

# Mange små blir store få

---

**Erfaringer fra barnehageansatte som har opplevd en  
sammenslåingsprosess, og faktorer som har påvirket utviklingen av  
en ny organisasjonskultur**

**Nina Kaajal Næss Gjøvik**

[kandidatnummer: 1]

**Bacheloroppgave**

**[BLBAC4915]**

Kristiansund, april 2024

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

## Innhold

Forord .....	2
1. Innledning .....	3
2. Teori .....	6
2.1 Pedagogikk i endrede barnehageorganisasjoner .....	6
2.2 Endringsledelse .....	8
2.3 Organisasjonskultur .....	10
3. Metode .....	12
3.1 Valg av metode .....	12
3.2 Planlegging av datainnsamling .....	13
3.3 Utvalg av informanter og adgang til felten .....	14
3.4 Beskrivelse av gjennomføring .....	15
3.5 Analyse .....	15
3.6 Kvalitetsvurdering .....	17
3.7 Etske retningslinjer .....	17
4. Presentasjon av resultater og drøfting .....	19
4.1 Bygge en ny organisasjonskultur .....	19
4.2 Medvirkning .....	22
4.3 Fagmiljø .....	25
5. Avslutning og oppsummering .....	28
6. Referanseliste .....	30
7. Vedlegg .....	33
7.1 Godkjenning fra Sikt .....	33
7.2 Informasjons- og samtykkeskjema .....	34
7.3 Intervjuguide – Styrer .....	37
7.4 Intervjuguide – Pedagogisk leder .....	38

## Forord

I 2010 fullførte jeg en mastergrad innen et fagfelt som er langt unna barns utvikling, lek og læring. Etter å ha jobbet cirka 15 år i den bransjen tok jeg et bevist valg om at jeg ønsket å endre min karrierevei. Det å erkjenne at man ønsker å velge bort noe, fører også til at man må reflektere over hva man faktisk ønsker å velge inn i livet sitt. Jeg prøvde derfor etter beste evne å tenke igjennom hva ulike yrker faktisk innebærer, og hva som kjennetegner ulike organisasjonskulturer. Jeg ble først kjent med barnehagen som organisasjon gjennom selv å få barn. Da jeg var med mitt første barn på tilvenning ble jeg møtt av synlig pedagogisk dokumentasjon på veggene. Det var blant annet malte og utklippte små barnehender satt sammen til en ring, og det var bilder av ivrige barn bøyd over et syltetøyglass med insekter, sammen med like ivrige ansatte som pekte og viste interesse. Jeg observerte også hvordan de voksne kommuniserte, både seg imellom og sammen med barn. Fagspråket de ansatte brukte, og anerkjennelsen de viste barna, gav meg et vindu inn til en gryende forståelse for at barnehagen representerer et stort fagfelt med sin helt egen organisasjonskultur.

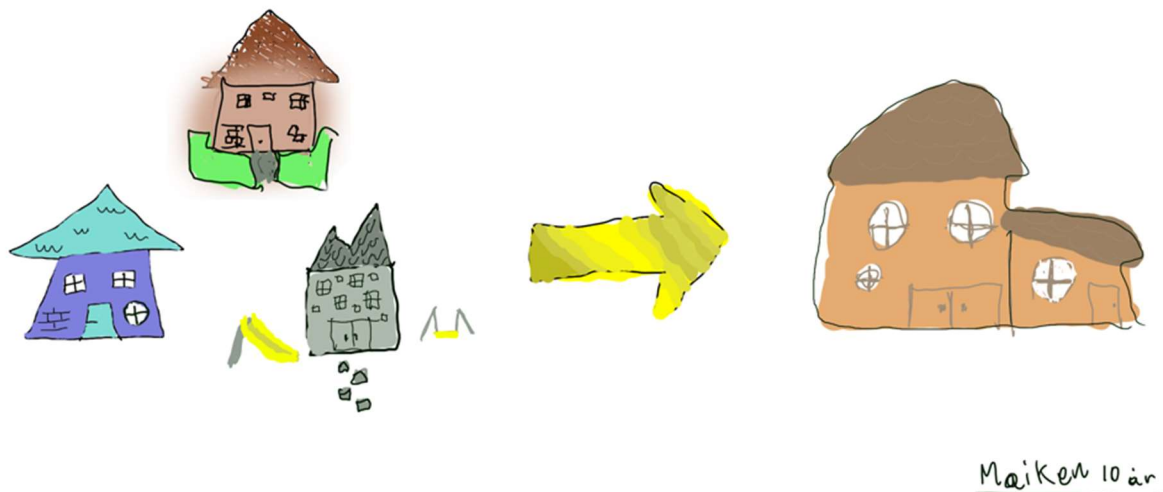
Veien mot å bli barnehagelærer har vært en spennende, utfordrende og en lærerik dannelsesreise. Om få dager tar jeg mine første steg som barnehagelærer, inn i et spennende fagmiljø i stadig utvikling. Denne reisen hadde ikke vært den samme uten alle mine gode medstudenter og fagpersoner jeg har møtt på min vei, dere har bidratt til å gjøre denne reisen helt uforglemmelig. Jeg vil også sende en stor takk til mine veiledere Arnt Nordli og Mariann Doseth for å ha gitt meg gode råd og veiledning i forbindelse med bacheloroppgaven. Mamma og pappa skal også ha takk for å ha vært nysgjerrige, hjelpsomme og tålmodige i alle disse årene. Kjære pappa som tapte kampen mot kreft i februar, minnene lever videre i mitt hjerte. Jeg vil også sende en uvurderlig takk til min kone Marie, du er helt fantastisk. Jeg vil også benytte anledningen til å sende en takk til mine barn, Maiken, Anniken og Martin. Hver dag bidrar dere tre til å bringe meg et steg nærmere en forståelse av hva det vil si å være barn i dagens samfunn.

*Når timen er slutt for denne gang,  
for denne gang, for denne gang.  
Så synger vi alle vår avskjedssang,  
vår avskjedssang, for denne gang.*

*Kilde: "Pernille" 1961 - Ragne Tangen*

## 1. Innledning

Barnehagens historie har mange viktige milepæler. For eksempel kom Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver i 1996, og barnehageforliket som ble vedtatt på Stortinget i 2003 som blant annet hadde som mål å skulle lovfeste alle barns rett til barnehageplass (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 8). Retten til barnehageplass fikk ikrafttredelse fra 2009, og er i dag beskrevet i § 16. *Rett til plass i barnehage* i barnehageloven (Barnehageloven, 2005, § 16). Etter barnehageforliket gikk antall barnehager opp, før det i perioden 2008 til 2022 gikk ned, samtidig som at antall barn i barnehagen gikk opp (Moafi, 2023). Dette tyder på at barnehagene har økt i størrelse i løpet av denne perioden. En økning i barnehagestørrelse kan for eksempel foregå ved at flere mindre barnehager slås sammen og flyttes inn i en ny og større barnehage, eller at små barnehager legges ned og inkorporeres i andre større barnehager som får en utvidelse. En illustrasjon av en sammenslåingsprosess hvor flere mindre barnehager blir sammenslått til en stor, er vist i figur 1. I perioden 2015-2022 sank andelen barnehager med færre enn 25 barn med 5 prosentpoeng, og disse barnehagene sto for 3 av 4 nedleggelse av barnehager i samme periode (Moafi, 2023). Disse tallene tyder på at et stort antall barnehager, og dens barn, foreldre og ansatte, har opplevd å bli sammenslått med andre de siste årene.



Figur 1: Illustrasjon av sammenslåing av flere små barnehager til en stor. Tegningen er illustrert av Maiken, 10 år, i forbindelse med dette prosjektet.

I en kommune er det kommunen selv som har det overordnede ansvaret for barnehagene i kommunen, uavhengig av om det er private eller kommunale barnehager (Børhaug & Moen, 2014, s. 64). Dette ansvaret innebærer blant annet en plikt til å ha nok barnehageplasser til å oppfylle barnas rett til barnehageplass. Driften av barnehager er lagt til kommunene blant annet for å kunne tilpasse tjenester til lokale forhold (Børhaug & Moen, 2014, s. 61). Dette innebærer blant annet å bygge barnehager i nærheten av der folk bor. Kommuner skal også drive økonomien kostnadseffektivt, for å få mest mulig ut av offentlige midler (Børhaug & Moen, 2014, s. 62). For eksempel kan de måtte velge mellom å bygge noe nytt eller å reparere den bygningsmassen man allerede har. I barnehagen er det barnehageeieren som har det overordnede ansvaret for driften i barnehagen, mens styrer har det daglige ansvaret (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15-16). I de kommunale barnehagene er det kommunen selv som er barnehageeier. Ved sammenslåing av barnehager ligger gjerne et politisk vedtak bak, som er bygget både på økonomiske og lokale forhold. Pedagogisk leder har ansvar for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Jeg tenker at det derfor er naturlig at de pedagogiske lederne blir involvert i arbeidet med å utarbeide nye rutiner, og hvordan man skal ha det i den nye, sammenslåtte barnehagen både angående personalet og barna. Innsikt i erfaringer fra en slik sammenslåingsprosess vil dermed være relevant for meg som nå står på trappene for å bli en barnehagelærer, og for alle andre ansatte i fremtidens barnehage.

I en av mine første praksisperioder ble jeg utplassert i en forholdsvis ny, stor barnehage. Jeg var veldig spent på å møte masse nye barn og ansatte. En etter en begynte de andre ansatte å presentere seg, og fortelle litt om seg selv. Jeg begynte å legge merke til at mange presenterte seg med hvilken barnehage de hadde jobbet i tidligere. I starten skjønnte jeg ikke helt sammenhengen, men jeg synes det var spennende å lytte til historiene de fortalte fra sine tidligere barnehager og hvordan det var for dem å starte i denne store nye barnehagen. Jeg ble etter hvert fortalt at det noen år tidligere hadde vært en storstilt sammenslåingsprosess, hvor de ansatte hadde kommet fra flere forskjellige små barnehager og hadde blitt sammenslått til denne nye store barnehagen. Det at de ansatte etter noen år i den nye barnehagen, fortsatt syntes det var relevant å fortelle en ny student i barnehagen om den forrige arbeidsplassen sin, synes jeg sier noe om hvor mye denne endringen har påvirket og betydd for de ansatte. Kanskje representerer den lille barnehagen de kom fra en identitet, et «dette er meg» i det som nå har blitt et stort bilde som rommet veldig mange mennesker, alle med sine identiteter, historier og organisasjonskulturer. Jeg som utenforstående opplevde likevel barnehagen som

én barnehage, med én felles kultur. I denne praksisperioden ble det derfor vekket en interesse i meg, for å finne ut mer om og hvordan man kan lykkes med denne type sammenslåingsprosesser.

