

På hvilken måte har Covid-19 pandemien utfordret lederrollen i barnehagene?

INGER KVINNESLAND &
TURID ELINE SMESTAD VON KIRCHBACH

VEILEDER
Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2022
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Med denne oppgaven avslutter vi master i barnehageledelse. Vi startet med Nasjonal styrer utdanning og fant begge to ut at vi ville ta steget videre med en mastergrad i barnehageledelse. Det å skrive master parallelt med pandemien har vært krevende. Men det har samtidig vært en spennende og lærerik prosess.

Vi vil takke våre arbeidsgivere Kristiansand kommune og Læringsverkstedet for at vi har fått muligheten til å ta denne mastergraden.

Vi vil også takke våre respondenter som sa ja til å være med på denne studien, dere var alle sammen utrolig til å dele, og vi setter stor pris på åpenheten deres.

En stor takk til vår veileder Morten Øgård for konstruktive tilbakemeldinger. Vi takker for nyttige og positive innspill underveis.

Og sist, men ikke minst vil vi takke vår nærmeste familie for tålmodighet og støtte underveis. Takk for forståelsen for at vi i disse årene til tider har måtte prioritere dere bort.

Turid E. Smestad von Kirchbach og Inger Kvinnesland

Kristiansand 14.12.22

Sammendrag

Pandemien Covid-19 kom til Norge i slutten av februar 2020. En måned senere stengte Norge ned, dette gjaldt også barnehagene. De ble etter en kort stund gjenåpnet. Det har vært en krevende tid for barnehagelederne, de har stått i ulike faser av krisen som har krevd tiltak og løsninger i forhold til å lede en barnehage i en pandemi. Krisen kan ikke sies å være fullstendig tilbakelagt, selv om den har endret karakter siden den gjorde sitt inntog i landet for snart tre år siden, og studien må sees i lys av dette.

Formålet med studien er å se nærmere på hvordan lederrollen i barnehager har blitt utfordret under Covid-19 pandemien. Vi har følgende problemstilling:

På hvilken måte har Covid-19 pandemien utfordret lederrollen i barnehagene?

Vi ønsker å se hvordan lederrollene har forandret seg, og hvordan situasjonen de har stått i kan ha påvirket og kanskje også endret lederrollen. Har rollene endret seg fra normaltid til krisetid?

Den teoretiske rammen for oppgaven er Mintzberg og Adizes' klassifisering av lederrollen. Mitroffs sine fem faser for håndtering av kriser vil være en ramme gjennom oppgaven.

Vi har valgt en kvalitativ metode, og innhenter empiri ved hjelp av intervjuer der vi ønsker å få frem respondentenes tanker og opplevelser rundt det de har opplevd. Respondentene er strategisk valgt ut utfra sin erfaring som barnehageleder under pandemien.

Vi som skriver oppgaven, har selv begge ledererfaringer fra barnehage i under pandemien.

Vi bruker Svensson og Gjersvolds (2020) funn om hvilke roller barnehagelederen bruker tid på i normaltid for å drøfte rollene opp imot funnene våre fra krisetiden.

Vi har gjort følgende hovedfunn:

- Det var et særdeles stort behov for informasjon og barnehagelederne fikk ansvar for å videreformidle viktig informasjon fra både kommune og myndigheter, både internt og eksternt.
- Denne informasjonen var tett koblet til, og ble en forutsetning for, opplevd trygghet for personalet og de eksterne partene som familier tilknyttet barnehagene.
- Det var svært viktig å ivareta de menneskelige sidene til barn, ansatte og foresatte.

- Informasjons- og integrasjonsrollen er kjente roller for barnehagelederne i normaltid, men i denne krisen fikk de en ekstra stor betydning. Vi ser at lederne akutt måtte tre inn i en forsterket rolle – det vi vil betegne som en ny dimensjon en barnehageleder bør beherske i kriser.

I tillegg til disse hovedfunnene, håper vi også at innsikten studien gir kan være et bidrag ved evaluering av krisen. På denne måten kan barnehageleder og eier kanskje kan stå bedre rustet til eventuelle fremtidige kriser.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
1.0 Innledning.....	8
1.1 Tema og relevans	8
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Begrepsavklaring	10
1.4 Oppgavens oppbygging	10
2.0 Bakgrunn og case	12
2.1 Covid - 19 nasjonalt.....	12
2.2 Beredskapsplaner i forkant av Covid-19 pandemien.....	14
3.0 Teori	16
3.1 Pearson og Mitroff sine fem faser for krisehåndtering.....	16
3.1.1. Oppdage	16
3.1.2. Forebygge og forberede.....	17
3.1.3. Handling	17
3.1.4 Gjenopprette situasjonen	18
3.1.5. Læring	18
3.2 Mintzberg.....	19
3.2.1 Interpersonlige/mellommenneskelige roller.....	20
3.2.2 Informasjonsroller	21
3.2.3 Beslutningsroller	21
3.3 Adizes	24
3.3.1 Produsenten	24
3.3.2 Administratoren.....	24
3.3.3 Integratoren	24
3.3.4 Entreprenøren	24

3.4 Lederrollene til Adizes og Mintzberg sett opp mot Pearson og Mitroffs fem faser for krisehåndtering	25
3.4.1 Oppdage	25
3.4.2 Forebygge og forberede	25
3.4.3 Handling	26
3.4.4 Gjenopprette situasjonen	26
3.4.5 Læring	27
3.5 Hva vektlegges med tanke på å lede barnehager i en normal situasjon?.....	27
3.6 Hvordan kan vi tenke oss at pandemien har endret lederrollene?	29
4.0 Metode.....	31
4.1 Forskningsdesign	31
4.2 Valg av metode	31
4.3 Vitenskapelig ståsted	32
4.4 Valg av respondenter	33
4.5 Intervjuguide og gjennomføring av intervju.....	34
4.6 Bearbeiding og analyse av data	36
4.7 Validitet og reliabilitet.....	37
4.7.1 Validitet	37
4.7.2 Reliabilitet	38
4.8 Generalisering.....	38
4.9 Etske problemstillinger.....	39
5.0 Presentasjon av det empiriske materialet	40
5.1 Oppdage.....	40
5.2 Forebygge og forberede.....	44
5.3 Handling	47
5.4 Gjenopprette	50
5.5 Læring.....	53

5.6 Ivaretagelse av respondent.....	58
5.7 Åpent spørsmål	59
5.8 Oppsummering av hovedfunn	61
6.0 Drøfting av funn	64
6.1 Hvordan har krisen påvirket ledernes rolleutøvelse? Er det forskjell mellom normaltid og krisetid?	64
6.1.2 Oppdage	64
6.1.3 Forebygge og forberede	66
6.1.4 Handling	67
6.1.5 Gjenopprette	71
6.1.6 Læring	72
7.0 Oppsummering og veien videre	80
7.1 Råd i forhold til framtidige kriser	81
7.2 Videre forskning	83
7.3 Avsluttende refleksjon	83
Litteraturliste	84
Vedlegg 1	88
Vedlegg 2	90

1.0 Innledning

1.1 Tema og relevans

Covid-19 er en global krise som rammet hele verden. I desember 2019 ble Covid-19 oppdaget i Wuhan i Hubei-provinsen i Kina. I januar 2020 erklærte Verdens helseorganisasjon (WHO) utbruddet som en global folkehelsekrise, og i mars ble det stadfestet at det dreide seg om en pandemi (Justis- og beredskapsdepartementet, 2022, s. 39). «Pandemi er eit omgrep som blir nytta om ein sjukdom som rammar særst mange menneske og breier seg over eit svært stort geografisk område, til dømes fleire verdsdelar» (Thelle, 2022). Viruset kom til Norge i slutten av februar 2020, og måneden etter ble det innført de mest inngripende tiltak siden 2. verdenskrig (Justis- og beredskapsdepartementet, 2022, s. 39).

Siden da har Norge stått i en krevende tid i forhold til denne pandemien. Organisasjoner som for eksempel barnehager har stått i mange ulike utfordringer underveis i krisen. Pandemien har rammet kommunene ulikt. Vi har valgt å se nærmere på ledernes situasjon og roller i kommuner i Agder som har vært hardt rammet av krisen. Vi ønsker å se på hvordan barnehageledere har ledet barnehagene gjennom krisen og hvilke erfaringer de har gjort. Barnehageledere ble fra den ene dagen til den andre kastet inn i en krise hvor man hadde et overordnet ansvar innenfor enheten for barn, foreldre og ansatte. Man skulle forholde seg til smittesporingsteam, krav og forventninger fra eier, tilsynsmyndighet, stat, ansatte og brukere. Mange ledere opplevde nok at de ordinære beredskapsplanene ikke fylte den tiltenkte rollen som et tilstrekkelig støttende og kvalitetssikrende dokument. Pandemien var den første vi har opplevd på denne særegne måten, og lederne stod i stor grad på egne ben i sine vurderinger. Etter litt tid la det første sjokket seg, eier rustet seg i større grad og fikk etablert endrede og mer egnede kommunikasjonsformer og støttefunksjoner.

Læringskurven var bratt, og det var stor usikkerhet rundt treffsikkerheten rundt mange avgjørelser som måtte tas hurtig. Både styrker og svakheter i organisasjonene ble tydeligere, på godt og vondt. Med nedstenging, karantener og et generelt høyt sykefravær ble det mye å håndtere for barnehageledere. Lederrollen ble utfordret på mange måter og vi har nok fremdeles ikke fullt ut sett konsekvensene av krisen, som barnehagene fremdeles må håndtere den dag i dag. Pandemien har pågått over lang tid, nærmere tre år, og man kan enda ikke beskrive den som avsluttet.

Den kommer fremdeles til syne på ulike måter og må i stor grad fremdeles håndteres av for eksempel barnehagene. I perioden som har vært, har smittetrykket gått i bølger og det har til tider vært et sterkt press på helsevesenet. Nye mutasjoner kommer stadig, og mange barnehager er fremdeles preget av ansattes fravær og håndtering av viruset.

Ledere i barnehager har stått i en krise i denne perioden. Det finnes flere ulike definisjoner på krise, vi har valgt å trekke frem to ulike, som på sett og vis komplementerer hverandre:

En **krise** er en situasjon eller hendelse som avviker fra hverdagen/daglig drift, som truer eller kan true virksomhetens kjernevirksomhet og/eller troverdighet. Der tidligere erfaringer, kompetanse og innlærte reaksjonsmåter ikke er tilstrekkelig for å mestre de aktuelle situasjonene eller hendelsene og som krever at en reagerer umiddelbart og setter inn målrettede tiltak. (Dale & Raabye)

«**Krise** er en vanskelig situasjon, et avgjørende vendepunkt eller en plutselig forandring» (Gundersen, 2021). Det finnes ulike definisjoner på kriseledelse, vi synes definisjonen nedenfor kan benyttes da den også illustrerer viktigheten av å håndtere post-krise og det å lære av kriser. Hovedfokuset vårt vil være å se på om og hvordan lederrollene har endret seg. Ved å gå dypere inn i det komplekse utfordringsbildet barnehagelederne har stått i, kan vi også lære av krisen.

Kriseledelse er en meget kontekstspesifikk ledelsesform som brukes i situasjoner hvor organisasjoner av forskjellige årsaker har havnet i eller er i ferd med å havne i en krise (situasjon). Kriseledelse handler både om å identifisere potensielle kriser, planlegge og trene for disse, håndtere krisene når de oppstår, minimere skadeomfanget og håndtere krisens etterdønninger/-virkninger, herunder lære av dem (evalu-lære). (Dale & Raabye)

Vi vil nå presentere problemstillingen og dens relevans.

1.2 Problemstilling

Ledere i barnehager har siden Covid -19 kom til Norge i mars 2020 stått i mange utfordringer. Barnehagene var en del av en plutselig nedstenging av landet. Det har i tillegg oppstått nye toppler med smitte i etterkant av nedstengingen, samt konsekvenser av viruset på andre måter. Vi har stått i ulike faser av krisen som har krevd tiltak og løsninger der og da i forhold til å lede en barnehage i en pandemi.

Etter en kort nedstenging ble barnehagene definert som svært viktige for samfunnet å holde åpne, og det innebar en drift parallelt med pandemien og dens utfordringer på ulike nivåer.

Denne pandemien var en krise man nok ikke var forberedt på skulle oppstå, og vi hadde heller ikke kunnskap eller tidligere erfaringer med en slik krise. Vi ønsker med dette å se nærmere på hvordan lederrollen har blitt utfordret under Covid -19 pandemien, da ved å kartlegge barnehageledere og deres opplevelse av egen rolle under krisen.

På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

På hvilken måte har Covid-19 pandemien utfordret lederrollen i barnehagene?

Vi har en beskrivende problemstilling og vil med denne gå dypere inn i de forskjellige utfordringene barnehagelederne har hatt, og hvordan situasjonen de har stått i kan ha påvirket og kanskje også endret lederrollen. Har rollene endret seg fra normaltid til krisetid? Vi opplever at problemstillingen er relevant, da bevissthet rundt endring av leder roller i krisetid vil ha betydning for hvordan man skal fylle lede rollen i fremtidig kriser. Funnene vi avdekker i dette forskningsarbeidet tenker vi kan være til hjelp for ledere videre i pandemien, og eventuelt i andre kriser som måtte oppstå i fremtiden.

1.3 Begrepsavklaring

Gjennom hele oppgaven vil lederen bli omtalt som både han og hun. I tillegg vil begrepene respondent og barnehageleder bli brukt om hverandre, men betyr det samme. Vi velger å bruke begrepet respondenter, altså ikke informanter. Ifølge Jacobsen (2018) har disse benevnelsene to forskjellige betydninger. Informanter er noen som uttaler seg om noen de selv ikke er den del av, men de har god kjennskap til. Respondenter er en del av de som undersøkes (Jacobsen, 2018, s. 178).

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av syv kapitler. I kapittel en presenteres tema og relevans, problemstilling og oppbyggingen av oppgaven. Vi gjør så rede for bakgrunn og case i kapittel to. Her kommer vi inn på problematikken rundt Covid 19 i Norge og barnehagefeltet. Vi ser også på temaet som omhandler beredskapsplaner i forkant av Covid-19 krisen. I kapittel tre beskrives teori i forhold til kriseledelse og ledelse med fokus på Mitroff og Pearsons fem faser i krisehåndtering, samt Mintzberg og Adizes sin ledelsesteori.

I kapittel fire gjør vi rede for metodedelen og hvordan undersøkelsen av barnehagelederne er utført. I kapittel fem presenteres funn fra undersøkelsen. Vi vil deretter drøfte funnene i kapittel seks. Videre i kapittel syv kommer vi med en oppsummering og avslutning.

2.0 Bakgrunn og case

I dette kapitlet gjør vi rede for problematikken rundt Covid 19 i Norge og barnehagefeltet. I tillegg kommer vi inn på beredskapsplanene barnehagene hadde før krisen, da på et generelt grunnlag.

2.1 Covid - 19 nasjonalt

Som tidligere nevnt kom Covid- 19 til Norge i slutten av februar 2020. Vi har siden 2. verdenskrig vært gjennom flere epidemier i Norge, men Covid-19 har vist seg å være den største krisen. Det ble igangsatt flere smittevernstiltak i Norge, som igjen har ført til flere alvorlige følger for landet både økonomisk og sosialt (Justis- og beredskapsdepartementet, 2022, s. 39).

Mange kommuner var totalt uforberedt på krisen, som kom med stor kraft, og manglet beredskap og rutine for å håndtere en pandemi som dette. Dette til tross for at regelverket beskriver at slike planer skulle vært på plass innen 01. juli 2003 (Ekeberg, 2003). Norsk legeforening setter også fokus på denne problemstillingen i sin «Covid 19 Underveisrapport». Der nevnes det at svineinfluensaen har synliggjort store mangler i norsk helseberedskap, men at det har blitt gjort lite for å følge opp de manglene som ble avdekket den gangen (Hermansen, 2021, s 9).

Denne mangelen på nasjonalt samkjørte beredskapsplaner kommer sterkt til uttrykk i den første krevende delen av pandemien. De ulike kommunene måtte forholde seg til staten, men det var også høy grad av lokal handlingsfrihet. Dette innebar at det var svært ulike tiltak i de ulike kommunene. Noen kommuner var primært berørt av de nasjonale tiltakene og hadde ikke behov for lokale tiltak. Mens i andre kommuner var smittetrykket så kraftig at det ble innført lokale tiltak som i mange tilfeller var mer inngripende enn de nasjonale. Smittesituasjonen var også til en viss grad dynamisk, og i hvilken grad kommunene var berørt var varierende. Som et gjennomgående trekk var de største byene under sterkt vedvarende press. Mindre steder kunne også i perioder være hardt rammet, men det var som regel i begrensede perioder. Kraftige lokale tiltak bidro i disse tilfellene til å slå ned smitten. Det var flere ulike faktorer knyttet til smittetrykket, og sosiodemografiske forhold kunne være en faktor.

I forhold til barnehagene er vårt inntrykk at det kunne forekomme store variasjoner innad i kommunene.

Kort tid etter nedstengingen kom smitteveilederen for barnehager ut. Her fikk barnehagene veiledning i forhold til driften under pandemien. Veilederen ble laget av Utdanningsdirektoratet og Folkehelseinstituttet, og den ble oppdatert flere ganger. Veilederen inneholdt blant annet en trafikklysmodell i forhold til kontaktreduserende tiltak, med grønt, gult og rødt nivå (Utdanningsdirektoratet, 2022).

Barnehagelederen måtte hele tiden ha beredskapsplaner klare for disse ulike nivåene som skisserte grad av tiltak og gjeldende smittevernregler. Ved plutselig skifte av nivå skulle organisering av barna, vakter og pedagogisk innhold være klart og gjennomføres ut i organisasjonen. Det var lite forutsigbarhet i hverdagen, og krevende å få tilstrekkelig tid til samarbeid med viktige personer på enheten som for eksempel pedagogisk ledere, tillitsvalgte, verneombud og samarbeidsutvalg. Flere av disse prosessene førte til økt arbeidsbelastning for de ansatte innenfor kommuner og barnehager (OSLOMET, 2021).

Under nedstenging av barnehagene hadde barn med foreldre som hadde samfunnskritiske jobber, og barn med særlige omsorgsbehov rett på plass (Statsforvalteren, 2020). Vi velger å forklare begrepet «samfunnskritiske jobber» slik: «Kritiske samfunnsfunksjoner er de funksjoner som er nødvendige for å ivareta befolkningens og samfunnets grunnleggende behov og befolkningens trygghetsfølelse» (Regjeringen, u.å.). Tidlig i pandemien måtte begge foreldrene ha en slik type jobb for at barnet skulle få gå i barnehagen under nedstenging. Etter hvert kom nye regler hvor dette kun gjaldt en forelder/foresatt. Hvilke jobber som var samfunnskritiske forandret seg underveis, det startet opp med veldig få og endte med veldig mange. Etter første nedstenging kom det perioder hvor mange barnehager eller avdelinger ved barnehager hadde behov for å stenge en viss periode, det kunne være grunnet smittefare i barnehagen eller at man hadde for få ansatte på jobb. I disse periodene måtte man også ha åpent for foreldre med samfunnskritiske jobber og barn med særlige omsorgsbehov. I lengre perioder hadde de fleste barnehagene reduserte åpningstider, her ble det også viktig å legge til rette for disse barna da flere av foreldrene trengte utvidede åpningstider. God dialog med foreldrene ble avgjørende for å finne gode løsninger.

I periodene hvor barnehagen eller deler av barnehagen var stengt ned måtte barnehageledere lede personalet som var hjemme, i tillegg til de som var på jobb. Her manglet man de ordinære arenaene for kommunikasjon med de ansatte. Det innebar at dialog, veiledning og støtte primært foregikk via digitale samhandlings-/kommunikasjonsplattformer. Flere barnehageledere måtte selv lære opp ansatte til å bruke disse digitale kommunikasjonsplattformene under pandemien, noe som ble en ekstra oppgave midt i nedstengingen. De digitale plattformene måtte også kvalitetssikres med tanke på personvern.

Barnehagene stod i ulike typer for krysspress, og fikk forventninger fra både myndigheter og foreldre. Leder av barnehagen måtte ivareta både ansatte, barn og foreldre. De hadde mange spørsmål, noen var redde, usikre og ville gjerne ha hjelp med tanke på å forstå smittevernreglene. I noen barnehager er det mange flerspråklige barn og foreldre. Selv om smittevernregler etter hvert ble oversatt på forskjellige språk ble det mange misforståelser som måtte håndteres. I andre barnehager var fokus fra foreldregruppen at barnehagen skulle levere høy faglig kvalitet for tjenesten de betalte for, uavhengig av pandemi. Noen barnehager var i ytterste konsekvens preget av begge disse faktorene.

Barnehagelederen måtte ta på seg mange forskjellige roller, knyttet både til ordinær drift og pandemien. Det var mange forventninger til lederne, samtidig som barnehagene var midt i en krise så skulle man levere tilnærmet normal drift. Det ble mange roller å innfri, som for noen resulterte i stress og lite søvn. Det ble mange lange dager, man kunne gjerne få beskjed fra smittesporingsteamet om smitte i barnehagen på ettermiddagen etter stengt tid. I tillegg skulle man forholde seg til egen familie og eventuelle barn som trengte hjelp grunnet nedstengt skole (Alver, 2020).

2.2 Beredskapsplaner i forkant av Covid-19 pandemien

Ifølge lovverket skal alle barnehager ha beredskapsplaner for ulike typer scenarier som kan oppstå, som er en del i sitt forebyggende fokus innenfor helse miljø og sikkerhet. Både kommunen som er eier i noen tilfeller, sammen med lokal tilsynsmyndighet har ansvar for miljørettet helsevern. Dette inkluderer beredskap i barnehager (barnehageloven §9, folkehelseloven § 8 og 9, lov om kommunal beredskapsplikt §14 og 15, kommuneloven § 25 samt i sivilbeskyttelsesloven §1). Videre er kravet til beredskapsplaner også stadfestet i forskrift datert 1. desember 1995 nr. 928 om miljørettet helsevern i skoler og barnehager m.v., samt rundskriv I-6/2015 om beredskap mot alvorlige tilsiktede hendelser i skoler og barnehager.

Det innebærer at vi i utgangspunktet forutsetter at alle barnehagene vi henter respondenter fra har hatt denne beredskapen på plass. Disse planene omhandler forebygging og håndteringen av ulike små og store situasjoner som for eksempel barn som blir borte fra barnehagen, alvorlig syke foreldre og så videre. Noen av disse beredskapsplanene har barnehagen selv utarbeidet ved hjelp av risiko og sårbarhetsanalyser, mens andre kan ha fått mer ferdige sammensatte samlinger av alle aktuelle beredskapsplaner som en kan tenkes å få bruk for. Disse ulikhetene kan resultere i ulik grad av eierforhold, dybdekjennskap og også implementering. Eierlinjen skal også etablere en generell rutine for varsling som skal benyttes ved kriser, med navn og kontaktinformasjon til ledelsen over barnehagelederne i organisasjonen, samt andre viktige aktører.

Spesifikke og også mer generelle kriseplaner lå til grunn for beredskapen, og vår studie vil antageligvis avdekke hvordan barnehagelederne opplevde kvaliteten i disse. Etter svineinfluensaen ble det, som nevnt tidligere i oppgaven, satt fokus på den manglende beredskapen rundt denne typen krise, uten at alle kommuner hadde fulgt dette opp i ettertid. Det innebærer at for noen barnehageledere forelå det ikke eksisterende beredskap for håndtering av epidemier i forkant av Covid-19 pandemien.

I det følgende vil vi presentere studiens teoretiske rammeverk.

3.0 Teori

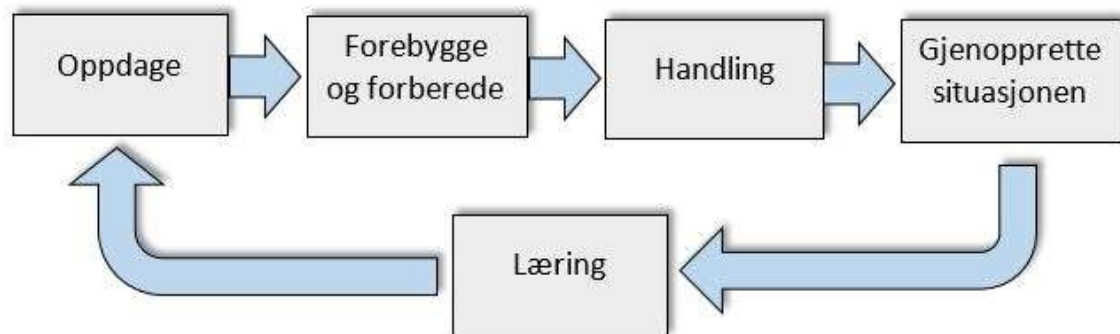
I dette kapittelet vil vi først gjøre rede for Mitroff og Pearsons fem faser i krisehåndtering for å forstå krise og kriseledelse. Vi vil så presentere Mintzberg sin ledelsesteori rundt roller en leder må beherske. Deretter presenteres Adizes' lederteori. Disse teoriene vil være vårt teoretiske grunnlag videre i oppgaven for å kunne drøfte våre funn fra undersøkelsen. Etter dette kobler vi Mintzbergs og Adizes sine teorier om lederroller opp mot Mitroff og Pearson sine fem faser i krisehåndtering.

