

# Motstand mot omorganiseringsprosesser

*Hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om?*

Av

Turid Aspen

Kandidatnummer: 40

**Bacheloroppgave**

**BDBAC4900**

Trondheim, april 2022

Bacheloroppgaven er et selvstendig studentarbeid gjennomført ved Dronning Mauds Minne Høgskole for Barnehagelærerutdanning og er godkjent som en del av barnehagelærerutdanningen. Under utarbeidelse av oppgaven har studenten fått veiledning ved DMMH.



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

## Forord

Høsten 2018 startet jeg på deltidsutdanningen for barnehagelærere ved Dronning Mauds Minne Høgskole. I løpet av de fire siste årene som student, har jeg først og fremst utviklet meg som person på mange områder. Dette har bidratt til at jeg har et klart syn på hvem jeg er når jeg nå skal ut i jobb. Jeg har underveis i prosessen fått tilegnet ny og viktig kunnskap om barnehagen og om det viktige, verdifulle barnet. Synet mitt på barn har ikke endret seg, men det pedagogiske grunnsynet mitt har gjennom disse årene vært i en stadig utvikling, hvor det hvert år i løpet av studiet har blitt tilføyd nye refleksjoner, meninger og tanker. Jeg har gjennom erfaringen min på jobb og i praksis vokst og blitt tryggere i rollen som pedagog. Det har også vært noe av bakgrunnen for valg av tema for denne bacheloroppgaven. Mitt formål med denne bacheloroppgaven er å opparbeide meg mer kunnskap om hva motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen kan handle om.

Jeg vil rette en stor takk til mine nærmeste medstudenter som har vært motivatorer og støttespillere i utdanningsløpet disse fire fantastiske årene. Jeg vil takke medstudentene mine for mange gode faglige diskusjoner og at vi i perioder hvor studiet har vært utfordrende, har hatt hverandre å støtte oss på. Jeg vil også takke min nærmeste familie, samboer og sønn for fantastisk hjelp og støtte gjennom hele utdanningen, hvor de hele tiden har motivert meg til å fortsette med det jeg interesserer meg for.

Videre vil jeg også takke informantene mine som har vært raus og stilt opp til intervju. Til slutt vil jeg takke veilederne mine, Arnt Nordli og Gro Anita Kamsvåg for støtte og veiledning vedrørende min bacheloroppgave.

Tusen takk!

April 2022

Turid Aspen

## Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	4
1.2 OPPGAVENS STRUKTUR.....	5
<b>2. TEORIGRUNNLAG.....</b>	<b>6</b>
2.1 BEGREPSAVKLARING .....	6
2.1.1 <i>Endringsarbeid</i> .....	6
2.1.2 <i>Organisasjon</i> .....	7
2.2 BARNEHAGEN SOM ORGANISASJON .....	7
2.3 ORGANISASJONSKULTUR OG ENDRING I ORGANISASJONER.....	7
2.4 ORGANISASJONSTEORETISKE PERSPEKTIV PÅ LEDELSE AV ENDRING OG UTVIKLING .....	8
2.5 MOTSTAND MOT ENDRING .....	8
2.5.1 <i>Jacobsen &amp; Thorsviks årsak 3: Tap av identitet</i> .....	9
2.5.2 <i>Jacobsen &amp; Thorsviks årsak 5: Maktforhold endres</i> .....	9
2.5.3 <i>Jacobsen &amp; Thorsviks årsak 8: Sosiale bånd brytes</i> .....	10
2.5.4 <i>Kirkhaugs to hovedgrunner til motstand mot endring</i> .....	10
2.6 DESTRUKTIV MOTSTAND MOT ENDRING .....	11
2.7 LEDELSE AV ENDRINGSARBEID .....	12
2.8 TRANSFORMASJONSLEDELSE .....	12
<b>3. METODE.....</b>	<b>14</b>
3.1 VALG AV METODE.....	14
3.2 INTERVJU .....	14
3.3 UTVALG AV INFORMANTER.....	15
3.4 BESKRIVELSE AV GJENNOMFØRING AV INTERVJUET .....	16
3.7 ETISKE RETNINGSLINJER.....	17
<b>4. ANALYSE .....</b>	<b>19</b>
4.1 VALIDITET .....	19
<b>5. FUNN.....</b>	<b>21</b>
5.1 KULTUR OG ENDRING .....	21
5.2 BARNET I FOKUS .....	22
5.3 ROLLEAVKLARINGER.....	23
<b>6. DRØFTING .....</b>	<b>25</b>
6.1 KULTUR OG ENDRING 3.....	25
6.2 BARNET I FOKUS .....	28
6.3 ROLLEAVKLARINGER.....	29
<b>7. AVSLUTNING.....</b>	<b>31</b>
<b>8. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>33</b>
<b>9. VEDLEGG.....</b>	<b>34</b>
9.1 INTERVJUGUIDE STYRER .....	34
9.2 INTERVJUGUIDE ØVRIGE ANSATTE.....	36
9.3 SAMTYKKESKJEMA 1 .....	38
9.4 SAMTYKKESKJEMA 2 .....	42

9.3	SAMTYKKESKJEMA 3 .....	46
9.4	SAMTYKKESKJEMA 4 .....	50

## 1. Innledning

I løpet av de fire årene jeg har studert på Dronning Maud, er ledelse noe av det jeg har interessert meg mest for. Det har siden jeg var ei lita jente, alltid vært en del av meg å ta ledelsen, være rettferdig og ta ordet. I august 2020 startet jeg i ny jobb som konstituert pedagogisk leder, hvor det på våren i 2021 ble ansatt en ny styrer. Det tok ikke lang tid før styrer, i samarbeid med styret i den foreldreeide barnehagen, startet å jobbe mot at barnehagen skulle gå gjennom en omorganiseringsprosess og et endringsarbeid. Jeg ble da vitne til, og fikk være en del av prosessen barnehagen begynte å gå gjennom. Jeg så at motstand til omorganisering og endring etter hvert ble en stor del av denne prosessen. Dette vekket nysgjerrigheten i meg som student, som snart skulle begynne å skrive på en bacheloroppgave. På grunn av erfaringene jeg gjorde underveis i prosessen, ble det naturlig for meg å skrive en bacheloroppgave som omhandlet noe innenfor temaet ledelse.

### 1.1 Tema og problemstilling

I sammenheng med endring er det veldig vanlig at endringen møter en form for motstand. Spesielt når det kommer til gjentatte endringer, hvor den kumulative effekten fører til økt stress og frustrasjon hos ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 378). Jeg er derfor interessert i å finne ut hva motstanden blant ansatte handler om i et omorganiserings- og endringsarbeid og hvordan barnehagen som organisasjon fungerer i en slik sammenheng. En av mange årsaker til at motstand mot endring oppstår, er frykten for det ukjente. Det å vite at noe endres når vi møter noe ukjent, kan for mange oppleves som skummelt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 379). Jeg opplevde i starten av omorganiseringsprosessen at ulike ansatte reagerte med både gråt, sinne og glede. Jeg håper derfor å finne ut noe om hvordan de ansatte reagerer på endring og omorganisering, og på hvilken måte motstanden mot dette kan utarte videre i personalgruppen. For å forstå litt av perspektivet av omorganiseringsprosessen, snakker vi i dette tilfellet om en barnehage som har vært, og fortsatt er i en omorganiseringsprosess hvor barnehagen har gått fra å være 4 avdelinger til å bli 5 avdelinger. Samtidig har den gått fra å være blandet i alder til å bli aldersinndelt. Jeg har i tiden jeg har vært på jobb under denne omorganiseringsprosessen, observert og lagt merke til ansattes forhold til det som skjer rundt dem når de står midt i prosessen, og stilt meg selv mange spørsmål. Hva handler motstanden om? Og hvorfor opplever noen endring som utfordrende og andre ikke? Jeg lurer ikke bare på dette som student, men også som framtidig pedagogisk leder i en barnehage, som skal være en del av ulike omorganiserings- og endringsprosesser i framtiden. Jeg vil derfor vite mer om

hva det er som skaper motstand, hvorfor enkelte viser motstand og hva motstanden faktisk kan handle om. Fenomenet som opptar meg, er motstand mot endring i barnehagen som organisasjon og jeg har derfor landet på følgende problemstilling:

*Hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om?*

## **1.2 Oppgavens struktur**

Denne bacheloroppgaven består av ni kapitler, inkludert vedlegg. Jeg har nå presentert bakgrunnen for valg av tema og problemstilling innledningsvis. I det neste kapitlet vil jeg ta for meg relevant teori med egne underkapitler. Deretter kommer et eget metodekapittel, hvor jeg går nærmere inn på hvordan jeg har arbeidet med å innhente relevant datamateriale for oppgaven min. Videre har jeg valgt å ha analysedelen i kapittel 4, hvor jeg også har et underkapittel om validitet. Deretter kommer kapittel 5 med funnene mine og kapittel 6 med drøftingen. I kapittel 5 og 6 har jeg valgt å ha like underkapittel ettersom jeg skal drøfte funnene mine, og dette skaper bedre struktur og oversikt i oppgaven. Til slutt har jeg avslutningen, etterfulgt av litteraturliste og vedleggsdel.

## **2. Teorigrunnlag**

Teoridelen min omfatter det jeg mener er det viktigste av det jeg skal fordype meg i. Dette for at jeg på best mulig måte skal kunne svare på problemstillingen min. Jeg har valgt å presentere teorigrunnlaget mitt i 8 ulike underkapitler. Først vil jeg avklare hva begrepene endringsarbeid og organisasjon handler om, slik at du som leser, forstår problemstillingen bedre og får en bedre innsikt inn mot oppgaven min. Dernest vil jeg gå inn på teori om barnehagen som organisasjon. Jeg har selv erfart at barnehagen som organisasjon hele tiden må utvikle seg og nå nye mål. Deretter vil jeg trekke fram teori om organisasjonskultur og endring i organisasjoner, fordi en barnehages kultur kan være veldig variabel, og en grunn til at et omorganiserings- og endringsarbeid må gjennomføres (Larsen & Slåtten, 2020, s.77). Jeg mener derfor at dette er relevant å ha med i teoridelen min. Jeg kommer også til å trekke fram organisasjonsteoretiske perspektiv på ledelse og av endring og utvikling. Dette mener jeg er relevant for problemstillingen min, fordi det er en viktig del å ha med når vi skal gjennom en omorganisering og et endringsarbeid. Videre vil jeg trekke inn teori om motstand til endring, og ulike årsaker til at motstand mot endring oppstår. Dette gir et bredere perspektiv, og en forståelse av hvorfor eventuell motstand oppstår, i den aktuelle barnehagen jeg har gjennomført intervjuene mine i. Jeg har deretter med teori om destruktiv motstand mot endring, for å trekke fram at motstand ikke nødvendigvis trenger å være negativt. Etter dette kommer teori om ledelse av endringsarbeid, for å belyse hva som blir gjort underveis i en slik prosess og hvordan et endringsarbeid bør ledes. Til slutt presenteres transformasjonsledelse for å gi et innblikk i hvordan styrer i barnehagen benytter de ulike elementene overfor de ansatte i endringsarbeidet.

