

NYE TIDER

NYE BARNEHAGEORGANISASJONER

Ann Kristin Larsen

Mette Vaagan Slåtten



FAGBOKFORLAGET

NYE TIDER – NYE BARNEHAGEORGANISASJONER

ANN KRISTIN LARSEN OG METTE VAAGAN SLÅTTEN

NYE TIDER – NYE BARNEHAGEORGANISASJONER



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2014 / 3. opplag 2018

ISBN: 978-82-450-2810-2
ISBN (trykt): 978-82-450-0553-0

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen
Forsidedesign ved forlaget

Ann Kristin Larsen er forfatter av kapitlene 2–3, 5–8, 11.
Mette Vaagan Slåtten er forfatter av kapitlene 1, 4, 9–10, 12–13.

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

INNHold

KAPITTEL 1

NYE TIDER – NYE BARNEHAGEORGANISASJONER	9
--	----------

KAPITTEL 2

BARNEHAGEN SOM ORGANISASJON	19
Innledning	19
Organisasjonsteori og organisasjonsmodeller	19
Fortolkningsrammer	20
Hva er en organisasjon?	22
Organisasjonsmodeller	25
Ledelse i barnehageorganisasjoner	34
Avslutning	35

KAPITTEL 3

ET HISTORISK TILBAKEBLIKK	37
Innledning	37
Webers byråkrati	38
Scientific management	44
Administrative management	45
Human relation	47
Human resource	49
Sosioteknisk teori	50
Systemteori	51
Menneskesyn i ulike perspektiver	52
Barnehagen og teoriene – ny forskning	53
Avslutning	55

KAPITTEL 4

BARNEHAGESTRUKTURER	57
Innledning	57
Gruppering og deling av oppgaver	58
Nyere kommunal organisering	61
Avdelinger, baser og soner	69
Store barnehager	72
Avslutning	73

KAPITTEL 5

ORGANISASJONSKULTUR	77
Innledning	77
Definisjon og avklaring av begrepet organisasjonskultur	78
Struktur og kultur	81
Mennesker og kultur	82
Sammenhengen mellom samfunn og organisasjonskultur	83
Perspektiver på organisasjonskultur	84
Kultur – noe organisasjonen er eller har?	87
Finnes det gode og dårlige kulturer?	88
Sterke og svake – tette og løse – homogene og heterogene	89
Kulturinnhold og kulturuttrykk	89
Hvordan etableres og vedlikeholdes subkulturer i barnehagen?	91
Avslutning	94

KAPITTEL 6

KULTURARBEID	97
Innledning	97
Kultur og ledelse	98
Å kartlegge organisasjonskultur	100
Analyseskjema	105
Å utvikle og endre kultur	108
Å forsterke kultur	111
Lederstil, vi-kultur og jeg-kultur	113
Hva slags kultur er ønskelig?	113
Avslutning	115

KAPITTEL 7

SOSIALISERING	117
Innledning	117
Definisjon av sosialisering	118

Mennesker og samfunn i interaksjon	120
Yrkessosialisering	122
Organisasjonssosialisering	127
Organisasjoners sosialiseringstaktikker	131
Avslutning	137

KAPITTEL 8

MENNESKER, EMOSJONER OG INTEGRASJON	139
Innledning	139
Mennesker og personlige egenskaper	140
Emosjoner og atferd	141
Emosjoner og organisasjon	142
Emosjoner og kultur	143
Emosjonell intelligens	148
Ledelse og emosjoner	148
Mennesker og integrasjon	150
Avslutning	152

KAPITTEL 9

KVALITET I EN ORGANISATORISK SAMMENHENG	155
Innledning	155
Begrepet kvalitet	156
Kommunikasjon som gir kvalitet i organisasjonen	157
Kompetanse og kvalitet	160
Bemanningsnorm	161
Målstyring og kvalitetsindikatorer	162
Ulike mål i en organisasjon	165
Organisasjonsstruktur og kvalitet	167
Flat struktur som organiserende prinsipp	170
Avslutning	173

