset grad tas i bruk.

Samlet peker funnene på at barrierene for barn og unges medvirkning i Redd Barna ikke først og fremst skyldes mangel på vilje eller kunnskap, men begrensninger i kapasitet og i hvordan eksisterende ressurser er organisert og tilgjengeliggjort. Tidspress, manglende budsjett og begrenset tilgang på faglig støtte gjør at medvirkning ofte nedprioriteres eller blir situasjonsavhengig. Samtidig viser funnene at organisasjonen allerede har omfattende kunnskapsressurser,

men at disse i praksis er krevende å ta i bruk uten tilstrekkelig struktur, veiledning og oppfølging. Dette innebærer at utfordringen ikke bare handler om å tilføre mer ressurser, men også om å legge bedre til rette for bruk av de ressursene som allerede finnes. Uten dette risikerer både eksisterende kunnskapsgrunnlag og nye verktøy å få begrenset effekt, og medvirkningsarbeidet forblir sårbart og ujevnt på tvers av organisasjonen.

5.3 Strukturelle barrierer

Funnene viser flere systematiske hindringer som ligger i organisasjonens struktur, organisering, normer og praksis. I denne rapporten omtales disse som strukturelle barrierer. Vi har kategorisert barrierer vi fant inn i følgende kategorier:

- Faggruppen for barn og unges medvirkning
- Ansvar for barn og unges medvirkning, og regelstyrt arbeid
- Mangel på rutiner, og personavhengighet
- Opplæring

5.3.1 Faggruppen for barn og unges medvirkning

Faggruppen begynte, ifølge ett av medlemmene, som et løst fagfellesskap for ansatte som var interessert i barn og unges medvirkning. På oppdrag fra ledelsen ble Faggruppen til et OKR-prosjekt. Oppdraget gikk ut på å utvikle et fagfelt på barn og unges medvirkning, og Faggruppen lagde et konkret forslag til prioriteringer til ledelsen. En informant fra Ledergruppen beskriver at overgangen fra et OKR-prosjekt og tilbake til faggruppe var utfordrende. Årsaken til dette var at OKR-gruppen hadde et tydelig budsjett og mandat, mens det var vanskelig og tidkrevende å lage mandat til Faggruppen:

De lider litt av at de var den såkalte OKR-gruppa som hadde et veldig tydelig mandat fra ledergruppa med budsjett og liksom 'go for it'. [...] Og når vi var ferdige med det etter to år; ble det sånn, 'åh, hva har vi nå'?

- Informant fra Ledergruppen

Videre beskriver informanten at Faggruppen skal fungere som en støtte til medvirkningsansvarlig og jobbe med medvirkning ut mot programmene sine. En informant fra Faggruppen beskriver mandatet slik: «Mandatet til Faggruppen nå er å være et fagfellesskap på tvers av

organisasjonen, og at de som er i den gruppa har litt oversikt over totalarbeidet i organisasjonen på barns medvirkning». Informanten forteller at Faggruppen og ledelsen samarbeider på flere områder og at de tar kontakt dersom det er saker som trenger forankring i ledelse. Samtidig tar ledelsen kontakt med Faggruppen dersom de trenger verktøy eller noe fra arbeidet med barns medvirkning. Vedkommende beskriver også at faggruppens rolle handler om å fungere som en «vakthund» ovenfor Ledergruppen.

En informant fra Faggruppen uttrykker følgende: «Vi er jo representanter for de store avdelingene. Det vil si, ikke Økonomi, ikke Marked, ikke Mennesker og teknologi, men resten». En informant fra Ledergruppen uttaler også at støtteavdelingene har en annen forståelse av hva et arbeidsprinsipp er, og hvordan man jobber med det. På bakgrunn av dette har Faggruppen nylig fått et oppdrag om å snakke med de tre støtteavdelingene, for å kartlegge hva de legger i begrepet 'arbeidsprinsipp' og hvordan de kan forstå barn og unges medvirkning.

En informant fra Faggruppen trekker frem at ingen barn eller unge medvirker direkte inn i Faggruppen. Samtidig påpeker informanten at Press hadde en tydeligere medvirknings-rolle da Faggruppen var et OKR-prosjekt, men at de ikke har medvirket etter prosjektets slutt, og uttaler i den sammenheng følgende:

Det kan hende at det bør ligge lenger opp i bevisstheten vår. Det er kanskje litt sånn hvilepute, at Press er med der. Vi er ikke nøye nok med å ta en runde på om vi trenger noen perspektiver her og der. Det burde vi kanskje hatt.

- Informant fra Faggruppen

5.3.2 Ansvar for barn og unges medvirkning, og regelstyrt arbeid

Det er stor enighet blant informantene om at alle i Redd Barna har et ansvar for å drive medvirkning. For at medvirkning skal gjennomføres peker flere av informantene på at det i større grad bør være avdelingsleder sitt ansvar å følge opp barn og unges medvirkning. En informant uttrykker at ansatte må «tvinges litt» for å faktisk gjennomføre slik medvirkning. En annen informant uttrykker at ledere må følge opp medvirkning mye mer, og at de er nødt til å ha barn og unges medvirkning «i fingerspissene». Noen av begrunnelsene for at leder bør ha større ansvar er at de får vite om prosjekter tidligere, og dermed er i en posisjon hvor de kan drive med, eller oppmuntre til, barn og unges medvirkning fra et tidlig tidspunkt. En informant fra

Faggruppen uttrykker også at det er leder sitt ansvar å sikre reell medvirkning i henhold til strategien. En informant fra Ledergruppen trekker frem at det tidligere har oppstått uklarheter knyttet til hvem som har ansvaret, men at ansvaret i dag er tydeligere plassert:

[...] vi må ansvarliggjøre avdelingslederen, eller så peker alle på Faggruppen og tror at de skal levere. Og det var egentlig det som skjedde litt i fjor. Det var et sånn lite opphold hvor alle pekte tilbake på hverandre. Så nå har vi veldig tydelig plassert ansvar hos avdelingsledere og avdelingene.

- Informant fra Ledergruppen

Generalsekretær i Redd Barna bekrefter at toppledelsen har et stort ansvar for både å drive, og snakke om barn og unges medvirkning, samt å sørge for at medvirkningen som drives er reell. Samtidig uttrykker vedkommende at flere behøver hjelp for å gjøre god medvirkning:

Alle bør ha ansvar for medvirkning i Redd Barna, men så vet vi også at man trenger hjelp for å gjøre det på en god måte. Men det skal heller ikke frita alle oss andre fra det, fordi man ikke er fag-ekspert på feltet.

- Generalsekretær, Redd Barna

Generalsekretær understreker dermed at man ikke er fritatt for medvirkningsarbeid selv om man ikke er fagekspert. Likevel uttrykket informanter fra flere avdelinger at de oppfatter en holdning rundt at det er «noen andre» sitt ansvar å drive medvirkning. En informant fra AC uttrykker følgende: «Også med barn og unges medvirkning, så har jeg litt inntrykk av at det er mange som tenker det er noen andres ansvar å sørge for». En informant fra Faggruppen uttrykker en liknende oppfatning: «Men det er helt klart sånn at noen tenker at 'det ikke er vårt ansvar', 'det er ikke det vi driver med', 'vi jobber med andre ting'». Informanten sier videre at kollegaer har uttrykt at det er «noen spesifikke folk» som driver med medvirkning. En informant fra Ledergruppen peker på at noen tenker at medvirkning er Faggruppens ansvar: «Og med barn og unges medvirkning, så er det mer sånn: 'men jeg har ikke noe ansvar for det, for vi har en faggruppe, og de skal jobbe med det'».

En informant fra MT sier at deres avdeling opplever barn og unges medvirkning som mer fjernt, og uttrykker at: «det hører mer til programvirksomheten, de internasjonale Norgesprogrammene». Felles for informantene fra støtteavdelingene er at de har et regelstyrt arbeid, noe flere av dem gir uttrykk for at oppleves som en barriere for å drive barn og unges medvirkning. En informant fra MT sier følgende:

[...]generelt sett så er det jo veldig mange lover, regler og strukturer som vi må forholde oss til som arbeidsgiver. Som ikke gjør at det er enkelt å drive med medvirkning. Eller i hvert fall ikke intuitivt for oss som ikke har den fagkunnskapen.

- Informant fra Mennesker og teknologi

På samme måte forklarer en informant fra ØV at de gjerne skulle sett flere muligheter til å drive aktiv medvirkning, men at de synes det er vanskelig grunnet regler: «[...] jeg synes det er vanskelig å se hvordan jeg kan ta barn og unges meninger inn i mitt arbeid. Det er veldig regelstyrt, 'sånn rapporterer vi'». En informant fra Marked uttrykker lignende synspunkt: «Ja, og så har vi jo masse regler som sier hvem vi kan og ikke kan samarbeide med og så videre. Så det å bare spørre ungdommen hvem vi skal motta penger fra, er ikke så enkelt heller [...]».

