

## «Fra krise til læring – et potensiale for utvikling?»

CATHRINE TELSTØ PEDERSEN

Seks casestudier av hvordan barnehagestyrere benytter en opplevd krise for å skape organisatorisk læring.

VEILEDER

Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2023**

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

# Forord

Masteroppgaven er min avsluttende del av 4 år med videreutdanning i master i ledelse. Det har vært noen spennende og lærerike år, hvor jeg har blitt godt kjent med meg selv og min kompetanse. Jeg har ikke kommet hit jeg er i dag på egenhånd.

Jeg vil gjerne få takke mine dyktige og tålmodige kollegaer i Måken barnehage. Ved mitt studiefravær har de virkelig stått på, tatt ledelse og sikret at barna har fått et barnehagetilbud med høy kvalitet. Tusen takk.

Tusen takk til Hå kommune som er opptatt av kompetanseheving, og som har bidratt med stipend slik det ble mulig for meg å gjennomføre masterstudier. Jeg vil også takke mine respondenter som ville dele sine kriseopplevelser med meg, ved å delta på intervju.

Min fantastiske familie fortjener og en stor takk. Atle, Dennis og Lotta, jeg er utrolig takknemlig for dere har latt meg få lov å bruke tid på studier. Deres støtte har gjort at jeg har klart å kombinere masterstudier, fulltidsjobb og familielivet. Mine gode søsken, Morten og June må også takkes, deres fysiske og psykiske støtte har vært gullverdt.

Mine venninner, Beate og Lise fortjener også en stor takk. Løpeturene sammen med dere har betydd mye. Takk for dere ville lytte, og takk for dere har pushet meg til å komme igjennom alle årene. Deres tro på at jeg skulle klare det har vært en stor motivasjon for meg. Flere ganger har jeg følt at dere har vært min heiagjeng, takk.

Til slutt vil jeg takke veilederen min Morten Øgård, ved Universitetet i Agder. Morten sine krav og forventninger til meg vises nå igjen med en ferdig masteroppgave. Han har stilt reflekterende spørsmål og gitt meg konstruktive tydelige tilbakemeldinger, som har ført meg videre i forskningsarbeidet. Jeg har lært utrolig mye av deg, tusentakk Morten.

Nærbø 12 juni.2023

Cathrine Telstø Pedersen

## Sammendrag

I masteroppgaven min har jeg undersøkt hvordan, og hvor systematisk styrere benytter en opplevd krise til å fremme barnehagen som en lærende organisasjon. Omgivelsene vi lever i blir stadig mer krevende, også for styrere. Det er en utvikling i barnehagesektoren der det stilles krav til styrere om å være i endring og utvikling. Jeg ønsket å finne ut hvordan styrere jobber for å oppfylle krav som stilles gjennom Rammeplan for barnehager (2017), og gjennom Lov om barnehager (2005). Sett i lys av det ble problemstillingen min todelt:

- *«Hvor systematisk jobber styrer i etterkant av kriser for at barnehagen de leder skal framstå som en lærende organisasjon?»*
- *«I hvilken grad kan vi si de seks casene som er studert kan betegnes som lærende organisasjoner i etterkant av krisen?»*

For å finne svar på problemstillingene, har jeg brukt kvalitativ metode. Jeg valgte å intervju seks styrere som har opplevd ulike kriser.

For å synliggjøre hvordan en krise kan brukes til å være i endring og utvikling, har jeg kort presentert krisebegrepet og ulike typer kriser. Samtidig presenteres en fasemodell, der hovedfokuset er på siste fase, som er endring og læring i etterkant av krisen. Oppgavens hovedteori er læringsteoriene til Argyris og Schön (2021) og Peter Senge (2004). Teoriene brukes opp imot hvordan styrere, og deres barnehager bruker en krise til å jobbe systematisk med læring i etterkant av krisen.

Empirien blir presentert vertikalt, hver enkelt case blir først presentert. Deretter analyseres casene horisontalt, oppimot hverandre og teorien. Det kommer frem likheter og forskjeller i hvordan styrerne jobber med læring. Evaluering etter krisene og samtaler med personalet er noe alle styrere nevner. Omsorg, relasjoner og ivaretagelse blir nevnt av noen, mens andre endrer dokument som beredskapsplaner og kompetanseplaner. Noen sier de jobber bevisst med læring etter krisen, andre har ikke tenkt på læringsbegrepet i krisesammenhengen. Det kom tydelig frem en varierende grad av systematisk læring i etterkant av opplevde kriser.

## Innhold

<b>1. Tema og problemstilling</b> .....	6
<b>1.1 Oppgavens oppbygning</b> .....	6
<b>1.2 Tema</b> .....	6
<b>1.3 Problemstilling</b> .....	9
<b>2. Definisjon på krise og ulike typer kriser</b> .....	11
<b>2.1 Definisjon på krise</b> .....	11
<b>2.2 Ulike typer kriser</b> .....	13
<b>2.2.1 To eksempler på kriser, en menneskeskapt- og en naturskaptkrise</b> .....	14
<b>3. Teoretisk tilnærming</b> .....	15
<b>3.1 Fasemodell som utgangspunkt for å forstå kriser</b> .....	16
<b>3.2 Den lærende organisasjon</b> .....	18
<b>3.3 Enkel- og dobbeltekretslæring</b> .....	18
<b>3.4 Senge (2004) sine fem disipliner for utvikling av den lærende organisasjon.</b> .....	20
<b>3.4.1 Personlig mestring</b> .....	21
<b>3.4.2 Mentale modeller</b> .....	22
<b>3.4.3 Felles visjon</b> .....	23
<b>3.4.4 Gruppelæring</b> .....	23
<b>3.4.5 Systemtenkning</b> .....	24
<b>4. Metode</b> .....	26
<b>4.1 Problemstilling</b> .....	26
<b>4.2 Valg av forskningsdesign</b> .....	27
<b>4.3 Undersøkellesmetoden, styrker og svakheter</b> .....	28
<b>4.4 Innsamling av data</b> .....	29
<b>4.5 Presentasjon av analyseramme</b> .....	30
<b>4.6 Reliabilitet og Validitet</b> .....	32
<b>4.7 Etikk</b> .....	33
<b>5. Presentasjon av empiriske data</b> .....	34
<b>5.1 Respondent #1</b> .....	35
<b>5.2 Respondent #2</b> .....	39
<b>5.3 Respondent #3</b> .....	43
<b>5.4 Respondent #4</b> .....	47
<b>5.5 Respondent #5</b> .....	51
<b>5.6 Respondent #6</b> .....	55

5.7 Oppsummerende framstilling av data .....	58
6. Drøfting av funn i tilknytning til problemstillingene .....	60
6.1 Hvordan legger du til rette for den enkelte ansatte tar ansvar for å utvikle seg selv og sin læringsevne i etterkant av krisen? .....	61
6.2 Hvordan har dere jobbet i etterkant av krisen for å sikre at det er samsvar mellom uttalt teori og ønsket praksis i krisesituasjonen? .....	64
6.3 Hvordan ble barnehagen/organisasjonens visjon brukt til å være en lærende organisasjon i etterkant av krisehendelsen? .....	67
6.4 Hvordan utøvet du ditt lederskap i etterkant av krisesituasjonen for at hele personalgruppen skulle lære av krisehendelsen? .....	70
6.5 En krise oppleves ofte som krevende og kompleks, kan du fortelle hvordan dere har jobbet i etterkant av krisen for å studere mulige strukturer som forårsaket krisen? .....	73
6.6 Tabelloversikt som synliggjør om respondentene er lærende .....	77
7. Konklusjon, og veien videre mot å bli en lærende organisasjon .....	79
8. Litteraturliste .....	84
Vedlegg 1) Intervjuguide .....	86
Vedlegg 2) Samtykkeerklæring .....	87