KAPITTEL 10

BESLUTNINGSPROSESSER	177
Innledning	177
Hva er en beslutning?	179
Rasjonalitet	180
Begrenset rasjonalitet i beslutningsprosesser	181
Beslutningsmodeller	187
Makt i beslutningsprosesser	192
Iverksettelse av beslutninger	196
Avslutning	197

KAPITTEL 11	
ENDRING I ORGANISASJONER	199
Innledning	199
Begrepet endring	200
Organisasjonsmodellen og endring	201
Endringer initiert innenfra	202
Endrings omfang	203
Modeller for endring	204
Organisasjonsutvikling	207
Vellykkede endringer	209
Avslutning	218
KAPITTEL 12	
ORGANISASJONSLÆRING	221
Innledning	221
Globaliseringens innvirkning på organisasjonslæring	222
Elementer i organisasjonslæring	224
Individuell læring	225
Bruksteori og uttrykt teori	230
Enkelkrets- og dobbelkretslæring	233
Kunnskapsledelse i nye tider	236
Avslutning	238
KAPITTEL 13	
BARNEHAGEN I SAMFUNNET	241
Innledning	241
Utadrettet ledelse og usikre omgivelser	242
Barnehagens nære omgivelser	244
Ivaretagelse av barnehagens interesser	246
Økt konkurranse blant barnehagene	248
Rettsliggjøringens innvirkning på barnehageorganisasjonen	249
Mediesamfunnet	251
Kommunen som barnehagemyndighet	251
Private barnehager	253
Avslutning	254
LITTERATUR	257
STIKKORD	267

KAPITTEL 1

NYE TIDER – NYE BARNEHAGEORGANISASJONER



Det har skjedd mye i samfunnet som påvirker barnehagenes organisering. Derfor valgte vi tittelen «nye tider – nye barnehageorganisasjoner». Tittelordene «nye tider» knyttes til generell samfunnsutvikling som har påvirket barnehageorganisasjonene de siste to tiårene. Organisasjonskunnskap er viktig for å forstå arbeidslivet og arbeidstakeres mange nye utfordringer og krav. Barnehagelærere som arbeidstakere inngår i organisatoriske sammenhenger, og et analytisk blikk vil styrke dem i forhold til ledelse. Denne boka vil skille seg ut fra andre bøker innenfor organisasjon og ledelsesfeltet i barnehagelærerutdanningen ved at den i større grad tematiserer samfunnsendringer som påvirker barnehagen som organisasjon, og ved at den vektlegger nyere forskning omkring organisering og kvalitet.

Barnehagesektoren har de senere tiårene fått større politisk oppmerksomhet, og kvalitet er et begrep som nevnes i mange barnehagesammenhenger, men hva innebærer det? Hvordan kan vi sørge for økt kvalitet i barnehagene? Det er et grunnleggende spørsmål bak all organisering, og det er et grunnleggende spørsmål også i denne boka. Ledelse og styring vil bli tatt opp der det er direkte relevant for temaet. Hovedfokus vil derimot være hvordan endringer i barnehagens omgivelser påvirker barnehagen som organisasjon.

Nye tider har medført mange endringer. Tiltagende urbanisering, globalisering, effektivisering og digitalisering preger barnehageorganisasjonene. Vitenskapeliggjøring og krav til rasjonalitet vil ha innflytelse på barnehagepolitikken, men også meningsutvekslinger i det offentlige rom omkring syn på barn/mennesker, familier, barndom og etikk. Forbrukersamfunnet og nyliberalismen gir også mål og virkemidler for den statlige

barnehagepolitikken, og vi ser økt kontroll med barnehagenes indre liv, brukerstyring og mer fokus på rettigheter.

De senere tiårenes omorganiseringer av kommunale barnehager har påvirket forholdet mellom politikerne og virksomhetene. Hvordan forvaltningen er bygd opp, får betydning for hvor i organisasjonen beslutningsmyndighet er plassert. Det vil igjen påvirke måten barnehagene styres på.