5.3.3 Mangel på rutiner, og personavhengighet

Et gjennomgående funn blant informantene er mangelen på gode rutiner for å drive barn og unges medvirkning. En informant sier følgende: «[...] vi må ha mer faste rutiner. Og det må være for alle. For nå er det veldig tilfeldig hvem som er gode på å sikre det [medvirkning] og ikke». Informanten utdyper at strukturen må på plass for å endre kulturen: «Ja, og så tror jeg at man ikke har det strukturelle, fordi man venter på det kulturelle, men jeg tror det må gå andre veien. Du får ikke kulturen for det, hvis du ikke tvinger den inn». En informant fra MT peker på lignende utfordringer og sier at de ikke har faste rutiner for å ta med seg barn og unges medvirkning i hverdagen: «Men per nå har vi ikke gjort noe som gjør at vi har det med oss i hverdagen». En informant fra Faggruppen forteller at de mangler rutiner for å koble medvirkning på tidlig i prosessen, og for å sikre at medvirkningen skjer i tråd med barnekonvensjonen:

Så vi mangler både den der første bryteren å trykke på for at vi skal koble medvirkning på hele planleggingen av for eksempel et prosjekt eller en kampanje, og deretter mangler vi rutiner på hvordan vi skal gjøre det på en måte som er både ivaretagende og i tråd med prinsippene for barns medvirkning etter barnekonvensjonen.

- Informant fra Faggruppen

Ifølge informanten gjør mangelen på rutiner og det å sette ting i system, at Redd Barna ikke lykkes systematisk. Informanten forteller videre at ansatte savner rutiner for å bruke verktøy og teori i praksis:

Som ansatt, så får du både teorien, grunnen til at det er viktig, og så får du kanskje noen verktøy. Men, det jeg har hørt tidligere er at mange savner nettopp rutiner som hjelper dem til å både bruke teorigrunnlaget og de verktøyene inn i en gitt sammenheng.

- Informant fra Faggruppen

Det å huske på, og være klar over tidligere kunnskap er også en utfordring som blir trukket frem av en informant fra Ledergruppen. Vedkommende uttrykker eksempelvis at tidligere rapporter lansert av Redd Barna kan brukes til å drive medvirkning, men at *«det er ikke alltid folk har det framme i panna»*. Dette kan ses i sammenheng med funnene om 'utnyttelse av eksisterende ressurser' fra delkapittel 5.2. Informanten forteller at ansatte bortprioriterer medvirkning, fordi de tenker at de må konsultere barn og unge, som er en tidkrevende prosess. Samtidig understreker vedkommende at man ikke nødvendigvis må ut i felt og snakke med barn og unge for å drive medvirkning og påpeker at: *«vi har ganske mye informasjon fra tidligere som vi kan basere prosjektskisser på»*. En informant fra AC underbygger dette og påpeker at de tror det finnes gode innspill fra barn og unge, men at det ikke alltid ligger like lett tilgjengelig for ansatte.

Videre trekker en informant fra GS-staben frem at praksisen kunne vært mer strukturert: *«Kanskje noe kunne vært mer strukturert. At det er mye praksis som ikke er skrevet ned noe sted»*. En informant fra Faggruppen underbygger dette og forteller hvordan mangel på innarbeidede rutiner og dokumentasjon gjør at erfaringer ikke løftes opp til organisasjonsnivå:

Vi har ikke [...] rutiner som er innarbeidet i organisasjonen. Så vil kanskje noen si, 'men jeg har rutiner'. Men man kan ikke si at 'vi har rutiner'. Og det tenker jeg er forskjellen. Og det er jo også litt utfordrende, fordi vi ikke nødvendigvis dokumenterer når det gjøres noe som er bra. Og da blir det ikke en organisasjonskunnskap, da blir det en kunnskap som sitter hos den enkelte.

- Informant fra Faggruppen

En informant fra Faggruppen uttrykker også et behov for rutiner rundt hvordan man skal tenke om retningslinjene for medvirkning:

[...] vi må liksom ha rutine for det. Og da må vi ha rutiner på hvordan vi tenker om retningslinjer. Vi har jo retningslinjer på for eksempel barnekonferanser, men vi vet ikke noe om de retningslinjene, og så ligger de bare der på en måte.

- Informant fra Faggruppen

Informantene beskriver at det finnes mye erfaringsbasert kunnskap om medvirkning i organisasjonen, men at det mangler tydelige strukturer for å dele og gjenbruke denne kunnskapen mellom prosjekter og kollegaer. Samtidig peker flere av informantene på at kunnskapsutvekslingen ofte skjer uformelt og situasjonsbestemt, for eksempel gjennom direkte forespørsler om å 'finne igjen' noe som har blitt snakket om tidligere, snarere enn gjennom etablerte rutiner. En informant fra Faggruppen uttrykker det slik: *«I prinsippet så burde vi jo ha [formelle rutiner], men veldig ofte så får jeg spørsmål som 'Snakket ikke du om det? Hvor finner jeg det? Hva er det for noe igjen, kan du vise meg?'»*.

Behovet for bedre strukturer for kunnskapsdeling knyttes også til en ambisjon om mer varig endring. En informant fra Faggruppen beskriver hvordan erfaringer med medvirkning bør forankres i organisasjonen slik at man slipper å begynne på nytt hver gang:

Da må vi også ha fokus på hva vi legger i ordet endring. Hva er det vi kan innarbeide i organisasjonen som gjør at vi ikke trenger å starte på nytt og på nytt? Altså som vi kan få på plass som gjør at medvirkning blir litt uavhengig av vi som til enhver tid jobber her da.

- Informant fra Faggruppen

Som en konsekvens på mangel på rutiner blir også kompetanse på barn og unges medvirkning og implementering av det i organisasjonen personavhengig. En informant fra Faggruppen uttrykker det slik:

Det er jo absolutt en tanke at det er litt for personavhengig. For eksempel hvis noen som slutter har gjort veldig mye medvirkning på organisasjonsnivå, så er det litt vanskelig å si hva som blir videreført og hva som er systematikken i det.

- Informant fra Faggruppen

Videre peker en informant fra GS-staben på at hjelpen og kompetansen man får kan avhenge av hvem man kjenner i organisasjonen: *«Hvis jeg har snakket med Frederick [...] så har jeg kanskje litt mer grunnlag for å forstå det, men hvis jeg ikke kjenner Frederick, så må jeg bare tute og kjøre og håpe på det beste»*. En informant fra MT sier at de også snakker med fagansvarlige for medvirkning dersom de tenker at medvirkning kan være relevant i noen tilfeller. En informant fra AC uttrykker at også hvor tidlig man klarer å tenke på medvirkning er svært personavhengig. Vedkommende har inntrykk av at medvirkning i mange prosesser ofte ikke blir inkludert tidlig nok.

5.3.4. Opplæring

I intervjuene beskriver informantene sine erfaringer med opplæring i barn og unges medvirkning. En informant fra IP uttrykker et behov for mer kunnskap etter opplæringen:

Og så tror jeg kanskje alle må ha litt opplæring egentlig, men uten at det kun forblir den opplæringen, og så snakker man aldri om det igjen. Da må det være noen sånne instanser etterpå som sikrer at det tas opp med jevne mellomrom.

- Informant fra Internasjonalt program

En informant som har ansvar for opplæring rundt barn og unges medvirkning forteller at opplæringen varer i 1 til 1,5 time og at alle ansatte får en innføring i arbeid med tverrfaglige temaer. I opplæringen inngår det blant annet hvorfor man driver med medvirkning, hvorfor det angår alle, og viser til ressurser som kan brukes. En informant stiller også spørsmål ved hvor effektiv denne opplæringen er.

Ved spørsmål vedrørende opplæring uttrykker en informant fra GS-staben at de verken fikk tilbud om opplæring i medvirkning da de ble ansatt, eller da de byttet stilling internt i organisasjonen. En informant fra MT uttrykker at opplæring ikke var en del av onboardingen da de begynte, men at de har hatt mange runder med opplæring på det i ettertid. Informanten påpeker samtidig at onboardingen har endret seg etter at de ble ansatt.

En informant fra AC uttrykker at fagdagen var en god start for å lære mer om medvirkning, men at det ikke alltid føles relevant i etterkant ettersom det er lite avdelingsspesifikt:

Sånn som fagdagen, det var en veldig god start, men så er det fagdag, og så virker det ikke relevant etterpå. Det som er med fagdagen er at vi er absolutt alle sammen. Når jeg er på gruppe med en fra alle andre seksjoner og avdelinger, så er det ganske vanskelig å sitte og tenke 'hvordan er dette viktig for meg?'.

- Informant fra Politikk og kommunikasjon

5.3.7 Diskusjon av funn: Strukturelle barrierer

Faggruppen for barn og unges medvirkning

Faggruppen spiller en viktig rolle i Redd Barna sitt medvirkningsarbeid, og arbeidet rundt barn og unges medvirkning som arbeidsprinsipp. Faggruppen har som funksjon å støtte opp om

Frederick sitt arbeid, og å jobbe med medvirkning ut i avdelingene. Faggruppen startet som et bottom-up initiativ (Crossan et al., 1999, s. 524) fra personer som så et behov i organisasjonen (intuisjon). Faggruppen drev fortolkning på gruppenivå, men da de ble til en OKR-gruppe ble arbeidet mer formalisert. Dette la til rette for større grad av integrering og institusjonalisering av barn og unges medvirkning i samarbeid med Ledergruppen. I overgangen fra et OKR-prosjekt til en faggruppe opplevde noen av medlemmene at ansvarsfordeling og mandat ble uklart. Dette kan ha skapt usikkerhet rundt hva faggruppens rolle egentlig er. Utfordringer knyttet til å utarbeide et tydelig mandat kan også ha svekket arbeidet deres, og gjort det vanskeligere å utvikle en felles forståelse av gruppens mål. Samtidig gir Faggruppens nåværende mandat om å støtte medvirkningsansvarlig, styrke medvirkningsarbeidet og arbeide med medvirkning ut i avdelingene, et godt utgangspunkt for å etablere andreordens problemløsning og bidra til integrering av kunnskap i avdelingene (Crossan et al., 1999, 528-530; Thornton & Ocasio, 1999, s. 804-808). Samarbeidet mellom Faggruppen og Ledergruppen er viktig for å institusjonalisere Faggruppens kunnskap i organisasjonen.

