

UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Medbestemmelse i barnehager

- hva kan forklare ulik praksis mellom barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse nedfelt i hovedavtalen/hovedtariffavtalen?

[2012]

MBA HHB BE323E

Siri Flåten



Forord

Denne oppgaven er avslutningen på MBA- studiet ved Universitetet i Nordland. Det har vært en interessant, lærerik og spennende tid, om enn litt slitsom til tider.

Gjennom hele studietiden har jeg fått ny kunnskap om ulike sider ved å lede en bedrift. Selv om jeg har gjort dette lenge har det vært nyttig å få nye innspill og et teoretisk grunnlag for min videre praksis. Det har vært mange spennende og lærerike forelesninger og diskusjoner underveis.

Å skrive denne masteroppgaven har bydd på mange utfordringer. Jeg har lært en god del både i forhold til oppgaveskrivingen, men også om meg selv i denne tiden. Det er en god lærdom å ta med seg videre. Jeg har også lært mye av mine informanter om hvordan ting gjøres i barnehagene.

Det er mange som må takkes for at jeg nå er i havn med min studie og oppgaven. Jeg vil takke mine informanter for at de velvillig har stilt opp på intervjuer og at jeg har fått av deres tid i en travel hverdag. En stor takk går også til min veileder Alf-Håvard Dahl for all tålmodighet og nyttige tilbakemeldinger underveis i oppgaveskrivingen. Jeg takker også spesielt Anne-Ma Vik som har vært så snill å hjelpe meg med den engelske oversettelsen. Takk til min familie som har levd med at jeg har vært fraværende til tider og ikke har kunnet stilt opp på alt som jeg pleier. Og til slutt min søster, Kirsten som kom nordover og avlastet meg slik at jeg kunne konsentrere meg mer om oppgaven.

Siri Flåten

Sandnessjøen, juni 2012

Sammendrag

Denne oppgaven er avslutningen på MBA-studiet, ved Universitetet i Nordland.

Problemstillingen i oppgaven er: *Hva kan forklare ulik praksis mellom barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse nedfelt i hovedavtalen/hovedtariffavtalen?*

Det er gjort en kvalitativ undersøkelse i seks barnehager i to byer i Nordland. Det er gjennomført intervjuer med styrer og tillitsvalgt for Utdanningsforbundet i alle barnehagene.

Jeg har, på bakgrunn av erfaring, en antagelse om at det er forskjeller mellom barnehagene i gjennomføringen av medbestemmelse. Jeg har sett på mulige forklaringer til dette. I oppgaven er det prøvd å forklare forskjellen mellom medvirkning og medbestemmelse. Oppgaven handler om kollektiv medvirkning og medbestemmelse etter hovedavtalen for Kommunenes sentralforbund(KS) og hovedavtalen og hovedtariffavtalen for Private Barnehagers Landsforbund - arbeidsgiverforeningen(PBL-A). Det gis også et historisk tilbakeblikk på dagens medbestemmelsesordning, som hadde sin begynnelse på slutten av 1800-tallet.

De variablene som er presentert i denne oppgaven er: forskjeller mellom private og kommunale barnehager, store og små barnehager, organisasjonskulturen, og leders betydning, Når det gjelder leders betydning har jeg sett spesielt på utvalgte deler Spurkelands (2002) relasjonsledelse og relasjonskompetanse, kommunikasjon og leders kjennskap til lov og avtaleverk.

Alle barnehagene som er med i undersøkelsen sier de gjennomfører medbestemmelse. Etter min vurdering gjennomføres det bare til en viss grad. De sakene det gjennomføres medbestemmelse i er i forhold til ansettelse og ferieavvikling. Når det gjelder sistnevnte mener styrerne at det her er fint å ha noen å dele ansvaret med. Informantene ble også konkret spurt om hvordan de gjennomførte bestemmelser i forhold til vaktlister. Alle de store barnehagene gjennomførte det på avdelingen og det var pedagogisk leder som hadde ansvaret. I den minste barnehagen var det styrer som utarbeidet forslag til vaktliste, som ble fremlagt på personalmøtet. Utenom dette sier styrerne og de plasstillitsvalgte at de har medbestemmelsesmøter hvis det er saker som ønskes tatt opp. Dette medfører at det ikke er kontinuitet i arbeidet og barnehagene får ikke gode rutiner og erfaringer i gjennomføringen av medbestemmelse.

Skolering av styrere er heller mangelfull og det gjelder både i kommunale og private barnehager. Det er noe de selv må sette seg inn i. Fellesskolering som det står i hovedavtalen for KS er det lite av, bare to av informantene har vært på slik skolering. Skoleringen i hovedavtalen er ment for at både styrere og tillitsvalgte skal få en felles forståelse av innholdet og det vil gi et godt utgangspunkt for samarbeid på arbeidsplassen. Det står ikke noe spesifikt om dette i hovedavtalen/hovedtariffavtalen for PBL-A, men det hadde nok vært bra også for private barnehager. Arbeidet med å få på plass dette i kommunene bør intensiveres og her kan Utdanningsforbundet være en pådriver.

Når det gjelder skoleringen av de tillitsvalgte har Utdanningsforbundet en skoleringsplan som begynner tidlig på høsten med de første kursene. Det som er avdekket som problemer er at mange av de tillitsvalgte velges for sent til at de får være med på grunnskolering det første året de er tillitsvalgt. Her bør Utdanningsforbundet lage en starthjelp som fanger opp disse. Det kan gjerne være at noen i lokallaget har et minikurs, eller at det lages en kortversjon av den tillitsvalgtes oppgaver. Det bør uansett være tettere oppfølging av de som faller utenom oppstart på grunnskoleringen. Et annet problem tillitsvalgte har opplevd er at de har falt utenfor systemene slik at de ikke har fått informasjon eller at lokallagene ikke vet om at de er tillitsvalgte. Her må det en endring i rutinene slik at alle fanges opp med en gang. Skolering er viktig både for styrere og tillitsvalgte slik at en kan få på plass en velfungerende medbestemmelsesordning og et godt samarbeid på arbeidsplassen. Jeg er selv tillitsvalgt i Utdanningsforbundet, det er begrunnelsen for at det bare er Utdanningsforbundet jeg nevner når det gjelder skolering. Det er også mulig at andre fagforeninger bør gå gjennom sine skoleringsplaner og rutiner, men det har jeg ikke undersøkt eller har kjennskap til.

Når det gjelder funn i forhold til organisasjonskulturen i barnehagene er dette noe som det er vanskelig å gi noe entydig svar på om det har betydning for gjennomføringen av medbestemmelse. Det er ifølge Gottvassli(2006) vanskelig for de ansatte selv å sette ord på dette, men på direkte spørsmål bruker informantene ord på kulturen som åpenhet, samarbeid, humor og flinke ansatte som har jobbet lenge. Jeg har en opplevelse på bakgrunn av førsteinntrykk og intervjuene at det er en positiv kultur med humor, latter og glede. Jeg har blitt godt tatt imot og følt meg velkommen i alle barnehagene. Det har vært en lett tone på intervjuene.

De funn som er gjort er at det er lite forskjell mellom kommunale og private barnehager i undersøkelsen. Det er på ansettelsesprosessen at det er en signifikant forskjell. Her har de kommunale barnehagene et annet regelverk å forholde seg til i forhold til private, blant annet på utlysninger av stillinger. De kommunale barnehagene bruker også hovedtillitsvalgt i kommunene når det gjelder ansettelse.

Når det gjelder forskjellen på store og små barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse, ser det ut som om det er forskjellen på styrers administrasjonstid som er den utslagsgivende faktor. Oppgaven definerer små barnehager som en til to avdelinger og store barnehager fra tre avdelinger og opp. Det er bare informanter fra to små barnehager, så grunnlaget er litt dårlig for å trekke konklusjoner. I disse to barnehagene hadde en styrer i hel administrativ stilling, mens den andre hadde 35 % til administrasjon. I den enavdelings barnehagen ble det ikke gjennomført medbestemmelse etter hovedavtalen/hovedtariffavtalen. Alle avgjørelser blir tatt på personalmøtet. I den andre ble det gjennomført på linje med de store barnehagene, men her svarte styrer at hun akkurat var begynt med medbestemmelse og ønsket å lære mer.

Den siste variabelen er leders betydning og her har jeg sett på kommunikasjon, tidligere erfaring med bruk av medbestemmelse og Spurkelands(2002) teori om relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Jeg har spesielt sett på dialog, tillit, tilbakemelding, humor og konflikthåndtering.

Barnehagene er en arbeidsplass der en jobber tett på hverandre. Dette gjør at en blir kjent med hverandre i jobbsammenheng. For å bli bedre kjent på med personene har alle barnehagene sosiale arrangementer utenom arbeidstid. Det arrangeres ofte personalfester og blåturer.

Gjennom møtestrukturen i barnehagen er det gode muligheter for dialog. Jeg mener også at det er slik at alle får komme med innspill, selv om mye er diskutert på for eksempel pedagogisk ledermøte før det tas opp på personalmøter.

Personalet får tilbakemeldinger gjennom medarbeidersamtaler. Det jobbes også med å gi tilbakemeldinger i det daglige, men flere sa at dette kunne de bli bedre på. Det er mye latter, glede og humor i barnehagene jeg har besøkt. Humor gjør stemningen lettere og det gjør at det er lettere å ta opp ting man er uenig i. Konflikter tas i utgangspunktet opp med en gang og

med den det gjelder. Dette gjør at ting ikke får utviklet seg til store konflikter. Informantene sier det er lite konflikter i personalgruppa. Jeg tolker ut fra dette at styrerne bruker i hvert fall elementer innenfor relasjonsledelse og relasjonskompetanse i sin ledergjerning. Om dette har påvirkning i forhold til gjennomføring av medbestemmelse er det ikke grunnlag for å si. Dette på bakgrunn av at informantene gjennomførte medbestemmelse relativt likt.

Jeg hadde en antagelse om at de styrerne som hadde vært tillitsvalgt tidligere gjennomførte medbestemmelse i større grad enn andre. Jeg har ingen funn på at dette stemmer.

Abstract

The main issue in this study is: What can different practice in kindergartens due to the practice of agreement according to trade union rights?

A qualitative inquiry has been made in six kindergartens in two cities in Nordland.

Interviews have been made with leaders and representatives elected from Utdanningsforbundet in all kindergartens.

The variables presented due to what may influence on participation are: differences between private and public kindergartens, big and small kindergartens, different organizational cultures and the influence of leadership.

Participating at work is practiced in issues concerning employment holidays and random themes people want to discuss.

Leaders have less knowledge, the representatives are elected too late to participate in Utdanningsforbundets courses and often they don't get the chance.

The organization culture is dominated of laughter and joy.

Public kindergartens are run due to other rules and agreements and have different practice in employment matters.

The difference between small and big kindergartens depends on time to practice leadership.

The employee's appraisals tell how people do their work. Humor and dialogue are used.

Conflicts are solved immediately. The conclusion is that leaders use elements of relation management and competence. Since they all use participation I can't say that this have influence.

Nothing shows that former representatives becoming leaders practice more participating than other leaders.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag.....	2
Abstract	6
Oversikt over appendiks	9
1. Innledning	10
2.0 Problemstilling	13
2. 1 Historisk bakgrunn	14
2.1. Representasjon i styrer og tariffavtaler	14
2.2 Arbeidsmiljøloven	16
2.3 Trepertssamarbeidet	17
3.0 Teori om hva som kan forklare ulik praksis når det gjelder medbestemmelse i en barnehage	18
3.1 Medvirkning og medbestemmelse	18
3.1.1 Medvirkning	18
3.1.2 Medbestemmelse	21
3.2 Organisasjonskultur	27
3.3 Kommunale kontra private barnehager	29
3.4 Barnehagens størrelse	31
3.5 Leders betydning	33
3.5.1 Ledelse:	33
3.5.3 Kommunikasjon	38
3.5.5 Kjennskap til lov og avtaleverk	40
4. Forskningsmetode	41
5.0 Presentasjon av funn:	46
5.1 Innledning	46
5.2 Medbestemmelse	48
5.2.1 Tillitsvalgte	48
5.2.2 Medbestemmelsesmøter	48
5.2.3 Vaktlistene	49
5.2.4 Ferieavvikling	49
5.2.5 Ansettelse	50
5.3 Organisasjonskultur	51
5.4 Kommunale kontra private barnehager	53
5.5 Barnehagens størrelse	53

5.6 Lederens betydning	53
5.6.1 Ledelse:	53
5.6.2 Kommunikasjon:	56
5.6.3 Kjennskap til lov og avtaleverk	56
6. Analyse.....	57
6.0 Innledning	57
6.1 Medbestemmelse	57
6.2 Organisasjonskultur	59
6.3 Kommunale kontra private barnehager	60
6.4 Barnehagens størrelse	61
6.5 Lederens betydning	61
7. Konklusjon	63
7.1 Medbestemmelse	63
7.2 Videre forskning.....	64
Litteraturliste:	66
Apendikskapitler	67

Oversikt over appendiks

Vedlegg 1 Organisasjonsgrad

Vedlegg 2 Intervjuguide

Vedlegg 3 Årshjul for medbestemmelse

1. Innledning

Bakgrunnen for mitt valg av tema er at jeg for tiden har verv i Utdanningsforbundet Nordland. Utdanningsforbundet er en arbeidstakerorganisasjon for personer med godkjent utdanning som jobber i undervisningssektoren fra barnehage til universitetsnivå. Utdanningsforbundet er organisert med et sentralledd, fylkeslag og lokallag på kommunenivå. Jeg er en av fire heltidstillitsvalgte på fylkeskontoret i Nordland og er leder for seksjon barnehage. Dette innebærer at jeg har hovedansvaret for barnehageområdet i fylket.

Mine arbeidsoppgaver er blant annet skolering av tillitsvalgte i Nordland. Jeg deltar både med grunnskolering av nye tillitsvalgte på arbeidsplassnivå, og ledere og hovedtillitsvalgte på kommunenivå. Jeg er også medlem i sentralt utvalg for lønns- og arbeidsvilkår i Utdanningsforbundet. Utvalget er rådgivende for sentralstyret. Her jobber vi med saker som går på for eksempel arbeidsmiljøutfordringer og lønnsforhandlinger og overordnede prinsipper for disse.

Når jeg treffer tillitsvalgte i skole og barnehage har jeg en oppfatning av at medbestemmelse fungerer svært forskjellig fra barnehage til barnehage og fra skole til skole. Medbestemmelse er regulert i Arbeidsmiljøloven(2006) og ulike tariffavtaler, for eksempel med Kommunenes sentralforbund. Jeg vil i kapittel 3 forklare hva som ligger i begrepet medbestemmelse og forskjellen mellom medvirkning og medbestemmelse. Selv om alle arbeidstakere har krav på medbestemmelse på sin arbeidsplass har jeg, gjennom skoleringen av nye tillitsvalgte, en opplevelse av at mange ikke har det.

Jeg har også et inntrykk av at i de barnehagene/skolene der medbestemmelse ikke fungerer har et dårligere arbeidsmiljø med mye konflikter enn på arbeidsplasser der det fungerer.

Unntaket kan kanskje være i barnehagesektoren der de ansatte sier at de trives godt på jobb i en arbeidsmiljøundersøkelse¹ gjennomført på oppdrag av Utdanningsforbundet. Til tross for dette opplever jeg at konfliktnivået i enkelte barnehager kan være ganske høyt.

For å begrense oppgaven noe vil jeg fokusere på tillitsvalgte i Utdanningsforbundet og ikke ta med øvrige organisasjoner i kommunen/barnehagen. Resultatet av forskningen vil forhåpentligvis ha overføringsverdi for andre arbeidstakerorganisasjoner. Jeg vil også begrense oppgaven til å se på medbestemmelse i barnehager fordi det er dette området jeg har best kjennskap til. En annen begrunnelse for å se på barnehager er at det, etter min erfaring som tillitsvalgt i snart 21 år, synes å være varierende om barnehager gjennomfører

¹ Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har gjennomført en kvalitativ arbeidsmiljøundersøkelse i fire barnehager på Østlandet i 2008

medbestemmelse i barnehagene. Det er heller ikke lange tradisjoner for medbestemmelse i barnehagene. Jeg ønsker å forske på hva som kan være årsaken til dette.

Medbestemmelse er en lovpålagt/tariffestet lederoppgave som, etter min erfaring, ikke blir gjennomført i alle barnehager. Jeg ønsker å forske på temaet for å prøve å finne ut hva som er årsaken til at medbestemmelse fungerer i noen barnehager og ikke i andre. Mine funn vil kunne være til hjelp både for arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjoner i å få innført medbestemmelse på arbeidsplassen og i skolering av tillitsvalgte og ledere.

Når jeg gjennom mitt yrkesaktive liv både som styrer og tillitsvalgt har opplevd store forskjeller på om og hvordan medbestemmelse gjennomføres, har jeg ofte lurt på hva som er årsaken til dette. Jeg har også spekulert på hva som gjør at enkelte styrere gjennomfører medbestemmelse og andre ikke, når det er en lov- og tariffpålagt oppgave. Hvorfor velger de vekk en oppgave de skal gjøre? Hvorfor gjør ikke de tillitsvalgte eller andre ansatte noe med manglende medbestemmelse? Er det manglende opplæring i utdanningen? Har de dårlige erfaringer med tillitsvalgtordninger? Er styrerne usikre i sin lederrolle og ikke tør å involvere de tillitsvalgte? Mine mange spørsmål har resultert i problemstillingen:

Hva kan forklare ulik praksis mellom barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse nedfelt i hovedavtalen/hovedtariffavtalen?

Jeg har i tidligere skrevet at det er forskjeller mellom barnehager om medbestemmelse gjennomføres eller ikke. Jeg kan ikke dokumentere dette med statistikk eller rapporter, men er mitt inntrykk gjennom mange år som tillitsvalgt.

I kapittel 2 gis en historisk oppsummering av grunnlaget for den tillitsvalgtordningen vi har i Norge i dag. Deretter presenteres de variablene som er utgangspunktet for teorien i oppgaven.

I kapittel 3 presenteres min teori om hva som kan påvirke omfanget av medbestemmelse i barnehagene. Deretter belyses teoretisk hva som ligger i begrepene medbestemmelse og medvirkning og forskjellene på dette. Jeg vil også gå gjennom lovgrunnlaget for gjennomføringen av medbestemmelse. Deretter presenteres litteratur som underbygger og forklarer de ulike områdene jeg tror kan påvirke graden av medbestemmelse.

Kapittel 4 er metodekapitlet først presenteres litteratur om forskningsmetoder og mitt valg av forskningsmetode. Deretter drøftes reliabiliteten og validiteten av oppgaven. I kapittel 5 presenteres de funn som er gjort i den kvalitative undersøkelsen.

I kapittel 6 analyseres funnene opp mot teorien presentert i kapitel 3. I kapitel 7 trekkes konklusjoner ut fra analysen av funnene i undersøkelsen. Til slutt kommer forslag til eventuell videre forskning på området.