Vi kommer så inn på hva som vektlegges med tanke på å lede barnehager i en normal situasjon. Vi vil her bruke Svensson og Gjersvold sin masteroppgave fra 2020 hvor de forsket på barnehageledere i praksis. Vi vil til slutt komme inn på hva slags forventninger vi har til hva som vil skje i studien. Hvordan kan vi tenke oss at pandemien har endret lederrollen?

3.1 Pearson og Mitroff sine fem faser for krisehåndtering

Pearson og Mitroff (1993) har utviklet en teori med fem faser for håndtering av kriser. De illustrerer tydelig hvilken betydning læringseffekten har ved nye kriser man kan komme i, og dette synes vi er en viktig dimensjon.

Modellen nedenfor illustrerer de fem fasene:



Figur 1: Med inspirasjon fra Pearson og Mitroff, (Pearson og Mitroff, 1993, s. 53)

3.1.1. Oppdage

Denne fasen dreier seg om å følge godt med i omgivelsene for å raskt kunne fange opp potensielle kriser. Ifølge Mitroff (2015) bør ikke organisasjonen stille seg spørsmålet om muligheten for å komme i en krise, men heller være godt forberedt på sine risikomomenter i omgivelsene og tenke mer på hvilken krise som kan oppstå og hvordan den kommer til å ta form.

Noen ganger kan det være elementer i helheten som gjør at selv tydelige tegn på krise ikke blir oppdaget, men oversett (Mitroff, 2015, 1:06). Mengden av informasjon blir stor og det kan da bli vanskelig for organisasjonen å sortere med tanke på hva som kan være tidlige tegn på en krise (Pearson og Mitroff 1993, s. 52).

Mitroff (2012) nevner at organisasjonen må se omgivelsene sine i sammenheng med hverandre, og på denne måten kunne avdekke potensielle kriser raskt (Mitroff, 2012, 1:29). Pearson og Mitroff (1993) nevner også at organisasjoner som har en klar bevissthet om at kriser kan oppstå, i mye større grad vil kunne oppdage og minimere et potensielt skadeomfang før det blir for stort til å håndteres (Pearson og Mitroff 1993, s. 53). Ifølge Mitroff (2012) vil man ved hjelp av tradisjonell kriseplanlegging risikere å vurdere faren for noen typer krise som liten, og flere viktige signaler vil kunne gå under radaren og dermed ikke bli håndtert (Mitroff, 2012, 0:17).

3.1.2. Forebygge og forberede

Den neste fasen i krisehåndtering handler om å forebygge og på best mulig måte være forberedt på det som kan oppstå. Det er viktig å identifisere risiko for å forebygge omfanget av eventuelle kriser ved hjelp av god beredskap. Enheten må være forberedt på ulike kriser, både små og store, og også gjerne gjennomføre øvelser på krisehåndtering (Pearson og Mitroff, 1993, s. 53). Ifølge Slørdal og Larsen (2021) er det viktig at disse planene for beredskap er godt implementert i organisasjonen, slik at de ansatte vet hva som må gjøres hvis en krise oppstår. De beskriver videre at innholdet i beredskapsplanene også må tilpasses den krisen man står i der og da (Slørdal og Larsen, 2021, s.13). Mitroff (2011) beskriver risikoen for å oppleve krise er høyere enn noensinne, men fokuset på beredskap ikke har økt. Han sier videre at man ikke kan forhindre at kriser oppstår, men ved hjelp gode beredskapsplaner kan man håndtere krisen bedre (Mitroff, 2011, 0:23).

3.1.3. Handling

Krisen har oppstått, og vi er i krisens tredje fase; håndteringsfasen. Dette vil ofte være en fase der mye skjer på kort tid og driften må sikres. Fasen kan være uoversiktlig og til dels kaotisk. Enheten må mobilisere og igangsette beredskapen og leder må ta raske beslutninger. Har enheten gjort tilstrekkelig på forhånd knyttet til forebygging og forberedelse, slik at krisen kan unngås? Eller klarer de ikke unngå krisen, men ved hjelp av tiltakene i beredskapen og planene klare å håndtere krisen på en bedre måte og dermed redusere skadeomfanget?

Denne tredje fasen har ifølge Pearson og Mitroff (1993) et viktig stikkord, skadebegrensning, og det som står i fokus er å minimere skadeomfanget av krisen. Med dette menes at ved hjelp av god krisehåndtering kan organisasjonen unngå at negative konsekvenser rammer flere funksjoner innad eller i omgivelsene (Pearson og Mitroff, 1993, s 53).

3.1.4 Gjenopprette situasjonen

Det kan være vanskelig å sette et klart skille mellom de ulike fasene i krise, og det kan ofte være litt uklart når den første akutte krisen faktisk er overstått. Slørdal og Larsen (2021) nevner at fokuset i denne fasen er å komme tilbake til ordinær drift og gjenopprette kontakten med sine brukere (Slørdal og Larsen, 2021, s.14). Ifølge Mitroff (2011) vil man i større grad komme raskt tilbake til vanlig drift igjen hvis man har vært godt forberedt på kriser, og har på forhånd etablert god beredskap (Mitroff, 2011, 1:03).

3.1.5. Læring

I etterkant av kriser er kunnskap et viktig perspektiv for videre utvikling. Pearson og Mitroff (1993) beskriver betydningen av å se på hvilke erfaringer man har gjort under krisen, og hvordan kan man på best mulig måte kan dra nytte av dette for å styrke organisasjonen i fremtiden ved å utvikle nye rutiner for best mulig krisehåndtering. Har krisen avdekket sårbarheter eller styrker i organisasjonen, og på hvilken måte kan enheten best mulig dra nytte av de erfaringene som er gjort underveis og dermed bygge bedre kapasitet (Pearson og Mitroff, 1993, s. 54).

Mitroff (2012) nevner videre at det er viktig å ikke ha fokus på å finne syndebukker etter en krise, men evaluere – og lære slik at man i størst mulig grad kan være proaktiv og være godt forberedt på nye kriser og en god håndtering av dem. Enheten kan ved hjelp av kollektiv refleksjon og evaluering være bedre rustet til å tilpasse seg og ha en bedre og mer robust drift i fremtiden. Man bør ha fokus på å etablere ny kunnskap basert på erfaringene man har gjort i de tidligere fasene (Mitroff 2012, 2:27-2:29). Som vist i figur 2 på side 13 er det denne fasen som knytter alle de ulike fasene i krisen sammen, og som gjør at dette blir en sammenhengende prosess – en læringsløype.

3.2 Mintzberg

Det er mange teoretikere som har gransket organisasjoner, ledelse og dens ulike roller. God ledelse er viktig for at organisasjonen skal nå sine mål og for at organisasjonens ansatte skal ha en arbeidshverdag preget av tilfredshet. Den kanadiske forskeren Henry Mintzberg regnes av mange som en foregangsmann innen organisasjonskultur og ledelse. Han har utviklet en rolleterminologi som beskriver hva ledere faktisk gjør, beskrivelsene tar utgangspunkt i lederens formelle status (Gotvassli 2021, s. 30).

Gotvassli nevner to kjennetegn på Mintzbergs arbeid og forskning - originalitet og fremsynthet (Gotvassli, 2021 s. 200). Mintzberg har på mange måter tatt et oppgjør med den ledelsesteori som var gjeldende på den tiden (1970 tallet) og la opp til en ny ordlyd med sin forskning og nye tanker. Han har tatt for seg ulike forhold rundt organisasjoner, ledelse og strategi som over årene har fått mer og mer aktualitet og blitt sterkt verdsatt. Han blir regnet som forut for sin tid (fremsynt), og blir av mange sett på som en bauta innenfor studier om ledelse (Gotvassli, 2021 s 211). I lys av dette er det naturlig for oss å ramme inn det teoretiske i vår studie ved hjelp av Mintzbergs tanker rundt roller, og roller i endring.

Den første modellen for leders ulike roller ble utviklet av Mintzberg i 1973. De ulike rollene er i en integrert helhet «For å forklare dette poenget bruker Mintzberg et begrep fra psykologien: rollene blir som en *gestalt*» (Gotvassli, 2021, s. 33).

Leders arbeidsmessige roller, modell fra 1973:



Figur 3: Med inspirasjon fra Mintzberg (Mintzberg, 2010, s.73)

Basert på sine empiriske studier beskriver Mintzberg at ledelse utøves på tre ulike nivå, og at leders formelle autoritet ligger til grunn for disse rollene (Gotvassli, 2021, s.30).

3.2.1 Interpersonelle/mellommenneskelige roller

I rollen som *leder* ligger det et ansvar for medarbeiderne helt fra rekrutteringen og videre til daglig motivering senere i ansettelsesforholdet. Dette ansvaret innebærer både direkte og indirekte kontakt, og både formelle og uformelle elementer skal ivaretas. Det mellommenneskelige forholdet mellom leder og ansatt, og også mellom de ulike ansatte skal en leder ta ansvar for i sin ledergjerning. For å lykkes i dette bør leder gå foran og være en god rollemodell knyttet til mellommenneskelige relasjoner og oppføre seg til gode team. I tillegg til dette har en leder også rollen som *kontaktskaper* for å sikre godt samarbeid, og god kontakt med mellomledere på de ulike nivåene av organisasjonen, samt med andre samarbeidende personer eller organisasjoner utenfor egen organisasjon. Det er også viktig at leder opptrer utad som en *gallionsfigur* og viser utad hvem som har det overordnende ansvaret i organisasjonen (Gotvassli, 2021, s. 31-32).

3.2.2 Informasjonsroller

For å utøve denne rollen på en god måte må en leder benytte hele sitt formelle og uformelle nettverk til å *overvåke* og deretter innhente aktuell informasjon som kan ha betydning for organisasjonen. Det som skjer i omgivelsene påvirker organisasjonen, og leder må oppdage og deretter *håndtere* denne informasjonen til det beste for organisasjonen. Hva er viktig, og hva kan ilegges mindre betydning? Hva må videre til alle nivåer, og hva skal eventuelt kun ledergruppen få kjennskap til? For å være en god talsmann og *informasjonsspreder* ut i organisasjonen og også utenfor, må ikke denne sorteringen skje tilfeldig. Det er også viktig for leders rolle som *talsmann* for organisasjonen å sortere informasjonen som formidles ut til omgivelsene. Informasjonen bør være knyttet til leders strategi og ikke være tilfeldig. Hvordan skal omgivelsene oppfatte oss, og hva skal vi forbindes med? Alle disse rollene knyttet til informasjon legger Mintzberg lederen ansvaret for å ivareta, og i en eventuell krisesituasjon er det ekstra viktig å være en tydelig leder når man skal formidle informasjon (Gotvassli, 2021, s. 32).

3.2.3 Beslutningsroller

I rollen som *entreprenør* er det viktig å tenke innovativt for å nå organisasjonens mål. Kan leder ta initiativ til å gjøre ting på nye måter for å nå målene på en bedre måte? I rollen som *problemløser* er det viktig å finne nye muligheter når det oppstår nye krav og forventninger fra omgivelsene. Organisasjonen kan bli pålagt endringer fra eier, eller formelle aktører i omgivelsene, som de ansatte ikke alltid er enig i. Leder må også være *ressursfordeler*. Det kan være de økonomiske ressursene eller menneskelige, som f.eks. de ansattes innsats og kompetanse (Gotvassli, 2021, s. 33). Avslutningsvis har vi rollen som Mintzberg kaller *forhandleren*. «Forhandleren er den som forhandler og gjør avtaler både utenfor og innad i organisasjonen» (Gotvassli, 2021, s. 33). Gotvassli nevner videre at disse forhandlingene kan dreie seg om tjenester, om hvordan ting skal utføres eller hvilke belønninger som skal gis (Gotvassli, 2021, s. 33).

En god leder må kunne manøvrere mellom og beherske disse ulike rollene, samt prioritere hvilke roller som bør være i fokus til enhver tid. Selv om Mintzberg sine studier rundt dette er ca. 50 år, har flere forskere i nyere tid bekreftet at disse beskrivelsene av lederrollene fremdeles er aktuelle.

En av de man da kan trekke en parallell til er Manfred Kets de Vries beskrivelse fra 2011 av åtte fremtredende lederroller som har store likhetstrekk med Mintzbergs roller:

«Strategen: ser på ledelse som et strategisk spill.

Endringsagenten: ser på ledelse som en omstillingsaktivitet.

Forhandleren: Ser på ledelse som en mulighet som kan forhandle om, inngår avtaler.

Byggeren: Opptatt av å skape og bygge organisasjonen.

Innovatøren: Ser lederskap som kreativ ideskaping, og vil løse vanskelige problemer.

Prosessmakeren: Ser på lederskap som effektivisering, opptatt av struktur og systemer.

Coachen: Opptatt av å utvikle andre mennesker, få det beste ut av folk, bygge kultur.

Kommunikatoren: Ser på lederskap som en sceneøvelse, og har stor påvirkningskraft på omgivelsene» (Gotvassli 2021, s. 35-36).

Mintzberg har i nyere tid utviklet en mer omfattende modell der også omgivelsene, en del strukturelle og samt andre elementer er tatt med (Mintzberg, 2010, s. 78).



Figur 2: En ledelsesmodell (Mintzberg, 2010, s.78)

I den nyeste modellen til Mintzberg utvider han perspektivet, og modellen er på mange måter mer helhetlig og dynamisk enn hans første modell.

De ulike rollene må ivaretas av leder på tre ulike nivåer:

Informasjonsnivået - kommunikasjon (internt og eksternt) og intern kontroll.

Det menneskelige nivået - lede (internt) og skape forbindelser til omgivelsene (eksternt).

Handlingsnivået - handler (internt) og inngår avtaler (eksternt).

Organisasjonen må ha tydelig ledelse på alle disse tre nivåene for å sikre at de ansatte jobber mot organisasjonens mål ved å utføre handlinger (drift). Driften skal organiseres og ivaretas, og menneskene i organisasjonen skal følges opp gjennom det mellommenneskelige, og det å legge til rette for et godt arbeidsmiljø og gode team er viktig. Leder må ivareta informasjonen både internt og eksternt, og hele tiden manøvrere mellom de tre ulike nivåene, og være bevisst på de interne og eksterne forholdene (omgivelsene). Leder må også være bevisst på hvordan disse forholdene påvirker organisasjonen og må håndteres. I tillegg til dette må leder strukturere og planlegge sitt fokus og sine prioriteringer (Mintzberg, 2010, s.78-80). Vi vil hovedsakelig ta utgangspunkt i den første modellen fra 1973, men den nyeste modellen som er mer holistisk vil bli et supplement i siste del av oppgaven.

Det er også andre forskere som har sett på ledernes ulike roller, og en av dem er Ichak Adizes. Mintzberg og Adizes har relativt lik inndeling av de ulike rollene, ved hjelp av lederfunksjoner. Adizes beskriver fire følgende roller; Produsent, Administrator, Integrasjon og Entreprenør. Mer informasjon om disse kommer i punkt 3.3. En vesentlig forskjell mellom dem er at Mintzberg mener enhver leder selv må manøvrere mellom de ulike rollefunksjonene, mens Adizes' syn er at de ulike funksjonene best kan ivaretas av et lederteam der hver enkelt leder ivaretar sin rolle, mens de andre i teamet fyller de andre rollene. Adizes mener at det å fordele disse rollene blant flere ledere er nødvendig, da det er svært vanskelig for en leder å beherske alle funksjonene som må til i et godt lederskap. Adizes mener videre at det kun er i teorien det er gjennomførbart at en leder kan inneha, beherske, og ikke minst manøvrere, mellom disse ulike rollefunksjonene. Via sin forskning viser Adizes til at man derfor bør ha flere ulike ledere i organisasjonens lederteam, og at de må ha egenskaper som utfyller hverandre slik at alle disse viktige lederrollene totalt sett er representert i organisasjonen (Gotvassli 2021, s. 36-37).

I nyere tid åpner Mintzberg også opp for tanken om at det Adizes sier om betydningen av komplementære lederteam også er en mulig løsning for å ha god ledelse (Gotvassli 2021, s. 37-38).

3.3 Adizes

Ichak Adizes (1995) beskriver fire lederroller som lederteamet bør ha, for at organisasjonen på best mulig måte skal oppnå sine mål. Alle rollene er vesentlige for at organisasjonen skal være velfungerende. Disse fire rollene kan også betegnes som PAIE.

3.3.1 Produsenten

Lederen er opptatt av å nå sine mål, for å klare dette blir høy kompetanse om arbeidet viktig. Lederen er effektiv og ønsker å finne løsninger raskt. Han tar gode avgjørelser og sørger for at de forskjellige gjøremålene blir utført/produsert (Adizes, 1995, s. 18). «For å kunne utøve denne funksjonen må en leder kjenne sitt fagfelt, dets mål og virkemidler» (Gotvassli 2021, s. 37).

3.3.2 Administratoren

Lederen planlegger, skaper orden samt struktur og ser at alt blir utført etter gjeldende lover og regler. Administratoren er opptatt av dette i eget arbeid, men det er også viktig for han å lede de ansatte på samme måte (Adizes 1995, s. 28). «I denne rollen skal leder detaljplanlegge, koordinere, sette opp regler, skape prosedyrer og kontrollere» (Gotvassli 2021, s. 37).

3.3.3 Integratoren

Lederen er primært opptatt av de ansattes ve og vel og har teambygging i fokus. Integratoren jobber for at gruppen skal holde sammen over tid. Lederen er opptatt av å være en god rollemodell, hvor tillit og åpenhet har en stor betydning. De ansatte skal få ytre sine meninger. Hvis en ansatt med god kompetanse slutter er det viktig for integratoren at gode team er etablert (Adizes, 1995, s. 49-50). «Med integrasjon menes den prosessen som gjør individuelle risikoer til grupperisikoer, der individuelle mål blir harmonisert med gruppemål, og der individuelle entreprenørevner blir til gruppeevner» (Gotvassli 2021, s. 37).

3.3.4 Entreprenøren

Lederen er risikovillig, har mye energi og har mange nye ideer. Disse egenskapene er viktige med tanke på ny utvikling for organisasjonen. Lederen må tenke nytt, være innovativ og forholde seg til hva som rører seg i andre bedrifter i nærmiljøet.

Entreprenøren undersøker i egen organisasjonen hva som trengs for at den skal kunne utvikle seg videre i takt med miljøet rundt (Adizes 1995, s. 38-39). «En entreprenør må være kreativ nok til å finne frem til handlingsmuligheter, og han bør være rede til å ta en risiko. Hvis han ikke er villig til å ta en risiko, kan han heller ikke utnytte handlingsmulighetene» (Gotvassli 2011, s.37).

Suksessfaktoren er at lederen erkjenner at man ikke kan være i, samt beherske alle disse rollene samtidig (Adizes, 1995, s. 11).

Vi vil nå koble Mintzbergs og Adizes sine tanker om lederroller opp mot Pearson og Mitroffs teori om kriseledelse. Vi ser at teoriene utfyller hverandre og at rollene i Mintzberg og PAIE kommer til syne i Mitroffs fem faser for krisehåndtering.

3.4 Lederrollene til Adizes og Mintzberg sett opp mot Pearson og Mitroffs fem faser for krisehåndtering

3.4.1 Oppdage

Under *informasjonsroller* ser vi at Mintzbergs rolle som *overvåker* kan knyttes til Mitroff i denne fasen. Hva skjer i samfunnet rundt organisasjonen, er det noen kriser under oppseiling? Leder har ansvaret for å spre ut informasjon i organisasjonen og ut til andre samarbeidspartnere. Rollen som *informasjonsspreder* trer også frem her. Det er viktig at leder må være tydelig i budskapet som skal formidles, og dette er spesielt viktig når en ser det i sammenheng med kriseledelse. I denne rollen er det viktig at leder er bevisst på at det ikke er rom for misforståelser, og informasjonen som skal videreformidles må være målrettet og klar (Gotvassli, 2021, s. 32).

3.4.2 Forebygge og forberede

I denne fasen ser man tydelig igjen det som Mintzberg kaller *beslutningsroller*. Mintzberg beskriver *entreprenøren* som en leder som tenker kreativt og ser muligheter ved hjelp av å opprette beredskap og rutiner for situasjoner som kan oppstå. Rollen som *forhandler* trer frem når man skal ta valg i forhold til verdier og prioriteringer av ressurser, noe som vil være aktuelt når det skal lages en beredskapsplan. Ressursene i en organisasjon kan være menneskelige, økonomiske og også dreie seg om kompetanse hos de ansatte.

Disse prioriteringene vil ofte være fremtredende når man skal lage en god beredskapsplan (Gotvassli, 2021, s. 33). Vi ser at *produsenten* fra Adizes' lederroller PAIE kan kobles opp mot denne fasen. *Produsenten* passer på at beredskapsplanen blir laget (Adizes, 1995, s. 18).

I tillegg trer *administratoren* frem. Man planlegger og lager struktur, slik at driften i størst mulig grad også kan sikres i en krise. Lederen setter i gang arbeidet med beredskapsplaner og ivaretar at disse blir laget etter gjeldene lover og regler (Adizes, 1995, s. 28).

3.4.3 Handling

Her kan man koble Mintzbergs *mellommenneskelige roller* i forhold til det å være *leder*, man har ansvar for medarbeidere som er i en krise, rolle som kontaktskaper inn mot omgivelsene og andre det skal samhandles med. Rollen som *gallionsfigur* er også fremtredende da leder må virke samlende for de ansatte (Gotvassli, 2021, s. 31-32). *Informasjonsrollene* trekkes inn, man må være talsmann og informasjonsspreder. Lederen må i denne fasen være tydelig i informasjonen som formidles, slik at ikke noe kan misforståes i denne hektiske og ofte uoversiktlige fasen (Gotvassli, 2021, s.32). Vi vil også her trekke inn Mintzbergs *beslutningsroller*, lederen må være *problemløser* og finne nye muligheter når endringene skjer i omgivelsene (Gotvassli, 2021, s. 33).

I forhold til Adizes' teori kan man her trekke inn *produsenten* som passer på at ting blir utført og gode avgjørelser tas (Adizes, 1995, s. 18). *Administratoren* planlegger, oppretter orden og struktur, slik at driften kan sikres (Adizes, 1995, s. 28).

Vi ser at flere av Mintzbergs lederroller kommer til syne i denne fasen. Når det oppstår en krise, må lederen fylle mange av disse ulike rollene. Dette kan oppleves som en svært krevende fase med tanke på å veksle mellom disse rollene, samtidig som man skal ta hurtige avgjørelser. I forhold til Adizes' tankegang så vil kanskje ikke disse rollene oppleves så krevende, med tanke på at man da jobber flere ledere i et team hvor man har flere å spille på.

3.4.4 Gjenopprette situasjonen

Underveis og mot slutten av krisen ser vi at *beslutningsrollene* til Mintzberg, da med tanke på rollen som *entreprenør* blir synlig. Når man skal gjenopprette situasjonen må entreprenøren tenke nytt i nye omgivelser. Man må også være en problemløser (Gotvassli, 2021, s. 33). Vi ser også at *informasjonsrollen*, det å være en talsmann trer frem her.

Den *mellommenneskelige* rollen som *gallionsfigur* er også viktig i gjenopprettingsfasen av en krise (Gotvassli, 2021, s. 31-32).

Som i forrige fase i krisen opplever vi at flere av Mintzbergs roller også her kommer til syne. Det kan ofte være en glidende overgang fra handlingsfasen til fasen med fokus på gjenoppretting. Det innebærer også at leder må være seg ekstra bevisst på de ulike rollene og vekslingen mellom dem.

Adizes' *integrator* rolle blir her viktig, det å skape kontinuitet og det å holde organisasjonen samlet (Adizes, 1995, s. 49-50). *Entreprenøren* kommer også til syne igjen i gjenopprettelsesfasen, lederen må tenke nytt ut ifra den situasjonen organisasjonen står i (Adizes, 1995, s. 38-39). *Produsenten* er også veldig fremtredende, man sørger for at ting blir utført og er opptatt av resultat og å nå mål (Adizes, 1995, s. 18).

Mitroffs tanker om denne fasen i kriseledelse har også en tydelig kobling til Adizes' *administrator* rolle. Det å etablere gode kommunikasjonslinjer og komme tilbake til vanlig drift igjen er knyttet til enhetens mål, og det forutsetter at det skapes ny orden og struktur etter krisen (Adizes, 1995, s. 28).