Det at Faggruppen ikke inkluderer representanter fra de tre støtteavdelingene kan bidra til å opprettholde ulike medvirkningsforståelsene, og potensielt være en barriere for en felles intuisjon og integrering i organisasjonen. Dette kan i tillegg forsterke ulike institusjonelle logikker og tolkninger rundt medvirkning som et arbeidsprinsipp (Thornton & Ocasio, 1999, s. 804-808). Derfor er det positivt at Faggruppen har startet et arbeid for å fremme en felles medvirkningsforståelse i Redd Barna gjennom dialog med støtteavdelingene. En informant fra Faggruppen poengterer at de kunne vært flinkere til å implementere barn og unges medvirkning inn i selve arbeidet Faggruppen gjør. På den ene siden er det et paradoks at Faggruppen jobber med å fremme barn og unges medvirkning, uten å inkludere medvirkning direkte i sitt eget arbeid. På den andre siden kan det stilles spørsmål ved hvorvidt det alltid er hensiktsmessig eller mulig å implementere barn og unges medvirkning. Faggruppen burde likevel diskutere innad hvorvidt det er relevant for dem å inkludere barn og unges medvirkning i større grad.

Ansvar for barn og unges medvirkning og regelstyrt arbeid

Funnene viser at det er stor enighet om at medvirkning er et ansvar som ligger hos alle ansatte. Dette tyder på at arbeidsprinsippet om barn og unges medvirkning til dels er integrert i organisasjonen. Likevel uttrykker flere informanter at ledelsen må ta et større ansvar for at medvirkning skal skje i praksis. En informant fra Ledergruppen uttrykker derimot at ansvaret for medvirkning er tydelig plassert hos avdelingsledere, noe som indikerer at det finnes ulike

oppfatninger i organisasjonen. En uklar ansvarsfordeling tyder på en manglende integrering, som resulterer i at de ansatte ikke blir 'pushet' nok til å drive medvirkning (Crossan et al., 1999, s. 526-527). Dette kan forklares av at det er ulike forventninger til hva det innebærer å ta ansvar, og hvor langt dette ansvaret skal strekkes. Det er viktig å få på plass en tydelig ansvarliggjøring av barn og unges medvirkning for at det skal bli en institusjonalisert prosess i Redd Barna. Mangel på ansvarliggjøring, kombinert med mangel på kunnskap og rutiner kan føre til at medvirkning blir nedprioritert.

Det at flere ansatte uttrykker at de opplever holdninger rundt at medvirkning er 'noen andre' sitt ansvar tyder på en mangel på ansvarsfølelse, og strider med at alle i Redd Barna skal ha ansvar for å drive medvirkning. Dette samsvarer med funnene fra Redd Barnas (2025) tidligere interne kartlegginger. Ansvarsfraskrivelsen ser ut til å skyldes mangel på kunnskap, ikke vilje, til å drive reell medvirkning, slik som presentert i rapportens delkapittel 5.1. Videre kan lite samarbeid på tvers av avdelingene føre til misforståelser og ulike forventninger. Sett i lys av diskusjonen om institusjonelle logikker i kapittel 5.1.6 kan regelverkslogikken i støtteavdelingene, kombinert med en markeds- og effektivitetsorientert logikk, gjøre at barn og unges medvirkning ikke blir prioritert i like stor grad som i avdelinger som styres av en barnerettslig logikk (Thornton & Ocasio, 1999, s.804-808). Dette indikerer at lover og regler er en barriere, og at det kreves en dypere fagkunnskap for å finne måter å medvirke på i tråd med gjeldende regelverk. I arbeidet med støtteavdelingene er det viktig å løse roten til problemet slik at man oppnår en varig andreordenslæring, fremfor en midlertidig førsteordenslæring (Tucker & Edmondson, 2002, s.10-19).

Mangel på rutiner, og personavhengighet

Flere av de ansatte i Redd Barna uttrykker at de mangler rutiner for å drive barn og unges medvirkning. En informant sier at de har en rekke verktøy og ressurser, men mangler spesifikke rutiner for å aktivt ta dem i bruk. Dette samsvarer også med Redd Barnas (2022b) tidligere interne kartlegginger. Mangelen på rutiner kan føre til at medvirkning tas stilling til for sent, og som en konsekvens blir mindre reell. I lys av 4I-rammeverket kan disse utfordringene knyttes til integrering og institusjonalisering, hvor kunnskapen ikke omsettes til standardiserte arbeidsprosesser. Dette kan også trolig forklare hvorfor det eksisterer ulike medvirknings-praksiser og forståelser i organisasjonen. Fraværet av rutiner bidrar til at medvirkning blir tilfeldig og personavhengig, fremfor å være en integrert del av organisasjonens praksis. Dette, kombinert med

uklar ansvarsfordeling og mangel på kompetanse, fører til at medvirkning blir glemt eller nedprioritert.

Funnene viser at flere i Redd Barna får kunnskap og hjelp fra fagpersoner, og at det eksisterer en kultur som legger til rette for å be om hjelp, og å støtte hverandre i medvirkningsarbeid. Samtidig kan en slik kultur innebære at ansatte som ikke har de samme kontaktene får mer begrenset tilgang til informasjon. I tillegg kan personavhengighet hindre institusjonalisering og gjøre organisasjonen sårbar for tap av kunnskap ved eventuell sykdom eller turnover. Med Crossan et al. (1999, s.528-530) sitt 4I-rammeverk kan dette forstås som et gap mellom integrering og institusjonalisering, hvor erfaringer deles og gir mening i avgrensede miljøer, men i liten grad bygges inn i formelle strukturer som gjør læringen varig på organisasjonsnivå. Samlet viser dette at erfaringsbasert kunnskap om medvirkning i stor grad håndteres innenfor enkelte arbeidsprosesser, uten gode nok etablerte strukturer for å sikre systematisk overføring, deling og videreutvikling på tvers av organisasjonen.

Opplæring

Funnene viser at opplæringen rundt medvirkning i Redd Barna har blitt bedre over tid. Likevel er det ulike meninger blant informantene om hvorvidt opplæringen er tilstrekkelig. Den eksisterende opplæringen på barn og unges medvirkning er relativt kort og generell, ettersom den gjelder for alle nyansatte på tvers av avdelinger. Dette gjør at man får et innblikk i hvorfor medvirkning er viktig, men opplæringen er ikke knyttet til de konkrete oppgavene i avdelingen til den ansatte, noe som hindrer integrering av læringen (Crossan et al. 1999, 528-530). Videre er det flere i organisasjonen som har jobbet i Redd Barna over lang tid, som ikke fikk opplæring i medvirkning da de begynte. En fagdag for barn og unges medvirkning ble arrangert på fjoråret, men nytteverdien av denne fagdagen er også omdiskutert blant informantene. Ulik opplæring, eller fravær av opplæring, bidrar til å hindre at en felles forståelse av medvirkningsbegrepet etableres på tvers av organisasjonen. Dette kan ses i sammenheng med diskusjonen rundt forståelser og holdninger til medvirkningsbegrepet, presentert i delkapittel 5.1, hvor det kommer frem at informantene mangler en praksisnær forståelse av begrepet.

5.4 Samarbeidet med Press

Press er en sentral samarbeidspartner for Redd Barna, og spiller en viktig rolle i deres arbeid med barn og unges medvirkning. Gjennom intervjuene kommer det frem hva som fungerer godt i samarbeidet, og hvilke forhold som skaper utfordringer. Det er særlig fem områder der det oppstår barrierer i samarbeidet, som igjen påvirker muligheten for medvirkning:

- Medvirkningsforståelse
- Involvering i medvirkningsprosessen
- Relasjoner, maktforhold og holdninger
- Kommunikasjon
- Personavhengighet

Samarbeidet mellom Redd Barna og Press er i dag fastsatt gjennom en samarbeidsavtale. Flere av informantene fra Redd Barna opplyser at dagens samarbeid med Press fungerer godt. De trekker frem at Press kan spørre om ting de lurer på, og at det er en åpen og god dialog. Generalsekretæren i Redd Barna påpeker at de *«både kan snakke om det som fungerer bra og det som fungerer mindre bra»*. Både generalsekretær og informanter fra Press trekker frem at den økte formaliseringen av samarbeidet gjennom faste møtepunkter, slik det er nedfelt i den nye samarbeidsavtalen, har vært positivt. En av informantene fra NP understreker betydningen av at lederen i Press sitter i hovedstyret til Redd Barna, og at dette *«sikrer en viss form for demokratisk innflytelse»*.

Et styremedlem i Press sier seg enig i at samarbeidet fungerer godt, men peker på at det også finnes områder med større utfordringer: *«Samarbeidet er på en måte stykket opp litt på den måten at jeg ser veldig positivt og godt samarbeid noen steder, også er det noen steder hvor jeg ser større utfordringer knyttet til det»*.