2.0 Problemstilling

Problemstillingen for oppgaven er: *Hva kan forklare ulik praksis mellom barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse nedfelt i hovedavtalen/hovedtariffavtalen?*

Den avhengige variabelen i oppgaven omhandler medbestemmelse i barnehager i Nordland. Jeg vil se på om og hvordan medbestemmelse gjennomføres. Videre studeres hva som kan påvirke graden av om medbestemmelse gjennomføres. Jeg ser på fire forhold eller uavhengige variabler som jeg tror kan påvirke om det gjennomføres medbestemmelse i barnehagen eller ikke. Det er mulig at noen barnehager gjennomfører medbestemmelse etter hovedavtalen på noen områder.

Det jeg tror kan påvirke medbestemmelsen eller graden av gjennomføring av medbestemmelse er for det første om barnehagen er kommunal eller privat. En av årsakene til forskjeller her er blant annet at de kommunale barnehagene er en del av en stor kommunal sektor har lengre erfaringer og tradisjoner på området. De private barnehagene har ofte uprofesjonelle eiere med lite kunnskap om medbestemmelse i barnehager.

Jeg vil også se på om organisasjonskulturen i barnehagen har betydning, hvordan tas ting opp i barnehagen og hva er det som ligger til grunn for de avgjørelser som blir tatt. Det oppgaven tar opp er blant annet i hvilke fora diskuteres saker som angår personalet.

Størrelsen på barnehagen kan gjøre en forskjell når det gjelder medbestemmelse. Hvem diskuterer hva, med hvem, i hvilket fora. Jeg antar at det i en stor barnehage vil være større behov for å få ting formalisert i møter. Og at barnehagen har så mange møter og andre ting å forholde seg til i løpet av dagen, at det er behov for en plan over møter.

Til slutt ses det på leders betydning for om det gjennomføres medbestemmelse etter hovedavtalen i barnehagene. En leder har mange oppgaver og i barnehagene er administrasjonen liten, som regel bare styrer. Jeg antar derfor at styreren stor betydning for om det gjennomføres medbestemmelse i barnehagen, i hvor stor grad og på hvilken måte det gjennomføres.

Selve modellen presenteres i kapittel 3.

2. 1 Historisk bakgrunn

Dagens arbeidsmiljølov, bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelsesordning har en lang historie helt tilbake på 1850-tallet. Da grunnla Marcus Thrane den første arbeiderbevegelsen som samlet bl.a. husmenn, bønder og håndverkere. Oppsummeringen her er i hovedsak hentet fra NOU 2010:1.

2.1. Representasjon i styrer og tariffavtaler

Den første fagforeningen, Den Typografiske forening ble etablert i 1872. Den første fagforeningen for lærere, Noregs Lærerlag ble etablert i 1892. Organisasjonen har vært igjennom flere sammenslåinger og navneendringer siden den gang. Utdanningsforbundet ble etablert etter sammenslåing mellom Norsk Lærerlag og Lærerforbundet i 2001. Fagforeningen har kjempet for å få på plass tariffavtaler for sine medlemmer. Tariffavtaler setter begrensninger på arbeidsgivers styringsrett og gir arbeidstakerne medbestemmelse på arbeidsplassen. I den private barnehagesektoren har fremdeles ikke alle barnehager tariffavtale. I Nordland er 5,6 % av de private barnehagene uten tariffavtale, dette utgjør 3,2 % av Utdanningsforbundets medlemmer i barnehagesektoren i Nordland².

Arbeidernes Faglige landsorganisasjon, senere LO ble etablert i 1899 og dette førte til at også arbeidsgiverne ønsket en egen organisasjon. Norsk Arbeidsgiver Forening, senere NHO, ble etablert i 1900. Utviklingen av arbeidstakernes og arbeidsgivernes avtaleinngåelser har i stor grad basert seg på ordninger for privat sektor. Noe vi i og for seg kan si gjelder fremdeles i tariffoppgjørene. Der er det industrien som legger premissene for lønnsoppjøret i offentlig sektor.

Den første hovedavtalen mellom LO og N.A.F. ble inngått i 1935. Denne ga arbeidstakerne rett til å bli hørt i endringer i bedriftenes oppbygging og virkemåte. Den ga også arbeidstakerne innflytelse på arbeidsplassen og arbeidslivspolitikken. (NOU 2010: 1) Denne førte partene over fra et motsetningsfylt forhold preget av kamp mot hverandre til å legge vekt på samarbeid for å finne gode løsninger for bedriften. Ordningen med å opprette

² Hentet fra Utdanningsforbundets interne medlemsregister.

samarbeidsorgan på arbeidsplassen hadde sin spede begynnelse med produksjonsavtalen som ble opprettet i 1946. I denne avtalen ble det foreslått å opprette produksjonsutvalg i bedriftene. I disse utvalgene skulle ansatte og ledelse samarbeide om utviklingen av virksomheten. (NOU 2010:1:61) Disse produksjonsutvalgene blir sett på som forløperen til dagens system med samarbeidsorgan på arbeidsplassen.

I 1966 ble del B av hovedavtalen introdusert, der ble produksjonsutvalgene erstattet med bedriftsutvalg. I tillegg kunne det opprettes avdelingsutvalg i bedrifter med mer enn 200 ansatte. Hensikten med denne var å få på plass samarbeidsordninger som skulle sikre fremtiden for bedriften og arbeidsplassene.

Dette året ble det også inngått en avtale mellom Norges Byforbund og Norges Herredsforbund, senere KS og blant annet Norsk Kommuneforbund, nå Fagforbundet, om et samarbeidsråd for samarbeidsutvalg i kommuner og kommunale foretak. (NOU2010:1)

I 1972 ble aksjeloven endret slik at ansatte, i aksjeselskap med mer enn 50 ansatte, fikk rett til å ha minst 2 ansatte i styret. Disse skulle velges av og blant de ansatte. I de påfølgende årene ble flere næringer omfattet av ordningen.

Medbestemmelsesordningene i hovedavtalen mellom LO og N.A.F. ble endret i 1976, slik at den også gjaldt på konsernnivå.

I 1980 ble det grunnleggende prinsippet om ansattes medbestemmelse tatt inn i Grunnlovens § 110, annet ledd og her står det:

”Nærmere Bestemmelser om Ansattes Medbestemmelsesret paa sin Arbeidsplads, fastsættes ved Lov.”

I 1983 inngikk KS- og LO-forbundene i kommunal sektor en prinsippavtale for ansattes representasjon. Det ga de ansatte rett til å sitte en rekke råd og utvalg i kommunal sektor, deriblant administrasjonsutvalget.

Innslagspunktet, på antall ansatte i bedriften, for å kreve styreplasser for de ansatte ble i 1988 endret fra 50 til 30 ansatte.

Kommunene har praktisert en form for medbestemmelse siden begynnelsen på 1970-tallet. Den endelige lovfestingen av medbestemmelse i kommunal sektor kom i 1992. Da kom også

endringen med at rådmannen/administrasjonssjefen er kommunestyrets forlengede arm. I praksis betyr dette at de fikk rådmannen/administrasjonssjefen det daglige ansvaret for kommunens ansatte, mens politikerne tar seg av de overordnede prinsippene.

Etter endring av aksjeloven i 1997 fikk styremedlemmene rett til å få opplysninger, behandlinger av saker og igangsettelse av undersøkelse av viktige forhold. Da kom også morselskapets opplysningsplikt til datterselskaper om viktige beslutninger som hadde betydning for driften av datterselskapene. (NOU 2010:1)

Mange private barnehager er ikke regulert av aksjeloven men av Samvirkeloven som kom i 2007, denne gir de ansatte rett til styrerepresentasjon der det er minimum 30 ansatte. Denne minimumsgrensen gjør at mange av de private barnehagene faller under denne grensen, men arbeidsgiver kan om de vil, gi ansatte representasjon i styret.

PBL-A har det i sin tariffavtale at de ansatte bør være representert i barnehagens styre, og her er ingen minimumsgrense på antall ansatte. At det står bør, gjør at eierne ikke er forpliktet til å gi de ansatte representasjon i styret.

2.2 Arbeidsmiljøloven

Rundt 1870 fant en skolekommisjon ut at det gikk ut over opplæringen at barn jobbet i fabrikkene og dette ble indirekte med på å påvirke den første arbeidervernlov som kom i 1892³. Denne var det første kjente eksemplet på at arbeidere fikk lovfestet rett til å få representanter i et offentlig opprettet organ. Arbeidervernloven av 1892 er grunnlaget for dagens arbeidsmiljølov.

Lovrevisjonen i 1935 dekket alle arbeidsforhold til lands og kalles den første alminnelige arbeidervernlov. (NOU 2010:1:62). I perioden frem til endringene av arbeidsmiljøloven i 1977, ble det bare gjort små revisjoner av loven.

I 1977 ble det tatt inn i loven at det skulle opprettes arbeidsmiljøutvalg der både ansatte og ledelsen var representert. Gjennom dette utvalget fikk arbeidstakerne innflytelse på helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen. Her fikk arbeidstakerne og arbeidsgiverne et felles ansvar for utviklingen av arbeidsmiljøet (NOU 2010:1:62).

³ Psykososialt arbeid i barnehage, skole og SFO, utkast til veiledningshefte(2003)

I 1992 kom internkontroll-forskriften som satte fokus på mer systematisk arbeid med arbeidsmiljøet og de ansattes medvirkning. På bakgrunn av Arbeidslivslovutvalgets arbeid i 2004 ble det endringer i arbeidsmiljøloven i 2005. Disse endringene besto bl.a. av innføring av EU-baserte regler om informasjon og konsultasjon.

2.3 Trepertssamarbeidet

Trepertssamarbeidet handler om samarbeid mellom arbeidsgiverforeninger, arbeidstakerorganisasjoner og politikere. Partssamarbeid, bedriftsdemokrati og deltakelse har blitt betegnet som et vesentlig konkurransefortrinn for Norge som stat. Det har bidratt til færre arbeidskonflikter, større tilhørighet til arbeidsplassen og en utvidelse av demokratibegrepet på arbeidsplassene. Dalby (s.2)

Dette trepartssamarbeidet bygger på god dialog mellom partene og samarbeid for å finne de løsninger som både arbeidsgiver, politikere og arbeidstakere kan godkjenne.

Trepertssamarbeidet er fundamentet for utviklingen av den norske velferdsstaten. Gjennom dialog og samarbeid har partene bidratt til den utviklingen vi har hatt i det norske samfunnet, spesielt i etterkrigstiden. Den spede begynnelse startet med de første inngåelsene av tariffavtalene nevnt ovenfor. Trepertssamarbeidet har bidratt til at vi har hatt få store langvarige konflikter i arbeidslivet og bortimot ingen ulovlige streiker. For at dette systemet skal fungere er vi avhengige av stor oppslutningen om arbeidstaker og arbeidsgiverorganisasjonene.

I Norge har vi høy organisasjonsgrad⁴ blant arbeidstakerne, med henholdsvis 86 % for kommuner og fylker og litt mindre med 47 % i privat sektor. I barnehagesektoren i Nordland er organisasjonsgraden⁵ i Utdanningsforbundet 85,32 % for både kommunalt og privat ansatte førskolelærere. De som ikke er organisert blir i stor grad omfattet av de fremforhandlede avtalene.

Dette samarbeidet krever tillit mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene og politikerne. Denne tilliten og samarbeidet kommer frem i for eksempel opprettelsen av ulike samarbeidsorganer både på lokalt og nasjonalt nivå. Et eksempel på trepartssamarbeidet er

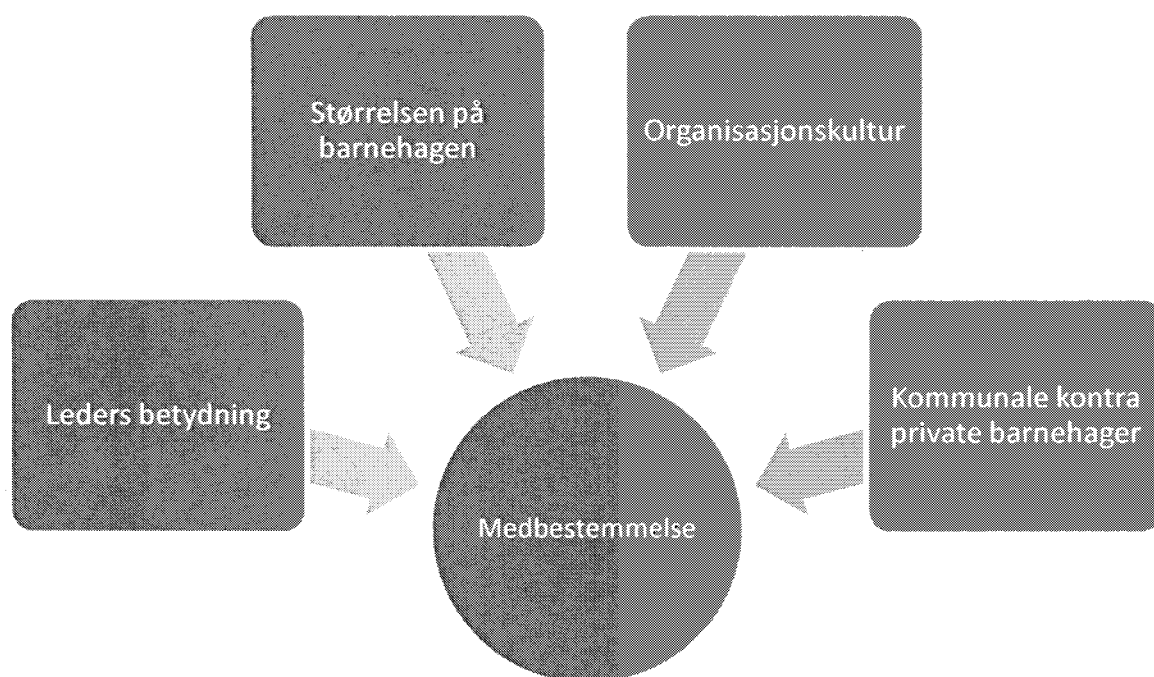
⁴ Fafo-rapport(2009)

⁵ Se vedlegg 1

GNIST- og GLØD-samarbeidet og kampanjen "Verdens fineste stilling ledig" der partene samarbeider for å øke rekrutteringen og statusen til læreryrket i barnehage og skole. IA-avtalen om et inkluderende arbeidsliv er også et eksempel på samarbeid mellom partene.

3.0 Teori om hva som kan forklare ulik praksis når det gjelder medbestemmelse i en barnehage

Jeg har sett på hvilke faktorer som kan påvirke i hvilken grad det gjennomføres medbestemmelse i barnehagene.



Det beskrives først hva forskjellen på medbestemmelse og medvirkning er. Deretter gjennomgås de enkelte faktorene som jeg tror kan være årsaken til ulik praksis når det gjelder gjennomføringen av medbestemmelse.

3.1 Medvirkning og medbestemmelse

3.1.1 Medvirkning

I følge Nylehn(2001) indikerer ordet medvirkning at medlemmer i en organisasjon har mulighet til å være aktive deltagere og ha mulighet for å påvirke sin rolle eller arbeidsoppgaver i organisasjonen.

Nylehn(2001) hevder at medvirkning kan deles i 3 dimensjoner:

1. **Autonomi** som handler om at arbeidstakerne har selvstendighet i arbeidsutøvelsen og at en arbeidstaker velger selv hvordan de vil løse oppgavene. I barnehagen handler dette om for eksempel hvilket fagområde i rammeplanen barnehagen velger å satse på i forhold til opplegg med barna. De ansatte har stor frihet til å velge hvordan de ønsker å lage opplegg og gjennomføre dette med barna.
2. **Medbestemmelse** som handler om at arbeidstakeren får delta og påvirke beslutninger som tas i organisasjonen. Arbeidstakerne får mulighet til å fremme og få ivarett sine interesser i organisasjonen. Dette kan for eksempel være at arbeidstakeren får være med på å bestemme hvilken velferdspermisjonsordning det skal være i barnehagen. Velferdspermisjoner er korte permisjoner der en får fri med/uten lønn for å gå til lege, begravelse, eksamen etc.
3. **Deltagelse** som handler om at arbeidstakeren er aktivt med i arbeidsprosessene og uttrykker seg gjennom disse. Arbeidstakeren fungerer som et selvstendig, likeverdig og handlende individ. I barnehagen jobber alle direkte med barna og alle ansatte går vakter i arbeid med barn må en ta avgjørelser og handle når det er noe som skjer for eksempel å hjelpe/lære barna å kle på seg selv. Alle ansatte er også med på å planlegge innholdet i barnehagedagen.

Videre ser Nylehn(2001) på 3 ulike perspektiver på medvirkning i forhold til hvor stor grad medvirkningen kan realiseres.

1. Medvirkning som en rettighet.
2. Medvirkning som et mål eller gode i seg selv.
3. Medvirkning som et middel til å oppnå andre goder.

Medvirkning er en lovpålagt ordning for bedriftene og en rettighet arbeidstakerne har. Ordningen kan oppfattes både positivt og negativt. Arbeidstakere som opplever at de har innvirkning på sin arbeidssituasjon og arbeidsoppgaver kan bli mer engasjert i bedriften og føle mer ansvar for å finne frem til gode løsninger. Dette er positivt både for ledelsen og den enkelte arbeidstaker.

Ledelsen ønsker ofte raske beslutninger og da kan en lang prosess med medvirkning og involvering av medarbeider eller fagforeninger være et hinder for dette.

Nylehn(2001) presenterer fem ulike forestillingsrammer for medvirkning;

1. Medvirkning via markedet – organisasjonen som koalisjon
2. Kollektiv medvirkning - fagforeningsmakt
3. Representativ medvirkning - styrerepresentasjon
4. Direkte medvirkning i arbeidssituasjonen – autonomi
5. Medvirkning som holdning – aksept av variasjon

Medvirkning via markedet – organisasjonen som koalisjon

En bedrift har flere interessenter som er i et slags bytteforhold, for eksempel foreldre betaler for en barnehageplass og arbeidstakerne får lønn for utført arbeid. Eller barnehagen kjøper tjenester hos andre bedrifter som for eksempel regnskapsføring. Medvirkningen her er begrenset i og med at det er ulike maktforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og det sikrer ingen rettigheter til arbeidstakeren. Samfunnsforhold som hvor stor mulighet det er for arbeidstakerne til å få en annen jobb vil også påvirke arbeidstakerens mulighet for medvirkning. Nylehn(2001)

Kollektiv medvirkning – fagforeningsmakt

Dette handler om at arbeidstakerne er organisert i en eller flere grupper og fagforening(e) som møter ledelsen. Medvirkningen foregår kollektivt mellom en representant for fagforening(e) og lederen og reguleres etter bestemte rammer, myndighetene er en tredjepart i dette samarbeidet. Denne modellen kalles for den norske samarbeidsmodellen eller 3- partssamarbeidet som jeg også har beskrevet i kapittel 2. Den tillitsvalgte som representerer arbeidstakerne forhandler og samarbeider med ledelsen på vegne av sine medlemmer for å ivareta arbeidstakernes interesser. Fagforeningsrepresentanten er opptatt av å finne gode løsninger på utfordringer for bedriften for derigjennom å bevare arbeidsplassen. Et problem med denne formen for medvirkning kan være at fagforeningen selv er for udemokratisk eller har for sterk styring på sentralt nivå. Det blir medvirkning på arbeidsplassen for de få. Nylehn(2001)

Representativ medvirkning – styrerepresentasjon

Dette handler om at de ansatte velger en representant inn i styret for bedriften. Styret tar viktige beslutninger i bedriften og arbeidstakerne får medvirkning på disse gjennom

styrerepresentasjon. I syret sitter representanten på begge sider av bordet, den representerer de ansatte samtidig som den er i ledelsen. Dette kan medføre interessekonflikter for representanten, skal han/hun ta mest hensyn til ivaretagelsen av arbeidstakerne eller bedriften?