#### **Figuroversikt:**

Figur 3.1: Fasemodell inspirert av Boin .....	16
Figur 3.2: Modell enkel- og dobbeltkretslæring .....	20

#### **Tabelloversikt:**

Tabell 1: Analyseramme av innsamlet data .....	31
Tabell 2: Analyseramme av innsamlet data .....	59
Tabell 3: Modell som synliggjør om organisasjonene er lærende .....	77

# 1. Tema og problemstilling

## 1.1 Oppgavens oppbygning

I kapittel en skriver jeg om tema for oppgaven og problemstillingene som er valgt, videre i kapittel to beskrives ulike typer kriser og definisjon på krise. Kapittel tre er teorikapitlet. I første del beskrives en fasemodell, i den andre delen trekkes to modeller for organisasjonslæring fram. Videre til kapittel fire, som er metodekapittel. Der presenteres blant annet en analyseramme som brukes til å systematisere dataene. I kapittel fem utføres en vertikal analyse, med utgangspunkt i det presenterer jeg dataene mine case for case. Intensjonen i det kapitlet er ikke å sammenligne casene oppimot hverandre. I kapittel seks tar jeg et steg videre, der svarer jeg på problemstillingene mine og det foretas en horisontal analyse. Jeg går fra en vertikal analyse i kapittel fem til en horisontal analyse i kapittel seks, for å klare å svare på problemstillingene. Avslutningsvis i kapittel sju utføres siste test, for å se om barnehagene jobber systematisk med å være en lærende organisasjon i etterkant av krisen. Helt tilslutt gis noen anbefalinger om veien videre, og hvordan styrere bør jobbe for å fremme læring i organisasjonene.

## 1.2 Tema

Temaet for studien er utvikling og læring i etterkant av opplevde kriser. Ser vi tilbake i tid ser vi samfunnet har møtt på ulike utfordringer og kriser. Det kan se ut som krisene kommer oftere og kraftigere nå enn tidligere. Direktør i DSB (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap), Cecilie Daae varsler noen utviklingstrekk i samfunnet som kan gi grunn til uro i tiden framover: «*Selv om Norge er et trygt og stabilt samfunn der det meste fungerer som det skal, finnes det utviklingstrekk som kan gi grunn til uro framover*» (DSB, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2019). Debatten om kriser ble virkelig skjerpa da koronapandemien kom til Norge i 2020. Pandemien var en global og langvarig krise. Den rammet hele landet, men til ulik tid og på ulike måter (NOU, Koronakommisjonen s. 11).

Det er en dagsaktuell problemstilling å kunne forstå kriser, og trekke lærdom ut av opplevde kriser. Ambisjonen min for oppgaven blir å studere dette fenomenet. Er det mulig å bruke en krise til å utvikle en lærende organisasjon? Forhåpentligvis vil organisasjoner da være mer klar når neste krise kommer. Hensikten med studien er ikke å studere koronapandemien. Jeg ønsker å se på ulike typer kriser, særlig om det er mulig å lære i etterkant av kriser. Pandemien vil være et eksempel. Fenomenet skal undersøkes fra et barnehageperspektiv, nærmere bestemt fra et styrer perspektiv. Styrer er den personen som har det daglige ansvaret for pedagogisk, personal- og administrativ ledelse i en barnehage.

I 2022 gikk 93,4 % av alle barn mellom et og fem år i barnehage, det vil si 268 666 barn (Statistisk sentralbyrå, 2022). Alle disse barna kommer fra familier med ulike hjem, kulturer og behov. Barna blir påvirket av omgivelsene de lever i. Noen barn i barnehagealder lever sammen med foreldre som er suicidal, andre barn er på flukt og nylig opplevd krig. I Rammeplanen for barnehagens oppgaver og innhold (2017), som er en forskrift hjemlet i barnehageloven står det:

Gjennom den daglige og nære kontakten med barna er barnehagen i en sentral posisjon til å kunne observere og motta informasjon om barnas omsorgs- og livssituasjon. Personalet skal ha et bevisst forhold til at barn kan være utsatt for omsorgssvikt, vold og seksuelle overgrep, og vite hvordan dette kan forebygges og oppdages (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 11).

Et av målene til Rammeplanen (2017) er å gi styrer en forpliktet ramme for planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens virksomhet. I den sammenheng kan vurdering tolkes som læring. Min tolkning er at styrere i barnehager er forpliktet ifølge Rammeplanen (2017) til å ta lærdom av opplevelser og erfaringer. Derfor bør styrere bruke en opplevd krise til læring og utvikling i egen barnehage.

Samtlige barnehager har nylig stått i en langvarig koronapandemikrise. Selve krisen rammet barnehagene i ulik grad og varighet. En stor flyktningkrise dukket også opp, som følge av den pågående krigen. Strøm- og energikriser, vold- og overgrepssaker, hatkriminalitet og polarisering, helse- og klimakriser hører ikke lenger sjeldenhetene til. Nyhetsbildet i media deler overskrifter om pågående og nye kriser. Ifølge Kjeserud og Weisæth (2021), er dagens trusselbilde variert og stort. Det kan se ut som omgivelsene vi lever i blir mer krevende og

skiftende. Krisene kommer oftere, tøffere og tettere. Nye kriser dukker ofte opp i allerede pågående kriser. «I et stadig mer komplekst samfunn stilles offentlig sektor overfor nye utfordringer når det gjelder å organisere for samfunnssikkerhet og krisehåndtering» (Fimreite m.fl., 2019, s. 22). Det påvirker styrere. Samtlige av krisene er utenfor styrernes påvirkningskraft, og de kan mest sannsynlig ikke hindre eller forebygge noen av dem.

Staten har et bevisst forhold til hvordan de på en systematisk måte tar lærdom av store kriser. Det velges ut en gruppe personer som skal undersøke krisene, kalt en kommisjon. Et eksempel er Koronakommisjonen. 26. april 2022 avleverte Koronakommisjonen sin rapport «*Myndighetenes håndtering av koronapandemien*» til Statsministerens kontor. Rapporten er på hele 447 sider, og nærmere to års gransking av myndighetenes håndtering av koronapandemien. Et viktig og overordnet spørsmål for granskingen har vært, hvordan en kan trekke lærdom av koronakrisen for å være bedre forberedt på framtidige kriser som kan komme (NOU, Koronakommisjonen, s. 11).

I likhet med Koronakommisjonen og andre kommisjoner ønsker jeg å ha fokus på lærdom i etterkant av kriser, men i en mindre skala. Målet er å finne ut mer om styreres betydning i etterkant av kriser. Mitt hovedfokus vil være på lærdom og erfaringer barnehagene sitter igjen med, og hvordan styrere jobber systematisk med læringsarbeidet i etterkant av krisesituasjonen. Barnehagene har ikke en egen kommisjon som utarbeider rapporter i etterkant av kriser. Det er opp til hver enkelt styrer, hvordan de benytter muligheten til å starte eller videreutvikle et endrings- og utviklingsarbeid internt i barnehagen.

Ut fra egen erfaring har vi relativt god kontroll over utfordringer og mindre kriser vi opplever nært på barnehagen. Vi har detaljerte handlingsplaner og ROS<sup>1</sup> analyser som beskriver hva som bør gjøres når kriser inntreffer. Jevnlig har barnehagene i Norge ulike tilsyn, hovedhensikten med tilsynene er å sikre at barnehagene følger reglene og lovene i barnehageloven (Utdanningsdirektoratet, 2022). I 2021 hadde alle barnehagene i min arbeidskommune tilsyn fra miljørettet helsevern. En generell tilbakemelding fra tilsynsfører var at barnehagene jevnt over er gode på å jobbe med beredskap og forebygging av katastrofer og kriser.

---

<sup>1</sup> ROS analyse: Risiko og sårbarhetsanalyser.