### **2.1 Begrepsavklaring**

#### **2.1.1 Endringsarbeid**

Et endringsarbeid handler om at barnehagen skal forbedres ytterligere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.378). Når en barnehage går gjennom et endrings- og utviklingsarbeid bør et av målene være å utvikle både hver ansatt og barnehagen som organisasjon (Ertesvåg & Roland, 2018, s.14). For å oppnå den endringen en har satt som mål i endringsprosessen, forutsettes det at det foregår personlig læring på individuelt nivå og en felles læring på et kollektivt nivå (Ertesvåg & Roland, 2018, s. 15).

### 2.1.2 Organisasjon

For å gå nærmere inn på hva begrepet organisasjon handler om vil jeg nå definere dette. «En organisasjon er et sosialt system hvor mennesker arbeider bevisst for å løse oppgaver og nå mål» (Larsen & Slåtten, 2020, s.25). Det vil si at mennesker samhandler for å gjennomføre ulike oppgaver og nå et felles mål (Larsen & Slåtten, 2020, s.25). Derfor er det også sentralt å trekke inn «mennesker» som et sentralt begrep for å definere en organisasjon, da en organisasjon er avhengig av mennesker for å fungere (Larsen & Slåtten, 2020, s.25).

## 2.2 Barnehagen som organisasjon

Alle organisasjoner blir på en eller annen måte regulert. Dette kan vi si foregår gjennom to ulike prosesser (Larsen & Slåtten, 2020, s.21). Først blir organisasjonen og medlemmene i organisasjonen regulert gjennom formelle regler og rutiner. Dette er selve organisasjonsstrukturen (Larsen & Slåtten, 2020, s.21). Her må de ansatte forholde seg til regler og rutiner, hvor arbeidet deres reguleres deretter. Arbeidet reguleres også gjennom kultur, som vil si de ulike normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som eksisterer i organisasjonen fra før (Larsen & Slåtten, 2020, s.21). Vi ser derfor at struktur og kultur er to viktige reguleringsmekanismer i en organisasjon (Larsen & Slåtten, 2020, s.21). I norske barnehager er det tradisjon for å regulere gjennom kultur, og det viser seg at det fortsatt er sterke kulturer som bidrar til å regulere ulike barnehageansattes atferd (Larsen & Slåtten, 2020, s.22). Et viktig poeng er at barnehagen ikke kan betraktes som noe isolert, men som en del av en interaksjon med omgivelsene (Larsen & Slåtten, 2020, s.38). Barnehagen er avhengig av omgivelsene og den påvirker også omgivelsene (Larsen & Slåtten, 2020, s.38). Barnehageorganisasjonen kan, og må hele tiden utvikle seg til det bedre for både barn, foreldre og ansatte (Larsen & Slåtten, 2020, s.25).

## 2.3 Organisasjonskultur og endring i organisasjoner

Organisasjonskultur handler om det som er felles for flere medlemmer i den samme organisasjonen, hvor de sammen har utviklet en kultur over tid, og overført den til nye medlemmer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.123). Virkelighetsoppfatninger, verdier og normer er sentrale kjerneelementer i kulturen (Larsen & Slåtten, 2020, s.78). De organisasjonene som eksisterer over lengre tid, utvikler kulturer som kan være ganske ulike (Larsen & Slåtten, 2020, s.77). Kulturen som eksisterer i norske barnehager er også forskjellig, samtidig som de



også har ulike fellestrekk (Larsen & Slåtten, 2020, s.77). Kultur kan blant annet handle om relasjoner mellom de ansatte, foreldresamarbeid, hvordan barnesynet til enkelte er og hvordan ansatte og styrer håndterer konflikter (Gotvassli, 2019, s.247). Vi ser også at mange barnehager, gjerne de mindre, har en flat struktur. Det vil si at styrer, pedagogisk leder og øvrige ansatte har ganske like arbeidsoppgaver (Larsen & Slåtten, 2020, s.103). Når samfunnet er i endring, endres også barnehagen (Larsen & Slåtten 2020, s.199). Endringsprosesser i barnehagen kan derfor komme innenfra. Mange av endringene skjer fordi styrer eller medarbeidere ser at det må endringer til, for at organisasjonen skal fungere på en bedre måte, og for at barnehagen skal oppnå bedre kvalitet (Larsen & Slåtten, 2020, s.199).

## **2.4 Organisasjonsteoretiske perspektiv på ledelse av endring og utvikling**

Organisasjonsteoretiske perspektiv omhandler hvordan barnehagen må organiseres for at den på best mulig måte skal være en lærende organisasjon (Bøe & Thoresen, 2019, s. 42).

Organisasjonsteoretiske perspektiver kan deles inn i to hovedperspektiver; et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv. Det instrumentelle perspektivet kommer fram i form av at barnehagen jobber med å fremheve organisasjonsstrukturen som styrende, for at de skal oppnå et ønsket resultat. I det institusjonelle perspektivet handler det om at kulturen i barnehagen, samt personalets holdninger og handlinger påvirker hvordan barnehagen som organisasjon blir utviklet og endret (Bøe & Thoresen, 2019, s.43).

## **2.5 Motstand mot endring**

Mange som har arbeidet med endring, har tidligere erfart at endringen blir møtt med motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.378). Personer som blir konfrontert med endringer som kommer uforberedt, gjennomgår ulike reaksjonsfaser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.378). Disse vil jeg nå gå nærmere inn på. I den første fasen blir de ansatte gjerne overrasket og sjokkert. Det er uforståelig og samtidig vanskelig å skjønne hva endringene kan bety for barnehagen som helhet, men også for den enkelte som person (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.378). I neste fase benektes det som skjer, og prosessen de ansatte er på vei inn i. For mange kan det oppleves uvirkelig. I den neste fasen opplever noen å gå inn i en depresjon, og kjenner på følelsen av avmakt. Noen velger å melde seg ut, da de opplever prosessen som nytteløs (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.378). Vi kommer også inn i en fase som kjennetegnes av motvillig aksept. Det vil si at de ansatte skjønner at de ikke har noen annen mulighet enn å bli

med på endringsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.378). Den neste fasen er utprøving, der de ansatte må teste ut nye arbeidsmetoder og ulike måter de må organisere virksomheten på. Etterfulgt av dette kommer konsolideringsfasen, som handler om hvordan endringene fungerer i praksis og hvordan disse kan befestes i strukturer og prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.378). Den siste fasen er tilpasning og handler om at vi aksepterer endringene. Når fasene i endringsprosessen beskrives, ser vi at følelsene til den enkelte spiller sterkt inn (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.378). Et menneskes motstand har ikke nødvendigvis opphav i dysfunksjonelle eller patologiske tilstander (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.378). Som oftest handler motstand mot endring om at den enkelte forsvarer noe de er kjent med, og som de mener er riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.378). Jacobsen & Thorsvik (2019) snakker om ti grunner til at motstand mot endring oppstår, men jeg vil kun gå inn på de tre årsakene jeg mener er mest relevant for min oppgave (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 378). I tillegg vil jeg gå inn på Gotvassli (2019) sin vinkling av motstand mot endring.

### 2.5.1 Jacobsen & Thorsviks årsak 3: Tap av identitet

Gjennom en lengre periode på en arbeidsplass, kommer gjerne følelsen av at vedkommende føler seg verdifull og jobben som blir gjort er verdifull for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 379). Vi mennesker kan oppleve at det vi skaper på arbeidsplassen gir oss en spesiell mening, og at vi identifiserer oss med det vi gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 379). Når det skjer en organisasjonsendring, kan det føre til at det faste meningsmønsteret som en har opparbeidet seg over lengre tid, blir brutt opp (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 380). For mange kan dette oppleves som meningsløst og at de mister en del av seg selv, ved at en del av identiteten føles tapt, når det skjer så store endringer i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 380).

### 2.5.2 Jacobsen & Thorsviks årsak 5: Maktforhold endres

Når det oppstår endringer personalgruppen, vil en naturlig del av endringen være å reorganisere et stabilt mønster av makt og innflytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.380). Det som gjerne kan skje når maktforholdene endres, er at noen vil motsette seg disse endringene med bakgrunn i at de ser at muligheten for innflytelse minker. Samtidig som de blir mindre sentrale i informasjonsstrømmen i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 380). Dette fører til at enkelte mister retten til å få delta i ulike beslutninger, eller at de må gi fra seg

beslutningsmyndighet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 380). Det er veldig typisk at de som mister makt på en arbeidsplass, også motsetter seg endringen som skal skje der (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 380).

### 2.5.3 Jacobsen & Thorsviks årsak 8: Sosiale bånd brytes

Når en endringsprosess starter, er det ikke uvanlig at ansatte kan miste kontakten med enkelte de har jobbet med lenge (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 381). Noen kan også måtte risikere å arbeide med mennesker de ikke vet noe om, eller kommer overens med (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 381). En av de sterkeste kildene til motstand mot endring, er faktisk frykten for at de ansattes tette og sosiale bånd skal brytes opp (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 381).

### 2.5.4 Kirkhaugs to hovedgrunner til motstand mot endring

Gotvassli (2019) belyser i sin bok om ledelse i barnehagen, om sprikende fremstillinger av hvilke faktorer som blir omtalt som de viktigste grunnene til endring (Gotvassli, 2019, s. 298). Han nevner blant annet at Kirkhaug (2017) i sin bok om endring, organisasjonsutvikling og læring, opererer med to hovedgrunner til motstand mot endring, mens Jacobsen & Thorsvik nevner ti hovedårsaker (Gotvassli, 2019, s.298). Gotvassli går nærmere inn på Kirkhaug (2017) sine to grunner, som skiller mellom sosial/psykologisk motstand og systemisk motstand, som riktignok består av flere faktorer (Gotvassli, 2019, s.298).

#### 2.5.4.1 Sosial/psykologisk motstand og systemisk motstand

Den sosiale/psykologiske motstanden kan, som nevnt, bestå av flere ulike faktorer. De som nevnes oftest, er faktorene for frykten for det ukjente, tap av status og fordeler i jobben, tap av kontroll og stabilitet og følelsen av at alt er usikkert (Gotvassli, 2019, s. 298). Den systemiske motstanden handler om og består av verdier, normer, regler, rutiner og grunnleggende oppfatninger som allerede eksisterer, og som fører til at det ikke er en god framdrift i organisasjonen (Gotvassli, 2019, s. 299). Det er gjerne de kulturelle trekkene i en organisasjon som kan være utfordrende å endre (Gotvassli, 2019, s. 299). De kulturelle trekkene har blitt sånn med bakgrunn i resultater av en langvarig læringsprosess i organisasjonen og blir derfor stående som noe stabilt og trygt. Det kan beskrives som en holdning som sier at «slik gjør vi det hos oss» (Gotvassli, 2019, s. 299). Sett ut ifra sosiale/psykologiske faktorer og systemiske

faktorer er motstand mot endring fanget opp i en modell som har fått navnet «fireromsleiligheten».