En kan si at arbeidstakerne har medvirkning gjennom styrerepresentasjon ved at de da har en representant inn i de sentrale organer som fremlegger deres syn i en sak og hvordan de forstår denne. Nylehn(2001)

Direkte medvirkning i arbeidssituasjonen – autonomi

Her gis de ansatte frihet til å utføre sine arbeidsoppgaver slik de finner det best innenfor visse rammer. Denne formen for medvirkning krever en leder som er tålmodig og har aksept for at andre gjør det på en annen måte enn en selv ville gjort det. En må også ha en organisasjon som er fleksibel og det må være aksept for at en har mindre styring over bedriften.

Nylehn(2001)

Medvirkning som holdning – aksept av variasjon

Dette forutsetter at det er en demokratisk grunnholdning i organisasjonen både blant de ansatte og ledelsen. Denne formen for medvirkning er ikke formalisert og man har ingen garanti for at en får medvirkning, men det er mulighet for å diskutere seg frem til en løsning.

Nylehn(2001)

Oppgaven handler om det som Nylehn kaller kollektiv medvirkning, altså medvirkning gjennom fagforeningen. I oppgaven intervjues tillitsvalgte i Utdanningsforbundet.

3.1.2 Medbestemmelse

Medbestemmelse er nedfelt i Arbeidsmiljøloven(2005) og der står det:

§ 8-1. Plikt til informasjon og drøfting

(1) I virksomhet som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal arbeidsgiver informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold med arbeidstakernes tillitsvalgte.

I mine undersøkelser har jeg ikke gjennomført intervjuer i barnehager som har så mange ansatte. Og da er det tariffavtalene som regulerer dette.

§ 8-2. Gjennomføring av plikten til informasjon og drøfting

(1) Plikten til informasjon og drøfting etter § 8-1 omfatter:

a) informasjon om den aktuelle og forventede utvikling av virksomhetens aktiviteter og økonomiske situasjon.

Dette kan for eksempel være om barnehagen går med underskudd eller overskudd, eller om tilfanget av barn gjør at en må legge ned barnehagen.

b) informasjon om og drøfting av den aktuelle og forventede bemanningssituasjon i virksomheten, inkludert eventuelle innskrenkninger og de tiltak arbeidsgiver vurderer i den forbindelse,

Eksempler på dette kan være lovendringer som fører til at barnehagen må ansette flere førskolelærere, barnehagen har færre barn så barnehagen må innskrenke driften og vurderer å permittere/si opp ansatte.

c) informasjon om og drøfting av beslutninger som kan føre til vesentlig endring i arbeidsorganisering eller ansettelsesforhold.

For eksempel at barnehagen skal gå fra å være organisert med avdelinger, men ønsker å gå over til baser. Et annet kan være at eier ønsker å selge barnehagen, slå sammen flere barnehager eller privatisere kommunale barnehager.

(2) Informasjon etter første ledd bokstav a skal skje på et passende tidspunkt.

Dette kan være ved regnskapsmessig årsavslutning eller ved månedlige/kvartalsvise gjennomgang av regnskap.

Informasjon og drøfting etter første ledd bokstavene b og c skal skje så tidlig som mulig.

Det vil si så snart eier begynner å vurdere å endre driften eller ser at antallet søkere til barnehagen går ned.

(3) Informasjonen skal gis slik at det er mulig for de tillitsvalgte å sette seg inn i saken, foreta en passende undersøkelse, vurdere saken og forberede eventuell drøfting.

Drøftingen skal bygge på informasjon fra arbeidsgiver, finne sted på det nivå for ledelse og representasjon som saken tilsier og skje på en måte og med et innhold som er passende. Drøftingen skal gjennomføres slik at det er mulig for de tillitsvalgte å møte arbeidsgiveren og få et grunnlagt svar på uttalelser de måtte avgi. Drøfting etter første ledd bokstav c skal ta sikte på å oppnå en avtale.

I dette ligger det at de tillitsvalgte skal få samme informasjon som arbeidsgiver bygger sine vurderinger på, de skal ha tid til å sette seg inn i saken og de skal ha mulighet for å ta saken opp med sine medlemmer for å få deres synspunkt på saken. Når det gjelder nivået saken skal tas opp på handler dette om det er avgjørelser som får betydning for alle barnehagene i kommunen eller bare en enkelt barnehage. Gjelder det alle barnehager skal saken tas opp mellom hovedtillitsvalgt i kommunen og den i kommuneadministrasjonen som er delegert ansvar for saken. Gjelder det bare en barnehage kan saken tas opp mellom styrer og plasstillitsvalgt, dette vil også gjelde hvis det er en privat barnehage.

(4) Bestemmelsene i denne paragraf kan fravikes ved tariffavtale.

Utdanningsforbundet har regulert dette i sine tariffavtaler med ulike arbeidsgiverorganisasjoner. Jeg går videre inn på avtaleteksten i de to største tariffområdene Utdanningsforbundet har medlemmer i.

I hovedavtalen med Kommunenes Sentralforbund (heretter KS) (2010-2012) heter det:

§ 1 Formål, samarbeid og medbestemmelse

§ 1-1 Formål

Hovedavtalen skal innenfor rammen av det lokalpolitiske demokrati bidra – gjennom godt samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse – til en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommunesektor til beste for innbyggerne.

Målet er gjennom videreutvikling av kommunesektoren å gi tjenester av høy kvalitet, skape trygge arbeidsplasser med meningsfylt arbeid og et godt arbeidsmiljø. Partene er enige om at godt samarbeid mellom arbeidsgiver og de tilsatte og deres organisasjoner er en forutsetning for å få dette til. Evnen til åpen dialog og vilje fra begge parter vil i stor grad være avgjørende for om man lykkes.

§ 1-2 Samarbeid

Kommunesektoren er i stadig endring. Innbyggere og brukere har økende forventninger til tjenestene. Det gjelder så vel omfang som kvalitet og tilgjengelighet, og stiller arbeidsgiver, de tilsatte og deres organisasjoner overfor nye utfordringer med hensyn til samarbeid. Innenfor rammen av vedtatte økonomiske og politiske mål vil et godt samarbeid være av avgjørende betydning for utvikling av tjenestene. Partene er enige om at det er viktig for gode forhold på arbeidsplassen at samarbeidet mellom

kommunen/fylkeskommunen og de tillitsvalgte foregår i rasjonelle og betryggende former.

De tillitsvalgte er representanter for vedkommende organisasjoners medlemmer overfor arbeidsgiver. Arbeidstakere, tillitsvalgte og arbeidsgiver har rett og plikt til å gjøre sitt beste for å skape et godt samarbeid i hele kommunen/fylkeskommunen og på den enkelte arbeidsplass.

Målsettingen er at eventuelle problemer som måtte oppstå i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker skal søkes løst gjennom ordningen med de tillitsvalgte. Partene er derfor enige om betydningen av et godt fungerende tillitsvalgtapparat med klare linjer og fullmakter. De tillitsvalgte skal ha forholdene lagt til rette slik at de kan ivareta sine oppgaver etter de retningslinjer som er fastsatt i denne avtalen.

Dette betyr at den tillitsvalgte skal få tid til å sette seg inn i saker som skal drøftes med arbeidsgiver. Denne kan organiseres som fast frikjøp fra sin stilling eller at det gis tid/frikjøp når det er behov for det. Det mest forutsigbare for både tillitsvalgt og arbeidsgiver er fast frikjøp.

Medbestemmelse og medinnflytelse skal utøves effektivt og rasjonelt og være tilpasset kommunenes/fylkeskommunenes organisering.

Med dette menes det at kommunene varierer mye i størrelse og hvor mye tid og hvor mange utvalg og hvor mange tillitsvalgte det er naturlig å ha i kommunene varierer og må tilpasses.

Former for medbestemmelse

Medbestemmelse utøves ved representasjon i lovbestemte og andre utvalg og gjennom ordningen med tillitsvalgte.

Eksempler på dette er representant i administrasjonsutvalg, arbeidsmiljøutvalg, styrer for kommunale selskap, medbestemmelse med administrasjonen på kommunenivå og hovedtillitsvalgte, medbestemmelse mellom ledere og arbeidsplassstillitsvalgte.

Partene skal som hovedregel være representert i ad hoc-utvalg o.l. som utreder administrative spørsmål.

For eksempel hvis kommunen oppretter grupper som skal se på omorganisering av driften eller byggekomiteer.

I hovedtariffavtalen til Private Barnehagers Landsforbund – arbeidsgiverforening (heretter PBL-A) (2010-2012) står det:

1.1 Innledning

Formålet med denne avtale er at partene gjennom samarbeid, medbestemmelse og medansvar skal utvikle et godt arbeidsmiljø mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Den erfaring og innsikt som de ansatte har, skal gjennom samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver komme til nytte for både virksomheten og den enkelte arbeidstaker. Partene er enige om at det er av avgjørende betydning for gode forhold på arbeidsplassen at samarbeidet mellom virksomhetens representanter og de tillitsvalgte foregår i rasjonelle og betryggende former. De tillitsvalgte må få forholdene lagt til rette slik at de kan ivareta sine oppgaver etter de retningslinjer som er fastsatt i denne avtale.

Medbestemmelsesretten skal utøves effektivt og rasjonelt og være tilpasset virksomhetens organisering.

1.2 Medbestemmelse

Medbestemmelse etter denne avtale utøves i samarbeidsutvalget og gjennom tillitsvalgtordningen.

Medbestemmelse er nedfelt i både arbeidsmiljøloven og reguleres av tariffavtaler. De fleste barnehager er tilknyttet tariffavtale med KS eller PBL-A.

Hovedavtalen regulerer medbestemmelse på ulike nivåer. Denne studien handler om medbestemmelse på arbeidsplassen. Altså mellom styrer/daglig leder og den arbeidsplassstillitsvalgte. Den ser i all hovedsak se på medbestemmelse mellom Utdanningsforbundets tillitsvalgte og styrer som er eiers representant. Den arbeidsplassstillitsvalgte velges av og blant medlemmene i den enkelte fagforening. Den tillitsvalgte forplikter medlemmene og dette betyr at i saker der det er uenigheter internt blant medlemmene, må noen godta å ikke få det slik de ønsker.

Samarbeid og ansattes medbestemmelse er viktig både i forhold til å skape et godt arbeidsmiljø og for at virksomheten skal nå fastsatte mål. Hovedavtalen er et rammeverk som regulerer noen premisser for hvordan dette samarbeidet skal organiseres. I hovedavtalens forord står det også at samarbeidet bør baseres på tillit og gjensidig forståelse for hverandre roller.

Avtalene sier at medbestemmelsen forutsetter et godt samarbeid mellom partene, både arbeidsgiver og tillitsvalgt og at begge parter må bidra til dette samarbeidet for at det skal fungere godt. Partene er likeverdige og har et felles ansvar for å skape et godt samarbeid. Reell medbestemmelse betyr at de tillitsvalgte skal bli informert og tatt med på råd på et tidlig tidspunkt før beslutning er tatt. Partene har også en gjensidig plikt til å informere hverandre om forhold som er av betydning for den andre parten.

Et godt samarbeidsgrunnlag kan være at det på forhånd er avtalt visse ”retningslinjer” for hvordan samarbeidet skal organiseres. Her er Hovedavtalen et ”rammeverk”, men det er også viktig med lokale kjøreregler på hver enkelt arbeidsplass. Eksempel på slike lokale kjøreregler kan være hvor ofte en skal ha møter, sette opp møteplan og lage årshjul for når en tar opp ulike saker.

Arbeidsgiver plikter å ta med de tillitsvalgte på råd og informere om forhold som gjelder arbeidsplassen og gjennomføre drøftinger med de tillitsvalgte når det gjelder lønns- og arbeidsvilkår for de ansatte. De bør etterstrebe å finne frem til en løsning som begge parter kan være tilfreds med. Hvis de ikke blir enige er det arbeidsgiver som til slutt bestemmer, dette er regulert gjennom arbeidsgivers styringsrett. Arbeidsgiver kan ikke bestemme ordninger som er dårligere enn gjeldende lover og avtaler. For eksempel at all overtid skal avspaseres. Det er regulert i tariffavtalen at minimum overtidstillegget skal utbetales i lønn, men det kan avtales at det avspaseres time for time.

I Fafo- notat (2009:17) påpeker de at begrepet medbestemmelse og medvirkning ikke har en enhetlig definisjon og bruk i de forskjellige offentlige utredninger, lover og avtalevek. Det listes også opp en rekke sitater fra respondenter til undersøkelser om hva begrepet medvirkning og medbestemmelse betyr. De oppsummerer sitatene med en vurdering om at medvirkning er svakere rettighet enn medbestemmelse. Medbestemmelse handler mer om representative rettigheter (Fafo 2009:17:12). Det er denne formen for medbestemmelse oppgaven handler om.

3.2 Organisasjonskultur

Kulturen gjennomsyrrer alle gjøremål, den blir et slags sosial lim. Kulturen er ubevisst og setter sitt særpreg på barnehagen, er vanskelig for personalet selv å sette ord på. (Gotvassli 2006: 193)

En definisjon som er mye brukt på organisasjonskultur er utformet av Edgard Schein: Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at den læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene. Schein (1985:7)

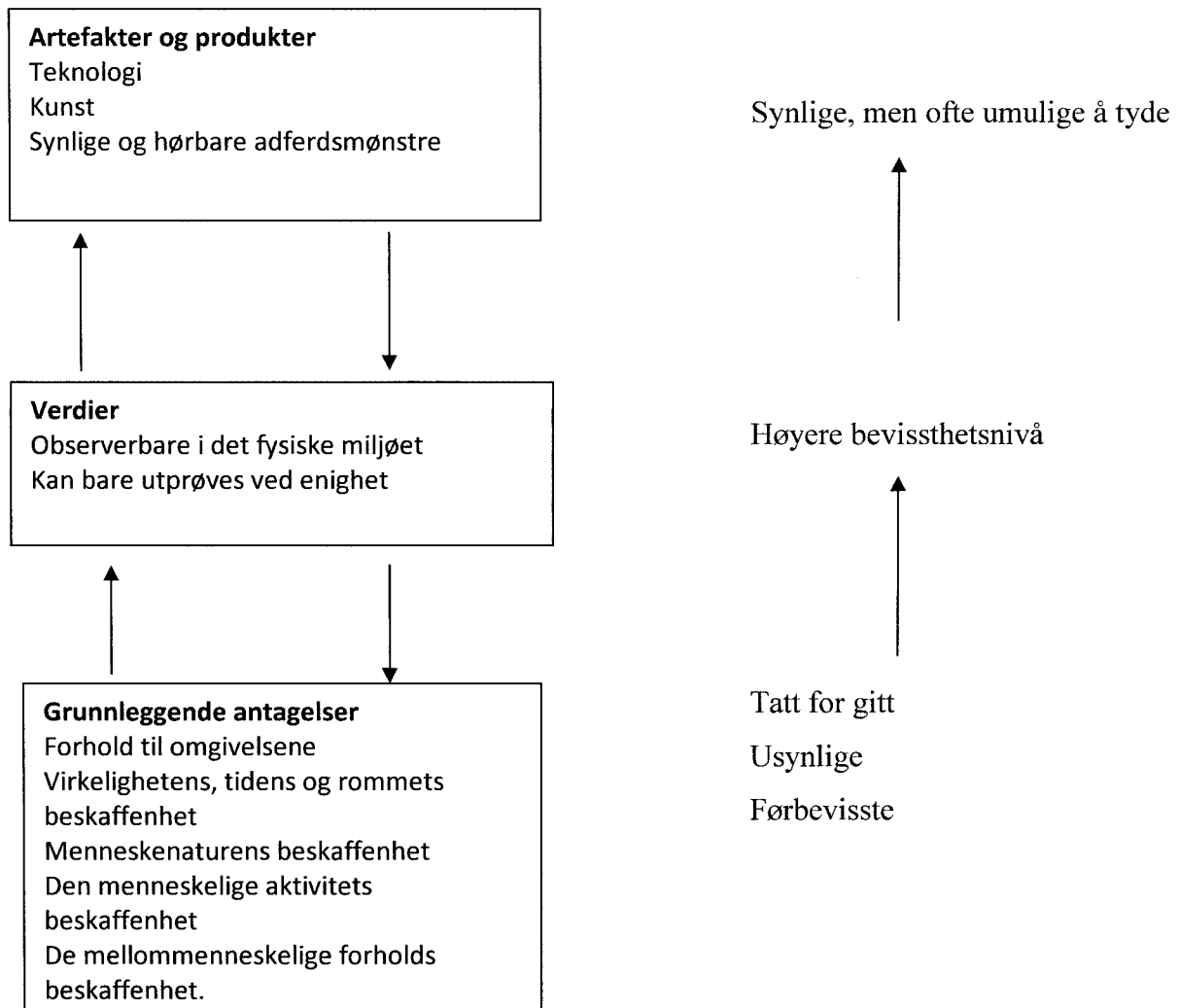
I barnehagesammenheng kan denne grunnleggende antagelsen være om barna skal være delt i søskengrupper eller om barna skal være inndelt etter alder, for eksempel 0-3 års og 3-6 års avdeling. Eller at det skal være en flat struktur, der alle ansatte gjør alle oppgavene. Gruppen som Schein definerer kan være en avdeling eller hele barnehagen.

Når det gjelder læring av mestring av problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon handler dette om at personalet har gjennom erfaringer funnet ut en måte å behandle de problemene som oppstår og har funnet ut at denne fungerer bra. For eksempel har de lært at det er best å ha en egen småbarnsavdeling fordi da får en bedre tid til hvert enkelt barn, det blir mer oversiktlig og det blir roligere for ungene siden de er færre i gruppa. Dette kan også være ekstern tilpasning fordi det er dette samfunnet og foreldrene ønsker. Hvis personalet gjennom erfaring har funnet ut at dette er den beste måten å gjøre dette på så vil de videreformidle dette til ny tilsatte i barnehagen.