Siden 80-tallet og fram mot 2000-tallet var kommunene preget av *sektororganisering*. Sektororganisering ville si at politiske utvalg fikk hovedansvar, med vide fullmakter delegert av kommunestyret, for hele sektorer i den kommunale tjenesteproduksjonen. En sektor var for eksempel barnehage, en annen var helse, en tredje var skole og så videre. Under disse politiske utvalgene ble forvaltningen organisert på samme vis, henholdsvis da i en barnehageetat, en helseetat og en skoleetat etc. (Jacobsen 2009:81). Kommunen har også tradisjonelt vært preget av en samarbeids- og forvaltningskultur og har hatt en forholdsvis liten administrasjon, noe som har gjort politisk styring lettere og mer oversiktlig (Torsteinsen 2012). En slik oversiktlighet finnes nok fremdeles i de aller minste kommunene, men etter hvert har det blitt større krav til dokumentasjon og flere reguleringer av offentlig sektor, noe som har medført flere administrativt tilsatte i de fleste kommuner. Kommunen har således blitt en mer kompleks organisasjon totalt sett, og det har sannsynligvis blitt vanskeligere for kommunalt folkevalgte og tilsatte å få den fulle oversikt. For de *private* barnehagene får kommunen dessuten en annen rolle, noe som kompliserer bildet. Her blir kommunen barnehagemyndighet, ikke eier. Det gir mindre rett til styring.

Tradisjonelt har den kommunale barnehagen også vært organisert i ett hus: en barnehage = en bygning. En slik barnehage har en styrer, og vanligvis en avdelingsstruktur. Det har også vært vanlig med tre administrative myndighetsnivå, med styrer som det laveste myndighetsnivå og rådmannen som det øverste. Imellom har det vært en form for administrativ barnehagemyndighet som i hovedsak har tatt ansvar for økonomistyring og saksbehandling vis-à-vis barnehagene.

Etter en ny kommunelov i 1992 ble det åpnet opp for å kunne delegere mer myndighet fra politisk til administrativt nivå (kommuneloven 1992). Tanken var at politikerne skulle være mer opptatt av de store linjene, mer ubundet av enkeltsektorer/ -profesjoner, og være mer opptatt av helhetlige langsiktige mål. Administrasjonen skulle ta seg av detaljene og til dels virkemidlene for å oppnå disse større målsetningene. Stortinget ønsket en politikerrolle som ikke var så sterkt knyttet til én sektor, men som var mer upartisk når fordeling av goder og byrder skulle gjennomføres (NIBR

2002:21, Ot.prp.nr. 42 (1991–1992)). Konsekvensene av dette er at man i dag har fått politikere som er mer frikoplet fra det operative (barnehage-) nivået (Aarseth 2012).

Stat og kommune har de senere tiårene gjennomført store endringer i organiseringen av offentlig forvaltning. Styringskjeden går fra regjeringen ved Kunnskapsdepartementet, via Utdanningsdirektoratet, som er et nytt forvaltningsnivå fra 1.1.2012, og Fylkesmannen, som er statens regionale representant, til kommunen. Også private barnehager styres gjennom lovgivning og økonomiske føringer. Nye tider har likevel medført en utvikling der private barnehager har betydelig større frihet over innhold, organisering og arbeidsformer enn det kommunale barnehager har.

Nye tiders forvaltningspolitikk i kommunen henger sammen med en endring i det idémessige grunnlaget om hva som er god styring og god organisering av offentlig sektor. Det er en vanlig oppfatning at en ny type styringsideologi på alvor festet sitt grep om offentlig sektor fra tidlig på 90-tallet. Omorganisering til en flatere kommunestruktur og omorganisering av barnehager til resultatenheter (oftest kalt barnehageenheter), er tydelige svar på flere styringsideologier som vanligvis omtales som new public management (Lie og Christensen 2007, Torsteinsen 2012).