Den svenske sosialpsykologen Claes Jansen har skapt et bilde av hvordan vi mennesker reagerer på endringer (Gotvassli, 2019, s. 299). Han sammenligner det med at vi er i et hus med fire ulike rom. De ulike rommene har hver sin betydning (Gotvassli, 2019, s. 299). Først kommer vi inn i rommet for selvtilfredshet. Der er vi når vi ønsker at alt skal være som det alltid har vært. Når det da kommer press på barnehagen og individet om at det skal komme nye krav om endringer, flytter vi oss inn i rommet for fornektelse (Gotvassli, 2019, s. 299). Vi blir i det rommet helt til frykten og engstelsen kommer, hvor vi da sakte, men sikkert skyves inn i kaosrommet (Gotvassli, 2019, s. 299). Når vi har kommet til kaosrommet, har vi potensiale til å komme oss videre inn i rommet for fornyelse (Gotvassli, 2019, s. 299). Her er det viktig å være klar over at kravene til fornyelse ikke må være for vanskelige. Dette fordi den mentale energien som må til for at vi skal kunne omstille oss og lære nye ting, fort vil bli tappet (Gotvassli, 2019, s. 299). I en slik prosess er det samtidig viktig at lederen finner noen personer som er omstillingsdyktige og som tåler en større belastning ved fornyelsesprosesser. (Gotvassli, 2019, s. 299). Dette for at de skal kunne bekle sentrale roller i prosessen de går gjennom, da de er og blir viktige påvirkningsagenter (Gotvassli, 2019, s. 299).

## **2.6 Destruktiv motstand mot endring**

Det kan oppstå mange utfordringer knyttet til motstand mot endring, men det betyr ikke at motstanden trenger å være negativ (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 382). Motstanden kan være bra for organisasjonen, fordi det enkelte ganger ikke er sikkert at endringsprosessene er godt nok gjennomtenkt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 382). Motstanden kan også føre til at den som leder endringsarbeidet får en åpenbaring om hvor det trengs tilpasning og justering av strategier i endringsforløpet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 382). Motstanden kan også være destruktiv, som vil si ødeleggende, i tilfeller hvor de ansatte kanskje ikke ser organisasjonens interesser framfor sine egne (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 382). For at en endringsprosess skal bli vellykket, må derfor destruktiv motstand håndteres (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 382). Styreren i barnehagen kan derfor bruke flere ulike tiltak for å håndtere dette. Det er mange positive effekter ved å for eksempel gi de ansatte informasjon om endringsarbeidet tidlig. Styreren kan forklare hvorfor endringen skal skje og hvorfor den er nødvendig. På den måten involveres medarbeiderne i beslutningsprosesser fra starten av, dette reduserer usikkerhet og det kan føre til at misforståelser unngås (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 382).

Ved å informere de ansatte om årsaken til endring tidlig i prosessen, vil en kunne unngå unødvendige misforståelser og redusere usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.382).

## **2.7 Ledelse av endringsarbeid**

«Ledelse er ofte preget av å arbeide med det kulturelle perspektivet, med mellommenneskelige relasjoner, som et relasjonelt og prosessuelt fenomen» (Gotvassli, 2019, s. 35). Begrepet «ledelse», betyr å arbeide gjennom andre. Med andre ord; det handler om å løse oppgaver og nå organisasjonens satte mål gjennom andre menneskers innsats (Gotvassli 2019, s. 35).

Å lede et endrings- og utviklingsarbeid kan enkelte ganger være lærerikt, utviklende og inspirerende, men det kan også være en krevende prosess å lede og å være en del av (Ertesvåg & Roland, 2018, s. 89) Når en barnehage skal gjennomføre et endrings- og utviklingsarbeid, er behovet for en kvalitativt god ledelse stor, og det er viktig at styreren deltar aktivt og engasjerer seg både for arbeidet som skal gjennomføres og overfor sine ansatte (Ertesvåg & Roland, 2018, s. 89).

## **2.8 Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse handler om omdanning, og er en prosess hvor lederen og medarbeiderne sammen løfter hverandre til et høyere moralsk og motivasjonsmessig nivå (Gotvassli, 2019, s. 49). Jacobsen & Thorsvik (2019) sier at det blant annet innebærer å spille på de underordnedes følelser i form av at lederen må aktivere og sette ord på følelser som kan befinne seg i alle mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430). Denne måten å lede på, deles inn i fire elementer. Det første elementet handler om at leder stadig vekk gir ansatte nye utfordringer, som fører til at deres evner blir satt på prøve. I barnehagen kan det eksempelvis skje ved at styrer bruker ulike former for veiledning (Gotvassli, 2019, s. 49). Det andre elementet handler om å ta hensyn til den enkelte, hvor vedkommende for eksempel blir fulgt opp personlig. Dette kan forhåpentligvis, om styrer lykkes, føre til at det følelsesmessige båndet mellom leder og medarbeider blir sterkere (Gotvassli, 2019, s. 49). Det tredje elementet handler om inspirerende motivasjon. Her skal styrer gå foran som en god rollemodell ved å for eksempel formulere tydelige, forståelige og appellerende utsagn om hvor organisasjonen er på vei og uttrykke visjonen. Hensikten er at de ansatte skal tro på og forstå sin egen rolle i organisasjonens framtid (Gotvassli, 2019, s. 49). Til slutt har vi det

fjerde elementet, som handler om innflytelse. Her er det styrers jobb å være en god rollemodell for sine ansatte, slik at vedkommende blir lagt merke til, omtalt, observert og analysert. Hensikten er at styrer skal bli respektert og sett opp til, slik at dette smitter over på medarbeiderne (Gotvassli, 2019, s. 49).

### **3. Metode**

#### **3.1 Valg av metode**

Formålet med oppgaven er å finne ut av hva som ligger i barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen. Jeg ønsker å få fram individers personlige opplevelser og meninger rundt problemstillingen. Dette styrer meg derfor mot å velge en kvalitativ forskningsmetode, da formålet med denne metoden er å forstå ulike sider av intervjupersonens perspektiv i form av personlige meninger, opplevelser og erfaringer med fenomenet gjennom et dybdeintervju (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 42). Et overordnet mål for denne typen forskning, er å utvikle en forståelse av et valgt fenomen, som er knyttet til personer og situasjonen de er i (Dalen, 2011, s.15).

En utfordring som kan oppstå ved forskning generelt, er hvordan vi skal avgrense det empiriske arbeidet (Tjora, 2019, s. 47). Jeg har derfor valgt at oppgaven min skal være en casestudie av barnehagen hvor jeg selv jobber. Dette valget er tatt med bakgrunn i problemstillingen min. Samtidig har jeg som forsker også god kjennskap til denne «casen» på forhånd. Dette bidrar til at jeg får avgrenset oppgaven i form av at det allerede eksisterer en grense for hvem og hva som er inkludert og ikke, i undersøkelsen (Tjora, 2019, s. 48). Dette ser jeg opp mot en deduktiv tilnærming, da mitt arbeid i barnehage har gitt meg en del kunnskap om temaet. «En deduktiv tilnærming slutter fra en generell regel til å forklare enkelthendelser» (Tjora, 2019, s. 40). Med bakgrunn i dette ønsker jeg å knytte funnene i intervjuene opp mot teori for å se om det nødvendigvis er korrelasjon mellom teori og informantenes uttalelser.

#### **3.2 Intervju**

På bakgrunn av valgte problemstilling, er det naturlig å velge semistrukturert dybdeintervju som metode. Et semistrukturert intervju brukes når ulike temaer skal forstås ut ifra intervjupersonens synsvinkel (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Målet med denne typen intervju er å hente inn informasjon fra intervjupersonens perspektiv, spesielt sett opp mot deres tolkninger av fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Jeg har derfor valgt å ha to veldig like, semistrukturerte intervjuguider. Dette i form av at jeg vil intervjuere styrer først, slik at jeg får fram hennes perspektiv og syn på fenomenet. Deretter har jeg tatt utgangspunkt i noe av det hun har sagt i intervjuet, for å forme underspørsmålene jeg har stilt i intervjuguiden med de tre øvrige ansatte fra barnehagen. Jeg har valgt å sette opp

intervjuguiden min med fire hovedspørsmål til styrer og tre hovedspørsmål til de øvrige ansatte. De tre hovedspørsmålene de ansatte får er de samme som tre av de fire styreren får, hvor den eneste forskjellen er setningsstrukturen i spørsmålet. Felles for begge intervjuguidene er at har jeg laget noen oppfølgingsspørsmål som kommer under de ulike hovedspørsmålene. Siden jeg har valgt å ha to semistrukturerte intervju, er det også rom for å stille oppfølgingsspørsmål og eventuelle andre ting jeg måtte lure på underveis i intervjuet. Dette vil si at informant og forsker fører en samtale, hvor forsker fører samtalen innenfor bestemte temaer i intervjuguiden, som også inneholder ulike forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46).

I intervjuguiden min har jeg valgt å trekke inn ulike elementer som gir meg et perspektiv på hva motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen kan handle om. Dette kommer fram gjennom hvordan jeg formulerer spørsmålene mine. Når det skal gjennomføres en intervjuundersøkelse innebærer det at vi er klar over hva formålet er og hvorfor vi gjør det. Derfor er det også viktig at jeg som forsker et har en god begrepsmessig og teoretisk forståelse av det jeg spør etter, for å kunne stille informantene gode, viktige og informerende spørsmål som er relevante (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 141).

### **3.3 Utvalg av informanter**

Jeg valgte å gjennomføre intervju av fire ulike informanter, hvor alle er kvinner. De sitter med alt fra 14-29 års erfaring innenfor barnehagefeltet. Det første jeg gjorde var å velge meg ut informanter i ulike typer stillinger og med variabel utdanning. Jeg har valgt styrer, assistent, pedagogisk leder og fagarbeider for å se om det blant annet hadde noen innvirkning på hva motstanden mot omorganiseringen eventuelt kunne handle om, sett ut ifra ulike stillingstitler i barnehagen. Det andre jeg gjorde var å velge informanter fra tre ulike avdelinger, hvor jeg ikke hadde jobbet selv. Alle avdelingene hadde variabel alder på barna. Rekkefølgen jeg intervjuet informantene mine på, var strategisk fra min side fordi jeg ønsket å få innsikt i omorganiserings- og endringsarbeidet fra begge parters perspektiv. Først intervjuet jeg styrer, fordi jeg ville få fram vedkommendes refleksjoner og vurderinger rundt omorganiserings- og endringsarbeidet i deres barnehage. Samtidig håpet jeg også på å få et bredere perspektiv på hvordan jeg kunne finne ut hva ansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handlet om. Dette ble gjort før jeg intervjuet de tre andre informantene. Grunnen til at jeg gjorde det, var fordi jeg ville bruke noe av datamaterialet fra intervjuet med styrer, som



utgangspunkt og inngang til intervjuet med de tre andre informantene.