På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling:

- *Hvilke erfaringer har de ansatte knyttet til at flere små barnehager har blitt sammenslått til en stor barnehage?*
- *Hvilke faktorer har påvirket utviklingen av den nye organisasjonskulturen?*

For å besvare denne problemstillingen har jeg intervjuet tre informanter som har vært involvert i en sammenslåingsprosess. Denne oppgaven er basert på en analyse av disse intervjuene. Innledningsvis vil jeg redegjøre for teori jeg mener er relevant for oppgaven. Jeg vil her ta for meg pedagogiske perspektiver som er relevante for problemstillingen, og gjøre rede for endringsledelse. Jeg vil også gjøre rede for begrepet organisasjonskultur og vise til teori om hvordan man som leder kan bidra til å bygge opp en organisasjonskultur i en ny barnehage. Deretter vil jeg beskrive metoden brukt i denne bacheloroppgaven og argumentere for metodiske valg tatt underveis. Jeg vil også vurdere oppgavens kvalitet og komme med etiske vurderinger knyttet til denne. Videre vil jeg presentere resultater og drøfte disse med utgangspunkt i problemstillingen og den presenterte teorien. Jeg har endt opp med tre temaer som jeg ser nærmere på. Disse er: Bygge en ny organisasjonskultur, medvirkning og fagmiljø. Avslutningsvis vil jeg oppsummere hovedpunktene i denne oppgaven og beskrive nye spørsmål jeg har funnet underveis som jeg anser som interessante for en videre utforskning av temaet i problemstillingen.

## 2. Teori

Jeg vil først presentere ulike pedagogiske perspektiver jeg mener er relevante for sammenslåing av barnehager. Jeg vil deretter komme inn på ledelsesteori. Innenfor ledelsesteori kan man ha mange ulike perspektiver, for eksempel relasjonsledelse, transformasjonsledelse, ledelse av barnehagen som lærende organisasjon og leder i veiledningsrollen, for å nevne noen. Siden problemstillingen i min forskning handler om endringer i en organisasjon har jeg valgt å fokusere på endringsledelse, og vil derfor komme inn på ulike endringsstrategier og hvordan man som leder kan møte motstand mot endring og motivere til oppslutning rundt endringer. Problemstillingen min handler også om hva som har påvirket utviklingen av den nye organisasjonskulturen. Jeg vil derfor til slutt i teoridelen redegjøre for hva som ligger i begrepet organisasjonskultur og hvordan en leder kan påvirke denne i en sammenslåingsprosess.

### 2.1 Pedagogikk i endrede barnehageorganisasjoner

Som beskrevet i innledningen har størrelsen på barnehagene økt, i tillegg til at andelen barn i barnehagen har økt, de siste 15 årene. I en tidligere barnehagestrategi påpekes det også at barna har lengre dager i barnehagen, at de starter i tidligere alder og at man har en mer mangfoldig barnehagegruppe (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 8). Dette medfører at barnehagen må tilpasse seg alle disse endringene. Den pedagogiske lederen har ansvar for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i sin avdeling (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Jeg tenker at disse endringene i barnehagen innebærer at den pedagogiske lederen bør ha en evne til å tilpasse det pedagogiske arbeidet ut fra de nye forutsetningene. Pedagogikk er i tillegg et fagområde i utvikling blant annet fordi pedagogikken speiler det samfunnet og de politiske føringene man har i dag (Heldal & Wittek, 2021, s. 16). Pedagogikk er i barnehagen knyttet til et helhetlig læringssyn. Barnehagen har to kjerneoppgaver, omsorg og læring, som man knytter sammen i et helhetlig læringssyn hvor omsorg og læring skjer i en integrert prosess (Tholin, 2018, s. 59). Begrepet læring innebærer at erfaringer fører til at mennesker endres (Akslen & Moe, 2020, s. 158). Det har gjennom tidene vært mange ulike syn og perspektiver på læring. Jeg vil her presenterer hovedtrekkene innenfor ulike perspektiver.

Behavioristisk perspektiv på læring innebærer at et individ lærer noe nytt og endrer seg på grunn av en ytre påvirkning eller ytre motivasjon (Akslen & Moe, 2020, s. 162). I et slikt syn på læring er man lite opptatt av et individs egne tanker og refleksjoner. I et kognitivt perspektiv på læring er det den indre motivasjonen som er drivkraften for å utvikle nye

kunnskaper og erfaringer (Akslen & Moe, 2020, s. 165). Det kognitive perspektivet står slik jeg ser det dermed i sterk kontrast til det behavioristiske. Et konstruktivistisk læringssyn er et eksempel på et kognitivt læringsperspektiv hvor individet selv konstruerer sin egen læring gjennom å undersøke ut fra egen nysgjerrighet (Akslen & Moe, 2020, s. 165). Jeg tenker at de pedagogiske ledernes oppgave er i et slikt perspektiv å støtte opp under og motivere barnets nysgjerrighet. I sosiokulturelle perspektiver på læring er fokuset at mennesker lærer gjennom samarbeid, og i samspill og dialog med andre mennesker (Akslen & Moe, 2020, s. 167). Jeg mener at dette perspektivet på læring er i tråd med det helhetlige læringssynet i dagens barnehage. I et slikt syn blir begrepet læring sett på som mer helhetlig ved at motivasjon og sosialt samspill mellom individer er sentralt for å lære (Lillemyr & Samuelsson, 2018, s. 73). Læring er ikke et isolert fenomen, men noe som foregår i samspill med de omgivelsene barnet er en del av (Wittek & Brandmo, 2021, s. 37). Barnets læring er med andre ord påvirket av de andre barna, de voksne, den kulturen og de fysiske omgivelsene det er en del av. Dersom barnehagen barnet går i er involvert i en sammenslåingsprosess vil disse omgivelsene endres.

Den pedagogiske lederen har som nevnt ansvar for det pedagogiske innholdet i barnehagen. I en sammenslåingsprosess må den pedagogiske lederen dermed tilpasse det pedagogiske arbeidet til de nye endringene i omgivelsene til barna. Det pedagogiske arbeidet må også tilpasses de nye forutsetningene til barnehagen i dagens samfunn. For eksempel tenker jeg at den må tilpasses endringer i barnegruppen som økt mangfold, både på bakgrunn av økt mangfold i befolkningen, men også fordi sammenslåing av barnehager gir flere barn og dermed potensiale for økt mangfold i barnegruppen. Alle disse endringene mener jeg derfor gjør arbeidet og arbeidsoppgavene til den pedagogiske lederen mer komplekst. Dette tenker jeg at kan igjen gi et større behov for å være en del av et større fagmiljø. I en undersøkelse av fleksible barnehager fra 2019 trekkes det frem at «flere kolleger å konferere med og diskutere faglige utfordringer med og et større fagmiljø, vurderes å være bra, særlig for nyutdannede» (Eide et al., 2019, s. 8). Annen forskning har vist at personalet i omorganiseringsprosesser hvor barnehager blir organisert i større enheter, har hatt både negative og positive opplevelser rundt økt fagmiljø. Dette blir for eksempel funnet i Larsen og Slåtten i en undersøkelse gjennomført i 2009-2010 av omorganiseringen av barnehagene i Oslo, hvor de pedagogiske lederne var positive til at fagmiljøet økte, men at de ikke fikk overført det økte fagmiljøet til det daglige arbeidet i barnehagen (Larsen & Slåtten, 2012, s. 150). Grunnen til dette ble oppgitt til å kunne være, at det økte fagmiljøet i en stor organisasjon hadde mindre kontakt med det daglige arbeidet. For å dra nytte av økt fagmiljø ser jeg for meg at barnehagen derfor



bør være organisert på en slik måte at de faglige diskusjonene ikke har for stor avstand fra det som foregår i det daglige arbeidet i barnehagen. Dette kommer også frem i en studie som sammenligner kvaliteten i ulike organiseringer i barnehagen. Det ble blant annet funnet at «de mellomstore barnehagene kommer heldigst ut i dette materialet. De synes å være store nok til å sikre faglig utvikling for personalet, og små og oversiktlig nok til å ivareta trygge rammer for barna» (Abrahamsen et al., 2012, s. 7). Selv om fagmiljøet vil kunne styrkes ved økt barnehagestørrelse, kan planlegging av det pedagogiske arbeidet også oppleve begrensninger. I undersøkelsene fra de fleksible barnehagene ble det uttrykt at stram logistikk og mer komplekse avtaler bidro til at man måtte gi slipp på egne planer og spontanitet (Eide et al., 2019, s. 8). Endringer av barnehagestørrelser kan dermed ha stor påvirkning i planlegging av det pedagogiske arbeidet.

## 2.2 Endringsledelse

Det har blitt flere store barnehager i Norge de siste årene, og større og mer komplekse barnehager stiller høyere krav til lederkompetanse til både styrer og pedagogiske ledere i barnehagene (Skogen, 2021, s. 25). Jeg tenker at dette blant annet innebærer at større barnehager har flere ansatte og barn, noe som øker mengden administrativt arbeid. I tillegg vil de ulike avdelingene kunne kreve mer koordinering, organisering og stille større krav til planlegging. En større barnehage vil kunne ha flere ansatte med ulike behov, som gjør det mer utfordrende for en leder å balansere mellom ulike behov og de ansattes opplevelse av en rettferdig fordeling av oppgaver, arbeidsfordeling og lignende. Det har også blitt større krav til at barnehagene skal drive med utviklingsarbeid, og være en lærende organisasjon, noe som krever at lederne i barnehagen må håndtere endringsledelse (Gotvassli, 2019, s. 287). I en sammenslåingsprosess vil endringsledelse etter min oppfatning være sentralt, for å sikre en god prosess for alle involverte. Jeg har derfor valgt å gå nærmere inn på endringsledelse i denne oppgaven. Ved mange og store endringer er det viktig at man som leder sorterer ut hvilke endringer man vil gjennomføre, og hva man vil ta med seg videre (Skogen, 2021, s. 39). Når flere barnehager skal slås sammen til en større barnehage ser jeg for meg at det vil kunne være ulike elementer fra de små barnehagene som man kan ta med seg inn i den nye, for eksempel fysiske objekter som leker, instrumenter og lignende, men også arbeidsmetoder og erfaringer som har fungert godt tidligere.