3.4.5 Læring

Mintzbergs beslutningsroller kan trekkes inn her, *entreprenør* rollen er opptatt av å se nye måter å gjøre ting på og tenker ofte innovativt. *Problemløseren* finner nye muligheter når det oppstår nye krav og forventninger (Gotvassli, 2021, s. 33).

Produsentrollen til Adizes ser på ny kunnskap basert på de nye erfaringene og dette kan igjen kobles til rollen som *entreprenøren*. Her er lederen risikovillig og har mange nye ideer. *Entreprenørrollen* kan her være en pådriver for å igangsette nye tiltak og tanker slik at de erfaringene en har gjort under krisen kan anvendes proaktivt for å være i utvikling som organisasjon (Adizes, 1995, s. 38-39).

3.5 Hva vektlegges med tanke på å lede barnehager i en normal situasjon?

For å forske på lederrollen under og etter pandemien blir det viktig for oss å se på normalsituasjonen i barnehagene før pandemien startet.

Hvordan ledet barnehageledere barnehagen før pandemien? I masteroppgaven «*Har du to minutter*»? *Barnehageledere i praksis*, ble det blant annet stilt spørsmål om hva barnehagelederne gjør i praksis, hvordan de vurderer egne prestasjoner og hvor viktig synes de at det de gjør er? De har utført en kvantitativ undersøkelse i Kristiansand kommune med en svarprosent på 46 % (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 55).

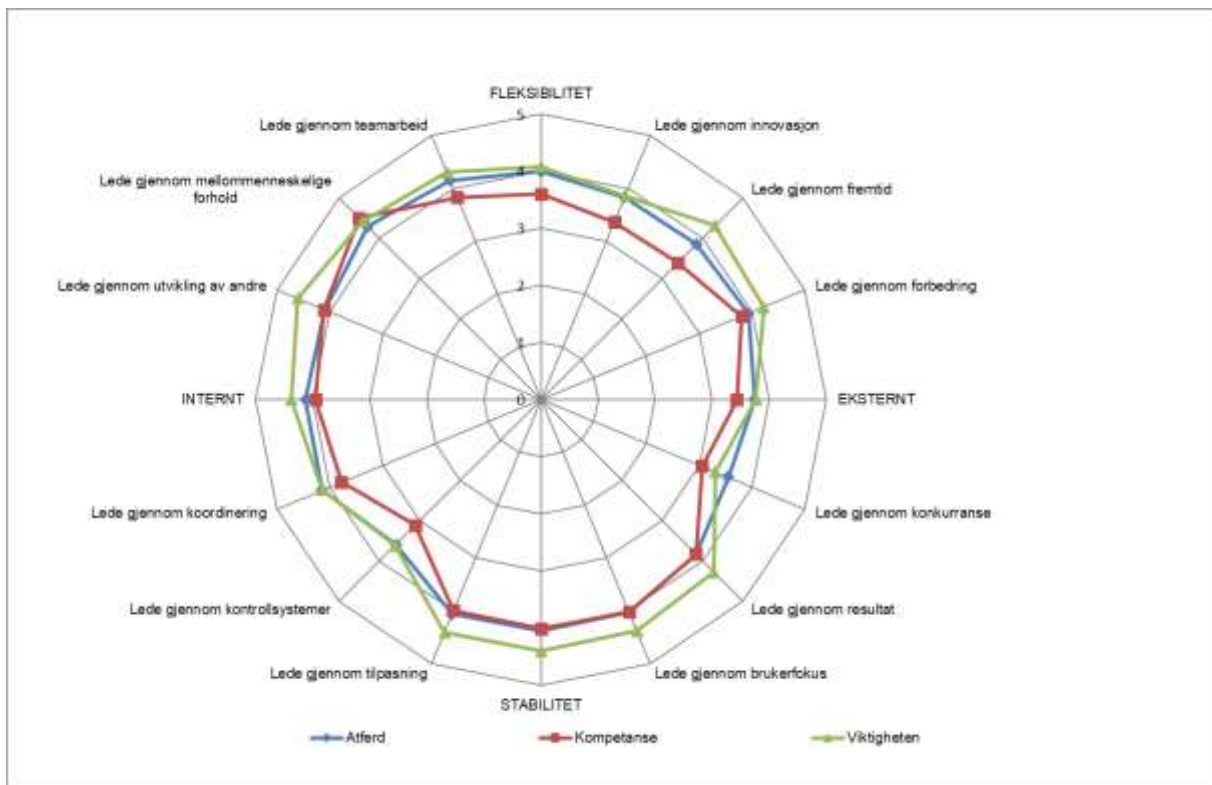
Svensson og Gjersvold (2020) har avdekket at den rollen barnehagelederne har mest fokus på i en ordinær situasjon, er oppfølging av personalet. Det er den rollen som er mest tidkrevende og mest prioritert. Denne *integratorrollen* har søkelys på å få medarbeiderne til å fungere i team, det vil si å lede gjennom mellommenneskelige forhold. Det handler om å imøtekomme de ulike behovene hos personalet, trivsel blant de ansatte er viktig for å nå organisasjonens mål (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 84). Barnehagelederne scorer denne rollen høyest når det kommer til betydning, egen adferd (prioritering), og det er også den de selv opplever er viktigst. Det å ivareta alle medarbeiderne på ulike måter, alt ettersom hvilke behov de har, er en høyt prioritert oppgave (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 92).

Barnehagelederne mener at det å være innovativ er viktig, men det er lite man ser av *entreprenør* rollen i praksis, og barnehagelederne ser kanskje ut til å mangle viktige ferdigheter og kompetanse på denne mer fremtidsrettede egenskapen (Svensson og Gjersvold 2020, s. 91).

Svensson og Gjersvold (2020) avdekker videre at barnehagelederne får gjort de gjøremål de skal, men at de gjerne skulle vært mer forberedt på hvordan de gjennomfører de forskjellige oppgavene (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 99). De trekker frem at lederne er gode på organisering, og at det administrative arbeidet blir prioritert, selv om dette arbeidet ikke sees på som så betydningsfullt å jobbe med. De viser til at denne *administratorrollen* også er noe som tar mye tid i hverdagen, til tross for at den ikke oppleves meningsfull (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 83).

Som illustrert i modellen nedenfor opplever barnehagelederne at: «særlig gode er de på lede mellommenneskelige forhold, og lede gjennom utvikling av andre. De skårer lavest på lede gjennom fremtid, lede gjennom konkurranse og lede gjennom kontrollsystemer» (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 84).

De opplever også å være gode på og har fokus på personalledelse, administrativ ledelse og pedagogisk ledelse. Men når det kommer til strategisk ledelse, altså rollen som innovatør, så har de en vei å gå (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 84).



Tabell 1: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand for alle respondentene samlet med vurdering egen atferd, egne prestasjoner og viktighet (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 67).

3.6 Hvordan kan vi tenke oss at pandemien har endret lederrollene?

Hva slags forventinger har vi til hva som vil skje? Vil det bli en sentralisering av makt og myndighet hvor kommunen eller eiere vil sentralstyre, men at barnehagelederen tar makten videre? Vil vi få se barnehageledere som tar det overordnende ansvar og tar de avgjørelser som må tas i en krise, ifølge Mintzberg en såkalt gallionsfigur (Gotvassli, 2021, s. 31-32)? Og i så fall har dette ansvaret påvirket barnehagelederen slik at de sitter igjen med en følelse av å ha kommet styrket ut av dette, har de fått en mestringsfølelse? Eller har dette ført til utslitthet?

Vil det innføres en mer organisk struktur med fokus på entreprenørskap og produksjon. Her er lederen risikovillig, innovativ og opptatt av at produksjonen videreføres. Altså en ekstrem grad av desentralisering. Ifølge Svensson og Gjersvold (2020) ser vi at barnehagelederne synes dette med å være innovativ er viktig, men at det var lite av dette i praksis (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 84). Vil dette komme mer frem under pandemien?

Vil barnehagelederne klare å håndtere informasjonen som kommer inn og videreformidle dette til personalet og foreldrene, det som Mintzberg kaller å overvåke samt være en informasjonsspreder (Gotvassli, 2021, s. 32)?

Vil vi se endring i lederrollen som orienteres mot administrasjon og integrasjon? Her er lederen opptatt av organisering etter gjeldene lover og regler (Adizes, 1995, s. 28). I tillegg til dette vil lederen oppfordre til mellommenneskelige relasjoner og gode team (Gotvassli, 2021, s 31-32). Eller vil vi se en blanding av entreprenør og integrasjon? En annen vinkling kan være ledelse med fokus på administrasjon og produksjon.

Svensson og Gjersvold (2020) skriver også at barnehagelederne gjerne skulle vært mer forberedt på hvordan de gjennomfører de forskjellige oppgavene (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 99). Vil dette komme sterkere frem i vår studie?

4.0 Metode

Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for valg av forskningsdesign, metode og vitenskapelig ståsted. Vi vil så beskrive hvordan vi har valgt respondenter. Etter dette redegjør vi for hvordan utarbeidelsen av intervjuguiden ble til og gjennomføring av intervju. Vi vil så komme inn på bearbeiding og analyse av data. Til slutt redegjør vi for oppgavens validitet og reliabilitet samt info om generalisering og forskningsetikk.

4.1 Forskningsdesign

For å skrive en masteroppgave må det foreligge en plan for hvordan selve forskningen skal foregå. I vår studie er problemstillingen: «På hvilken måte har Covid 19 pandemien utfordret lederrollen i barnehagene»? Ut ifra problemstillingen har vi valgt en passende metode, vi har valgt respondenter og analyseopplegg. Vi har valgt et intensivt undersøkelsesdesign hvor man undersøker få enheter (Jacobsen, 2018, s. 90). Det som er viktig er at «undersøkelsesopplegget må tilpasses problemstillingen» (Jacobsen, 2018, s. 122). Ved å benytte et intensivt undersøkelsesopplegg vil det være en veldig god måte å finne dybden og nyanser i noe, samtidig som vi også ser på situasjonen rundt respondenten (Jacobsen, 2018, s. 133). Designet på undersøkelsen er med og bestemmer graden av validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålidelighet). Dette vil vi komme mer inn på senere under punkt 4.7.

4.2 Valg av metode

Valg av metode er en oppskrift på hvordan vi ønsker å utføre undersøkelsen. For å belyse temaet vi har valgt må vi etablere empiri. Empiri er ifølge Jacobsen «informasjon om virkeligheten» (Jacobsen, 2018, s. 13). Vi ønsker å legge grunnlag for ny empiri, ved å undersøke hvordan lederne i barnehagene har stått i Covid-19 krisen og hvordan de opplever rollen sin som leder.

Når man skal samle inn data bruker man kvalitativ eller kvantitativ metode. Ved bruk av kvantitativ metode innhenter man data fra mange respondenter. Spørsmålene er faste og man ønsker å se om data kan generaliseres, med andre ord om resultatene vil gjelde for andre sammenliknbare grupper. Ved bruk av kvalitativ metode så undersøker man få respondenter, man går i dybden, og vil ha tak i respondentens egne historier og deres forskjellige måter og se verden på (Jacobsen, 2018, s. 141). Vi føler at kvalitativ metode er best egnet til vår studie. Det er viktig for oss at vi får respondentenes egne historier, tanker og meninger.

Ved å velge kvalitativ metode vil det også være mulighet til å forandre hva som blir viktig å ha med i oppgaven mens man jobber med den (Thagaard, 2018, s. 16).

Vi benyttet intervju som forskningsmetode. «Intervju gir et særlig godt grunnlag for å få innsikt i personens erfaringer, tanker og følelser» (Thagaard, 2018, s. 90). Intervjuene ble avholdt ansikt til ansikt, og vi intervjuet kun en av gangen. Vi hadde såkalte synkrone intervju, hvor svarene til respondenten kom raskt etter spørsmålet var stilt. Det finnes både fordeler og ulemper med denne formen som metode. Positivt er at intervjuer er i kontinuerlig dialog med respondenten. Man kan velge et rolig sted hvor man ikke blir avbrutt av andre, og man har muligheten til å opprette en god relasjon til respondenten (Jacobsen, 2018, s.147-148). Vi gav respondentene valget om vi skulle komme til dem eller om vi skulle ordne annet lokale. Vi hadde kun ett intervju i annet lokale. En av ulempene med denne metoden kan være at det kan bli dyrt med lang reisevei til respondentene, noe som gikk fint for oss. Det kan også være utfordrende å få tak i respondenter (Jacobsen, 2018, s. 148). Dette gikk også fint for oss, mer om dette under punkt 4.4.

4.3 Vitenskapelig ståsted

I følge Thagaard (2018) er det den vitenskapelige retningen forsker velger som gir grunnlag for hva vi ønsker å hente inn av data, og den gir grunnlag for forståelsen som forskeren tilegner seg (Thagaard, 2018, s. 33). Det blir naturlig å trekke inn både fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming i vår oppgave.

I forhold til en fenomenologisk tilnærming så prøver vi å få tak i respondentenes egne opplevelser, vi vil prøve å forstå respondentenes dype tanker og meninger. «Fenomenologiske studier utforsker den mening personer tillegger sine erfaringer av et fenomen» (Thagaard, 2018, s. 36). Vi som forskere må ha god forståelse for tankene som respondentene deler med oss. I forhold til denne tilnærmingen ser vi på om respondentene har noen like tanker og meninger. De like trekkene vi finner vil videre gi oss en forståelse i forhold til det vi forsker på (Thagaard, 2018, s. 36).

I forhold til den hermeneutiske tilnærmingen blir det viktig gjennom tolkning av teksten å gjengi respondentens subjektive meninger riktig, vi må her få tak i hva respondenten har gitt uttrykk for. «Målet er å oppnå en gyldig forståelse av meningen i teksten» (Thaagard, 2018, s. 37). Det respondentene kommer med av tanker og meninger blir det viktig å se på i forhold til den helheten vi forsker i (Thaagard, 2018, s. 37). I arbeidet med det empiriske materialet benytter vi en hermeneutisk metode, ofte kalt den hermeneutiske spiral. «Man analyserer og reduserer data som samles inn, for så å sette delene sammen. Delene sees på i lys av helheten slik at man får en ny forståelse (Jacobsen, 2018, s. 198).

Med tanke på at vi begge har vært ledere i barnehager under pandemien vil vi ha en forforståelse for hva som kan ha utfordret lederne. Dette kan være positivt med tanke på at vi vil forstå respondentenes svar bedre, vi kjenner oss igjen. Men det blir på den andre siden viktig å gi en mest mulig riktig beskrivelse av respondentenes verden, uten å ilegge dem våre meninger når vi skal jobbe med analysen (Thaagard, 2018, s. 37).

4.4 Valg av respondenter

Vi har hatt et strategisk utvalg av respondenter, ikke et tilfeldig utvalg. «Strategisk utvelging er basert på at vi systematisk velger personer eller enheter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen» (Thagaard, 2018, s. 54). Våre respondenter er barnehageledere som har ledet under hele pandemien. Vi vil avgrense utvalget ved å velge respondenter fra Agder fylke. Respondentene er hentet fra kommuner som har hatt et vedvarende høyt smittetrykk under pandemien. I følge Thagaard (2018) er det lurt å tenke på hvor mange respondenter man har.

En retningslinje for omfanget av kvalitative utvalg er at antall deltakere ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser. Denne type analyser er både tid- og ressurskrevende. Thagaard (2018, s. 59)

Vi har med tanke på dette begrenset oss til seks respondenter, dette for å kunne ha tid til å gå i dybden på dataen som samles inn. Respondentene betegnes med R1, R2, R3, R4, R5 og R6. Vi kontaktet aktuelle respondenter via telefon, hvor de fikk informasjon om problemstillingen og formål samt at undersøkelsen var helt anonymisert. På denne måten skapte vi en relasjon til de vi ønsket å ha med. Alle respondentene virket positive til å delta.

Aktuelle kandidater fikk deretter tilsendt et informasjonsskriv hvor de fikk spørsmål om å være med i undersøkelsen (se vedlegg 2), de fikk igjen informasjon om problemstilling, formål og anonymitet. De fikk også informasjon om at de kunne trekke seg fra studien når de ville. I samme mail sendte vi med intervjuguiden. Vi tok deretter kontakt igjen via telefon, og avtalte tidspunkt og sted for intervjuet. En respondent trakk seg senere grunnet tidspress, vi tok da kontakt via telefon med en annen barnehageleder som sa ja til å være med.

4.5 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Før vi startet med intervjuene lagde vi en intervjuguide hvor vi systematiserte de forskjellige temaene vi ønsket å komme inn på. Vi brukte de fem stadiene til Mitroff og Pearson om kriseledelse som utgangspunkt for dette. Vi lagde så spørsmål til hvert tema. Spørsmålene har en middels strukturingsgrad, vi har en induktiv tilnærming hvor vi stiller åpne spørsmål. Det er viktig for oss at respondenten får komme med egne tanker og meninger om tema uavhengig av spørsmålene, at de også må få muligheten til å snakke fritt. Samtidig er det viktig for oss å komme gjennom alle planlagte temaer, det vil derfor være en viss grad av strukturering i intervjuguiden (Jacobsen, 2018. s. 149-150). Helt til slutt i intervjuguiden spør vi om det er noe annet de ønsker å fortelle oss om pandemien, altså et åpent spørsmål for å sikre at vi ikke mister viktig informasjon. Flere hadde notert seg tanker rundt dette spørsmålet før intervjuet. Ved at respondentene fikk intervjuguiden på forhånd kunne de forberede seg og komme med mer helhetlige svar under intervjuet. Vi fikk positive tilbakemeldinger på at vi sendte den ut, flere sa at det var en fin måte å forberede seg på.

Når man velger intervju som forskningsmetode brukes ofte båndopptaker i tillegg til notater. Positivt med dette er at man da får med seg absolutt alt som blir sagt. I forhold til gjennomføring av intervjuet så har vi ikke benyttet båndopptaker. Dette har vi gjort bevisst, da båndopptaker kan føre til at respondentene lukker seg og ikke forteller så mye. Intensjonen vår med å velge kvalitativ metode var å gå i dybden, og få høre respondentens egne historier. Da vi begge har vært barnehageledere under pandemien så tenkte vi at respondentenes svar kunne bli noe personlige. For å ivareta denne mulige åpenheten valgte vi å gjennomføre uten båndopptaker. Det var en styrke at vi var to som samarbeidet, en av oss noterte underveis på en datamaskin og en intervjuet. Vi hadde samme roller gjennom alle intervjuene. En av oss skriver fort på maskin og fikk denne rollen.

Vi hadde små pauser underveis, på denne måten fikk vi skrevet ned det de sa på en riktig måte. Vi renskrev notatene rett etter intervjuene var tatt (Jacobsen, 2018, s. 201-202).

Vi startet intervjuet med å introdusere oss, og vi fortalte litt om hvor vi jobbet og hvor lenge vi hadde jobbet som barnehageledere. Vi gikk gjennom problemstillingen og fortalte at det var seks respondenter til sammen som skulle intervjues. Vi sa også at det ville ta ca. 45 minutter og at det var anonymt. Dette er informasjon de hadde fått tidligere, men det var en fin måte å innlede på før selve intervjuet begynte. Vi sa at vi ville ta noen små pauser underveis. I tillegg fikk de beskjed om at en av oss ville intervjuer og en notere underveis.

Vi informerte om at intervjuguiden var lagt opp etter Mitroff og Pearsons sine fem faser for krisehåndtering. To av respondentene kjente igjen teorien, og flere sa de likte måten vi hadde lagt opp temaene på. Vi fortalte også at vi ville bruke dataen som ble samlet inn til videre drøfting for å se praksis opp imot den teoretiske rammen i studien. De fikk anledning til å si ifra om de lurte på noe før vi startet. Ingen hadde noen spørsmål, vi tolket dette som om de var godt informerte.

Vi så etter det første intervjuet at respondenten tolket noen av spørsmålene som situasjoner rundt både nedstenging og smittetilfeller i barnehagen. Vi har derfor videre med i de andre intervjuene noen underspørsmål, slik at respondentene kunne få satt ord på lederrollen i begge disse situasjonene.

Det var en fin atmosfære og ingen avbrytelser under intervjuene. Intervjuer snakket med en rolig stemme. Respondentene hadde mye på hjertet, og det var fin flyt mellom intervjuer og respondent. De var ivrige etter å fortelle og levde seg tilbake i tiden. De viste frustrasjon over hvordan det hadde vært, og vi så at det vekket følelser hos alle. Noen av respondentene ble mer engasjerte og noen ble mer emosjonelle, noen begge deler.

Før prosessen med intervjuene startet tok vi en test på nettsiden til Norsk senter for forskningsdata (NSD) i forhold til godkjenning av forskningsprosjektet. Hvis man skal behandle personopplysninger må dette være godkjent i henhold til GDPR regler, ny personvernloven trådte i kraft 20. juli 2018. Da vi ikke skulle behandle noen personopplysninger var prosjektet helt anonymt, vi trengte derfor ikke å sende inn søknad.

Vi valgte allikevel å lage et infoskriv til respondentene og fikk her veiledning av NSD. NSD sa at dette var en fin måte å informere respondentene på, men ikke noe som måtte gjøres. Underveis i denne studien fikk vi beskjed om at NSD fra 1. januar 2022 har blitt forandret til Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør).

4.6 Bearbeiding og analyse av data

Vi har brukt en kvalitativ analyse hvor vi som tidligere nevnt brukte den hermeneutiske spiral. Det første vi gjorde var å lese gjennom dokumentasjonen vi hadde fått inn. Vi noterte tanker som kom opp underveis for hvert intervju. Vi ville finne ut om det er noe som gjentok seg og om det var noe som skilte seg ut. Vi renskrev som tidligere nevnt notatene rett etter intervjuene.

Vi jobbet videre ut ifra en innholdsanalyse hvor vi forenklet og kategoriserte dataen (Jacobsen, 2018, s. 207). Når vi begynte å kategorisere brukte vi de ulike temaene i intervjuguiden som utgangspunkt. Når man deler opp i en kategori må minst to respondenter kunne settes inn i samme kategori. Alle respondentene svarte på spørsmålene for hvert tema, det vil si at vi hadde seks respondenter under hver kategori. Hvis alle respondentene passer inn i en kategori blir det viktig å dele opp i underkategorier, noe vi så gjorde. Gjennom å systematisere data på denne måten kunne vi lettere se på likheter og ulikheter på svarene ut ifra samme tema til respondentene (Jacobsen, 2018, s. 207-211). Vi satte så inn data fra de forskjellige intervjuene under hvert tema, vi lagde det Jacobsen kaller «en analyse på tvers av enheter» (Jacobsen, 2018, s. 211).

Når man lager flere kategorier istedenfor å ha en stor tekst blir det enklere og jobbe videre med analysen. Målet med innholdsanalysen var å ende opp med forskjellige kategorier som var hensiktsmessige for vår studie (Jacobsen, 2018, s. 207).

Når vi presenterer respondentenes utsagn har vi fjernet noe data som var lite relevant, i tillegg når det blir for personlig og kanskje gjenkjennbart. Det er nøye gjennomtenkt hva som tas bort, i denne forbindelse bruker vi klammer [...]. På denne måten får vi tydeligere fram de funn som er mest riktige for vår studie. Naturlige pauser til respondentene betegnes med tre punktum. Som en avslutning lagde vi en tabell hvor hovedfunnene blir presentert, disse tas så med videre inn i drøftingsdelen.

Når det gjelder spørsmålene om ivaretagelse og det åpne spørsmålet i intervjuguiden, så vi at det ble naturlig å trekke svarene inn i handlings- og læringsfasen. Her valgte respondentene hovedsakelig å fortsette på hvor krevende det var å stå i krisen som barnehageleder med høy arbeidsbelastning, og de uttrykte igjen hvor tøft og emosjonelt det hadde vært. Det samme gjelder svar under gjenopprettelsesfasen i forhold til gjenåpningen etter nedstengingen, denne dataen trekkes inn i handlingsfasen.

4.7 Validitet og reliabilitet

4.7.1 Validitet

Det er viktig å stille seg spørsmålet om informasjonen vi har innhentet er sannferdig, altså graden av intern gyldighet. I forhold til begrepet *validering* sier Jacobsen (2018) «I en pragmatisk tilnærming betyr dette at vi stiller spørsmål med hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten» (Jacobsen, 2018, s. 228). For å klare dette må man ta utgangspunkt i at respondenten har gitt en så riktig gjengivelse av opplevelsen som vedkommende kan. Det at respondentene fikk utlevert intervjuguiden på forhånd mener vi har vært med på å øke graden av intern gyldighet. Som flere sa så var dette et tema de helst ville legge bort, det var krevende å hente fram informasjonen. De fikk med dette muligheten til å forberede seg. Alle hadde skrevet ned notater og tenkt igjennom hva de ville si, men de kom også på flere ting underveis som utfylte notatene deres. Dette var for oss med på å understreke at respondentene kom med et realistisk bilde av virkeligheten.