### **3.4 Beskrivelse av gjennomføring av intervjuet**

Kvale & Brinkmann (2015) nevner at de første minuttene av intervjuet kan være avgjørende for resten (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Informanten ønsker gjerne å danne seg en oppfatning av intervjuer, før de begynner å legge ut om personlige erfaringer og meninger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Når det var tid for intervju, startet jeg med å informere om bakgrunnen min for valg av tema. På den måten fikk informanten ta del i min personlige erfaring og opplevelse rundt temaet. Jeg ønsket med dette å ufarliggjøre situasjonen, som for mange kan oppleves som skummel i form av at de deler sensitiv informasjon med en kollega. Deretter informerte jeg om selve formålet for intervjuet og hvordan jeg ville bruke datamaterialet i oppgaven min. Jeg fortalte også hvordan jeg hadde tenkt å notere underveis i intervjuet. Før jeg startet å stille spørsmålene, spurte jeg informantene om det var noe mer de lurte på før vi begynte (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Jeg startet alle fire intervjuene mine med å stille informantene mine et introduksjonsspørsmål, hvor jeg lurte på om de kunne fortelle meg litt om hvordan de var som ansatt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 166). Dette førte til at dialogen fløt naturlig og informanten fortalte mer og mer. Siden jeg hadde kjennskap til informantene fra før, var det allerede en avslappende stemning i intervjurommet. Jeg lot informantene snakke ut og stilte underveis naturlige oppfølgingsspørsmål som jeg hadde notert meg i intervjuguiden min. På den måten klarte vi å komme tilbake til temaet. Noe jeg la merke til underveis i intervjuprosessen, var at jeg enkelte ganger måtte forklare spørsmålene litt mer utdypende for at informanten skulle forstå omfanget av det jeg spurte etter. Dette var en erfaring jeg gjorde meg underveis og som jeg tilpasset i intervjuet slik at jeg var klar over dette til neste informant. Jeg avsluttet intervjuene med å oppsummere hovedpunktene fra intervjuguiden min, og hva de hadde svart på. Jeg gav dem også mulighet til å komme med innspill og ønsker om endringer i sine uttalelser. Til slutt spurte jeg om de ønsket å tilføye noe mer før jeg avsluttet. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015), kan dette gi informanten mulighet til å ta opp ulike tema som informanten har tenkt på eller kanskje bekymret seg for i forkant av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 161). Ellers vil jeg informere om at alle intervjuene ble gjennomført i informantenes barnehage på et egnet, privat rom.

### 3.7 Etiske retningslinjer

Kvale & Brinkmann (2015) sier at når vi bruker intervju som metode, er det svært viktig å være klar over at det kan oppstå etiske problemer eller utfordringer. Dette på grunn av de sammensatte forholdene oppstår når vi skal bruke menneskers private beskrivelser og erfaringer i en oppgave som skal leses av flere ukjente (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). Det er fire områder som diskuteres når det kommer til etiske retningslinjer for forskere, og det er ifølge Kvale & Brinkmann (2015) følgende: informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 102). Det første jeg gjorde var å spørre ulike kandidater i barnehagen hvor jeg jobber, om de ønsket å stille til intervju. Jeg var så heldig at alle sa ja der og da, selv om jeg hadde forventet å få et nei i ettertid når de hadde tenkt seg om. Deretter gav jeg dem informasjon om undersøkelsens formål og prosedyrer. Jeg gav også beskjed om at de ville motta all relevant informasjon skriftlig. Videre presiserte jeg at de på hvilket som helst tidspunkt hadde mulighet til å trekke seg som informant, noe Kvale & Brinkmann (2015) også presiserer i avsnittet som omhandler informert samtykke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104). Etter jeg hadde sendt ut skriftlig samtykkeskjema og informasjonsskriv, mottok jeg også skriftlig bekreftelse fra alle fire informantene om at de ønsket å delta i forskningsprosjektet mitt.

Underveis i prosessen er det viktig å være klar over hva konsekvensene med å delta, kan utgjøre for informanten (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 107). Informanten bør sitte igjen med følelsen og opplevelsen av at deltakelsen er mer fordelaktig enn den er skadegjørende (Kvale & Brinkmann, 2015, s.107). For informantenes del, kan det være krevende, utfordrende og tungt å snakke om et tema de har vært, og fortsatt er en del av. Det kan hende informantene vil utlevere egne erfaringer, følelser og opplevelser rundt temaet motstand mot omorganiseringsprosesser. Dette kan blant annet føre til at de utleverer andre ansatte på arbeidsplassen og ting de selv har gjort eller følt på som de kanskje ikke ville delt med noen. Noen kan føle at det å delta er en ulempe i form av at de må dra mentalt tilbake, til en tid hvor de kanskje hadde det vanskelig eller utfordrende på jobb. Selv var jeg veldig bevisst på hvordan jeg ordla meg i starten av intervjuet, i form av at jeg trakk fram egne erfaringer fra omorganisering - og endringsprosessen vi har begynt på i barnehagen. Videre fortalte jeg litt om mine opplevelser rundt motstand mot omorganisering og hvorfor jeg endte opp med å skrive om dette i bacheloroppgaven min. På den måten følte jeg at jeg hadde et grunnlag for å kunne forstå og forholde meg til det informantene delte rundt temaet. En svakhet ved dette kan være at informantene mine ubevisst blir farget av mine uttalelser.

Alle informantene mine er anonymisert og vil være tilknyttet tall i rekkefølgen 1-4, hvor jeg har valgt at styrer skal være informant 1, og de øvrige ansatte informant 2-4. Grunnen til at jeg har valgt at styrer skal være informant 1, er fordi vedkommende har fått litt mer utfyllende spørsmål enn de tre andre informantene. Samtidig har vedkommende også en litt annen posisjon i barnehagen enn de andre ansatte jeg har intervjuet. Tallene som er gitt, er uavhengig av rekkefølge for intervju og stillingstittel. Jeg har tatt et etisk valg om å ikke informere om hvem av de øvrige informantene, som har hvilken stilling. Dette for at det ikke skal være mulig å kjenne de ulike informantenes uttalelser. Jeg har heller ikke med stedsnavn i bacheloroppgaven.

## 4. Analyse

Ifølge Tjora (2019) er koding det første steget i analysen av datamateriale. Når vi koder et datamateriale, går forskeren først gjennom intervjueteksten for å kode de avsnittene som ansees som mest relevant (Tjora, 2019, s. 218). Kodegruppene vil danne et eget utgangspunkt for hva som vil bli utviklet som ulike temaer i analysen av datamaterialet (Tjora, 2019, s. 230).

Deretter kan de kodede avsnittene hentes fram igjen for en fornyet granskning (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 226). Når vi koder kan vi knytte ulike nøkkelord opp mot en større tekst, slik at vi senere kan identifisere informantenes uttalelser. Deretter kategoriserer vi det vi koder, noe som vil si at store deler av det informantene sier i intervjuet blir redusert ned til noen få, og enkle kategorier (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 228). På den måten vil vi også kunne få fram nærvær eller fravær av et fenomen.

Etter jeg hadde gjennomført intervjuene mine, begynte jeg å renskrive teksten slik at jeg fikk med alt jeg husket. Deretter kodet jeg funnene mine i kategorier, eller tema, slik at jeg kunne definere hva som var et nærvær og ikke sett ut ifra fenomenet mitt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 228). Dette gjorde jeg ved å lage meg en tabell, hvor jeg noterte ned det de ulike informantene hadde sagt i intervjuet. Jeg begynte med informant nr. 1 sine uttalelser. Deretter fortsatte jeg med resten av informantene. I tabellene jeg laget, så jeg blant annet etter likheter og ulikheter i uttalelsene deres. Jeg la merke til stikkord som gikk igjen blant de ansatte, og noterte meg også ned ulike uttalelser fra informantene som jeg selv mente var relevant for å kunne svare på problemstillingen min. Disse vil jeg presentere under kapittel 5.

### 4.1 Validitet

Validitet handler om at noe er relevant eller gyldig i forhold til funnene dine og hvor relevant det er for problemstillingen. Kvaliteten på forskningen bærer preg av om dette er tatt med i betraktning eller ikke (Dalland, 2017, s. 40). Hvis vi skal se på det med en videre forståelse, handler validitet om hvilken grad en metode undersøker det den er ment til (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). På den måten kan derfor oppfatningen av validitet, gi den kvalitative forskningen gyldig og vitenskapelig kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Reliabilitet handler om påliteligheten til selve forskningen (Dalland, 2017, s. 40). Dalland (2017) sier at en som forsker må huske å holde seg objektiv, og at en ikke lar seg påvirke av det som ikke er vitenskapelig (Dalland, 2017, s. 41).

Siden alle informantene er kjent med meg fra før, var de også klar over at jeg hadde en førforståelse av temaet for oppgaven min. Dalland (2017) sier at førforståelsen er metodisk viktig fordi den kan være med å påvirke de ulike dataene som kommer fram underveis i intervjuet (Dalland, 2017, s. 79). Det kan derfor påvirke tolkningen min av informantenes svar, med tanke på at jeg sitter med en førforståelse om hva de snakker om, uten at dette trenger å ha en betydning for at jeg har den samme forståelsen for temaet, som informanten sitter med. Det er derfor viktig for meg å presisere at jeg har jobbet med å holde meg objektiv i prosessen, da jeg har både erfaringer og personlige følelser knyttet opp mot det valgte temaet. Jeg vil også knytte relevant teori opp mot funnene mine og støtte meg til teorien gjennom hele prosessen, hvor jeg på den måten viser at jeg etterstreber validitet i min egen oppgave.

To av informantene spurte blant annet om de kunne få spørsmålene i intervjuguiden tilsendt på forhånd. Dette bestemte jeg meg for å si ja til etter jeg hadde reflektert litt med meg selv. Noe av baktanken med at jeg sa ja, var for at informantene skulle få gjøre seg opp noen tanker før vi møttes, og få tid til å reflektere. Jeg valgte også å gjøre det på den måten, fordi temaet jeg har valgt krever en del av informanten på det personlige plan. En konsekvens av dette kan være at informantene får lengre tid til å planlegge svarene sine slik at de muligens svarer det de tror jeg forventer å høre. En annen konsekvens kan være at de leser seg opp på teori om motstand mot omorganisering og endringsprosesser slik at det ikke er deres egne refleksjoner og tanker som kommer fram under intervjuet.