Noe av bakgrunnen for at disse ideene festet seg, var at det på slutten av 80- tallet og utover 90- tallet var en politisk høyredreining i Norge, som også medførte en ideologisk forskyvning av flere partiers ståsted, deriblant i synet på offentlig sektor. En kan si at det var en nyliberal påvirkning som slo inn i mange partier. Høyre-regjeringen i 1986 startet med «Program for modernisering av staten», og i 1987 fulgte Arbeiderpartiet opp med «Den nye staten» (Trygstad og Løken 2006). Dette fikk betydning for offentlig sektor og forvaltningspolitikken, da ulike regjeringskonstellasjoner var pådrivere av tiltak som skulle endre offentlig sektor og gjøre den mer lik privat sektor. Holdningene om at offentlig sektor var tungrodd og ineffektiv fikk oppslutning i Stortinget, og på 90-tallet ble for eksempel mål- og resultatstyring vedtatt som styringsvirkemiddel i hele den statlige forvaltningen (Sørensen 2009). Kommunene fulgte opp med mål- og resultatstyring også i sin sektor (Johnsen 2007). Internasjonale trender som hadde som hensikt å åpne opp offentlig sektor for mer markedsretting, ble inkorporert trinnvis i norsk offentlig sektor utover på 90-tallet og på 2000-tallet (Torsteinsen 2012, Aarseth 2012, Johnsen 2007). Kjennetegn på denne nyorienteringen er også kjennetegn ved nyere barnehageorganisering i Kommune-Norge. Vi nevner noen eksempler på hvordan new public management (NPM) har virket inn på kommunale barnehager:

Delegering av oppgaver og fullmakter ned til virksomhetens øverste leder er mer vanlig. Dette er oppgaver som før lå på et administrativt mellomnivå, og som nå legges på selve virksomheten. Det vil si at omorganiseringen innebærer utvidet ansvar for leder av barnehagen for daglig drift og budsjettstyring. En sterk tro på ledelse ligger bak, da i betydning av et personlig lederansvar (Torsteinsen 2012). Men en slik delegering av oppgaver vil også kunne endre organisatoriske trekk, slik som oppgave- og arbeidsfordeling i barnehagen.

Resultatstyring av barnehager medfører kvantifiserte målformuleringer som blir satt i sammenheng med kvalitetsheving i organisasjoner. En vektlegging av resultater gjennom eksakt formulerte mål er kjennetegn ved resultatenhetsorganisering (enhetsorganisering) og innebærer kontroll av arbeidet gjennom rapporteringskrav. Dette vil endre innholdet av arbeidet og sannsynligvis også arbeidsdelingen i barnehagene, generere mer av enkelte typer oppgaver, som for eksempel ulike typer av kartlegginger og måling av resultater. Oppsplitting av den kommunale organisasjonen til enheter blir betraktet som et resultatfremmende virkemiddel, fordi det kan føre til økt konkurranse om best mulig resultatoppnåelse basert på kvantifiserte målformuleringer enhetene imellom (Torsteinsen 2012).

Vi ser at mange kommuner har omorganisert barnehager til barnehageenheter. Det finnes også en antagelse om at en sammenslåing av flere barnehager til enheter vil gjøre det lettere å gi økt spesialisering, noe vi ser i barnehageenheter, der barnehagelærerstillingen er blitt mer spesialiserte enn hva som var tilfelle tidligere (Larsen og Slåtten 2012).

Fokus på fleksibilitet, valgfrihet og brukerorientering er et kjennetegn ved NPM. I Norge har «ny offentlig styring» av barndomspolitikken vært særlig tydelig fra midten av 90-tallet. På 90-tallet var det foreldrene som ble definert som brukere og de som skulle «velge», for eksempel mellom kvarte, halve eller hele plasser, kalt «fleksible plasstyper» (BFD 1995-Utviklingsprogrammet), og det ble i liten grad snakket om barnets valgfrihet. Etter hvert ble barn betraktet som «kompetente brukere» med økt valgfrihet i barnehagene. Synet på barn gikk i retning av å betrakte barn som noen som har et behov for å kunne velge, og enkelte mener dette har blitt brukt som et argument for å gå mer vekk fra tradisjonell avdelingsstruktur til barnehagestrukturer av mer fleksibel karakter, såkalte basebarnehager. De mener altså at barnehageeier, kommunen, har brukt det som påskudd for å kunne spare inn på bemanning ved å bruke den mer fleksibelt (Seland 2009).