Det eksisterer to grunnleggende forskjellige endringsstrategier; strategi E (economic), hvor formålet er økonomisk vekst, og strategi O (organisasjon), hvor det legges vekt på de

menneskelige ressursene i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 147). Disse endringsstrategiene har ulike kjennetegn som skiller de fra hverandre. Strategi E kjennetegnes gjerne ved en instruerende og kommanderende ledelse, en lineær og analytisk planlegging og av ytre motivasjon for å få de ansatte med (Jacobsen, 2018, s. 174). Strategi O kjennetegnes derimot av en delegerende og støttende ledelse, av interaktiv og eksperimentell planlegging og av indre motivasjon og deltagelse hos de ansatte (Jacobsen, 2018, s. 174). Valg av endringsstrategi vil gjerne henge sammen med motivet for endring, om det er den øvre ledelsen som ser behovet eller om det er en endring drevet frem av indre motivasjon i organisasjonen.

I ledelse av endringsprosesser vil man møte både oppslutning om og motstand mot endringene, hvor årsakene til dette kan være mange. For eksempel vil frykt for det ukjente raskt kunne skape motstand når endringene er store (Jacobsen, 2018, s. 131). Ved sammenslåing av barnehager vil ansatte kunne frykte at de i verste fall mister jobben, men også frykt for at jobbhverdagen endres i form av både endringer i arbeidsoppgaver, arbeidssted og sosiale endringer. Frykt for det ukjente kan også være en frykt for å ikke mestre de nye arbeidsoppgavene eller den nye arbeidssituasjonen. En annen årsak til oppslutning og motstand kan være tap eller gevinst av personlige goder (Jacobsen, 2018, s. 132). Jeg ser for meg at dersom man har arbeidet i en organisasjon over lengre tid kan man ha opparbeidet goder som å være godt likt blant øvrig personale, spesielle ansvarsområder man trives godt med å ha, eller annet som er avtalt lokalt. Til gjengjeld kan de involverte barnehagene som skal sammenslås ha gamle og utdaterte bygg. Å flytte inn i et nytt bygg kan derfor gi gevinster i form av et bedre fysisk tilrettelagt arbeidsmiljø med bedre kontorfasiliteter, flere bruksmuligheter av bygget og så videre. Å måtte forlate opparbeidete arbeidsoppgaver og lokaler kan gi tap av identitet, som kan skape motstand mot endringen (Jacobsen, 2018, s. 133). For eksempel tenker jeg at de ansatte kan oppleve at man ikke lengre skal gå til den samme arbeidsplassen, men at man starter i en ny tilværelse når barnehagene blir slått sammen. Mange kan også oppleve det som negativt å miste de sosiale relasjonene man hadde før sammenslåingen. Dette er en faktor som kan gi sterk motstand (Jacobsen, 2018, s. 135).

Ledelse av endringsprosesser i en organisasjon handler om å skape oppslutning og håndtere motstand av endringen (Jacobsen, 2018, s. 141). Styrere og pedagogiske ledere som er involvert i en sammenslåingsprosess må derfor ha kunnskaper om hvordan man kan motivere de ansatte til å slutte opp om endringen. En metode for å skape motivasjon for endring er å la

de involverte i endringen oppleve å være medeiere i endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 172). Dette kan oppnås ved å ha en endringsprosess hvor alle får delta i prosessen og får mulighet til å påvirke den. Jeg tenker at en slik medvirkning kan gi en opplevelse av at man får delta i å forme hvordan fremtiden i organisasjonen skal bli, samtidig som det kan gi en mestingsfølelse å ha litt kontroll på hvordan endringen skal være. Ved å være en aktiv deltager i endringsprosessen vil også endringen strekke seg over lengre tid. I stedet for at man går fra å jobbe i en mindre barnehage, til at man etter ferien plutselig jobber i den store, har man vært med på reisen og over lengre tid vendt seg til tanken om at man skal gå fra den ene til den andre. Jeg ser for meg at overgangen kan oppleves som mindre brutal, og som en form for tilvenningsprosess. Det å la ansatte få mulighet til å medvirke bør balanseres mot at man som leder må kunne ta tydelige beslutninger (Hannevig et al., 2020, s. 178). En sammenslåingsprosess kan være en stor og omfattende endring hvor det er mange involverte. Jeg tenker at alle ikke kan få være med å bestemme på alle deler av prosjektet, og som leder må en derfor ta beslutninger om hvem, og hvor mange, som skal bli hørt i hvilke deler av prosessen.

### **2.3 Organisasjonskultur**

Dagens forståelse av begrepet organisasjonskultur bygger i stor grad på Edgar H. Scheins bok *Organizational culture and leadership* (Bang, 2020, s. 24). Schein mente at det å lede en organisasjon betydde å jobbe med organisasjonskulturen (Larsen & Slåtten, 2020, s. 101). Hva som påvirker en organisasjonskultur, tenker jeg derfor er essensiell kunnskap for en som er leder i en barnehage. Det er mange ulike definisjoner på organisasjonskultur. Felles for ulike definisjoner av organisasjonskultur er at det legges vekt på opplevelser, tanker og meninger som er felles for mange ulike ansatte i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123). Jeg tolker dette til å innebære mellommenneskelige forhold mellom mennesker som er ansatt i en barnehage, og ikke formelle lover og regler vedtatt av Stortinget eller ledelsen i en kommune. Bang påpeker at en organisasjonskultur er noe som utvikles gjennom interaksjon mellom de ansatte og de omgivelsene de er i (Bang, 2020, s. 24). Jeg ser det som at ledelsen av en bedrift kan påvirke organisasjonskulturen, men at lederen ikke alene kan bestemme hvordan hele organisasjonskulturen skal være.

Ved sammenslåing av ulike organisasjoner kan man se for seg tre ulike utfall for organisasjonskulturen: Sameksistens av ulike organisasjonskulturer uten at de i seg selv endrer seg særlig, assimilering hvor den ene organisasjonskulturen blir overtatt av den andre

og nyskaping hvor det vokser frem en ny organisasjonskultur hvor begge parter henter noe fra hverandre (Bang, 2020, s. 38). Det finnes ulike sammenslåingsprosesser. I en situasjon hvor en nedlagt barnehage flytter inn hos en større, og allerede godt etablert, barnehage, ser jeg for meg at sameksistens eller assimilering lett kan oppstå. Dersom de ulike små barnehagene flytter inn i en nybygd stor barnehage, tenker jeg at det vil være et godt grunnlag for nyskaping av organisasjonskultur. I en organisasjon med en sterk, felles kultur, fremfor svakere og mer fragmenterte kulturer, vil samholdet kunne være sterkere blant de ansatte, arbeidsstokken være mer stabil, motivasjon være sterkere og samarbeid bedre blant de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 122). Organisasjonen vil da kreve mindre styring og overvåking. I en sammenslåingsprosess med potensielt ulike organisasjonskulturer tenker jeg at det derfor vil være fordelaktig å kunne skape en sterk felles organisasjonskultur tidlig. Organisasjonskulturen handler blant annet om de ansattes forståelse av organisasjonens identitet, som er en felles opplevelse av et kollektivt «vi» på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 310). En faktor for å kunne lykkes i en sammenslåingsprosess er knyttet til om de ansatte fra de tidligere organisasjonene klarer å legge fra seg vi-de-holdningene fra de tidligere organisasjonene og heller bygger en ny organisasjonsidentitet (Bang, 2020, s. 38). Ut fra dette tenker jeg at en lederoppgave under sammenslåing av barnehager kan være å legge til rette for at de ansatte møtes og diskuterer hva som skal være den nye barnehagens kultur. En organisasjonskultur er et resultat av at en gruppe mennesker sammen har løst et problem og dermed gjort seg erfaringer ut fra dette (Schein, 1987, i Irgens, 2021, s. 291). I en sammenslåingsprosess vil det kunne være mange ulike utfordringer som må løses. Ved at lederen involverer de ansatte i å løse disse utfordringene ser jeg for meg at det ligger til rette for å kunne skape en felles organisasjonskultur.

### 3. Metode

#### 3.1 Valg av metode

I forskning skiller man tradisjonelt mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitative metoder kjennetegnes gjerne med at man ønsker å gå i dybden på en problemstilling, mens kvantitative metoder søker bredde og antall (Thagaard, 2018, s. 15-16). I en kvantitativ tilnærming kan man for eksempel raskt få oversikt over utbredelsen av et fenomen ved å sende ut en spørreundersøkelse til et stort antall mennesker (Johannessen et al., 2021, s. 23). Man er da avhengig av svært konkrete spørsmål hvor man for eksempel har konkrete svaralternativer som passer for mange. Dersom man derimot er opptatt av mer utfyllende kunnskap om et fenomen som man ønsker å gå i detalj eller i dybden på, tenker jeg at en kvantitativ tilnærming kan bli uoversiktlig og at det kan bli vanskelig å sammenligne store data fra et stort antall individer. Dersom man ønsker informasjon om sosiale fenomener og tilgang til menneskers tanker og refleksjoner er det mer hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode (Johannessen et al., 2021, s. 23). Jeg oppfattet dette til å innebære å velge ut færre individer eller fenomener, for så å fordype seg i disse for å få utfyllende kunnskap innenfor det man ønsker å studere. Ved sammenslåing av ulike organisasjoner vil en forsker for eksempel ønske informasjon om hvilke endringer informanter har opplevd, og informantens personlige forhold til og håndtering av disse endringene, i tillegg til hvilke utfordringer vedkommende har opplevd (Johannessen et al., 2021, s. 107). Siden min problemstilling er knyttet til en slik sammenslåing mener jeg at en kvalitativ forskning er mest hensiktsmessig å benytte.

De vanligste kvalitative metodene er deltagende observasjon og intervju (Thagaard, 2018, s. 16). Begge disse metodene kan gi god dybdeinformasjon om et fenomen. Det å benytte intervju som metode gir særlig innsikt i en deltagers erfaringer og saken sett fra informantens side (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). I og med at min problemstilling handler om å få ta del i informantens erfaringer knyttet til et tema, vil intervju etter min mening dermed være en hensiktsmessig metode å benytte. Jeg har derfor valgt å intervju en styrer og to pedagogiske ledere om deres erfaringer knyttet til en sammenslåingsprosess hvor flere mindre barnehager ble sammenslått til en stor, som er temaet for denne oppgaven, og slik dette beskrives i problemstillingen.