## 5. Funn

Analysen av datamaterialet har ført til at jeg har valgt å dele funnene mine inn i følgende tre temaer: kultur og endring, barnet i fokus og rolleavklaringer. Kategoriene er valgt på bakgrunn av hva som var gjentakende tema sett ut ifra informantenes svar.

### 5.1 Kultur og endring

Informant 1 forteller at bakgrunnen for mange av endringene som er gjort, er preget av ukultur, interne personalkonflikter og lite fokus på barnet. Hun har i omorganiserings- og endringsprosessen påkoblet fakta om hvorfor de gjør det, og at det er styret i barnehagen som har bedt om endringen. Det er mye motstand fra det hun gjentatte ganger beskriver som «brønnpissere» og ledere som ikke gir fra seg makten. Hun sier at de som gjør det, bruker andre til å fremme egen negativitet rundt omorganisering - og endringsarbeidet. At de i plenum foran styret er positive, men viser sin sanne mening foran andre ansatte. Hun forteller at det er flere hendelser hvor ansatte samles i etterkant, og viker fra det de har blitt enig om i fellesskap. Hun jobber bevisst med å bryte slike allianser, og tror det handler om at voksne ikke liker å få instruksjoner og bli bestemt over av andre voksne. Hun bruker bevisst det hun kaller for «snu-speilet-pedagogikken», og at ansatte er voksne mennesker som må stå for egne handlinger. Hun forteller at hun tar det opp med den enkelte, sier hva hun opplever i stedet for hva hun føler, hvor hun deretter lytter den ansatte ut. Informant 1 opplever en del motstand på at ansatte ikke vil gjennomføre arbeidsoppgaver på grunn av personlige årsaker, hvor hun da stiller spørsmål rundt den ansattes motivasjon og ønsker for arbeidet. Hun bruker det hun kaller skjult motivasjon, hvor hun jobber med å få inn gode eksempler. Ved at hun får de ansatte til å reflektere over egne utspill, med små drypp av veiledning og råd fra henne underveis, får hun dem til å komme sterkere ut av en samtale hvor de selv har reflektert seg fram til en løsning styret ønsker. Videre forteller hun at hun har vært tydelig til dem som ikke håndterer endringene, at de kan søke seg en annen jobb. Dette begrunnes med at vi skal jobbe innenfor de rammene samfunnet sier, ikke at hun som styrer ikke er fornøyd med jobben som blir gjort. Hun sier hun forankrer det opp mot det som står i rammeplanen, og det vi *skal* gjøre. Underveis i prosessen har hun satt seg delmål, hvor hun må justere tempo og metode sett ut ifra hvilke folk hun har i staben, og hvor de er i endringsprosessen. I det fjerne, kanskje i 2026-2027, har barnehagen forhåpentligvis nådd målet om å bli en lærende organisasjon med barnefokus, og som har lavt sykefravær.

To av informantene sier at de tror barnehagen skulle endres på grunn av fastgrodde rutiner, og at det hele tiden er behov for endring for å bedre kvaliteten i barnehagen. Den tredje informanten forteller at hun trodde barnehagen skulle omorganiseres og endres på grunn av inntak og barnetall. To av informantene sier at de var negative til aldersinndelte avdelinger, og til omorganiseringen generelt. De sier også at de tror enkelte viser motstand til aldersinndelte avdelinger på grunn av at det er nytt og ukjent, hvor usikkerheten vokser. De sier det kan være utfordrende for mange å endre vaner og uvaner, samt personlige rutiner. Informant 3 sier at hun tror motstand handler om at folk ikke har lyst til å endre seg, og at det vises gjennom baksnakking av andre voksne, og snakking om hvordan ting i barnehagen blir organisert. Hun sier at det er for mange ansatte som misbruker makten sin, og som ikke tåler at styrer går inn og endrer på strukturen. Dette er noe informanten selv sier hun gjør, og at hun jobber med seg selv for å slutte med det. De to andre informantene tror motstanden handler om at de ansatte føler på urettferdighet og likegyldighet, og at det kommer av at en ikke blir sett og hørt. De tror de ansatte sliter med relasjoner seg imellom og gamle konflikter. Den ene informanten tror ikke baksnakking påvirker omorganiserings- og endringsarbeidet, hvorpå de to andre informantene tror det gjør det. Den ene informanten sier at hun velger seg ut ansatte hun snakker med om ting hun er misfornøyd med. Videre ser jeg at informantenes historie er svært like, når det kommer til hvordan de beskriver at motstanden hos de ansatte vises fysisk, og de sier at de tror det kommer fram gjennom sinne og frustrasjon, gråt og kjeft. De har også like svar når det gjelder målet om omorganiserings- og endringsarbeidet er nådd, hvor det er et tydelig nei fra alle. Når jeg spurte informantene om de hadde tenkt på om det var et negativt eller positivt løft for barnehagen å gjennomgå omorganiserings- og endringsarbeid, var det samlede svaret at de over tid har sett at endringen var positiv. Både for barnehagens og deres egen del. Dette på tross av at noen av informantene hadde en negativ innstilling i starten. Informant 4 sier at hun opplever endringene som har skjedd de siste månedene, som mer energikrevende og irriterende, enn i starten. Dette fordi styrer kontinuerlig går inn og endrer på organisering av personalet og vaktene til enkelte.

## 5.2 Barnet i fokus

Innledningsvis i alle intervjuene mine, hadde jeg et spørsmål hvor jeg spurte informanten om hva som var den gode barnehage for dem. Informant 1 sier at *«en god barnehage er en barnehage preget av trygge, glade barn. Får du det, ser du at organisasjonen er en lærende organisasjon med påkoblede voksne som vet hvorfor de gjør ting, og forankrer det opp mot*

*rammeplanen*». De tre øvrige informantene har en ganske lik oppfatning av hva den gode barnehage er. Det som går igjen er at de synes det er viktig med tilstedeværende voksne, hvor barna er hovedfokuset, og at det er en barnehage som både voksne og barn har lyst å komme til. To av informantene har også en lik reaksjon på hvordan omorganiserings- og endringsarbeidet ville bli, i form av at de begge to forteller at de var negative og med det samme begynte å tenke på det praktiske. Informant 3 forteller at hun var negativ og redd i første omgang, da hun ikke hadde noe erfaring med å jobbe på aldersinndelte avdelinger. Gjennom funn i intervjuene mine kom jeg fram til at informant 2, 3 og 4 aldri hadde jobbet på aldersinndelte avdelinger før. Informant 2 forteller at når sjokket om at endringen hadde begynt å lande, begynte å folk å tenke på litt flere enn seg selv. Hun forteller at enkelte ansatte begynte å tenke at dette først og fremst var viktig for barnas del, og at endringsarbeidet først da begynte å synke inn. Informant 3 forteller at de fleste prøver å få barnehagen til å jobbe mot et felles mål, men at mange av de som deltar også bare «sitter på gjerdet», hvor de har nok med seg selv. Hun sier at hun opplever at de som har vært med på endringsprosesser tidligere, allerede virker lei. Informant 1 forteller at det for enkelte var tøft å måtte erfare at deres behov og følelser ikke kom foran barnas, i starten av omorganiserings- og endringsprosessen. Hun forteller at hun bevisst har jobbet med det organisatoriske, hvor hun har trukket inn barna som hovedfokus og som bakgrunnen for valget hun har tatt når hun har gjort endringer i organisasjonen.

### **5.3 Rolleavklaringer**

I funnene mine kommer det fram gjennom alle informantene, at rollene hos de ansatte i barnehagen er veldig uklare. Informant 1 forteller at ledergruppen har hatt en flat struktur, at hierarkiet ikke har vært tilstedeværende og at rollene ikke har vært tydelige nok utad. Dette er noe hun kontinuerlig jobber med, ved gradvis å sette en bevisst rollestruktur. Det har over lengre tid, vært mange ansatte som har fått lov til å gjøre som de har villet, uavhengig av om de har vært ledere eller ikke. Videre forteller informant 1 om en personalgruppe som ikke har vært samlet, og at det største hinderet i forhold til det, er at ledergruppen har vært uten teamfølelse. Informant 1 forteller at ledergruppen skal samles igjen, og at det skal holdes møter på kveldstid hvor rolleavklaring og ansvarliggjøring skal prioriteres.

Informant 2 og 4 forteller at de synes det er viktig å kunne gjøre andre ting i barnehagen, som går utenom vanlige rutiner. For eksempel å være kreativ når de vil og lage ting med barna. At det er viktig å ta seg tid til å gjøre ting utenom planene. Informant 2 begrunner det med at det



er koselig. Informant 4 sier at de ansatte burde fått ha friere tøyler i forhold til aktiviteter, og hva som er lov og ikke. Hun synes også det er utfordrende og krevende at det kommer så mange plutselige og brå endringer fra styrer, da dette gjør at hun blir usikker i egen rolle. Videre sier hun at hun ikke synes det hadde vært greit om alle hadde godtatt alt og vært fornøyd heller. Hun mener det må være lov og rom for å si ifra at en ikke er enig, og få komme med egne ønsker. Samtidig sier hun at styrer må fortsette på den biten hun skal og ikke skifte retning hele tiden, da det kun skaper forvirring hos de ansatte.

## 6. Drøfting

I drøftingen vil jeg ta utgangspunkt i funnene mine, og belyse dem med teoretiske perspektiv jeg har lagt fram i teorikapittelet mitt. Jeg har valgt å dele drøftingen inn i tre kategorier.

