



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for lærerutdanning og naturvitenskap

Andreas Lund Vold

Bacheloroppgave

Kvalitet og ledelse i barnehagen - en organisasjonsutfordring

Quality and management in kindergarten - an organizational challenge

BLUS 2013-2016

2016

Samtykker til utlån hos høskolebiblioteket JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Norsk sammendrag

Tittel: Kvalitet og ledelse i barnehagen - en organisasjonsutfordring	
Forfatter: Andreas Lund Vold	
År 2016	Sider 28
Emneord: Human Resource Management (HRM), ledelse, kvalitet, prosesskvalitet, barnehage	
Sammendrag: Denne oppgaven fokuserer på hvordan ledelse basert på blant annet ytre motivasjon og strenge dokumentasjonskrav kan gi implikasjoner for prosesskvaliteten i norske barnehager. Gjennom analyse av teori og forskning i tilknytning til kvalitetsbegrepet, New Public Management, samt Human Resource Management ser den på hvordan sentrale faktorer innenfor ulike organisasjonsteorier har preget, og fortsatt preger barnehagesektoren i dag. Det trekkes også sammenligninger mellom de ulike teoriene for å gi en bredere forståelsesramme rundt oppgavens problemstilling. Med hovedvekt på forskning og litteratur innenfor Human Resource Management gjør oppgaven rede for hvordan ledelse sterkt preget av faktorer innenfor den harde varianten av dette feltet vil gi mindre tid til å utføre, samt lavere motivasjon til gjennomføring av de relasjonelle handlinger som kreves for utøvelse av god prosesskvalitet.	

Engelsk sammendrag (abstract)

Title: Quality and management in kindergarten – an organizational challenge	
Authors: Andreas Lund Vold	
Year: 2016	Pages: 28
Keywords: Human Resource Management (HRM), management, quality, process quality, kindergarten	
Summary: This bachelor thesis will focus on how management including external motivation and documentation requirements may provide implications for the process quality in Norwegian kindergartens (age 1-6). Through analysis of theory and research related to quality, New Public Management, and Human Resource Management this thesis looks at how key factors within different organizational theories have characterized, and still have an impact on kindergartens today. It also compares the different theories to provide a larger understanding around the issue of the task. With an emphasis on research and literature in Human Resource Management this thesis explains how management strongly influenced by factors within the hard variant of this field, will give less time to perform, as well as lower motivation for the implementation of the relational acts who is required for the exercise of good process quality.	

Forord

Som sikkert flere av mine medstudenter også har opplevd, har perioden med bachelorarbeidet vært en krevende tid. Etter tre år på høgsolen skal vi i vår bacheloroppgave med relativt få ord transkribere ervervet kunnskap og forståelse for praksisfeltet, til å bli det vi nå presenterer som individuelle oppgaver med et ganske ulikt innhold. For min del har det vært lange perioder med lesning av litteratur jeg senere har funnet ut at jeg ikke kunne anvende. Det har vært sletting av skrevet tekst, gule lapper på stueveggene, og ikke minst lange våkenetter hvor man har grublet over de faglige drøftingene i forhold til oppgavens problemstilling. Til slutt belønnes man med at det man i en lengre tid har jobbet med, faktisk viser til noen resultater. Resultatene var kanskje ikke slik jeg i utgangspunktet så for meg, de viste seg å være bedre.

Det er mange jeg vil takke for støtte og inspirasjon gjennom studietiden. For det første vil jeg takke min arbeidsgiver Læringsverkstedet, som har gjort det mulig for meg å i det hele tatt skulle begynne med studier i voksen alder. Jeg vil takke min nærmeste familie og venner for at de har holdt ut med meg i denne tiden, jeg vil takke mine medstudenter som gjennom tre fantastiske år på høgsolen har bidratt til å inspirere, irritere og gi meg ny innsikt i et felt jeg trodde jeg kunne alt om. Til slutt vil jeg takke min veileder på Høgsolen i Hedmark, Odd Helge Lindseth for god og konstruktiv veiledning gjennom skriveprosessen. Til sammen har dere på hver deres måte bidratt i min dannelsesreise på veien mot å bli en ferdig utdannet barnehagelærer.

Jessheim, mai 2016

Andreas Lund Vold

Innhold

Norsk sammendrag	2
Engelsk sammendrag (abstract).....	3
Forord.....	4
Innhold	5
1. Innledning.....	6
2. Teori	8
2.1 Litteratur og tidligere forskning	8
2.2 Kvalitet i norske barnehager	9
2.2.1 Hvordan forstå kvalitetsbegrepet?	9
2.2.2 Prosesskvalitet	10
2.2.3 Strukturkvalitet	12
2.2.4 Sammenhengen mellom struktur- og prosesskvalitet.....	12
2.3 Organisasjon og ledelse i barnehagen	13
2.3.1 Et historisk blikk på organisasjonsteorier	13
2.3.2 Organisasjon og ledelse i norske barnehager.....	15
2.3.3 New Public Management.....	16
2.3.4 Human Resource Management	17
3. Drøfting og avslutning	20
3.1 Drøfting, vurdering og tolkning.....	20
3.2 Avslutning, oppsummering og konklusjon.....	24
Litteraturliste.....	27

1. Innledning

Med artikkeloverskrifter som ”Hard HR vinner terreng” (Ettung, 2014) og ”Verdibasert formål eller vilkårlige detaljmål” (Østrem, 2010) ble min interesse for å undersøke om det er slik at en bevissthet rundt forståelsen av ulik organisasjonsteori, ville kunne bidra til å styrke eller svekke den opplevde kvaliteten i barnehagen. Mitt egentlige utgangspunkt for å undersøke nettopp dette kommer fra min praksis i barnehagefeltet. Som konstituert pedagogisk leder, styrerassistent, assistent, og nå barnehagelærerstudent har jeg fra flere sider sett utfordringer knyttet til den pedagogiske virksomheten. Jeg har følt på et økt press rundt dette med rapportering, dokumentering og kartlegginger. Man er som barnehagelærer utdannet til å kunne ta avgjørelser, se barn som trenger ekstra hjelp, lede medarbeidere og ikke minst kunne gjøre det som ut fra konteksten er til det beste for barnegruppa, personalet og foreldresamarbeidet i barnehagen. Når arbeidsoppgaver basert på mellommenneskelighet skal måles ut i fra universelle målingsverktøy vil vel dette på et tidspunkt påvirke prosesskvaliteten i barnehagen?

Som avdelingstillitsvalgt og kongressdelegat i fag- og interesseorganisasjonen Lederne har jeg sett at dette med HR-ledelse har blitt et stadig mer aktuelt tema innenfor flere bransjer. Begrepet HR-ledelse kommer fra organisasjonsteori knyttet til ”Human resource management” (heretter kalt HRM). Mine tanker om at man kan finne en sammenligning til det man i dag ser av økte krav i barnehagesektoren og ulike organisasjonsteorier, vil i denne oppgaven begrunnes med hovedvekt i nettopp litteratur fra HRM-feltet. Innenfor oppgavens begrensinger vil jeg ikke kunne ta for meg litteratur knyttet til alle områder innenfor HRM, og vil derfor fokusere på det som kan kalles de myke og harde sidene (ytterpunktene) innenfor dette fagfeltet, samt ulike teorier basert på motivasjon.

Innenfor barnehagefeltet er flere av utfordringene som belyses i denne oppgaven svært aktuelle i forbindelse med lanseringen av stortingsmeldingen: *Tid for lek og læring: bedre innhold i barnehagen* (Kunnskapsdepartementet, 2016). Det har i ettertid av lanseringen oppstått store debatter tilknyttet barnehagesektoren. Man kan finne artikler med overskrifter som ”Hva slags barnehage vil du lede i framtida” (Sæter, 2016), ”Barnehagelærere er opprørt: frykter det vil bli mindre lek, og mer styrt læring” (Kristiansen & Støbakk, 2016). Utfordringene som i denne oppgaven belyses, er slik jeg ser det høyt aktuelle og innenfor den profesjonsretningen som kreves av oppgaven.