5.4.1 Medvirkningsforståelse

Flere informanter har trukket frem at det er ulik forståelse av hvilken vei medvirkningen skal gå. En informant fra ØV påpeker at vedkommende kanskje i større grad medvirker inn i Press, enn omvendt:

Det har kanskje vært å dele erfaringer og kunnskap fra min side, som har jobbet et langt liv innenfor det fagområdet, og prøve å hjelpe dem litt i forhold til hvordan de skal se på tallene sine, hvordan de skal sette opp budsjettet, hvordan de skal styre det hele. Så det er kanskje omvendt medvirkning. Det er jeg som medvirker inn i Press i stedet [...].

- Informant fra Økonomi og virksomhetsstyring

I intervjuene har flere av informantene pekt på hvordan avdelinger i Redd Barna bistår Press med ting de trenger hjelp til, og at denne typen støtte ofte blir omtalt som medvirkning. Støtten beskrives imidlertid som hjelp eller avlastning for Press, snarere enn som en prosess der Redd Barna utvikler egen kompetanse gjennom samarbeid med Press, eller gir dem reell innflytelse på Redd Barnas beslutninger. Samtidig antyder flere av informantene, blant annet fra ØV, at de er bevisste på at det egentlig er en forskjell mellom støtte og medvirkning, men at hjelpen gjerne omtales som medvirkning i det daglige språket.

En informant fra Ledergruppen peker på at det særlig er støtteavdelingene som hjelper Press, og at denne typen støtte ofte oppfattes som selve samarbeidet mellom organisasjonene, heller enn medvirkning fra Press inn i Redd Barna.

«Så jeg tror [...] de tre støtteavdelingene, de har kanskje forstått det mest i forhold til hvordan de samarbeider med Press, [...] hva de kan bidra med der.»

- Informant fra Ledergruppen

Et av styremedlemmene i Press understreker videre at det er viktig å være innforstått med at Press ikke er Redd Barna sin medvirkningsplattform når det kommer forespørsler: *«Vi ønsker å være tilgjengelige for Redd Barna, men vi er ikke deres medvirkningsplattform. Det må jo være en forespørsel til oss, på lik linje egentlig som en annen organisasjon»*. Det er viktig for styremedlemmet at Press behandles som en selvstendig organisasjon.

5.4.3. Involvering i medvirkningsprosessen

Et gjennomgående funn i intervjuene med Press er at de blir involvert for sent i medvirkningsprosessen:

Når vi får en forespørsel, så ønsker vi at vi er inkludert tidligere, hvis de ønsker at vi skal være inkludert. [...] Det er jo fordi de ønsker at vi skal være med. Og da synes jeg det er rimelig å forvente at, hvis det er sånn at de vil det, så må vi ha bedre tid.

- Informant fra Press

En annen informant fra Press understreker det samme, og viser til tilbakemeldinger fra ansatte i Press om at de «kommer [...] litt sent i prosessen» når de først blir involvert.

En av informantene trekker frem at noen av utfordringene er knyttet til størrelsesforskjellene på organisasjonene:

Størrelsen til Redd Barna er jo bare så vanvittig stor, sammenlignet med oss. Vi er jo en seksjon i Redd Barna, størrelsesmessig. [...] Vi klarer ikke å hive oss rundt på samme måte som de gjør for sånne mindre ting, og da ender det ofte med at vi sier nei. Men hvis vi har muligheten til å planlegge for det, og bruke de ressursene vi har på den måten som vi ønsker, så klarer vi ofte å være med.

- Informant fra Press

Det påpekes at Press ønsker å være involvert i Redd Barnas prosjekter, men at de ofte ender opp med å måtte takke nei til å delta på grunn av korte frister, sett i lys av størrelsesforskjellen mellom organisasjonene. En av de ansatte i Press trekker også frem at de må vite hva de skal involveres i. Et konkret eksempel som trekkes frem er arbeidet med barnerettighetsprisen, der Redd Barna har ønsket å involvere Press mer i videreutviklingen av prisen. Press sin tilbakemelding har vært at de må få beskjed om hva de skal involveres i, og at det må skje tidligere i prosessen, ikke på slutten når Redd Barna opplever at de «mangler noe». Samme informanten påpeker også at det ofte mangler planer for «hvordan eller hva medvirkningen skal være annet enn å kanskje gi innspill den ene gangen [...]».

5.4.4 Relasjoner, maktforhold og holdninger

Informantene har uttrykt ulike perspektiver på spørsmål som ble stilt om relasjoner, maktforhold og holdninger mellom Press og Redd Barna. Informanter fra Redd Barna uttrykker en bekymring for om Press kan frykte at støtten påvirkes av hva de sier eller gjør. Informantene fra Press forteller derimot at støtten fra Redd Barna ikke er knyttet til noen krav, og heller ikke påvirkes negativt av hva Press uttaler seg om. Inntrykket deres er at når Press er ærlige med ledelsen i Redd Barna, blir det godt tatt imot og tatt til etterretning.

En av de ansatte fra Press beskriver å ha fått tilbakemelding fra en kollega om at vedkommende opplever å bli sett på som «ungdom» heller enn som ansatte og profesjonelle, og at de dermed ikke betraktes som en likeverdig part:

En ansatt kommenterte at de ofte har følt at holdningen har vært 'Å, så fint at du som er ung gidder å bidra', når de er i møter innimellom. Selv om de selv er ansatte og profesjonelle, og har en utdanning, så føler man seg ikke nødvendigvis som likeverdig part i møter. I stedet for å være deltaker fra samarbeidsorganisasjonen, så blir man ungdom [...].

- Informant fra Press

Vedkommende peker også på forskjeller i utdanningsnivå mellom ansatte i Redd Barna og medlemmer i Press. Informanten trekker frem at ansatte i Redd Barna er faglig sterke innenfor sine fagområder, mens medlemmer i Press ofte er under utdanning, eller ikke har formell utdanning, og dermed kanskje ikke er vant til formelle strukturer eller arbeidsmiljø. Informanten tror at dette potensielt kan oppleves som «uprofesjonelt» for enkelte i Redd Barna.

5.4.5. Kommunikasjon

I intervjuene ble informantene spurt om hvordan kommunikasjonen mellom Redd Barna og Press fungerer. En informant fra NP gir tilbakemelding om at informasjonsflyten er for bred, og at informasjonen ikke tilpasses Press. Samme informant uttrykker også en bekymring for at kontakt med Press skjer som en «kommasetning»:

[...] jeg er redd for at vi gjør det som en kommasetning igjen. At vi ikke tilpasser informasjonen noe. Vi belager oss på at lokallagslederne i Press gir informasjon videre, heller enn at vi har direkte kommunikasjon med medlemmene deres.

- Informant fra Norgesprogrammet

Informanten forteller at vedkommende opplever at verken Redd Barna eller Press har tid til å ta tak i dette, og at resultatet blir at de fortsetter i samme spor. Informanter har også trukket frem at kommunikasjonen med Press oppleves som sporadisk, og ikke som noe som er satt i system. Dette beskriver en ansatt i Press slik:

Kommunikasjonen er også til tider litt sporadisk, selv om den selvfølgelig kan være litt mer avhengig av hva det er Redd Barna føler de trenger. Vi har jo hatt et samarbeid, [...], men der har det også vært litt mer på Redd Barna sine premisser, mer enn at man har lagd et veldig klart rammeverk for hva det er man ønsker å oppnå, eller hvordan man skal bruke hverandre.

- Informant fra Press

5.4.6 Personavhengighet

På bakgrunn av respondentenes svar framstår det som tydelig at samarbeidet mellom Redd Barna og Press er personavhengig, og at dette, i kombinasjon med høy turnover i Press, får konsekvenser for Press sine muligheter til å medvirke. Et av styremedlemmene i Press beskriver personavhengigheten slik:

[...] Jeg vil jo si at hovedsakelig er samarbeidet vårt med Redd Barna basert på kjernepersoner i Redd Barna som forstår oss. Frederick er jo det beste eksempelet. Han har jo vært helt sentral i alt som er med den relasjonen vi har i dag. Han er mindre inne i det nå fordi nå er det oppe og går, på et vis da. Men selv nå, og tidligere, hvis jeg var usikker på hvem jeg skulle spørre om hva, så spurte jeg alltid han [...]. Men nå har vi satt opp disse møtepunktene med Henriette. Hvis jeg har et spørsmål, kan jeg også stille det til Henriette.

- Informant fra Press

Informanten forteller at kvaliteten på samarbeidet er personavhengig, og at kontakt med kjernepersoner i Redd Barna har bidratt til å skape en god relasjon. En ansatt fra AC i Redd Barna forteller at relasjonen til Press avhenger av om man kjenner lederen eller ikke. En ansatt i Press forteller at personavhengigheten går begge veier. Vedkommende trekker også frem at det særlig er kjernepersoner i Redd Barna som legger mye vekt på samarbeidet med Press:

Jeg opplever at det er veldig personavhengig [...]. Jeg opplever at spesielt Henriette er veldig på å inkludere Press. Samme gjelder styreleder i Redd Barna. De er veldig opptatt av det personlig og synes det er viktig. Samme med avdelingslederne på Norgesprogrammet synes det er viktig, mens økonomiavdelingen også er veldig på å hjelpe oss der. Men vi merker at det går mye på personer, og det at den personen ser en relevans i å hjelpe.