### 6.1 Kultur og endring 3

I analysen min kom det fram at bakgrunnen for omorganiserings- og endringsarbeidet, kom av det informant 1 mener er en barnehage preget av sterk ukultur, interne personalkonflikter og lite fokus på barnet. Gotvassli (2019) sier at kultur kan handle om relasjoner mellom ansatte, og hvordan barnesynet til enkelte er (Gotvassli, 2019, s. 247). Barnehagen er en organisasjon, og alle organisasjoner som eksisterer over tid, utvikler sammen sin egen kultur (Larsen & Slåtten, 2020, s. 77). Jacobsen & Thorsvik (2019) definerer organisasjonskultur dit hen at det kjennetegnes ved at tanker, opplevelser og meninger er felles for flere av de ansatte i den samme organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123). Gjennom intervjuene, min førforståelse og det som sees i resultatene av funnene, kan en få en oppfatning av at barnehagens kultur blant annet er preget av de ansattes holdninger, erfaringer og meninger rundt hvordan en organisasjon skal og bør drives, hvor det over tid har utviklet seg en ukultur i dette. Larsen og Slåtten (2019) påpeker at det fortsatt er sterke kulturer i barnehager i dag, som er med på å påvirke barnehageansattes adferd (Larsen & Slåtten, 2020, s. 22). Ved at styrer, med barnehagens styre i ryggen, har valgt å gå inn i en omorganiserings- og endringsprosess, ser vi at det er et ønske om endring innenfra. Selve målet er at organisasjonen skal fungere bedre, ha en bedre kvalitet og samtidig være en lærende organisasjon, hvor barna er hovedfokuset (Larsen & Slåtten, 2020, s. 199). Gjennom informant 1 sine beskrivelser, og de andre informantenes svar, virker det som at styrer har møtt motstand i omorganiseringsprosessen. Mye av det handler blant annet om ledere som ikke vil gi fra seg makt. Det handler også om at ansatte ikke ytrer sin mening om omorganiserings- og endringsarbeidet i plenum, men heller i mindre grupper. En av informantene nevner blant annet at hun velger seg ut ansatte å snakke med, om det hun er misfornøyd med. Ut ifra funnene gjort gjennom intervjuene, kan det oppfattes som at det er dannet en form for allianse eller en måte å spre negativitet på. Slike allianser jobber informant 1 bevisst med å bryte opp. Hun tror dette handler om at voksne misliker å få instruksjoner fra andre voksne. To av informantene sier også at de tror enkelte viser motstand på grunn av at ting blir nytt og ukjent for enkelte, og at usikkerheten dermed vokser. Sett i lys av teori om

motstand mot endring, ser vi at dette er en naturlig del av reaksjonsmønsteret til enkelte. I ganske mange tilfeller handler motstand mot endring om at de som blir berørt ønsker å forsvare noe de allerede er godt kjent med og som de mener er det riktige (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 378). Som en del av endringsprosessen, kan en naturlig konsekvens være at styrer ønsker å reorganisere mønsteret av makt og innflytelse i personalgruppen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 380). Jacobsen & Thorsvik (2019) sier at enkelte vil motsette seg en slik endring med bakgrunn i at de får mindre innflytelse og blir mindre sentral i informasjonsstrømmen i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 380). Dette kan føre til at de som opplever å miste makt, også motsetter seg endringen som skjer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 380). To av informantene tror motstanden handler om at de ansatte føler seg urettferdig behandlet, hvor de ikke blir sett og hørt i prosessen. I lys av Jacobsen & Thorsvik (2019) sin teori om de ulike årsakene til at motstand oppstår, kan informantenes uttalelser sees i sammenheng med årsak nr.8, som handler om at sosiale bånd brytes (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 381). En kan undre seg over om styrer bevisst og strategisk har valgt å endre og eventuelt bryte sosiale bånd mellom de ansatte for å unngå allianser som har oppstått, spesielt med tanke på uttalelsene hun hadde rundt det. Jacobsen & Thorsvik (2019) belyser, som tidligere nevnt, at en av de sterkeste årsakene til motstand handler om at tette og sosiale bånd brytes. Ut ifra funnene kan informantene som opplever at de blir urettferdig behandlet, føle at styrer tar fra de makt ved å bryte sosiale bånd, som kan være en utløsende årsak til at motstand mot endring oppstår (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.380). Det får meg til å reflektere rundt transformasjonsledelse og det elementet som handler om å ta individuelle hensyn (Gotvassli, 2019, s. 49). To av informantene forteller at de ansatte føler seg urettferdig behandlet, og at de ikke blir sett og hørt. Noe som fører til at vi kan reflektere rundt styrers strategi, og om dette er bevisst fra hennes side eller om det er noe som blir gjort ubevisst.

Informant 1 forteller videre at hun opplever at ansatte ikke vil gjennomføre ulike arbeidsoppgaver i endringsarbeidet, av personlige årsaker. Hun tar bevisst tak i dette ved å stille spørsmål rundt den ansattes motivasjon, og forteller at hun selv bruker skjult motivasjon for å få inn gode eksempler. I Gotvassli (2019) sin teori om transformasjonsledelse, kan det se ut som at styrer bruker intellektuell og faglig stimulering ved at hun setter de ansattes evner på prøve. På den måten klarer kanskje styrer å få de ansatte til å reflektere seg fram til en løsning som hun ønsker. De som ikke håndterer endringene, har ifølge informant 1 fått tydelig beskjed om å finne seg en annen jobb. Ikke nødvendigvis fordi hun er misfornøyd med jobben som blir gjort, men fordi det handler om at vi som ansatte i barnehagen skal jobbe innenfor de

rammene samfunnet krever. Rammeplanen for barnehagen sier at barnehagen er en lærende organisasjon der hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Siden barnehagen er en lærende organisasjon, er det naturlig at styrer ønsker at barnehagen og de ansatte skal være i en stadig utvikling for at tilbudet skal være best mulig for alle parter (Larsen & Slåtten, 2020, s. 25).

Et interessant funn i dette delkapittelet, er at informant 3 ikke var klar over hva hovedårsaken til omorganiserings- og endringsarbeidet var. Dette på tross av at informant 1 i sitt intervju, la fram at dette hadde blitt informert om på et felles møte med alle ansatte. Gjennom intervjuet til informant 3, kan det tolkes som at vedkommende forstår de bakenforliggende årsakene til omorganiserings- og endringsarbeidet, og ser de ulike utfordringene som er i barnehagen. Informanten tror hovedgrunnen til omorganiserings- og endringsarbeidet er tatt med bakgrunn i inntak av barn og barnetall. Informant 3 sin mening om årsak til endrings- og utviklingsarbeidet bunner muligens i personens egne følelser og meninger, som hindrer informanten i å se styrers visjon om endringsarbeidet tydelig. Kanskje informanten er i fasen for benektelse, som Jacobsen & Thorsvik (2019) er inne på i sin teori om motstand mot endring? (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.378). Det kan også stilles spørsmål rundt tydeligheten til styrer og hennes metode for å informere sine ansatte. Jacobsen & Thorsvik (2019) går nærmere inn på positive effekter ved å gå tidlig ut med saklig informasjon om hva som er årsaken til endringen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.383). Kan det være at styrer ikke har vært tydelig nok overfor sine ansatte, som hun selv mener? For om styrer er tydelig i en slik prosess, er det stor sannsynlighet for at usikkerhet blir redusert, misforståelser blir avklart og oppslutningen om endringen blir fremmet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.383). I lys av funn i intervjuene, kan det ikke utelukkes at det er personlige meninger som bunner i motstanden som blir gitt, noe som igjen kan endres og utvikles etter hvert som omorganiserings- og endringsarbeidet foregår.

Informant 2 tror ikke baksnakking påvirker omorganiserings- og endringsarbeidet, blant annet fordi hun sier hun ikke har opplevd det selv. Dette får meg til å reflektere rundt hva den ansatte mener baksnakking innebærer, og hvorfor hun tror at dette ikke påvirker omorganiseringen. I intervjuet kommer det fram at hun har opplevd at det har vært negativ snakk om omorganiseringen til aldersinndelte avdelinger. Og at hun selv har reagert på endringen med å bli negativ, frustrert og sint. Dette kan i lys av teori tolkes som en naturlig

reaksjon på endring (Jacobsen & Thorsvik 2019, s.378). Det kan oppfattes som at informanten ikke er klar over hva konsekvensene av negativ snakk om endringsarbeidet kan føre til. Det er godt mulig at barnehagen har hatt en flat struktur over så lang tid, at informanten ikke klarer å skille hva som er en normal, kollegial prat og hva som er baksnakking. I lys av dette kan det være naturlig at styrer gjør grep for at endringsprosessen skal bli vellykket (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.382). I intervjuet med informant 1 kommer det fram at hun bruker å ta tak i problemene med det samme de oppstår. Et alternativt grep styrer kan gjøre med dette, er å ta opp baksnakking som tema på et personalmøte, da funnene viser at baksnakking er en utfordring i barnehagen. Her er det da mulighet for styrer å avklare begrepet baksnakking slik at alle ansatte har samme formening om hva det innebærer, samtidig som at det også kan føre til en åpen debatt, hvor det innbringes viktig og relevant informasjon for styrer i arbeidet med å tilpasse og justere strategiene i endringsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.382). Videre kan styrer sammen med de ansatte utvikle en inspirerende visjon for organisasjonen (Gotvassli, 2019, s.49). Informantenes historier sees som svært like når de skal beskrive hvordan motstanden utartes hos de ansatte, hvor sinne, frustrasjon, gråt og kjeft er beskrivelser som går igjen. Menneskene som er i en endringsprosess, går vanligvis gjennom ulike reaksjonsfaser, som nevnt i punkt 2.5.4.1. Noen av de beskrivelsene informantene kommer med, ser jeg i lys av Jacobsen & Thorsvik (2019) sin teori om de ulike reaksjonsfasene.

## 6.2 Barnet i fokus

Grunnen til at informant 1 ønsket å gjennomføre et endringsarbeid, var mye på grunn av manglende fokus på barnet. For å gjøre noe med det, virker det gjennom informantens uttalelser, som at hun ønsker å gjøre noe med barnehagen som organisasjon. Informant 1 sier videre at hun mener en god barnehage er preget av trygge, glade barn. Når en får det, så vises det at barnehagen er en lærende organisasjon med påkoblede voksne som vet hvorfor de gjør ting, og forankrer arbeidet opp mot rammeplanen. Ut ifra funnene kan vi se at informant 1 har et organisasjonsteoretisk perspektiv på barnehagen som organisasjon. Dette fordi hun snakker om hvordan barnehagen bør organiseres for at den skal være en lærende organisasjon (Bøe & Thoresen, 2019, s. 42). Hun forteller videre at det for enkelte var tøft å måtte erfare at deres behov og følelser ikke kom foran barna i løpet av endringsprosessen. Hun sier at hun bevisst har jobbet med det organisatoriske, hvor barna hele veien har vært hovedfokus og bakgrunn for valgene hun har hatt i endringsarbeidet. Gjennom styrers handlinger, ser vi at hun jobber

med barnehagens ukultur, i form av at hun ønsker å minske negativ prat og selvcentrerte voksne. Samtidig jobber hun med å få strukturen i organisasjonen på plass. Larsen & Slåtten (2020) viser blant annet til at struktur og kultur er to viktige reguleringsmekanismer i en organisasjon (Larsen & Slåtten, 2020, s. 21). De øvrige informantene mener en god barnehage er preget av tilstedeværende voksne, hvor barna er hovedfokuset. Ut ifra dette forstår informantene utgangspunktet for hvordan en voksen i barnehagen skal være. Sett i sammenheng med analysen av intervjuene mine, kan utfordringen for enkelte av dem være å gjennomføre dette i praksis. Felles for alle tre informantene er at ingen av de har erfaring fra aldersinndelte avdelinger tidligere. Det kommer også fram at informant 2 av 3 var redd og skeptisk til denne inndelingen. Ut ifra det informantene forteller i intervjuet, virker det som at enkelte ikke er bevisst sin i praksis, i form av at de heller setter søkelys på seg selv framfor å ha barnet i fokus. Det kan også handle om at informantene viser en form for motstand gjennom dette. Den svenske sosialpsykologen Claes Jansen har skapt et bilde av hvordan vi mennesker reagerer på endring, hvor vi gjennom hans beskrivelser av disse reaksjonene kan se en sammenheng med mine informanternes uttalelser (Gotvassli, 2019, s. 299). Som nevnt, sammenligner han det med at vi er i et hus med fire forskjellige rom. Rommene består av selvtilfredshet, fornektelse, fornyelse og kaos. Gjennom funnene mine kan vi se at informantene nå befinner seg i rommet for fornektelse (Gotvassli, 2019, s. 299). I dette rommet er det et press på barnehagen og de ansatte, med et krav om endring (Gotvassli, 2019, s. 299). En av informantene mine forteller at når sjokket om endringen hadde landet, begynte flere å reflektere rundt hvorfor dette var viktig, og at det var for barnas del. Gjennom en av de andre informantene kommer det fram at de fleste prøver å jobbe mot et felles mål, men at det fortsatt er noen som «sitter på gjerdet» og fortsatt har nok med seg selv. Ut ifra det informantene sier her, kan det se ut som at enkelte har kommet videre i prosessen. Vi kan se at de kanskje har kommet inn i rommet for fornyelse (Gotvassli, 2019, s. 299).