Fleksibilitet var fra midten av 90-tallet omtalt som et verktøy for å oppnå andre politiske målsetninger med barnehagepolitikken, Når foreldrenes arbeidstid ble mer fleksibel, burde barnehagene følge etter (BFD 1995-Utviklingsprogrammet). Etter hvert utviklet «fleksibilitet» seg fra å være et politisk instrument til å bli et mål i seg selv, en kvalitet ved struktur og innhold i organisasjonen, noe som skulle oppøve barnet til framtidige valg i et forbrukersamfunn og/eller i et demokrati. (Rantalaiho 2012).

NPM har bidratt til mer resultatstyring, som mange mener fører til en avprofesjonalisering; i barnehagene har faglig-pedagogiske vurderinger fått mindre plass, standardiserte språktester har fått større plass (Pettersvold og Østrem 2012). Et ønske om å nøytralisere innflytelsen av profesjonene er sentralt innenfor NPM (Lie og Christensen 2007, Ramsdal og Skorstad 2004, Torsteinsen 2012), og det vi ser konturene av, er en ny form for profesjonalisme preget av ekstern kontroll og standardisering gjennom mål- og resultatstyring av kommunale barnehager (Smeby 2011).

Innenfor ny offentlig styring er det en målsetning å reformere kommunale barnehageorganisasjoner til å bli *likere* i mål og resultater, og det er en sterk tendens til at de kommunale barnehagene er blitt mindre autonome og mer standardiserte (Børhaug 2011, Kjørholt og Qvortrup 2012).

Som vi var inne på når vi omtalte kommunelovgivningen, ønsket ikke de folkevalgte lenger politikere som var sterkt knyttet til én sektor eller bestemte profesjoner. Det har presset fram en ny politikerrolle mer frikoblet de ulike sektorer. Barnehagen har langt på vei mistet barnehagepolitiske talspersoner i kommunepolitikken, og det har blitt vanskeligere å slå igjennom med faglige argumenter innenfor de nye strukturelle rammene (Aarseth 2012).

Et annet utviklingstrekk, som ikke har direkte forbindelse med NPM som styringsideologi, er rettsliggjøring og økte dokumentasjonskrav de senere tiår. Mer rettsliggjøring, samt en individuell «rettighetstenkning» i befolkningen, påvirker også barnehagene. Utviklingen gjør at ulike barnehageaktører stiller høyere krav om kvalitet på tjenester henimot enkeltbarnet. Dette fordrer økte krav til dokumentasjonsarbeid i barnehagen, og dokumentasjon av barnehagens aktiviteter blir et svar på rettsliggjøringen og rettighetstenkningen i sektoren. Foreldre og barns utvidede rettigheter gir seg utslag i en organisering av barnehagearbeidet med mer tid brukt på administrative krav til dokumentasjon, fulgt av krav om rapportering av resultater.

Andre kjennetegn ved nye tider som har innvirket på barnehageorganisasjonene, er den høye andelen av private eiere. Private barnehager

finansieres hovedsakelig over offentlige budsjetter tross betegnelsen «private». Forskjellen er at de i motsetning til kommunale barnehager i mindre grad kan styres, at de ofte er enkeltstående, og at de derfor i mindre grad enn de kommunale er preget av omorganiseringer. Private barnehager vil likevel kunne være preget av «nye tider» ved at det er blitt større konkurranse mellom barnehager om søkere i de respektive kommuner. Innslaget av så mange private aktører på et velferdsområde er nytt i Norge og henger sammen med en storstilt utbygging for å oppnå full barnehagedekning, men også en vilje til privatisering av velferdsoppgaver. Tidligere måtte kommunen godkjenne opprettelsen av en barnehage så langt den oppfylte de gjeldende krav. Hvis en kommune ikke godkjente en barnehage som oppfylte de gjeldende krav, var det et brudd på den daværende barnehageloven (Barnehageloven 1995). Slik ble også mange private barnehager opprettet. Det er også en tendens til at flere kommuner konkurranseutsetter kommunale barnehager og lar private overta driften.