- Informant fra Press

En informant fra GS-staben og et av styremedlemmene i Press forteller begge at høy turnover i Press er en utfordring. Styremedlemmet beskriver det slik:

Men det er jo den største utfordringen i forbindelse med ungdomsorganisasjoner uansett. Noen er der i to år, de fleste er der i tre. [...] Det er jo det som er utfordrende, har jeg som har vært her en stund nå kjent på, hvor ofte man begynner på nytt med ting, altså opplæring, og det å sette i gang.

Hvert år er det noe, og så må man gjennom det samme.

- Informant fra Press

Informanten peker på at høy turnover gjør at man må begynne med prosesser på nytt hvert år. En annen informant beskriver også høy turnover i Press som en betydelig utfordring, men samtidig som positivt fordi det bidrar til at organisasjonen forblir genuint ungdomsstyrt.

5.4.7. Diskusjon av funn: Samarbeidet med Press

Ulik medvirkningsforståelse

En barriere som kommer frem i intervjuene er at medvirkningsbegrepet ikke har et entydig meningsinnhold, noe som skaper misforståelser blant ansatte i Redd Barna. Dette samsvarer med funnene fra den interne kartleggingen fra 2022, der det i flere avdelinger, blant annet støtteavdelingene, har vært usikkerhet knyttet til hva reell medvirkning faktisk innebærer (Redd Barna, 2022b). Informantene trekker frem eksempler der de har hjulpet Press med ulike saker. En informant fra ØV beskriver dette som «omvendt medvirkning», der vedkommende medvirker inn i Press, ikke at Press medvirker inn i ØV. Forskning på området beskriver dette som et gap mellom formelle medvirkningsstrukturer og reell medvirkning, der medvirkning glir over i symbolsk deltakelse (Couzens & Mtengeti, 2011, s. 3). Dette utgjør en fare for skinnmedvirkning hvor det oppstår situasjoner som ser inkluderende ut, uten at de det gjelder faktisk får noen reell innflytelse (Lundy, 2007, s. 938).

Redd Barna har tydelige strategiske mål om å styrke barn og unges medvirkning, og Press spiller en sentral rolle for å realisere dette. Når hjelp og støtte til Press beskrives som 'medvirkning', kan det bli uklart for ansatte om det er Press som skal medvirke inn i Redd Barna, eller omvendt. I intervjuene kommer det også frem at flere informanter egentlig er bevisste på at slik støtte ikke er det samme som reell medvirkning, men at denne typen hjelp likevel omtales som medvirkning i det daglige språket. Ved å definere 'hjelp' som medvirkning øker også risikoen for at Redd Barna kan 'krysse av' for medvirkning ved å vise til støtte til Press, uten at det nødvendigvis innebærer reell innflytelse fra Press i Redd Barnas beslutningsprosesser. Samtidig kommer det frem i intervjuet med styremedlemmet i Press at de ikke er Redd Barnas

medvirkningsplattform. Dersom dette er uklart for ansatte i Redd Barna kan Press sin rolle som selvstendig ungdomsorganisasjon blandes sammen med en rolle som medvirkningsaktør for barn og unge. Dette uklare skillet kan også henge sammen med at Press både fremheves som en selvstendig organisasjon, og som en del av Redd Barnas strategi for barn og unges medvirkning, noe som kan gjøre det uklart hvordan og på hvilke premisser medvirkning skal finne sted.

For sen involvering

Et sentralt funn er at Press ofte involveres for sent i medvirkningsprosessen, gjerne når beslutninger allerede er tatt. Informantene fra Press beskriver at de får for korte frister, og at det på grunn av størrelsesforskjellen er vanskelig for Press å 'hive seg rundt' for å imøtekomme forespørslene. Dette resulterer i at de ofte må si nei, selv om de ønsker å bidra. I tillegg uttrykkes det at det er utydelig hva medvirkningen faktisk skal innebære.

Barrieren ligger i at det ikke eksisterer strukturer som sikrer at Press kobles på prosjekter i tide. Forskningsrapporten fra Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet peker på at muligheten for å medvirke ofte kommer for sent og at mye av grunnlaget da allerede er bestemt (Bygdås & Hagen, 2022, s.5). Når Press blir bedt om innspill mot slutten av en prosess, blir det liten mulighet for reell medvirkning, og handlingsrommet deres begrenses. Denne typen medvirkning kan omtales som tynn medvirkning, som viser til enkeltstående interaksjoner med unge. Korte frister og manglende plan for hva medvirkningen skal innebære, gjør at Redd Barna ikke får utnyttet Press sin kompetanse, og bidrar til at medvirkningen reduseres til konsulterende medvirkning. Dette vil si at ungdom får komme med innspill på allerede ferdige planer og prosjekter, heller enn å delta i utformingen av dem (Bygdås & Hagen, 2022, s 14-15). Disse funnene samsvarer med den interne kartleggingen fra 2025, hvor avdelingslederne pekte på både risiko for skinnmedvirkning og utfordringer med å involvere barn og unge tidlig nok (Redd Barna, 2025).

Kommunikasjon, relasjoner og holdninger

Informantene beskriver at informasjonsflyten i liten grad tilpasses hverandres behov. Kommunikasjonen oppleves også som sporadisk og ikke satt i system. En informant trekker frem at kontakten med Press ofte skjer som en «kommasetning», og at Redd Barna belager seg på at lokallagslederne i Press viderefører informasjonen. En informant fra Press uttrykker også at noen til tider opplever å bli møtt mer som «ungdom» enn som profesjonell. Samtidig uttrykker informantene fra Press at de opplever at de kan være ærlige med Redd Barna, uten at dette får noen negative konsekvenser.

Når informasjonen fra Redd Barna ikke tilpasses til Press, kan det bli uklart for Press hvilke saker som faktisk handler om medvirkning, og som Redd Barna ønsker innspill på. Dette kan også gjøre det vanskelig for Press å prioritere hvilke saker de skal bidra i, noe de er avhengig av å gjøre grunnet størrelsen på organisasjonen. Sett i lys av Lundys modell er dette særlig problematisk fordi både stemme og innflytelse forutsetter at informasjonen tilpasses mottakerne, slik at de faktisk forstår hva de blir invitert til å medvirke i (Lundy, 2007, s. 935-937). Sporadisk og manglende system på kommunikasjonen utgjør en sentral barriere fordi det blant annet reduserer forutsigbarheten. Det at kommunikasjon ikke er satt i system kan også knyttes opp mot personavhengighet. Når kommunikasjonen ikke er formalisert, blir den i stor grad avhengig av at ansatte i Redd Barna og medlemmer i Press tar kontakt på eget initiativ. Dette vil variere mellom individer, og med høy turnover i Press vil hyppigheten på kontakten også kunne variere.

Når Redd Barna overlater videre kommunikasjon innad i Press til lokallagslederne, uten en felles plan, øker også risikoen for at mange ikke får vite hvilke muligheter de har til å medvirke. Over tid kan det at kontakt med Press skjer som en «kommasetning» bidra til en risiko for skinnmedvirkning, hvor Press blir nevnt og inkludert, men uten strukturer som sikrer at kommunikasjonen faktisk støtter reell medvirkning.

Muligheten til å være ærlig, og å oppleve at innspill blir tatt godt imot og tatt til etterretning, bidrar til å jevne ut maktforholdet. Likevel opplever enkelte Press ansatte å bli møtt som 'unge som gidder å bidra' og at Press ses på som uprofesjonelle på grunn av manglende utdanning. Forskning viser at den største barrieren mot medvirkning er at de som sitter på makten stiller spørsmål ved ungdoms kompetanse og modenhet for å delta (Bygdås & Hagen, 2022, s. 34). Dersom Press ikke ses på som en likeverdig samarbeidspartner, vil deres innflytelse og reell medvirkning reduseres, selv om de formelt sett inkluderes i prosesser.

Personavhengighet

Samarbeidet mellom Redd Barna og Press er tett knyttet til noen få kjernepersoner som «forstår» Press. Andre peker på at samarbeidet er sterkt personavhengig, og at dette gjelder for begge sider. Personavhengigheten skaper også problemer på grunn av høy turnover i Press. Konkrete personer i ledelsen i Redd Barna og styret i Press, trekkes frem som avgjørende for at Press inkluderes i prosesser. Samtidig har samarbeidet blitt mer formalisert, blant annet

gjennom møtene mellom generalsekretæren i Redd Barna og leder i Press, men det gjenstår fortsatt arbeid for å redusere personavhengigheten.

Det at enkeltpersoner legger ned en stor innsats for samarbeidet er en stor ressurs og påvirker relasjonen positivt. Samtidig gjør det faktum at kvaliteten på samarbeidet i stor grad er personavhengig, at Press sin mulighet til å medvirke blir mer sårbar. Dersom nøkkelpersoner slutter eller får andre prioriteringer, kan mye av grunnlaget for samarbeidet forsvinne. Dette forsterkes av høy turnover i Press, som innebærer at Press stadig må bygge opp relasjoner og legitimitet på nytt. Ut ifra 4I-rammeverket om organisatorisk læring vil både høy personavhengighet og turnover gjøre at erfaringer og kunnskap blir værende på individnivå, uten å institusjonaliseres gjennom felles rutiner og strategier (Crossan et al., 1999, s. 524-525). Kombinasjonen av voksne som sitter med mer varig makt og unge som stadig byttes ut, kan på denne måten bli en barriere for Press sin grad av medvirkning. Konsekvensen av dette kan være at samarbeidet ikke institusjonaliseres i Redd Barna, men forblir avhengig av enkeltpersoner, noe som gjør medvirkningen lite forutsigbar.