I etterkant av større krisehendelser er det ikke uvanlig at det utarbeides nye lover. Det kan stille krav til styrere. Eksempelvis § 42 i barnehageloven; «Plikt til å sikre at barnehagebarn har et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø». Det er en relativt ny lov, som kom i 2021. Mellom åtte og tolv prosent av barna som går i barnehage gjennomgår jevnlig ulike krenkelser og utestenging fra lek (Regjeringen, 2021). Det er kjent at mobbing i ung alder kan føre til store psykiske problem, i verste fall selvmord. I praksis vil loven si, dersom en forelder kommer og forteller at barnet deres blir krenket av et barn eller personal, skal styrer snarest undersøke saken og utarbeide en skriftlig plan (Barnehageloven, 2022, § 42).

Vi lever i en tid der det politiske landskapet er i endring (Fimreite m.fl., 2019, s. 19). Det påvirker hvordan vi må håndtere kriser. I 2018 leverte en ekspertgruppe, oppnevnt av Kunnskapsdepartementet en rapport; «Børhaug rapporten». Bakgrunn for ekspertgruppa ble oppnevnt var at barnehagesektoren har vært gjenstand for store endringer de siste tiårene. Barnehagene må i framtiden rigges mer som lærende organisasjoner enn de er i dag, beskriver rapporten (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 270). Dersom barnehager skal klare å levere det som er forventet, og i en krisesituasjon, trenger styrer systemer og struktur, der lærdom fra tidligere kriser brukes i videre lærings- og utviklingsarbeid. Jeg avslutter avsnittet med å sitere «jernkvinnen» Margaret Thatcher; «A crisis is a terrible thing to waste» (Hoff, 2015). Hun så mulighetsrommet for å få til læring, endring og utvikling i etterkant av en krise.

### **1.3 Problemstilling**

Ifølge «Børhaug rapporten» kommer det tydelig fram at barnehagene må rigges for å bli en lærende organisasjon i framtiden (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 270). Vi vet det er pågående kriser som med stor sannsynlighet kan påvirke hverdagen til styrerne. Ut fra litteraturen, ser det ut som det vil komme nye og mer komplekse kriser som kan være en utfordring for barnehagene. På bakgrunn av en slik oppfatning blir barnehagene nødt til å ikke bare lære, men å lære raskere. Det impliserer at barnehagene må i mye større grad lære å lære.

For å belyse dette fenomenet har jeg utviklet en todelt problemstilling. I den delen første stiller jeg følgende spørsmål:

*Hvor systematisk jobber styrer i etterkant av kriser for at barnehagen de leder skal framstå som en lærende organisasjon?*

I den andre problemstillingen stiller jeg følgende spørsmål:

*I hvilken grad kan vi si de seks casene som er studert kan betegnes som lærende organisasjoner i etterkant av krisen?*

## 2. Definisjon på krise og ulike typer kriser

Ulykker, kriser og katastrofer utgjør alvorlige samfunnsproblemer. Det gjelder mindre ulykker som er vonde for de som rammes, og de store krisene som rammer hele samfunnet. Hendelsene kan være naturskapte, menneskeskapte, eller begge deler. Norge har i løpet av de siste årene opplevd terroranslag og ulike pandemier. Krig, jordskjelv, ras, orkaner og tsunami er eksempler på kriser som har rammet andre land (Fimreite m.fl., 2019, s. 11). Ifølge Fimreite m.fl. (2019) er et kjennemerke ved noen av disse krisene at de ikke følger landegrensene. Derfor har Norge blitt berørt av kriser som har oppstått i andre land.

I oppgaven vil hovedfokuset være på rommet for læring og utvikling i etterkant av en krise. Ser vi på en større krise i samfunnspektiv, kan krisen føre med seg et politisk mulighetsvindu for endring. Særlig dersom håndteringen av krisen oppfattes å ha vært dårlig (Fimreite m.fl., 2019, s. 61).

### 2.1 Definisjon på krise

I min oppgave har jeg valgt å bruke Boin (2005) sin definisjon på krise:

«En krise er en alvorlig trussel mot de fundamentale strukturene, verdiene og normene i et system, som under tidspress og høy grad av usikkerhet vil kreve at komplekse og store avgjørelser blir tatt innad i organisasjonen» (Boin, 2005, s. 2). Oversatt av Kjetil Sander.

Definisjonen inneholder elementer som kan overføres til denne studien. Barnehagene jeg skal studere har ulike strukturer, verdier og normer. I en normalsituasjon vil strukturene barnehagene har, være til god hjelp når eksempelvis avgjørelser skal tas. Verdier og normer vil være veivisere i hverdagen. Når en krisesituasjon oppstår vil mest sannsynlig strukturene, verdiene og normene bli satt på prøve. I krisesituasjoner må du som leder handle raskt, du må og ta avgjørelser som du ikke vet utfallet av. Tiden du har i en krisesituasjon er som regel knapp, og det kan være vanskelig å informere alle underveis slik du normalt ville gjort.

Kjeserud og Weisæth (2021) skriver om ulike kjennetegn på krisesituasjoner. Mange av kjennetegnene som de beskriver, ser jeg i sammenheng med definisjonen jeg har valgt. Det

første kjennetegnet som blir nevnt i boka til Kjeserud og Weisæth (2021) er, at det vil foreligge en *alvorlig trussel* mot viktige verdier for samfunnet, organisasjonen og menneskene. Ofte blir flere av verdiene truet samtidig. Det kan føre til at prioriteringen blir vanskelig og byr på dilemmaer. Det andre kjennetegnet som blir nevnt er, *høy usikkerhet*. Krisesituasjoner som oppstår kan se ubetydelige eller ufarlig ut, men som etter en liten stund viser seg å bli kritisk. Et tredje kjennetegn som kan minne litt om de forrige er, *begrenset informasjon og stor usikkerhet*. Signalene viser at noe er slik det ikke pleier å være, men hva som er galt, er usikkert. Beslutninger må tas på et begrenset informasjonsgrunnlag. Det siste kjennetegnet som jeg vil trekke fram, og som jeg ser i sammenheng med definisjonen til Boin (2005) er, *tidsnød*. Beslutninger må tas under tidsnød. Det kan by på utfordringer på grunn av informasjonsgrunnlaget er begrenset i motsetning til det er i en normal situasjon (Kjeserud & Weisæth, 2021, s. 31).

Fimreite m.fl. (2019) skriver om mulighetsrommet for å få til lærdom og endring i en krisesituasjon. I den sammenheng, mener jeg det er naturlig å skrive noe som og favner om det perspektivet på en krise. Andre som hevder kriser kan brukes til lærdom er, John Kotter. Jacobsen (2018) viser til John Kotter sin 8 steg modell for å få til vellykket endring og utvikling. Det første steget i modellen, er å skape en opplevelse eller en krise for å få fram at endring er nødvendig (Jacobsen, 2018, s. 220).

Det kinesiske begrepet krise, «weiji», kan deles i to. Wei betyr frykt eller fare, og ji betyr ønske eller mulighet. Når en tar disse to orda sammen blir betydningen fare og mulighet. Selv om det ikke er direkte oversatt, er det tydelig at begrepets betydning er noe annet enn bare en alvorlig trussel (Doorley & Garcia, 2010).

Jeg har selv erfaring med en krise som hjalp meg til å få en rask endring. Krisen var såpass alvorlig, behovet for gjøre noe var stort, å vente var derfor ikke en mulighet. Derfor ble den opplevde krisen et mulighetsrom for meg, til å skape endring og utvikling i barnehagen. Det var selvsagt i tråd med lovpålagte styringsdokument. Et annet eksempel, som nylig samtlige barnehagestyrene har erfart er koronapandemi krisen, og alle endringer den førte med seg på kort tid. Mange av endringene og tiltakene ble videreført og implementert i barnehagene. Det er også et eksempel på hvordan en krise kan benyttes som et mulighetsrom, for å få til rask endring og utvikling i en organisasjon.