### **6.3 Rolleavklaringer**

Gjennom alle informantene mine, kommer det fram at barnehagens rollestruktur er veldig uklar. Ut ifra informant 1 sine beskrivelser, har ledergruppen en flat struktur, hvor hierarkiet ikke er tilstedeværende. Gjennom de øvrige informantenes uttalelser, om alt fra deres meninger om organisering i barnehagen og hva innholdet i barnehagehverdagen skal bestå av, kommer det også her fram, at hierarkiet kanskje ikke har vært særlig til stede. Gjennom informantene sine uttalelser, virker det som at det er mange ansatte med sterke meninger om

hvordan organisasjonen skal fungere. Informant 1 sier at hun jobber med å få på plass ledergruppen. Hennes uttalelser viser at hun har satt i gang en prosess hvor hun skal fjerne den flate strukturen og få på plass et hierarki. Flat struktur handler om at de ansatte i barnehagen har ganske like arbeidsoppgaver, på tross av utdanning (Larsen & Slåtten, 2020, s. 103). Den flate strukturen som beskrives av informant 1, kommer fram i intervjuet mitt med de øvrige informantene. Dette belyses når to av informantene forteller at de synes det er viktig å kunne gjøre andre ting i barnehagen enn det som er rutine, og at de burde fått enda mer frie tøyler. Et eksempel er at de ønsker å være kreative når de selv vil. En av informantene begrunner det med at det er «koselig». Denne informasjonen gjør at styrers grep kan forstås i lys av et organisasjonsteoretisk perspektiv på ledelse, om hvorfor barnehagen trenger å endres og omorganiseres for å på best mulig måte være en lærende organisasjon (Bøe & Thoresen, 2019, s. 42). Samtidig kan det settes spørsmålstegn til informantenes uttalelser. Kan det være en reaksjon på endringen som har skjedd så langt i prosessen, og om de fikk friere tøyler før endringen skjedde? Når vi ser det i lys av teori, kan det hende informantene føler at jobben de gjør mister verdi. Følelsene deres til jobben, forsvinner med motivasjonen på grunn av endringer som skjer i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 379). Kanskje de to informantene identifiserer seg gjennom det kreative arbeidet? Når dette skjer, kan det for enkelte føles meningsløst og at de mister en del av seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 379).

## 7. Avslutning

I denne oppgaven har jeg valgt en kvalitativ tilnærming, med semistrukturert intervju som metode. Ved å bruke denne metoden, har jeg fått innblikk i, og en dypere forståelse og kunnskap om hva ansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handler om. Jeg har valgt å ha en styrer og tre barnehageansatte som informanter, for å få fram de ulike refleksjonene, erfaringene og oppfatningene deres rundt hva motstand i en omorganisering - og endringsprosess handler om. Etter jeg kodet datamaterialet mitt, var det tre funn som skilte seg mer ut enn andre, og som jeg mener er relevant. I teorikapittelet mitt, har jeg hentet fram teori jeg mener er relevant for å kunne drøfte funnene mine, og finne et svar på problemstillingen min.

I innledningen min, stilte jeg meg selv noen spørsmål som omhandlet motstand, med bakgrunn i egne erfaringer. Allerede før jeg begynte å skrive denne oppgaven, var jeg nysgjerrig på hva denne motstanden var, og hvor den kom fra. Hva handlet den om? Gjennom analysen og drøftingen, har jeg gjort meg noen erfaringer, og sett et mønster som har gått igjen gjentatte ganger. Funnene mine sett i lys av teori, tolker jeg det dithen at mye av motstanden handler om personlige behov, erfaringer og følelser, framfor barnehagen og barnas behov. Kanskje er motstanden ubevisst fra informantene, da reaksjonen på endring har ført de inn i fornektelse? Ut ifra min tolkning, kan motstanden hos enkelte handle om tap av makt. Det personlige behovet den enkelte har for makt, blir ikke lenger dekt på grunn av endringen som skjer. Etter å ha kodet og analysert datamaterialet, ser jeg at motstand også kan handle om negative holdninger til det strukturelle fra styrers side. Informantenes følelser kommer tydelig fram gjennom deres beskrivelser og svar, og hvordan de reagerer på styrers måte å lede omorganiserings- og endringsarbeidet på. Gjennom funnene mine har jeg sett at motstand er veldig individuelt, og at det handler om forskjellige tema hos ulike ansatte. Hos en person kan motstanden vokse fram gjennom at vedkommende føler seg misforstått, mens hos en annen kan det handle om at han eller hun ikke føler seg sett og hørt. Jeg tolker det som at det også kan handle om at vedkommende ikke har nok kunnskap og erfaring på et område, til å vise eller forstå at noe annet enn motstand er utveien. I ettertid kan det derimot vise seg å gjøre den enkelte noen erfaringer rikere, og da er det også lettere å forstå bakgrunnen for en endringsprosess. Gjennom informantenes uttalelser, finner jeg i min forskning også positive sider med motstand. Motstanden fører blant annet til refleksjon rundt læringsprosesser hos de ansatte. Noe av motstanden de ansatte viser, kan føre til at styrer blir bevisst på at hun må justere sine strategier rundt endringsarbeidet, for at organisasjonen skal fungere på best mulig



måte der og da. Samtidig er det viktig å finne en balanse. En balanse mellom rollestrukturene i barnehagen og de ansattes ressurser. Det er viktig å la ansatte få bruke de gode egenskapene sine, hvor det i prosessen er viktig at dette gjøres på riktig måte. Samtidig er det også viktig at rollestrukturen er satt, slik at barnehagen blir og framstår som en lærende organisasjon med fokus på barnet, og ikke som en oppbevaringsplass hvor hovedfokuset er at de voksne skal få utløp for sine behov. Konklusjonen min er derfor at barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handler om menneskelige forutsetninger. For selv om de ulike ansatte viser motstand på forskjellige måter, er fellesnevneren at motstanden handler om personlige behov.

## 8. Litteraturliste

Bøe, M. & Thoresen, M. (2019). *Å skape og studere endring - aksjonsforskning i barnehagen* (2.utg.). Universitetsforlaget.

Dalen, M. (2019). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming* (2.utg.). Universitetsforlaget.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utgave.). Gyldendal.

Ertesvåg, S.K. & Roland, P. (2018). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal akademisk.

Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen* (2.utg.). Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Udir.

<https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

Larsen, A.K. & Slåtten, M.V. (2020). *Nye tider, nye barnehageorganisasjoner* (2.utg.). Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg.). Gyldendal Akademisk.

## **9. Vedlegg**

### **9.1 Intervjuguide styrer**

#### **Spørsmål 1:**

##### **Kan du fortelle litt om hvordan du er som styrer?**

- Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?
- Har du mange års erfaring har du som styrer?
- Trives du i jobben din?
- Hva er den gode barnehage for deg?
- Hvordan kom du fram til begrunnelsen for at denne barnehagen trengte å omorganiseres og gå gjennom et endringsarbeid?
- Har du erfaring med endringsarbeid knyttet til omorganisering fra tidligere?

#### **Spørsmål 2:**

##### **Hva har omorganiseringen inneholdt?**

- Hadde, eller har du et spesielt mål med endringsarbeidet?
- Hvordan jobber du for å nå målet ditt?
- Hva gjør du for å motivere/involvere dine ansatte i endringsprosessen?
- Har du bestemt hvordan dette skal ende opp, eller er det en prosess de ansatte får ta en del av, og være med på å bestemme?

#### **Spørsmål 3:**

##### **Hva tror du de ansatte tenkte når de fikk beskjed om at barnehagen skulle endres i så stor grad?**

- Hvilke reaksjoner kom/fikk du?
- Det er kjent at enkelte kan stille seg negativt til en endringsprosess – hadde du forberedt deg på eventuell motstand?
- Hadde du lagt noen strategier for hvordan du eventuelt ville håndtere motstand på områder der du selv så for deg at du ville gi barnehagen et positivt løft for dens utvikling? -I så fall, hva gjorde du?
- Har du klart å snu negativiteten inn mot en mer positiv retning?
- Du som styrer må tåle og ønske konstruktiv kritikk og undrende spørsmål – hvordan klarer du å sortere ut «småting» og fokusere på målet?

-Summing i gangene og samtaler mellom ansatte – i negativ forstand - kan påvirke hele prosessen. Hvordan har du jobbet med dette?

-Har du klart å identifisere årsaken til motstanden mot endring i personalgruppa?

Hvordan har du måtte endre på dine egne tanker rundt endringsprosessen etter tilbakemeldinger du har fått fra de ansatte?

-Opplever du at du har klart å samle hele personalgruppa, og fått en felles enighet i at alle jobber mot det samme målet?

**Spørsmål 4:**

**Er barnehagen der du vil den skal være nå?**

-Opplever du at målet med endringsarbeidet er nådd?

-I så fall, på hvilken måte?

-Hva har du sett har fungert og ikke i denne prosessen?

-Er det noe du i så fall ville gjort annerledes eller endret på?

-Er det noe annet du vil tilføye om motstand i prosesser som omganger omorganisering og endringsarbeid?

## **9.2 Intervjuguide øvrige ansatte**

### **Spørsmål 1:**

#### **Kan du fortelle litt om hvordan du er som ansatt?**

- Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?
- Har du mange års erfaring har du?
- Trives du i jobben din?
- Hva er den gode barnehage for deg?
- Hvorfor tror du at denne barnehagen trengte å omorganiseres og gå gjennom et endringsarbeid?