En konsekvens av å benytte kvalitativ metode er at både den som forsker og informanten påvirker prosessen (Thagaard, 2018, s. 16). Jeg tenker at dette er særlig gjeldende når man har et dybdeintervju med en informant, ettersom en slik situasjon innebærer en samtale mellom to personer hvor mange forhold kan påvirke hva, og hvor mye, som blir sagt. Ulike forhold som kan påvirke et intervju er legitimeringen av intervjuet, selve intervjusituasjonen og rammene rundt intervjuet som blir avholdt (Johannessen et al., 2021, s. 115). For at informasjonen man får ut av et intervju skal ha forskningsverdi er det avgjørende at forskeren har legitimert prosjektet i forberedelsen av intervjuet på en god måte, ved å for eksempel sørge for at informantens samtykke til å delta faktisk er frivillig. Etter min oppfatning innebærer dette at dersom informanten for eksempel føler seg presset til å delta vil legitimiteten synke, da informanten kanskje holder tilbake informasjon eller kommer med informasjon vedkommende tror forskeren er ute etter fremfor det vedkommende faktisk mener. En annen måte å vise legitimitet av forskningsprosjektet på er gjennom informasjons- og samtykkeskjemaet forskeren er pliktig til å utforme, som skal inneholde god informasjon som en informant trenger før vedkommende samtykker til å delta i forskningen. Informasjons- og samtykkeskjemaet som jeg utviklet til denne forskningen, ligger som vedlegg 7.2 *Informasjons- og samtykkeskjema*. Dette vil jeg komme tilbake til under kapittel 3.7 *Etiske retningslinjer*. Selve intervjusituasjon og rammene rundt kan også påvirke intervjuet. For eksempel kan intervju-effekten, som innebærer forskerens kjønn, oppførsel, klær og eventuelle usikkerhet og manglende erfaring kunne påvirke hvilke svar informanten gir (Johannessen et al., 2021, s. 116). Dette er noe man må ha i bakhodet når man skal planlegge og gjennomføre intervjuer.

### **3.2 Planlegging av datainnsamling**

I denne oppgaven har jeg valgt et semistrukturert forskningsintervju. Dette innebærer at det på forhånd utvikles en intervjuguide, samtidig som man er åpen for å følge informantens tankerekke under selve intervjuet uten at det nødvendigvis er i samme rekkefølge som spørsmålene i intervjuguiden (Thagaard, 2018, s. 91). Et slik delvis strukturert intervju vil kunne balansere det å ha intervjuer som er standardiserte og fleksible på samme tid (Johannessen et al., 2021, s. 111). I mitt forskningsprosjekt har jeg tre informanter. En standardisert intervjuguide vil dermed kunne gjøre det lettere å sammenligne utsagn fra de ulike informantene knyttet til ulike tema. Samtidig vil fleksibiliteten i et semistrukturert forskningsintervju lettere kunne skape en uformell atmosfære som kan bidra til at informantene åpner seg mer og kommer med informasjon man kanskje ikke hadde forutsett på

forhånd. Før intervjuene var jeg nysgjerrig på informantenes tanker og erfaringer om sammenslåing av barnehager, som er en prosess jeg selv ikke har vært en del av eller har erfaringer med fra tidligere. Jeg hadde derfor ikke på forhånd en oversikt over hva disse erfaringene kunne innebære. Jeg så derfor for meg at det ville kunne dukke opp temaer og erfaringer jeg ikke hadde forutsett på forhånd. Dette gjorde at jeg valgte å ha semistrukturerte forskningsintervjuer.

I forkant av intervjuene utviklet jeg intervjuguider som ble sendt til informantene på forhånd. Jeg så for meg at en styrer har noe ulik innsikt i bakgrunnsinformasjonen til en sammenslåingsprosess sammenlignet med de pedagogiske lederne, og jeg utviklet derfor intervjuguider som var noe forskjellig mellom styrer og pedagogiske ledere. Intervjuguiden til styrer ligger som vedlegg 7.3 *Intervjuguide – Styrer*, og intervjuguiden til de pedagogiske lederne ligger som vedlegg 7.4 *Intervjuguide – Pedagogisk leder*. Et intervju bør gå gjennom noen hovedfaser: Faktaspørsmål, overgangs- og nøkkelspørsmål og avrundingspørsmål (Johannessen et al., 2021, s. 112). Jeg startet derfor med faktaspørsmål som var konkrete og enkle å svare på, som for eksempel om hvor lenge de har jobbet i barnehagen og hvilke roller de har hatt. Deretter hadde intervjuguiden ulike spørsmål knyttet til temaer jeg ønsket å komme innpå i løpet av intervjuet. Disse var sortert med hoved- og underspørsmål, etter tema, uten at de la føringer på at hovedtemaene måtte komme i en bestemt rekkefølge. Avslutningsspørsmålene er ikke beskrevet i intervjuguiden, da tanken min var at disse måtte tilpasses hvordan intervjuet hadde gått og hva informanten hadde kommet med underveis. En informant bør få anledning til å komme med det vedkommende har på hjertet før intervjuet avsluttes (Johannessen et al., 2021, s. 113). Jeg valgte derfor å avslutte med å spørre om det var noe mer informanten ønsket å si før vi avsluttet.

### **3.3 Utvalg av informanter og adgang til felten**

Med strategisk utvalg menes at man bevisst velger ut informanter med kunnskaper og erfaringer som er relevant for den problemstillingen man har valgt (Bergsland & Jæger, 2022, s. 42). I og med at min problemstilling var knyttet til sammenslåing av barnehager, anså jeg det som naturlig å innhente informanter som hadde vært delaktig i en slik sammenslåing. Ved å foreta et strategisk utvalg vil ikke de utvalgte informantene være representanter for en populasjon av befolkningen (Tjora, 2017, s. 130). Jeg valgte å intervju tre informanter: en styrer og to pedagogiske ledere. Funnene i denne oppgaven vil derfor kunne representere ulike syn på en sammenslåingsprosess. I det området jeg har valgt å gjennomføre dette

forskningsprosjektet har flere mindre barnehager blitt sammenslått til noen få store barnehager. Jeg valgte da å innhente informanter som kom fra ulike tidligere barnehager, og som i dag jobber ved ulike større barnehager, ved å forhøre meg på de ulike store barnehagene om noen var interessert i å være med i denne studien. Jeg fikk også inn ulike tips om andre som kunne være aktuelle kandidater på bakgrunn av sine erfaringer, og valgte da å spørre noen av disse.

### **3.4 Beskrivelse av gjennomføring**

Informantene fikk tilsendt spørsmålene på forhånd, slik at de fikk tid og muligheter for å forberede seg. Dette kan på den ene siden medføre mer utfyllende svar, men på den andre siden risikerer man å gå glipp av det spontane i en intervjusituasjon. Det er normalt å gjennomføre intervjuer på et sted som oppleves trygt og avslappet for informanten (Tjora, 2017, s. 121). Alle intervjuene ble derfor gjennomført på informantens arbeidsted. I en intervjusituasjon er det viktig å etablere og opprettholde en atmosfære preget av tillitt (Thagaard, 2018, s. 105). Jeg lot informantene selv velge hvor intervjuet skulle foregå, og vi avtalte et skjermet sted hvor vi kunne være uforstyrret. I tillegg prøvde jeg å normalisere situasjonen ved å snakke om hverdagslige hendelser før vi begynte å snakke om selve gjennomføringen av intervjuet.

Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, etter at informantene hadde blitt informert og godkjent dette. En fordel med å ta opp intervjuer er at hele samtalen blir bevart, slik at den som intervjuer kan konsentrere seg om informanten og om intervjuets emne og dynamikk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). I tillegg tok jeg noen notater underveis, og rett i etterkant av intervjuet, hvor jeg noterte i stikkordsform utsagn som ble sagt sammen med reaksjoner informanten hadde som ikke blir fanget opp av lydbåndet. Eksempler på dette var at en informant pekte på gjenstander i rommet eller hadde fakter som underbygget det som ble sagt. Å benytte notering i et intervju kan redusere den sosiale interaksjonen mellom intervjuer og informanten (Thagaard, 2018, s. 112). Jeg tilstrebet derfor at dette ikke skulle påvirke kommunikasjonen i stor grad, og noterte kun stikkord jeg tenkte var viktig å huske til senere.

### **3.5 Analyse**

I min problemstilling ønsket jeg å undersøke hvilke erfaringer informantene hadde knyttet til sammenslåingen de hadde vært en del av, i tillegg til å undersøke hvilke faktorer som hadde påvirket den nye organisasjonskulturen. For å undersøke dette har jeg valgt en temasentrert



analyse. Dette innebærer å sammenligne informasjon om ulike temaer, hvor hvert tema er basert på utsagn fra alle informantene (Thagaard, 2018, s. 171). Denne analyseformen kan gi anledning til å gå i dybden på ulike sider av en problemstilling. Temasentrert analyse har den ulempen at man skiller utsagn fra informantene fra konteksten den opprinnelig var en del av (Thagaard, 2018, s. 171). I analysearbeidet må derfor forskeren være bevisst konteksten utsagnene blir hentet fra slik at helheten kommer frem i drøftingen.

I forskning kan man ha ulike fremgangsmåter, som må tilpasses det man skal forske på. En slik fremgangsmåte er en deduktiv fremgangsmåte, hvor man tar utgangspunkt i teori, og benytter empiri for å bekrefte eller avkrefte teorien (Johannessen et al., 2021, s. 30). Før det første intervjuet hadde jeg lest teori om temaet og planlagt spørsmål med tema jeg tenkte var interessante med tanke på problemstillingen. Jeg fikk da mange svar som støttet det jeg hadde lest om, men også nye impulser til sider ved en sammenslåing jeg ikke hadde tenkt gjennom på forhånd. En annen fremgangsmåte er den induktive fremgangsmåten, som tar utgangspunkt i empirien, for deretter å prøve å finne mønstre og sammenhenger som sammen kan danne ny teori (Johannessen et al., 2021, s. 30). Etter det første intervjuet transkriberte og analyserte jeg dette, og oppdaget nye temaer jeg anså som interessante. På bakgrunn av de nye temaene endret jeg og la til flere spørsmål i intervjuguiden til de neste informantene. Det å veksle mellom deduktiv og induktiv metode kalles abduksjon (Johannessen et al., 2021, s. 30).