Oppgavens problemstilling har med bakgrunn i førforståelse, belyst teori og aktualitet innenfor barnehagesektoren utviklet seg til følgende:

”Hvilke implikasjoner kan hard HRM ha for prosesskvaliteten i norske barnehager?”

Implikasjoner er i denne oppgavens tematikk brukt som begrep for vise til hva bruken av hard HRM kan føre til eller vil gi av konsekvenser dersom man vil kunne finne dette i norske barnehager. Begrepet er også brukt som en konsekvens av oppgavens begrensinger. Jeg vil derfor i mine drøftinger av teori og datamateriale vektlegge enkelte implikasjoner, da jeg anser det som vanskelig å skulle redegjøre for alle utfordringer man kan møte på en god nok måte, og innenfor de rammefaktorer som er satt.

Oppgavens disposisjon bygger sin forankring rundt hva god kvalitet er, eller kan forstås som. Dette vil også være det første som belyses i oppgavens teoridel. Videre bygger oppgavens teoridel på litterære tekster og forskning med hensikt å gi en bredere forståelsesramme i forhold til problemstillingen. Til slutt vil den teorien og de forskningsresultatene som kommer frem bli drøftet i lys av hva god kvalitet er, eller kan være, i henhold til oppgavens problemstilling.

2. Teori

2.1 Litteratur og tidligere forskning

I leten etter relevant teori og forskning omkring oppgavens problemstilling har det vist seg at det finnes lite eller ingen spesifikk litteratur som knytter prosesskvalitet i barnehager til HRM-ledelse og vice versa. Det har i det hele tatt vært vanskelig å finne litteratur eller forskning som knytter faget ledelse mot prosesskvalitet. Ledelsesteori knyttet mot barnehagesektoren henvender seg til strukturelle oppgaver fremfor de prosessuelle, noe som kanskje ikke er så rart med tanke på at det generelt sett ikke finnes noen nasjonal oversikt over prosesskvaliteten i norske barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2013). I søk etter teori ble derfor sammenhengen mellom de ulike faktorene fjernet, og valg av litteratur og forskning knyttet til denne oppgaven er derfor i all hovedsak basert på teori rundt ledelse (herunder HRM), samt kvalitet (herunder prosesskvalitet). Grunnen til at teoridelen ikke er begrenset til kun å omhandle HRM og prosesskvalitet er fordi dette ble litt for snevert for å forstå helheten av denne oppgavens problemstilling. Som hovedkilder til denne oppgaven har jeg derfor i tillegg til å benytte meg av barnehageloven (2008), Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2011), Meld. St. 24(2013) og Meld. St. nr. 19 (2016) valgt å benytte relevant litteratur som kan knyttes til teori rundt oppgavens problemstilling.

Litteraturen som her er valgt vil på en god måte kunne redegjøre for de ulike begrepene og forskning/teori rundt disse. Den vil også bidra til en sammenhengende forståelse i oppgavens drøftings- og analysedel, hvor teorien som her er belyst analyseres opp i mot oppgavens problemstilling. Kildene som er hentet frem er som tidligere nevnt knyttet opp i mot temaene ledelse og kvalitet. Teori og forskning rundt disse hovedbegrepene ble funnet med temaer innenfor blant annet: human resource management, soft and hard HRM, prosesskvalitet i barnehage, kvalitet i barnehagen, New Public Management (heretter kalt NPM) og organisering av offentlig sektor. Til sammen har valget av litteratur bidratt til en bred forståelse av selve ledelsesbegrepet knyttet til barnehagen, men også vinklet seg inn på spesielle områder innenfor organisasjonsteori og ledelsesteori. Dette har ført til at teori knyttet opp i mot HRM kan sees i lys av barnehagen som organisasjon, og selve kvalitetsbegrepet. Kildene som er valgt er i hovedsak teori basert på forskning og studier gjort rundt de ulike fenomenene. De er valgt ut med kriterier om at de skal være relevante for oppgavens problemstilling, samt kunne belyse nye inngangsvinkler til denne. Det er også

lagt vekt på at teori/forskning er hentet fra pålitelige kilder. I neste del av denne oppgaven vil jeg presentere disse dataene i rekkefølge. Prosesskvalitet diskuteres i lys av kvalitetsbegrepet. HRM diskuteres i lys av et historisk blikk på ledelse, samt andre modeller for ledelse som tidligere er knyttet opp i mot barnehagefeltet og barnehagen som en offentlig virksomhet.

2.2 Kvalitet i norske barnehager

2.2.1 Hvordan forstå kvalitetsbegrepet?

I alle organisasjoner vil det i sammenheng med kvalitetsbegrepet være aktuelt å snakke om organisasjonens formål. Larsen & Slåtten (2014) skriver at oppgaven som skal løses eller formålet er en av selve eksistensgrunnlagene for en organisasjon. De nevner også en innfallsvinkel for å forstå hva kvalitetsbegrepet kan handle om. De peker da på grad av måloppnåelse ut i fra organisasjonens formål for å belyse hvordan man kan forstå hva kvalitet handler om (ibid.). En tilsvarende forståelse hevder at når begrepet knyttes opp i mot utdanning vil det alltid inngå en form for forestillinger om forventning, verdier eller ønsker. På denne måten kan kvalitetsbegrepet graderes ut fra disse forventingene, ønskene eller verdiene. Kvalitetsbegrepet blir sådan et begrep som scores ut i fra lav eller høy oppnåelse, sett ut fra disse kriteriene. I sammenheng med barnehagen som organisasjon vil det her være nødvendig å se på sentrale styringsdokumenter som Barnehageloven (2008) og Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2011) med tanke på formål, verdier og forventinger som stilles. Kvistad & Søbstad (2005) beskriver denne formen for kvalitet som kriteriekvalitet. De bruker to perspektiver for å forså kvalitetsbegrepet, der det ene er kriteriekvalitet og det andre er opplevelseskvalitet. Der kriteriekvaliteten sier noe om hvordan kvaliteten oppfattes ut i fra kriterier eller mål satt av fagpersoner eller samfunnet, sier opplevelseskvaliteten noe om hvordan de som benytter seg av organisasjonens tilbud oppfatter kvaliteten. I barnehagesammenheng kan man for eksempel si at kriteriekvalitet kan måles av offentlige styringsdokumenter, årsplaner samt mål satt av eiere/kommunen. Opplevelseskvaliteten blir barna, foreldrene og de ansattes subjektive oppfatning av deres møte med barnehagen. Nettopp fordi kvalitetsbegrepet kan ha ulik forståelse ut fra hvem som skal bedømme kvaliteten i barnehagene kan det være at det er vanskelig å finne en felles definisjon på begrepet. En definisjon av begrepet barnehagekvalitet skrevet av Frode Søbstad og sitert i Kvistad og Søbstad (2005) er:

Med barnehagekvalitet menes barnas, foreldrenes og de ansattes oppfatninger av og erfaringer med barnehagen og i hvilken grad barnehagen oppfyller faglige og samfunnsmessige kriterier på hva en god barnehage er. (s. 29)

Denne definisjonen peker på begge de nevnte perspektivene Kvistad & Søbstad (2005) bruker som tidligere nevnt i dette kapitlet. Opplevelseskvaliteten beskrives i barnas, foreldrenes, og de ansattes opplevelse og erfaringer i møte med barnehagen. Kriteriekvaliteten beskrives i de faglige og samfunnsmessige kriteriene for en god barnehage. Man ser her at begrepet er subjektivt ladet, og at opplevelseskvaliteten henger sammen med kriteriekvaliteten fordi de begge er bygget rundt verdier om hva en god barnehage er. God kvalitet blir i denne sammenheng derfor synonymt med en god barnehage forstått ut i fra ulike synsvinkler (ibid).