6.0 Tiltak

Basert på barrierene vi har kartlagt gjennom intervjuene, har vi utarbeidet syv tiltak for å støtte implementeringen av barn og unges medvirkning i Redd Barna på en mer systematisk, varig og praksisnær måte. Forslagene er utviklet med utgangspunkt i overlappende barrierer, slik at noen tiltak adresserer flere barrierer samtidig, samt at enkelte barrierer dekkes av flere tiltak. Tiltakene bør derfor ses i sammenheng. Disse er ment som anbefalinger, ikke som en ferdig oppskrift, og de må tilpasses organisasjonens strukturer og avdelinger. Det er heller ikke gitt at alle tiltakene oppleves som like hensiktsmessige. Det er også mulig at enkelte av tiltakene allerede er satt i gang eller har vært diskutert internt i Redd Barna, men at informantene ikke har hatt tilstrekkelig kunnskap om dem eller at de ikke er kommet frem under vårt bakgrunnsarbeid.

6.1 Tiltak 1: Utforme avdelingsspesifikke medvirkningsforståelser

For å gi ansatte en bedre forståelse av hva som forventes av dem ved ivaretagelsen av barn og unges medvirkning i eget arbeid, anbefaler vi å utvikle en oversikt over hvordan medvirkning

bør forstås og praktiseres i hver avdeling. Medvirkning blir da institusjonalisert og oversatt til et språk som gir mening innenfor hver avdelings faglige styringslogikk, fremfor at det fremstilles som et utenpålagt krav (Crossan et al., 1999, s. 528-529; Thornton & Ocasio, 1999, s. 803).

Følgende punkter bør derfor vurderes i en eventuell kartlegging for hver avdeling:

1. Typiske prosesser og saker der medvirkning er relevant: *Hvilke 3-5 prosesser eller oppgaver er mest relevant for medvirkning i denne avdelingen, og hvor i disse prosessene skjer de viktigste beslutningene?*
2. Ønsket nivå og form for medvirkning i ulike situasjoner: *For hver av de viktigste prosessene fra forrige punkt, hvilket nivå av medvirkning er realistisk og ønskelig? (For eksempel informere, konsultere, samarbeide eller medbestemmelse).*
3. Avdelingens rammer og begrensninger: *Hvilke regelverk og økonomiske eller tidsmessige rammer preger avdelingens arbeid, og hvor er det faktisk handlingsrom for medvirkning innenfor disse rammene?*
4. Roller og ansvar knyttet til medvirkning: *Hvilke roller i avdelingen har, eller bør ha, ansvar for å: vurdere behovet for medvirkning? Planlegge og gjennomføre medvirkningsaktiviteter? Følge opp innspill fra barn og unge?*
5. Eksisterende praksis og erfaringer: *Finnes det allerede eksempler på god medvirkningspraksis i avdelingen fra konkrete prosjekter eller saker?*
6. Behov og ønsker fra avdelingen selv: *Hva opplever ansatte i avdelingen at de trenger mest hjelp til, knyttet til medvirkning?*
7. Forslag til 2-3 nøkkel-caser for opplæring: *Forbered kort beskrivelse av noen gjenkjennbare caser fra avdelingen som kan brukes i opplæring.*

Dersom disse punktene avklares for hver avdeling, vil dette gi et svært godt grunnlag for å kunne utvikle spesifikke opplæringsmoduler for barn og unges medvirkning tilpasset hver avdeling. Samtidig reduserer det i stor grad usikkerhet knyttet til hvordan barn og unges medvirkning kan se ut i praksis. Dette stryker grunnlaget for felles fortolkning og utvikling av en delt praksis i avdelingene (Crossan et al., 1999, s. 524-525).

6.2 Tiltak 2: Utvikle avdelingsspesifikk opplæring

Vi foreslår å utvikle en todelt opplæring hvor én del består av et felles grunnkurs, og den andre delen av en mer avdelingsspesifikk modul. Vi anbefaler at denne opplæringen ikke bare gis ved nyansettelse, men har faste periodiske gjennomføringer. Slik holder alle seg oppdatert på de samme rutinene, og opparbeider seg den samme forståelsen av barn og unges medvirkning som arbeidsprinsipp over tid. Organisasjonen beveger seg da fra å benytte seg av enkeltstående, kortsiktige løsninger, til varig læring, der barn og unges medvirkning faktisk forankres i rutiner og strukturer (Tucker & Edmondson, 2002, s. 11).

Grunnkurset har som hensikt å etablere en felles forståelse for medvirkning på tvers av avdelingene, mens den avdelingsspesifikke modulen tilpasses hver avdelings fagområde og arbeidsform. Hver avdeling får dermed en opplæring som i større grad oppfattes relevant for det konkrete arbeidet de gjør. Ved å inkludere avdelingsspesifikke caser, kan man også illustrere hvordan medvirkningsarbeidet kan se ut i ulike situasjoner. Da bruker man opplæringen til å oversette overordnede mål til konkrete situasjoner, og man skaper koordinerte handlingsmønstre som kan forankres i rutiner som institusjonaliseres i organisasjonen over tid (Crossan et al., 1999, s. 526-530). For støtteavdelingene vil en avdelingsspesifikk opplæring være særlig relevant, ettersom den kan synliggjøre hvor medvirkning kan integreres i deres regelstyrte arbeid. Hvis handlingsrom som finnes ved regelstyrt logikk synliggjøres, kan medvirkningsarbeid i mindre grad oppfattes som noe som ligger 'utenfor' avdelingenes måte å arbeide på.

Dette tiltaket forutsetter derimot at det allerede finnes en avklaring på hva medvirkning innebærer for hver avdeling. For at tiltaket skal få full effekt anbefaler vi derfor at tiltak 1 gjennomføres i forkant. Vi anbefaler også at det utarbeides et samlet oppsummeringsdokument med den viktigste informasjonen for hver avdeling, slik at ansatte enkelt kan finne det de trenger ved senere behov for oppfriskning. Dette kan igjen ses i sammenheng med tiltak 5. Fravær av et slikt dokument kan svekke den langsiktige effekten av tiltaket. Typiske fallgruver ved en slik todelt opplæring er mangel på tydelig eierskap slik at innholdet ikke utvikles, gjennomføres eller oppdateres over tid. Det er videre viktig at den avdelingsspesifikke opplæringen ikke blir for generell og teoretisk, særlig i støtteavdelingene, fordi det kan gjøre at medvirkning fortsatt framstår som abstrakt. Dette underbygger nødvendigheten av å gjennomføre tiltak 1 i forkant.

6.3 Tiltak 3: Tidlig innsjekk for medvirkning

Redd Barna mangler tydelige rutiner for når medvirkning skal vurderes og inkluderes i prosesser. Medvirkningsspørsmålet tas ofte opp for sent, noe som svekker kvaliteten på medvirkningen, samt ambisjonen om at det skal være et gjennomsyrende arbeidsprinsipp. Når medvirkning skjer ad hoc og er lite systematisert, preges arbeidet av kortsiktige løsninger fremfor varige endringer i underliggende systemer (Tucker & Edmondson, 2002, s. 8-12). Dette gjør medvirkningsarbeidet personavhengig og sårbart, samt øker risikoen for skinnmedvirkning.

Vi anbefaler derfor å etablere en 'tidlig innsjekk' for medvirkning som en fast del av planleggingen av prosesser og prosjekter. Det bør innføres et formelt 'sjekkpunkt' ved oppstart, der man systematisk tar stilling til:

1. Om prosessen/arbeidet tillater medvirkning eller ikke
2. Hvor i prosessen/arbeidet medvirkning bør finne sted, og hvem som har ansvar for å sikre at det skjer
3. Om det finnes eksisterende kunnskap om barns perspektiver som kan brukes, eller om det må samles inn nye
4. Om det er relevant å koble på Press, eller andre barne- og ungdomsorganisasjoner.

Et gjennomgående funn i samarbeidet med Press er at de involveres for sent i prosesser, og at informasjonen de får er for overordnet og lite tilpasset deres behov. Dersom det ansees som relevant å koble på Press er det viktig å kartlegge når i prosessen Press bør involveres, hva man ønsker fra dem og hvordan deres bidrag skal følges opp. Dersom Press kobles på, bør dette sees i sammenheng med tiltak 6 og 7.

Den tidlige innsjekken for medvirkning bør knyttes til eksisterende verktøy som prosjektplaner, møteagendaer og maler, slik at det blir en integrert del av standard prosesser (Crossan et al., 1999, s. 28-30). Ved å ta stilling til medvirkning før rammer og beslutninger låses, øker man også sannsynligheten for at medvirkning ikke viker for andre hensyn. Dette kan også gjøre det lettere å finne kostnadseffektive løsninger (Lundy, 2007, s. 931; Crossan et al., 1999, s. 529-530).