I mitt analysearbeid var jeg inspirert av Tjoras stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI), som innebærer å jobbe i «etapper fra rådata til konsepter eller teorier» (Tjora, 2017, s. 18). Dette er en modell som kombinerer induktive prosesser, hvor man jobber fra data mot teori, med deduktive metoder som er tilbakekoblinger hvor man sjekker teorien mot empiri på en systematisk måte. Jeg startet med å kopiere de transkriberte intervjuene, noe som lot originaltranskripsjonene stå uendret i tilfelle jeg trengte å se på råmaterialet ved en senere anledning. Jeg begynte deretter med det første intervjuet, og kodet dette ved å finne ord og begreper i utsagnene som opplevdes som interessante, før jeg fortsatte på de neste intervjuene. En fullstendig induktiv metode hvor forskeren ikke er forutinntatt er i utgangspunktet ikke mulig (Tjora, 2017, s. 197). Jeg forsøkte likevel å ikke bli påvirket av for eksempel temaene i intervjuguiden eller hva jeg forventet å finne i kodingen av de transkriberte intervjuene. Etter kodingen grupperte jeg kodene i ulike temaer jeg fant interessante. I utgangspunktet fant jeg mange ulike kodegrupperinger, jeg valgte da temaer jeg mente var relevante for problemstillingen min og startet med å undersøke pensum, annen litteratur og tidligere forskning som kunne være interessante å se i lys av mine resultater, i tråd med induktiv

metode. Ved å lese meg opp på teorien fant jeg i noen tilfeller nye måter å se kodene i en gruppering på, og temaene ble endret underveis. Siden jeg her benytter teori til å tolke teorien er jeg over i deduktiv metode.

### **3.6 Kvalitetsvurdering**

For å vurdere et forskningsprosjekts kvalitet benyttes gjerne begrepene reliabilitet og validitet (Bergsland & Jæger, 2022, s. 43). Reliabilitet dreier seg i kvalitativ forskning om denne er utført på en tillitsvekkende måte, innsamlingsmetode og hvordan forskningsresultatene bearbeides, analyseres og tolkes (Bergsland & Jæger, 2022, s. 44). I denne bacheloroppgaven har jeg forsøkt å beskrive forskningsmetoden så detaljert som mulig slik at oppgaven skal ha en høy reliabilitet. Ved å ha en åpen og transparent beskrivelse av det som er gjort kan reliabiliteten styrkes. Reliabiliteten kan også bli styrket av at jeg har benyttet lydopptaker, slik at alt som er sagt er tatt vare på. Med validitet menes i kvalitative studier hvor troverdig forskningen fremstår, og i hvilken grad forskningen er overførbar til lignende fenomener (Bergsland & Jæger, 2022, s. 44). Troverdigheten kan for eksempel økes ved å la informantene bekrefte resultatene (Johannessen et al., 2021, s. 257). Informantene ble derfor gjort oppmerksomme på at de fikk lese gjennom den transkriberte teksten av sitt eget intervju, slik at de hadde mulighet for å kommentere eller komme med rettinger til dette. En slik gjennomgang kan øke validiteten av intervjuene. Jeg har i tillegg basert meg på flere ulike informanter, i stedet for å kun basere meg på ett intervju fra en informant, for deretter å analysere resultatene fra alle informantene. Dette kan også øke troverdigheten og overførbarheten til andre sammenslåingsprosesser. I kvalitativ forskning utføres gjerne intervjuer av noen få informanter eller grupper, noe som medfører at overførbarheten hovedsakelig er begrenset til kontekstuelle unike og sammenfallende sosiale virkeligheter som den som studeres (Johannessen et al., 2021, s. 258). Jeg tenker at overførbarheten i min oppgave dermed er størst til andre situasjoner hvor barnehager blir slått sammen. Jeg mener likevel at den i noe grad kan overføres til ledelse av andre sammenslåingsprosesser.

### **3.7 Ethiske retningslinjer**

Etikk handler om forholdet mellom mennesker, og hva som er greit å gjøre mot hverandre og ikke (Johannessen et al., 2021, s. 45). Dersom man skal innhente opplysninger om informanter må man ha en god og lovlig begrunnelse for dette, få tillatelse, ta hensyn til involverte personer og behandle den informasjonen man får på en sikker måte (Johannessen et

al., 2021, s. 47). I og med at mine intervjuer innebar å samle inn og håndtere personopplysninger om informantene, deriblant bruk av lydopptaker, ble det utarbeidet og sendt en søknad til Sikt. Sikt er underlagt Kunnskapsdepartementet, som har som mål å blant annet sørge for «god informasjonssikkerhet og godt personvern i kunnskapssektoren» (Sikt, u.å.). Godkjenningen fra Sikt ligger i vedlegg 7.1 *Godkjenning fra Sikt*.

For å gjennomføre intervjuer av personer må disse ha gitt et informert samtykke. Et informert samtykke innebærer at informantene får informasjon om blant annet formålet med forskningsprosjektet, at deltagelsen er frivillig og at informanten kan trekke tilbake sitt samtykke når som helst frem til prosjektets slutt (Bergsland & Jæger, 2022, s. 47). Det ble derfor utformet et informasjons- og samtykkeskjema som ble sendt til informantene i forkant, og signert før selve intervjuet startet. Dette ligger som vedlegg 7.2 *Informasjons- og samtykkeskjema*. I intervjuene ønsket jeg å benytte lydopptaker, jeg spurte da informantene om dette føltes greit, selv om det også stod i samtykkeskjemaet. Informantene fikk også tilsendt spørsmålene på forhånd. Bakgrunnen for dette er at de skal vite hva de kommer til.

I studier som bygger på intervjuer kan det være en særlig utfordring å ivareta informantenes anonymitet, ettersom intervjuene inneholder hendelser og opplevelser som kan identifiseres av andre (Bergsland & Jæger, 2022, s. 47). Et grep som er foretatt for å bedre ivareta informantenes anonymitet er at det er valgt deltagere fra ulike barnehager. I tillegg har jeg vurdert nøye hvilke utsagn som er benyttet i oppgaven, slik at eksempler som er presentert i resultat og analysedelen ikke inneholder detaljer som kan bidra til å identifisere informantene. Informantene i studien min snakket alle på dialekt, men jeg har valgt å normalisere transkripsjonen. Det å normalisere kan fungere som en anonymisering dersom dialektordene er i stand til å identifisere enkeltindivider (Tjora, 2017, s. 174). Alle sitater som er hentet fra intervjuene, og brukt i denne oppgaven, er derfor normalisert. Transkripsjonene av intervjuene ble oppbevart på en passordbeskyttet PC. Det var verken navn eller andre identifiserende beskrivelser av informantene lagret på verken denne PCen eller andre steder. Jeg opplevde det ikke som nødvendig å benytte kodeidentifiseringer knyttet til transkripsjonene ettersom det var så få informanter at jeg selv lett husket hvilken transkripsjon som tilhørte hvilken informant.

## 4. Presentasjon av resultater og drøfting

I min problemstilling ønsket jeg å undersøke informantenes erfaring knyttet til sammenslåing av barnehager, og hva som har påvirket utviklingen av ny organisasjonskultur. Innledningsvis vil jeg derfor ta for meg funn knyttet til informantenes erfaringer i forbindelse med å bygge en felles ny organisasjonskultur. Deretter vil jeg drøfte informantenes opplevelse av medvirkning i sammenslåingsprosessen, og hvordan det å slå sammen barnehagene har påvirket anledning til medvirkning i arbeidet. Til slutt vil jeg drøfte de ansattes erfaringer knyttet til hvordan sammenslåing av barnehagene har påvirket fagmiljøet. Som forklart i kapittel 3.3 *Uvalg av informanter og adgang til felten*, er informantene en styrer og to pedagogiske ledere. Styreren vil heretter bli kalt S1 og de pedagogiske lederne blir kalt P2 og P3. Sentrale momenter vil i drøftingen min bli illustrert ved å vise til utsagn fra informantene, disse utsagnene vil være uthevet ved at de er kursiverte.

### 4.1 Bygge en ny organisasjonskultur

Med organisasjonskultur menes de felles verdiene og normene som man har opparbeidet på en arbeidsplass (Bang, 2020, s. 23). Verdier innebærer hva som er viktig for de som jobber på en arbeidsplass, mens normer handler om uskrevne regler for hvordan man ter seg og hva som er greit å si og gjøre. Når jeg snakket med P3 fikk jeg følgende beskrivelse av hvordan hun oppfatter arbeidet med organisasjonskulturen i den nye barnehagen:

*P3: Nå i dag så føler jeg at jeg sitter igjen med en kultur som en på en måte har bygd på nytt sammen, for det har vi jobbet masse med, hvordan vi vil ha det. Og vi har masse oppgaver på tvers av avdelingene og vi har hatt mye på personalmøter og avdelingsmøter, laget mye beredskapsplaner. vi har hatt mange ting som vi har jobbet med for å bli oss. Og hun som var styrer når vi startet opp var veldig opptatt av at vi skal ikke si at vi i «tidligere barnehage x» gjorde sånn, vi i «tidligere barnehage y» sånn. Nå er det oss, nå er det vi.*

Jeg tenker at informantens beskrivelse av organisasjonskultur inneholder flere elementer. På den ene siden beskriver hun at det handler om hvordan de skal ha det på arbeidsplassen og det å utarbeide beredskapsplaner som en beskrivelse av hvordan man skal gjøre det på akkurat denne arbeidsplassen i ulike senarioer. I Forskrift om helse og miljø i barnehager, skoler og skolefritidsordninger beskrives det i § 14 at virksomheten er pålagt å lage beredskapsplaner (Helse- og omsorgsdepartementet, 2023, § 14). Å lage beredskapsplaner er altså en pålagt oppgave, disse inngår ikke som normer eller verdier på arbeidsplassen. Informanten ser

likevel ut til å oppfatte disse som en del av noe de har skapt sammen. Ifølge Schein er en betingelse for å utvikle en felles kultur at en gruppe har vært igjennom og hatt mulighet til sammen å løse et eller flere problemer (Schein, 1987, i Irgens, 2021, s. 291). Jeg tenker at informantens opplevelse henger sammen med at det å utvikle beredskapsplaner i fellesskap har vært en utfordring som de har mestret sammen, og at dette har vært et ledd i utviklingen av organisasjonskulturen.