2.2.2 Prosesskvalitet

Sentrale styringsdokumenter og rapporter fra stortinget skiller gjerne mellom begrepene strukturkvalitet og prosesskvalitet (Øie et al., 2012; Kunnskapsdepartementet, 2013). I organisasjonssammenheng er det også vanlig å bruke begrepene ytre og indre kriterier for kvalitet (Larsen & Slåtten, 2014). I denne oppgaven vil primært begrepene struktur- og prosesskvalitet bli benyttet, siden det er disse begrepene som benyttes i lovverk og sentrale styringsdokumenter. Prosesskvalitet er et begrep som i stor grad brukes for å beskrive kvaliteten på det som skjer mellom aktørene i en barnehage. Aktørene blir i denne sammenheng barna, de ansatte og foreldrene. I tillegg til dette omhandler denne typen kvalitet prosesser som skjer på ledernivå, utdanningsnivå hos de ansatte, samt grad av muligheter for lek, læring, omsorg og det som skjer i barnehagen. De nasjonale målene for denne typen kvalitet er nedfelt i barnehagens formålsparagraf, og utdypes i Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2011). Sommersel, Vestergaard og Larsen (2013) sier at denne typen av kvalitet handler om alle prosesser som har direkte innflytelse over barnas muligheter til å oppleve og erfare det de er en del av i en barnehage. I denne sammenheng blir det samspillet som skjer mellom barna og de ansatte særlig viktig. Selv om den direkte kontakten her trekkes frem nevnes også ledelse og utdanning. Dette fordi det hos personalet i en barnehage alltid eller ofte vil foregå prosesser som går parallelt med den direkte kontakten de har sammen med barna, men som vil ha innvirkning på deres samspill. Disse prosessene kan dreie som andre kollegaer, eller seg selv. Samspilletets kvaliteter skapes ikke bare ut i fra en dimensjon.

Den prosessuelle kvaliteten dreier seg rundt og om relasjoner og samspill. De ansattes tolkning av verdier og formål med barnehagen vil her spille en stor rolle. Hvor motiverte er for eksempel de ansatte til å utføre og bidra til å løse barnehagens samfunnsoppdrag? Verdier og oppgaver rundt omsorg, lek, læring og dannelse, samt at barna selv skal kunne medvirke i samspillet og ha innflytelse over deres egen hverdag er sentrale trekk ved barnehagens formålsparagraf, nedfelt i Barnehageloven (2008). For å oppnå dette må de ansatte ha en forståelse for hva dette betyr og hvordan man skal løse denne oppgaven på best mulig måte. De må ha en evne til å se hvert enkelt barns prosesser, og selv arbeide med sine egne prosesser. Prosessene som foregår vil ikke være statiske, med det utgangspunkt at man i en barnehage vil møte aktører med ulike ønsker og behov. Oppgavene man må løse for å skape en god prosesskvalitet vil være dynamisk og kreve at vi hele tiden er i endring. Søbstad sier at ”Prosesskvaliteter i barnehagen må handle om dynamiske utviklingsprosesser for alle” (sitert i Kvistad & Søbstad, 2005).

Det å yte omsorg og ivareta barnas behov for lek, kan sees på som et grunnlag for å fremme god prosesskvalitet i barnehagen. Gjennom barnehageloven (2008) og Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2011) er man som ansatt forpliktet til å ivareta disse elementene, samt flere andre. Man skal som ansatt i barnehagen være lydhør og nysgjerrig på det barna har å si, og for å få til dette må man ha kunnskaper om deres uttrykksformer. Kommunikasjon blir her et sentralt stikkord. Leken kan være en slik uttrykksform, fordi leken hos barna er grunnleggende for å være tilstedet i verden og for å lære. Gjennom å legge til rette for ulik og variert lek, legger man også til rette for barns egne uttrykksformer (Kunnskapsdepartementet, 2011). Tar man tak i og ser disse uttrykksformene vil dette kunne bidra til at man oppnår god eller mindre god prosesskvalitet i barnehagen.

Man ser her at den prosessuelle kvaliteten er kompleks og avhengig av rammer og struktur som kan bidra til å skape god prosesskvalitet i barnehagen. Der prosesskvalitet gjerne skjer gjennom en mer direkte kontakt mellom aktørene i barnehagen, skjer den strukturelle kvaliteten på en måte som tilrettelegger eller bidrar til å fremme muligheter for at man skal oppnå god prosesskvalitet (Sommersel et al., 2013)

2.2.3 Strukturkvalitet

Under denne typen kvalitet kommer de strukturelle tiltakene man i barnehagen utfører for å oppnå god kvalitet. Slike tiltak kan være at man har nok voksne på jobb, at det er nok utdannet personale i barnehagen, at man har et fysisk miljø som legger til rette for å oppnå god prosesskvalitet osv. I meldingen til stortinget: *Framtidens barnehage* skriver departementet at deres viktigste oppgave for å styrke strukturkvaliteten i norske barnehager blir gjennom finansiering og regelverk. Videre viser de til forskning som peker på utdanningsnivå, gruppestørrelse og finansiering som de tre viktigste faktorene som gir størst innvirkning på hvordan barna utvikler seg, og hvordan de trives i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2013). Forskrift om pedagogisk bemanning (2005), oppgir et minimumskrav i forhold til utdannet personal i barnehager. I tillegg oppgis det at det skal være tilstrekkelig bemannet utenom dette. I *framtidens barnehage* oppgir stortinget at også offentlige bevilgninger til barnehagene har økt kraftig siden barnehageforliket i 2003 (Kunnskapsdepartementet, 2013). De vurderer videre strukturkvaliteten i norske barnehager som god. Man kan altså se at den strukturelle kvaliteten er en viktig indikator for å måle kvaliteten i norske barnehager, men kan som det har blitt nevnt tidligere i denne delen av oppgaven ikke stå alene for å måle om kvaliteten er tilstrekkelig god i norske barnehager (Sommersel et al., 2013).

2.2.4 Sammenhengen mellom struktur- og prosesskvalitet

Der hvor prosesskvaliteten sier noe om kvaliteten på samspillet mellom aktører i barnehagen, sier strukturkvaliteten noe om kvaliteten på rammene som ligger til grunn for den enkelte barnehagen. Dette kan være barnehagens størrelse, utdanningsnivå hos personalet, hvor mange barn det er per ansatt i barnehagen osv. Disse tingene vil kunne bidra til å heve eller begrense mulighetene for å oppnå god prosesskvalitet. Man kan likevel ikke si at det er en gjensidig avhengighet her. Selv om man har en barnehage som er bygget rundt godt fundamenterte rammebetingelser, eller motsatt, en barnehage hvor man har rammebetingelser som peker i retning av svært god kvalitet, er ikke dette ensbetydende med at barnehagen har god eller dårlig prosesskvalitet. Prosesskvaliteten skapes i relasjon mellom individer. Strukturkvaliteten kan være med på å påvirke til hvordan det er lagt til rette for at prosesskvaliteten skal være. Ved at barnehagen for eksempel er lagt til rette for at det skal kunne deles i mindre barnegrupper, både i forhold til areal og bemanning, vil dette kunne bidra til at de ansatte får mer tid med en mindre gruppe barn. Dette vil igjen kunne bidra til

mer tid til hvert enkelt barn. Mer tid med de enkelte barna skaper også større grunnlag for relasjoner på individnivå (Kunnskapsdepartementet, 2013). I forskningskartleggingen Kvalitet i barnehagen i skandinavisk forskning 2006-2011 (Sommersel et al., 2013) brukes begrepene struktur- og prosesskvalitet. I tillegg trekker de frem innholdskvalitet, samt resultat-kvalitet. De tegner opp en sirkel, hvor de ulike kvalitetstypene springer ut fra hverandre i egne sirkler. Resultatkvalitet ligger i den innerste sirkelen, deretter kommer innholdskvalitet, prosesskvalitet og strukturell kvalitet. Siden denne oppgavens omfang er begrenset til å se på prosesskvalitet vil jeg i de neste delene av denne oppgaven kun ta for meg, og benytte meg av deres teorier rundt prosess- og strukturkvalitet. Slik jeg ser det er det disse to som har den største påvirkningen på hverandre.