Jacobsen (2018) stiller spørsmålet om man har intervjuet de respondentene som er passende for vår oppgave, da dette er med og påvirker oppgavens validitet (2018, s. 228-229). I forhold til studien vår har vi valgt barnehageledere som har stått midt i pandemien. De kan ha forskjellige opplevelser, tanker og meninger om krisen, men alle har førstegangserfaring med å stå i en krise som dette og er for oss riktige kilder.

Jacobsen (2018) sier: «Vi må alltid være åpne for at kilder ikke forteller sannheten, og at de bevisst gir et fortegnert bilde av sin opplevelse av virkeligheten» (Jacobsen, 2018, s. 230). Vi opplever at når temaet Covid-19 kommer opp blant barnehageledere i forskjellige sammenhenger er det mange som har noe på hjertet. Det virker som om det er en stor iver etter å få fortelle om egne opplevelser på en realistisk måte.

For å finne ut av om data som samles inn er ekte må man ha flere respondenter, ikke bare en. «Informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet» (Jacobsen, 2018, s. 231). Vi har seks kilder fra forskjellige enheter. Vi vil helt sikkert få ulike svar, men det er også noe av det som er viktig med kvalitative kilder. «Det er summen av informasjon fra ulike respondenter som er den riktige beskrivelsen av fenomenet, enten denne beskrivelsen går mot enighet (konvergens) eller uenighet (divergens)» (Jacobsen, 2018, s. 231).

4.7.2 Reliabilitet

«De som undersøkes, påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen» (Jacobsen, 2018, s. 241). Det er viktig at de som undersøkes vet noe om oss som skriver oppgaven. Respondentene vet at vi begge to har stått i samme situasjon som dem under pandemien. De vet at vi har lang erfaring som både pedagoger og ledere i barnehagen. Disse faktorene tror vi er med på å skape tillit mellom oss og respondentene.

Det vil alltid være en viss fare for at en respondent kan la seg farge av den som intervjuer. Her kan det være snakk om personlighet, klesplagg, hvordan man ordlegger seg m.m. Det var viktig for oss å tenke gjennom egen fremtoning i forkant av intervjuene. Hvor selve intervjuet foregår kan også ha betydning for resultatet (Jacobsen, 2018, s. 242-243).

4.8 Generalisering

Vil det være en mulighet å overføre innsamlet data til andre barnehageledere som ikke har svart på undersøkelsen? Altså overføre fra utvalg til populasjon. Vår design på studien gir en lav grad av ekstern gyldighet. Altså vil en slik undersøkelse være lite aktuell å overføre til større sammenhenger. Dette er en kvalitativ studie knyttet til et intensivt opplegg hvor vi har undersøkt få respondenter og gått i dybden, ikke bredden (Jacobsen, 2018, s. 237). Men det vil nok være mulig for andre barnehageledere som har stått i samme krise og kjenne seg igjen i flere av svarene. Jacobsen (2018) henviser til Williams (2004) som kaller dette for en moderat generalisering. Det kan sannsynliggjøres at andre vil kjenne seg igjen i svarene (William, sitert i Jacobsen, 2018, s. 2014).

4.9 Ethiske problemstillinger

«Forskeren har plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt» (Jacobsen, 2018, s. 45). Informert samtykke blir sentralt i denne settingen. Det som er viktig her er at den som undersøkes tar avgjørelsen selv i forhold til deltakelse. Ikke alle kan ta denne avgjørelsen selv, men i vårt tilfelle kan alle respondentene det (Jacobsen, 2018, s. 47). Respondentene skal også ha god informasjon om studiet, det vil si hva som er intensjonen med studiet og hva vi har tenkt å bruke dataen som samles inn til. Men gir vi for mye informasjon kan det føre til at respondentenes svar blir påvirket av dette. Respondentene fikk informasjon i forkant av undersøkelsen og vi gav dem mulighet til å ta kontakt om det var noe som var uklart. Det er også viktig at respondentene har forstått all informasjonen de har fått, dette er ikke alltid like enkelt. For å være sikre på dette gjentok vi informasjonen før vi startet med intervjuet (Jacobsen 2018, s. 48).

Forskerne skal i tillegg ta hensyn til privatlivet til respondentene. Når de svarer på spørsmål og det viser seg at respondenten kommer inn på privatlivet blir det viktig at man ikke kan gjenkjenne hvor han/hun kommer fra (Jacobsen, 2018, s. 49-51). Vi vil anonymisere respondentene helt slik at ikke dette blir noen utfordring.

Vi har ikke studert våre egne barnehager, men vi har studert samme yrkesgruppe som vi selv er en del av. Vi har mye erfaring som barnehageledere under pandemien, og det kan være en utfordring at man blir farget av disse erfaringene. Dette er noe vi har vært bevisst på under skrivingen, og vi opplever at dette har gått fint (Jacobsen 2018, s. 57). I kapittel en og to har vi kommet med noen av våre erfaringer, når det gjelder drøftingen så er den basert på data fra respondentene.

5.0 Presentasjon av det empiriske materialet

I dette kapitlet vil vi presentere funnene fra intervjuene vi har foretatt av respondentene. Dette for å belyse problemstillingen:

På hvilken måte har Covid-19 pandemien utfordret lederrollen i barnehagene?

Funnene blir presentert ut ifra intervjuguiden og Mitroff sine fem faser for håndtering av kriser. Vi har som tidligere nevnt intervjuet seks barnehageledere fra seks forskjellige barnehager. Respondentene betegnes som R1, R2, R3, R4, R5 og R6. Vi tenker at det er et funn i seg selv at respondentene har veldig mange like svar. Svarene under hver fase går litt inn i hverandre, noe som er naturlig da barnehagelederne stod i flere like situasjoner under de samme fasene.

5.1 Oppdage

Vi spør når og hvordan respondentene oppdaget at Covid-19 kom inn i barnehagen, og hva det ble satt fokus på i den første fasen. Her har respondentene svart i forhold til nedstengingen på landsbasis mars 2020 og første smitteutbrudd i barnehagen.

I forhold til *nedstengingen* sa respondentene at den kom overrasket på. En respondent forteller:

R5: «[...] Vi visste at Oslo hadde stengt ned. Så husker jeg vi satt på sonemøte egentlig, det var nyheter rundt nedstenging. Så fikk vi bekrefta at det skulle bli nedstengt her. Vi avslutta møte, og gikk tilbake til våre barnehager. Det var ulike beskjeder i forhold til tidspunktet. Plutselig skulle det skje fredag, kl. seks, samme dag. Så husker jeg det, rett ved siden av barnehagen har vi en matbutikk. Folk stod nesten i kø, det var nesten ikke en ting igjen i hyllene. Vi kjente litt på alvorlighetsgraden da.»

En annen respondent sier dette om nedstengingen:

R1: «Altså, jeg var jo ... mars 20 ... husker jeg var inne i et møte i forbindelse med jobben, kom ut og da var barnehagene stengt ned [...] Nesten som å se på film, en litt absurd greie.»

I den første fasen av nedstengingen nevner flere av respondentene at det var viktig å få ut informasjon til de ansatte og foresatte. Det var mye som skulle ut, informasjonen måtte korrigeres og så ut igjen. I tillegg måtte de foresatte komme og hente barna. En av respondentene hadde fokus på det å være rolig.

R5: «*Ble jo prega som leder, måtte ha fokus på kontakt med ansatte og foreldre. Jeg fikk mye info fra oppvekst og kriseteamet, og jeg måtte viderebringe informasjonen. Ehh ... jeg måtte være rolig, og så hvor viktig det var å ha god kontakt med de ansatte[...]*»

R5: «*[...] Jeg måtte håndtere informasjonen, det var mye som skulle ut. Informasjonsflyt ... korrigerer informasjon, foreldrene måtte komme og hente [...]*»

To av respondentene var i annen jobb enn de har nå da nedstengningen var et faktum. En av dem måtte bli værende i den gamle jobben som utleid arbeidskraft en stund, da det var mye å ordne der.

R1: «*Hadde ikke noe smitte i barnehagen, måtte jobbe der til jeg fikk ordna alt. Det ble utleid arbeidskraft, skulle egentlig begynne i ny jobb ... måtte tilbake til kommunen jeg hadde slutta i. Jeg hadde mine rutiner, så etter hvert inn i ny jobb, med nye rutiner. Men det var jo nasjonale føringer, så det var ganske likt.*»

En respondent gir uttrykk for at det var stress i forhold til informasjonen som skulle ut, og at respondenten hadde en følelse av å være aleine rundt dette. Etter hvert kom det mer hjelp fra kommunen.

R6: «*Jeg var på en annen barnehage når vi ble stengt ned. Mer stress i informasjonsflyten, ingen klar ordlyd i informasjon. Jeg måtte lage lister selv, satt liksom litt sånn aleine. Kommunen kom på banen etter hvert med skikkelige prosedyrer. Det var fokus på informasjon, personal visste hva som lå i tida.*»

Flere respondenter forteller om fokuset på kommunikasjonsmidler, hvordan de måtte lære seg å bruke dette både innad i personalgruppa og utad til barna og foresatte. To respondenter nevner hva de gjorde for være i kontakt med barna.

Samfunnskritiske yrker blir også nevnt, problematikken rundt dette om foreldrene skulle levere dokumentasjon eller ikke. I tillegg var det fokus på de sårbare barna, det var spesielt en utfordring med å ivareta de som nylig var meldt til barnevernet.

R3: «[...] Vi måtte sitte på teams å snakke sammen, noe vi ikke var helt gode på. Så der ble vi jo virkelig satt i gang. Vi er jo ikke på jobb fysisk, men man er på jobb allikevel.»

R4: «Hva kan vi gjøre for å være i kontakt med barna? Noen ansatte vaska, lagde youtube kanaler, sendte info på messenger og hadde samtaler med barna. Vi måtte tenke nytt, lære bruk av digitale verktøy som skype og zoom. Vi hadde medbestemmelsesmøter, lagde planer, fokuserte på de sårbare barna. Mista heilt taket på dem, det ble sendt en undersøkelse til barnevern, men den ble ikke satt i gang på lang tid. Barnevernet kunne jo ikke ut de heller.»

R5: [...] Vi måtte finne ut hvilken informasjonskanal som fungerte best [...] Barn med særskilte behov måtte ivaretas, jeg var noe mer bekymra for noen enn andre. Vi måtte ha hjemmekontakt, det ble viktig. Samfunnskritiske yrker kom på banen, ting kom fort på banen, ... det ble også en lederrolle, det å ta seg av dette. Jeg måtte ta en del avgjørelser, skulle det dokumenteres eller ikke at foreldrene hadde disse yrkene.»

I forhold til barnehagenes første smitteutbrudd fikk noen barnehager dette tidligere enn andre. En respondent nevner at ved oppstart i ny barnehage etter nedstengingen så kom smitten tidlig. Barnehagen kom i media grunnet dette. Fokus i denne fasen var smittevern, informasjon til ansatte og foresatte samt rapportering til kriseledelsen. Dette fokuset var også gjeldene for de andre respondentene.

R1: «Vi kom i media i forhold til at barnehagen ble stengt ned. Måtte korte inn på arbeidsdagen. Det starta med ett barn, eller en foresatt som var smitta, så eksploderte det. Det var stort fokus på smittevern, informasjon til ansatte og foreldrene samt rapportere til kriseledelsen i kommunen. Først nedstenging, så smitte i barnehagen.»

En annen respondent forteller også om tidlig smitte. Hun ble oppringt sent på kvelden av smittesporingsteamet og måtte sette i gang å informere ansatte angående karantene, samt videre informasjon dagene etterpå. Det å bli kontaktet av smittesporingsteamet utenom arbeidstid er det også andre respondenter som nevner. I tillegg uttaler respondenten seg om foreldrene som var veldig opptatt av hvem av de ansatte som var smittet.

R4: «Mener det var oktober 2020 ... oppdaget det en fredags kveld kl. 21.30. Ble oppringt av smittesporingsteamet, en ansatt var smittet. Den ansatte hadde vært på jobb i to dager. Det første jeg måtte gjøre var å informere alle ansatte, informerte på kvelden. Det var det første ... Jeg ringte øverste leder. Jeg var på hytta, hadde heldigvis med pc ... Jeg måtte først finne ut av hvor mange dette gjaldt. Ti dagers karantene på hele gjengen ... Lørdag, alle barna fikk beskjed lørdag. Da var det stille og rolig her når mandagen kom. Vi, jeg og ansatt ringte rundt til alle foreldre. De kunne ringe tilbake, ta opp ting med oss. Ingen andre ble smitta. Informasjon til ansatte ble viktig, min leder og jeg forfattet en tekst som skulle ut til alle foreldre. Nok, men ikke for mye informasjon. Det var fryktelig mye sladder ... Det er en ansatt som er smittet. Foreldrene fant det ut, og vedkommende tok da kontakt med de som fant det ut. Jeg spurte ansatt: Trenger du noe mer beskyttelse? Ansatt sa nei til det foreløpig. Det kom direkte spørsmål fra foreldrene til vedkommende på jobb. Ansatt sa til de: jeg synes ikke du skal stille meg de spørsmålene, det er ubehagelig. Jeg har gjort det jeg skal og det var ikke med vilje at jeg ble smitta.»

En respondent beskriver sen smitte, ikke før januar 2022. Respondenten hadde da prosedyrene klare.

R6: «[...] Ingen barn og ingen foreldre som vi fikk beskjed om ble smitta. Vi hadde ingen stor test regimer. Når ansatt i januar 22 ble smitta hadde vi klare prosedyrer. Fokus i første fase, informasjon til personal, avdelinger og foreldre. Jeg fulgte prosedyrene veldig nøye [...].»

I tillegg til å ha fokus på informasjon ser vi at dette med å trygge de ansatte ble viktig. Vi ser at respondentene som var godt forberedt på et smitteutbrudd også opplevde situasjonen som krevende.

R3: «Første tilfellet av en person som var smitta var desember 21. Noen dager etterpå første barn. Etter halvannet år med pandemi ... kjente litt på det å skulle sette i gang med alt. Ja, nå skal alt settes i verk. Både vel og ille. Ble kontakta av Smittesporingsteam en lørdag, fikk beskjed seint på kvelden. Ganske jobbig med tiltakene som endret seg fra dag til dag. Viktig å gi riktig info og trygge ansatte. Så gjennom alle infobrev for litt siden, hjelpes å mye jeg skrev.»

R5: «Vi var vel ganske heldige, fikk ikke smitte i første runde. Skolen rett ved siden av fikk to store utbrudd [...] Vi fikk en liten smitte i desember 2021, men så var det over nyttår, da fikk alle det utenom ei. Det var litt interessant. Det var krevende, da vi hadde toppen av smitten da. Det ble mye testing og karantene ting. Mye med rapportering. Jeg hadde jo en sentral rolle, dette med smittevern, det var jeg som hadde kontakten [...].»

I tillegg var det fokus i første fase på om barnet kunne komme i barnehagen eller ikke grunnet mild sykdom. Hvor gikk grensene? Dette skapte mange utfordrende situasjoner for flere av respondentene. Et eksempel på dette ser vi her:

R5: «[...] Fikk veldig massivt med spørsmål fra foreldre. De ville jeg skulle vurdere med barna i forhold til snørr, det var mye forvirring om barnet var sykt eller ikke. Jeg sa dere selv må ta kontakt med smittevern, jeg kan ikke avgjøre dette. Jeg måtte bli veldig tydelig. Hvis jeg sa det var greit at de kunne komme så ville det plutselig ble mer smitte i barnehagen, og da ville det igjen bli mitt ansvar.»

5.2 Forebygge og forberede

Her spør vi om hvordan respondentene var forberedt på krisen. Vi spør også om de fikk noen innføring /opplæring i hvordan lede kriser før pandemien, eventuelt underveis.

Når det gjelder pandemien var det ingen som følte seg *forberedt*. Men en barnehage hadde tidligere hatt flom og strømbrydd, og fått erfaringer rundt det å måtte stenge barnehagen et par dager. De kjente noe til informasjonen som måtte ut til foreldrene. En annen respondent hadde vært med i kommunens beredskapstenking, hvor for eksempel fokuset hadde vært terrorskyting. Respondenten kommenterer mangelen på beredskapsplan i forhold til pandemien.

R4: «Vi var ikke forberedt på en pandemi. Men var litt inni krisehåndtering. Vi har hatt flom og strømbrydd, og vi har vært på øvelse. Vi har hatt stengt to dager grunnet flom her. Informasjonselementet og informasjon ut til foreldrene var gjenkjennbart. Men er jo ikke vant på å tenke på ting som kunne være potensielt dødelig.»

R1: «Jeg tenker at jeg egentlig ikke var forberedt på det. Har vært med i kommunens beredskapstenking, vi har tenkt beredskap i forhold til for eksempel terrorkyting, men ikke korona. Man har jo med seg tankegangen. Jeg var i et kommuneskifte ... Men var ikke kjempegodt forberedt, vi burde hatt en beredskapsplan ...»

R5: «I forhold til nedstengingen var jeg ikke forberedt i det hele tatt. Har hatt en del vanskelige enkeltsaker, men var ikke forberedt på den [...].» Men siden jeg fikk et seint smitteutbrudd var jeg heldig, det må jeg jammen meg si ... der de liksom var først ut. [...] Når det først brøyt ut ble mye delt på teams. Erfaringsutveksling, det var veldig bra.»

En annen respondent visste hvem som kunne kontaktes, og var fornøyd med informasjon underveis av kommunen, men savnet systematikk og kriseledelse i forkant.

R2: «Jeg visste hvem jeg skulle ringe, vi hadde varslingsystemer. Kommunalsjef sendte ut mye mail med beredskap, det var en trygghet. En trygghet med det systemet før man skulle agere. Men følte det var mangel på systematikk, mangel på kriseledelse i forkant. Det bør på agendaen.»

Respondent 6 tar opp dette med viktigheten av risikoanalyse.

R6: «Har jo vært forberedt på små kriser, små andre kriser. Den krisetenkingen der ... Men så skjedde det, og risikoanalyse ble viktig. Vite hva som kan skje, dette her var jo bare en større og mere helhetlig krise. Dette er jo ting vi er oppi. Godt at det var samfunnet som var i krise. Men var jo ikke forberedt på en krise som dette. Små kriser står man jo i ofte. Har vært med å håndtere en krise, men ikke en samfunns krise.»

Noen av respondentene opplevde nedstengingen og første smittetilfelle tett på hverandre. Mens andre fikk smittetilfeller sent i barnehagen. Det er stor forskjell på hvor godt forberedt respondentene var på smitten som kom inn i barnehagen. De som fikk smitten tidlig, var ikke forberedt og manglet diverse prosedyrer. De som fikk smitten sent var godt forberedt, og kunne iverksette organisering med ferdige beredskapsplaner, risikoanalyser og smitteveileder. Uavhengig av når smitten kom i barnehagene så forteller flere respondenter at de fikk innføring i hvordan lede kriser *underveis*. Respondentene fikk oppfølging av ledelsen i kommunen, kommuneoverlegen, Udir, FHI og brukte smitteveilederen. Erfaringsutveksling og øvelser ble viktig. Samarbeid i sonen og informasjon fra smittesporing var også til stor hjelp.

R1: *«Vi stod jo i sammen med de som satt i beredskapsgruppa. Kommunelegen, fikk god oppfølging, de var tett på. Jeg fikk mye fra Udir og FHI. Plinga inn i alle vinkler, det var nytt å forholde seg til fra dag til dag.»*

R2: *«Pandemien kom jo mars 2020, vi hadde jobba mye med trafikklys modell når smitten kom. Jeg kunne forberede meg ... var godt forberedt. Men det var rimelig heavy den ettermiddagen vi fikk beskjed. Barn måtte testes, vi måtte forholde oss til det helsemyndighetene sa. Disse barna må skjermes, de var potensielle smittebærere. Da ble det puls, og jeg stilte spørsmålet: Har jeg gjort det godt nok? Pedagoger ble veldig stressa ... Konsekvensen for noen av familiene kunne være stor, to hjem med foreldre med astma ... Man kjenner på tusen ting. Man må tenke på barna, egne medarbeidere, foreldre og noen har eldre medarbeidere. De måtte være i jobb.»*

R5: *«Ja, ehh ... jeg husker, for det første at vi fikk god info og veiledning i mailene som ble sendt ut av kommunen. Flere lenker, øvelser, ros analyse, det var bra. Erfaringsdelingen ble veldig viktig. Brukte sona for det det var verdt. Kontakt med sona, og hvordan gjøre det med forskjellige ting ble viktig. Jeg brukte nettverk og smittesporing. Ledelsen, jeg tok kontakt med de hvis det var vanskelige ting. Hvis det er krise visste jeg på forhånd hvem jeg skulle kontakte, hvilke linjer vi har.»*

5.3 Handling

Her spør vi om respondenten måtte endre lederrollen, og eventuelt hvorfor og hvordan rollen endret seg. I tillegg spør vi hvordan egen mestring opplevdes i denne situasjonen.

Vi ser at alle respondentene måtte *endre lederrollen* i den akutte fasen av krisen. Det var et stort behov for å organisere, informere og trygge både ansatte og foreldre. I tillegg måtte man ivareta de sårbare barna. Det ble liten tid til å jobbe med kompetanseheving.

R1: *«Ja, akkurat i den akutte fasen måtte jeg det. Jeg har jo studert styrerutdanning, og vet hvem man er som leder. Man blir en sånn organisator, ... får det til å gå rundt med tanke på smittevern. Kan jo bare drite i det vanlige ... Man må informere og trygge. Jeg var ny, skulle ha hjemmekontor og fikk ikke hilse på mitt lag. Det var utfordrende. Sendte ut forventinger, men gikk ikke rundt, var redd for å smitte de. Man skal lede i sånne kriser ... en viktig bit av det. Blir ikke lærende utvikling og kompetanseheving, lite kvalitets utvikling. Måtte ivareta de sårbare barna, ivareta foreldre og ansatte. Leder i barnehager er mye mer enn dette. Ble en administrator og lite annet.»*

R5: *«Jeg satt og tenkte mye på den. Litt vanskelig å gjøre dypdykk nå. Ja, den tror jeg har endra seg. Jeg fikk mange nye oppdrag, mange vurderinger måtte tas, karantene, smittevern og sporing. Informasjon og kommunikasjon og disse tingene der. Jeg tenker det der med det å være utrolig bevisst på sin rolle, rolig, jeg skulle skape trygghet for mine ansatte. Jeg kom veldig mye mer nærmere mine ansatte enn jeg noen gang har vært. Spesielt i første fase, kom veldig tett. Jeg var veldig på, det var mye samtaler, telefon samtaler til langt utover kveldene. Det var litt døgnet rundt, det tok jeg meg tid til. Lederrollen ble jo egentlig døgnet rundt, ingen tidsbegrensing. Jeg måtte være tilgjengelig hele tida. Det ble ekstra viktig det å være tilgjengelig for de ansatte. Også var det jo dette med prioriteringer, jeg måtte være tydelig på det. Man har ansatte som vil vi skal gjennomføre faglig. Jeg måtte si at nå er det pandemi, og at fokuset måtte være på den. Vi måtte legge vekk mye av det faglige, fokus måtte være på den. Jeg har vært veldig tydelig på det. Silt ut til de ansatte dette de måtte ha av info, de trenger ikke alt. Det og det tenker jeg i forhold til det faglige, ikke alt. Ha fokus på det vi får til i denne situasjonen. Heller smale ned, ha fokus på noe. I forhold til dette så fikk jeg en rydde jobb.»*

Vi ser også at noen respondenter nevner dette med å ta rollen i forhold til å være en smittesporer når det var smitte i egen barnehage. Det var i lengre perioder forventet fra smittesporingsteamet at man tok denne rollen grunnet høyt smittetrykk i kommunen, og mangel på personell. Dette kunne føre til mye ekstraarbeid og utfordrende telefonsamtaler for respondentene. Et eksempel på det kan vi ser her:

R2: «[...] Under den første smitten hadde vi barnehagelærerstudenter, vi hadde elever fra videregående, elever i arbeidsuke. Ringte rundt til lærere og foreldre ... Fikk svar fra foreldre om at de nå hadde leid hytte, det var vinterferie, skulle de liksom bare si nei til at familie kunne komme? Lærere svarte at de nå hadde vinterferie og de kunne ikke ringe videre til elever. Jeg måtte holde telefonen sånn (respondent holder den langt bort fra øret), det var høylytt. Jeg måtte være tydelig på at jeg bare var en budbringer, at jeg måtte forholde meg til hva myndighetene sa.»

Fokuset på dette med å være en autoritær leder over tid kom også fram.

R4: «Jeg opplevde at jeg måtte ta i bruk lederrollen hvor det ble mye kommando, det å være autoritær. Jeg sa flere ganger: «Ja, jeg skal se på det men vi må nok forholde oss til slik det er». Det er jo ikke slik man ellers svarer, da svarer man mer ok så interessant, det kan vi se på. Det gikk fint å være så streng [...].»