## 2.2 Ulike typer kriser

Fimreite m.fl. (2019) deler krisene inn i menneskeskapte og naturskapte kriser. «Dette gjelder både store kriser som rammer hele samfunnet, og også mindre ulykker som kan være dramatiske nok for dem som rammes» (Fimreite m.fl., 2019 s. 11). Noen av krisene som Fimreite m.fl. (2019) nevner er terroranslag, ulike typer pandemier, vulkanutbrudd, jordskjelv, skipsforlis, eksplosjoner og branner. Kjeserud og Weisæth (2021) deler krisene inn på samme måte som Fimreite m.fl. (2019), i menneskeskapte og naturskapte.

Kriser som forårsakes av mennesker oppstår ofte uten forvarsel, i tillegg til menneskelige feilvurderinger eller ondskap fra andre. Eksempler er brann, kollaps av bygninger og utslipp av giftige stoffer. Naturskapte kriser er ofte mer forutsigbare, eksempelvis gjennom værvarsel. Skadene som oppstår i naturskapte kriser kan i noen grad forhindres, det er heller ingen person eller organisasjon som har skyld i krisen. Naturen kan være farlig, men den er ikke ondskapsfull. Eksempler på krisene er orkan, skogbrann, jordskjelv og jordras (Kjeserud & Weisæth, 2021, s. 110).

Andre typer som Kjeserud og Weisæth (2021) nevner, er individuelle kriser som livs- og traumatiske kriser. Livskriser er naturlige hendelser som treffer oss alle i løpet av livet. Det kan være sykdom, død eller utviklingskriser som kan oppstå i ungdomsårene. Traumatiske kriser er også en type krise som blir nevnt. Det er ekstraordinære påkjenninger som ikke behøver å være en del av den naturlige livssyklusen. Eksempler på det er krig, vold eller ulykker (Kjeserud & Weisæth, 2021, s. 52).

Krisebegrepet har i løpet av de siste tiårene endret seg. En krise på 1940 tallet, er ikke nødvendigvis en krise i disse dager. Eksempelvis en lungebetennelse på 1940 tallet kunne føre til død. På den tiden fantes det ikke penicillin som kunne redde liv (Kjeserud & Weisæth, 2021, s. 51).

Krisene som mine informanter deler med meg er innenfor typologien menneskeskapte-, traumatiske- og livskriser. Det vil ikke være avgjørende hvilken type krise det er snakk om, heller ikke hvordan den opptrer eller hvordan den håndteres operativt. Det som vil være nyttig er hvordan krisen brukes i etterkant til læring og utvikling. Hvordan brukes krisen til å utvikle barnehagen, slik den forhåpentligvis er bedre rustet i en neste krisesituasjon.

### 2.2.1 To eksempler på kriser, en menneskeskapt- og en naturskaptkrise

Et eksempel på en menneskeskapt krise er «22. juli 2011 krisen»:

Terrorangrepet på Utøya, og i Oslo 22. juli 2011 førte til en grunnleggende debatt om ansvaret for beredskap og samfunnssikkerhet i Norge. Krisen kom som et sjokk for hele nasjonen. Terroren rammet hardt, brått og uventet. Hendelsen ga store utfordringer for myndighetene, og stor kritikk i etterkant av krisen. Det ble avdekket svakheter i myndighetenes evne til å håndtere større kriser, både politisk, administrativt og operativt. Det er ikke uvanlig, dersom håndteringen av større kriser oppfattes å ha vært dårlig, at det åpnes opp for et politisk mulighetsvindu for å få til institusjonell og politisk endring (Fimreite m.fl., 2019, s. 61). I etterkant av krisen har det blitt lansert en rekke nye organisatoriske og styringsmessige grep. Et eksempel er det ble opprettet en ny og egen avdeling for sikkerhet og krisehåndtering, som består av Sikkerhetsenheten og Krisestøtteenheten. Før terrorangrepet 22. juli, var beredskapsarbeidet delt mellom Rednings- og beredskapsavdelingen og Politiavdelingen (Fimreite m.fl., 2019, s. 72).

Et eksempel på en naturskapt krise er «Hatlestad-raset 2005»:

14. september 2005 ble 19 hus i Hatlestad ødelagt av et jordras, forårsaket kraftig regnvær. 225 mennesker ble evakuert, ti fikk intensiv behandling på sykehus og tre mennesker omkom i raset. Mange ulike aktører var involvert i håndteringen og redningsarbeidet til krisen. På tross av de store skadene raset førte med seg, ble håndteringen av raset karakterisert som vellykket, både fra befolkningen og aktørene. En av grunnene til det, kan være fordi nødetater har hatt et større fokus på rasulykker de siste tiårene, både nasjonalt, regionalt og kommunalt. Det har blitt arrangert konferanser, øvelser, opplæring og omorganiseringer (Fimreite m.fl., 2019, s. 194). En av endringene som ble gjort i etterkant av krisen, var å iverksette en kartlegging av rasutsatte området i Norge. Det er gjort endringer i plan- og bygningsloven, for det skal forhindres at det bygges i disse områdene i framtiden. En annen positiv konsekvens, i etterkant av raset, er en mer detaljert undersøkelse på hvor mange mennesker som bor i områder som er potensielt utsatt for skred og flom (Fimreite m.fl., 2019, s. 210).

Det er nødvendigvis ikke noe automatikk i at kriser fører til lærdom og endringer, selv om personer ønsker det. Rutiner og handlemåter i organisasjoner kan være så innarbeidet og etablerte at de ikke endres (Fimreite m.fl., 2019, s. 61). Det er nyttig informasjon å ta med seg videre.

### 3. Teoretisk tilnærming

I kapitlet skal jeg gjøre rede for den teoretiske forankringen som er valgt, sett i lys av problemstillingen. I oppgaven velger jeg å ta i bruk to teoretiske rammer:

- 1) Den første rammen spinner ut av det vi kaller kriseledelseslitteraturen, og betegnes som en fasemodell. Det er med tanke på å strukturere prosessen, slik den utspiller seg i tilknytning til krisen.
- 2) I den andre delen trekkes to modeller for organisasjonslæring fram.

Det er de to teoretiske rammene som vil forankre hvordan jeg tilnærmer meg det empiriske materiale. Inspirasjonskilden for todelingen av teoretisk grep har blitt hentet fra Fimreite m.fl. (2019), Kjeserud og Weisæth (2021) og Pearson og Mitroff (1993). Disse gir noen gode beskrivelser på hvordan forstå kriser, og bruke en krise til lærdom. Videre i kapitlet kommer jeg til å skrive om to ulike teoretiske tilnærminger til å forstå læring på, sett i lys av problemstillingen. For meg ble det naturlig å velge læringsteorien til og Argyris og Schön (2021) om enkelkrets- og dobbeltkretslæring og litteraturen til Peter Senge (2004); «*Den femte disiplin – kunsten å utvikle den lærende organisasjon*». I kapitel seks kommer jeg til å bruke Senge (2004) sine disipliner til å strukturere en drøfting om de ulike barnehagene er lærende. Videre skal jeg bruke Argyris og Schön (2021) i en sluttdiskusjon i kapitel sju, der jeg vurderer om barnehagene er lærende organisasjoner, ut fra deres teorigrunnlag om enkeltkrets- og dobbeltkretslæring.