2.3 Organisasjon og ledelse i barnehagen

2.3.1 Et historisk blikk på organisasjonsteorier

For å få et overblikk over hvordan ulike organisasjonsteorier har preget barnehagen som organisasjon, og barnehageledelse slik vi kjenner den i dag, og samtidig ha et større grunnlag for å analysere HRM knyttet mot barnehagen har jeg i denne delen av oppgaven valgt å vise til noen sentrale organisasjonsteorier fra begynnelsen av forrige århundre til i dag. Selv om teoriene er gamle og lite brukt i dagens samfunn, vil man kunne se trekk ved disse teoriene også i dag. Barnehagen som organisasjon er den sentrale virksomheten som drøftes i denne oppgaven, og selv her vil man ifølge Larsen og Slåtten (2014) kunne se trekk hos de ulike teoriene. Barnehagen som organisasjon og dens historie vil jeg komme nærmere tilbake til i neste del av oppgaven. Denne delen vil fokusere på de ulike teoriene og hvordan de betraktet organisasjoner som helhet. De tidlige teoriene rundt starten av forrige århundre kalles ofte for de klassiske teoriene, dagens teorier omtales ofte som de moderne teoriene eller moderne ledelse. Der de klassiske teoriene mer eller mindre så på organisasjoner som lukkede systemer med stort fokus på strukturelle rammer og lite fokus på ytre omgivelser, tar de moderne teoriene for seg organisasjoner som mer åpne systemer. De har også høyere fokus på prosess og relasjoner, samt omgivelsene de befinner seg i (ibid). To teorier som av enkelte brukes til å forstå forskjellene på de moderne og klassiske teoriene ut i fra menneskesyn er "X- og Y-teorien" utviklet av D. McGregor. Dette er teorier som kan brukes for å analysere menneskesynet i de ulike organisasjonsteoriene. X-teorien ser på arbeidere som late og lite motiverte til å yte arbeidsinnsats i organisasjonen. I denne teorien

objektiveres arbeidere som en brikke i organisasjonspuslespillet. Man ser rett og slett på menneskene som maskiner, som skal utføre en jobb. På denne måten blir kontroll og resultatmåling, samt organisasjonsstruktur en viktig del av ledelsen i disse organisasjonene. Y-teorien er det motsatte av X-teorien. Her ser man på arbeiderne som selvstendige og motiverte til å gjøre en god jobb for organisasjonen. Her er styring av mål og resultater unødvendig fordi man ser på arbeiderne som kompetente og villige til å nå de mål bedriften har satt, uten å styre dette i detalj. Lederne i denne teorien jobber for å oppnå indre motivasjon, og på denne måten blir jobben i seg selv det som betyr noe for de som jobber i organisasjonen (Sander, 2016).

Den første teorien jeg vil presentere er "Scientific management", dette er en organisasjonsteori som gjerne også kalles taylorismen, med bakgrunn i dens opphavsperson, Fredric W. Taylor. Teorien fikk sitt opphav med bakgrunn i den andre industrielle revolusjon, og vokste frem med at det oppstod store bedrifter med behov for teorier som kunne bidra til å løse og effektivisere organisasjonene som vokste frem (Larsen & Slåtten, 2014). Dette er en av de klassiske teoriene og kan knyttes opp i mot X-teorien som tidligere er beskrevet. Her var effektiviseringstiltak og organisering på en måte som skapte mest mulig produksjon for minst mulig bruk av ressurser det viktige. Dette førte til at arbeiderne ble sett på som objekter, som kunne byttes ut om de ikke gjorde jobben sin. Det som ble de ansattes motivasjonsfaktor i hverdagen var deres frykt for å miste jobben og lønnen Denne ledelsesteorien ble etter hvert kritisert for disse forholdene, da man så at det var lite fokus på de menneskelige faktorene i organisasjonene (ibid.).

En teori som vokste frem som en slags motsats til taylorismen var "human relation" på 1930-tallet. Også her var det viktig med effektivitet og struktureringstiltak. Forskjellen ligger blant annet i menneskesynet. Det ble sterkere fokus på det sosiale miljøet i organisasjonen, og en flatere organisasjonsstruktur vokste frem. Det høye fokuset på prosessen var det som også skapte kritikk av denne teorien. Man mente at det ble for lite produktivitet, og for mye demokrati. Denne teorien er til tross for et endret menneskesyn også en del av de klassiske teoriene, med bakgrunn i at den har lite fokus på omgivelsene rundt organisasjonen (Larsen & Slåtten, 2014).

Den teorien jeg til slutt vil vise til i denne delen av oppgaven er en del av de moderne teoriene og kalles "systemteori". I motsetning til de foregående teoriene ser man her på organisasjoner i et mer helhetlig perspektiv. Man ser ikke utelukkende på de menneskelige

eller strukturelle rammene, men at en organisasjon som helhet består av ulike elementer, som på hver sin side vil inngå i den dynamikken som til slutt utgjør det vi kan kalle en organisasjon (Larsen & Slåtten, 2013).

Tatt i betraktning av at kvalitet er det som skal drøftes vil man ut i fra de ulike organisasjonsteoriene se at de innehar et menneskesyn som er ganske ulikt. Kvaliteten i barnehagene vil på flere områder være et ledelsesansvar. Teoriene som her er presentert vil derfor danne et slags bakteppe for å forså og drøfte oppgavens problemstilling på et bredere grunnlag.

2.3.2 Organisasjon og ledelse i norske barnehager

Ser vi på norske barnehager som organisasjon og de endringer som har skjedd her de siste tiårene vil dette kunne være et viktig bidrag til analysedelen av denne oppgaven. Innenfor norske barnehager har det skjedd en vesentlig endring i hvordan organisasjonene er bygget opp og ledes. Forskning rundt dette viser til flat struktur og at lite ledelse preget barnehagene frem til barnehageforliket på starten av 2000-tallet. Frem til da var ledelse i barnehagen et utforsket felt. Først i 1990-årene ble ledelse et fag i barnehagelærerutdanningen, den gang kalt førskolelærerutdanning (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011). Fra den tid, og frem til nå har det skjedd store endringer, ikke minst har barnehagepolitikken blitt vesentlig styrket. Ser vi på selve organiseringen av barnehagen som en organisasjon kan man trekke frem en vesentlig endring i selve organisasjonsstrukturen. Tidligere var ofte de kommunale barnehagene en virksomhet med egen styrer, men nå er de nå oftere delt inn i enheter, med enhetsledere for flere enheter. Det er også vanligere nå enn før å se på barnehager som andre store organisasjoner. Innføringen av nye kommunereformer og styringsideologier som NPM på slutten av forrige århundre bidro også til at måling av resultater og målstyring ble vesentlig mer utberedt, også i barnehager (Larsen & Slåtten, 2014). Siden alle barnehager, også private er underlagt statlige og kommunale myndigheter, skal jeg i neste del av oppgaven utdype konsekvensene av NPM og hvordan denne styringsformen kan trekke sammenligninger til denne oppgavens problemstillingsbegrep ”hard HRM”.

Hvordan ledelsesfaget har preget barnehagene fra den tid og frem til nå, kan også være interessant å se på. Spesielt med tanke på at jeg i oppgavens analysedel skal se nærmere på hvordan organisasjonsteorien HRM kan gi virkninger på prosesskvaliteten. Gjennom

tidligere studier og forskning viser Børhaug et al. (2011) til at styrerne i barnehagen har et endret syn på ledelse før og nå. De viser videre til at dette kan være en konsekvens av et økt fokus på barnehager i samfunnet, et økt fokus på kvalitet, og større konkurranse i markedet. Før var administrativ ledelse en av de oppgavene styrere brukte mest tid på. Det pedagogiske arbeidet ble gjerne nedprioritert til fordel for dette. I studiene og forskningen det vises til ser man at prioriteringen har endret seg gjennom årene som har gått, og at det nå er personalledelse som tar det meste av tiden. Det administrative arbeidet har i større grad blitt profesjonalisert, og tar dermed mindre tid. Når det gjelder personalledelse ser man at det er et økt fokus på å ivareta og beholde ansatte med ulik kompetanse slik at man utfyller de kompetansekrav som i dag stilles i barnehagene. Det som kan være interessant å tilføye her er at det ut i fra statistikken han viser til er en vesentlig forskjell i hva styrerne ønsker å prioritere, fremfor hva de faktisk bruker tiden sin på. Selv om de aller fleste ønsker å bruke mer tid på pedagogisk ledelse og utviklingsarbeid, ser det ut til at tiden går med til personal- og administrativ ledelse (ibid.).