I forhold til autoritær ledelse nevner to respondenter dette med at foreldrene ikke respekterte stenging i visse perioder grunnet sykdom blant personalet. En uttalelse fra respondent 4 kan illustrere dette:

R4: «Brukte smitteveileder mye, argumentasjonen måtte jo ut til foreldrene. Noen foreldre respekterte ikke at vi måtte stenge. Hvis vi ble syke så måtte vi stenge. Jo mer, jo bedre informasjon. I to år, min rolle har vært å gi informasjon i to år. Mye negativ info, eller kommando, på en måte autoritet [...].»

I forhold til *mestring* så svarer alle at de følte de gjorde det, en respondent nevne at lang erfaring som leder var til god hjelp. Andre gir uttrykk for *mestring*, men også for at det var krevende tider.

R4: «Jeg opplevde mestring. Har mange år som leder, er bevisst, reflektert som leder. Denne erfaring hjalp meg.»

I denne akutte fasen så var det en respondent som tilbød smittespringsteamet hjelp.

R1: «Gikk greit veldig lenge. Var ny, hadde en del å gå på. Litt sånn ... i forhold til smittesporing ... jeg kan bidra. Ringte de for å høre om de trengte hjelp, men de trengte ikke det. Jeg opplevde mestring, samarbeidet bra med ansatte og andre [...].»

En annen respondent som også følte på mestring, forteller at det å ha en fast kontaktperson i smitteteamet var til stor hjelp. Hun følte at det hun gjorde var noe hun hadde kontroll på. Men respondenten gir uttrykk for at det var krevende og at kommunikasjons delen tok mye tid, hun burde spurt om mer hjelp her.

R2: «Jeg prøvde å finne ut av hva jeg skulle prioritere, hva som var behovet. Jeg synes jeg mestra det. Det var en trygghet i ledersystemet, det jeg gjorde fikk jeg beskjed om at jeg hadde kontroll på. Det var felles testing ... jeg fikk en kontaktperson der, fikk et nummer til henne, det var veldig bra. Når foreldrene stilte spørsmål, var det en trygghet og kunne ringe en person. Jeg kjente ... har jo aldri jobba så intenst gjennom heile døgnet før. Jeg drukna litt meg selv, burde spurt om hjelp til den kommunikasjonsdelen ut til andre. Vi har jo en kommunikasjonsenhet i kommunen. Ringte lærere, nei de var på ferie. Tok nok mer ansvar enn jeg trengte, men jeg skulle være sikker på at jeg hadde gjort alt riktig.»

En respondent følte det hadde gått bra, men kjente en del på dette med å være alene med barn og ha mye kveldsarbeid. Flere nevner dette med og alltid være påskrudd, at det var belastende.

R5: «Jo, jeg føler det har gått bra. Har stått oppreist, fått gjort det de krevde, samtidig så har det vært for mye [...] Totalt sett ble det for mye. Får sånn bilde ... sitter med pc og virkelig jobber, barna som sitter der. Jeg sier til barna at jeg bare må få gjort dette nå. Jeg kjenner på det når jeg snakker om det. Ingen som kunne hjelpe meg med det. Kjenner på følelsen enda. Ting var usikkert, dette var under nedstengingen.»

Helt aleine, det var så mye. Oppdateringer og spørsmål kom gjerne på ettermiddag og kveldstid. Det ble lagt opp til kveldsjobbing. Det var nok det tøffeste for meg. Jeg er veldig pliktoppfyllende, jeg ville ikke gjøre en dårlig jobb selv om jeg hadde den situasjonen jeg hadde. Jeg la bort en time på dagen, tolv til ett, da går vi ut sammen. Jeg måtte prioritere dette. Etter hvert kom man inn i dette med informasjonen som skulle ut. Det ble en rutine. Det kom mye etter hvert. All informasjon skulle jo ut.»
[...]. Mestring ja, vi har lykket med organiseringen, lykket med dette med kohorter og dette med smittevern. Vi fant gode løsninger som vi har tatt med videre.»

5.4 Gjenopprette

Her spør vi hva dette krevde av respondenten ut mot brukere og de ansatte. Vi spør også om respondenten måtte ha fokus på andre ting enn han/hun tidligere i krisen hadde sett for seg. Under dette spørsmålet har respondentene snakket om situasjonen når barnehagene skulle gjenåpnes etter nedstenging, og når vi senere skulle tilbake til ordinær drift uten å ta hensyn til smittevernstiltak.

I forhold til gjenåpningen etter nedstengingen nevner flere av respondentene at det var mye jobbing, spesielt dette med at informasjon måtte ut til ansatte og foreldre. I tillegg nevnes det at man daglig måtte rapportere til kommunen i forhold til smitte. Det var mye organisering, barnegruppene måtte deles i små kohorter. Det nevnes også at respondentene måtte jobbe døgnet rundt.

R1: «Igjen mye info som skal ut, sende inn vedtak ... enkeltvedtak, rapportere daglig inn smitte, informere foreldre og ansatte. Jobba nesten heile døgnet. Veldig mye hele døgnet ... trygge ble riktig. Folk begynte å bli lei. Kan dra nytte av det seinere, dette med kohorter, små grupper. Hadde redusert åpningstid, godt for de ansatte, men de var lei.»

R6: «Det som krevdes da ... jeg lagde utrolig mye planer. Kalte inn pedagoger, informasjon måtte ut til foreldrene, mye om oppmøte hva som skulle skje. Da var vi inne på skype, vi måtte laste ned og installere. Det å få samhandla, det var en prøvelse.»

En annen respondent nevner dette med at man ikke kunne jobbe med fagutvikling, fokuset var nå Covid-19. Det var også mye fortvilelse fra ansatte i forhold til at foreldrene ikke holdt barna hjemme når de var litt syke. Arbeid med risikovurderinger ble viktig i denne fasen. En uttalelse fra respondent 2 kan illustrere dette:

R2: «Vi stod i en krise og skulle drive barnehagen. Det å klare å fokusere på mer enn den daglige driften, nei ... fagutvikling var det ikke kapasitet til. Ansatte var fysisk friske, men mentalt ... fortvilelsen fra ansatte for at foreldrene ikke holdt barna hjemme var mye til stede. Jeg prøvde å innføre en fast bolk på ledermøter om korona, var det noen risikovurderinger som måtte lages og oppdateringer i forhold til smitteveileder? Sendte ut mail hver uke, det var trygt. Jeg klippa og limte mye fra kommunens mail.»

Etter hvert skulle man tilbake til ordinær drift. Barna kunne nå være på sin avdeling, personalet skulle ha pauser sammen og smittevernstiltak forsvant. Også her ble informasjon til foreldrene viktig. To respondenter forteller om vedvarende redsel i forhold til smitte blant personalet. En uttalelse fra respondent 4 nedenfor illustrerer dette. Respondent 4 forteller også om fokuset på hvordan det fysiske læringsmiljøet nå så ut. Det ble også viktig å fortsette med vask av hendene. I tillegg fortelles det om utfordringer i forhold til ansattes sykdom. Om en ansatt var litt forkjøla nå så skulle man gå på jobb. Over en lengre tid skulle man ikke gå på jobb i denne tilstanden. Respondenten lurte nå på om man holdt seg hjemme selv om man egentlig kunne jobbe.

R3: «Litt det samme som når pandemien starta. Mange som stilte spørsmål. Nå er alt normalt, men hva var vanlig? Kan vi ha pauser sammen nå, kan vi blande stor og liten? Redselsfølelse. Flere utblåsninger, mer redsel da enn når pandemien starta hos oss. Da visste man jo mer hva det gikk i. Overraskende, men samtidig kanskje ikke. Man visste om hvordan noen ble rammet av covid, man kunne bli veldig syk. Jeg informerte foreldrene, de fulgte opp det jeg skrev.

Det fysiske læringsmiljøet, hvordan ser det nå ut? Før pandemi, det å vaske hender, vi fortsetter med det. Materiell, hva henger framme, ting som kan renholdes lett. Høy arbeidsmoral, vi brettet opp ermene.

Når man nyser så holder man seg hjemme, men nå kunne man jo komme på jobb. De har gitt beskjed om at de er syke, er de syke nå? Skal tro om de nå holder seg til den gamle standarden, den gamle moralen»

To andre respondenter var mer opptatt av samarbeidet mellom de ansatte, hvor er vi nå i forhold til der vi var før pandemien? Fokus på felleskap og vi- følelse ble viktig, og det å igjen kunne samle personalet slik at man kunne dele erfaringer og refleksjoner i fysiske møter. Det ble viktig å få tilbake samholdet, den gode stemningen som var på tvers av avdelingene. En av de forteller at hun var overrasket over at dette skulle ta så lang tid.

R4: «Det krevde i alle fall at jeg som leder så litt bakover, hvem var vi? Hva slags kultur hadde vi før, mange av tingene vi hadde jobbet med var nokså nedkjølt. Møttes ikke lenger og delte erfaringer, for eksempel morgen møter. Dette var jo helt blåst bort, alle hadde jo glemt dette. Det var viktig tenker jeg å varme opp igjen. Hvorfor gjør vi det, jo det er pga. at det har vært en pandemi. Jeg stilte dette spørsmålet flere ganger, og svarte igjen, jo fordi vi har hatt en pandemi. Jeg gleder meg til vi kan begynne å jobbe som vi pleier, god arbeidsform, ha mye refleksjonsgrupper og samle personalet. Få tilbake stemninga. Det var mange trøtte ansikt, slitne ansikter. Det siste året det har vært bøst synes jeg.»

R6: «Jeg synes ikke det krevde så mye i forhold til foreldre. Vi kunne være sammen alle, ikke mer i grupper, vi kunne ha møter uten å måtte dele oss. Da var vi ferdige med restriksjoner, nå var det ordinær drift. Lykkelige foreldre ... Alt var med det normale, men så merka vi det. Merka jo at det har tatt lengre tid å komme i normal drift internt. Blitt vant med litt meg og vårt, nå måtte vi samarbeide igjen. Løfte blikket ... Ha fokus på det. Det hadde vi, vi fikk dra hjelp. Vi måtte bruke termometer, måtte løfte blikket. Det ble viktig å se kollegaer igjen, den vi følelsen og vi måtte sette inn tiltak. Vi måtte løfte samarbeidet, løfte blikket og samarbeide bedre. Er litt overrasket over at det tar så lang tid. Lettere for meg å tenke som sitter på kontor. Det ble nye rutiner på barna og mye for de som er på gulvet.»

En annen respondent forteller om tett oppfølging av foreldrene, og opplever at de nå er mer forståelsesfulle og har et bedre samarbeid.

R5: «Jeg hadde veldig tett oppfølging gjennom pandemien med foreldrene, jeg tror de har fått mer forståelse for barnehagen og hva de har stått i. Det har vært tøft for foreldrene også, de har vært åpne om hjemmesituasjonene. Vi har kommet tettere på hverandre. Dette med sykdom, at det var så mye smitte blant barna. Jeg føler det har gjort noe med foreldrene nå, de som har vært foreldre under pandemien har vært spørrende, men også forståelsesfulle. Det har generert et tettere samarbeid.»

5.5 Læring

Her spør vi om hva respondenten har lært underveis i og av krisen. Vi spør også om respondenten ville gjort noe annerledes og hvorfor. I tillegg lurer vi på om respondenten har en tilbakemelding til myndigheter og eiere av barnehager (uavhengig av privat eller kommunal), som gjør at barnehagene kan stå bedre rustet ved fremtidige kriser.

To respondenter forteller om fokuset i forhold til å beholde roen. En forteller at det er noe av det viktigste de hadde lært. Hun skulle gjerne hatt bedre støttesystemer rundt seg. I tillegg trekker hun frem viktigheten av å evaluere sammen med personalet.

R2: «Jeg har lært at det er enormt viktig å beholde roen som leder. Bruk de to minuttene når pulsen er i 190. Pust med magen. Er jeg stressa generer det stress videre. Jeg tror det er noe av det viktigste jeg har lært. Betydningen av å lage egne systemer ut av de store rammene. Så det når jeg var i krise, jeg må vite hvor jeg finner det i kommunens rigg ... Mer info om hvem jeg kunne ringe. Det kunne vært bedre støttesystemer. [...] Evalueringer på alle fire avdelinger hadde vi i februar 2021. Når vi kom tilbake fra den perioden så hadde vi personalmøte. Hva har skjedd? Hva kunne vi gjort annerledes?»

R2: «Det er flott å få lov å gå gjennom dette med dere. Har jo egentlig lagt dette i en skuff, nå måtte jeg hente det fram igjen»

To respondenter trekker fram at dette med tydelighet og det å ha evnen til å trygge de rundt seg er viktig å ta med seg videre. Respondenten nedenfor fikk god støtte fra de over seg, men hun stiller seg spørsmålet om hun skulle brukt de mer. Hun skulle gjerne ha brukt beredskapsgruppa i barnehagen mer, men det var vanskelig da de måtte være med barna.

R3: «Fått bekrefta at jeg var god og tydelig. Jeg gav de nok informasjon, det var viktig for å trygge og håndtere saken. Hadde andre å støtte meg på, men brukte de ikke så mye som jeg burde. Ikke fått noen negative kommentarer fra foreldrene, bekreftelse i seg selv. Kjenner på det enda hvor sliten jeg er ... kunne vært lurt å ha spilt mer på andre underveis ... Sånn underveis, ikke sagt noe, når det stormer som verst så står en heller i det ... Fikk god støtte av de over meg. Hadde det vært lurt å ha beredskapsgruppa innenfor barnehagen sammen på møter, bruke de mer aktivt? Utfordringa er at de var ute på avdelingen, men det er jo også bra.»

Respondenten nedenfor nevner også at vikarer burde kommet inn tidligere. I forhold til om hun ville gjort noe annerledes så nevnes garderobesituasjonen, hvor foreldrene måtte holde en meters avstand. Dette tok barnehagen veldig på alvor slik at smitte ikke skulle spre seg. Hun stiller seg selv spørsmålet om det er lurt å være like streng neste gang.

R4: «Personalet ... uansett hvor slitne de blir så er de veldig lojale og veldig fleksible. Nesten skummelt hvordan man kan tøyne folk til de ytterste. Skulle ønske at jeg kunne gitt de mer slækk, hvile mer. Fikk noen vikarer etter hvert. Det skulle kommet før. Veldig mye trøkk av foreldrene, foreldrene var veldig selvpoptatte. At de kunne behandle ansatte sånn ... Vi følte vi la til rette for foreldrene i bringe og hente situasjonen, men det skulle være en meter mellom ved levering og henting. Kanskje vi ikke skal være så nøye neste gang, drite i det, men da ville de jo blitt smitta, og da ble det jo det min feil. Det var andre barnehager der det stod lapp på døra, den meteren måtte de ordne selv. Ikke her. Personalet likte ikke om foreldrene bare skulle ordne dette selv. Foreldrene som klager finner noe å klage på uansett. Noen foreldre som bare ikke klarer å følge smittevernregler. Hvordan kan vi gjøre det neste gang? Mulig ikke være så streng ...»

Respondent 5 trekker frem dette med å være veldig tilgjengelig. Respondenten har også lært at det er viktig å kjenne sine ansatte, på denne måten vet man hvem som trenger det lille ekstra i en slik situasjon. Respondenten måtte bli mye bedre til å delegere oppgaver underveis, dette er også noe som er tatt med videre.

R5: «Veldig interessant dette spørsmålet, mye av det å tenke gjennom. Viktig å kjenne sine ansatte, har gjort det hele tiden, men nå mye mer. Jeg visste etter hvert hvem som trengte en ekstra telefon. Det at vi har klart å stå i denne krisa sammen, lært av hverandre som team er veldig bra. Synes vi var gode, jeg ble bedre på å delegere. Pedagogene kjenner barna best, vi fant en god arbeidsmetode. Jeg delegerte mye, jeg har tatt det med meg videre, fikk trent mye på det. Når det var så massivt med mye annet så måtte jeg bli flinkere til å slippe noe. Dere tar det så skal jeg ta jeg ansvar for det, rolleavklaring ble tydeligere. Jeg var veldig til stede og tilgjengelig. Det betyr mye, dette har jeg alltid visst, men i en krise så ser man faktisk hvor mye det betyr og hvor viktig det har vært [...].»

Når det gjelder deling i kohorter i utetiden trekkes det frem at de har fortsatt med det.

R5: «Vi har kun to avdelinger ute nå hele tiden. Det har vi tatt med oss videre. Første dagen når vi åpna opp var alle ute fikk jeg høre: «Leder, vi kan ikke ha alle ut på likt. Jeg har ikke oversikt på mine barn.» Mer kvalitet om vi deler opp. Nå er noen inne halve dagen og noen ute.»

I forhold til å gjøre ting annerledes så trekkes dette med å være for pliktoppfyllende frem.

R5: «[...] Lederrollen, hvor pliktoppfyllende jeg har vært. Kanskje gått på akkord med meg selv. Var det et riktig valg? Der og da hadde jeg ikke noe valg. Det var jo helt nødvendig og det var riktig der og da. Har tenkt i etterkant, hva om jeg hadde satt mer grenser for meg selv. Vært tydeligere på dette. Alle ledere hadde denne oppgaven. Det var en krise, og i en krise yter man det man må [...].»

Respondent 6 sier hun har lært at hun takler å stå i kriser. Hun erfarte at det å lage risikoanalyser hadde en positiv betydning. Hun er egentlig ei som så på dette som litt kjedelig arbeid, men hun så nå at dette var med på å skape trygghet.

R6: «Jeg ser jo når jeg ser tilbake at vi tåler godt å stå i kriser. Trygghet at jeg vet at jeg tåler å stå i kriser. Jeg finner veldig trygghet i prosedyrer, egentlig litt kjedelig. Ikke det artigste jeg gjør. Vi gjør sånn, du dette har vi en plan på, dette gjør vi. Følg med på denne planen som kommer nå.

Som type ikke så veldig opptatt av risikoanalyser, men ser jo at det er en trygghet. Barns liv og helse blir viktig. Viktig å bruke det vi har lært, det vi har gjort. Jeg synes ikke at vi kunne gjort noe annerledes, hadde prosedyrer og god hjelp i forhold til smittevern. Hva vi kunne gjort annerledes? Vi gjorde det vi måtte underveis.»

R1: «En respondent fremhever ordtaket «enten så går det bra eller så går det over». Dette er noe hun har hatt med seg i denne tiden.»

Når det gjelder tilbakemeldinger til kommunen/eier nevner flere av respondentene at det burde vært beredskapsplaner i forkant av pandemien. De nevner også at det burde være bedre muligheter til å få tak i vikarer tidligere. En uttalelse fra respondent 1 nedenfor illustrerer dette, respondenten så flere barnehageledere som var veldig slitne. Det å ha planer mer klart i forkant og bedre vikarordninger kunne nok hatt betydning her.

R1: «Vi burde hatt klare beredskapsplaner, og fått i gang en vikarpool fortere. Kalle inn pensjonister. Det siste man gjør skal jo være å stenge. Måtte produsere så mye underveis. Trygt å vite at vi fikk det til. Hva har jeg sett? Andre ledere satt og grein, de orket ikke mer. De var veldig slitne, grå i ansiktet. Tøft å se. Jeg tåler det, men så at noen var heilt på randen. Det er noe med å ha ting klart på forhånd, det hadde vi jo ikke.»

Respondentene retter også dette med manglende beredskapsplaner til myndighetene. En annen respondent fremhever at beredskapsplaner og kriseteam etter hvert kom raskt på plass.

R5: «Det er jo en ting som har fungert bra, mye har fungert bra. Men spesielt dette med at beredskapsplan og at kriseteamet kom kjapt på plass, de var gode på å informere.»

Flere kommer med positive tilbakemeldinger til kommunen for gode informasjonsbrev og til eier for god informasjon underveis, men de skulle gjerne hatt mer nettverk i sonene. I tillegg nevnes debrifing i etterkant, hvor viktig dette er i forhold til at ledere ikke skal bli utbrent.

R2: «Jeg har gitt tilbakemelding til eier før. Veldig trygt med info fra ledelsen. Kunne vært noen nettverk i sona. Jeg hadde en presentasjon hvor jeg delte erfaringer. Behov for å ha noen arenaer for å fortelle hva jeg står i, en debrifing, det hadde vært fint.»

Viktig med debriefing. Det å bli tatt litt på alvor. Hvis lederne brennes ut, bruker opp alt kruttet, hva er konsekvensene av det [...]?»

To respondenter nevner viktigheten ved å øve på kriser fremover. En barnehage har fått utdelt jodtabletter og ser viktigheten av gode risikovurderinger og øvelser i forkant av en eventuell ny krise.

R6: «[...] Gode risikoanalyser, hva som kan skje og hva som kan bli utfallet og tiltak og lage gode prosedyrer. For eksempel det med vold og trusler. Kan tenke meg litt øvelser på større kriser fremover, utdeling av jodtabletter. Gode risikovurderinger i forhold til dette. Dette med selve øvingen, kanskje vi må øve på evakuering. Det gir jo en følelse av kontroll, og si dette har vi øvd på.»

En tilbakemelding til både eier og myndigheter er dette med at det var forventet at barnehageledere måtte jobbe på kveldene. På den ene siden var det forståelig da pressekonferansene var på kvelden, på den andre siden var det krevende at mye informasjon over tid skulle ut på kveldstid etter en arbeidsdag var ferdig.

R5: «De la opp til kveldsarbeid, de gjorde vel dette på kvelden da pressekonferanser var på kvelden. Det ble en belastning, samtidig så visste jeg hvorfor det var sånn [...]»

Når det gjelder tilbakemeldinger til myndigheter så er det flere som nevner at det var positivt med all informasjon man kunne finne på Udir og FHI sine sider. Det var også positivt med smitteveilederen som jevnlig ble oppdatert. En respondent nevner at det var veldig korte frister for ny organisering i barnehagen.

R3: «[...] Smitteveileder som ble oppdatert, veldig bra. Men enhver må jo ha tid til å lese seg opp. Overordna myndigheter gjorde jo det ... i løpet av to dager så kommer det en mail om at nå ble det sånn, så kom infoen.»

En annen respondent nevner dette med de ansattes redsel i forhold til smitte, at det burde vært mer fokus på dette temaet fra myndighetenes side.

R2: «*Nasjonale myndigheter ta mer inn over seg redselen, personlige mekanismer som slår inn. Hvem henvender man seg til i forhold til det?*»

5.6 Ivaretagelse av respondent

Her spør vi om respondenten ble ivaretatt som ansatt under krisen. Flere av respondentene nevner at de føler seg ivaretatt av de over seg. Flere nevner også noe av det som førte til dette var at de fikk fire ukers ekstra ferie som kompensasjon for alt arbeidet krisen førte med seg. Noen kunne velge å ta ut ferie eller lønn, andre fikk det som avspasering.

R1: «*De lytta til oss ... valgte å stenge noen barnehager. Vi fikk jo råd, anerkjent av rådmannen. Vi fikk ekstra ferie, fire uker ... enhetsleder i skole, barnehager og helse fikk dette. Vi kunne velge å ta ut ferie eller få lønn. Jeg trodde jeg kun ville få ei uke, men fikk fire uker ferie. Kjenner at jeg ble verdsatt. Det at man blir lytta til er viktig.*»

R3: «*Hatt vanlige møtepunkt med eier. Har vært ærlig om at jeg har vært sliten. De tingene man egentlig skulle gjøre faller i bakgrunnen. Alltid fått høre at jeg måtte ta hensyn til meg selv. Pålagt avspasering for å hente seg inn. Opplevde at jeg ble ivaretatt, sett. Kunne sikkert ringt flere ganger til min leder underveis.*»

Denne respondenten er også fornøyd med å få kompensasjon, men følte ikke noe særlig ivaretagelse av leder.

R4: «*Følte jeg måtte ta vare på meg selv. Det var nesten to år i alarmberedskap. Jeg måtte ha det ansvaret. Fikk kompensasjon, der kunne man få avspasering eller utbetalt. Glad for det med utbetaling, ikke mulig å ta ferie. Ikke noe særskilt ivaretagelse av leder over meg.*»

Det å ha et støtteapparat over seg var godt, men den totale belastningen måtte respondenten selv ta.

R5: «*Har vært inne på det, bra med info, jeg kunne ta kontakt, du skal ikke stå i vanskelig avgjørelser aleine. Vi hadde ledere over oss, det var godt og trygt. Et godt apparat rundt, alltid folk å ta tak i. Men har stått mye aleine med saker som man bare måtte løse. Det er krevende å være i beredskap heile tida, det er også en bit [...].*»

Lederrollen ble utvida, heilt annerledes. Føler jeg har fått støtte, men den totale belastningen har man måtte ta. Man måtte være i beredskap. Ikke dra et sted uten pc.»

Respondenten fikk tak i hjelp når hun trengte det, men trekker frem at hun kanskje burde tatt kontakt med coaching. I tillegg har samholdet i personalgruppen vært av stor betydning, det å stå sammen i en krise og støtte hverandre.