Et annet element i informantens beskrivelse er at hun snakker om organisasjonskultur som en opplevelse av hva som er arbeidsplassens identitet, «*vi har hatt mange ting som vi har jobbet med for å bli oss*». Bang mener at en viktig del av å lykkes med en sammenslåingsprosess er å hjelpe de ansatte til å legge fra seg den tidligere identiteten og legge til rette for at de sammen skaper en ny felles identitet (Bang, 2020, s. 38). Selv om alle informantene opplevde at det hadde blitt jobbet mye med å skape en ny organisasjonskultur, uttalte en av informantene:

*P2: Sånn kultur, ja, det blir jo litt borte og det tror jeg kanskje alle kan svare på fra alle de tidligere enhetene, du må liksom legge litt bort det du har med deg. Vi har jo laget våre nye tradisjoner, men det blir jo litt mer upersonlig.*

Det fremstår som at P2 opplever organisasjonskulturen i den store barnehagen som mindre personlig enn i den lille barnehagen, og at hun hadde måtte legge noe fra seg da hun forlot den gamle barnehagen. I organisasjonsendringer vil man kunne føle tap av identitet fordi man har skapt en identitet knyttet til de arbeidsoppgavene og det fysiske miljøet man jobbet i (Jacobsen, 2018, s. 133). P3 nevner at ledelsen har vært opptatt av at de ansatte ikke skal benytte fraser som «*vi i tidligere barnehage gjorde sånn*». Dette kan tyde på at ledelsen hadde et ønske om at de ansatte skulle legge fra seg sin tidligere identitet, for heller å identifisere seg med den nye organisasjonskulturen. Jeg stiller spørsmål ved om man egentlig kan legge fra seg sin identitet, og tenker at de ansatte likevel vil ha med seg sine erfaringer og opplevelser fra de tidligere barnehagene. Disse erfaringene vil kunne bidra til innspill på hvordan man skal ha det i den nye barnehagen. Slik sett tenker jeg at den tidligere identiteten ikke vil være lagt bort, men inneholde elementer som blir tatt med videre inn i den nye. Styreren som ble intervjuet sa følgende:

*S1: Men det vi ønsket var å ha fokus på at det skulle bli en ny barnehage og at vi skulle ta med oss alt det positive vi hadde fra de ulike barnehagene, at de heller ikke bare skal bli glemt.*

Jeg tolker dette til at det ble gjort forsøk på å ta ansvar for de ansattes følelse av tap av identitet, ved å la de ta med elementer av betydning videre inn i den nye barnehagen. Slik sett kan det argumenteres for at en lederoppgave er å bidra til at de gamle identitetene integreres i den nye identiteten.

Jeg opplevde at alle informantene var opptatt av at det hadde blitt satt av tid til å bygge opp en ny felles organisasjonskultur. S1 uttalte:

*S1: For det er jo noe med det å bygge opp dette med at det er vår barnehage. Det er vi som skal drifte dette, det er vårt prosjekt.*

Det fremstår som at det ble avsatt mye tid til at de ansatte skulle møtes i forkant av sammenslåingen, og det ble satt av tid til at de ansatte skulle få sette sitt preg på den nye organisasjonskulturen. Jeg tolker dette som at ledelsen av sammenslåingen har prioritert det å legge til rette for å skape en felles organisasjonskultur. Et nivå av en organisasjonskultur er, ifølge Schein, artefakter (Schein, i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-126). Disse artefaktene inkluderer både språket som tas i bruk i organisasjonen, atferden, fysiske uttrykk og gjenstander. En organisasjonskultur kan altså uttrykkes ved for eksempel skriftlig materiell og logoer. En av informantene uttalte:

*S1: Det er bare sånne små ting, i og med at «barnehage x» og «barnehage y» var ny så fikk de jo litt sånn fancy ting sånn som profilering og slike ting, men jeg tror det er litt viktig for samholdet og vi-følelsen. Her er vi og her er det noe nytt, og at du har fått være med å sette sitt preg på bygget etter hvert.*

Jeg oppfatter at informanten med «profilering» mener at barnehagen har fått et synlig utad, som innebærer for eksempel at de har en egen logo som bare hører denne barnehagen til. Denne logoen er å finne på fremsiden av barnehagens bygg, på hjemmesiden og facebooksidene til barnehagen og på alle årsplaner og offisielle brev til foreldre. Det kan se ut som at de gamle barnehagene ikke hadde en slik profilering, mens det ble tatt i bruk i de nye store barnehagene. En slik profilering kan brukes i markedsføringsammenheng. Min oppfattelse av denne uttalelsen er at informanten mener at profilering har en betydning for tilhørigheten i barnehagen. Det kan hende at det å innføre en profilering er ett bevisst valg fra ledelsen nettopp for å skape et samhold og en sterkere organisasjonskultur fra start.

I problemstillingen min i denne oppgaven ønsket jeg å undersøke hvilke elementer som påvirker den nye organisasjonskulturen i en sammenslått barnehage. På bakgrunn av

drøftingen i dette delkapittelet mener jeg at et tematisk funn er at det synes som at den nye organisasjonskulturen ikke har oppstått bare av seg selv, men at ledelsen av sammenslåingsprosessen bevisst har gjort ulike grep for å lede arbeidet med å skape en felles organisasjonskultur. Disse grepene innebærer et bevisst arbeid hvor de ansatte er med på å løse utfordringer knyttet til hvordan det skal være i den nye barnehagen og deltar i å legge nye planer. Ledelsen har også tatt i bruk en profilering i barnehagen som kan skape en fellesskapsfølelse, og det er vektlagt å bruke god tid i overgangsfasen.

## 4.2 Medvirkning

I en endringsprosess er det normalt at de ansatte både slutter opp om og føler motstand mot endringen (Jacobsen, 2018, s. 130). En leders oppgave i denne prosessen er å skape oppslutning om prosessen, samtidig som hen må håndtere den eventuelle motstanden av endringen som kan oppstå. En måte å skape motivasjon for endringen på er å la de ansatte få medvirke i endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 172). En informant uttalte:

*P3: Jeg føler at jeg har jo brukt lang tid på å forberede meg mentalt til dette her og har fått vært med på mye, har fått vært med på mye møter, og blitt spurt til råds og av og til har vi jo blitt hørt og andre ganger har vi jo kanskje ikke blitt hørt riktig så mye.*

Det kan virke som at denne informanten opplevde at overgangen fra den lille barnehagen til den nye store var en prosess hun hadde fått tatt del i. Det å få være inkludert i en prosess kan gi en opplevelse av å få medvirke. Dette bekreftes av at informanten senere i intervjuet:

*P3: Tanken bak må jo være at de ville at vi skulle føle oss inkludert og at vi skal få et eierforhold til det og føle at vi fikk være med på prosessen. Når folk føler at de er en del av det så er det så mye lettere å dra lasset sammen.*

Jeg oppfatter det som at informanten opplevde at ledelsen av endringsprosessen bevisst valgte å inkludere de ansatte for å skape en fellesskapsfølelse. Det fremstår som at de har hovedsakelig gått for endringsstrategi O. Denne endringsstrategien innebærer blant annet at de ansatte får delta i prosessen og påvirke utviklingen (Jacobsen, 2018, s. 175). De ansatte var invitert allerede på tegnestadiet av bygget, dette gjaldt alle ansatte og ikke bare styrere eller noen få utvalgte. Medvirkning oppfattes her ikke bare til å være en tilfredstillelse av informantens behov for å bli inkludert, men også som et verktøy for ledelsen til å skape en følelse av at man gjør noe sammen. Det var noe variasjon mellom de ulike informantene hvordan de oppfattet dette. En annen informant sa:

*P2: De som satt i prosjektgrupper kom, og hadde møter med oss. Men i ettertid så tror jeg ikke helt at vi skjønnte hva vi var med på. Det var ulempen, jeg tror ikke vi forsto rekkevidden av det så vi kunne nok å ha vært enda mer involvert enn vi var, men det var så fremmed og stort.*

Jeg tolker dette til at ledelsen har latt de ansatte få anledning til å medvirke i prosessen gjennom å få komme med innspill på blant annet tegningene av bygget, men at denne ansatte opplevde at denne muligheten ikke egentlig ga reell medvirkning. Ledelsen ønsket kanskje at de ansatte skulle ha mer medvirkning enn det var potensiale for, siden ikke alle ønsker lar seg realisere. Det kan dermed stilles spørsmål ved om ledelsens ønsket å følge strategi O, men at dette vanskelig lar seg fullt ut realisere i et så stort prosjekt. I en sammenslåingsprosess vil det gjerne være en toppledelse som har tatt de formelle beslutningene, i samråd med eksterne aktører (Jacobsen, 2018, s. 175). Jeg tenker at det slik sett kan anses at det er en toppledelse i denne sammenslåingsprosessen som følger en strategi E, med innslag av elementer med medvirkning fra strategi O. Det må være en balanse mellom de ansattes mulighet for medvirkning og det at man som leder må ta tydelige beslutninger (Hannevig et al., 2020, s. 178). I denne sammenslåingen var det svært mange involverte ansatte, noe som krever at ledelsen tar beslutninger som innebærer at ikke alle blir hørt.

Organisasjonskultur dreier seg blant annet om et fellesskap hvor man har utviklet et sett med verdier og meninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123). Jeg tenker at en del av det å oppleve tilhørighet til denne kulturen handler om opplevelsen av å bli hørt, om man får medvirke i hvordan man har det og hvordan arbeidet er organisert. Dette kan oppleves forskjellig mellom ulike medarbeidere og ut ifra om man arbeider i en liten eller stor organisasjon. To av informantene sa for eksempel at:

*P2: Når vi har lyst til en ting som vi har lyst til å medvirke på, men det er x andre avdelinger som tenker helt annerledes. Okei, da må vi tenke annerledes. Så du får ikke like stor medvirkning, men de legger opp til at vi skal få det.*

*P3: Jeg føler vel kanskje at jeg hadde større medvirkning på arbeidsplassen på en liten barnehage, her er vi jo så mange at alle kan ikke få viljen sin, alt kan ikke bli tilrettelagt for alle hele tiden. Men jeg føler vel at ting er ganske ferdig bestemt før vi får det, før de visert det fram til oss.*



Jeg tolker dette som at til tross for informantenes opplevelse av at det i stor grad var lagt til rette for medvirkning i selve overgangsprosessen, opplever de det samtidig som mer utfordrende å skulle kunne medvirke i den store barnehagen sammenlignet med da de jobbet i de små barnehagene. Denne utfordringen knyttet de til at en større barnehage har flere å ta hensyn til, og at man da i større grad må innrette seg andre. Den sammenslåtte barnehagen er blitt en stor barnehage. Denne type barnehager har ofte flere oppgaver og er mer komplekse enn små (Larsen & Slåtten, 2020, s. 73). Dette kan bidra til et større behov for organisering, og en sterkere styring mot kvalitet i hele barnehagen. Dette kan være bakgrunnen til informantens opplevelse av mindre medvirkning i hverdagen. En annen informant utalte at:

*S1: I utgangspunktet så kan en si at man kanskje har større gjennomslagskraft i en liten barnehage, men det er kanskje også litt betinget av hvem du er selv. Det er noen som tar veldig stor plass i en liten barnehage og får gjennomslag, også er det noen som ikke helt tør å ta den plassen. For dem så vil det å komme i en større barnehage kanskje være, ja, men her er det flere som tenker som meg og her er det flere som er enig. At de oppdager at de kanskje får mer medvirkning, fordi at man er flere. Mens de som kommer fra mindre barnehager og er vant til å ta mere plass kanskje de faktisk må jekke seg litt ned.*

Det kan altså virke som at denne informanten mener at medvirkningen har blitt større i den store barnehagen, fordi flere ansatte nå får anledning til å bli hørt, fremfor at enkelte blir hørt hele tiden. I lys av dette tenker jeg at det at noen av informantene opplevde mindre medvirkningen kanskje også kan bety at medvirkningen har blitt mer fordelt på flere personer. P3 uttaler også etter hvert:

*P3: samtidig så føler jeg på en måte at, hvis det er noe jeg går og tenker på og når jeg går inn og snakker med på de på kontoret så blir jeg alltid hørt, jeg blir alltid lyttet til og de prøver alltid å hjelpe meg å finne en løsning på ting.*

Jeg tolker dette som at informanten opplever å ha stor medvirkning og støtte fra ledelsen når det har stor betydning for informanten, selv om de i større grad må tenke på helheten i barnehagen.