2.3.3 New Public Management

NPM handler om styring og ledelse innenfor offentlig sektor, og kom som en reformbølge fra 1980-årene. Den har derfor blitt en viktig bidragsyter til å forstå offentlig sektor slik vi kjenner den i dag (Christensen, Egeberg, Lægroid, Rones & Rørvik, 2015). Som tidligere nevnt i denne oppgaven er målene i en organisasjon et av de viktigste eksistensgrunnlagene. Uten et formål for å opprettholde dens virksomhet, faller også grunnlaget for å drive den videre. Innenfor offentlig sektor finnes det i følge Christensen et al. (2015) mange og uklare mål, ofte med den hensikt i at de skal være uklare, fordi de skal gi rom for tolkning. En av to grunnpilarer i NPM er mål- og resultatstyring, med den hensikt å øke produktivitet og gi en sterkere økonomisk effektivitet i offentlig sektor. En av tiltakene som iverksettes med bakgrunn i NPM er at mål og verdier i offentlig sektor skal gjøres klarere og mer målbare. Den andre grunnpilaren i NPM er delegering av ansvarsmyndighet nedover i organisasjonen med fokus på fleksibilitet for de som arbeider der, fra politisk nivå til virksomhets- og enhetsnivå. På denne måten kan de enkelte enheter/virksomheter innenfor offentlig sektor gjøres ansvarlige/belønnes med bakgrunn i om målene oppnås/gjøres på en god eller dårlig måte (ibid.; Klausen, 2013). Den økte fleksibiliteten står likevel i motstand til resultatoppfølgingen som står sterkt i NPM slik jeg ser dette. Et eksempel på dette kan finnes i den nye stortingsmeldingen *Tid for lek og læring: bedre innhold i barnehagen*. Her kan

man blant annet finne presiseringer av ansvarsfordelingen innenfor barnehagesektoren og et økt fokus rundt dokumentering og vurdering av det pedagogiske arbeidet på enhetsnivå. For å få til dette ønsker regjeringen blant annet en sterkere presisjon rundt dette i ny rammeplan for barnehagene. Flere steder nevnes også barnehageprofesjonen og dens styrke i forhold til å kunne utføre nødvendig arbeid med tanke på barnehagens formål (Kunnskapsdepartementet, 2016). Man kan her se en sammenheng mellom økt fokus på resultat- og måloppnåelse, samt delegering av ansvar nedover i organisasjonen, og det motstridende fokuset rundt profesjonens myndighet. De ønsker på den ene siden at barnehagelærere skal være godt nok rustet til å ta avgjørelser og valg som faller til det beste for barna, men vil allikevel at det skal brukes tid til å dokumentere arbeidet for å se til at det gjøres på en god nok måte.

NPM kan sees på som en paraplyreform som inkluderer en stor mengde reformer og teorier hentet fra privat sektor med den hensikt i å gi større økonomisk effektivitet gjennom resultat og måloppnåelse (Klausen, 2013). NPM er imidlertid ikke en reform uten kritikk. Busch (2013) peker blant annet på at NPM har en begrenset mulighet til selv å skape helhetlige løsninger innenfor offentlig sektor. Den har dessuten bidratt til en sterk desentralisering som igjen kan ha ført til et redusert fokus på de offentlige og samfunnsmessige verdiene vi har. Han sier at dette kan være en konsekvens av et sterkere fokus på at målene innenfor de enkelte enhetene/virksomhetene skal løses til fordel for de overordnede målene. Videre viser han til at NPM ikke er en reformbølge som vil forsvinne med det første, men at den trenger supplering av blant annet nettverksledelse, verdibasert ledelse og politisk ledelse. Dette for å til sammen kunne skape et helhetlig og godt arbeidsredskap for offentlig sektor, nettopp med bakgrunn i de endringer som har skjedd som en konsekvens av NPM. En annen type kritikk finnes i studier og forskning som er gjort innenfor offentlig sektor i ulike land. Disse viser til at det er få bevis på at det er tiltak innenfor NPM-reformene som har ført til kostnadsutt eller økonomisk effekt. Resultatene av reformene er lite entydige, og er i sterk grad påvirket av kontekstuelle forhold (Christensen et al., 2015).

2.3.4 Human Resource Management

Human Resource Management har de siste årene blitt et betydelig sterkere ord i norske organisasjoner, og har gjerne erstattet avdelinger som før ble kalt personalavdelinger. I grove trekk handler HRM om å utnytte de menneskelige ressursene i organisasjonen på best mulig måte. HR-avdelinger har gjerne ansvaret for å tilegne organisasjonene de mest kvalifiserte

menneskene ut i fra gitte spesifikasjoner, samt ivareta og utnytte disse på best mulig måte til bedriftens fordel (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ut i fra disse beskrivelsene er det imidlertid store forskjeller på hvordan dette arbeidet gjøres i ulike organisasjoner. Selv om organisasjonsteorien og forskningen som her presenteres ikke er direkte knyttet mot barnehagen som organisasjon, er det med bakgrunn i et stadig voksende marked av private barnehageaktører (Statistisk sentralbyrå [SAB], 2015), allikevel grunn til å tro at en vesentlig andel av ansatte i norske barnehager er underlagt en form for HR- eller personalavdeling. Siden denne oppgaven har som problemstilling og kartlegge implikasjoner innenfor såkalt hard HRM vil det derfor i oppgavens videre teoretiske grunnlag være hensiktsmessig å rette fokus rundt denne modellen, samt dens motstykke, myk HRM. Andre betegner disse modellene som forpliktelsesbaserte vs. kontrollorienterte. Modellene er mest sannsynlig de modellene som i størst grad har preget HRM teorien slik den er i dag. Den myke modellen for HRM har sitt utspring i Harvard-skolen, mens den harde varianten stammer fra Michigan-skolen (Kuvaas & Dysvik, 2015). De er to vidt forskjellige metoder for å betrakte HRM, og blir ofte definert som dikotomier i HR-verden (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles, 1997). Der den myke varianten av HRM har et mer relasjonelt perspektiv, med fokus på delegering, motivasjon og samarbeid, har den harde varianten et ganske annet fokus. Her står det økonomiske perspektivet sterkt. Kontroll- og resultatmåling blir her viktige bidragsytere for å måle den oppnådde effektiviteten. Innenfor den harde varianten av HRM lønnes gjerne de ansatte etter prestasjon, og målene som blir satt er individuelle eller knyttet til enkeltavdelinger i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2015). Ser man på tidligere teori i denne delen av oppgaven kan man trekke sammenligning med myk HRM og human relation, samt menneskesynet innenfor Y-teorien. På samme måte kan man finne likheter i taylorismen og den harde HRM-varianten, samt menneskesynet innenfor X-teorien. Flere av de sentrale trekkene innenfor hard HRM kan også sees i sammenheng med de to grunnpilarene innenfor NPM, fokus på mål- og resultatstyring, samt forflytting av ansvarsoppgaver nedover i organisasjonen.