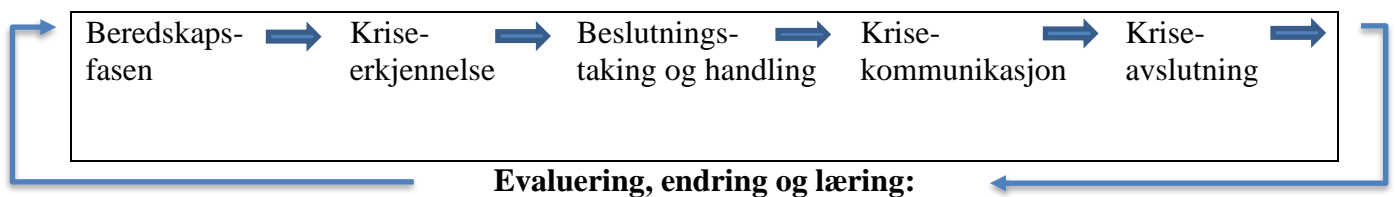
Fimreite m.fl. (2019) og Pearson og Mitroff (1993) har hver sine fasemodeller som de bruker til å beskrive en krise. Modellene brukes til å belyse de ulike fasene i en krise, og hvilke utfordringer og muligheter som er knyttet til fasene. Læringsdelen blir omtalt i den siste fasen, og det er den jeg skal fokusere på.

I oppgaven utvikler jeg min egen modell, med inspirasjon fra Fimreite m.fl. (2019) sin fasemodell. Grunnen til jeg velger å hente inspirasjon fra deres modell framfor Pearson og Mitroff (1993) sin, er fordi modellen er norsk. Jeg opplever og å ha en større forståelse av den modellen, fremfor modellen til Pearson og Mitroff (1993). En annen grunn er fordi den gir meg svar på problemstillingen om læringsutbytte etter en opplevd krise. Fimreite m.fl. (2019)

har fokus på både organisasjonsteori og læringsteori når de skriver om kriseledelse, og er derfor mest relevant for min oppgave.

### 3.1 Fasemodell som utgangspunkt for å forstå kriser

Fasemodellen vil bli brukt som et teoretisk rammeverk for å bygge opp forståelse av hvordan kriser utvikler seg. Hovedfokuset vil være på den siste delen, som omhandler læringsbiten. Et av målet med modellen er å visualisere hvordan en i etterkant kan bruke en opplevd krise, til å være en lærende organisasjon. Slik som pilen viser må en ned på evaluering-, endring- og læringsfasen, som rammer inn hele modellen. Det vil være avgjørende at refleksjonene som gjøres i den fasen blir tatt med videre inn i første fase som er beredskapsfasen. Dersom en organisasjon skal klare å være lærende i etterkant av krisen må modellen være levende, og i bevegelse. Den siste fasen som kalles evaluering, endring og læring er beskrevet under modellen. Tanken med å ha den under er at den fasen skal ramme inn de andre fasene.



Figur 3.1 fasemodell inspirert av Boin mfl. (2005).

I *beredskapsfasen*, se figur 3.1, har ledere og andre medarbeidere ulike plandokument å støtte seg til, slik som beredskapsplaner og andre beskrivende dokument som kan være til hjelp. I den fasen er det viktig at samtlige i organisasjonen kjenner til de ulike rutine og systemene på hva som skal gjøres når krisen treffer. Noe av det jeg ønsker å finne ut i studien er hvor systematisk styrere jobber for å være i utvikling i etterkant av en krise.

Den andre fasen er *kriseerkjennelse*. I den fasen må det defineres hva krisen dreier seg om, hvem som er involvert og hvilke utfordringer den skaper. Her må du prøve å forstå hva som foregår og hvordan krisen vil utvikle seg.

Den tredje fasen handler om *beslutningstaking og handling*. I den fasen har du erkjent at det er en krise. De rette valgene for å håndtere krisen må tas i den fasen.



Fjerde fase omfatter *krisekommunikasjon*. Pårørende og befolkningen har behov for informasjon i kriser, for å skape en forståelse og for å få en opplevelse av mening i en vanskelig situasjon.

Den femte fasen er *kriseavslutning*. Spørsmålet om ansvar og skyld kommer her. Hvem må ta det administrative og politiske ansvaret, og hvem får æren for eventuelt gode resultater, kommer i den fasen.

Den siste og sjette fasen er *kriselæring*. Slik modellen, figur 3.1 viser, er fasen beskrevet under de andre fasene. Fasen handler om erfaring og læring mens krisen pågår, og spesielt i etterkant av krisen. Evaluering under, og i etterkant av en krise er og i den fasen. Her kommer mulighetsrommet inn. Hvilke muligheter gir krisen til endringer av rutiner og prosedyrer, til forbedring av tidligere praksis? Er tiden inne for å endre etablerte rutiner, både på administrativt og politisk nivå? Den erfaringsbaserte læringen er viktig, men kan være svært utfordrende å få til (Fimreite m.fl., 2019, s. 15-16).

Det er ikke bare læringsdelen i seg selv jeg er opptatt av, men hvor systematisk styrere jobber for å oppnå lærdom. Er det systematikk i læringen eller er det en ad-hoc<sup>2</sup> preget tilnærming til læring? Jeg kommer til å benytte meg av de to klassiske studiene til Argyris og Schön (2021) og Peter Senge (2004) om det å være en lærende organisasjon. Med disse som utgangspunkt vil jeg måle om de ulike barnehagene er lærende. Slik jeg tolker teorien til både Argyris og Schön (2021) og Senge (2004) viser deres teori hvordan en systematisk kan frambringe læring.

Modellens funksjon, figur 3.1 er med andre ord å vise hvilke stadier som er i en krise. Det er en teoretisk framstilling som viser de ulike stadiene som vil være tilstede. I en virkelig krise vil det være vanskelig å sette et avsluttende punkt. Det var for eksempel vanskelig å si når koronakrisen ble avsluttet, fordi den gikk litt i bølger med nye oppblomstringer av viruset. Jeg ønsker her å presisere at empirien blir satt inn i en teoretisk konstruksjon, men det er ikke nødvendigvis slik krisene jeg nevner er avsluttet eller ferdig.

---

<sup>2</sup> Ad-hoc: En ad-hoc-løsning er noe som er tenkt som en midlertidig løsning, og noen ganger som en improvisert løsning.

## 3.2 Den lærende organisasjon

Det finnes flere definisjoner på lærende organisasjoner. Definisjonen jeg har valgt er denne:

«En lærende organisasjon er en organisasjon som har en kultur, systemer og lederstil som motiverer sine medarbeidere til å lære av sine handlinger, dele lærdommen med andre og bruke den til å løse framtidige problemer og utfordringer på et strategisk-, taktisk- og operativt nivå» (Sander, 2021).

Slik jeg tolker definisjonen, må det være et system i organisasjonen, som gjør at den kan være lærende. Det må være et system som gjør at medarbeiderne kan bruke tidligere erfaringer og handlinger til videre lærdom. Interessen videre vil være å se definisjonen i sammenheng med teorien til Argyris og Schön (2021) og Senge (2004), som anvendes i oppgaven. Et av likhetstrekkene mellom de to teoriene er at begge beskriver hvordan vi kan utvikle lærende organisasjoner på en systemisk måte.

## 3.3 Enkel- og dobbeltekretslæring

Chris Argyris og Donald Schön (1978, 1996) er to av personene som legger grunnlaget for å forstå og snakke om læring på organisasjonsnivå. De startet tidlig med sitt arbeid om læring i organisasjoner og organisasjonslæring. Arbeidet deres var banebrytende, og av stor betydning i forhold til den faglige bølgen koblet til lærende organisasjoner på 1990-tallet (Klev & Levin, 2021, s. 28). Enkelte tror det var Peter Senge sin bok om lærende organisasjoner, og hans arbeid rundt den, som var det avgjørende arbeidet for det ble så stort fokus på lærende organisasjoner på 1990-tallet. Sannheten er at boken til Senge, 2004 «Den femte disiplin» bygger på arbeidet til Argyris og Schön som omhandler organisasjonslæring (Klev & Levin, 2021, s. 29).