En typisk fallgrube ved dette tiltaket er derimot at innsjekken blir et rent formelt punkt, der man krysser av i sjekklisten uten at vurderingene faktisk påvirker prosessene videre. En tilsvarende

risiko gjelder involvering av Press, som fort kan bli prioritert bort i saker som haster, og at man lar være å spørre Press fordi prosessen oppleves som tidkrevende. En evaluering etter en prøveperiode vil være viktig for å vurdere om sjekklisten fungerer etter hensikten, og om det er noen typer saker der det er hensiktsmessig å avvike fra den. Uklare kriterier for når medvirkning er nødvendig kan også gjøre at medvirkning fremdeles vurderes vilkårlig, samtidig som at en vurdering av kunnskapsgrunnlaget forutsetter at det finnes en oversikt over tidligere medvirkningsprosesser. Det er også verdt å merke at tiltaket kan oppleves som ekstraarbeid i oppstartsfasen, selv om det har som hensikt å motvirke tidspress. Uten oppfølging i praksis kan medvirkning fortsatt bli nedprioritert i de prosessene den er mest nødvendig.

6.4 Tiltak 4: Representanter fra støtteavdelingene i Faggruppen

Ett tiltak er å inkludere representanter fra støtteavdelingene i Faggruppen for barn og unges medvirkning. Faggruppen for medvirkning består i dag av medlemmer fra alle avdelingene bortsett fra de tre støtteavdelingene. Vi ser det hensiktsmessig at en representant fra hver avdeling blir inkludert i Faggruppen, slik at man får et sterkere bindeledd mellom Faggruppen og hver avdeling. I tillegg skal representanten være et naturlig kontaktpunkt for å luften problemer knyttet til medvirkning, og være en i avdelingen med ekstra kompetanse på området. Avdelingsleder bør fremdeles være den øverste ansvarlige for å følge opp medvirkning, og dersom det er hensiktsmessig at disse rollene ikke skilles, kan også avdelingsleder være representanten.

Dette tiltaket vil sikre at støtteavdelingene ikke faller utenfor medvirkningsforståelsen i resten av organisasjonen og kan bidra til arbeidet med å operasjonalisere arbeidsprinsippet. At en person i hver av de tre støtteavdelingene får mer kompetanse på medvirkning kan medvirkning bli mindre personavhengig. Tiltaket gjør at medvirkningsforståelse og praksis utvikles i fellesskap på tvers av avdelinger, og bidrar til mer samarbeid i Redd Barna. Videre kan man i et slik forum drøfte hvordan man kan implementere medvirkning i det mer regelstyrte arbeidet som støtteavdelingene ofte gjør.

Tiltaket kan forstås i lys av 4I-rammeverket, ved at det styrker integrering og institusjonalisering av medvirkning på tvers av organisasjonen. Ved å inkludere representanter fra støtteavdelingene etableres naturlig kontaktpunkt mellom støtteavdelingene og Faggruppen som fremmer institusjonalisering i organisasjonen, og legger til rette for felles forståelse. Samtidig muliggjør

tiltaket oversettelse av medvirkning til ulike organisatoriske kontekster, noe som øker sannsynligheten for implementering i praksis.

6.5 Tiltak 5: Gjøre skriftlig kunnskap mer tilgjengelig

Tiltak for å bedre utnyttelsen av Kunnskapsbanken, Resource Center og etter hvert Feedback Lab innebærer å gjøre innholdet mer tilgjengelig og gi praktisk støtte til brukerne. For Kunnskapsbanken kan et konkret grep være å definere og synliggjøre noen ‘førstevalgs’-ressurser, som peker direkte til et lite utvalg spesielt relevante dokumenter, maler og veiledere. I samråd med tidligere tiltak, kan dette gjøres avdelingsspesifikt, slik at hver avdeling får en enkel og målrettet inngang til de ressursene som er mest nyttige for dem. Dette senker terskelen for medarbeidere med lite forkunnskap, og er i tråd med Welty og Lundys (2013) vekt på at informasjon må gis i et passende format for å muliggjøre reell medvirkning.

En lignende utfordring gjelder Resource Center og tidligere rapporter, hvor mengden materiale gjør det vanskelig å orientere seg. Et tiltak kan være å løfte frem et begrenset antall sentrale rapporter gjennom en samlet oversikt, med korte oppsummeringer og en tydeliggjøring av bruksområder. Som enkelte av informantene har trukket frem i intervjuene kan det også være aktuelt å utforske bruk av KI-baserte søke- og veiledningsverktøy. Slike verktøy kan hjelpe ansatte ved at de formulerer konkrete behov eller nøkkelord, og basert på dette får forslag til relevante dokumenter og rapporter, i stedet for å måtte lete manuelt i store dokumentmengder. Dette kan ses i sammenheng med Tucker og Edmondson (2002), ettersom arbeidet vil flyttes fra at hver enkelt ‘lapper på’ informasjonskaoset (førsteordens problemløsning) til at selve systemet forbedres (andreordens problemløsning).

I tillegg kan organisasjonen styrke bruken av ressursene gjennom å utpeke nøkkelpersoner i hver avdeling med særlig kjennskap til Kunnskapsbanken og Resource Center. Disse kan fungere som ‘førstelinje’ for kollegaer når det kommer til hvor man finner hva. Dette svarer til Tucker og Edmondsons (2002, s. 18-19) forskning som viser at lokal støtte og rollemodeller er avgjørende for at læring og forbedring faktisk prioriteres i en travel hverdag. Dette, og de samlede hensynene som er gjennomgått i dette tiltaket bør også ligge til grunn i det videre arbeidet med Feedback Lab. På denne måten vil verktøyet få en tydelig og enkel inngang for brukerne, samtidig som det forebygges at de samme barrierene oppstår som i dagens kunnskapsressurser.

6.6 Tiltak 6: Formalisering av avdelingsbasert kontakt med Press

Kommunikasjonen mellom Redd Barna og Press er sporadisk, ikke satt i system, og sterkt personavhengig. Et tiltak som kan bidra til å løse disse barrierene er å etablere faste kontaktpersoner i hver avdeling, slik at henvendelser til Press går gjennom avdelingsleder eller en annen definert kontaktperson i stedet for enkeltansatte. Fordi personavhengigheten går begge veier, vil formelle kontaktpersoner kunne bidra til å systematisere kontakten.

En videreutvikling av dette tiltaket kan være å ha en felles protokoll for kontakt, det vil si en avtale om hvordan man skal ta kontakt. Dette kan ses i lys av tiltak 4. Ved å formalisere kontakten med Press vil det i mindre grad ha noe å si at samarbeidet er personavhengig. Som følge av dette vil ikke høy turnover i Press fortsette å være en like stor utfordring.

Dette tiltaket vil ha noen potensielle fallgruver. For det første er det en risiko for at kontaktpersoner utpekes 'på papiret' uten at det får noen reell betydning i praksis. Konsekvensen vil da være at kommunikasjonen fortsetter å være sporadisk og personavhengig. Dette kan løses ved å sikre at rollen som kontaktperson legges inn i stillingsbeskrivelsen til vedkommende. En annen fallgrube er at en protokoll blir for omfattende, og fører til at ansatte og Press medlemmer går tilbake til gamle ordninger. For å unngå dette må protokollen være såpass enkel at den er lett og effektiv å ta i bruk.

6.7 Tiltak 7: Forventningsavklaring med Press

Det er også nødvendig med en forventningsavklaring med Press knyttet til hvilken rolle Press har som medvirkende organisasjon inn i Redd Barna, samt hva medvirkning faktisk innebærer. Ansatte må være innforstått med at hjelp til Press ikke er det samme som medvirkning. Dette må tydeliggjøres for ansatte gjennom retningslinjer som definerer:

- Hva som regnes som medvirkning (Press påvirker beslutninger i Redd Barna)
- Hva som regnes som støtte (Redd Barna hjelper Press)

Det må også tydeliggjøres overfor ansatte i Redd Barna at Press ikke er Redd Barna sin medvirkningsplattform. Det er derfor nødvendig at Press og Redd Barna avklarer seg imellom hvordan de ønsker å motta forespørsler, som igjen er knyttet til tiltak 6 presentert ovenfor. En mulig fallgrube her er at Redd Barna ender opp med å definere hva medvirkning er og hvilken rolle

Press skal ha, uten at Press involveres. Da risikerer man igjen å skape et perspektiv der voksenes forståelse av medvirkning overstyrer unges erfaringer og synspunkter (Bygdås & Hagen, 2022, s. 6, 37). For å unngå dette må forventningsavklaringen skje som en felles prosess, der Redd Barna og Press sammen definerer hva medvirkningen betyr og hva det skal innebære.

7.0 Avslutning

Denne rapporten har hatt som mål å gi innsikt i hvilke organisatoriske forhold som påvirker og hindrer implementeringen av barn og unges medvirkning internt i Redd Barna. Med utgangspunkt i intervjumaterialet identifiserte vi fire hovedområder av barrierer som påvirker implementeringen av barn og unges medvirkning internt i Redd Barna: 1) Forståelser, holdninger og ambisjoner til medvirkning, 2) Ressurser som barrierer, 3) Strukturelle barrierer, og 4) Samarbeidet med Press.