Kuvaas og Dysvik (2015) har samlet forskning rundt betydningen av indre og ytre motivasjon blant ansatte, og hvordan dette påvirker deres arbeidsinnsats. Denne forskningen knyttes også til Truss et al. (1997) og deres forskning rundt myk og hard HRM. I denne oppgavens sammenheng kan denne forskningens innhold bli en viktig bidragsyter til å forstå konsekvensene av den harde HRM-varianten knyttet opp mot prosesskvalitet. Dette med bakgrunn i at prosesskvaliteten er underlagt de ansattes motivasjon eller ønske om å oppnå

en best mulig grad av prosesskvalitet ut i fra forutsetningene de har. Kuvaas og Dysviks (2015) samling av forskning underbygges av en klar teori om at det er den myke HRM-varianten som på sikt har vist seg å gi ulike bedrifter de beste resultatene i kombinasjon med klare organisasjonsstrategier. Forskningen er hentet fra organisasjonsforskning som har fokusert på indre og ytre motivasjon, samt prososial motivasjon. Prososial motivasjon kan knyttes til en motivasjon tuftet på at medarbeiderne ser seg selv som en del av organisasjonen. Dette blir i så måte en motivasjon som ikke er direkte knyttet til den ene eller andre siden av HRM, men som i hovedsak bygger på prinsipper fra den myke modellen. Som bakteppe til forskningen de viser til peker de på en økt legitimitet til fremme de ansattes egeninteresse som grunnlag for et økt fokus på mål- og resultatstyring. Et menneskesyn som er sterkt knyttet til X-teorien, hvor man ser et behov for å styre de ansattes ”lyster” til å fremme egeninteresse til fordel for å nå organisatoriske mål. Den harde HRM-varianten har derfor vokst frem som en stadig mer legitim og anerkjent modell innenfor HRM-verden. Som en konsekvens av dette peker de på at det innad i organisasjonen vil kunne oppstå internkonkurranse, individuell belønning, outsourcing osv. Dette vil igjen kunne føre til at ansatte og ledere virkelig skaper et miljø for å fremme sine egne interesser til fordel for de kollektive verdiene organisasjonen bygger på. Videre viser de til studier som peker i retning av at vi som mennesker ofte overvurderer effekten av ytre stimuli eller ytre motivasjon hvor man tror at de ansatte utelukkende gjør en jobb for å få skryt for arbeidet man har gjort. Dette til fordel for at studiene viser at man gjerne undervurderer effekten av menneskers indre motiver eller indre motivasjon for å gjøre en god jobb. Denne feiltakelsen kan se ut til å være en av kildene til at den harde HRM-varianten har fått et sterkt fotfeste innenfor flere organisasjoner. Det som er interessant å se, er imidlertid at de viser til at forskningen er mer eller mindre entydig i at det er fokus på den indre motivasjonen som skaper den beste praksisen på generelt grunnlag. Ytre motivasjon kan være en viktig bidragsyter til å løse oppgaver som i all hovedsak ikke er tuftet på en indre motivasjon. Som en kort oppsummering til dette viser deres forskning til at indre motivasjon hos menneskene i organisasjonen fører til bedre arbeidsprestasjoner, lavere turnover, sterkere lojalitet, høyere produktivitet og arbeidere med en mer prososial motivasjon (ibid.).

3. Drøfting og avslutning

3.1 Drøfting, vurdering og tolkning

I første del av oppgaven ble det løftet frem sentral teori rundt kvalitetsbegrepet og særlig vist til hvordan prosess- og strukturkvalitet står i forhold til hverandre. Kvalitetsbegrepet i norske barnehager innehar ikke noen ensbetydende definisjon. I den forstand man utelukkende ser på kvalitet som resultat av hva de som anvender tilbudet mener, kan man slik jeg ser dette se på kvalitetsbegrepet som et subjektivt begrep. Det blir derfor vanskelig å ta tak i denne forståelsen av kvalitet med mindre man hadde anvendt en annen innfallsvinkel for å besvare denne oppgaven. For meg blir derfor betydningen av kriteriekvalitet særlig viktig. Siden begrepet prosesskvalitet kan sees på som en kvalitetsdefinisjon av opplevd kvalitet, vil det i denne oppgavens sammenheng bli nødvendig å belyse noen tenkte eksempler. Hensikten er å finne ut av hvordan hard HRM vil kunne medføre implikasjoner med tanke på denne formen for å se kvalitetsbegrepet.

Det kommer for eksempel frem at prosesskvalitet dreier seg om alle prosesser som vil ha en direkte innflytelse på barnas opplevelsesverden i barnehagen (Sommersel et al., 2013), og at det ikke finnes en direkte gjensidighet i forhold til den strukturelle kvaliteten (Kunnskapsdepartementet, 2013). Tid til å være sammen med barna vil kunne være et sentralt element som vil påvirke prosesskvaliteten, siden denne tiden på en direkte måte vil kunne prege hvor vidt man vil kunne ivareta barnehagens mål om å yte omsorg og ivareta den viktige leken. Har man ikke tid til å være sammen med barna, vil man heller ikke ha mulighet til å påvirke de prosessene som skjer i det relasjonelle samspillet. Tiden man har til rådighet er på en indirekte måte underlagt de strukturelle rammebetingelsene. Et annet element kan dreie seg om hvorvidt de ansatte er motiverte til å utføre en kvalitativt god jobb. Har man ikke ansatte som ønsker å fremme leken, og ivareta en god omsorg, vil man mest sannsynlig ikke finne de gode samspillene i de ansattes møter med barna. Den prosessuelle kvaliteten blir slik jeg ser dette derfor underlagt lederens evne til å skape motivasjon og jobbtilfredshet blant sine ansatte. På denne måten ser man også her en sterk sammenheng mellom hvordan de indirekte konsekvensene av valg av motivasjonsfaktorer og strukturkvalitet, på en direkte måte vil prege prosesskvaliteten. Motivasjon er også en viktig faktor innenfor den presenterte HRM-teorien. Her vises det til at det å skape riktige forutsetninger for indre- og prososial motivasjon vil bidra til at de ansatte yter best. Sett i lys

av "human relation"-teorien vil man her kunne si at det ville være viktig å sette noen mål basert på mer ytre motivasjonsfaktorer. Dette med bakgrunn i at kritikken rundt denne teorien belager seg på at demokratiet i organisasjonen kunne ta for stor plass til fordel for de produktive målene.

Man kan kanskje si at det finnes en sterkere form for gjensidighet i forhold til prosess- og strukturkvalitet enn hva som tidligere er presentert. Med bakgrunn i dette vil derfor tid og motivasjon tas med som viktige poeng i denne oppgavens videre drøfting. Dette vil også gjøre det lettere å se sammenhengen mellom den presenterte teorien omkring NPM og dens likheter i forhold til HRM, samt hvordan teoriene innenfor HRM kan skape forståelse for hvordan tidsbruk og motivasjon bidrar til implikasjoner i forhold til prosesskvaliteten i norske barnehager.

Fra å være relativt små virksomheter med lite tydelig ledelse og fraværende politisk oppmerksomhet, har barnehagene blitt store organisasjoner, barnehagepolitikken er styrket og styrerne har større fokus på ledelse (Børhaug et al., 2011). Likevel kan det se ut til at det er en godtatt praksis at de politiske dokumentene barnehagen tilrettelegger sine virksomheter rundt, er tuftet på store organisatoriske teorier. Dette med et sterkere mål rundt en samfunnsmessig økonomisk gevinst enn de faktiske utfordringene knyttet til å løse de kvalitetsmessige utfordringene de ser ut til å skjule seg bak. Det organisasjonsteoretiske bakteppe skjules av fine ord, og man kan lese at man skal gis tid til å skape relasjoner og at alle barn skal bli sett, mens det for eksempel står lite om at de som skal gjøre jobben skal bestå av et visst antall, eller at tiden man skal bruke til å dokumentere arbeidet, ikke skal gjøres til fordel for anvendt tid til relasjoner mellom voksen-barn. (Kunnskapsdepartementet, 2011; Kunnskapsdepartementet, 2013; Kunnskapsdepartementet, 2016). Som et eksempel på dette kan man se at styrerne nå bruker mer tid på personalledelse, enn de bruker på pedagogisk ledelse og utviklingsarbeid (Børhaug et al., 2011). Dette vil slik jeg ser det kunne få konsekvenser for utvikling av kompetanse hos for eksempel ansatte uten pedagogisk utdanning. Om denne skjevfordelingen skyldes for stort fokus på rapportering av resultatmål, eller om det praktiseres en ledelse som ikke fungerer nevnes ikke. Det nevnes heller ikke i undersøkelsen om denne arbeidsfordelingen kan ha overføringsverdi i forhold til de pedagogiske ledernes arbeidsfordeling. Med bakgrunn i den presenterte teorien rundt menneskesyn og lojalitet kan det derfor være hensiktsmessig for denne oppgaven og se litt mer på dette. Innenfor barnehagesektoren har den flate ledelsesstrukturen stått sterkt. Slik jeg

ser det vil man på flere områder kunne sammenligne den organisatoriske strukturen man har vært vant til å se i norske barnehager og ”human relation”. Kritikken man innenfor sistnevnte teori kunne finne belager seg på at demokratiet i organisasjonen tok overhånd, og sto i veien for de produktive målene i organisasjonene som praktiserte dette. Sett i lys av barnehagen som organisasjon vil man kanskje kunne si at de produktive målene her ville være det pedagogiske arbeidet. Som leder vil det slik jeg tolker dette kunne være nyttig å ha et system som på en eller annen måte vil kunne kontrollere om arbeidsoppgavene som delegeres utføres eller ikke, man bør også være en tydelig leder slik at demokratiet ikke tar ”overhånd”.