R6: «Asså, jeg ... for det første var det ikke noe verre for meg enn for andre. Det var ikke noe mer synd på meg. Jeg fikk alltid tak i overordna når jeg trengte. Fikk beskjed om at vi hadde BHT. Nå i etterkant, ser at jeg kanskje kunne tatt kontakt for coaching. Ingenting i veien for at vi kan få det. Jeg har en god mental helse, utrolig flott personal, flott ledergruppe, og en medbestemmelse gruppe som støtter hverandre. Vi drar i lag. Ingen våre rettigheter mot meg, vi står i en krise sammen, vi gir og drar i lag sammen. Det har vært det viktigste. Hadde jeg møtt motstand her så ville det gått utover min mentale helse. Jeg har vært ordentlig sliten, det å aldri koble av. Alltid med pc. Veldig deilig når det blir slutt. Nesten sånn at jeg nå har lært å koble helt av. Kl. 17. 00 på en fredag slår jeg av pc.»

5.7 Åpent spørsmål

Til slutt spør vi respondentene om det er noe de ønsker å formidle til oss, som vi ikke har spurt om underveis i intervjuet. Vi ser blant annet at flere av respondentene ønsker å formidle mer om hvordan pandemien har påvirket dem personlig.

En av respondentene gir uttrykk for at hun blir irritert når hun får spørsmål om Covid-19. Men hun forstår at det er viktig å få fram det vi spør om.

R1: «Etterpå blitt veldig lei når jeg hører ordet Covid-19, jeg kjenner at det irriterer meg. Når jeg hører: Kan dere svare på noen spørsmål om Covid-19. Fy søren så demotiverende, jeg spyr av tematikken. Man blir så lei av det fokuset med at barnehagen ikke går rundt. Har fått senskade, en trøtthetsbrist. Men jeg forstår at det er viktig, det å få fram noe av dette. Ser at måten dere har skrevet det opp på, disse temaene, kjenner det igjen, veldig bra.»

To respondenter gir uttrykk for at dette har vært en krevende periode da med tanke på sin egen helse. Respondent 3 synes det er skremmende å tenke på at dette kan skje en gang til.

R3: *«Hva en har lært, hva en har vært gjennom. Guri land for en alarmberedskap man har vært i over lengre tid ... Det hadde vært skremmende å gå i gang igjen. Fysiske innlevelsen i det følelsesmessige den skal man ikke gå i for lenge før det går utover helse.»*

R4: *«Man blir kjent med andre folk i kriser. Har vært i alarmberedskap i to år, kroppen min kjente det også.»*

En annen respondent gir uttrykk for at han kjenner følelsen på kroppen i forhold til den første tiden når han snakker med oss.

R5: *Jeg tror ikke det, jeg føler jeg har gått igjennom det jeg har. Har fått frem følelsen. Egentlig en gjenlevd følelse, kan kjenne det på kroppen nå, akkurat når jeg beskriver den første tiden. Når vi var ferdig med den første tiden, nesten lettere fra da. Litt utfordring å huske alt. Men ingen problem å gjenkjenne følelsen. Føler jeg er styrka som leder, mer bevisst på min rolle i forhold til prioriteringer. Fint å få dele erfaringene her. Har det vært nok debriefing etterpå? Det har ikke det.*

Det å bli brukt som veileder for andre barnehager kunne bli for mye til tider.

R2: *«Leder min tipsa de andre barnehagene om at de kunne ringe meg for råd da vi hadde vært i smittesituasjon. Jeg stussa på mye som ble sagt der ... burde vært lagt noen føringer på hvor man henvender seg med hva. Mye frustrasjoner, hvor deles de ... Jeg måtte varsle videre, andre barnehager fulgte ikke regler. I en periode kjente jeg at dette var litt mye, jeg hadde egentlig mer enn nok med mitt [...] Det er en veldig fin organisering på de fem tema områdene i intervjuguiden, fint å kunne forberede seg.»*

Nedenfor gir respondenten uttrykk for at emosjonell støtte for en leder er veldig viktig i en krise som dette.

R6: *«For å lykkes som leder så må du skaffe deg emosjonell støtte. Jeg har alltid vært god til å knytte relasjoner til de som er i sonen.»*

Hvis jeg står i noe tøft, da ringer jeg den og den. Det der med emosjonell støtte, viktig å være god på å danne relasjoner sånn at man danner relasjonell støtte, det er superviktig. Jeg blir jo berørt om det skjer noe med ansattes familie, godt å ha noen å snakke med, de bruker meg også. Jeg snakker jo også med fagleder her. Når jeg kjenner det i magen, mine ting ... Kan bruke coach, men har valgt å bruke andre enhetsledere. Nå må jeg bare si at jeg har det sånn, da kan de si at det er det viktige at du kjenner på disse teknikkene.»

5.8 Oppsummering av hovedfunn

Tema	Forklaring	«Typisk» sitat
Oppdage. Når, hvordan og hva ble satt fokus på i første fase.	<p><i>Nedstengingen</i> Overraskende på for alle.</p> <p>Informasjons-flyt, kontakt med ansatte og foresatte. Digitale kanaler, opprettholde kontakt med alle barna, ta vare på de sårbare barna. Samfunns-kritiske yrker.</p> <p><i>Tidlig og sein smitte</i> Informasjon, smittevern, smittesporing. Testing og karantene.</p>	<p>R1: «[...] Nesten som å se på film, en litt absurd greie»</p> <p>R5: «Ble jo prega som leder, måtte ha fokus på kontakt med ansatte og foreldre. Jeg fikk mye info fra oppvekst og kriseteamet, og jeg måtte videre bringe informasjonen. Ehh ... jeg måtte være rolig, og så hvor viktig det var å ha god kontakt med de ansatte[...].»</p> <p>R5: [...] Vi måtte finne ut hvilken informasjonskanal som fungerte best [...] Barn med særskilte behov måtte ivaretas, jeg var noe mer bekymra for noen enn andre. Vi måtte ha hjemme kontakt, det ble viktig. Samfunnskritiske yrker kom på banen, ting kom fort på banen [...].»</p> <p>R1: «[...] Det var stort fokus på smittevern, informasjon til ansatte og foreldrene samt rapportere til kriseledelsen i kommunen [...].»</p>
Forebygge og forberede. Forberedt på krisen, eventuelt opplæring underveis?	<p>Ingen var forberedt på pandemien. Tidlig smitte, manglet prosedyrer. Mangel på kunnskap om kriseledelse.</p> <p>Sein smitte, godt forberedt, hadde prose-dyrer. Opplæring underveis. Krevende, selv med god forberedelse. Leder måtte trygge.</p>	<p>R1: «Jeg tenker at jeg egentlig ikke var forberedt på det. Har vært med i kommunens beredskaps-tenking, vi har tenkt beredskap i forhold til for eksempel terrorskyting, men ikke korona [...].»</p> <p>R2: «Pandemien kom jo mars 2020, vi hadde jobba mye med trafikklys modell når smitten kom. Jeg kunne forberede meg ... var godt forberedt. Men det var rimelig heavy den ettermiddagen vi fikk beskjed [...]. Man kjenner på tusen ting. Man må tenke på barna, egne medarbeidere, foreldre og noen har eldre medarbeidere [...].»</p>
Handlingsfasen Endret lederrolle, hvorfor og hvordan? Egen mestring?	<p>Informere, organisere og trygge både ansatte og foreldre. Ikke tid til kompetanse-heving.</p> <p>Autoritær leder</p>	<p>R5: [...] «Informasjon og kommunikasjon og disse tingene der. Jeg tenker det der med det å være utrolig bevisst på sin rolle, rolig, jeg skulle skape trygghet for mine ansatte [...]. Vi må legge vekk mye av det faglige, fokus måtte være på den [...].»</p> <p>R4: «[...] I to år, min rolle har vært å gi informasjon i to år. Mye negativ info, eller kommando, på en måte autoritet [...].»</p>

	<p>Alle hadde mestrings-følelse. Erfaring som leder.</p> <p>Mestrings-følelse, men krevende med kommunikasjon og kveldsarbeid.</p>	<p>R4: «Jeg opplevde mestring. Har mange år som leder, er bevisst, reflektert som leder. Denne erfaring hjalp meg.»</p> <p>R2: «Jeg prøvde å finne ut av hva jeg skulle prioritere, hva som var behovet. Jeg synes jeg mestra det [...]. Jeg kjente ... har jo aldri jobba så intenst gjennom heile døgnet før. Jeg drukna litt meg selv, burde spurt om hjelp til den kommunikasjons delen ut til andre.»</p>
<p>Gjenopprette. Hva krevde det? Fokus på andre ting?</p>	<p>Gjenåpning etter nedstengingen. Informasjon måtte ut. Ingen faglig utvikling. Barna ble ikke holdt hjemme når de var syke. Fokus på risiko-vurdering. Viktig å trygge ansatte og foreldre.</p> <p>Tilbake til ordinær drift, ingen smitte restriksjoner, fremdeles redsel for smitte. Trygge ansatte. Få tilbake felleskapet blant personalet.</p>	<p>R2: «Vi stod i en krise og skulle drive barnehagen. Det å klare å fokusere på mer enn den daglige driften, nei ... fagutvikling var det ikke kapasitet til. Ansatte var fysisk friske, men mentalt ... fortvilelsen fra ansatte for at foreldrene ikke holdt barna hjemme var mye til stede. Jeg prøvde å innføre en fast bolk på ledermøter om korona, var det noen risikovurderinger som måtte lages og oppdateringer i forhold til smitteveileder [...]?</p> <p>R3: «Litt det samme som når pandemien starta. Mange som stilte spørsmål. Nå er alt normalt, men hva var vanlig? Kan vi ha pauser sammen nå, kan vi blande stor og liten? Redselsfølelse. Flere utblåsninger, mer redsel da enn når pandemien starta hos oss [...].»</p> <p>R6: «[...] Merka jo at det har tatt lengre tid å komme i normal drift internt. Blitt vant med litt meg og vårt, nå måtte vi samarbeide igjen. Løfte blikket ... Ha fokus på det [...].»</p>
<p>Læring. Hva har du lært? Gjort noe annerledes, hva og hvorfor?</p> <p>Tilbakemelding til eiere/ kommuner og myndigheter?</p>	<p>God kommunikasjon, informasjon, beholde roen og det å trygge. Sette flere grenser for seg selv. Tydelig leder, delegerer oppgaver.</p> <p>Viktig med debriefing. God informasjon fra kommunen, Udir og FHI. Nettverksarbeid</p> <p>Forberede oss til neste krise. Beredskapsplaner, øve på kriser</p> <p>Bedre vikarpool</p>	<p>R3: Fått bekrefte at jeg var god og tydelig. Jeg gav de nok informasjon, det var viktig for å trygge og håndtere saken. Hadde andre å støtte meg på, men brukte de ikke så mye som jeg burde [...].»</p> <p>R2: «Jeg har lært at det er enormt viktig å beholde roen som leder [...].»</p> <p>R2: «[...] Veldig trygt med info fra ledelsen. Kunne vært noen nettverk i sona. Jeg hadde en presentasjon hvor jeg delte erfaringer [...].»</p> <p>R6: «[...] Gode risikovurderinger i forhold til dette. Dette med selve øvingen, kanskje vi må øve på evakuering [...].»</p> <p>R4: «Personalet ... uansett hvor slitne de blir så er de veldig lojale og veldig fleksible. Nesten skummelt hvordan man kan tøyse folk til de ytterste. Skulle ønske at jeg kunne gitt de mer slækk, hvile mer. Fikk noen vikarer etter hvert. Det skulle kommet før.»</p>
<p>Ivaretagelse av leder under krisen.</p>	<p>Ivaretatt, avspasering som kompensasjon.</p> <p>Ikke ivaretatt. Fikk ekstra ferie, men ikke noe særlig støtte utover det.</p>	<p>R3: «[...] Pålagt avspasering for å hente seg inn. Opplevde at jeg ble ivaretatt, sett [...].»</p> <p>R4: «Følte jeg måtte ta vare på meg selv. Det var nesten to år i alarmberedskap. Jeg måtte ha det ansvaret. Fikk kompensasjon, der kunne man få avspasering eller utbetalt. Glad for det med utbetaling, ikke mulig å ta ferie. Ikke noe særskilt ivaretagelse av leder over meg.»</p>

<p>Åpent spørsmål. Noe dere ønsker å formidle som vi ikke har spurt om.</p>	<p>Irritasjon over å bli spurt om Covid.19, men forståelse for at dette må frem. En krevende periode for lederne personlig.</p> <p>Krevende, men kommet styrket ut av det. Emosjonell støtte blir viktig. Mer debriefing.</p>	<p>R1: «[...] Man blir så lei av det fokuset med at barnehagen ikke går rundt. Har fått senskade, en trøtthetsbrist. Men jeg forstår at det er viktig, det å få fram noe av dette [...]»</p> <p>R5: «[...] Egentlig en gjenlevd følelse, kan kjenne det på kroppen nå, akkurat når jeg beskriver den første tiden [...]. Føler jeg er styrka som leder, mer bevisst på min rolle i forhold til prioriteringer. Fint å få dele erfaringene her. Har det vært nok debriefing etterpå? Det har ikke det.»</p>
--	---	--

Tabell 2: Oppsummering av hovedfunn

6.0 Drøfting av funn

Vi tar utgangspunkt i Svensson og Gjersvolds funn som beskriver hvilket fokus barnehagelederne har på ulike lederroller i normal tid. Funnene deres drøftes så opp mot våre funn i krisetiden. Har rollene endret seg som en konsekvens av krisen? Vi vil drøfte disse funnene opp mot den teoretiske rammen presentert tidligere i oppgaven. Vi vil også her dele inn etter Mitroff og Pearsons sine fem faser for håndtering av kriser. Det vil bli noe gjentakelse fra fase til fase, noe som er naturlig også her da barnehagelederne stod i flere like situasjoner under de samme fasene.

6.1 Hvordan har krisen påvirket lederens rolleutøvelse? Er det forskjell mellom normaltid og krisetid?

6.1.2 Oppdage

Nedstengingen kom overraskende på for alle. Det ble over natten en tydelig sentralisering av makt og myndighet. Barnehagelederen måtte forholde seg til lover og regler fra stat og kommune, og fikk et stort ansvar for å drifte barnehagen videre i krisen.

Barnehagelederen ble nå kastet inn i en *administrator* rolle hvor informasjonsflyten ble dominerende. Lederen måtte bruke veldig mye tid på å planlegge ut ifra gjeldende lover og regler, og informere ansatte og foresatte jevnlig. I forhold til *administratorrollen* ble det viktig å være en god *informasjonsspreder*, hvor tydelighet i budskapet var nødvendig for å unngå misforståelser (Gotvassli, 2021, s. 32). Ifølge Svensson og Gjersvold (2020) er barnehagelederne gode på organisering i normaltid, og det administrative arbeidet blir prioritert. Rollen som administrator er noe de bruker mye tid på i hverdagen, men de opplever den ikke som særlig meningsfull (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 83). Vi ser at rollen som administrator trer enda mer frem i oppdagelsesfasen.

Barnehagelederen måtte også trygge ansatte og foreldre. En ting var all informasjonen som skulle ut, men det ble også viktig å holde kontakten, da spesielt via telefonen. Vi ser her at rollen som *integrator* trer frem. Ifølge Svensson og Gjersvold (2020) er denne rollen mest tidkrevende og mest prioritert i normaltid (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 84).

Barnehagelederne scorer denne rollen høyest når det kommer til betydning, egen adferd (prioritering) og det er også den de selv opplever er viktigst (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 92).

Vi ser at barnehagelederen måtte tre enda mer inn i en rolle som lederen også i normaltid bruker mye tid og energi på. Integratorrollen ble ekstra tidkrevende i oppdagelsesfasen. Det at denne rollen betyr mye for lederen i normaltid, kan ha bidratt til at leder har hatt ekstra fokus og oppmerksomhet på denne rollen i denne fasen.

I tillegg til all informasjon som skulle ut så måtte barnehagelederen lede ansatte som var hjemme, samt lære de opp i digitale systemer. Ansatte som var på jobb med barn med særlige omsorgsbehov skulle også ledes. Det måtte også tas avgjørelser i forhold til om foreldre hadde rett på plass når det gjaldt samfunnskritiske jobber. Vi ser her at *gallionsfiguren* trer frem. Barnehagelederen måtte ta det overordnende ansvar og ta avgjørelser som må tas i en krise (Gotvassli, 2021, s. 31-32). I tillegg til dette måtte lederen også *overvåke*. Hva skjer i omgivelsene? Lederen måtte følge med og innhente aktuell informasjon slik at barnehagen var godt forberedt til videre drift (Gotvassli, 2021, s. 32). Vi ser at denne situasjonen utfordret barnehagelederen, og at *entreprenør* rollen trer inn. Barnehagelederen stod i en situasjon man aldri hadde stått i før, driften skulle håndteres samtidig som man jobbet med oppfølging i forhold til smitte. I forhold til de ansatte som jobbet hjemme så måtte man tenke helt nytt, hva kan de gjøre for å opprettholde kontakten med barna? Respondent 4 illustrerer dette i følgende utsagn: «*Hva kan vi gjøre for å være i kontakt med barna? Noen ansatte vaska, lagde youtube kanaler, sendte info på messenger og hadde samtaler med barna. Vi måtte tenke nytt, lære bruk av digitale verktøy som skype og zoom. Vi hadde medbestemmelsesmøter, lagde planer, fokuserte på de sårbare barna [...].*» Lederen måtte være risikovillig, tenke nytt og komme med nye ideer (Adizes 1995, s. 38-39).

Ifølge Svensson og Gjersvold (2020) ser man lite av entreprenør rollen i normal tid, det er en rolle de ikke ser på som så veldig meningsfull og det stilles spørsmål om barnehagelederen mangler kompetanse i forhold til denne rollen (Svensson og Gjersvold 2020, s. 91). Selv om dette er en rolle de ikke liker så mye så ser vi ut ifra funnene våre at barnehagelederen her forholdt seg til hva som skjedde i andre barnehager, de så hva som trengtes for å utvikle seg med miljøet rundt. Barnehagelederen var innovativ og så hva som var viktig med tanke på ny utvikling av organisasjonen (Adizes, 1995, s. 38-39).

Noen barnehager fikk smitten tidlig i barnehagen, andre seint. Vi ser at det i begge situasjonene var fokus på informasjon, smittevern, smittesporing, testing og karantene.

Samtidig var det også viktig å trygge ansatte og foresatt. I tillegg måtte leder hyppig rapportere til kommunen angående smittetilfeller.

6.1.3 Forebygge og forberede

Ved tidlig smitte ble barnehagelederen kastet ut i situasjoner uten å ha beredskap klart. Barnehagelederen måtte også her trygge og informere de ansatte og foresatte. Man skulle håndtere smitten i barnehagen ut ifra gjeldende smitteveileder, noe som igjen førte til mange spørsmål fra ansatte og foreldre. Det var mye usikkerhet og et sterkt behov for å trygges. *Integratorrollen* og *administrator* rollen blir igjen fremtredende. Tydelig og god informasjon var med på å trygge de forskjellige situasjonene som oppstod. Ifølge Svensson og Gjersvold (2020) er barnehagelederne i normal tid gode på organisering samt ivareta de mellommenneskelige forhold. Disse rollene som de allerede er godt kjente med brukes det mye tid på i den forebyggende fasen.

Vi ser også at rollen som *entreprenør* kommer frem. Noen barnehageledere måtte håndtere media som var veldig interessert i barnehagene med tidlige smitteutbrudd. Man måtte også stå i forskjellige situasjoner uten at man hadde beredskapsplaner og risikoanalyser klare. Respondent 1 kommer med et utsagn som illustrerer dette: «*Jeg tenker at jeg egentlig ikke var forberedt på det. Har vært med i kommunens beredskapstenking, vi har tenkt beredskap i forhold til for eksempel terrorskyting, men ikke korona. Man har jo med seg tankegangen. Jeg var i et kommuneskifte ... Men var ikke kjempegodt forberedt, vi burde hatt en beredskapsplan*». Som nevnt i forrige fase er ikke *entreprenør* rollen så fremtredende i normaltiden (Svensson og Gjersvold 2020, s. 91). Vi ser at den trer noe frem i denne forebyggende fasen, slik som oppdagelsesfasen. Lederen måtte her tenke nytt i forhold til å stå i smitteutbrudd uten gode planer og prosedyrer. Lederen måtte også være risikovillig med hensyn til å takle media.

Noen av respondentene hadde erfaring med små kriser, og de visste hvem de skulle kontakte innenfor eierlinjen i en krise. Men respondentene forteller at det var mangel på beredskap i forkant av pandemien. Mitroff (2011) påpeker at risikoen for å oppleve kriser er høyere enn noensinne, men at fokuset på beredskap ikke har økt. Han sier videre at man ikke kan forhindre at kriser oppstår, men ved hjelp gode beredskapsplaner kan man håndtere krisen bedre (Mitroff, 2011, 0:23). Her ser vi at *administratoren* trer inn, lederen må se til at beredskapsplanene blir laget etter gjeldene lover og regler (Adizes, 1995, s. 28).

Rollen som forhandler gir seg til kjenne, lederen måtte opprette beredskap, prioritere og lage gode rutiner for barnehagen (Gotvassli, 2021, s. 33). I forhold til Svensson og Gjersvold (2020) i normaltid ser vi at barnehagelederne får gjort det de skal, men de vil gjerne være mer forberedt på de oppgavene de skal gjøre (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 99). Respondentene er tydelige på at det burde vært beredskapsplaner for både nedstenging og smitte, dette ser vi også stemmer overens med at barnehagelederne i normaltid ønsker å være mer forberedt på oppgavene de skal gjøre. Ønsket om beredskapsplaner i forkant av krisen underbygger Norsk legeförenings funn etter svineinfluensaen, hvor behovet for beredskapsplaner i liknende situasjoner ble synliggjort (Hermansen, 2021, s 9).

Barnehagene med sein smitte fikk muligheten til å forberede seg, flere beredskapsplaner og risikoanalyser var laget. De var blitt godt kjent med smitteveilederen og hadde fått informasjon underveis fra Udir, FHI, eier, kommune og stat. Det var mye fokus på selve smitten og lite kriseledelse. Vi ser at respondentene gjerne skulle hatt mer fokus på selve kriseledelsen underveis. Respondentene forteller at selv med bedre forberedelse så var det krevende å lede smitte situasjonene. Foreldrene og ansatte var like spørrende og trengte å trygges selv om barnehageleder var mer forberedt.

6.1.4 Handling

Etter at barnehagene i en periode hadde vært nedstengt skulle barna endelig komme tilbake og driften komme i gang igjen. Det var mange nye regler og retningslinjer å forholde seg til, med blant annet organisering i kohorter og ulike andre smitteverntiltak. I denne akutte og krevende fasen som handlingsfasen ofte er, ser vi at respondentene raskt gikk inn i *administrator rollen* der leder tok ansvar for essensiell informasjon fra omgivelsene og skulle formidle denne ut til både ansatte og brukere. Mintzberg kaller denne rollen for *talsmann og informasjonsspreder*, her er det viktig å fremstå tydelig slik at det ikke oppstår misforståelser (Gotvassli, 2021, s.32).

Respondentene nevner at det ikke ble tid til kompetanseheving på ulike fagområder. Fokuset måtte være på selve håndteringen av pandemien. Vi ser her at *ressursfordeleren* til Mintzberg trer inn. Leder må prioritere ressursene ut ifra den situasjonen man står i (Gotvassli, 2021, s. 33). Ifølge Svensson og Gjersvold (2020) i normaltid må leder i rollen som integrator prioritere og identifisere behovene til de ansatte (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 84). I dette tilfellet medfører det å prioritere bort fokuset på faglig kompetanseheving.

Tiden og kapasiteten må brukes på å trygge de ansatte, og organisere godt rundt håndtering av smittevern, for å sikre at organisasjonen mestrer å opprettholde daglig drift.

I denne utfordrende situasjonen skulle massive mengder informasjon fra omgivelsene vurderes og videreformidles til både de ansatte og andre grupper, som hadde behov for informasjon. Respondent 4 forteller: «[...]. Jo mer, jo bedre informasjon. I to år, min rolle har vært å gi informasjon i to år [...].»

«Respondent 5 sier følgende: «[...]. Jeg fikk mange nye oppdrag, mange vurderinger måtte tas, karantene, smittevern og sporing. Informasjon og kommunikasjon og disse tingene der [...].»

Ifølge funnene til Svensson og Gjersvold (2020) i normaltid er barnehagelederne vant til å ha denne informasjonsrollen (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 83). Vi ser at den i enda større grad enn vanlig må prioriteres og fylles i handlingsfasen. Barnehagelederne ble på mange måter myndighetenes og kommunens forlengede arm med tanke på informasjon rundt smittevern, og retningslinjer også rettet ut mot mange hjem. Denne rollen er knyttet opp mot den mellommenneskelige rollen som *integrator*, da riktig og tilstrekkelig informasjon var en forutsetning for å skape trygghet for foresatte og ansatte.