Kulturen i barnehagen vil videreformidles til de nye som kommer til barnehagen og det handler om sånn gjør vi det hos oss. Nytilsatte vil studere hvordan oppgaver utføres og de vil bli ført inn i kulturen av de som jobber der fra før.

Schein deler kulturen inn i 3 nivåer, illustrert i figuren under.

Kulturens nivåer etter Schein



De grunnleggende antagelsene er de tingene vi tar for gitt, vi går ikke og tenker på dette. Det er en del av grunnholdningen på arbeidsplassen. I barnehagesammenheng kan dette være måten vi behandler ungene på eller hvilket syn vi har på foreldrenes innflytelse i barnehagen. Nivå to er barnehagens verdier, de som kommer til uttrykk i for eksempel årsplaner. De er mer synlige og kan for eksempel være at i denne barnehagen mener vi samvær ute i naturen er viktig.

Det Schein kaller artefakter og produkter er det som er synlige for alle, men de kan være vanskelig å tolke. Det handler om utformingen på barnehagen, hvor er leker plassert i forhold til ungene, er det blomster i vinduene, henger barnas kunst på veggene eller er det andre

bilder, hvilke oppslag er det som henger rundt omkring. Artefakter kan deles inn i 3 hovedgrupper; det mennesker sier, deres adferd og fysiske gjenstander, Jacobsen og Thorsvik(2006:129). Det det snakkes om kan for eksempel være en historie som blir fortalt om hvordan de hadde løst et problem tidligere med suksess. Adferd kan være for eksempel bruk av kroppsspråk som mimikk, ser personalet på den som snakker eller å vise interesse for besøkende. Fysiske gjenstander kan være bruk av logo for eksempel på klær personalet bruker eller visdomsord og vitser som henger rundt på arbeidsplassen.

Det som er synlig på arbeidsplassen kan være et uttrykk for de grunnleggende antagelsene. Gotvassli(2006) Som for eksempel hvor lekene er plassert i forhold til ungene. Er lekene gjemt i skap eller står høyt oppe slik at ungene ikke får tak i dem, kan dette være uttrykk for at det er personalet som bestemmer når ungene skal leke eller hvilke leker som blir tatt frem og ikke ungene selv. Et annet eksempel kan være at det henger vitsetegninger på personalrommet, dette kan være et uttrykk for at bruk av humor sees på som viktig i å skape et godt personalmiljø i barnehagen.

Jeg antar at barnehager som har en kultur der samarbeid og humor er grunnleggende, vil ha enklere for å gjennomføre medbestemmelse enn andre barnehager.

3.3 Kommunale kontra private barnehager

Tariffavtalen med Kommunenes Sentralforbund, heretter KS, som gjelder alle de kommunale barnehagene har eksistert siden tidlig på 1900-tallet, dermed har alle kommunale barnehager vært omfattet av en tariffavtale siden opprettelsen av barnehagene. Avtalen gjelder også for alle sektorer i kommunen dermed har det vært tradisjon i andre kommunale sektorer at medbestemmelse har vært gjennomført. Dette gjør at det kanskje har vært naturlig for kommunale barnehager å gjennomføre medbestemmelse siden det har vært en etablert praksis.

Den store etableringen av private barnehager, startet på 1980-tallet. Det har blitt flere og flere private barnehager og etableringen av mange foreldre-eide og forenings-eide barnehager skjot fart på 1990- tallet.

Private Barnehagers Landsforbund, heretter PBL, er største organisasjonen for private barnehager ble etablert i 1993 som en interesseorganisasjon. En egen arbeidsgiverforening, PBL-Arbeidsgiverforening, heretter PBL-A ble etablert i 1997. Dermed startet mange private

barnehager uten en tariffavtale, med foreldre som eiere. Disse etablererne så muligens ikke nødvendigheten av en tariffavtale og reguleringer for arbeidstakers og arbeidsgivers rettigheter og plikter utover arbeidsmiljøloven.

De kommunale barnehagene har eiere og en administrasjon som skal ha kjennskap til lov og avtaleverk som regulerer medbestemmelse i barnehagene. Administrasjonen skal påse at avtaleverket skal følges og skolere lederne i avtalene.

De fleste private barnehager i Nordland har tariffavtale enten gjennom PBL-A, Virke eller har standard tariffavtale mellom barnehagen og Utdanningsforbundet, Fagforbundet og Delta. I private barnehager er det ofte foreldre eller ideelle organisasjoner som er eiere. Disse er organisert som andelslag eller stiftelser. I andelslag går som regel foreldrene eller bedrifter inn og kjøper andeler i barnehagen for å få barnehageplass. Foreldre-eide barnehager har et eierstyre bestående av foreldre og de har ikke nødvendigvis kjennskap til lov og avtaleverk.

I det siste 10-året har etableringen av kommersielle private barnehager med en eier for flere barnehager vært sterkt økende på landsbasis, men i Nordland har vi bare noen få slike eiere. Det er en stor eier i Bodø; Barnekompaniet AS som eier 8 barnehager i Bodø og en i Brønnøysund. Opplysningene er hentet fra Proff.no. De samme personene som eier Barnekompaniet eier også flere barnehager ellers i Nordland, og i resten av Norge. De driver også barnehager i Sverige. Barnekompaniet skal nå innlemmes (i følge styrene) i et storkonsern som heter Norlandia Care Group AS.

På kommunalt nivå er det blant annet en hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundets medlemmer og en for Fagforbundets medlemmer. Disse er godt skolert, ofte bedre enn styrere, i forhold til lov og avtaleverk. Den hovedtillitsvalgte vil informere og skolere den plasstillitsvalgte i barnehagene. Dette gjør at den plasstillitsvalgte har en å diskutere ulike saker i forbindelse med arbeidsvilkår i den enkelte barnehage og som kan ta opp saker videre i det kommunale systemet. Når den plasstillitsvalgte får informasjon eller spørsmål fra den hovedtillitsvalgte får han/hun en påminnelse om hvilke oppgaver han/hun har og videre ta opp saken med styrer gjennom medbestemmelsesmøter.

Hovedtillitsvalgte i private barnehager eksisterer ikke i Nordland. Vi har en stor eier som Utdanningsforbundet har forhandlet frem en slik ordning med. Tidligere har det ikke vært

noen som har vært villige til å ha dette vervet. Nå har noen sagt seg villig til å ha vervet, det vært drøftinger på gjennomføringen av ordningen, men det er ikke kommet til enighet enda.

I de private barnehagene jobber de ansatte nært opp mot eier. Det er små enheter i forhold til kommunen og ansatte kan føle en større lojalitetsplikt overfor eier enn kommunalt ansatte. Dette kan føre til at de ansatte føler at de ikke kan be styret om medbestemmelsesmøter. En bakenforliggende årsak med usikkerhet i forbindelse med økonomi og mulighet for nedleggelse hvis en følger tariffavtalen kan også medføre at det er vanskelig å stå på kravene i tariffavtalen.

På bakgrunn av eierform, strukturer og lange tradisjoner, vil jeg anta at medbestemmelse fungerer bedre i kommunale enn i private barnehager.

3.4 Barnehagens størrelse

Arbeidsmiljøloven regulerer at medbestemmelse skal gjelde for arbeidsplasser som har 50 ansatte eller mer. I hovedavtalen til KS står det ingenting om hvor mange ansatte det skal være, så her er det nok at en fagforening har ett medlem.

I PBL-A avtalen står det at det skal minimum være to medlemmer i fagforeningen før en har rett til å ha medbestemmelse.

I Nordland er det mange kommuner med en- og toavdelings barnehager og ikke så mange barnehager med over 4 avdelinger. Jeg definerer i denne oppgaven små barnehager som en- og toavdelings barnehager og store barnehager som barnehager med tre avdelinger og oppover. Dette vil i andre fylker og byer, som for eksempel Oslo være små barnehager alle sammen.

I de små barnehagene har styret som regel bare deler av stillingen sin til administrasjon og kontortid og har en del av stillingen på avdeling.

I enavdelings barnehager har en muligheten for at Utdanningsforbundet skal ha to medlemmer. I disse barnehagene vil det være minimum fire ansatte. To førskolelærere, hvorav en er styret og to assistenter/fagarbeidere. Skal medbestemmelse gjennomføres her vil det være kun en ansatt som ikke deltar på møtene forutsatt at alle er organisert.

I så små enheter er det ganske oversiktlig og avgjørelser tas ofte i uformelle samtaler eller diskusjoner underveis. Dette medfører at hovedavtalens retningslinjer for medbestemmelse ikke følges. Det man bestemmer skrives ikke ned i noen protokoll og det er ikke sikkert at de som har rettigheter i følge hovedavtalen til medbestemmelse blir tatt med i diskusjonen. Dette kan gi liten innflytelse på arbeidssituasjonen i og med at en ikke får forberedt seg. Og hvis samme problemstilling oppstår senere vil en ikke ha noe skriftlig å vise til om hva en har blitt enige om tidligere.

I store barnehager er det flere ansatte og da er behovet for å ha formelle møter større. Styrer er ikke direkte involvert i alt som skjer og han/hun har ikke samme oversikt som i en liten barnehage. Han/hun må styre indirekte gjennom andre og da gjennom ulike treffpunkt som for eksempel medbestemmelses-, personal- og avdelingsledermøter. Styrer er også avhengig av å få informasjon fra sine underordnede for å få vite om ting som skjer ute i avdelingene. Dette gjelder også uenigheter som det er viktig å ta en bestemmelse på.

I en stor barnehage blir behovet for å styre gjennom fastsatte regler og rutiner større og dermed også behovet for å få fastsatt disse gjennom møter større. I en stor barnehage der styrer har hel administrativ stilling går en del av tiden til møter og behovet for å nedfelle møter i en plan er større enn i en liten barnehage.

For å sikre at alle ansatte får samme informasjon og at alle har en mulighet for å bli hørt i ulike saker som angår ansattes arbeidsvilkår er det viktig å ha medbestemmelsesmøter.

I en stor barnehage vil det også være flere ansatte som er medlemmer i en fagforening og flere som er klar over sine rettigheter i forhold til arbeidsmiljølov og tariffavtaler. Arbeidstakerne har også litt større avstand til lederen og da er det kanskje enklere å kreve drøftinger om en sak på et medbestemmelsesmøte.

For at alle skal ha samme informasjon og regler å forholde seg til er det viktig at bestemmelser er nedskrevet i en protokoll. Det gjør det lettere å finne tilbake til, hvis en senere er uenig i hva som ble bestemt.

På bakgrunn av større behov for styring gjennom møter siden styrer ikke deltar i det daglige arbeidet på avdelingen at medbestemmelse etter hovedavtalen fungerer bedre i store barnehager enn i små.

3.5 Leders betydning

I dette kapitlet gjennomgås noe teori på noen sider ved lederen og ledelse, som jeg mener kan ha betydning for gjennomføringen av medbestemmelse i barnehagene. Jeg går først gjennom hva ledelse er og spesielt relasjonsledelse. Siden ansatte i barnehagene jobber så tett innpå hverandre vil jeg anta at relasjonsledelse kan være en vei å gå for styrer.

Videre presenteres litteratur på kommunikasjon. Dette er et veldig viktig område i ledelse. Hvordan lederen legger grunnlaget for kommunikasjonen vil ha stor betydning for samarbeid og arbeidsmiljøet på en arbeidsplass.

Til slutt settes fokuset på leders tidligere erfaringer med medbestemmelse og kjennskap til lov og avtaleverk.

3.5.1 Ledelse:

Det skrives mye om hva ledelse er blant annet å bidra til at aktiviteten i en organisasjon foregår planmessig og sammenhengende. Det handler om å treffe beslutninger på overordnet nivå og å binde de ulike oppgavene sammen. For å utøve ledelse må en ha informasjon om oppgavene, vite hva som er viktig og ha makt til å ta beslutninger. Ledelse er en prosess mellom leder og underordnede og samspillet mellom dem betyr mye.

De som arbeider i en barnehage jobber tett sammen med hverandre og dette krever at en fungerer sammen som team. Ved å bygge gode relasjoner mellom medarbeiderne og mellom medarbeidere og styrer antar jeg at en vil få en bedre barnehage både for foreldre, barn og ansatte.

Oppgaven konsentreres om relasjonsledelse. Jeg vil bruke teorien om relasjonsledelse som utgangspunkt for å se på om styrere som bruker denne teorien, eller elementer av den, har lettere for å ta i bruk medbestemmelse på arbeidsplassen.

Relasjonsledelse handler om å lede gjennom fellesskapet. Det er en menneskeorientert lederstil som handler om å vise omtanke for sine medarbeidere og å gjøre andre gode. Spurkeland (2002)

Relasjonsledelse bygger på Carl Rogers personfokusering og menneskeorientert lederstil og Peter M. Senges gruppetenkning, Spurkeland(2002).

Carl Rogers hevder med styrke at relasjonen mellom leder og medarbeider er en avgjørende faktor for hvor produktiv en medarbeider er. Spurkeland (2002:33) Rogers mener at den menneskeorienterte lederstilen bør brukes for å få ut det beste i hver enkelt medarbeider.

Lederstil kan defineres som lederens adferdsmønster (ord og tiltak) slik de oppfattes av andre, Gotvassli (2006: 78) Det er altså hvordan du oppfattes som leder som har betydning ikke hvilken lederstil du selv mener du har. En leder kan mene at hun/han er menneskeorientert og bryr seg om sine medarbeidere, uten at det oppfattes slik. Dette kan for eksempel være hvis lederen stenger seg inne på kontoret og sender beskjeder på e-post til sine medarbeidere og er lite i kontakt med dem, da vil ikke lederen oppfattes som om hun/han er interessert i hvordan de har det.

Det som settes opp som motsats til menneskeorientering er oppgaveorientert ledelse. Da er en som leder opptatt av at en skal få oppgavene gjort og lederen driver mye kontroll for å sjekke dette. På en arbeidsplass er en selvfølgelig avhengig av at oppgavene gjøres. Det er graden av kontroll og lite involvering av medarbeiderne som skiller disse to orienteringene. Gotvassli (2006).

Peter M. Senge(1991) hevder at gruppen er avhengig av at hver og en i gruppen får frem og brukt sin kompetanse. Alle i en vellykket gruppe er avhengige av at hver og en i gruppa bidrar med sitt for å få hele bedriften til å nå målene. Deltagerne i gruppa må stole på at alle deltar i prosessene slik at en utfyller hverandre. Ulike grupper i en bedrift vil påvirke hverandre slik at praksis og ferdigheter viderefremmes.

Gruppelæring baserer seg på dialog i gruppa. I dialogen kan en se på et problem fra mange forskjellige perspektiver. Dialogen har sitt utspring fra de tankene hver enkelt har om et problem eller utfordring. I dialogen har ingen av deltakerne det rette svaret eller det rette

synspunktet. Dialogen baserer seg på likeverdighet mellom partene. Dette kan være en utfordring å få til. Det må opparbeides tillit og aksept mellom deltakerne for at alle skal tørre å stå frem med sine antagelser. Senge(1991)

Dialogen er en del av hele kommunikasjonsprosessen. Jeg skriver mer om kommunikasjon i kapittel 3.5.3. Den gode dialogen er et sentralt element i relasjonsledelse. Dialogen er en samtale som bygger på aktiv lytting og at alle deltagerne hører på det som blir sagt. Med aktiv lytting menes det at en skal prøve å finne meningen i det som blir sagt og stille oppklarende spørsmål. Spurkeland (2002) I dialogen er alle likeverdige parter, for eksempel uansett om en er styrer eller assistent, og bakgrunn og utdannelse har ingen betydning. Det handler om at alle skal få komme frem med sine synspunkter og ingen skal bli avbrutt når de fremlegger sitt syn.

For å legge til rette for dialogen må en som leder skape trygghet i gruppa, og det kan gjøres ved for eksempel å spørre medarbeiderne etter deres mening. Dette stimulerer til at alle tør å si det de mener. Spurkeland(2002). En leder som hører på sine medarbeidere og som gir medarbeiderne en opplevelse av at deres mening har betydning vil oppleve at medarbeiderne lettere kommer med sine meninger. Som leder bør en skape gode arenaer for dialog på arbeidsplassen. En må sette av god tid til dialogen, fordi noen trenger lengre tid på seg for å komme med sine synspunkter på en sak. For at dialogen skal fungere må alle inviteres inn i samtalen og føle at deres bidrag har en betydning for det endelige resultatet. Evnen til å utnytte og bygge på andres tanker er noe av det fundamentale i dialogteknikken. Spurkeland(2002:58) Dialogen er med på å skape en demokratisk arbeidsplass der alle i gruppa får bidra og den tar sikte på å komme frem med flest mulige løsninger. Spurkeland (2002)

Teorien om relasjonsledelse bygger på to hovedprinsipper:

Bevisstheten om avhengighet og bevisstheten om mot, Spurkeland (2002: 36)

Bevisstheten om avhengighet handler om at en som leder og medarbeider er klar over og ser at alle er avhengig av at alle bidrar for å få en best mulig arbeidsplass og resultat i bedriften.

Alle har kompetanse på sitt område og når alle bidrar med sitt på arbeidsplassen blir resultatet best. Spurkeland (2002)

Bevisstheten om mot handler om at en som leder må ha mot til å ta de ubehagelige samtaler. Dette er samtaler som du gruer deg til, men vet du må ta. Samtalene kan oppleves som ubehagelige for eksempel fordi du må ta opp konflikter med vedkommende eller påpeke uønsket adferd. Det handler også om mot til å innrømme at du som leder ikke kan alt og at også du kan gjøre feil. Som leder må du ha mot til å ta disse samtaler ansikt til ansikt med vedkommende og ikke bare sende ut beskjeder på e-post, referater eller gjennom andre. Det handler også om at du må ha mot til å ta opp ubehageligheter med overordnede så vel som underordnede. Spurkeland (2002)

Relasjoner bygges opp over tid i et arbeidsfellesskap og som ny på en arbeidsplass vil en bruke tid på å gjøre seg kjent i organisasjonen. En finner ut hvilke arbeidsoppgaver den enkelte har, hvilke rutiner som er i barnehagen.

Forholdet mellom personer på arbeidsplassen kan skape positive eller negative følelser. For at arbeidsplassen skal oppleves positivt er det viktig å bygge opp under samhandling som skaper positive relasjoner mellom medarbeiderne. Her er det viktig at lederen har innsikt i egne følelser og hvordan disse kommer til uttrykk og påvirker medarbeiderne. Lederen må også forstå andres følelser og reaksjoner på handlinger for å bidra til en positiv relasjon. Spurkeland (2002)

Når en har positive relasjoner mellom ansatte vil deltakerne tolke budskapet i kommunikasjonen på en positiv måte. Det vil si at en som mottaker legger en positiv mening i det som blir sagt, at en sier det for at ting skal bli bedre. Positiv tolkning av budskap fører til at kommunikasjonsprosessen går bedre.