Når man leser den nye stortingsmeldingen *Tid for lek og læring: bedre innhold i barnehagen* ser man at barnehagelærere på den ene siden skal være godt nok rustet til å ta avgjørelser og valg som faller til det beste for barna, og at kvaliteten i norske barnehager kan styrkes gjennom økt kompetanse. På den andre siden ser man likevel at det skal brukes tid til å dokumentere arbeidet for å se til at det gjøres på en god nok måte og innenfor normen (Kunnskapsdepartementet, 2016). Ser man på grunnpilarene innenfor NPM består disse av mål- og resultatstyring, samt delegering av ansvar nedover i organisasjonen (Christensen et al., 2015; Klausen, 2013). Den nye stortingsmeldingen kan leses som en melding hvor den flere steder er sterkt preget av disse verdiene. Noe som også kan være tilfelle med tanke på at NPM omhandler organisasjon og ledelse, nettopp innenfor offentlig sektor. Hva kan så dette bidra til å belyse oppgavens egentlige problemstilling? Selv om NPM består av flere ledelsesteorier og reformer som bygger sine verdier i og rundt organisering av statlige og kommunale virksomheter, kan man finne flere likhetstrekk til organisasjonsteorien innenfor HRM. Likhetene innenfor hard HRM og NPM finnes både når det kommer til mål- og resultatstyring, men også i forhold til menneskesyn (Christensen et al., 2015; Klausen, 2013; Kuvaas & Dysvik, 2015). Grunnprinsipper innenfor hard HRM bygger på verdier om at de ansatte yter best når de oppnår høy grad av selvrealisering, og at måloppnåelse belønnes av ytre motivasjonsfaktorer. Menneskesynet innenfor denne teorien er tuftet på det Kuvaas og Dysvik (2015) beskriver som en undervurdering av menneskets indre motiver til å ville prestere. Man legger opp til at menneskene i slike organisasjoner presterer best når de belønnes ut i fra den faktiske prestasjonen. På lik linje med NPM bryter man ned overordnede organisatoriske mål til målbare delmål. Gjennomføring av disse dokumenteres, og belønnes ut i fra om de tilfredsstillende organisasjonens intensjoner og overordnede målsetninger (ibid.).

For å skissere et tenkt eksempel på dette kan man se på arbeidet med språkstimulering i barnehagen. Et komplekst arbeid hvor det er kjent at man må forholde seg til store kontekstuelle utfordringer. I stedet for å se på om språkstimuleringsarbeidet i sin helhet fungerer og gir resultater, kan man tenke seg at man innenfor organisasjoner som praktiserer hard HRM bruker tid på å se til at alle deler av dette arbeidet er gjort på riktig og tilfredsstillende måte, og at alle barn skal kunne et minimum av for eksempel begreper. Man ser ikke det store bildet til fordel for enkeltmål som skal løses på veien. De ansattes fokus vil derfor kunne bli at alle barn skal være innenfor normen, dette vil kunne bidra til ytre motivasjonsfaktorer og ”premiering” som kan styrke de ansattes motivasjon til å fortsette dette gode arbeidet. Selv om dette kanskje er en litt snever sammenligning og kanskje ikke ville være et realistisk scenario, vil poenget være at i den grad man utelukkende baserer sin virksomhet på denne varianten av HRM, vil den ytre motivasjonens gevinst hos de enkelte, kanskje stå til fordel for organisasjonens overordnede verdier og målsetninger. For å trekke en sammenligning til ledelsens syn på ansatte, kan man se til beskrivelsen av tiden hvor Taylorismen stod sterkt. De ansatte var brikker i puslespillet for å oppnå høyest mulig produksjon (som i dette tilfellet eksempelvis ville blitt at alle barn kan et minimum av begreper), i henhold til lavest mulig ressursbruk (Larsen & Slåtten, 2014). I henhold til min tolkning kan også dette igjen sees i forhold til X-teorien og dens menneskesyn. For å oppnå høyest mulig produksjon har man et behov for å produsere styringsmekanismer som kan kontrollere at organisatoriske mål nås til fordel for at de ansatte fremmer egeninteresse i arbeidstiden (Sander, 2016). Motsatsen til hard HRM, den myke eller forpliktelsesbaserte varianten av HRM ville på samme måte kunne sees i lys av ”human relation” og menneskesynet innenfor Y-teorien. Her står lojalitet til at de ansatte på best mulig måte ville kunne utføre de arbeidsoppgaver de pålegges sterkt. Ledere innenfor disse teoriene har så sterk lojalitet til at de ansatte utfører sine arbeidsoppgaver i tråd med de målene som er satt at kontroll og dokumentasjon av arbeidsoppgaver ville vært unødvendig.

Kuvaas og Dysvik (2015) viser til at ren praktisering av hard HRM har vist seg å være lite produktivt. Dette begrunnes blant annet i at fokuset rundt den ytre motivasjonen på sikt vil kunne føre til høy intern konkurranse, som igjen vil føre til at de ansattes indre motivasjon for å utføre arbeidet på sikt blir glemt til fordel for de ytre motivasjonsfaktorene. Deres forskning rundt indre og ytre motivasjon viser en klar sammenheng mellom indre motivasjon og blant annet bedre arbeidsprestasjoner, sterkere lojalitet og arbeidere med mer prososial motivasjon. Forskning og studier rundt NPM viser flere av de samme tendensene. Det finnes

få bevis på at tiltakene som gjøres innenfor NPM fører til store økonomiske gevinster eller kostnadsutt. Om dette kan sees i sammenheng med motivasjonsteoriene innenfor HRM er ukjent, men det er et faktum at man også innenfor NPM i sterkere grad ser behovet for å supplere med ledelsesteorier basert på mer relasjonelle forhold (Busch, 2013). Det synes ikke å være en sammenheng mellom forskningen på NPM og ulike motivasjonsfaktorer, slik det fremkommer i forskningen rundt HRM. Men siden forskningen rundt HRM er så entydige i sin sak rundt betydningen av motivasjon hos de ansatte, vil det slik jeg ser det være rart om dette ikke kan ha noen overføringsverdi.

3.2 Avslutning, oppsummering og konklusjon

Funnene i denne oppgaven baserer seg på data og teori i det teoretiske kapittelet, samt drøftingene som har blitt gjort i tilknytning til dette. De funnene som tydeligst skiller seg ut i forhold til oppgavens problemstilling retter seg mot de ansattes tidsbruk til strukturelle oppgaver, samt motivasjon som utgangspunkt for utøvelse av god prosesskvalitet. Siden det å være i relasjon med barna vil være helt grunnleggende i forhold til hvorvidt prosesskvaliteten i barnehagen kan beskrives som god eller dårlig, vil det at hard HRM krever tid og ressurser til andre arbeidsoppgaver ut i fra mine perspektiver være en klar indikasjon mot dårligere prosesskvalitet. Det å jobbe med arbeidsoppgaver tilknyttet hard HRM krever tid til å dokumentere det som blir gjort. Organisasjonsmodellen baserer seg på at det fra ledelsen og i henhold til overordnede organisasjonsverdier settes delmål som skal løses av de enkelte ansatte. Når de ansatte har nådd målene skal det brukes tid til å dokumentere at de er gjort på en god nok måte. Dette vil på avdelingsnivå (her hvor prosesskvaliteten faktisk utøves) kunne resultere i unødvendig tid borte fra barna.