Ut fra Svensson og Gjersvolds (2020) oppgave er denne *integrator* rollen knyttet til oppfølging av personalet, en rolle som også før pandemien var tidkrevende og prioritert (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 83-84). Under pandemien opplever vi ut fra våre respondenters utsagn at rollen ble vesentlig mer fremtredende, og da med enda mer økt fokus på de psykologiske aspektene ved å bidra til trygghet. Dette fokuset på betydningen av det som Mintzberg kaller *mellommenneskelige roller* (Gotvassli, 2021, s. 31-32) trer som nevnt tydelig frem under krisen og blir forsterket. Det var stor grad av utrygghet i krisen, og *leder* måtte bruke masse tid på å trygge ansatte og også foreldre. En *integrator* vil i denne sammenhengen måtte ta ansvar for medarbeiderne, og trygge dem ved å være kontaktskaper inn mot omgivelsene i tillegg til alle retningslinjer og informasjon som kom og skulle håndteres. Respondentene forteller om barn som ikke ble holdt hjemme ved sykdom. Mange ansatte fryktet for konsekvenser for egen helse, og følte de stod i frontlinjen uten å kunne beskytte seg mot viruset med for eksempel munnbind, slik andre utsatte yrkesgrupper hadde mulighet til.

Betydningen av denne rollen kan beskrives ved dette utsagnet fra respondent 5: «*Jeg tenker det der med det å være utrolig bevisst på sin rolle, rolig, jeg skulle skape trygghet for mine ansatte. Jeg kom veldig mye mer nærmere mine ansatte enn jeg noen gang har vært. Spesielt i første fase, kom veldig tett. Jeg var veldig på, det var mye samtaler, telefon samtaler til langt utover kveldene. Det var litt døgnet rundt, det tok jeg meg tid til. Lederrollen ble jo egentlig døgnet rundt, ingen tidsbegrensing. Jeg måtte være tilgjengelig hele tida. Det ble ekstra viktig det å være tilgjengelig for de ansatte.*» Dette var en krevende periode. Respondentene nevner at de helhetlig opplever å bli ivaretatt av egen leder, med visshet om at man kunne ta kontakt hvis behov. Respondent 3 beskriver: «*[...] Fikk god støtte av de over meg [...].*»

Respondentene nevner at selv om de fikk støtte så måtte de ta den totale belastningen selv. På tross av at respondentene visste at lederen over seg kunne kontaktes, valgte flere å i større grad ta avgjørelser også i krevende problemstillinger, uten å søke lederstøtte. Dette kan handle om at man der og da måtte ta mange avgjørelser på en gang og i hurtig tempo, og tiden strakk derfor ikke til, eller at man ønsket å ta ansvar selv uten å måtte belaste andre tidsmessig. Respondent 2 uttrykker dette på følgende måte: «*Jeg prøvde å finne ut av hva jeg skulle prioritere, hva som var behovet. Jeg synes jeg mestrer det [...]. Jeg kjente ... har jo aldri jobba så intenst gjennom heile døgnet før. Jeg drukna litt meg selv, burde spurt om hjelp til den kommunikasjons delen ut til andre.*» Ikke alle respondentene uttrykker å ha opplevd tilstrekkelig ivaretagelse av egen leder, de følte de måtte ta vare på seg selv og at det var tungt å stå i alarmskap i nesten to år. Respondent 1 forteller: «*Andre ledere satt og grein, de orket ikke mer. De var veldig slitne, grå i ansiktet. Tøft å se. Jeg tåler det, men så at noen var heilt på randen.*»

Ifølge Svensson og Gjersvold (2020) uttrykker barnehagelederne at de i normaltid ønsker å være mer forberedt på hvordan de kan håndtere ulike oppgaver som dukker opp (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 99). I handlingsfasen må man kunne si at det motsatte skjer – leder opplevde i enda større grad å stadig måtte håndtere og ta tak i oppgaver som dukket opp uforutsett, og driften blir mye preget av ad hoc. Det var lite tid til å lage strategi, og det var også krevende da det var et helt nytt landskap å ferdes i, man hadde aldri stått i en lignende situasjon tidligere. Det var derfor så å si umulig i første del av denne fasen å forbedre seg på det som kom til å skje.

For å finne gode løsninger i et ukjent terreng, måtte leder også noen ganger trekke frem og tre inn i en lederrolle som ikke alltid er så tydelig i vanlig hverdag før epidemien, nemlig *entreprenør* rollen (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 91). For å sikre driften måtte en i større grad utfordre sine lederegenskaper og være nyskapende og innovativ, da mange faste elementer i rammene rundt driften raknet fullstendig opp.

Vi opplever at respondentene opplevde mestring i den innovative rollen de i større grad enn vanlig måtte tre inn i her. En respondent forteller at erfaringen hun hadde som leder over flere år var med å trygge henne i rollen. Respondent 4 foreller: *«Jeg opplevde mestring. Har mange år som leder, er bevisst, reflektert som leder. Denne erfaring hjalp meg.»* Men selv om de opplevde mestring, opplevde de parallelt at det var krevende med kommunikasjonen som skulle ut og alt kveldsarbeidet. Respondentene beskriver lange arbeidsdager, der også ivaretagelse av egen helse og egne barn til og med har måtte lide i ytterste konsekvens. Denne opplevde belastningen kommer til uttrykk følgende sitat til respondent 5: *«Totalt sett ble det for mye. Får sånn bilde sitter med pc og virkelig jobber, barna som sitter der. Jeg sier til barna at jeg bare må få gjort dette nå. Jeg kjenner på det når jeg snakker om det. Ingen som kunne hjelpe meg med det. Kjenner på følelsen enda. Ting var usikkert, dette var under nedstengingen. Helt aleine, det var så mye. Oppdateringer og spørsmål kom gjerne på ettermiddag og kveldstid. Det ble lagt opp til kveldsjobbing. Det var nok det tøffeste for meg. Jeg er veldig pliktoppfyllende, jeg ville ikke gjøre en dårlig jobb selv om jeg hadde den situasjonen jeg hadde.»*

Noen av respondentene nevner at de gikk inn i en streng og tydelig rolle knyttet til både informasjon som skulle videreformidles, og også i forhold til strukturelle ting knyttet til for eksempel praktisering av informasjonen. Det var ikke rom eller tid for diskusjoner, en gikk nærmest inn i en autoritær rolle. Respondent 4 beskriver det slik: *«[...] I to år, min rolle har vært å gi informasjon i to år. Mye negativ info, eller kommando, på en måte autoritet [...].»* For å holde driften i gang var det ved noen anledninger viktig å kun prioritere å bruke tid og ressurser på det viktigste, og unødvendig diskusjoner måtte unngås. Vi ser her at *administratoren* trer inn, lederen planlegger, skaper orden samt struktur og ser at alt blir utført etter gjeldende lover og regler (Adizes 1995, s. 28). Ifølge Svensson og Gjersvold (2020) ser vi at det i normal tid er lite fokus på den autoritære rollen, men mest fokus på *integratorrollen*.

Som beskrevet ovenfor er det to roller som kommer tydelig frem under denne akutte fasen av pandemien. Det å ha ansvar for å følge med i omgivelsene - innhente og sortere *informasjon* for deretter å *formidle* den ut til ansatte og brukere. Denne rollen betegner Adizes for *administrator* rolle. I tillegg til administrator rollen ser vi også at Adizes *integrator* rolle som støttespiller og til dels «psykolog» med sterkt søkelys på de mellommenneskelige relasjoner og betydningen av gode team har stor betydning (Gotvassli, 2021, s 31-32). Begge disse rollene er som tidligere nevnt de to rollene som Svensson og Gjersvold (2020) trekker frem som fremtredende og vektlagt i normaltid.

6.1.5 Gjenopprette

Etter hvert skulle barnehagen tilbake til ordinær drift. Fra den ene dagen til den andre skulle man legge bort smittevernregler. *Produsenten* ble fremtredende, normalt arbeid skulle utføres, og man var opptatt av at barnehagens mål skulle oppnås. Barna kunne nå være på avdelingene i sine vanlige barnegrupper, og personalet skulle ha pauser sammen. I tillegg skulle man ha møtevirksomhet, som for eksempel kollegaveiledning, ledermøter og morgenmøter. I denne fasen ser vi at rollen som *administrator* blir svært fremtredende, informasjon skulle ut, det ble viktig med god kommunikasjon til foreldre og innad i barnehagen. Barnehagelederen måtte ha fokus på å gjenskape den struktur og orden som var før pandemien startet, her måtte blant annet det fysiske læringsmiljøet tas tak i. Denne rollen er ifølge Svensson og Gjersvold (2020) også krevende i normal tid. De påpeker at barnehagelederne er gode på organisering og at de bruker mye tid på det administrative arbeidet. Men denne rollen sees ikke som særlig betydningsfull å jobbe med (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 83). Denne rollen tar med andre ord mye tid i hverdagen i normaltid, og vi ser at den blir ekstra krevende for barnehagelederen når barnehagen skal tilbake til ordinær drift.

Felleskapet man hadde før pandemien startet skulle nå gjenskapes, i tillegg ble det viktig å ivareta enkelte ansatte som hadde ulike behov. Vi ser her at rollen som *integrator* trer frem. Det å ha søkelys på å holde organisasjonen samlet og bygge gode team ble avgjørende for arbeidsmiljøet, og for god kvalitet i forhold til videre drift av barnehagen (Adizes, 1995, s. 49-50). Redselen for smitte var fremdeles til stede, det var utfordrende for mange å plutselig skulle legge fra seg alle de strenge smittetiltakene. Ansatte og barn kunne nå komme i barnehagen med god allmenntilstand, selv med covidsmitte. Det å for eksempel sette seg på et pauserom eller et møte med ansatte fra andre avdelinger var for noen veldig vanskelig.

Barnehagelederne opplevde utfordringer i forhold til denne redselen, noe respondent 3 beskriver her: «*Litt det samme som når pandemien starta. Mange som stilte spørsmål. Nå er alt normalt, men hva var vanlig? Kan vi ha pauser sammen nå, kan vi blande stor og liten? Redselsfølelse. Flere utblåsninger, mer redsel da enn når pandemien starta hos oss. Da visste man jo mer hva det gikk i. Overraskende, men samtidig kanskje ikke. Man visste om hvordan noen ble rammet av covid, man kunne bli veldig syk [...].*»

Barnehagelederen måtte ta hensyn til de ansattes ve og vel, noe Adizes påpeker er viktig innenfor rollen som *integrator*. *Integratoren* er opptatt av tillit og åpenhet, samt at de ansatte skal få komme med sine meninger (Adizes, 1995, s. 49-50). Barnehagelederen måtte her trygge de ansatte. Vi ser at en av Manfred Kets de vries lederroller trer frem; *coachen*. Barnehagelederen måtte her skape samhold og få frem det beste i de ansatte (Gotvassli 2021, s. 35-36).

I den ordinære tiden før Covid-19 krisen ser vi ut ifra Svensson og Gjersvold (2020) sin oppgave at barnehagelederne hadde mest fokus på oppfølging av personalet, med andre ord er *integratorrollen* fremtredende. Barnehagelederen har her fokus på gode team, godt samspill og imøtekomme de ulike behovene for personalet slik at organisasjonens mål blir nådd (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 92). Vi ser at det også i gjenopprettelsesfasen blir mest fokus på roller som barnehagelederne allerede bruker mye tid på før krisen.

Vi ser at integrator og administrator rollen blir mest fremtredende i denne fasen.

6.1.6 Læring

Kriser er krevende å stå i og man blir utfordret på ulikt vis. Vi vil nå sette fokus på den viktige verdien av læring etter krisen. Hva har barnehagelederne tatt med seg av læring, og hvilke lederroller kan knyttes opp mot disse erfaringene i normaltid og krisetid?

Våre respondenter beskriver forskjellige typer læring underveis i pandemien. De forteller blant annet om at det å klare å holde seg rolig var viktig å ta med seg videre. Slik beskrives dette av respondent 2: «*Jeg har lært at det er enormt viktig å beholde roen som leder. [...] Jeg tror det er noe av det viktigste jeg har lært.*» Vi ser her at *integratoren* kommer til syne, for at de ansatte skal klare å holde sammen over tid og jobbe i gode team, blir det viktig at leder klarer å beholde roen (Adizes, 1995, s. 49-50). I tillegg så barnehagelederne hvor viktig det ble å trygge personal og foresatte.

De ansatte trengte å bli sett av leder ut ifra individuelle behov. Men det ble også viktig med trygging gjennom informasjon. I denne settingen ble gode kommunikasjons plattformer avgjørende. Respondentene ser at integrasjons- og informasjonsrollen hadde stor betydning i krisen. Respondent 3 illustrerer dette med følgende utsagn: «*Fått bekrefta at jeg var god og tydelig. Jeg gav de nok informasjon, det var viktig for å trygge og håndtere saken [...].*» Som nevnt tidligere er dette roller som barnehagelederne ifølge Svensson og Gjersvold (2020) er godt kjent med, og prioriterer i normaltiden. De nevner også at det å ivareta alle medarbeiderne på ulike måter, alt ettersom hvilke behov de har, er en høyt prioritert oppgave og noe de prioriterer å bruke tid på (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 92). Vi ser at dette stemmer godt overens med hva respondentene opplever i krisetiden.

Respondentene trekker frem viktigheten av det å være en tydelig leder. Tydelighet i informasjonen som skulle ut ble viktig, og også i forhold til hvem som skulle gjøre hva blant de ansatte. Her nevnes dette med å delegerer oppgaver videre til andre i barnehagens lederteam. Det kunne enten være til pedagoger eller annen ledelsesressurs der man hadde flere personer i lederteamet. Vi ser her at *forhandleren* trer frem, dette kan dreie seg om hvordan forhandlinger internt i organisasjonen skal gjøres. Rollen som *entreprenør* kommer også til syne, lederen må tenke innovativt for å se nye muligheter i forhold til delegering av oppgaver for å nå organisasjonens mål. I tillegg ser vi *problemløseren* som finner nye muligheter når det oppstår nye krav og forventninger (Gotvassli, 2021, s. 33). Adizes (1995) mener det er svært vanskelig for en leder å inneha alle de ulike viktige lederrollene, og at man derfor bør sikre god ledelse ved hjelp av å etablere lederteam, der de ulike personene utfyller hverandre (Adizes, 1995, s. 11). Ifølge Svensson og Gjersvold ser vi at det i normaltid er lite av entreprenørrollen i praksis (Svensson og Gjersvold 2020, s. 91). Selv om barnehagelederne skårer lavt på å lede gjennom fremtid, så ser vi at de klarer å være innovative og tenke nytt i selve krisen (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 84).

Det ble gjort hardkjøpt individuell læring knyttet til belastningen hver enkelt leder har opplevd, ved å stille seg selv tilgjengelig for jobben fra morgen til kveld over svært lang tid. Respondentene uttrykker forsakelser utover det man normalt kan forvente. Dette gikk på bekostning av oppfølging av egne barn, kontakt med øvrige familie, fritid og også til dels helse. Man var påskrudd og tilgjengelig hele døgnet i svært mange måneder. Belastningen respondentene har opplevd kom til uttrykk når de leste intervjuguiden.

Det ble uttrykt i forkant av intervjustart at en respondent ble fysisk dårlig, og preget emosjonelt av å måtte tenke igjennom den krevende tiden for å svare på spørsmålene. Det ble nevnt at respondenten hadde lagt den krevende tiden bak seg, lagt den i en skuff som nå måtte åpnes igjen. En annen respondent illustrerer belastningen slik, R1: *«Fy søren så demotiverende, jeg spyr av tematikken. [...] Har fått senskade, en trøtthetsbrist. Men jeg forstår at det er viktig, det å få fram noe av dette. Ser at måten dere har skrevet det opp på, disse temaene, kjenner det igjen, veldig bra.»*

Noen av respondentene opplevde at de ikke hadde den støtten de ønsket fra de over seg. Respondent 4 beskriver: *«Følte jeg måtte ta vare på meg selv. Det var nesten to år i alarmberedskap. Jeg måtte ha det ansvaret. Fikk kompensasjon, der kunne man få avspasering eller utbetalt. Glad for det med utbetaling, ikke mulig å ta ferie. Ikke noe særskilt ivaretagelse av leder over meg.»* Andre respondenter opplevde at de hadde støtte tilgjengelig i dem over seg, men at de likevel ikke fullt ut benyttet muligheten. Dette kan det være ulike årsaker til. Det kan hende at lederne over dem i praksis var mer utilgjengelige enn det som ble formidlet. Dette kan ha flere årsaker som for eksempel «avstand mellom liv og lære», at klima og relasjon mellom dem ikke var optimal. Eller at hverdagen gikk i et forrykende tempo, slik at man ikke hadde kapasitet til å søke hjelp oppover. Respondent 3 uttrykker denne erfaringen på denne måten: *«Hadde andre å støtte meg på, men brukte de ikke så mye som jeg burde. [...] Kjenner på det enda hvor sliten jeg er ... kunne vært lurt å ha spilt mer på andre underveis ... Sånn underveis, ikke sagt noe, når det stormer som verst så står en heller i det ...»* Vi ser her at respondenten gir uttrykk for at det kunne vært lurt og spilt mer på leder over seg, på denne måten kunne kanskje respondenten satt flere grenser for seg selv i forhold til arbeidsmengde. Rollen som *kontaktskaper* trer her inn, barnehagelederen hadde mulighet til å sikre et godt samarbeid og god kontakt med mellomledere i organisasjonen (Gotvassli, 2021, s. 31-32). Respondenten uttrykker at det å be om hjelp var en utfordring med tanke på arbeidstrykket der og da. Ifølge Svensson og Gjersvold (2020) ser vi at barnehagelederne i normal tid har mest fokus på oppfølging av personalet. Det handler om å imøtekomme de ulike behovene hos personalet, trivsel blant de ansatte er viktig for å nå organisasjonens mål (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 84). I krisetiden er barnehagelederen også veldig opptatt av dette når det gjelder personalet, men vi ser at det har blitt liten tid til å ta vare på seg selv da arbeidsmengden har vært for stor.

Kriser kan avdekke svakheter og styrker i organisasjonen, og evaluering etter kriser er derfor viktig for å på best mulig måte kunne være godt rustet til å håndtere fremtidige kriser (Pearson og Mitroff, 1993, s. 54). Noen av respondentene har fått et endret syn på betydningen av ros analyser og beredskapsplaner, respondent 6 beskriver dette slik: «*Jeg finner veldig trygghet i prosedyrer, egentlig litt kjedelig. Ikke det artigste jeg gjør. Vi gjør sånn, du dette har vi en plan på, dette gjør vi. Følg med på denne planen som kommer nå. Som type ikke så veldig opptatt av risikoanalyser, men ser jo at det er en trygghet.*» Det å lage gode risikoanalyser blir nevnt som en trygghetsfaktor og et hjelpemiddel til å etablere gode rutiner. Respondentene trekker frem at det burde vært etablert beredskapsplaner, og at det ble savnet underveis. En respondent fremhever at beredskapsplaner og kriseteam etter hvert kom på plass. To respondenter nevner at de ser stor betydning i å øve på kriser fremover, og ha beredskapsplaner for ulike situasjoner klare, for å i større grad kunne stå rustet til eventuelle fremtidige kriser. Dette forsterker Mitroff og Pearsons teori i forhold til forebygging av kriser. Det er viktig å identifisere risiko for å forebygge omfanget av eventuelle kriser ved hjelp av god beredskap. Enheten må være forberedt på ulike kriser, både små og store, og også gjerne gjennomføre øvelser på krisehåndtering (Pearson og Mitroff, 1993, s. 53). Her trer *produsentrollen* inn, man ser på ny kunnskap basert på de nye erfaringene og dette kan igjen kobles til rollen som *entreprenøren*. *Entreprenørrollen* kan også her være en pådriver for å igangsette nye tiltak og tanker slik at de erfaringene en har gjort under krisen kan anvendes proaktivt for å være i utvikling som organisasjon (Adizes, 1995, s. 38-39).

Eiers ansvar for bistand med tanke på vikartilgang ble også nevnt burde ha hatt større rolle mye tidligere, for å minske belastningen på organisasjonen og personalet. Respondent 3 beskriver det slik: «*Personalet ... uansett hvor slitne de blir så er de veldig lojale og veldig fleksible. Nesten skummelt hvordan man kan tøyse folk til de ytterste. Skulle ønske at jeg kunne gitt de mer slækk, hvile mer. Fikk noen vikarer etter hvert. Det skulle kommet før.*» Vi ser at *entreprenørrollen* også her kommer til syne, eier må være nytenkende i forhold til å være tidligere ute med vikartilgang. Denne erfaringen kan anvendes proaktivt for å være i utvikling som organisasjon (Adizes, 1995, s. 38-39). I forhold til Svensson og Gjersvold (2020) så ser vi at barnehagelederne skårer lavest på lede gjennom fremtid, lede gjennom konkurranse og lede gjennom kontrollsystemer» (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 84). Vi ser at det er sterkt ønskelig fra barnehagelederne med bedre systemer, da spesielt beredskapsplaner, slik at man kan sikre at man drifter barnehagen riktig i en krise.

Som tidligere nevnt ser vi også at barnehagelederne i normaltid gjerne skulle vært mer forberedt på hvordan de gjennomfører de forskjellige oppgavene (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 99). Dette ser vi at blir enda tydeligere i læringsfasen.

Respondentene gir svært gode tilbakemeldinger på betydningen av informasjonen som ble sendt ut fra kommunen ettermiddag/kveld etter oppdateringer av nasjonale retningslinjer, de gav god støtte til arbeidet som videre måte gjøres på enheten. Flere respondenter nevner også at det også var positivt med informasjon man kunne innhente fra Udir og FHI's sider, men at det var belastende å ha så korte frister for gjennomføring av endringer i smitteveileder. Endringer og dertil hørende informasjon fra eier og kommune kom ofte sent på ettermiddagen og noen ganger på kvelden. Like fullt ut var det en opplevd forventning om at ting skulle være på plass til neste morgen. Dette medførte mye kveldsjobbing, som beskrives av respondent 1: «[...] *Hva har jeg sett? Andre ledere satt og grein, de orket ikke mer. De var veldig slitne, grå i ansiktet. Tøft å se. Jeg tåler det, men så at noen var heilt på randen [...].*» Det var begrensede muligheter for å koble av fra arbeidsoppgaver og ikke minst ansvaret, for å kunne bygge tilstrekkelig kapasitet til å stå i den krevende jobbhverdagen i ordinær arbeidstid. Respondentene forstod at grunnet sene pressekonferanser så ble det også arbeid sent med informasjon som måtte ut til ansatte og foresatte. Vi ser her at *produsenten* trer inn. Lederen er opptatt av å nå sine mål, for å klare dette blir høy kompetanse om arbeidet viktig (Adizes, 1995, s. 18). I tillegg kommer *administratoren* til syne, lederen er opptatt av å følge gjeldene lover og regler (Adizes 1995, s. 28). Man ville gjøre en god jobb, være i forkant og videreformidle informasjon. I tillegg var det forventet at man gjorde dette, men det ble en belastning over tid. Ifølge Svendsen og Gjersvold (2020) skårer barnehagelederne i normaltid lavest på å lede gjennom kontrollsystemer (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 84). I tillegg påpeker de at lederne er gode på organisering, og at det administrative arbeidet blir prioritert, selv om dette arbeidet ikke sees på som så betydningsfullt å jobbe med. De viser til at denne *administratorrollen* også er noe som tar mye tid i hverdagen, til tross for at den ikke oppleves meningsfull (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 83). Når man i utgangspunktet kanskje er mindre motivert til å jobbe som administrator i normaltid, og blir pålagt å ha ekstra fokus og oppmerksomhet på dette i en krise, ser vi at dette kan oppleves ekstra krevende og belastende.

Debrifing underveis og i etterkant av krisen blir nevnt som fraværende. En definisjon på debrifing kan være: «Debrifing har til hensikt å skape et følelsesmessig klima som tillater at hendelsen eller innsatsen bearbeides fornuftsmessig og følelsesmessig» (Malt, 2019).

Vi ser at *integratoren* kommer til syne her, man ønsker å ta vare på de ansatte ve og vel (Adizes, 1995, s. 49-50). Vi ser også at *entreprenøren* kommer til syne, det blir viktig å tenke nytt og være innovativ med tanke på fremtiden (Adizes 1995, s. 38-39). I følge Gjersvold og Svendsen (2020) er ikke innovasjon barnehageledernes sterkeste side i normal tid, de skårer lavest på å lede gjennom fremtid (Svensson og Gjersvold 2020, s. 91). Vi tenker at de i dette tilfellet tenker fremover, og savner noe som kanskje kan ha stor betydning for driften av barnehagene i fremtiden.