Arbeidet til Argyris og Schön (2021) blir betraktet som en klassiker innen organisasjonslæring. Begrepene «single loop learning» og «double loop learning» er begrep de bruker til å forklare læringsprosesser. De bruker tenkningen til å presentere noen konsepter koblet til læring. Med enkeltkretslæring (single loop learning) skjer det bare en tenkning som påvirker personer til å justere sin atferd innenfor den samme tenkningen som før. Med dobbeltekretslæring (double loop learning) setter personer spørsmålsteget ved de grunnleggende

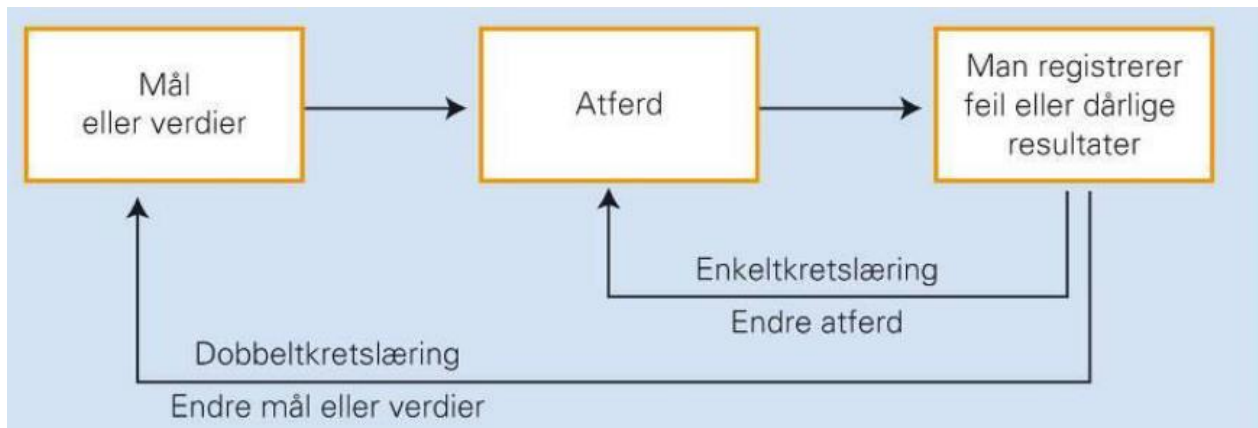
oppfatningene til mennesker, som er grunnlaget for det som gjøres (Klev & Levin, 2021, s. 46).

Innenfor enkeltkretslæring består læringen i hvordan man bruker de rådende handlingsteoriene for å forbedre resultatet så mye som mulig. Det kan forstås som en enkel respons. Klev og Levin (2021) gir et eksempel på enkeltkretslæring; Se for deg et marked som er i endring, etterspørselen på varer varierer. Med enkeltkretslæring vil en mulighet for å møte variasjonen i markedet være å kutte produksjonen, eller å øke produksjonen for å produsere riktig kvantum. Man justerer handlingsteoriene, men de grunnleggende mål og verdier ligger fast (Klev & Levin, 2021, s. 92).

Den andre formen for læringsprosesser som Argyris og Schön (2021) bruker er dobbeltkretslæring. Her blir praksis utfordret og det stilles spørsmål ved de grunnleggende forutsetningene det jobbes ut fra. Det stilles ikke bare spørsmål om eksempelvis ting gjøres riktig. Spørsmålene som stilles, åpner opp for refleksjon rundt målsetningen til organisasjonen, og de grunnleggende antakelsene, som i høy grad styrer viktig praksis i hverdagen (Klev & Levin, 2021, s. 92).

Slik jeg leser det ut fra Klev og Levin (2021) innebærer enkeltkretslæring å opptre innenfor de gjeldende rammene, verdiene og normene som allerede eksisterer. Man vil derfor ikke kunne se de store endringene, fordi organisasjonen ikke har kapasitet til å utforske et landskap den ikke undersøker og reflekterer over. Dobbeltkretslæring utfordrer derimot de grunnleggende normene, verdiene og forståelsene som finnes i organisasjonen. Min tolkning av Klev og Levin (2021) sin måte å framstille dobbeltkretslæring, vil i enda større grad resultere i en organisasjon som er mer utforskende og lærende.

For å illustrere enkelt- og dobbeltkretslæring har jeg dratt veksler på modellen til Jacobsen og Thorsvik (2006). Modellen kan brukes innenfor barnehagene som skal studeres. En grunn er modellen beskriver ulike prosesser som må være til stede for at menneskene i organisasjonen skal kunne lære. Jeg har spisset læringsbegrepet opp mot læring i etterkant av en krise, men slik jeg leser og tolker modellen kan den brukes i mange ulike lærings situasjoner og læringsprosesser. I kapittel sju ses modellen i sammenheng med mine funn. Hensikten er å bruke Argyris og Schön (2021) i en sluttdiskusjon der jeg vurderer i hvilken grad de er lærende organisasjoner.



Figur 3.2 Modell enkel- og dobbelkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2006, s. 360).

### 3.4 Senge (2004) sine fem disipliner for utvikling av den lærende organisasjon.

Peter Senge (2004) beskriver fem ulike disipliner for å utvikle en lærende organisasjon. Senge (2004) mener når medlemmene i organisasjonen mestrer de fem disiplinene, er organisasjonen i stand til å være lærende. Hver disiplin dreier seg om hvordan enkeltmennesket tenker, samhandler, drømmer og lærer av hverandre. Personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning er de fem disiplinene. Ifølge Senge (2004) må alle fem disiplinene kombineres dersom organisasjonen skal være lærende.

De fem disiplinene utvikles parallelt og disiplinene kan ikke ses på isolert, de må ses på i en sammenheng. Systemtenkning er den disiplinen som skiller seg litt ut fra de fire andre. Systemtenkning er en disiplin for å kunne forstå helheter og strukturer som ligger bak komplekse situasjoner. Ifølge Senge (2004) er systemtenkning hjørnesteinen som underbygger alle fem disiplinene (Senge, 2004, s. 76).

Disiplinene skal brukes i møte med data fra mine informanter. Det vil være interessant å se om det er noe sammenheng og likhetstrekk hvordan disiplinene beskrives i teorien, og hvordan informantene har tatt de i bruk i etterkant av en krise. Er det mulig å overføre teorien til praksis, som i dette tilfelle er lærdom i etterkant av en krisehendelse? I kapitel seks brukes disiplinene til Peter Senge (2004), til å strukturere en videre drøfting om de ulike barnehagene jeg studerer er lærende utfra teorien hans.

### 3.4.1 Personlig mestring

Senge (2004) hevder at organisasjoner lærer bare ved at mennesker lærer. Det er ingen garanti for at organisasjonsmessig læring skjer, selv om individene lærer. Det som er sikkert er at uten den individuelle læringen skjer det heller ingen organisasjonsmessig læring (Senge, 2004, s. 145). Personlig mestring er det uttrykket som blir brukt om personlig vekst og læring. Mennesker med høy grad av personlig mestring, ønsker regelmessig å videreutvikle sin evne til å skape de resultatene de virkelig søker å oppnå. Den positive konsekvensen av det er kontinuerlig læring og en organisasjon som er i læring og utvikling (Senge, 2004, s.148).

Mennesker som har høy grad av personlig mestring har noen grunnleggende egenskaper til felles. Følelsen av å ha en spesiell hensikt bak mål og visjoner er et fellestrekk. Et annet fellestrekk er at de har lært seg å godta forandringskrefter, istedenfor å motarbeide dem. Personlig mestring er ikke noe du eier, det er en prosess. Målet er ikke å komme fram, men hele tiden leve i en lærende tilstand (Senge, 2004, s. 148).

Flere organisasjoner ønsker å fremme personlig vekst hos sine medarbeidere, tanken bak det er at det mest sannsynlig vil gjøre organisasjonen sterkere. Personer med høy grad av personlig mestring tar mer initiativ, de er også sterkere forpliktet til innsats. Ifølge Senge (2004) lærer de raskere, og har en dypere og bredere forståelse for ansvarlighet i arbeidet (Senge, 2004, s. 149).