Et annet kjennetegn ved nyere tider er et nytt språk. Barnehagens ulike styringsdokumenter preges av gode formål der positivt ladede ord står i kø: mangfold, likeverd, likestilling, kvalitet og så videre, samtidig som de har fått et markedsspråk som tidligere var forbeholdt det private næringsliv: besøkstall, inntjening, avkastning, utførere etc. Mengden av positivt ladede ord innenfor barnehagefeltet kan forklares som spor etter alle involverte i ulike utrednings- og høringsprosesser, og at politiske myndigheter ikke har klart å skille ut noe som mer essensielt enn noe annet. Disse ordene trekker ofte i ulike retninger, uten at det nødvendigvis kommer klart fram i de omtalte dokumentene. Et nytt markedsspråk i kommunens styringsdokumenter og betegnelser på barnehagene er også et tydelig utviklingstrekk (Klyve og Severud 2013). Til sammen kan disse begrepene gi et vagt faglig fundament for dem som jobber i barnehagesektoren i forhold til prioriteringer mellom motsetningsfulle verdier. Vi vil bruke en del av betegnelsene i dette nye markedsspråket i denne boka, eksempelvis *resultat* og *enheter*, fordi slike betegnelser også er faktisk begrepsbruk på faktiske forhold.

Vi har fått større barnehager enn tidligere, og disse har gitt en tydeligere hierarkisk struktur med flere ledernivåer (Helgøy mfl. 2010, Vassenden mfl. 2011), eksempelvis fagledere og enhetsleder over pedagogisk leder. Fagleder er en stilling plassert mellom pedagogisk leder og enhetsleder. Enhetsleder er øverste leder av barnehagen (mer om disse to stillingene i kapittel 4). Nye lederstrukturer vil medføre en annen oppgave- og arbeidsfordeling og en sterkere spesialisering i ulike ledes oppgaver. Store bar-

nehageenheter bidrar til at barnehagelærernes autoritetsgrunnlag i større grad baseres på formell stilling, posisjon og utdanning enn i mindre barnehager (Helgøy mfl. 2010).

Barnehager i Norge er organisert veldig forskjellig, vi ser større variasjon i dag enn tidligere. Foreldre vil etter hvert kunne velge mellom ulike typer av organisasjonsformer. Dette kan tolkes som uttrykk for mangfold eller som uttrykk for ulikhet i barnehagetilbudet. De årene barnet tilbringer i barnehagen vil uansett bli preget av barnehagens organisasjonsform: om det er base-, sone- eller avdelingsbarnehage barnet går i, om det er en liten barnehage med kun to avdelinger og få tilsatte, eller om det er en meget stor barnehage med flere hundre barn og et stort antall voksne. Organisasjonsformen vil innvirke på hvordan barnet blir kjent med de tilsatte og med de andre barna, fordi organisasjonsformen tilrettelegger for om barnet skal være på en bestemt barnegruppe, eller om dette veksler. Organisasjonsformen vil også innvirke på om barnet grupperes sammen med barn i samme alder, eller blir del av en aldersblandet gruppe.

Et kjennetegn på «nye tider» er at barnehagens samfunnsmandat er blitt mer omfattende, med en mer detaljert formålsbestemmelse (jf. barnehageloven § 1). Innholdet i barnehagen er også blitt tydeligere definert enn det var tidligere, blant annet skal barnehagen gi barnet utfordringer med utgangspunkt i barnets interesser, kunnskaper og ferdigheter (jf. barnehageloven § 2). En større vektlegging av kunnskap og av læring i samfunnets arbeidsliv har de senere årene preget barnehagen. Vi ser gjennom barnehageloven (2005) og rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet 2011) at barnehagen har fått flere oppgaver som setter større krav til pedagogisk kompetanse hos de som jobber der. På landsbasis er det kun en tredjedel av barnehagens tilsatte som har barnehagelærerutdanning (SSB 2011), og derfor er kompetanseutvikling og opplæring av tilsatte en sentral dimensjon ved barnehagens kvalitetsarbeid. Myndighetene har satset en del på etterutdanning, og sannsynligvis vil satsning på heving av kompetanse blant tilsatte i barnehagene fortsette. Men det har ikke blitt gitt signaler om at man ønsker å øke pedagogtettheten i barnehagene ved å forsterke pedagognormen gjennom barnehageloven.