Noen av respondentene nevner at de hadde noe nettverkssamarbeid i sonene, men de skulle gjerne hatt mer av dette. Dette var en fin måte å dele erfaringer på. Vi ser her at *integratørrollen* kommer til syne. Respondentene ønsker at teambygging var mer i fokus, her kan man gi hverandre råd og man kan også ha fokus på de mellommenneskelige. Dette ville vært et fora hvor tillit og åpenhet hadde en stor betydning, med tanke på at de ansatte skal få ytre sine meninger (Adizes, 1995, s. 49-50). Ifølge Svensson og Gjersvold (2020) er denne rollen noe barnehagelederne har mest fokus på i normal tid. Dette med å lede gjennom mellommenneskelige forhold og imøtekomme de ulike behovene hos personalet betyr mye (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 92). Kanskje nettopp dette er med på å skape noen forventinger hos ledere over. Man er vant til å prioritere denne rollen mye i normal tid for sine ansatte, når man selv er part i en krise så ønsker man å bli sett på samme måte? Vi tenker at de profesjonelle læringsfelleskapene kunne vært med og redusert noe av arbeidsbelastningen, og kanskje også vært en arena for debriefing underveis. Det var vanskelig og samles grunnet smitterestriksjoner, men man hadde mulighet til å benytte digitale kanaler.

Som beskrevet ovenfor har respondentene gjort seg viktige tanker om læring. De gir også tilbakemeldinger til eier og kommune – på hva de opplever har fungert og hva de har opplevd kunne vært bedre. Mitroff (2012) beskriver at det er viktig å ikke ha fokus på å finne syndebukker etter en krise, men bruke evalueringer og tilbakemeldinger til å sammen kunne stå bedre rustet ved en eventuelt ny krise. Vi opplever at tilbakemeldingene fra respondentene ikke er kritikk, men konstruktive og viktige tilbakemeldinger som kan skape læring på flere nivåer.

Det at barnehagelederne har fokus på å etablere ny kunnskap basert på erfaringene man har gjort er en styrke og viktig å ta med seg videre (Mitroff 2012, 2:27-2:29).

Læringseffekten av en krevende periode som pandemien har vært, bidrar til at de ulike fasene i krisen blir en læringsløype som i helhet kan styrke organisasjonen i etterkant. Ulike lederroller jamfør Adizes og Mintzberg kommer tydelig til syne, blant annet som beskrevet i rollen som *problemløser* der barnehagelederne finner nye muligheter når det oppstår nye krav og forventninger, slik det kontinuerlig har vært under pandemien (Gotvassli, 2021, s. 33).

Læringsaspektet ved kriser kan beskrives på ulike måter, vi ser at det er elementer av læringspotensial både i forhold til egen rolleutøvelse og på den andre siden knyttet til organisasjonen. Lederen har utfordret seg og gått ut av den vanlige foretrukne rollen, og har opplevd mestring i erfaringene som ble gjort i krisen. Respondent 1 beskriver det på følgende måte: «*Måtte produsere så mye underveis. Trygt å vite at vi fikk det til ...*» Mens respondent 4 sier følgende: «*Jeg opplevde mestring. Har mange år som leder, er bevisst, reflektert som leder. Denne erfaring hjalp meg.*» Vi registrerer at respondentene i størst grad har opplevd individuell læring til nå i krisen. På den andre siden er det organisatoriske læringsutbyttet mindre tydelig uttalt.

Noen av respondentene nevner elementer av organisatorisk læring for eksempel knyttet til større bevissthet rundt bruk av små grupper – det vil si en læring og bevisstgjøring rundt organisering av driften for å oppnå bedre pedagogisk kvalitet. Denne type læring vil kunne betegnes som enkeltkretslæring, da den innebærer at man blir bedre på noe man behersker fra før av (Scandinavian Technology Institute, 2018). Denne enkeltkretslæringen kan illustreres ved eksempelet en av respondentene nevner i betydningen av å dele oftere inn i små grupper enn det som var vanlig å gjøre før krisen.

For at organisatorisk læring i større grad skal finne sted, blir det i fremtiden viktig at leder må tenke strategisk og anvende erfaringene til det beste for enheten. På denne måten vil ikke læringens potensielle effekt forsvinne på grunn av tilfeldigheter og ved lite målbevisst ledelse. For å fullt ut kunne se hvordan barnehagelederne har mestret disse rollene, som i større grad er knyttet til den mindre brukte entreprenørrollen, må en i større grad ta tiden til hjelp. Dette kan ikke studeres fullt ut enda da krisen fremdeles pågår. I hvilken grad lederne kan lykkes i å oppnå en bredere læringseffekt, er også knyttet til de organisatoriske forholdene.

Entreprenørrollen som i normal-tid ikke er mest fremtredende og vektlagt av barnehagelederne bør i større grad fylles, jamfør funnene i Svensson og Gjersvolds oppgave (2020). I tillegg er også den godt etablerte *integrator* rollen en forutsetning for å ivareta psykologisk grunnleggende trygghet, og samarbeidsklime i personalet. Større endringer ved organiseringen slik at vi får en dobbeltkretslæring, kan vi ikke nå se at kommer frem i våre funn, selv om dette på mange måter kan være idealet for en lærende organisasjon (Scandinavian Technology Institute, 2018). Det kan hende at respondentene eller eierne på et senere tidspunkt, etter hvert når krisen ebber ut, ser mulighet for større og mer drastiske endringer i organisasjonen basert på læring underveis i krisen. Tiden vil vise.

Vi finner administrator og integrasjons rollen i flere av fasene i krisetiden. Informasjon måtte ut og barnehagelederen måtte ta vare på de ansatte, barn og også foreldrene. Ifølge Svensson og Gjersvold (2020) var dette også to fremtredende roller i normaltiden. Barnehagelederne er normalt veldig orientert mot disse funksjonene, og når krisen kom måtte de bli enda mer tydelige i disse rollene. Informasjonsrollen ser vi har fått en veldig betydning i denne krisen. Den var ifølge Svensson og Gjersvold (2020) også viktig i normaltiden, men blir enda mer fremtredende og nødvendig under pandemien. Krisen har altså utfordret de sterke sidene til barnehagelederne, de sidene de allerede er gode på og mestrer.

7.0 Oppsummering og veien videre

For å jobbe med problemstillingen «På hvilken måte har Covid-19 pandemien utfordret lederrollen i barnehagene» måtte vi først finne et nullpunkt. Det fant vi i en masteroppgave skrevet av Svensson og Gjersvold (2020). De undersøkte en stor kommune, Kristiansand, hvor de blant annet forsket på hvilke lederroller som var mest i fokus før pandemien. Vi valgte så ut seks barnehageledere til forskningsprosjektet vårt, alle hadde ledet barnehager gjennom krisen. Deretter valgte vi ut Mitroff og Pearson sin fasemodell for håndtering av kriser som ble en ramme for intervjuguiden og for selve drøftingen.

Ut ifra dette fant vi ingen helt nye roller, men vi ser to funksjoner som synes å være veldig viktige i alle faser, informasjons- og integrasjonsrollen. Alle de tradisjonelle lederrollene må ivaretas, men vi ser at det å trygge ansatte, foreldre og barn i tillegg til å informere blir dominerende. Informasjonen i seg selv var en trygghet, men det var også et stort behov for barnehagelederen å ivareta og vise omsorg til ansatte internt og foresatte eksternt.

Det å trygge faller inn under integrasjonsrollen til Adizes, og også under Mintzberg sine roller som leder og kontaktskaper. Selve informasjonsrollen kan kobles til Mintzberg sine informasjonsroller. Her trer både overvåkeren, informasjonssprederen og talsmannen frem. Informasjonsrollen kan også kobles til Adizes' administrasjonsrolle, men det finnes ikke så mye om informasjon i den.

Vi synes ikke at Adisez fyller ut dette aspektet, så vi velger å koble dette til Mintzbergs nyeste modell. Denne modellen er en videreføring av eksisterende modell, men løfter betydningen av kommunikasjon og også de mellommenneskelige faktorene som må ivaretas. Han nevner videre at leder må beherske disse nivåene inn mot både interne og eksterne faktorer og at de påvirker hverandre i en dynamisk helhet (Mintzberg, 2010, s.78-80). Informasjonen skulle ut internt til ansatte og eksternt til foreldre, men det var også mye kommunikasjon mellom barnehageleder, kommunen og eiere.

Vi har et kvalitativt forskningsdesign med seks respondenter. I utgangspunktet gir vårt design på studien en lav grad av ekstern gyldighet. Men vi tror at andre barnehageledere, kanskje også andre ledere som har stått i krisen, vil kjenne seg igjen i flere av funnene. Vi vil i tillegg driste oss til å si at det kan ha oppstått en femte dimensjon utover de fire eksisterende lederrollene til Adizes.

Det har ikke nødvendigvis oppstått en ny lederfunksjon, men internt og eksternt får trygghet og informasjon en opphevet funksjon. Informasjons- og integrasjonsrollen trer tydelig frem i alle faser hos respondentene, og vi ser at lederne akutt måtte tre inn i en forsterket rolle – det vi vil betegne som en ny dimensjon en leder skal beherske i kriser.

Vi ser at det er svært krevende i en krise for barnehagelederen å tolke og videreformidle informasjon, samtidig som man skal ta vare på barn, ansatte og foresatte. I tillegg skal barnehagelederen ta vare på seg selv, og egen familie underveis i krisen. Ut ifra respondentene våre kommer det tydelig frem at denne balansen var en utfordring å få til. Vi vil nedenfor komme med noen råd som kanskje kan bidra til å gjøre en eventuelt ny krise mindre krevende.

7.1 Råd i forhold til framtidige kriser

Vi vil nå komme med noen råd for en styrket beredskap for god krisehåndtering i barnehagene i fremtiden. Disse rådene synes vi kan være aktuelle for å kunne håndtere kriser og sikre god drift på en bedre måte. I et langsiktig perspektiv vil disse rådene kunne bidra til å minimere skadevirkninger også i etterkant.

Det blir viktig med beredskapsplaner i forkant av en krise. Disse planene bør i større grad være mer spesifikke, ikke for generelle. Beredskapsplanene bør inneholde en strategi for hvordan man når ut med viktig informasjon til ansatte og foresatte. Velfungerende kommunikasjonsplattformer er en forutsetning for å oppnå god kommunikasjon og informasjon, og er avgjørende for å kunne nå ut til alle ansatte og foresatte. Rådet om beredskapsplaner kan kobles til rådet Svensson og Gjersvold (2020) gav for fremtiden før krisen. De skriver at barnehagelederne gjerne skulle vært mer forberedt på hvordan de gjennomfører de forskjellige oppgavene. De påpeker at det i fremtiden blir nødvendig å ha en klar strategi, det å ikke bare ta oppgavene som de kommer. De retter fokus mot barnehageeiere hvor det påpekes at strategisk tenking blir viktig (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 101). Hadde man i større grad hatt spesifikke beredskapsplaner for håndtering av pandemi, ville man kanskje som Mitroff påpeker raskere kunne etablere ordinær drift igjen, og dermed minimere omfanget av krisen (Mitroff, 2011, 1:03).

Vi ser det kan være hensiktsmessig med debrifing og støtte underveis, samt i etterkant av krisen. Dette er aktuelt for både barnehageleder og resten av personalet. Her kan for eksempel Bedriftshelsetjenesten, eller andre eksterne parter benyttes i forhold til samtaler og håndtering. Dette rådet kan kobles til rådet Svensson og Gjersvold (2020) gav for fremtiden før krisen. Trygge relasjoner må ligge som en grunnleggende plattform i barnehagen for å kunne nå enhetens mål. Dette blir viktig for at barnehagelederen skal kunne klare å lede en personalgruppe (Svensson og Gjersvold 2020, s. 99). I en krise kan denne oppgaven bli for stor for leder å håndtere alene.

Lederstøtte som kan trygge lederne, uavhengig av erfaring med kriser fra tidligere, er også av betydning. Det kan for eksempel være tilgang på resurspersoner eller webinarer som kortfattet og presist informerer om hvordan ivareta seg selv når man står under langvarig press. Det kan være tilbud om teknikker for stresshåndtering og andre konkrete selvhjelpsmetoder for å kunne håndtere krisen og samtidig ivareta seg selv. Denne støtten i form av kunnskap bør være beskrevet i beredskapsplanene, slik at en sikrer at dette blir gjort enten i forkant som et preventivt virkemiddel eller underveis i krisen.

Det blir også viktig å ta i bruk nettverk under en krise. Med andre ord ha fokus på profesjonelle læringsfelleskap, slik at man kan dele erfaringer og også søke psykologisk støtte. På denne måten vil en leder ikke oppleve å stå alene, og kan trygges i andres erfaringer samt få kunnskap og hjelp til store oppgaver man står ovenfor. Bruk av nettverk kan være for å få økt kunnskap, men også for å etablere samarbeid om andre generelle problemstillinger. Dette krever fremoverlente barnehageledere som ser sin egen barnehage som en del av en større helhet, der en både kan bidra og også gi videre til det beste for organisasjonen (Svensson og Gjersvold, 2020, s. 99). Vi tenker at barnehagelederen selv bør ta initiativ til å samles i nettverk i sonene, men at det i en krise er viktig at eier også blir initiativtakere til slike nettverk. På denne måten blir alle barnehageledere uavhengig av eget initiativ en del av gode nettverk.

Vi ønsker også å sette fokus på dette med støtte og avlastning. I store barnehager kan et lederteam fylle organisasjonens totale behov for ledelse i form av ulike stillinger. Det er viktig at barnehageledere delegerer oppgaver om det er mulig innenfor barnehagen. Men i de fleste barnehager så står barnehagelederen ofte alene om ledelsen. I følge Mintzberg må en god leder beherske og manøvrere mellom flere roller, sett i lys av hva som trengs der og da.

Adizes mener det er vanskelig å oppnå gode resultater hvis lederen skal bevege seg mellom alle de forskjellige rollene. I nyere tid har Mintzberg åpnet opp for tankene til Adizes (Gotvassli 2021, s. 36-37). Vi tenker at det i en krise kan være hensiktsmessig å ha flere ledelsesressurser å spille på, spesielt med tanke på de ekstra oppgavene barnehagelederne opplevde å få delegert fra myndigheter og eiere. Dette kan kobles til rådet Svensson og Gjersvold (2020) gav for fremtiden før krisen. De trekker inn kommuneadministrasjonen, hvor de spør om det finnes muligheter for støtte til flere ledelsesressurser. Her snakkes det spesifikt om at barnehagelederen trenger mer administrativ hjelp, og at dette ikke nødvendigvis trenger å være i selve barnehagen, men i form av et felles system (Svensson og Gjersvold 2020, s. 101). Ved å ha tilgang til en slik ekstra lederressurs i en krise, vil muligheten for å ha større fokus på informasjons- og integratorrollen samt ivaretagelse av leders egen helse, øke.

7.2 Videre forskning

Har pandemien endret organisasjonen, slik at ledere må lede annerledes fremover? Dette er et spennende tema, som det kan være interessant for andre å se nærmere på. Vi kommer her med forslag til videre forskning:

Vil den ekstra dimensjonen vi har observert i krisen påvirke leders bevissthet rundt egen rolle i fremtiden? Vil vi se en gradvis endring av rollen også i normaltid?

Hvor rustet er barnehagene til å stå i en ny krise? Er vi mer forberedt enn det vi var i forkant av Covid-19 pandemien?

7.3 Avsluttende refleksjon

Strand (2018) påpeker at ledere med definerte oppgaver i en organisasjon kan være med å gjøre forskjell med tanke på å nå resultater, men da kun i noen tilfeller (Strand, 2018, s. 129-130). Vi vil her trekke inn Covid-19 krisen, hvor man har ser et tydelig behov for å ha en leder til stede i barnehagen. Vi ser at leder må være sterkt orientert mot informasjon og integrasjons rollen. Det å fylle disse to rollene er en forutsetning for å kunne holde driften i gang når hele samfunnet rystes av en gjennomgripende krise som ingen tidligere hadde erfart.

Litteraturliste

Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Stabekk: Vett & Viten.

Alver, V. (2020, 15. desember) *Lærerrommet: Korona, press og stress – hva gjør det med ledere og lærere?* Utdanningsforbundet.

<https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2020/larerrommet-korona-press-og-stress---hva-gjor-det-med-ledere-og-larere/>

Barnehageloven. (2005). Lov om barnehager (LOV-2005-06-17-64). Lovdata.

<https://lovdata.no/lov/2005-06-17-64/§9>

Dale, F. & Raabye, T.R. *Kriser og kriseledelse*. Crisis Leadership Group.

<https://clgroup.no/definisjoner.php>

Ekeberg, L. (2003, 16. mars). *Har din kommune kriseplan?*

<https://www.nettavisen.no/artikkel/har-din-kommune-kriseplan/s/12-95-561683>

Folkehelseinstituttet (2021, oktober) *Folkehelse rapportens temautgave 2021. Folkehelsen etter covid-19. Pandemiens konsekvenser i ulike grupper av befolkningen.*

[Folkehelse rapportens temautgave 2021. Folkehelsen etter covid-19. Pandemiens konsekvenser i ulike grupper i befolkningen. \(fhi.no\)](https://www.fhi.no/publ/2021/temautgave-2021-folkehelsen-etter-covid-19-pandemiens-konsekvenser-i-ulike-grupper-i-befolkningen)

Folkehelseloven. (2012). Lov om folkehelsearbeid (LOV-2011-06-24-29). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-29?q=folkehelseloven>

Forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler m.v. (1995). (FOR-1995-12-01-928). Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/1995-12-01-928/§1>

Gotvassli, K.Aa. (2021) *Henry Mintzberg om organisasjon, strategi og ledelse*.

Oslo: Cappelens Damm AS.

- Gundersen, D. (2021, 6. mai). Krise. *Store norske leksikon*.
<https://snl.no/krise#:~:text=Krise%20er%20en%20vanskelig%20situasjon%2C%20et%20avgj%C3%B8rende%20vendepunkt%20eller%20en%20plutselig%20forandring>
- Hermansen, M. (2021). *Covid 19. Underveisrapport*. Den norske legeforeningen Oslo.
[legeforeningens-underveisrapport-om-covid-19.pdf](#)
- Holmes, Martha (2020, 11.mars) *WHO: Coronaviruset erklært som pandemi*. VG
<https://direkte.vg.no/coronaviruset/news/who-coronaviruset-erklart-som-pandemi.uMB8wJRQ>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utgave).
Bergen: Fagbokforlaget.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2020) *Samfunnssikkerhet i en usikker verden* (Meld. St. 5 (2020–2021)). <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-5-20202021/id2770928/?ch=4>
- Kommuneloven (2018). Lov om kommuner og fylkeskommuner (LOV-2018-06-22-83).
Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2018-06-22-83/§25-1>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave).
Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Malt, U. (2019, 14. oktober). Debriefing. Store medisinske leksikon.
<https://sml.snl.no/debriefing>
- Mitroff, Ian. (2015, 15. juli) *Crisis Management Strategies: Ian Mitroff on Successfully Managing Crisis*. https://www.youtube.com/watch?v=WzzLKQ3_1AI
- Mitroff, Ian (2012, 19. april) IBS: *Ian Mitroff On crisis management*.
<https://youtu.be/IUrtPN1O1Dg>

Mitroff, Ian (2011, 16. august) *Ian Mitroff On crisis management.*

<https://youtu.be/U34kRxAj67U>

Mitntzberg. H. (2010) *Mintzberg om ledelse. Den danske udgave af Henry Mintzberg*

«*Managing*» Latvia: Akademisk forlag AS.

OSLOMET (2021). *Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for barn og barnehager*

(Samarbeidsrapport NIBR/BLU 2021:2). Institutt for barnehagelærerutdanning BLU
by- og regionforskningsinstitutt NIBR.

<https://www.udir.no/contentassets/5e509c89a69b4564a219f290cec97d7a/rapport-koronabarnehage.pdf>

Pearson, C. M & Mitroff, I. I (1993) *From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management*, Academy of Management, 1993, Vol.7, No. 1, 48-59

Regjeringen. *Veileder til samfunnssikkerhetsinstruksen:*

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-til-samfunnssikkerhetsinstruksen/id2666864/?ch=2>

Helse – og omsorgsdepartementet. (2015). Beredskap i skole og barnehager. (Nr I-6/2015)

[Rundskriv]

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-i-62015/id2410457/>

Scandinavian Technology Institute, (2018, 08.oktober). Slik tilrettelegger du for læring i

organisasjonen. *STI*. <https://blogg.sti-norway.no/slik-tilrettelegger-du-for-1%C3%A6ring-i-organisasjonen>

Sivilbeskyttelsesloven. (2010). Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og sivilforsvaret (LOV-2010-06-25-45). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2010-06-25-45/§1>

- Slørdal, S. & Larsen, K. R. (2021). «*Ledelse og krisehåndtering av koronapandemien i en liten kommune*» [Masteroppgave, NORD universitetet]. Vitenarkivet Nord Open. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2789238/SlordalogLarsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Statsforvalteren. (2020, 13. mars). *Har du en samfunnskritisk jobb?* <https://www.statsforvalteren.no/nn/innlandet/helse-omsorg-og-sosialtenester/smittevern/coronavirus/lurer-du-pa-om-du-har-rett-til-a-ha-barnet-ditt-i-barnehage/>
- Strand, T. (2018). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Svensson, G. K. & Gjersvold, E. H. (2020). «*Har du to minutter?*» *Barnehageledere i praksis. Hva gjør de, hvordan vurderer de egne prestasjoner og hvor viktig synes de at det de gjør er? Er de rustet for fremtiden?* [Masteroppgave, Universitetet i Agder]. Brage unit. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2727168>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thelle, D. S. (2022, 7. juni). Pandemi. *Store medisinske leksikon*. <https://sml.snl.no/pandemi>
Utdanningsdirektoratet. (2022, 12. februar). *Beredskap: veileder om smittevern for barnehager*. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/sikkerhet-og-beredskap/informasjon-om-koronaviruset/smittevernveileder/veileder-om-smittevern-for-barnehager/>

Vedlegg 1

Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«På hvilken måte har Covid-19 pandemien utfordret lederrollen i barnehagene»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor vi ønsker å undersøke hvordan Covid – 19 pandemien har utfordret lederrollen i barnehagen.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for forskningsprosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Problemstilling og formål

Vi skriver masteroppgave med problemstillingen *«På hvilken måte har Covid-19 pandemien utfordret lederrollen i barnehagene»?* Vi vil med denne gå dypere inn i de forskjellige utfordringene barnehagelederne har hatt. Vi ønsker å se om og hvordan en leders rolle har forandret seg under pandemien.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder ved fakultetet for samfunnsvitenskap er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju barnehageledere i Agder som jobbet under Covid - 19 pandemien, og har valgt seks respondenter i Agder.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer det at du deltar på et personlig intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuguiden inneholder spørsmål om lederrollen din under pandemien.

Spørsmålene er vedlagt i denne mailen. Vi vil registrere materialet vi får inn elektronisk på sikker server via notater underveis i intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Prosjektet regnes som anonymt da det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner på noe tidspunkt i datasamlingen. Vi registrerer altså ingen personopplysninger. Grunnet dette trenger vi ikke søke NSD om godkjenning. I masteroppgaven vil deltakerne bli anonymisert.

Student Turid E. S. von Kirchbach, student Inger Kvinnesland og veileder Morten Øgård vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon.

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Student: Inger Kvinnesland, telefon: 971266 88, epost:

inger.kvinnesland@kristiansand.kommune.no

Student: Turid E. S. von Kirchbach, telefon: 41698008, epost: turid.von.k@gmail.com

Veileder: Morten Øgård, telefon: 38141000, epost: morten.ogard@uia.no

Med vennlig hilsen

Morten Øgård

(Veileder)

Inger Kvinnesland og Turid E. S von Kirchbach

(Studenter)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Tema 1. Oppdage

1. Når og hvordan oppdaget du at Covid - 19 kom inn i din barnehage, og hva ble satt fokus på i den første fasen?

Tema 2. Forebygge og forberede

2. Hvordan var du forberedt på en krise som dette?
3. Hva slags innføring/opplæring i hvordan lede i kriser fikk du før pandemien, eventuelt underveis?

Tema 3: Handlingsfasen (den akutte fasen av krisen)

4. Måtte du endre lederrollen, og eventuelt hvorfor og hvordan endret rollen seg?
5. Hvordan opplevde du egen mestring i denne situasjonen?

Tema 4: Gjenopprette (tilbake til ordinær drift)

6. Hva krevde dette av deg som leder ut mot brukere og de ansatte? Måtte du ha fokus på andre ting enn det du tidligere i krisen hadde sett for deg?

Tema 5: Læring

7. Hva har du lært underveis i denne krisen? Er det noe du ville gjort annerledes og hvorfor?
8. Har du en tilbakemelding til myndigheter og eiere av barnehager (uavhengig av privat eller kommunal), som gjør at barnehagene kan stå bedre rustet ved fremtidige kriser?
9. Hvordan ble du selv ivaretatt som ansatt under krisen?
10. Er det noe du ønsker å formidle til oss, som vi ikke har spurt om underveis i intervjuet?