Hvis en som leder bygger gode relasjoner til sine medarbeidere vil en ha større mulighet til å påvirke, få innflytelse og sette spor etter seg i bedriften. Spurkeland (2002)

Gjennom relasjonsledelse gjør en andre gode og øker mestringsfølelsen hos sine medarbeidere. Medarbeidere som opplever mestring i arbeidet vil også få økt motivasjon og yte mer for bedriften.

En leder som har gode relasjoner til sine medarbeidere vil oppleve det som lettere å ta opp vanskelige tema på et tidlig tidspunkt slik at en unngår store konflikter på arbeidsplassen.

Spurkeland(2012) hevder at ledere som lykkes har god relasjonskompetanse.

Relasjonskompetanse defineres som: ferdigheter, evner, kunnskaper, og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker.

Relasjonskompetanse er noe man kan lære seg, men en må ha en grunnleggende interesse for mennesker for å få det til. Spurkeland(2012) deler relasjonskompetanse inn i 14 dimensjoner; menneskeinteresse, tillit, dialog-individ, tilbakemelding, dialog-gruppe, relasjonsbygging, synlighet, utvikling, kreativitet, konflikthåndtering, emosjonell modenhet, humor, prestasjonshjelp og resultatorientering. Jeg vil i det videre gå inn på noen av disse dimensjonene. Dialog og relasjonsbygging har jeg vært inne på tidligere i kapitlet.

Tillit er det fundamentale i enhver relasjon. En må ha tillit til sine ansatte og de til sin leder for å bygge opp en god arbeidsplass der en kan stole på hverandre. En må stole på at for eksempel ting man blir enige om blir utført eller at det er sammenheng mellom det en sier og gjør. Spurkeland(2012)

Alle mennesker har behov for å få bli sett og få tilbakemelding på det arbeidet en utfører. Spesielt ros øker motivasjonen til medarbeidere. En bør som leder rose mer enn en riser, men som jeg skrev tidligere i kapitlet må en som leder også ha mot til å gi ris.

Å bli oversett er også en form for tilbakemelding. Da føler en seg lite verdsatt på arbeidsplassen og man får en følelse av at ens arbeid ikke har noen betydning.

Spurkeland(2012)

En konflikt er relasjonelle spenninger som gir og krever energi. Spurkeland(2012:225) En konflikt er altså ikke bare negativ, men det kommer an på hvordan denne håndteres. Hvis en som leder klarer å ta opp konflikttilløp på et tidlig stadium, før det får utviklet seg til en skikkelig konflikt, kan dette være med på å styrke relasjonen. Fagforeningsrepresentanter kan være viktige informanter fordi de ofte fanger opp misnøye eller konfliktspirer tidligere enn ledere. Spurkeland(2012).

Løsningsorientering, dvs. at en fokuserer på å finne frem til løsninger på et problem eller en konflikt vil ofte dempe konfliktnivået. Mens å utrede problemet og finne årsaker i det vide og brede til at konflikten oppsto har en tendens til å gjøre konflikten mer fastlåst.

Løsningsorientert konflikthåndtering er både tidsbesparende og mindre belastende og nederlagspreget. (Spurkeland, 2012:243)

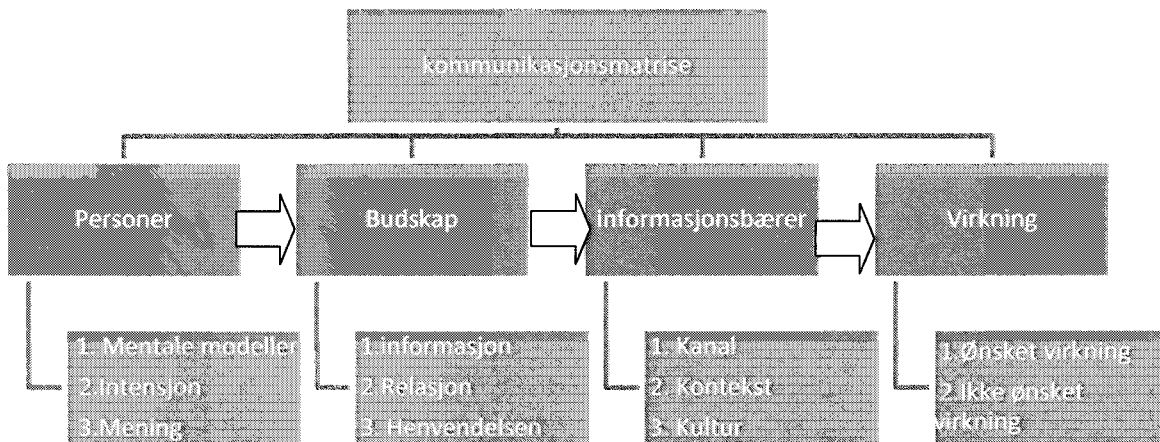
Humor er en mental aktivitet som skaper munterhet og positive emosjoner. (Spurkeland, 2012:283) Gjennom å smile og le skapes det en positiv innstilling og en god følelse i personalgruppa. Latter smitter og en blir i godt humør. Det skapes en positiv stemning på jobb og gode resultater.

Ut fra Spurkelands teori om relasjonsledelse og relasjonskompetanse vil jeg anta at de styrerne som klarer å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere har en hverdag i barnehagen som er bygget på god kommunikasjon, de har tillit til hverandre og en opplevelse av mestring. Jeg antar at barnehager der ledere gir rom for humor, tilbakemeldinger og løsningsorientert konflikthåndtering har betydning for gjennomføring av medbestemmelse i barnehagen.

3.5.3 Kommunikasjon

Som jeg skrev i kapittel 3 er kommunikasjonen på arbeidsplassen veldig viktig. Ledelse handler også om å skape en arbeidsplass der kommunikasjonen fungerer godt. Måten en kommuniserer på i bedriften påvirker også kulturen. Kommunikasjonen mellom medarbeiderne, og mellom lederen og medarbeiderne må det jobbes med kontinuerlig. Lederen må tenke på hvordan en kommuniserer med andre på arbeidsplassen. Leder må også gi god, og nok informasjon til sine ansatte. Johannessen og Olsen, (2008)

Jeg har tatt utgangspunkt i kommunikasjonsmatrisen til Johannessen, Olsen(2008) som tar for seg hvem som sier hva, gjennom hvilke kanaler med hvilken virkning. Denne gir en grundig gjennomgang av hele kommunikasjonsprosessen.



Fritt kopiert fra Johannessen, Olsen(2008)

Personer: Dette er menneskene i kommunikasjonsprosessen, både sender og mottaker. Mentale modeller er de forestillingene vi har om det som blir sagt. Disse forestillingene har vi dannet oss på bakgrunn av tidligere erfaringer og opplevelser. Det er ved hjelp av sansene våre; syn, hørsel og følelser at vi lager våre forestillinger. Johannessen og Olsen(2008)

Budskap: Dette er det en ønsker å formidle i kommunikasjonsprosessen. Informasjon er data satt i system, som blir til kunnskap hvis vi kan koden. Koden er for eksempel språket. Koding er forbindelsen mellom kartet og erfaringene våre og en av de mest fundamentale prosesser vi benytter for å kommunisere, Johannessen og Olsen, (2008).. Relasjoner er forholdet mellom de som kommuniserer. Henvendelsen er måten vi tiltaler den andre parten eller hvordan vi mottar eller gir tilbakemelding på. Johannessen og Olsen(2008)

Informasjonsbærer: Dette er det mediet budskapet sendes gjennom. Kanal er den kommunikasjonskanalen budskapet sendes gjennom. Denne kan deles i; visuell og auditiv kanal, altså det mottakeren ser og det han hører. Her kommer kroppsspråket inn. Hvordan vi bruker stemmen, øyekontakt, kroppsholdning og distanse mellom deltagerne har betydning for hvordan budskapet blir oppfattet.

Kontekst er rammeverket rundt kommunikasjonen. En kontekst sender alltid ut en kontekstmarkør, dvs. det som hjelper oss til å tolke situasjonen ut fra våre tidligere erfaringer i en lignende situasjon.

Kultur er systemet av våre tanke og handlingsmønstre. Hvilken plass har vår arbeidsplass i forhold til andre arbeidsplasser i systemet preger også kulturen. Vi ser først på hensikten med systemet, hva er målet med det vi utfører her. Verdier og normer er en del av den kulturen som preger arbeidsplassen. Vi ser også på hvilken kompetanse som verdsettes i denne kulturen. Hva som er akseptabel adferd på arbeidsplassen, hva er det lov å gjøre?

Johannessen og Olsen(2008)

Virkning: Dette er hvilken effekt kommunikasjonen har. Alle har et mål med kommunikasjonen, noe de ønsker å oppnå. Resultatet av kommunikasjonen kan deles i sluttresultat og prosessresultat. Sluttresultatet er det vi oppnådde og prosessresultatet er hvordan vi når målet, Johannessen og Olsen(2008)

Ut fra dette vil jeg anta at barnehager der de har gode kommunikasjonsrutiner og positive erfaring med kommunikasjonen mellom ansatte og styrer vil ha lettere for å gjennomføre medbestemmelse.

3.5.5 Kjennskap til lov og avtaleverk

De tillitsvalgte har god skolering gjennom sine fagforeninger og får gjennom grunnopplæringen kjennskap til det lov og avtaleverk som regulerer arbeidsforholdene på arbeidsplassen.

Styrere får ofte ingen eller mangelfull opplæring gjennom sin arbeidsgiver i lov og avtaleverk. Det forutsettes at de selv setter seg inn i de lover og avtaler som regulerer arbeidet i barnehagen. Dette blir ofte en nedprioritert oppgave i en travel hverdag. I de private barnehagene finnes det lite skolering for styrere innenfor avtaleverket.

Kommunen skal også arrangere fellesskolering for styrere og tillitsvalgte der de skal prøve å få en felles forståelse av hva det som står i hovedavtalen innebærer. Dette gjennomføres ut fra min kjennskap til området i varierende grad. En slik avtale finnes ikke i de private tariffavtalene. Dette har jeg omtalt i kapittel 3

En del styrere har vært tillitsvalgte før de ble styrere eller innehar verv i fagforening samtidig som de er styrere. Da vil de ha kjennskap til avtaleverket og få skolering gjennom sin fagforening.

I NOU 2010:1 påpekes viktigheten av god opplæring til både arbeidsgiver og arbeidstakersiden i medvirkning og medbestemmelse på arbeidsplassen. Dette vil være konfliktdempende og utvalget mener at medvirkning og medbestemmelse er en grunnleggende demokratisk verdi som er en viktig del av allmenndannelsen.

Ut fra dette vil jeg anta at styrere som har vært tillitsvalgte tidligere eller har gode erfaringer med bruk av medbestemmelse på arbeidsplassen vil i større grad gjennomføre medbestemmelse.

4. Forskningsmetode

Når en skal drive forskning på et område er det mange ting en må ta stilling til før en går i gang med forskningen. Hvordan tenker jeg at jeg kan få svar på problemstillingen min: *"Hva som kan forklare ulik praksis mellom barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse nedfelt i hovedavtalen/hovedtariffavtalen?"* Spørsmål jeg stiller meg er hvem kan være informanter, hvordan skal jeg klare å få fatt i disse? Har jeg rett i min antagelse om at det er ulik praksis mellom barnehagene? Kvalitativ eller kvantitativ metode?

En kvantitativ metode brukes når en kan få svar på enkle spørsmål og det er tallbasert. Når en skal samle inn kvantitative data bruker en som regel spørreundersøkelser, pr. telefon eller nettbasert. Denne metoden kunne jeg brukt hvis jeg skulle finne ut hvor mange som gjennomførte medbestemmelse og hvor mange møter de har etc. Ved å bruke en denne metoden kan en få vite noe om utbredelsen av et fenomen og en har ofte mange informanter. Den kvantitative prosedyren har mange av sine elementer fra naturvitenskaplige metode, men samtidig tilpasset at det er mennesker og menneskelige fenomener som studeres.(Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011:36).

Den kvalitative metoden er en samfunnsvitenskapelig metode der en går grundigere inn i et fenomen og denne er basert på tekst og ord. Samfunnsvitenskapen ser på hvordan folk ser på

virkeligheten, hva er deres oppfattelse av virkeligheten. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011). Hensikten med denne tilnærmingen er å få frem fyldige beskrivelser, og den er svært anvendelig når en skal undersøke fenomener en ikke kjenner så godt, og som det er lite forsket på. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011:37). Min problemstilling tar utgangspunkt i et tema jeg kjenner godt, men det finnes lite forskning på området. Jeg baserer mine antagelser på det for eksempel kursdeltagere sier, derfor satte jeg i gang dette forskningsprosjektet for å skaffe dokumentasjon og prøve å finne årsaken til den ulike praksisen barnehagene i mellom.

Det er flere måter å samle inn kvalitative data på, for eksempel observasjon, fokusgrupper eller intervjuer. Gjennom observasjon er du til stede i barnehagen får en et eget bilde på hva som blir gjort. Dette tar lang tid og en bør observere flere ganger. Fokusgrupper er en form for intervjuer og dialog i en gruppe. Dette er også en prosess som kan ta mye tid og en er avhengig av å ha tilgjengelige lokaler og det kreves mer tilrettelegging enn ved et intervju av bare en person. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011).

Siden jeg har begrenset med tid og ressurser så valgte jeg å foreta intervjuer av enkeltpersoner i barnehagene. Det er lettere å frigi en person fra barnehagen og det kreves ikke at alle har tid samtidig. Gjennom intervjuer får du gått i dybden på temaet og du har mulighet til å fange opp nyanser i det som sies. Du får også som intervjuer mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål på spørsmålene dine. Gjennom intervju får du mye informasjon eller data fra noen få personer.

Før en starter opp med intervjuene må en bestemme seg for strukturen på og rundt intervjuene. Jeg har valgt et delvis strukturert intervju der jeg har laget en intervjuguide (vedlegg 2) med spørsmål. Denne intervjuguiden brukes som utgangspunkt for intervjuene. Det delvis strukturerte intervjuet åpner opp for at rekkefølgen på spørsmålene kan endres og at intervjueren stiller oppfølgingsspørsmål til informantene, det blir mer fleksibelt. Intervjuet tas opp på bånd slik at en slipper å notere alt som blir sagt og bli for opptatt av å skrive og ikke lytte til det informanten har å si. Jeg tar også notater i tilfelle teknikken svikter og for å notere ned viktige momenter, kroppsspråk og lignende hos informanten. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011)

Relasjonen mellom meg som intervjuer og informantene må også tenkes igjennom før en starter intervjuene. Jeg er tillitsvalgt på fylkesnivå i Utdanningsforbundet og jeg er styrer i en privat barnehage, så det kan være med å påvirke forholdet mellom meg og informantene. Jeg kan risikere at de oppfatter meg som noe annet enn student og at de svarer på det de tror jeg som representant for Utdanningsforbundet ønsker å høre. Eller de kan tenke at jeg som er styrer vet om hvordan strukturene og rutinene er i en barnehage og dermed også deres barnehage. For å prøve å unngå disse elementene må jeg være klar i forespørselen som sendes ut og i begynnelsen av intervjuet om at dette er anonymt og at jeg er student. Det må presiseres at intervjuene bare skal brukes i forhold til oppgaven. Når jeg stiller spørsmålene må jeg selv huske på at jeg har "forskerbiller" og ikke er der som styrer eller tillitsvalgt. Ved å tenke gjennom dette, kan en forebygge at en som intervjuer blir oppfattet som noe annet enn student/forsker.

En må også tenke gjennom hvor intervjuene skal foretas. Jeg har valgt å foreta intervjuene i barnehagene. Dette har jeg valgt for at informantene skulle være på "hjemmebane" og føle seg trygge i intervjusituasjonen. Det er også en praktisk løsning fordi informantene slipper å bruke ekstra tid på å komme seg til intervjustedet. Ulempen med å ha intervjuer i barnehagene er at en kan bli forstyrret av telefoner eller andre personale i barnehagen.

Da jeg startet med oppgaven hadde jeg tenkt å oppgi hvilke steder jeg ville foreta intervjuene, ikke barnehagene men byene. Barnehagemiljøene i Nordland er små miljøer, der de fleste kjenner hverandre. For å sikre anonymiteten til de som har stilt opp velger jeg ikke å skrive om hvilke byer jeg foretar intervjuene. Jeg vil heller ikke oppgi noe navn på barnehager eller de som er intervjuet. I og med at jeg har sikret at enkeltpersoner ikke kan identifiseres er ikke oppgaven melde- eller konsesjonspliktig. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011: 98). Under presentasjon av funn hadde jeg tenkt å benevne barnehagene med bokstaver slik jeg har gjort under systematiseringen av data. Etter hvert fant jeg ut at det var mulig å sammenholde funnene opp mot hverandre og dermed hadde det vært en mulighet for å finne ut hvilke barnehager dette var, så jeg gikk bort fra dette.

Når en skal velge ut informanter er det forskjellige prinsipper som legges til grunn for utvelgelsen. Strategisk utvelgelse betyr at man foretar valg mellom alternativer og taktisk betyr den praktiske gjennomføringen av de valg som er tatt. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011: 105). I kvalitative intervjuer er det egentlig ingen begrensning i antall

informanter, en kan holde på til en får nok data. Siden min tid er begrenset har jeg tenkt å foreta intervjuer i 8 barnehager, der jeg intervjuer styrer/daglig leder og plasstillitsvalgt for Utdanningsforbundet. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011:106) mener at man i studieprosjekter kanskje må begrense seg til 5-10 intervjuer. Det som avgjør hvor mange informanter en trenger er hva du skal undersøke. Siden jeg har flere variabler som går på forskjellene mellom forskjellige typer barnehager, er det en fordel med mange intervjuer.

Strategisk utvelgelse handler om å velge hvilken type informanter en skal intervjuer. Jeg har valgt å studere barnehager i Nordland og jeg vil intervjuer styrere og plasstillitsvalgte for Utdanningsforbundet. Styrerne intervjuer fordi de har et spesielt ansvar for at medbestemmelse gjennomføres. Jeg har valgt å intervjuer plasstillitsvalgte for Utdanningsforbundet fordi disse som oftest også er ledere. Disse er også valgt fordi de har samme utdanningsbakgrunn som styrerne. Det gjør det lettere når jeg skal intervjuer dem og analysere data. Jeg antar også at de har samme utdanning som styrerne har lettere for å komme frem med uenigheter mellom styrer og de tillitsvalgte.

Det finnes en rekke måter å rekruttere informanter på. Eksempel kan være via annonser, medlems- og kunderegister, snøballmetoden eller personlig rekruttering. Jeg kunne valgt å bruke medlemsregister og interne systemer for å rekruttere tillitsvalgte fra Utdanningsforbundet og de styrerne som er medlemmer. Jeg valgte ikke å gjøre dette fordi da kunne det oppfattes som om jeg foretok intervjuene som tillitsvalgt i Utdanningsforbundet. Jeg har valgt å rekruttere via e-post. Det er en enkel måte å komme i kontakt med mange på og er tidsbesparende i forhold til å rekruttere på telefon. Kommunene har oversikt over barnehagene i kommunen, både de kommunale og de private på kommunens hjemmeside. Her fant jeg også telefonlister til barnehagene. For å forenkle sammenligningen av data valgte jeg ikke å sende ut forespørsel til oppvekstsentre. Når det gjaldt å få tak i adresser til de plasstillitsvalgte, brukte jeg de interne registrene i Utdanningsforbundet til å hente ut adresser, men la de manuelt inn på min private e-post.