Dette er en lærebok for studenter i barnehagelærerutdanningen og i styrerutdanningen. Særlig studenter med en viss arbeidserfaring fra barnehage vil kunne ha utbytte av boka, de kan gjenkjenne beskrivelser hentet fra

barnehagehverdagen og forstå hva som skjer gjennom møte med oppdatert organisasjonsteori og forskning på organisasjoner. Slik vil egne arbeidslivserfaringer lettere ses på nye måter og i en større sammenheng.

En kort gjennomgang av bokens ulike kapitler:

I kapittel 2 redegjør vi for begrepet organisasjon og hvordan barnehagen kan forstås som organisasjon. Her presenteres også en modell som illustrerer barnehagen som organisasjon.

Kapittel 3 gir et historisk tilbakeblikk på klassisk organisasjonsteori. Disse teoriene sier oss noe om ulike sider ved organisasjoner, for eksempel struktur, arbeidsdeling og menneskesyn. Teoriene kan hjelpe oss til å forstå barnehagen som organisasjon og dermed være gode analyseredskaper. Dessuten kan de brukes i arbeidet med å endre og utvikle barnehagen.

Kapittel 4 tar opp de strukturelle sidene ved barnehageorganisasjonen. Vi ser på ulike prinsipper for oppgavegruppering, arbeidsdeling og fordeling av myndighet i organisasjonen. Vi ser på forskjellige måter å organisere barnegruppene på og bruk av fellesareal, og vi kommer inn på hva størrelsen på organisasjonen kan ha å si. De fysiske strukturene gir blant annet ulike rammevilkår for lek og for læring, for barn og for tilsatte.

Kapittel 5 tar opp temaet organisasjonskultur. Å forstå egen organisasjonskultur er grunnleggende for å utvikle en god kultur. I kapitlet vil vi definere og diskutere begrepet organisasjonskultur og se det i sammenheng med kultur for øvrig. Alle ledere i barnehagen – på alle nivåer – har et ansvar for organisasjonskulturen, og vi prøver her å klargjøre hvordan kultur kan forstås, og hvilken betydning den har for organisasjonen.

Kapittel 6. Å forstå og analysere organisasjonskultur er viktig, og neste skritt er å arbeide bevisst med å utvikle og endre kultur. Eller forsterke den. I dette kapitlet viser vi hvordan en kan arbeide med å endre og utvikle kultur, og vi viser da blant annet til en av Scheins modeller. Endring av kultur handler om å endre organisasjonen, og slik kulturendring er viktig å arbeide med også i endringsprosesser knyttet til andre sider ved organisasjonen. Dette kapitlet har et klart ledelsesperspektiv.

I kapittel 7 har vi valgt å presentere en grundig gjennomgang og diskusjon av sosialiseringsbegrepet. Målet er å vise at sosialisering har stor betydning for arbeidet i barnehagen, både gjennom sosialisering i utdanning og i arbeid. Sosialisering er nært knyttet til læring, og vi kommer derfor også noe inn på læringsbegrepet her. Vi vil si noe om sosialiseringstaktikker, som handler om bevisst sosialisering av mennesker i organisasjoner.

Kapittel 8 heter Mennesker, emosjoner og integrasjon. Kapitlet tar opp menneskene i organisasjonen, nærmere bestemt deres emosjoner. Vi vil si noe om hvordan menneskers emosjoner påvirker deres atferd i organisasjonen. Til slutt vil vi si noe om integrasjon, som er nært knyttet til kultur og sosialisering.