Ledere som ønsker å fremme personlig mestring må ha fokus på å skape trygghet i organisasjonen. Når personalet opplever trygghet er det større sannsynlighet for at de ansatte våger å skape sine visjoner, og våger å utfordre dagens tilstand. Spesielt dersom dagens tilstand innebærer å skjule uheldige sider ved den nåværende virkeligheten. Det er to grunner for et slikt organisasjonsmiljø vil styrke personlig mestring. For det første vil det styrke overbevisningen om at personlig vekst verdsettes i organisasjonen. For det andre vil det gi den jobbutviklingen som trengs for å utvikle personlig mestring. Som leder er det viktig at en går foran som et godt eksempel, går inn for sin egen personlige mestring. «Ved å snakke om personlig mestring kan du alltid inspirere noen, men handlinger har alltid større kraft enn ord. For å oppmuntre dine medarbeidere må du ta din egen søken på alvor» (Senge, 2004, s. 177).

Kreativ spenning er et viktig prinsipp bak personlig mestring. Det handler om kraften som oppstår i det øyeblikket du forstår det er avstand mellom visjonen og den nåværende virkelighet. Når en mestrer kreativ spenning endres måten man oppfatter å ha mislykkes på.

Mennesker som mestrer kreativ spenning bruker situasjonen der det mislykkes til en læringsmulighet, og til å utvikle nye strategier som kan fungere bedre til å oppnå ønsket visjon (Senge, 2004, s. 159). Senge (2004) skriver videre: «Det vesentlige ved personlig mestring er å lære hvordan man kan skape og opprettholde kreativ spenning i livet» (Senge, 2004, s. 148).

### **3.4.2 Mentale modeller**

Senge (2004) beskriver mentale modeller som generaliseringer, antagelser og indre bilder som individene ikke selv er klar over de har. Å jobbe med mentale modeller handler blant annet om å få fram og justere våre indre bilder av verden. Det er bilder som forteller oss hvordan vi skal bruke de kjente måtene å handle og tenke på. De vil hindre oss i å tenkte nytt. Dersom vi klarer å få fram de indre bildene, vil det kunne føre til en større sannsynlighet for å bli en lærende organisasjon. Våre mentale modeller er med på å påvirke hvordan vi forstår verden, men de påvirker og måten vi handler på (Senge, 2004, s. 178).

Chris Argyris har jobbet med organisasjonslæring og mentale modeller i 30 år, han sier det slik: «Selv om mennesker ikke (alltid) opptrer i samsvar med sine erklærte teorier (dvs. hva de sier), opptrer de i samsvar med sine teorier-i-bruk (dvs. sine mentale modeller) (Senge, 2004, s. 178). Det vil ikke føre til noe form for læring dersom vi ikke erkjenner gapet mellom uttalt teori og nåværende atferd (Senge, 2004, s. 208).

Mentale modeller er aktive, de er med på å påvirke måten vi handler på. Et eksempel er dersom vi tror mennesker er upålitelige, vil vi opptre annerledes i møte med disse menneskene, enn dersom vi tror de er til å stole på (Senge, 2004, s. 179). Mentale modeller er med på å påvirke den måten vi oppfatter ting på. To mennesker kan oppleve den samme tingen, men beskrive den helt forskjellig, på grunn av de har merket seg ulike detaljer (Senge, 2004, s. 179). Det er på grunn av de to menneskene har forskjellige mentale modeller. Alle mentale modeller er forenklinger, det handler ikke om at de er rett eller feil. Når de mentale modellene ikke er bevisste kan de lett bli farlige (Senge, 2004, s. 180).

For at organisasjoner skal utvikle evnen til å jobbe med mentale modeller, må man legge til rette for å lære nye ferdigheter. Det må legges til rette for at nytenkning og kreativitet er en verdi som medlemmene i organisasjonen verdsetter. Senge (2004) skriver det er viktig at disse ferdighetene blir en del av den vanlige praksisen (Senge, 2004, s. 191).

### **3.4.3 Felles visjon**

Peter Senge (2004) omtaler både personlige- og felles visjoner. Personlige visjoner er bilder som det enkelte menneske bærer med seg i hjerte og hodet. «Felles visjoner er bilder som menneskene i hele organisasjonen bærer med seg» (Senge, 2004, s. 212). Senge (2004) hevder at det er få krefter som har så mye styrke som en felles visjon. En visjon er felles når du og jeg har det samme bilde og vi forplikter oss til at begge skal ha det sammen. Felles visjon er ikke bare en idé, det er langt mye mer enn det. For å få til en lærende organisasjon må felles visjon være tilstede, fordi den gir læringen fokus og støtte (Senge, 2004, s. 211-212).

Når mennesker opplever en felles visjon, løfter det deres ønske om å oppnå et større mål knyttet til organisasjonens tjenester og produkter. En annen positiv konsekvens når visjonen er felles, er at den kan være med på å forandre menneskenes forhold til bedriften, fra deres bedrift til vår bedrift. Den skaper en fellesskapsfølelse og felles identitet (Senge, 2004, s. 214).

Det er ikke mulig å ha en lærende organisasjon uten en felles visjon. Visjonen skaper det overordna målet. Den skaper en «rød tråd» som binder læreprosessen på rett kurs når stressende situasjoner oppstår. Når menneskene i en organisasjon har en felles visjon er det større sjans for de avslører sine tankemåter, de gir lettere slipp på sine inngrodde synspunkter og de erkjenner lettere personlige og organisasjonsmessige svakheter (Senge, 2004, s. 215).

Mennesker som virkelig er forpliktet og ønsker å jobbe mot en felles visjon, kan nærmest få til det umulige (Senge, 2004, s. 225). Å skape en felles visjon er bare en del av en større oppgave. Det handler om å utvikle de ledende idéene, visjonen, hensikten og kjerneverdiene til organisasjonen (Senge, 2004, s. 227).

### **3.4.4 Gruppelæring**

Ifølge Senge (2004) handler gruppelæring om utvikling av «lagets» evne til å skape de resultater som menneskene på laget virkelig ønsker. Når Senge (2004) i denne sammenheng skriver laget, mener han mange ulike lag. Det kan være alt fra et basketball lag til et lag av jazz-musikere. Det er også mennesker som har et målrettet fellesskap, som har en felles visjon og som har en felles forståelse for hvordan de skal komplementere eller utfylle hverandre. Det er gruppelæring (Senge, 2004, s. 237).

Aldri før har det vært så stort behov for gruppelæring i organisasjoner som det er i dag. Grupper i organisasjoner er i ferd med å bli den mest avgjørende læreenheten, fordi flere viktige beslutninger tas i grupper. Resultater som grupper oppnår kan sette en felles standard for felles læring, også i resten av organisasjonen. En forutsetning for at organisasjoner skal mestre systemtenkning er at det eksisterer modne grupper som er villig, og i stand til å sette seg inn i komplekse og konfliktfylte spørsmål (Senge, 2004, s. 239).

Det er ikke mulig å mestre disiplinen gruppelæring på egen hånd, disiplinen er en kollektiv disiplin. Gruppelæring kommer ikke av seg selv, det krever trening for å mestre. Det kan ses i sammenheng med et fotballag, dersom laget skal oppnå resultater må det trene. På lik linje med organisasjoner, dersom laget i organisasjonen skal oppnå resultater må de trene sammen. Begge disse gruppene lærer gjennom kontinuerlig trening (Senge, 2004, s. 241). Lærende enkeltmennesker som er en del av ei gruppe, vil ikke nødvendigvis bli ei lærende gruppe. Det vil være viktig å ha et felles språk, som alle forstår for å klare å håndtere kompleksiteten i disiplinen gruppelæring (Senge, 2004, s. 271).

### **3.4.5 Systemtenkning**

Peter Senge (2004) sin femte og siste disiplin er systemtenkning. Disiplinen inngår i de andre disiplinene, og føyer de sammen til en helhet. Noe i oss mennesker gjør at vi liker å se helheten i øynene, eksempelvis når vi er ferdig med et puslespill. Systemtenkning er disiplinen for å oppfatte helheter. Det er et rammeverk som handler om å få en forståelse av helhet istedenfor enkelthendelser, også det å se på endringsmønstre over tid framfor bare øyeblikksbilder.