I følge foreløpige KOSTRA – tall for 2011 er det i Nordland totalt 363 barnehager av disse er 204 kommunale og 159 private. Dette utgjør henholdsvis 56 % kommunale og 44 % private barnehager. I de to byene jeg har foretatt intervjuer er den totale prosentfordelingen 40 % kommunale og 60 % private. Så det burde være mulig å få nok informanter, både fra kommunal og privat sektor.

Ut fra variabler presentert i kapittel 3, valgte jeg at intervjuene skulle foretas i fire store og fire små barnehager. Dette for å fange opp om det er forskjeller mellom små og store barnehager. Jeg har en antagelse om at dette er tilfelle som jeg skrev i kapittel 3.

For å ha mulighet til å undersøke variabelen om det er forskjell på kommunale og private barnehager valgte jeg å ta to store og to små kommunale og to store og to små private barnehager. Jeg valgte å ha like mange i hver kategori for å prøve å utelukke at det ble forskjeller på bakgrunn av størrelsen på barnehagen.

Når det gjelder variablene medbestemmelse, leders egenskaper og organisasjonskulturen er det ikke nødvendig med noen annen utvelgelse enn at informantene er styrere og plasstillitsvalgte. Det ble det informert om i e-posten der jeg etterspurte informanter at jeg trengte en tillitsvalgt i utgangspunktet fra Utdanningsforbundet og en styrer.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig forskningen er. I kvalitativ forskning bruker en som forsker seg selv som instrument. Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren og kan derfor ikke sette seg inn i fortolkningsprosessen. Påliteligheten kan styrkes ved å gi leserne en inngående beskrivelse av konteksten. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011: 228) Validitet handler om hvor gyldig en forskning er. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011:228) Det er gjennomført intervjuer i flere barnehager, med de variasjonene som variablene presenterer. Grunnet for å trekke konklusjoner på forskjellene mellom store og små barnehager er litt dårlig, i og med at det bare er gjort intervjuer i 2 små barnehager. Jeg har inntrykk av at de som stilte opp til intervju ikke ble påvirket av mine roller som tillitsvalgt og styrer. De snakket åpent og presenterte forholdene i sin barnehage på en ærlig måte etter min oppfatning.

Jeg har gjennom presentasjon av forskningsmetoden gått gjennom de valg og vurderingene som er gjort i forhold til undersøkelsen.

5.0 Presentasjon av funn:

5.1 Innledning

Jeg har gjennomført intervjuer i seks barnehager. Både styrer og plasstillitsvalgt for Utdanningsforbundet er intervjuet. Dette har jeg gjort for å prøve å se om styrer og den tillitsvalgte har samme oppfatning av hvordan medbestemmelsen gjennomføres.. Fire av barnehagene har fra 4-6 avdelinger, med 13 – 22 årsverk. To barnehager har 1-2 avdelinger, med fra 5-9 årsverk.

Intervjuene er foretatt i to byer i Nordland, en liten og en stor. Som jeg skrev i kapittel fire om utvelgelse vil jeg ikke oppgi kommunenavnene, og dette er for å sikre anonymiteten til barnehagene. Jeg har også utelatt navn på personer i barnehagen, der skriver jeg enten ”navn” eller tittel på den som er omtalt. Uttalelsene er også skrevet på bokmål for ikke å gjenkjenne dialekten. Jeg har tatt ut sitater fra det informantene har sagt for å dokumentere hva jeg baserer analysen i kapittel 6 på. Der det står Er det noe jeg har utelatt som ikke har betydning og det som står i parentes er mine tilføyelser.

Jeg har også redigert bort en del småord som ikke har betydning for innholdet i det som ble sagt.

Det viste seg ikke å være enkelt å få informanter, spesielt ikke i de små barnehagene. Jeg sendte ut e-post med forespørsel om intervjuer til ca. 60 barnehager, de fleste styrere. Jeg fikk e-post tilbake fra 8 av barnehagene og en på telefon. Jeg sendte også e-post til de plasstillitsvalgte jeg fant med e-postadresse, denne sendte jeg i kopi til styrerne slik at de skulle vite at den også var sendt de plasstillitsvalgte, kun en av de tillitsvalgte svarte på denne.

Årsaken til at få svarte kan være at det har havnet i kategorien søppelpost, men når jeg ringte rundt til noen av barnehagene hadde de fleste sett den. Da jeg ringte en av barnehagene fikk jeg beskjed om at e-postadressen som lå på nett var feil og at de derfor ikke hadde fått den. Dette kan jo også gjelde flere barnehager. Jeg oppdaget også etter hvert at det var feil i telefonlister til barnehagene som jeg fant på kommunenes hjemmesider. Jeg har ikke undersøkt mer om årsaken til at jeg fikk så få svar på e-post.

Som jeg skrev i kapittel 4, angående lister, valgte jeg ikke å bruke de interne systemene for utsendelse av e-poster og telefonnummer, for å sikre at jeg ikke skulle oppfattes som om jeg

undersøkte på vegne av Utdanningsforbundet. Jeg hadde muligens vært sikret at det var rette adresser og fått flere svar om jeg hadde brukt det interne kommunikasjonssystemet.

Flere av de små barnehagene oppga at det var vanskelig å finne tid til intervjuer. Personalet ble for lenge borte fra avdelingen og her har også styrerne er stor del av stillingen på avdelingen. Dette kan ha med at det er en travel hverdag og at bemanningen er presset i forhold til antall unger. En årsak kan være at det har vært sykefravær eller ferieavvikling og da tas det ofte ikke inn vikarer slik at det er færre personale på avdelingen. To av de spurte holdt også på med oppgaver eller videreutdanning selv, slik at de ikke så seg tid til å gjøre noe ekstra.

Det har vært problemer med å finne tid til intervjuene som er gjennomført og flere har vært flyttet tidspunkt på, dette fordi det kom møter eller fravær i barnehagene. En av de tillitsvalgte gjennomførte intervjuet utenom arbeidstid, men det visste jeg ikke når vi bestemte tidspunktet.

Alt i alt har det vært en større utfordring å få gjennomført intervjuene enn jeg hadde trodd på forhånd.

Jeg har blitt godt mottatt i alle barnehagene jeg har vært og personalet jeg har truffet har vært blide og hyggelige.

Alle informantene jeg har vært i kontakt med sier de gjennomfører medbestemmelse. Det var en overraskelse for meg. Som jeg skrev i innledningen hadde jeg et inntrykk av at det ikke ble gjennomført i så stor utstrekning i barnehagene.

Dette kan ha en årsak i at de som ikke ønsket å stille opp til intervjuer ikke gjennomfører medbestemmelse, mens de som sier ja gjennomfører det. En av styrerne oppga i telefonen at de akkurat hadde begynt med medbestemmelse og at hun ønsket å lære mer om temaet.

Alle styrerne jeg intervjuet har jobbet som styrere i flere år. To under ti år og fire over ti år, så de fleste har lang erfaring som styrere. Flere av dem har jobbet som pedagogiske ledere før de ble styrere. Alle er kvinner. Det var flere av de tillitsvalgte som var nye i vervet.

Så hva har jeg funnet ut gjennom intervjuene i forhold til min problemstilling: *Hva kan forklare ulik praksis mellom barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse*

nedfelt i hovedavtalen/hovedtariffavtalen? Jeg vil i de neste underkapitlene gå inn på hver enkelt variabel omtalt i kapittel tre.

5.2 Medbestemmelse

Jeg vil gå nærmere inn på det styrere og tillitsvalgte sier om medbestemmelse. Jeg hadde plukket ut tre områder der det er naturlig og enkelt å gjennomføre medbestemmelse. Jeg spurte om hvordan de gjorde det i barnehagene i forhold til de tre områdene som er; vaktlister, ferieavvikling og ansettelse.

5.2.1 Tillitsvalgte

Et funn jeg gjorde, men som jeg ikke spurte om, var at de tillitsvalgte ikke nødvendigvis ønsket å være tillitsvalgt. Noen gjorde det fordi det ikke var noen andre som kunne være det eller noen hadde bare tatt på seg vervet for andre medlemmer syntes at de måtte ta det.

” Har vært tillitsvalgt tidligere i denne barnehagen, men sa det fra meg og så ble jeg det igjen fordi det var ingen andre som ville være det. Det er ikke min store lidenskap, jeg har det veldig travelt.”

” La oss si det sånn jeg sitter som tillitsvalgt fordi jeg må, ikke fordi jeg har lyst.”

Når det gjelder opplæringen av de tillitsvalgte så skrev jeg i kapittel 3 at de fikk god opplæring. Det jeg fant ut gjennom intervjuene er at de som er nye ikke nødvendigvis får så god opplæring det første året de er tillitsvalgt i hvert fall. Noen har blitt valgt sent på året, etter at begynner opplæringen var startet og da må en vente til neste år. En hadde ikke blitt registrert i systemet slik at hun hadde ikke fått innkalling til begynneropplæring. En hadde fått tilbud om opplæring, men ønsket ikke å dra på kurs.

” Ikke nå i høst, var ikke klar over at det var i høst fordi jeg ikke ble registrert som tillitsvalgt før etter jul. Det var ikke gitt beskjed fra barnehagen om at jeg var tillitsvalgt”

” har ikke vært på noe sånt, ja tror jeg har fått tilbud om det opp til flere gang tror jeg”

”Har du fått tilbud om skoloring? Nei, fordi jeg begynte så sent på året.”

5.2.2 Medbestemmellesmøter

Medbestemmellesmøter ble gjennomført i alle unntatt en liten barnehage. Barnehagene hadde ulik praksis på hvor mange møter og hvordan dette ble gjennomført. Det settes ofte opp

møteplan, men det er opp til de tillitsvalgte å be om møte. De fleste har hatt to møter der temaene har vært ferie, budsjett og medarbeidersamtaler. Møter i forhold til ansettelser er utenom planen.

Styrer: ”Har avtalt tidspunkt og så hengt opp liste på personalrommet, der folk kan skrive opp tema de ønsker at skal tas opp.... Vi har bare hatt 2 møter, fordi det ikke har vært saker”.(siste året) og tillitsvalgte sier det samme.

Styrer ”fastsatt på plan to ganger i året, tar opp mye forskjellig, fast høsten medarbeidersamtale- opplegg, vår; ferie”. Tillitsvalgt: to i året som står på handlingsplan, og det er mulighet for så mange man vil. Hvis det er saker eller noe dukker opp eller. Veldig lite at folk melder saker.”

Styrer:” 8 medbestemmelsesmøter i året”. Tillitsvalgt: ” Jeg har ikke vært på så mange møter bare 2”(Siste året)

5.2.3 Vaktlister

Vaktlister blir stort sett bestemt på avdelingen i store barnehager. I små barnehager var det styrer som lager et forslag som blir diskutert på personalmøte eller tatt opp med pedagogene. Dette er hva styrerne svarte:

”De hadde en vaktliste som gikk og den har vi også diskutert hva er best for ungene og virksomheten, vi har regulert den litt.Det tar vi på personalmøte.”

” Vi har en vaktplan og den endret vi i år. Da lager jeg et forslag og så må de enten godta det eller ikke. Hvis de ikke godtar det må de komme med forslag selv og argumenter for hvorfor det ikke går.”

”Bestemmes og ordnes på avdelingene. Jeg er ikke inne der og det synes jeg ikke at jeg trenger.”

” Vi har turnus som bare går av seg selv, de har laget det på avdelingen...”

De tillitsvalgte svarte også at det var slik de gjorde det, bortsett fra en barnehage der den tillitsvalgte mente endringer i vaktlisten ble tatt opp i gangen.

5.2.4 Ferieavvikling

Dette ble tatt opp på medbestemmelse i alle barnehager, unntatt en liten. Fire av barnehagene har turnus på ferien. Turnus på ferie og forslag til denne er tatt opp på medbestemmelse tidligere(unntatt den ene) og nå ser bare de tillitsvalgt på om det er nok personale i forhold til

barn i løpet av ferien. I de andre barnehagene ser de på hva personalet ønsker og ser om det går opp i forhold til antall barn i de aktuelle ukene.

Styrer ” Hadde bestemt noe.... på medbestemmelsesmøte tidligere. Da setter vi opp hvem som har tidligferie og hvem som har seinferie.”

Tillitsvalgt ” Vi tar opp ting på personalmøtene der styrer utarbeider et forslag vi bruker ikke flere timer på dette, det er bare å se på hva vi gjorde i fjor. Det har vært slik for egentlig laga vi en turnus og ser på den.”

Styrer: ” Veldig greit møte, vi har ferieperioder, diskutere om ferieperioder er greie, før var det diskusjon om når de skulle ha ferie. Vi har 3 puljer tidlig, mellom og sen, i en turnus.”

Styrer:” Styrer setter opp barnas ferie og personalets ønsker og så ser vi på det i lag om det går eller ikke. Og at de sier noe om hvor mange voksne det bør være, det er ikke jeg som sier hvordan det skal være. Har gått opp. Prøver å være bevisst på at det ikke er bare jeg som har bestemt og at det må de ta med den tillitsvalgte og det er det ikke bare jeg som har bestemt. Veldig deilig”.

5.2.5 Ansettelse

Her gjøres det litt forskjellig fra barnehage til barnehage og det er forskjell om barnehagen er privat eller kommunal. Kommunale barnehager foretar enten ansettelsene selv eller det foretas på administrativt nivå i kommunen. Når det gjelder ansettelse er også den hovedtillitsvalgte i kommunen med på utlysninger og noen intervjuer.

Styrer: ”Ansettelse foretas gjennom vikarlisten. Vikarer vokser ikke på trær akkurat, så det er bare å rope hurra når en finner en. Ansettelsesintervju har styrer og styreleder.”

Styrer ”Stort sett diskuterer vi med de tillitsvalgte hva vi er ute etter eller ikke, Noen ganger er vi mer nøye og det er når det er ped.ledere, noen ganger diskuterer vi med HTV.”

Styrer ” Noen ganger lyser vi ut. Hvis vi har noen vi er veldig fornøyd med som går i stillinger så ansetter vi de og hvis ikke vi har det, lyser vi ut.”

Styrer:” har hatt tillitsvalgte med og ikke, kommer an på hvor den stilling er. Hvis det har vært en pedagog på en avdeling og hvis det har vært en (annen) pedagog på den avdelingen så har den pedagogen hvert med og da blir vi enige om at da er det ikke den tillitsvalgte..... Når det gjelder assistenter har styrerassistenter eller den tillitsvalgte (Utdanningsforbundet) vært med. Nå vet jeg at den som er tillitsvalgt for Fagforbundet har ønsket det, men vi har aldri fått det til. Så den har aldri vært med. Men jeg er aldri alene”.

De tillitsvalgte svarer det samme når det gjelder rutiner rundt ansettelsesprosessen. Bortsett fra en som sier at Facebook også brukes når det gjelder utlysninger.

5.3 Organisasjonskultur

Du får et førsteinntrykk når du kommer inn på en arbeidsplass. Som jeg skrev i innledningen ble jeg godt mottatt i alle barnehagene. Skal en danne seg et skikkelig inntrykk av hvordan kulturen er så må en inn i barnehagene å observere over lengre tid. Siden jeg har begrensede tidsressurser når jeg skriver denne oppgaven, så har jeg ikke anledning til dette. På den korte tiden jeg er i barnehagene kan jeg bare danne meg et førsteinntrykk. Utenom mitt inntrykk har informantene blitt spurt om sin mening om kulturen i barnehagen. I mine funn skriver jeg litt om mitt førsteinntrykk og om det informantene sa.

I en barnehage traff jeg en ansatt, som holdt på å lete etter noe på et lager da jeg kom. Hun spurte om jeg skulle ha møte der og jeg så hun stusset på det og vi lo godt både hun og jeg da vi skjønnte at jeg hadde gått inn på feil avdeling.. I denne barnehagen var jeg to ganger og jeg traff henne igjen neste gang også, like smilende og blid. Jeg fikk tid til å se meg om i barnehagen, og på personalrommet var det oppslag om blåtur og hvem som skulle ordne med ”kosematen” på fredager til personalet. Gang nummer to var jeg innom pauserommet i pausetida. Mitt førsteinntrykk var at det var en positiv og lettlivet gjeng som jobbet i denne barnehagen, med mye latter på pauserommet. Dette stemmer godt overens med hva styrelsen svarte ” Mye humor, glede, åpenhet, engasjement” og den tillitsvalgte svarte ” godt humør,....., Synes det er sånn å ta vare på, at alle har noen. Inkluderende”

Når det gjelder det fysiske miljøet i barnehagene jeg har vært innom er disse preget av en del oppussing og ellers stort sett velholdte lokaler i de andre. Alle barnehagene har lyse og trivelige lokaler. I en av barnehagene snakker styrelsen, mens hun har omvisning, om å begynne å se på rommet som den tredje pedagogen. Dette var noe hun ønsket å jobbe med etter hvert. Dette handler om at en skal innrede barnehagen slik at den er tilpasset barna og at de skal få utfordringer og stimulering ut fra plassering av utstyr og inventar.

I en annen barnehage kom jeg også litt tidlig og gang nummer to kom jeg rett inn i samlingsstundet med ungene. Personalet virket trygge i sin rolle og fortsatte med samlingsstunden, selv om jeg kom inn. Det styrelsen svarer på kulturen i barnehagen er:”

Akkurat nå preges kulturen av at noen er litt sliten, skal prøve å komme oss, vi har hatt en tøff høst. Men samtidig er de så flink i jobben sin at de gjør jobben sin for det” og den tillitsvalgte sier: ”fungerer godt som gruppe og får gjort utrolig mye, men det er fordi vi har assistenter som er veldig selvstendig som klare å finne på ting og finne ut hva de skal gjøre og kan jobben sin”. At personalet er slitne er ikke noe jeg merker på mine to besøk, de er hyggelige og veldig imøtekommende.