Man undervurderer gjerne de ansattes indre motivasjon til å gjøre en god jobb, til fordel for ytre motiverte belønninger. Innenfor de teoretiske funnene knyttet til HRM nevnes motivasjon som en grunnleggende faktor for å skape organisasjoner hvor man utnytter de menneskelige ressursene på best mulig måte. I forhold til hard HRM vil de foretrukne motivasjonsfaktorene kunne sies å være styrt av ytre belønninger, basert på dokumentasjonskrav og målingssystemer. Om dette skulle være tilfelle innenfor barnehagesektoren har jeg ikke klart å finne eksakte data på. Det blir også viktig å presisere at det ikke ligger i oppgavens problemstilling å belyse om hard HRM faktisk er en del av

organiseringen innenfor barnehagesektoren i dag. Det den søker svar på er hvilke implikasjoner det kan medføre dersom hard HRM kan være, eller blir en del av den.

Med bakgrunn i funnene rundt styrernes tidsbruk, samt stortingsmeldingen *Tid for lek og læring: bedre innhold i barnehagen*. Velger jeg å tro at det finnes en viss sannsynlighet for at de ansatte på flere områder hvertfall bruker unødvendig tid til å dokumentere oppgaver de er utdannet til å kunne utføre på en tilstrekkelig god måte, og innenfor de lovtekster de har å forholde seg til. Innenfor de teoriene som er belyst ser man at det å skulle lage måling- og dokumentasjonssystemer for alle arbeidsoppgaver, belager seg på et sterkt behov for å overvåke de ansatte fra organisasjonens ledelse. Dette vil i de fleste tilfeller heller ikke være nødvendig. Sett i forhold til problemstillingen vil dette slik jeg tolker det bety at hard HRM vil bryte med tillitsforholdet til barnehagelærerens profesjon, som kompetente til å gjøre det som ut i fra konteksten vil være til det beste for barna. Hard HRM vil også kunne føre til at lojalitet, arbeidsmoral og motivasjon svekkes, noe som vil kunne virke inn på prosesskvaliteten i barnehagene. Funnene som er gjort viser imidlertid til at det kan være hensiktsmessig å lage seg noen rutiner for å se til at arbeidet som gjøres er i samsvar med organisasjonens overordnede verdier, og innenfor de rammer man har å forholde seg til. Selv om jeg ikke har funnet teori og forskning som kan knytte prosesskvalitet til hard HRM, eller ledelse i sin helhet, ser man likevel at lederens rolle på direkte måte vil prege den strukturelle kvaliteten. Lederens rolle, og/eller organisasjonsteorier vil derfor stå i sterk tilknytning til den prosessuelle kvaliteten.

Med bakgrunn i disse funnene vil jeg konkludere med at utstrakt bruk av hard HRM i direkte konsekvens trolig vil kunne medføre lavere arbeidsmoral, lavere motivasjon, dårligere arbeidsprestasjoner, samt ta tid bort fra barna. Dette vil igjen gi konsekvenser for prosesskvaliteten i barnehagen. Arbeid med barn baserer seg på mellommenneskelighet hvor tid og rom for å skape relasjoner er vesentlig. Å skulle implementere styrings- og kontrollmekanismer som ikke er nødvendige, og som ikke vil kunne ta hensyn til konteksten man til en hver tid må forholde seg til, blir slik jeg ser det lite hensiktsmessig. Det er kjent at vi mennesker er tilpasningsdyktige. På lik linje med flere andre faktorer i et menneskets liv vil man trolig også tilpasse seg de strukturer som ligger til grunn i sitt arbeid. Man spiller med systemet man arbeider innenfor. Stiller man ikke spørsmål ved det arbeidet man gjør, vil man heller ikke reflektere over konsekvenser og nødvendighet av de arbeidsoppgaver

man utfører. Arbeidet med kvalitet blir slik jeg ser dette derfor underlagt de ledere, samt de organisasjoner man arbeider for.

I ettertid av arbeidet med denne oppgaven ser jeg at det kunne beriket oppgavens drøftingsgrunnlag om jeg hadde innhentet data fra styrere og barnehagelærere i ulike barnehager. Eksempelene i oppgaven er tenkte eksempler. Data fra feltet hadde kunnet gitt meg mer korrekte og presise svar på hvorvidt de faktorene som nevnes faktisk finner sted. Innenfor oppgavens begrensninger ser jeg også at dette ville medført mindre teoretisk materiale, noe som igjen kunne medført at de funnene som er gjort, ikke ville blitt belyst på samme måte. Et studie med datamateriale fra feltet vil derfor kunne fungert som en forlengelse av denne oppgaven.

Litteraturliste

- Barnehageloven, LOV-2005-06-17-64. § 1. (2008).
- Busch, T. (2013). *New Trends in Public Leadership*. I Busch, T., Hechinger, A., Johnson, E., Clause, K. K., Murdock, A. & Vanebo, J. O. (red.), *Public Management in the Twenty-first Century – Trends, Ideas and Practices* (s. 60-69). Oslo: Universitetsforlaget.
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. A. & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Ronnes, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ettung, G. (2014). *Hard HR vinner terreng*. Lokalisert på <http://www.arbeidsmiljo.no/hard-hr-vinner-terreng/>
- Forskrift om pedagogisk bemanning, FOR-2005-12-16-1507. § 1.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Klausen, K. K. (2013). *Public Administration, New PA, NPM, NPG: What's in a Name – and what's the dominant reform regime?* I Busch, T., Heichlinger, A., Johnsen, E., Klausen, K. K., Murdock, A. & Vanebo, J. O. (red.), *Public Management in the Twenty-first Century – Trends, Ideas and Practices* (s. 46-59). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kristiansen, A. A. & Støbbakk, T. (2016). *Barnehagelærere er opprørt: Frykter det blir mindre lek og mer styrt læring*. Lokalisert på: <http://www.dagbladet.no/2016/04/16/nyheter/innenriks/politikk/skole/43863492/>
- Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* (Rev. utg.). Oslo: Departementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *Framtidens barnehage*. (Meld. St. 24, 2012-2013). Oslo: Departementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2016). *Tid for lek og læring: Bedre innhold i barnehagen*. (Meld. St. 19, 2015-2016). Oslo: Departementet.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvistad, K. & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen akademisk

forlag.

Larsen, A. K. & Slåtten, M. V. (2014). *Nye tider - nye barnehageorganisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sander, K. (2016). *Teori X og Teori Y – en grunnleggende ledelsesteori*. Lokalisert på: <http://kunnskapssenteret.com/x-y-teori/>

Sommersel, H. B., Vestergaard, S. & Larsen, M. S. (2013). *Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006-2011: en systematisk forskningskartlegging*. København, Danmark: Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning.

Statistisk sentralbyrå. (2015). *Barnehager, 2014, endelige tall*. Lokalisert på: <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager/aar-endelige/2015-05-04>

Sæther, A. K. (2016). *Hva slags barnehage vil du lede i framtida?* Lokalisert på <http://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Barnehage/Barnehagenyheter/Hva-slags-barnehage-vil-du-lede-i-framtida/>

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of management studies*, 34 (1), 53-58.

Øie, K. E., et al. (2012). *Til barns beste: Ny lovgivning for barnehagene*. (NOU 2012:1). Oslo: Departementets servicesenter, Informasjonsforvaltning.

Østrem, S. (2010). *Verdibasert formål eller vilkårlige detaljmål?* Lokalisert på <https://journals.hioa.no/index.php/nbf/article/view/289/303>