I arbeidet med kodegrupperingen av empirien til denne oppgaven fant jeg svært mange koder som kunne knyttes til temaet medvirkning. Et tematisk funn i mine undersøkelser av hvilke erfaringer de ansatte har knyttet til en overgangsprosess, er at det fremstår som at medvirkning har vært sentralt i denne prosessen. Det virker som at informantene er opptatt av

medvirkning, både hva det har betydd for dem i selve overgangsprosessen og hva slags medvirkning de har i den nye barnehagen. Det kan fremstå som at informantene har et behov for og ønske om å få medvirke i prosessen, gjennom både å være inkludert i prosessen, men også for å kunne påvirke faktorer som angår dem selv. Samtidig virker det som at ledelsen ønsker å benytte medvirkning fra de ansatte som en inngangsport i å skape en oppslutning om endringsprosessen, og gjennom medvirkning lede de ansatte mot et nytt fellesskap.

### 4.3 Fagmiljø

Ifølge sosiokulturelt syn på læring foregår læring i samspill med de omgivelsene barnet er en del av (Wittek & Brandmo, 2021, s. 37). Jeg tenker at begrepet omgivelser i denne sammenhengen kan innebære for eksempel de personene, både voksne og andre barn, et barn er i kontakt med i barnehagen. I tillegg vil omgivelser kunne innebære de fysiske omgivelsene og den kulturen som er til stede der. Når barnehagen et barn går i blir sammenslått med andre barnehager, vil alle disse faktorene endres. Barnet møter nye barn, nye voksne, nye bygg, uteplasser og omgivelser i tillegg til at det møter den nye kulturen som etter hvert oppstår der. En av informantene hadde følgende opplevelse av hvordan barna opplevde den nye barnehagen:

*P3: det virket som de synes det var spennende og nytt, alt var jo nytt, sant.. nye leker, nye møbler, nytt hus, nytt uteområde og nye venner.*

Alle disse endringene krever også en refleksjon hos de pedagogiske lederne om hvordan de skal tilrettelegge det pedagogiske arbeidet for den nye barnegruppen. Et forhold som alle informantene opplevde som endret, var at fagmiljøet ble større i den store barnehagen, noe alle utalte på forskjellige måter. Informantene sa for eksempel:

*P3: Jeg synes jo det er bra, det er større fagmiljø, det er større miljøet rett og slett.*

*S1: det har kanskje noe med det der fagmiljøet som skapes at det blir et engasjement og en interesse for og jeg ser dere har gjort sånn og sånn og hvordan har dere tenkt ja, men jeg har lest den og den artikkelen jeg kan sende den til deg.*

S1 knytter her økt fagmiljø til større engasjement og økt delingskultur. I en tidligere undersøkelse ble det funnet at de pedagogiske lederne hadde varierte oppfatninger til økt fagmiljø, hvor flere opplevde at resultatet fra det økte fagmiljøet ikke ble overført til det daglige arbeidet (Larsen & Slåtten, 2012, s. 150). Dette ble ikke funnet i mine intervjuer hvor

samtligte informanter opplever det som positivt at den store barnehagen har et større fagmiljø. S1 beskrev en årsak til at de har lyktes med fagmiljøet etter sammenslåingen kan være at de har planlagt hvordan samarbeidet skal foregå. Hun sa blant annet:

*S1: Når det gjelder fagmiljø og utvikling og den biten, så har vi absolutt lyktes godt ja. Ser bare det at pedagogene har et sånt eget arbeidsrom og de kan få snakke med hverandre.*

Alle de pedagogiske lederne i den nye barnehagen har arbeidsplass på et stort, felles kontor. Informantene beskrev at de ikke hadde hatt en tilsvarende mulighet i de små barnehagene. Informantene opplevde også at møtene hadde et mer faglig innhold i den store barnehagen fordi de er mange flere pedagogiske ledere til stede som bidrar i faglige diskusjoner. Det kan synes som at barnehagen har lyktes i å organisere de pedagogiske lederne på en slik måte at det ligger til rette for å få utbytte av det økte fagmiljøet. I en undersøkelse ble det funnet at større barnehager kan føre til mindre spontanitet i det pedagogiske arbeidet (Eide et al., 2019, s. 8). Selv om informantene var positive til det økte fagmiljøet mente de likevel at den pedagogiske planleggingen kunne være noe mindre fleksibel enn før. En informant beskrev følgende:

*P2: Du kan ikke gå inn når du vil fra uteleken. Du må alltid sjekke, du er alltid avhengig av at hvis det er møtedag, da må du være ute. Du styrer deg ikke selv, du må forhøre deg med andre, hvis du velger en ting, så må du si ifra at det har vi valgt i dag. Så du må tenke litt større da.*

Informantene beskrev også at de nå måtte tenke mer på hva andre gjør, i motsetning til at de i den lille barnehagen i større grad selv kunne bestemme når de skulle gjøre hva. Jeg tolker dette til at de syntes at spontaniteten i det pedagogiske arbeidet har blitt mindre, dette er i så fall i tråd med forskningen til Eide. På en annen side kan de mer robuste rammene i den store barnehagen, for eksempel gjennom organisering ved å ha felles kontorer og flere møtepunkter, bidra til at man får et større handlingsrom for spontanitet. Sett i lys av at S1 knytter fagmiljøet til økt interesse og økt delingskultur vil det økte fagmiljøet kunne bidra til større spontanitet gjennom at de ansatte får flere innspill og ideer og kunne handle spontant ut ifra.

Alt i alt ser det ut til at informantene er fornøyde med det økte fagmiljøet, som de knyttet til felles arbeidsrom og større deltagelse og mer faglig innhold på møter. Dette mener de har bidratt til økt delingskultur og større faglig engasjement. Det kan se ut som ledelsen har

planlagt hvordan samarbeidet mellom de pedagogiske lederne skal foregå, og at de slikt sett har lagt til rette for et godt fagmiljø som blant annet gjør det lettere å tilrettelegge det pedagogiske arbeidet i en mer mangfoldig barnehage. Et tematisk funn i denne oppgaven kan dermed være at det ser ut som at ledelsen har lagt til rette for at den nye barnehagen skal kunne dra nytte av et større fagmiljø gjennom organisering av de ansatte og ved å opprette gode møtepunkter.

## 5. Avslutning og oppsummering

I problemstillingen min ønsket jeg å undersøke hvilke erfaringer ansatte hadde knyttet til sammenslåing av barnehager, hvor jeg også ville se nærmere på hva som har påvirket utviklingen av organisasjonskulturen i den nye barnehagen. Ved å intervju tre informanter kom det frem mange ulike erfaringer jeg syntes var interessante. Jeg vil her oppsummere hovedpunktene fra oppgaven min, og kommentere spørsmål jeg ser for meg at man kunne ha utforsket videre i en fremtidig oppgave.

I utviklingen av den nye barnehagens organisasjonskultur kan det se ut som at ledelsen har hatt et ønske om å skape en ny felles identitet. Det synes som at det var satt av mye tid til dette, hvor de ansatte fikk anledning til å starte overgangsprosessen i en tidlig fase gjennom å delta på felles møter og involveres på tegnestadiet av det nye barnehagebygget. Et annet funn var at medvirkning ble sett på som en sentral del av en sammenslåingsprosess. Gjennom å la de ansatte medvirke både i endringsprosessen og i utvikling av hva som skal være «oss» kan det se ut som at ledelsen har lagt til rette for å skape en ny, felles organisasjonskultur.

Blant informantene kan det se ut til at det er et ulikt syn på om det er blitt større eller mindre medvirkning i arbeidshverdagen i den nye barnehagen sammenlignet med barnehagene de kom fra før sammenslåingen. Informantene opplever å bli hørt om det er noe som er viktig for dem, men at de samtidig må føye seg mer fordi det er flere andre ansatte å forholde seg til i den større barnehagen. Samtidig ser det ut til at flere ansatte gir mer rom for alle ansatte å finne noen som er enig, og dermed blir kanskje flere stemmer hørt fremfor noen få sterke stemmer. Den nye arbeidshverdagen virker å på den ene siden ha mindre rom for spontanitet, fordi man i større grad trenger strukturert planlegging som tar hensyn til at det er mange avdelinger. På den andre siden kan de nye løsningene med felles arbeidsrom for alle pedagogiske ledere føre til at man snakker og planlegger mer sammen, noe som kan gi mer spontanitet fordi man oftere får nye impulser. At man var blitt flere pedagogiske ledere ga også et større fagmiljø, noe alle informantene så på som veldig positivt.

Jeg beskriver i kapittel 2.2 *Endringsledelse* at overgangen fra liten til stor barnehage påvirker oppgavene til lederne i barnehagen. I denne oppgaven har jeg ikke sett på eller diskutert om informantene har opplevd endringer i ledelsesoppgavene, og i så fall hvilke endringer de har erfart. Dette kunne vært interessant å sett på i en senere oppgave. I samme kapittel beskriver jeg at i en endringsprosess vil lederen både kunne oppleve oppslutning, men også motstand mot endringen. I denne oppgaven har jeg sett på mange eksempler hvor ledere av

sammenslåingsprosessen har lagt til rette for faktorer som kan gi oppslutning til endringen. Jeg tenker at det også kunne vært interessant å utforske om ledelsen i sammenslåingsprosessen opplevde motstand, og hvordan ledelsen i så fall håndterte dette. For eksempel om man endret planene eller på annen måte tok hensyn til den motstanden man møtte. Dette er et annet tema som kan utforskes i fremtiden.