I en barnehage sa den tillitsvalgte om kulturen: ” Det er det vi har jobbet mot, vi har vært litt bevisst på det om hvordan er kulturen med å hjelpe hverandre, er det noen som har en dårlig dag eller er sliten ja så gjør det ikke noe om denne får være inne.... Vi jobber med å få en kultur der vi skal se hverandre og ikke bare seg selv.” Styreeren sier: ” så har vi snakket mye om dette med raushet og å være raus med hverandre.....Og så er det vi må snakke i lag, bedre, tørr å være ærlig, jeg tenker at vi er på vei,”

I en barnehage var jeg ikke rundt på omvisning i denne barnehagen og personalinngangen er adskilt slik at jeg gikk rett inn her og ikke gjennom avdelinger slik jeg har gjort i flere andre barnehager. Traff to av personalet på vei inn, og de var hyggelige og imøtekommende. svarer styreeren: ”godt samarbeid, humør, imøtekommenhet, inkludering, inkludere hverandre og snakker med hverandre. Er litt delt mellom avdelingene”. Den tillitsvalgte sier: ” har lært mye om samarbeid, og å gi og ta. Er ikke sladder. Fear plass å være på, det er litt tøft(vanskelig) å si ifra om ting”

Her traff jeg en av de ansatte ute, og vi hadde en hyggelig prat før jeg gikk inn. Tillitsvalgte sier: ”blide, fornøyde, vi er litt adskilt (mellom avdelingene), åpen og ærlig blid fornøyd, masse humor veldig positivt”. Styreeren sier: ”Vi har faglige og dyktige både ped.lederne og assistenter, opptatt av jobben vi skal gjøre med ungene..... Pjattingen og at det er for mange som skal bry seg mange ganger.”

Alle informantene snakker om at den arenaen som er mest brukt til samarbeid er møtene. De møtene som de har i alle barnehagene bortsett fra den med en avdeling er personalmøter, avdelingsmøter, avdelingsleder/pedagogmøter og morramøter. Det gis også ut mye informasjon på disse møtene. I tillegg samarbeides det ofte på tvers av avdelingene om ulike opplegg og arrangementer i barnehagen. Møtene brukes også til evalueringer og arbeid med ulike planer i barnehagen. En styrer er ny i sin barnehage, der jobbes mye med å få rutiner og

HMS-system på plass. En barnehage er relativt ny, også her jobbes det med å få på plass rutiner og systemer.

5.4 Kommunale kontra private barnehager

I kapittel 3 skrev jeg at jeg antok at det var forskjeller mellom private og kommunal barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse. De funnene jeg har gjort er på ansettelser og de er redegjort for tidligere. De kommunale barnehagene gjør bruk av hovedtillitsvalgt i ansettelsesprosessen og hele prosessen er mer omfattende fordi det skal innom flere ledd i kommunale organisasjonen.

Når det gjelder opplæring er den helt lik. De tillitsvalgte i de private barnehagene er med på de samme plasstillitsvalgtsamlinger som de kommunale, i de to byene jeg har gjort intervjuer. Jeg har heller ikke funnet forskjeller i opplæringen i hovedavtalen/hovedtariffavtalen av styrere i kommunale og private barnehager.

Når det gjelder betydningen av å ha en profesjonell eier, kontra foreldre uten kjennskap til avtaleverket finner jeg heller ingen forskjeller. Styrerne må sette seg inn i dette selv uansett hvilket område de er på. De kommunale barnehagene har administrasjon på kommunenivå som de kan spørre om hjelp når de har spørsmål i forhold til driften. De private bruker PBL-kontoret i Bodø, når de har spørsmål.

5.5 Barnehagens størrelse

Jeg fikk ikke tak i nok informanter, så det er en skjevfordeling i forhold til at jeg fikk intervjuer bare i to små og i fire store barnehager. Av de to små var det en enavdelings og en toavdelings barnehage. I barnehagen med en avdeling hadde ikke styrer hel tid til administrasjon.

I den en-avdelings barnehagen hadde de personalmøter og avdelingsmøter. Ikke alle ansatte kunne være med på avdelingsmøtene, hvem som ikke var med gikk på omgang. I den to-avdelings barnehagen hadde de samme møtestruktur som de store barnehagene.

5.6 Lederens betydning

5.6.1 Ledelse:

Relasjoner bygges gjennom det daglige arbeidet i barnehagen, men for å bli bedre kjent med personalet på mer enn i jobbsammenheng kan det være fint å treffes utenom arbeidstid.

Når det gjelder sosiale arrangementer for personalet utenom arbeidstid, har alle barnehagene det. Noen av barnehagene har mange arrangementer, noen har det nedfelt i planer. Felles ser det ut til at personalfester og personalturer er mye brukt.

Styrene svarte dette på om de møttes utenfor arbeidstid:

”vi har hatt personalfest og sånn, men vi har snakket om at vi skal få det til oftere”

”Møtes til spise, julebordarrangement, personalturer bortimot hvert år”.

”veldig mye, stadig nye fester og sammenkomster, blåtur og sånn”

”4 personalarrangement i året, blåtur, sommerfest og julebord og noe annet, alle avdelingene har hvert sitt arrangement”.

De tillitsvalgte svarer tilsvarende.

Møtene er den arenaen der det tas opp mange saker. Her tas det opp saker som burde vært i medbestemmelse. I alle barnehagene tas gjerne saker opp på pedagogisk leder møter eller med de pedagogiske lederne først før det diskuteres på personalmøter. Som HMS-rutiner, IA-arbeid, innkjøp, organisering og rutiner i barnehagen som har innvirkning på arbeidsforholdene til de ansatte.

På spørsmål om styrer og plasstillitsvalgt har tillit til hverandre og hva de baserer inntrykket på svarer de fleste at de har det. Dette bygger de på samarbeidet mellom personalet, at det er mulig å ta opp ting, at de blir spurt om råd.

Styrer: ”Jeg har hos noen, men ikke hos alle fordi at historien henger så ved,..... det lever jeg med og så må de bare bli trygg på meg”. Tillitsvalgt: ”Føler hun har tillit. For det første så vet jeg at jeg kan gå og prate med henne på kontoret hvis det er noe, det kommer ikke hvis jeg sier at dette er mellom oss eller at jeg vil ikke at hele bunten skal vite det eller så blir det der... føler jeg at hun også stoler på meg og jeg får lov til å være meg selv på en måte. Vet ikke hvordan jeg skal forklare det, men er i hvert fall ikke sånn at jeg føler at det blir gått bak ryggen eller noe sånn i det hele tatt”.

Styrer: ”ja jeg opplever det og jeg har et godt forhold til dem og opplever at de synes at jeg tar dem på alvor og at jeg hører på dem og det de har å si. Det tror jeg man merker, jeg er jo opptatt av det, å høre like mye på assistentene som på førskolelærerne når de er innom og

snakker om ting". Tillitsvalgt: "jeg opplever at jeg har tillit, spurt om råd, og er med og blir hørt på med de meningene jeg har".

Styrer: "ja det håper jeg opplever det i hvert fall, nei altså de kommer jo til meg og vi samarbeider, jeg sitter ikke alene på kontoret med døra igjen, vi har jo en dialog". Tillitsvalgt: "jeg vet at hvis det er noe så er hun der, det har jo skjedd en del ting opp gjennom årene.... Styreeren stiller opp og sier aldri nei".

Tilbakemelding til de ansatte foregår gjennom medarbeidersamtaler og daglig kontakt. Tre av barnehagene bruker en månedsrapport der de gir tilbakemelding til styrer på det som skjer på avdelingen og styrer gir tilbakemelding på denne til de pedagogiske lederne.

Styrer: "jeg prøver i det daglige å gripe noen i å gjøre noe positivt det er noe alle og enhver kan bli bedre på. Jeg får ikke så mye men av og til og jeg kjenner jo hvor godt det er å få tilbakemelding.... Vi har ikke noe system på tilbakemelding. Det kan være både positiv og negativ tilbakemelding jeg gir når folk er innom kontoret og snakker med meg eller spør om ting". Tillitsvalgt: "Vi har jobbet med å gi ros, alle skal legge merke til noe positivt, har jobbet med dette de to siste årene..... Problemet har ikke vært at vi ikke har sett det, men at det ikke blir sagt. Det er det vi har snakket om".

Styre: "Jeg prøver å være mest flink til å gi ros og jeg prøver å si det i plenum. Da ser de andre det også og det blir størrejeg har tro på det". Tillitsvalgt: "Det blir tatt der og da. Og en del blir tatt på morramøte, selv om det egentlig ikke berører de som er på møtet".(tilbakemelding på ting som ikke er gjort)

Når det gjelder konflikthåndteringen oppgir alle barnehagene at det er lite store konflikter. De prøver å få løst uenighet med en gang, mellom dem det gjelder. Styrene er behjelpelig hvis det er behov for det. Noen barnehager oppgir at de bruker tillitsvalgte og verneombud.

Styrer: "Vær ærlig og det har vi snakket mye om at det går an å være uenig uten å være uvenner". Tillitsvalgt: "prøver å komme frem til en løsning. Opplever ikke så store konflikter det blir bare såting og da er det sånn at de partene som er uenig prøver å prate med hverandre og finne en løsning som gagnar begge to, greit å ta det der og da".

Styrer: ”prøver å ta det på lavest mulig plan, prøver å holde det på den avd. det gjelder, men det er ikke like enkelt... Har ikke vært så mye, det har skjedd at jeg har hatt møte med verneombud og da har vi gått den veien”. Tillitsvalgt: ”har ikke vært med på noen, småting diskuteres på avdelinga og løses helt greit”.

Når det gjelder bruk av humor er det litt forskjellig om i hvor stor grad det brukes bevisst, men alle prøver å legge opp til litt humor og glede i hverdagen.

Styrer: ”Brukes ikke veldig bevisst, men vi har snakket om det og arbeidsmiljøet og at alle har ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø”. Tillitsvalgt: ”Tuller med hverandre, godt humør.”

Styrer: ”Vi prøver, vi prøver, henger opp litt vitser og snakker om det nå har jeg jo noe, vi sier jo i årsplanen og at vi skal bruke humor, men det er ikke sånn at ”nå skal vi bruke humor”, men vi har jo stort sett en god tone”. Tillitsvalgt: ”Vi må tørre å tulle og tøyse, men jeg tenker at vi er forskjellig. Tuller med styrer også hun er jo litt eldre enn oss, hun ler hun også. Det er viktig og det ufarliggjør en god del ting med humor og en må bare sette seg ned å le.”

Styrer: ”jo det gjør vi, vi har det veldig morsomt. Vi har så mange som er morsom, har en veldig god tone og kan slå av en spøk med hverandre”. Tillitsvalgt: ”vi flirer masse med ungene, ja vi bruker humor, flirer av og spøker med en av assistentene. Er ganske rund i kantene og det skal mye til for at de blir sure”.

5.6.2 Kommunikasjon:

Når det gjelder kommunikasjonen mellom styrer og ansatte og mellom de ansatte foregår den i stor grad muntlig. Selv om de ikke kjenner meg går samtalen lett og det er mye latter underveis i intervjuene. De er åpne i sine svar og deler sine oppfatninger med meg.

5.6.3 Kjennskap til lov og avtaleverk

I forhold til opplæring i arbeidsmiljøloven, har alle styrerne fått opplæring i denne. Styrene svarer dette:

”Arbeidsmiljøloven på dagskurs? nå nylig hadde vi ny gjennomgang, felleskurs med kommunale sektorledere. Men jeg glemmer like fort”.

” ja, har fått som verneombud, men opplæring og opplæring. Er ikke stø på det, men går på nett og leter og ringer om det er noe”.

Når det gjelder hovedavtalen/hovedtariffavtalen, sier alle styrerne at de har lite opplæring og at det må de tilegne seg til selv.

”Jeg har fått opplæring tariffavtalen: ikke kurs, men har for så vidt vært nødt til å sette meg inn i den. Men det er stadig oppdatering, og jeg glemmer fort. Det meste er på egen hånd.”

”Er i så fall en stund siden..... Og så sitter jeg i lokallagsstyret og da får jeg jo med meg litt da. ... mener det var sånn tillitsvalgtkurs på Greier ikke å huske hvem som hadde det”.

”Spørs hva du mener med opplæring, er jo litt sånn at du må tilegne deg ting selv, får alt jeg trenger, er litt mitt ansvar å sette meg inn i ting og da, det er ikke mangel på informasjon.”

Når det gjelder fellesskolering er det bare en av barnehagene som oppgir at de har deltatt på fellesskolering, men hun er usikker på innholdet på dette kurset.

” hadde gjennomgang av hovedtariffavtalen, i vår, husker ikke hva de gikk gjennom”.

Jeg har sett på om det hadde innvirkning at styrerne hadde vært tillitsvalgt før de ble styrere. Tre av styrerne har vært plasstillitsvalgt og to av dem har sittet/sitter i lokallagsstyret for Utdanningsforbundet. I den ene barnehagen der styrer har vært medlem i lokallagsstyret gjennomføres det ikke medbestemmelsesmøter, hos den andre brukes årshjulet for medbestemmelse (vedlegg) som Utdanningsforbundet bruker.

6. Analyse

6.0 Innledning

Det er ikke helt samsvar mellom det styrerne sier og gjør i forhold til medbestemmelse. De sier at medbestemmelse gjennomføres, men det er bare på noen områder det skjer.

Analysen er gjort på bakgrunn av min problemstilling: *Hva kan forklare ulik praksis mellom barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse i hovedavtalen/hovedtariffavtalen?* Knyttet opp mot teoriene jeg har presentert i kapittel 3.

6.1 Medbestemmelse

Flere av informantene sier at de ikke ønsker å være tillitsvalgt og det vil selvfølgelig påvirke deres forhold til gjennomføringen av medbestemmelse. Når en blir pålagt en oppgave en ikke har lyst til å gjennomføre, fører dette til dårlig motivasjon for oppgaven. Disse vil

nødvendigvis ikke være en pådriver for gjennomføring av medbestemmelse heller. En av disse tillitsvalgte ønsket ikke å være med på grunnskoleringen. Mer kunnskap om temaet kan bidra til økt mestringsfølelse som igjen øker motivasjonen. Det hadde kanskje vært en ide at alle måtte delta på en eller annen form for grunnskolering. Eventuelt kunne en tettere oppfølging fra lokallaget bidratt til bedre opplæring av de tillitsvalgte.

Når det gjelder grunnopplæringen av de tillitsvalgte så mente jeg i utgangspunktet at denne var god. Det viste seg at flere av de tillitsvalgte ikke hadde fått opplæring siden de var valgt sent på året, etter at grunnskoleringen er begynt. Noen har ikke blitt registrerte som tillitsvalgte, så her bør det være andre oppfølgingsrutiner slik at man sikrer at alle er registrert. Det er viktig å fange opp disse slik at de får opplæring på det mest nødvendige. Å få et verv der du ikke får opplæring i de oppgavene en skal utføre er lite tilfredsstillende. Grunnlaget legges det første året, så det hadde vært en fordel å få skolert dem i grunnleggende prinsipper og lov- og regelverk. Alle deltar på samlinger for arbeidsplass tillitsvalgte lokalt, der det skoles i aktuelle temaer. På disse samlingene får de kjennskap til aktuelle saker og får diskutert utfordringer og problemer med andre tillitsvalgte.

Det står i hovedavtalen /hovedtariffavtalen at medbestemmelse utøves gjennom tillitsvalgt ordningen. Det står også at partene er likeverdige og de har et felles ansvar for samarbeidet. Hvis vi ser på svarene fra informantene om at ting som skulle vært tatt opp i medbestemmelse diskuteres på møter med pedagogiske ledere før det tas opp på personalmøtene, dette gjelder også for saker som blir tatt opp i medbestemmelse. For saker som ferieavvikling og ansettelser som i all hovedsak blir tatt i medbestemmelsesmøter så vil ikke, for eksempel for Fagforbundets representant, være likeverdig part i og med at både styrer og den tillitsvalgte for Utdanningsforbundet har diskutert saken på forhånd. Dette gjelder også punktet om at de tillitsvalgte skal bli informert så tidlig som mulig, assistentenes fagforening blir informert etter at ting har vært diskutert på pedagogisk ledermøter. Medbestemmelsen skal bygge på et godt samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. For å få til et godt samarbeidsgrunnlag kan det være lurt å lage en plan for innholdet på medbestemmelsesmøtene. Årshjulet(vedlegg) som en av styrerne brukte er et fint utgangspunkt for en diskusjon om medbestemmelsesordningen. Å ha en dialog om hva man legger i ordene som står i hovedavtalen/hovedtariffavtalen kan gi en felles forståelse av hva det står i avtalen og hva det innebærer for den enkelte barnehage.

Hovedavtalen sier at det er viktig med et godt fungerende tillitsvalgtapparat og da er det nødvendig å gjennomføre alle møtene i den oppsatte planen som flere barnehager har. Informantene sier at møter tas hvis det er saker, men hvis det ikke er kontinuitet i arbeidet er det en stor fare for at det ikke kommer saker heller. Hvis en da har en tillitsvalgt med dårlig kjennskap til ordningen og lite opplæring, vil kanskje dette også føre til at det tilsynelatende ikke er saker å ta opp.

6.2 Organisasjonskultur

Når det gjelder funn i forhold til organisasjonskulturen i barnehagene er dette noe som det er vanskelig å gi noe entydig svar på om det har betydning for gjennomføringen av medbestemmelse. Det er ifølge Gottvassli (2006) vanskelig for de ansatte selv å sette ord på dette, men på direkte spørsmål bruker informantene ord på kulturen som åpenhet, samarbeid, humor, flinke ansatte som har jobbet lenge, og at barnehagene er delt mellom avdelingene.

I barnehagene jeg har vært i har de en kultur for samarbeid. Det samarbeides om opplegg for ungene, i hvert fall mellom noen avdelinger i barnehagen. De formelle samarbeidsarenaene er de ulike møtene og så samarbeider de gjennom det daglige arbeidet. De pedagogiske lederne har flere samarbeidsarenaer enn assistentene, så det er naturlig at de blir bedre kjent med hverandre på tvers av huset. Samtidig jobber assistentene tett opp mot lederen på sin avdeling og innad på avdelingen blir de godt kjent. Jo bedre en kjenner hverandre jo lettere er det å ta opp ting som kanskje er litt negativt.

Når det er nye barnehager da må en bygge opp en kultur. Det er mye som skal på plass i forhold til hvordan man vil ha det i barnehagen. Personalsamarbeid, møtestrukturer, regler og rutiner for hvordan vi gjør det her hos oss. Det tar også tid å lære hverandre å kjenne. Det brukes mye tid og energi på å bygge en kultur i oppstarten, så da preges kanskje kulturen av litt prøving og feiling og finne ut hvor man har hverandre. Det er fornuftig å ha plasstillitsvalgte som er med på denne oppbyggingen, slik at leder har noen å samarbeide med.

Styrerne uttrykker at det er mye åpenhet, glede og humor i personalgruppa. Gjennom intervjuene og samtaler med ansatte får jeg også dette inntrykket. Jeg opplever at utvist glede og latter tyder på at de som jobber i disse barnehagene har en kultur der det er rom for humor.

Latter smitter og en kan få en mer positiv innstilling til arbeidet og sine kollegaer. Funn når det gjelder humor er beskrevet under kapittel 5.6. Siden jeg finner få forskjeller mellom barnehagene i gjennomføringen av medbestemmelse er det vanskelig å si om kulturen har betydning for gjennomføringen av medbestemmelse. Men det jeg kan si er at med den kulturen informantene jobber i, ligger det til rette for at de kan få på plass en bedre medbestemmelsesordning.