### **Spørsmål 2:**

#### **Hva tenkte du når dere ansatte fikk beskjed om at barnehagen skulle endres i så stor grad?**

- Hvilke reaksjoner kom/fikk du?
- Tenkte du at endringen ville være et positivt eller negativt løft for barnehagen?
- Klarte du å snu de negative (om du hadde det) tankene i en mer positiv retning? Hvordan?
- Summing i gangene og samtaler mellom ansatte – i negativ forstand - kan påvirke hele prosessen med at en barnehage skal omorganiseres. Opplever du dette som en del av omorganiseringsprosessen? På hvilken måte?
- Hvordan tror du det påvirker endrings - og omorganiseringsarbeidet?
- Hvordan har du måtte jobbet med deg selv i forhold til akkurat dette?
- Hva har vært det mest utfordrende med omorganiseringsarbeidet?
- Hva har vært det mest positive med omorganiseringsarbeidet?
- Hva tror du er grunnen til at enkelte viser motstand mot omorganiseringsprosessen i denne barnehagen?
- Hva tror du motstanden blant de ansatte handler om?
- Opplever du at hele barnehagen jobbet mot det samme målet når det kommer til endringsarbeidet? I så fall, på hvilken måte?

### **Spørsmål 3:**

#### **Er barnehagen der du vil den skal være nå?**

- Opplever du at målet med endringsarbeidet er nådd?
- I så fall, på hvilken måte?
- Er det noe i prosessen du ville gjort annerledes eller endret på?
- Er det noe annet du vil tilføye om motstand i prosesser som omganger omorganisering og endringsarbeid?

### 9.3 Samtykkeskjema 1



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

---

## Vil du delta i bachelorprosjektet

*«Hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om?»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et bachelorprosjekt hvor formålet er å finne ut hva barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen kan handle om. I dette skrivet gir jeg/vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

*Problemstillingen min er:*

*Hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om?*

*Jeg ønsker å innhente datamateriale ved å intervju fire ansatte i en barnehage for å prøve å finne ut hva motstand i omorganiseringsprosesser kan handle om. Først vil jeg intervju styrer for å få fram ulike perspektiv på hvordan vedkommende har jobbet med endring, motstand, utvikling, mål og utfordringer. Deretter vil jeg intervju tre øvrige ansatte, hvor jeg ved å intervju de håper å få fram data på hva motstand i omorganiseringsprosesser i barnehagen kan handle om.*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

*Jeg ønsker å bruke en kvalitativ metode i min oppgave for å hente ut data. Dette ved å bruke intervju.*

*Jeg har valgt denne metoden fordi jeg ønsker å finne ut hva motstand mot omorganiseringsprosesser kan handle om, og ønsker da å få fram de barnehageansattes tanker og opplevelser rundt temaet mitt.*

*Fokusgruppen jeg vil bruke er ansatte i ulike stillinger i barnehagen som har vært en del av en omorganiseringsprosess. Intervjuet vil bli gjennomført i barnehagen på et egnet rom, og jeg vil lage et notat av intervjuet. Alt vil bli anonymisert.*

*Hvis du velger å delta i prosjektet mitt, innebærer det at vi avtaler passende tid og sted for å gjennomføre intervjuet. Det vil det ta deg ca. 30-40 minutter å delta. Du vil i forkant få tilsendt intervjuguiden med en oversikt over alle spørsmålene jeg vil stille.*

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke fram til prosjektets slutt, uten å oppgi noen grunn.

### **Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**



Jeg/vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg/vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg/vi behandler opplysningene konfidensielt og alle navn anonymiseres.

Prosjektet skal avsluttes 22. April 2022.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Veileder)

Student

Arnt Nordli, Gro Anita Kamsvåg

Turid Aspen

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om*»?

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

✓ *Dato: 25.03.2022*

Siden prosjektet ikke er behandlet av NSD, kan jeg/vi ikke innhente din underskrift. Samtykket blir derfor gitt ved at du krysser av i boksen ovenfor.

## 9.4 Samtykkeskjema 2



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

---

### Vil du delta i bachelorprosjektet

*«Hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om?»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et bachelorprosjekt hvor formålet er å finne ut hva barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen kan handle om. I dette skrivet gir jeg/vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

*Problemstillingen min er:*

*Hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om?*

*Jeg ønsker å innhente datamateriale ved å intervju fire ansatte i en barnehage for å prøve å finne ut hva motstand i omorganiseringsprosesser kan handle om. Først vil jeg intervju styrer for å få fram ulike perspektiv på hvordan vedkommende har jobbet med endring, motstand, utvikling, mål og utfordringer. Deretter vil jeg intervju tre øvrige ansatte, hvor jeg ved å intervju de håper å få fram data på hva motstand i omorganiseringsprosesser i barnehagen kan handle om.*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

*Jeg ønsker å bruke en kvalitativ metode i min oppgave for å hente ut data. Dette ved å bruke intervju.*

*Jeg har valgt denne metoden fordi jeg ønsker å finne ut hva motstand mot omorganiseringsprosesser kan handle om, og ønsker da å få fram de barnehageansattes tanker og opplevelser rundt temaet mitt.*

*Fokusgruppen jeg vil bruke er ansatte i ulike stillinger i barnehagen som har vært en del av en omorganiseringsprosess. Intervjuet vil bli gjennomført i barnehagen på et egnet rom, og jeg vil lage et notat av intervjuet. Alt vil bli anonymisert.*

*Hvis du velger å delta i prosjektet mitt, innebærer det at vi avtaler passende tid og sted for å gjennomføre intervjuet. Det vil det ta deg ca. 30-40 minutter å delta. Du vil i forkant få tilsendt intervjuguiden med en oversikt over alle spørsmålene jeg vil stille.*

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke fram til prosjektets slutt, uten å oppgi noen grunn.

### **Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg/vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg/vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg/vi behandler opplysningene konfidensielt og alle navn anonymiseres.

Prosjektet skal avsluttes 22. April 2022.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Veileder)

Student

Arnt Nordli, Gro Anita Kamsvåg

Turid Aspen

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om*»?

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

✓ *Dato: 28.03.2022*

Siden prosjektet ikke er behandlet av NSD, kan jeg/vi ikke innhente din underskrift. Samtykket blir derfor gitt ved at du krysser av i boksen ovenfor.

### 9.3 Samtykkeskjema 3



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

---

## Vil du delta i bachelorprosjektet

*«Hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om?»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et bachelorprosjekt hvor formålet er å finne ut hva barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen kan handle om. I dette skrivet gir jeg/vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

*Problemstillingen min er:*

*Hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om?*

*Jeg ønsker å innhente datamateriale ved å intervju fire ansatte i en barnehage for å prøve å finne ut hva motstand i omorganiseringsprosesser kan handle om. Først vil jeg intervju styrer for å få fram ulike perspektiv på hvordan vedkommende har jobbet med endring, motstand, utvikling, mål og utfordringer. Deretter vil jeg intervju tre øvrige ansatte, hvor jeg ved å intervju de håper å få fram data på hva motstand i omorganiseringsprosesser i barnehagen kan handle om.*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

*Jeg ønsker å bruke en kvalitativ metode i min oppgave for å hente ut data. Dette ved å bruke intervju.*

*Jeg har valgt denne metoden fordi jeg ønsker å finne ut hva motstand mot omorganiseringsprosesser kan handle om, og ønsker da å få fram de barnehageansattes tanker og opplevelser rundt temaet mitt.*

*Fokusgruppen jeg vil bruke er ansatte i ulike stillinger i barnehagen som har vært en del av en omorganiseringsprosess. Intervjuet vil bli gjennomført i barnehagen på et egnet rom, og jeg vil lage et notat av intervjuet. Alt vil bli anonymisert.*

*Hvis du velger å delta i prosjektet mitt, innebærer det at vi avtaler passende tid og sted for å gjennomføre intervjuet. Det vil det ta deg ca. 30-40 minutter å delta. Du vil i forkant få tilsendt intervjuguiden med en oversikt over alle spørsmålene jeg vil stille.*

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke fram til prosjektets slutt, uten å oppgi noen grunn.

### **Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**



Jeg/vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg/vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg/vi behandler opplysningene konfidensielt og alle navn anonymiseres.

Prosjektet skal avsluttes 22. April 2022.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Veileder)

Student

Arnt Nordli, Gro Anita Kamsvåg

Turid Aspen

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om*»?

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

✓ *Dato: 28.03.2022*

Siden prosjektet ikke er behandlet av NSD, kan jeg/vi ikke innhente din underskrift. Samtykket blir derfor gitt ved at du krysser av i boksen ovenfor.

#### 9.4 Samtykkeskjema 4



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

---

### Vil du delta i bachelorprosjektet

*«Hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om?»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et bachelorprosjekt hvor formålet er å finne ut hva barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen kan handle om. I dette skrivet gir jeg/vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

*Problemstillingen min er:*

*Hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om?*

*Jeg ønsker å innhente datamateriale ved å intervju fire ansatte i en barnehage for å prøve å finne ut hva motstand i omorganiseringsprosesser kan handle om. Først vil jeg intervju styrer for å få fram ulike perspektiv på hvordan vedkommende har jobbet med endring, motstand, utvikling, mål og utfordringer. Deretter vil jeg intervju tre øvrige ansatte, hvor jeg ved å intervju de håper å få fram data på hva motstand i omorganiseringsprosesser i barnehagen kan handle om.*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

*Jeg ønsker å bruke en kvalitativ metode i min oppgave for å hente ut data. Dette ved å bruke intervju.*

*Jeg har valgt denne metoden fordi jeg ønsker å finne ut hva motstand mot omorganiseringsprosesser kan handle om, og ønsker da å få fram de barnehageansattes tanker og opplevelser rundt temaet mitt.*

*Fokusgruppen jeg vil bruke er ansatte i ulike stillinger i barnehagen som har vært en del av en omorganiseringsprosess. Intervjuet vil bli gjennomført i barnehagen på et egnet rom, og jeg vil lage et notat av intervjuet. Alt vil bli anonymisert.*

*Hvis du velger å delta i prosjektet mitt, innebærer det at vi avtaler passende tid og sted for å gjennomføre intervjuet. Det vil det ta deg ca. 30-40 minutter å delta. Du vil i forkant få tilsendt intervjuguiden med en oversikt over alle spørsmålene jeg vil stille.*

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke fram til prosjektets slutt, uten å oppgi noen grunn.

### **Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg/vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg/vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg/vi behandler opplysningene konfidensielt og alle navn anonymiseres.

Prosjektet skal avsluttes 22. April 2022.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Veileder)

Student

Arnt Nordli, Gro Anita Kamsvåg

Turid Aspen

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*hva kan barnehageansattes motstand mot omorganiseringsprosesser i barnehagen handle om*»?

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

✓ *Dato: 29.03.2022*

Siden prosjektet ikke er behandlet av NSD, kan jeg/vi ikke innhente din underskrift. Samtykket blir derfor gitt ved at du krysser av i boksen ovenfor.