Alt i alt har dette vært en spennende reise fra ide til ferdig oppgave. Det har gitt meg et innblikk i en endringsprosess som har hatt stor innvirkning på de ansattes arbeidshverdag, i tillegg til et innblikk i utvikling av organisasjonskultur.

## 6. Referanseliste

- Abrahamsen G., Alvestad, M., Vassenden, A. & Thygesen, J. (2012). Perspektiver på kvalitet i barnehagen. *Barn – forskning om barn og barndom i Norden*, 30(2), 7-22.  
<https://doi.org/10.5324/barn.v30i2.3893>
- Akslen, Å. N. & Moe, R. (2020). *Barnehagepedagogikk: ei innføring for studentar*. Det Norske Samlaget.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehager*. (LOV-2005-06-17-64). Lovdata.  
<https://lovdata.no/lov/2005-06-17-64>
- Bergsland, M. D. & Jæger, H. (2022). Bacheloroppgaven. I M. D. Bergsland & H. Jæger (Red.), *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen* (2. utg., s. 15-51). Cappelen Damm Akademisk.
- Børhaug, K. & Moen, K. H. (2014). *Politisk-administrative rammer for barnehageledelse*. Universitetsforlaget.
- Eide, B., Winger, N., & Wolf, K. D. (2019). Alt henger sammen – Hverdagslogistikk og små barns muligheter for tilhørighet i barnehagen. *Nordisk barnehageforskning*, 18(Blikk for barn). <https://doi.org/10.7577/nbf.2688>
- Forskrift om helse og miljø i barnehager, skoler og skolefritidsordninger. (2023). *Forskrift om helse og miljø i barnehager, skoler og skolefritidsordninger*. (FOR-2023-03-28-449). Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2023-03-28-449>
- Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Hannevig, L., Lundestad, M. & Skogen, E. (2020). *Pedagogisk leder i barnehagen: samhandling, organisering og dialog*. Fagbokforlaget.
- Heldal, J. & Wittek, L. (2021). Pedagogikk. I J. Heldal & L. Wittek (Red.), *Pedagogikk: en grunnbok* (2. utg., s. 15-22). Cappelen Damm Akademisk.
- Irgens, E. J. (2021). *Profesjon og organisasjon: en bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.

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

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Udir.  
<https://www.udir.no/contentassets/7c4387bb50314f33b828789ed767329e/rammeplan-for-barnehagen---bokmal-pdf.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2021). *Barnehager mot 2030. Strategi for barnehagekvalitet 2021-2030*. Kunnskapsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/c35eef3580af4a66898a5314b4be3f90/no/pdfs/barnehager-mot-2030.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2023). *Barnehagen for en ny tid. Nasjonal barnehagestrategi mot 2030*. Kunnskapsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/5bf0d0ed9f7442cdbe630c749abb8959/no/pdfs/barnehagen-for-en-ny-tid.pdf>

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

Larsen, A. K. & Slåtten, M. V. (2012). Fra tradisjonell organisasjonsmodell til resultatenhetsmodell: hvordan opplever tilsatte i barnehagen den nye organisasjonsmodellen?. I I. Pareliussen, B. B. Moen, A. Reinertsen & T. Solhaug (Red.), *FoU i praksis 2012: Samandrag av artiklane frå konferanse om praksisretta FoU i lærerutdanning* (s. 145-154). Akademika forlag.

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

Lillemyr, O. F. & Samuelsson, I. P. (2018). Lek og læring i barnehagen: hvor står vi nå?. I V. Glaser, K. H. Moen, S. Mørreaunet & F. Søbstad (Red.), *Barnehagens grunnsteiner: formålet med barnehagen* (2. utg., s. 71-85). Utdanningsforlaget.



- Moafi, H. (2023, 13. april). *Hva kjennetegner nedlagte barnehager?*. Statistisk sentralbyrå.  
<https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/artikler/hva-kjennetegner-nedlagte-barnehager>
- Sikt. (u.å.). *Om Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør*. Hentet 18. april 2024 fra  
<https://sikt.no/om-sikt>
- Skogen, E. (2021). Ledelse i barnehagen. I E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen* (3. utg., s. 23-54). Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tholin, K. R. (2018). Omsorg usynliggjøres og trenger en tydeligere posisjon. I V. Glaser, K. H. Moen, S. Mørreaunet & F. Søbstad (Red.), *Barnehagens grunnsteiner: formålet med barnehagen* (2. utg., s. 59-70). Utdanningsforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Wittek, L. & Brandmo, C. (2021). Ulike tilnærminger til læring: et historisk riss. I J. Heldal & L. Wittek (Red.), *Pedagogikk: en grunnbok* (2. utg., s. 27-46). Cappelen Damm Akademisk.

## 7. Vedlegg

### 7.1 Godkjenning fra Sikt



## Vurdering av behandling av personopplysninger

<b>Referansenummer</b> 312.255	<b>Vurderingstype</b> Standard	<b>Dato</b> 24.01.2024
-----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**Tittel**  
Bacheloroppgaven

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Dronning Mauds Minne – Høgskole for barnehagelærerutdanning / Seksjon for samfunnsfag

**Prosjektansvarlig**  
Arnt Nordli

**Student**  
Nina Kaajal Naess Gjøvik

**Prosjektperiode**  
01.01.2024 - 01.10.2024

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.10.2024.

[Meldeskjema](#)

#### Kommentar

##### OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

##### TAUSHETSPLIKT

Forskningsdeltagerne har yrkesmessig taushetsplikt. De kan ikke dele taushetsbelagte opplysninger med forskningsprosjektet. Vi anbefaler at du minner dem på taushetsplikten. Merk at det ikke er nok å utelate navn ved omtale av barn, el. Vær forsiktig med bruk av eksempler og bakgrunnsopplysninger som tid, sted, kjønn og alder.

##### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettpørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

##### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

##### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## 7.2 Informasjons- og samtykkeskjema

# Vil du delta i forskningsprosjektet «Når liten blir stor»?

---

### Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse problemstillingen: Hvilke erfaringer har de ansatte knyttet til at flere små barnehager har blitt sammenslått til en stor barnehage? Hvordan har denne endringsprosessen påvirket organisasjonskulturen? Forskningsprosjektet er en bacheloroppgave.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du har vært involvert i sammenslåing av barnehager.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dronning Mauds Minne Høgskole (DMMH) er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli gjennomført et intervju med lydopptaker, i tillegg blir det registrert navn, stillingstittel, ansiennitet og arbeidssted. Denne informasjonen vil bli anonymisert og slettet ved prosjektets slutt.

### Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern på neste side.

Med vennlig hilsen

Arnt Nordli  
Mariann Doseth  
(Forsker/veileder)

Nina Kaajal Næss Gjøvik  
(student)

**Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Det er kun studenten som har tilgang til dine personopplysninger. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Deltakerne i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i den skriftlige bacheloroppgaven.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra DMMH har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

**Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.10.2024. Opplysningene vil da slettes.

**Spørsmål**

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student:  
Nina Kaajal Næss Gjøvik, e-post: [200518@dmmh.no](mailto:200518@dmmh.no), telefon: 41 47 48 03
- Veileder/prosjektansvarlig:  
Arnt Nordli: e-post: [ano@dmmh.no](mailto:ano@dmmh.no), telefon: 73 56 83 63  
Mariann Doseh: e-post: [mndo@dmmh.no](mailto:mndo@dmmh.no), Telefon: 73 56 83 42
- Vårt personvernombud: Thomas Christensen: e-post: [tch@dmmh.no](mailto:tch@dmmh.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Når liten blir stor**», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----

### 7.3 Intervjuguide – Styrer

1. Hvor lenge har du jobbet i barnehage, og hvilke roller har du hatt?
2. Kan du si litt om grunnen til sammenslåingen av barnehagene?
3. Forberedelser i forkant:
  - a. Hvilke forberedelser ble gjort i forkant av sammenslåingen?
  - b. Hva var tanken bak de forberedelsene?
4. Overgangen fra mange små til en stor barnehage:
  - a. Hvordan opplevde du overgangen?
  - b. Hva tenker du dere har lyktes med i overgangsprosessen?
  - c. Hvordan tror du at personalet har opplevd overgangen?
  - d. Tror du det er forskjell på hvordan ansatte med ulike roller har opplevd overgangen?
  - e. Er det noe du tenker kunne vært gjort annerledes i denne prosessen?
5. Organisasjonskultur
  - a. Hva tror du skiller en liten barnehage fra en som er stor?
  - b. Er det noe denne store barnehagen kan lære av den mindre barnehagen og omvendt?
  - c. Hva tenker du har endret seg etter sammenslåingen med tanke på:
    - i. Arbeidsmiljø
    - ii. Arbeidsmåter
    - iii. Medvirkning på arbeidsplassen
  - d. Hva har blitt gjort for å inkludere de mindre barnehagenes kultur?
  - e. Er det sider ved den lille barnehagen du savner?
6. Har man nådd målet med sammenslåingen?

## 7.4 Intervjuguide – Pedagogisk leder

1. Hvor lenge har du jobbet i barnehage, og hvilke roller har du hatt?
2. Forberedelser i forkant:
  - a. Hvilke forberedelser ble gjort i forkant av sammenslåingen?
  - b. Hva var tanken bak de forberedelsene?
3. Overgangen fra flere små til en stor barnehage:
  - a. Hvordan opplevde du overgangen?
  - b. Hvordan tror du andre ansatte har opplevd overgangen?
  - c. Tror du det er forskjell på hvordan ansatte med ulike roller har opplevd overgangen?
  - d. Hva tenker du dere har lykket med i overgangsprosessen?
  - e. Er det noe du tenker kunne vært gjort annerledes i denne prosessen?
4. Organisasjonskultur
  - a. Hva tror du skiller en liten barnehage fra en som er stor?
  - b. Er det noe denne store barnehagen kan lære av de mindre barnehagene og omvendt?
  - c. Hva tenker du har endret seg etter sammenslåingen med tanke på:
    - i. Arbeidsmiljø
    - ii. Arbeidsmåter
    - iii. Medvirkning på arbeidsplassen
    - iv. Ansvarsfordeling
  - d. Hva har blitt gjort for å inkludere de ulike små barnehagenes kultur?
  - e. Er det sider ved den lille barnehagen du savner?