Kapittel 9 tar opp kvalitet i en organisatorisk sammenheng. Sentrale områder for kvalitetsforbedring i en organisasjon vil være kommunikasjon, utdanningsnivå og intern kunnskapsutvikling. Organisasjonens struktur vil ha ulike kvaliteter, og vi ser blant annet på egenskaper som fleksibilitet og stabilitet i grupper og aktiviteter. Kvalitet i en organisasjon handler også om å oppnå sentrale mål, kapitlet tar derfor opp temaene målstyring, målkonflikter og målforskyvning.

Kapittel 10 omhandler det å ta beslutninger i barnehagen, både de mindre og de større. Vi ser på normative og deskriptive, rasjonelle og ikke-rasjonelle beslutningsmodeller. Kapitlet tar også opp hvem som har beslutningsmyndighet i barnehagen som et utgangspunkt for å forstå ledelse, makt og innflytelse. Til slutt ser vi nærmere på hva som må til for at en beslutning iverksettes.

Kapittel 11. Nye tider krever blant annet at organisasjoner må endres og utvikles. Endringer i omgivelsene forutsetter at barnehagen endres, og et trekk ved «det nye» er nettopp at den er i en konstant endrings- og utviklingsprosess. I dette kapitlet skal vi blant annet se på endringsmodeller, forutsetninger for gode endringsprosesser og motstand mot endringer. Som vi skal se er endring nært knyttet til kultur, beslutningsprosesser og kvalitet.

Kapittel 12 tar for seg organisasjonslæring og kvaliteten av denne. Nye tider har medført endrede betingelser og endrede syn på læring i organisasjoner, og vi drøfter hvordan dette får betydning for barnehagen. Kapitlet tematiserer læringsprosesser og sammenhenger mellom individuell læring og organisasjonslæring, samt betydningen av struktur og kultur.

Kapittel 13 tar opp barnehagens omgivelser, hvordan samfunnet rundt barnehagen virker inn på organisasjonen. Barnehagen er en del av en større helhet, og vi viser hvordan dette er viktig å ta innover seg som leder av barnehagen. Omgivelsene til barnehagen medfører en viss usikkerhet, blant annet fordi organisasjonen er avhengig av ressurser utenifra, slik som penger, søkere, myndighet, ekstern fagkompetanse og så videre. Rettsliggjøringen og den økte konkurransen om søkerne er noe som preger utviklingen de senere årene.

KAPITTEL 2

BARNEHAGEN SOM ORGANISASJON



INNLEDNING

Gjennom ulike teorier, modeller og forskning skal vi studere barnehagen i et organisasjonsperspektiv. Å studere hvordan barnehagen fungerer som organisasjon er noe annet enn for eksempel å se på pedagogisk innhold i barnehagen, eller å studere barnehagens rolle som institusjon i samfunnet. Det handler om hvordan barnehagen er bygget opp, og hvordan den fungerer som organisasjon.

I forrige kapittel var vi inne på flere samfunnsendringer som har betydning for barnehagen som organisasjon. Disse endringene omhandler blant annet ny arbeidsdeling (struktur) og endrede oppgaver og mål. Når vi viser til nye tider, tenker vi her på at barnehagen som organisasjon er i endring.

En organisasjon består blant annet av mennesker, struktur, kultur og prosesser. Som vi skal se, omhandler barnehagens struktur blant annet organisering og arbeidsdeling. Organisasjoners kultur (verdier og normer) skal vi også komme nokså grundig inn på i denne boka. Når det gjelder teorier om prosesser, skal vi se nærmere på dette blant annet i kapitlene om beslutninger og endringer. Menneskelige relasjoner og menneskelig atferd er tema for kapittel 8.

I dette kapitlet skal vi se på hva organisasjonsteori er, hva en organisasjon er, hva det betyr at barnehagen er en organisasjon, og presentere en modell som illustrerer barnehagen som organisasjon.

ORGANISASJONSTEORI OG ORGANISASJONSMODELLER

Organisasjonsteori omhandler begreper, hypoteser og modeller som sier noe om organisasjoner på en forholdsvis enhetlig og sammenhengende måte. Vi kan si at teorier er påstander om virkeligheten. Eksempler på