Overordnet viser funnene at informantene fra Redd Barna har høye ambisjoner og en positiv holdning til barn og unges medvirkning, men at det er et tydelig skille mellom strategi og praksis. Dette synes å henge sammen med en kombinasjon av tidspress, varierende kunnskapsnivå, manglende strukturell støtte og at relevant kunnskap i praksis er vanskelig å finne og anvende, særlig fordi den ikke er lett tilgjengelig eller tilpasset den enkelte medarbeiders rolle og kontekst. Dette samsvarer med Redd Barnas tidligere interne kartlegginger, hvor det også pekes på utfordringer knyttet til tid, bred kompetanse og manglende strukturer i implementeringen av barn og unges medvirkning. Vi finner samtidig at Redd Barna allerede er i gang med å styrke arbeidet på dette området.

Samlet sett belyser relevant teori og tidligere forskning flere av de samme utfordringene som fremkommer i våre funn. Lundys modell understreker hvordan barn og unges medvirkning som i utgangspunktet er godt forankret på et overordnet nivå, kan miste reell betydning dersom de ikke oversettes til konkrete rammer for praksis, tilgang til informasjon og faktisk innflytelse i arbeidshverdagen (Lundy, 2007; Welty & Lundy, 2013). Dette samsvarer med våre funn om et gap mellom strategi og praksis, samt at medvirkning i stor grad blir værende på et prinsipielt nivå uten tydelig operasjonalisering. Videre peker både 4I-rammeverket og forskning på organisatorisk læring på hvordan manglende struktur, høy grad av personavhengighet og fravær av institusjonalisering kan føre til at kunnskap forblir på individ- eller avdelingsnivå, fremfor å bli

en integrert del av organisasjonens praksis (Crossan et al., 1999; Tucker & Edmondson, 2002). Dette gjenspeiles i våre funn gjennom ulik forståelse og praksis på tvers av organisasjonen, samt begrenset standardisering og systematisering. I tillegg viser tidligere forskning at tidspress, kapasitet og sen involvering i prosesser ofte fører til at barn og unges medvirkning får begrenset reell betydning i praksis (Bygdås & Hagen, 2022). Sett i sammenheng gir dette et bilde av strukturelle og organisatoriske forhold som bidrar til at barn og unges medvirkning i enkelte sammenhenger blir mer symbolsk enn operasjonelt forankret.

Med mål om å redusere de organisatoriske barrierene som hindrer barn og unges medvirkning internt i Redd Barna, har vi foreslått syv tiltak:

1. Utforme avdelingsspesifikke medvirkningsforståelser
2. Utvikle avdelingsspesifikk opplæring
3. Tidlig innsjekk for medvirkning
4. Inkludere representanter fra støtteavdelingene i Faggruppen
5. Gjøre skriftlig kunnskap mer tilgjengelig
6. Formalisering av avdelingsbasert kontakt med Press
7. Forventningsavklaring med Press

Tiltakene er basert på våre funn og analyser, men det kan samtidig være at varianter av disse allerede er igangsatt eller diskutert internt i Redd Barna, uten at dette har kommet frem i vårt datamateriale. Tiltakene bør forstås som anbefalinger fremfor fullstendige løsninger, og må tilpasses Redd Barnas strukturer og avdelingsvise forskjeller. Det er heller ikke gitt at alle tiltak vil være like hensiktsmessige i alle deler av organisasjonen.

Det er også verdt å nevne at mange av barrierene som er blitt presentert i rapporten henger sammen og påvirker hverandre, og utgjør et komplekst bilde av de interne utfordringene.

Dette understreker behovet for en helhetlig tilnærming, noe tiltakene i rapporten er ment å støtte opp under, og viser samtidig at det finnes rom for videre utvikling i arbeidet.

8.0 Referanseliste

- Bernard, H. R. (2002). *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative methods* (3rd ed.). AltaMira Press. <https://contents.bibs.aws.unit.no/content/?isbn=9780759101470>
- Bygdås, A., & Hagen, A. (2022). *Ung medvirkning i norske kommuner: En kunnskapsoppsummering*. (AFI-rapport 2022:07). Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet.
- Couzens, M., & Mtengeti, K. (2011). *Creating Space for Child Participation in Local Governance in Tanzania: Save the Children and Children's Councils*. Research on Poverty Alleviation (REPOA). <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/creating-space-child-participation-local-governance-tanzania-save-children-and-childrens/>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management*, 24(3). S. 522-537). <https://doi.org/10.2307/259140>
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2009). *Analyzing narrative reality*. Sage. <https://methods-sagepub-com.ezproxy.uio.no/book/mono/analyzing-narrative-reality/chpt/activation>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk. <https://contents.bibs.aws.unit.no/content/?isbn=9788205463547>
- Lundy, L. (2007). 'Voice' is not enough: conceptualising Article 12 of the United Nations Convention on the Rights of the Child. *British Educational Research Journal*, 33(6). S. 927-942. <https://doi.org/10.1080/01411920701657033>
- NESH. (2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. 5. utgave 2021 (senest redigert: 2023). <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora.pdf>
- Press. (2025, 2. mai). *Vedtekter for Press – Redd Barna Ungdom*. <https://Press.no/wp-content/uploads/2025/08/Vedtekter-vedtatt-02.05.25.docx.pdf>
- Press. (u.å.). *About Press*. <https://Press.no/about-Press/>
- Redd Barna. (2022a, 12. juni). *Redd Barnas vedtekter for lokalt og regionalt arbeid*. https://www.reddbarna.no/content/uploads/2021/01/Redd_Barnas_Vedtekter_2022-2024.pdf
- Redd Barna. (2022b) *Redd Barnas arbeid med barns medvirkning* [Upublisert intern rapport].

- Redd Barna. (2024, 8. september). *Redd Barnas statutter*. https://www.reddbarna.no/content/uploads/2021/01/Redd_Barnas_statutter_2024.pdf
- Redd Barna. (2025) *Intern undersøkelse 2025: Oppfølging i SLT av byggesteinen barn og unges medvirkning* [Upublisert intern rapport].
- Redd Barna. (u.å.-a.) *Organisasjon. Om oss*. <https://www.reddbarna.no/om-oss/organisasjon/>
- Redd Barna. (u.å.-b). *Redd Barnas historie. Om oss*. <https://www.reddbarna.no/om-oss/organisasjon/historikk/>
- Redd Barna. (u.å.-c). *Slik jobber vi. Om oss*. <https://www.reddbarna.no/om-oss/slik-jobber-vi/>
- Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 337–360.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>
- Silverman, D. (2017). *Doing qualitative research* (Fifth edition). SAGE. <https://contents.bibs.aws.unit.no/?isbn=9781473966994>
- Thornton, P. H., Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.
<https://doi.org/10.1086/210361>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave). Gyldendal.
- Tucker, A. L., Edmondson, A. C. (2002). Why hostptals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 45(2), s.1-29. <https://doi.org/10.2307/41166165>
- Welty, E., & Lundy. L., (2013) 'A children's rights-based approach to involving children in decision making'. *Journal of Science Communication: JCOM*, 12(03), s. 1-5.
<https://doi.org/10.22323/2.12030302>

9.0 Vedlegg 1: Lundy og Weltys spørsmålsmal for reell medvirkning

Lundy og Weltys spørsmålsmal for reell medvirkning

For å sikre rom (Space)

- 1) Har barnas synspunkter blitt etterspurt aktivt?
- 2) Finnes det en trygg arena der barn kan uttrykke seg fritt?
- 3) Har det blitt lagt til rette for at barn som blir berørt av beslutningen som blir tatt, kan delta?

For å sikre stemme (Voice)

- 4) Har barna tilgang på tilpasset informasjon for å kunne gjøre seg opp en mening?
- 5) Har barnet fått tilbud om ulike måter å uttrykke seg på?

For å sikre publikum (Audience)

- 6) Hvem er det som trenger å høre barnas perspektiver?
- 7) Er det lagt en plan for å formidle barnas synspunkter?
- 8) Har denne personen/dette organet makt til å fatte beslutninger?

For å sikre innflytelse (influence)

- 9) Ble barnas synspunkter vurdert av de som har makt til å skape endring?
- 10) Hvilke prosesser finnes for å sikre at barns synspunkter tas med, i beslutninger som angår dem?
- 11) Har barna fått informasjon om på hvilken måte innspillene deres kan påvirke beslutninger?
- 12) Har barna fått tilbakemelding som forklarer begrunnelsen for beslutningen som er tatt?

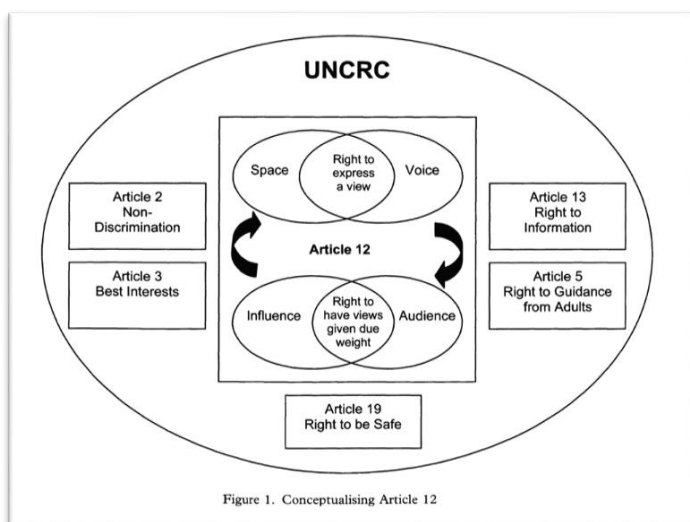


Figure 1. Conceptualising Article 12

(Lundy, 2007, s. 932)