6.3 Kommunale kontra private barnehager

Jeg har foretatt intervjuer i seks barnehager, tre kommunale og tre private. Selv om jeg egentlig hadde tenkt å ha intervjuer i to barnehager til mener jeg mine funn er valide.

Intervjuene avdekket lite forskjell mellom kommunale og private barnehager. Der det er forskjeller er på ansettelse. I kommunale barnehager har de strengere lovverk i forhold til utlysninger av stillinger og de har et større byråkrati vedrørende ansettelse. I kommunen er det erfaringer og rutiner fra andre sektorer, enn barnehage, på gjennomføringen av ansettelse så det kan også være årsaken til at medbestemmelse blir gjennomført på en annen måte i kommunen. Kommunen har også en hovedtillitsvalgt som kan hjelpe de plasstillitsvalgte i arbeidet.

Jeg er overrasket over at det er så lite forskjell mellom kommunale og private barnehager når det gjelder medbestemmelse og for så vidt på de fleste områder. En forklaring kan være at barnehagene har tradisjon for å samarbeide tett mellom private og kommunale barnehager. Kommunen har tilsynsplikt overfor de private barnehagene så ofte er det fellesmøter for både kommunale og private barnehager i regi av barnehageadministrasjonen i kommunen. Medlemmene i fagforeningene er organisert i lag både kommunale og private. De har møter og skoling i lag. Dette kan være en årsak til at jeg ikke finner så store forskjeller. Barnehagene uansett om de er private og kommunale har stort sett et felles lovverk å forholde seg til så det kan også være en mulig årsak til likheten. Tariffavtalene for de private barnehagene bygger på KS sin tariffavtale og de er ganske like, dette kan kanskje bidra til at jeg finner få forskjeller.

6.4 Barnehagens størrelse

Undersøkelsen har lite grunnlag for å si noe om størrelsen på barnehagen har betydning for medbestemmelsen. I den enavdelings barnehagen ble alle saker tatt opp på personalmøte og i denne barnehagen ble ikke medbestemmelse etter hovedavtalen gjennomført. Dette kan være fordi de er så få at det oppleves som enklere å ta disse sakene på personalmøtene. Samtidig hevdes det at det er lite tid til faglige ting. Hadde de ryddet bort det som skulle vært i medbestemmelse, hadde de fått bedre tid. Dette gjelder for så vidt de større barnehagene også i og med at de tar opp medbestemmelsessaker i andre fora enn medbestemmelsermøtene. Ankepunktet mot å ta opp ting på personalmøter er at der diskuteres det gjerne til man er enige, det blir ikke skrevet uenighetsprotokoller. Styreren gir fra seg makt ved å ta saker opp på personalmøtene. Styreren gir fra seg styringsretten siden det er kultur i barnehagene for enighet på personalmøter.

Det ser ut som om forskjellene i gjennomføring av medbestemmelse ikke ligger i størrelsen på barnehagen, men styrers administrasjonstid. I de barnehagene der styrer har hel tid til administrasjon, er det samme møtestruktur og behov for styring gjennom møter.

6.5 Lederens betydning

I relasjonsledelse er menneskeorientering en grunnleggende faktor. En måte å vise dette på er å være interessert i å bli kjent med dem du jobber sammen med og være opptatt av hvordan de har det. Alle barnehagene har sosiale arrangementer der de blir kjent med personalet på andre måter enn gjennom jobben. Det vil ha en positiv effekt på samholdet i barnehagen og når en blir bedre kjent er det lettere å ta opp ting.

Dialog i grupper er basisen for gruppelæring som også er en del av fundamentet for relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Det er mange møter i barnehagen og her er det rom for dialog. Dialogen krever likeverdige parter der ingen har løsningene på forhånd. Gjennom at mye som skal opp på personalmøter, diskuteres på møter med pedagogiske ledere først kan en stille spørsmålstegn med om en alle stiller som likeverdige parter på personalmøtene. Jeg tror at de på personalmøter har en dialog der alle får muligheten til å komme med sin mening og at den endelige avgjørelsen på hvordan ting skal gjøres blir bestemt på personalmøtene.

Alle informantene har tillit til hverandre og styrerne føler at de har tillit hos de fleste i personalgruppen. Forholdet mellom styrer og tillitsvalgt blir styrket i og med at de har mer kontakt med hverandre. Gjennom dette tette samarbeidet føler de at de kan stole på hverandre og at de kan ta opp ting. Det å bli tatt med på råd viser at det er tillit mellom styrer og tillitsvalgt. Når en er trygg og stoler på hverandre, tør en å komme med spørsmål og tør å ta opp ting. Hvis en har tillit til at den andre vil en vel, så kan en ha diskusjoner og være uenig uten at det påvirker forholdet.

Tilbakemeldingene til ansatte går i hovedsak muntlig. De gis i all hovedsak direkte til den det gjelder. Når det foregår muntlig har en mulighet for å rette opp misforståelser med en gang. Den formelle tilbakemeldingsarenaen er medarbeidersamtaler. Disse holdes stort sett bare en gang i året så det blir litt lite med bare denne, da kan personalet føle seg oversett. Det er den daglige kontakten som har betydning for oppbyggingen av gode relasjoner mellom de ansatte. Styrerne får lite tilbakemelding fra sine ansatte eller fra sine eiere, så det kunne med fordel ha vært gjort mer av. Selv om en er leder er det godt med tilbakemeldinger på det en gjør og det vil også bidra til gode relasjoner. Noen barnehager har tilbakemelding gjennom månedsrapporter, det gis skriftlig tilbakemelding fra pedagogisk leder til styrer som svarer på denne skriftlig. Det er fort gjort at en misoppfatter det som er skrevet og det kan oppfattes annerledes enn det som var tenkt. Spesielt gjelder dette negative tilbakemeldinger. Det vil ikke styrke relasjonen mellom styrer og de pedagogiske lederne. Skriftlige tilbakemeldinger bør gjennomgås også muntlig for å sikre at innholdet oppfattes rett og misforståelser og feiltolkninger kan ryddes av veien med en gang.

Når det gjelder konflikter så prøver alle barnehagene å ta det på lavest mulig nivå og med en gang. Når en tar opp en uenighet eller konflikt på et tidlig stadium før den får utviklet seg, så er den som oftest lettere å løse. En langvarig konflikt der alle står på sitt skaper ikke gode relasjoner mellom ansatte, den kan heller rive ned de relasjonene som er bygget opp.

Bruk av humor gir en lettere stemning i personalgruppa. De fleste barnehagene sier at de bruker humor, om enn ikke bevisst. Ved å bruke humor får en et positivt miljø i personalgruppa og det fører til at det er lettere å ta opp ting. Med en positiv innstilling i personalgruppa kan det være lettere å gjennomføre vanskelige saker i medbestemmelsesmøter.

Personalet i de fleste barnehagene jeg har hatt intervjuer har jobbet lenge i lag. Dette gjør at de har tidligere erfaringer med hvordan ulike folk i personalgruppa kommuniserer. Hva de sier og hvordan de sier det. Når en har kjennskap til hverandre kan en tolke det de sier ut fra de erfaringene man har. De har også sannsynligvis uten at jeg har spurt direkte, jobbet med hvordan de kommuniserer med hverandre. De som jobber i barnehagen kommuniserer hele dagen med både barn, foreldre, andre samarbeidsinstanser og de andre i personalgruppa og dette er en viktig del av arbeidet. God kommunikasjon minsker også at misforståelser utvikler seg til konflikter.

Det er lite skolering av styrere i avtaleverk, de må sette seg inn i det selv. Kombinert med travle dager og lite tid kan dette føre til at de ikke prioriterer arbeidet med medbestemmelse. Jeg antar at om de hadde fått mer kjennskap til avtaleverket så hadde de gjennomført medbestemmelsen på en annen måte. Når det gjelder skolering i lovverk har alle styrerne fått dette, men det er på bakgrunn av pålegg om 40-timerkurset i vernearbeid. Fellesskolering i avtaleverket er også en pålagt oppgave hjemlet i hovedavtalen/hovedtariffavtalen, men dette oppfattes nok som svakere i og med at dette gjennomføres i liten grad. Gjennom en slik fellesskolering hadde begge parter kunnet få en felles forståelse og et felles utgangspunkt for videre arbeid med medbestemmelse.

Jeg hadde en antagelse om at de styrerne som hadde vært tillitsvalgt tidligere gjennomførte medbestemmelse i større grad. De hadde da fått opplæring i det å være tillitsvalgt og hadde kjennskap til medbestemmelsessystemet. Styrerne som hadde vært tillitsvalgt tidligere gjennomførte ikke medbestemmelse på andre måter enn de uten erfaring. Det kan ha sin årsak i at de heller ikke da hadde fått skolering. En annen årsak kan være det med at kulturen for gjennomføring av medbestemmelse er så lik mellom barnehagene.

7. Konklusjon

7.1 Medbestemmelse

Min problemstilling var: ”*Hva kan forklare ulik praksis mellom barnehager i gjennomføringen av medbestemmelse nedfelt i hovedavtalen/hovedtariffavtalen.*”

Alle informantene sa at de gjennomførte medbestemmelse, men jeg mener de bare gjør det på noen områder. Kontinuitet i arbeidet er viktig for å få på plass en velfungerende ordning. Det

er behov for opplæring både for styrere og en annen måte å ivareta nye tillitsvalgte på enn dagens grunnskolering i Utdanningsforbundet. Skolering av styrere er heller mangelfull og det gjelder både i kommunale og private barnehager.

På bakgrunn av mine intervjuer fant jeg ikke de store forskjellene mellom kommunale og private barnehager. Alle gjennomfører medbestemmelse på omtrent de samme sakene, og utelater andre og disse er også de samme. Forskjellene ligger i gjennomføring av medbestemmelse i ansettelsessaker. Når det gjelder ansettelser har de kommunale et strengere lovverk å forholde seg til enn de private og dette praktiseres også. Ferieavvikling gjennomføres det også medbestemmelse på, blant annet fordi styrerne mener det er fint å være flere til å ha ansvaret for dette.

Når det gjelder forskjeller på små og store barnehager ser det ut til at forskjellen ligger i om styrer har hel eller deler av sin stilling til administrasjon, ikke størrelsen på barnehagen. I barnehagen der styrer bare har deler av sin stilling til administrasjon, gjennomføres ikke medbestemmelse etter hovedavtalen/hovedtariffavtalen. Her tas alle avgjørelser på personalmøter.

I forhold til relasjonsledelse og relasjonskompetanses betydning har det innvirkning for om medarbeidere føler seg ivaretatt og sett på arbeidsplassen. Bruk av humor fører til at det er en god tone og god stemning i barnehagene. I forhold til tilbakemeldinger i dagligsituasjoner prøver styrerne det, men det er fort å glemme i en hektisk hverdag. Tilbakemeldingene skjer ofte gjennom medarbeidersamtaler og rapporter. Siden jeg ikke fant store forskjeller i gjennomføringen av medbestemmelse mellom mine informanter har jeg ikke grunnlag for å si om dette vil utgjøre en forskjell.

Når det gjelder leders betydning for om medbestemmelsen gjennomføres ser det ikke ut til å ha noen betydning om de er eller har vært tillitsvalgt. Fem av seks barnehager gjennomfører medbestemmelse i de samme sakene, uavhengig om de har vært tillitsvalgt eller ikke.

7.2 Videre forskning

Jeg har bare en barnehage som ikke gjennomfører medbestemmelse etter hovedavtalen/hovedtariffavtalen i min undersøkelse. Jeg kunne tenkt meg å ha gjennomført en stor kvantitativ undersøkelse om utbredelsen av medbestemmelse i barnehagene. Da hadde en fått mange informanter slik at en fikk i et større omfang enn det jeg har hatt mulighet for i min studie. Da ville en også hatt muligheten for å få et breiere grunnlag i forhold til

differensiering. En kunne studere både på størrelse på barnehagen, tid til administrasjon, distrikt kontra byer og en kunne funnet ut om det var forskjeller i forhold til landsdeler /fylker.

Observasjoner på hvordan medbestemmelse gjennomføres i praksis, hadde også vært interessant å bruke, for å forske videre. Da hadde en kunnet studert grundigere over tid i noen få barnehager. Det hadde gitt en større mulighet for å finne ut mer om kulturen og hvordan styrere og øvrige ansatte samarbeider. Relasjoner og hvordan ledelse utøves er også lettere å få tak i gjennom observasjon. Gjennom observasjon har en også større mulighet til å få avdekket om det er sammenheng mellom det styrer og tillitsvalgte sier og det de gjør.

Den daglige praksisen og rutiner i forhold til personalet er så likt i barnehagene at det kunne vært interessant å forske på. Er det at alle lederne har samme grunnutdanning som gjør at barnehagene er så like? Er barnehagekulturen så sterk at vi sosialiseres inn i kulturen gjennom praksisen i utdanningen og at det ikke spiller noen rolle om hvilken type barnehage vi jobber i? Både kommunale og private barnehager har bortimot samme lovverk og tariffavtalene er ganske like, kan dette være årsaken?

Litteraturliste:

- Alvesson, M. (2002). Organisasjonskultur og ledelse.
- AFI-notat 9/2008. Arbeidsmiljøet i barnehagen: en casestudie i 4 barnehager i offentlig- og privat sektor.
- Falkum, E., Hagen, I.M, Trygstad, S.C. Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse. Kunnskapsstatus på feltet våren 2009, Fafo- notat 2009:17
- Gotvassli, K.Å.(2006). Barnehager. Organisasjon og ledelse
- Hovedavtale og hovedtariffavtalen for Private Barnehagers Landsforbund - Arbeidsgiverforening (2010-2012)
- Hovedavtalen og hovedtariffavtalen for KS og Utdanningsforbundet (2010 - 2012).
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J.(2006). Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A.(2011). Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag.
- Johannessen, J.-A. og Olsen, B.(2008). Positivt lederskap. Jakten på de gode kreftene
- Kaufmann, G. og Kaufmann A.(2009). Psykologi i organisasjoner og ledelse
- Kristen Dalby, Trepertssamarbeid i kommunesektoren. Muligheter og utfordringer
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (2005-06-17)
- NOU 2010:1. Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet.
- Nylehn, B (1997). Organisasjonsteori: kritiske analyser og refleksjoner
- Nylehn, B. (2001). Organisasjon og ledelse: en innføring
- Psykososial arbeidsmiljø i barnehage, skole og SFO, utkast til veiledningshefte(2003)
- Schein, E. H. (1987). Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?
- Senge, P.M.(1999). Den femte disiplin
- Spurkeland, J. (2012). Relasjonskompetanse
- Spurkeland, J.(2002). Relasjonsledelse
- Stortingsmelding. 29 (2010–2011) ”Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv”

Apendikskapitler

Vedlegg 1:

Pedagogisk personale i barnehagen

Kilde: KOSTRA

Foreløpige tall 15. mars 2012 – Nordland, utdrag

	Nordland 2011	
Ansatte i alt med førskolelærerutdanning alle barnehager	1288	

Antall medlemmer i Utdanningsforbundet Nordland, barnehage pr. 01.januar 2012 1099

Antall førskolelærere rapportert i Kostra, foreløpig rapport mars 2012 1288

Dette gir en organisasjonsgrad på 85,33 %.

Det som ikke fremkommer her er hvor mange som er organisert i andre fagforeninger. Jeg har heller ikke mulighet til å differensiere organisasjonsgraden i kommunale og private barnehager.

Spørsmål til intervjuguide:

Kommunal privat eierform

antall avdelinger antall ansatte antall barn/plasser

Tillitsvalgt styrer/daglig leder

Alder

Hvor lenge har øvrige ansatte vært ansatt?

Når tok du utdanning?

Når begynte du i denne barnehagen?

Tidligere yrkeserfaring? Har du vært tillitsvalgt tidligere?

Når begynte du som styrer/tillitsvalgt?

Har du fått opplæring i arbeidsmiljøloven? På hvilken måte?

Har du fått opplæring i hovedavtalen/tariffavtalen? På hvilken måte?

Hvilke informasjonsrutiner har dere? Skriftlige/muntlige

Hvilke møter har dere i personalgruppa? Hvem deltar på disse? Innhold på møtene?

Hvordan kommer dere frem til for eksempel hvilket tema skal dere ha dette året?

Hvordan tas det avgjørelser hvis personalgruppa er uenig?

Hvordan gjennomfører dere medbestemmelse i barnehagen?

Hvordan bestemmes ferieavviklingen?

Hvordan bestemmes vaktlister?

Hvordan foregår ansettelsesprosessene? Hvem deltar?

Hvem sitter i samarbeidsutvalget/ eierstyret og hvordan velges disse?

Gjennomfører dere medarbeidersamtaler? Hvor ofte? Hvem gjennomfører disse?

Hvordan gis tilbakemeldinger til ansatte/styrer? Ris og ros

Hvordan vil du beskrive ditt forhold til styrer/tillitsvalgt?

Møtes ansatte utenfor arbeidstid?

Oppfatter du at du har tillit hos de ansatte/styrer? Hva gjør at du har den oppfatningen?

Bruker dere humor i hverdagen? I hvilke situasjoner, hvem? Kan du gi eksempler?

Hvordan håndteres konflikter/uenighet i personalgruppa, mellom leder/ansatte?

Hva legger du i begrepet ledelse?

Hvor øves innflytelse på arbeidstakerne? Gjennom aktiv deltagelse, skriv, mail,

Hvordan jobber dere for å nå målene dere har satt dere? I barnegruppa og i personalgruppa

Hva preger kulturen i personalgruppa?

Har dere noen visjon? Hva legger du i den visjonen?

Andre ting:

Årshjul for medbestemmelse ved barnehage

ÅRSHJUL FOR MEDBESTEMMELSE											
OPPG.	Aug.	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mars	April	Mai	Juni
Opptak av barn									X		
Ferieturnus sommer herunder vaktliste										X	X
Ferieturnus påske herunder vaktliste								X			
Ferieturnus jul herunder vaktliste					X						
Møteplan for ATV-møter	X					X					
Rutiner, for innkalling, saksliste, referat	X										
Gjennomgang av viktige paragrafer i HA, HTA	X										
Plan for kompetanseutvikling		X									
Prinsippdiskusjon vedr. avspaseringsordninger, ferieavvikling etc		X									
Plan for HMS-arbeidet			X								
Plan for kompetanseutvikling			X								
Evt. disponering av restmidler på budsjett				X							
Budsjett neste år						X					
Vikarordning									X		
Medarbeidersamtaler							X				
Saker fra kommunen som har innvirkning på arbeidet											
Saker fra eier som har innvirkning på arbeidet (private)											
Skoleruten for neste år					X						
Utstyr og læremidler							X				
Virksomhetsplan						X					
Evalueringsplan av Atv-arbeid										X	
Tilsetninger/intervju							X	X			
Varsle arbeidsgiver om hvem som blir ATV neste år										X	
Hele året når det er aktuelt: Avviksrapporter, budsjettsaker, innkjøp, byggeprosjekter, disponering av arealer, disponering av timer, andre saker som har betydning for de tilsattes arbeidssituasjon											