Vi lever i en kompleks hverdag, derfor blir systemtenkning viktig. Vi blir overveldet av mer informasjon enn vi klarer å absorbere (Senge, 2004, s. 76). Daglig dukker det opp komplekse utfordringer i nyhetsbilde. Krig, naturkatastrofer og pandemier er bare noen eksempler. Det er store problem som ikke har en enkel årsak. Dersom vi ser på disse problemene utfra et systemtenkning perspektiv, er vi mer i stand til å forstå at det er mange ulike faktorer og forklaringer som spiller inn. Systemtenkningen er den disiplinen som ser de strukturer som ligger bak komplekse situasjoner. Når en ikke er i stand til å se en helhet i hvordan enkelthendelser påvirker hverandre, bryter det i sammen (Senge, 2004, s. 76).



Ofte hører man i ulike sammenhenger at det er «alt for innviklet, det er ingenting jeg kan gjøre med det, og at det er systemet sin feil». Det er en hjelpeløshet mange opplever å kjenne. Systemtenkning er motgiften til å forstå hva som foregår, og hvordan man kan tenke for å få en større forståelse av helheten (Senge, 2004, s. 76).

Noe av det mest vesentlige ved disiplinen systemtenkning handler om en endret tenkemåte: «Å se relasjoner og gjensidige påvirkninger framfor lineære kjeder av årsak og virkning. Og å se endringsprosesser framfor øyeblikksbilder» (Senge, 2004, s. 80). Systemtenkning handler om å kjenne igjen, og se strukturer som dukker opp gang etter gang. Dersom en klarer å se de dypere mønstrene som ligger bak detaljer og hendelser vil det gjøre livet enklere ifølge Senge (2004).

Senge (2004) hevder når vi mester systemtenkning har vi ikke lenger behov for å mene at det må finnes en ting, eller en person som er ansvarlig for de ulike hendelsene som skjer. Det som og skjer når vi mestrer systemtenkning, er at en ikke lenger har behov for å lete etter syndebukker (Senge, 2004, s. 86).

## 4. Metode

I dette kapitlet skal jeg forklare hvilket forskningsdesign som er brukt for å bygge opp under oppgaven. Jeg starter med å gi en kort beskrivelse av problemstillingen, og hvilke metode som brukes for å få de svarene jeg søkte. Videre i kapitlet beskrives styrker og svakheter med undersøkelsesmetoden som er brukt. Jeg kommer og til å skrive hvordan jeg har samlet inn empiri, og hvordan empirien skal gi svar på problemstillingen. Det vil være naturlig i den sammenheng å gi en kort beskrivelse av analyserammen som anvendes i neste kapitel. Til slutt skal jeg skrive kort om reliabilitet, validitet og om etiske dilemmaer jeg kan møte på i samtale med mine informanter.

Målet med studien er å finne ut om en krise barnehagen har opplevd, brukes til å være i endring og utvikling. Det som og vil være interessant for å få svar på min problemstilling, er hvordan styrere systematisk jobber for at mulighetsrommet som finnes i en krise, eventuelt brukes til å være en lærende organisasjon.

Ifølge Jacobsen (2021) dreier metode seg om hvordan man nærmer seg, og forsøker å avdekke virkeligheten. I praksis vil det si at metode handler om hvordan man bør samle inn empiri om virkeligheten, slik den blir så troverdig og gyldig som mulig (Jacobsen, 2021, s. 16).

### 4.1 Problemstilling

«Hvor systematisk jobber styrer i etterkant av kriser for at barnehagen de leder skal framstå som en lærende organisasjon?»

«I hvilken grad kan vi si de seks casene som er studert kan betegnes som lærende organisasjoner i etterkant av krisen?»

Jeg har innhentet data fra styrere som har opplevd kriser, for å få svar på problemstillingene. For å klare å formulere de gode spørsmålene som kunne besvare problemstillingene, måtte jeg finne relevant teori om organisasjonslæring. Jeg bestemte meg derfor å bruke Peter Senge (2004) sine fem disipliner, og teorien til Argyris og Schön (2021) som beskriver hva som må

være tilstede for at organisasjonslæring skal skje. Spørsmålene til min intervjuguide er formulert basert på de fem ulike disiplinene. På denne måten kommer det til å bli mer klart for meg hvor systematisk styrere jobber i etterkant av en krise, for å fremme læring i sin barnehage.

## 4.2 Valg av forskningsdesign

For å kunne få mest mulig gyldige svar på problemstillingen, er jeg avhengig av å finne det forskningsdesignet som passer best til det jeg ønsker å få belyst og besvart. Det finnes mange ulike forskningsdesign å velge mellom, også kalt undersøkelsesopplegg. Det er ikke mulig å si at det ene eller det andre undersøkelsesopplegget er mer rett, enn et annet. (Jacobsen, 2021, s. 121).

Forskningsopplegget som vil passe for min oppgave er et intensivt opplegg. Ved å bruke et intensivt undersøkelsesopplegg går man mer i dybden på det fenomenet, eller den hendelsen man skal undersøke. Man vil da kunne få muligheten til å få en mer detaljert og grundig forståelse av hvordan virkeligheten oppfattes (Jacobsen, 2021, s. 90). Siden jeg ønsker å finne ut hvilke erfaringer, og hva styrere har lært i etterkant av opplevde kriser, vil det være naturlig for meg å benytte meg av et intensivt undersøkelsesopplegg. Jeg ønsker å få en detaljert og virkelighetsnær forståelse av hvilken opplevelse den enkelte styrer sitter med. Den type undersøkelsesopplegg studerer mange nyanser, men få enheter. Man vil og kunne komme nærmere virkeligheten av å benytte et intensivt opplegg. Undersøkelsen tar utgangspunkt i den som blir studert, den konteksten de inngår i, og deres forståelse (Jacobsen, 2021, s. 91).

Jeg skal benytte en kvalitativ metode for å innhente empiri. Nærmere bestemt et enkeltcase studie. I den type studie går forsker dypt inn i en organisasjon, situasjon eller noe annet som er avgrenset i rom og tid. Casestudier er godt egnet til å gi detaljert beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2021, s. 99). I min studie vil det blant annet være lærdom og erfaringer den enkelte styrer sitter med i etterkant av kriser.

### 4.3 Undersøkellesmetoden, styrker og svakheter

Ifølge Jacobsen (2021) har både kvalitative og kvantitative undersøkelsesmetoder sterke og svake sider med seg. Metoden som blir valgt må derfor tilpasses den informasjonen som ønskes å innhentes (Jacobsen, 2021, s. 129). Jeg skal videre skrive kort om styrker og svakheter jeg kan møte på i min studie.

Før jeg startet med å innhente empiri, var målet å gjennomføre alle seks intervjuene fysisk på respondentene sine kontor. Det ble endret på grunn av snøstorm, to av intervjuene jeg skulle ha den dagen var et stykke fra der jeg bor. For å slippe å utsette eller avlyse intervjuene, ble jeg enig med respondentene om å gjennomføre disse på den digitale plattformen Teams. De fire andre intervjuene ble gjennomført fysisk. En av styrkene ved å gjennomføre fysiske intervju, er nærheten som oppstod mellom meg og informantene. Relasjonen som oppstår mellom oss i en slik intervjusituasjon vil være relativt naturlig. Informanten får selv dele sine tanker, oppfatninger og erfaringer gjennom sine egne ord (Jacobsen, 2021, s. 129). I forkant av intervjuene ble det sendt ut en intervjuguide, slik informantene kunne forberede seg. En annen grunn til at jeg valgte å gjøre det var fordi jeg mener det øker muligheten for å få mer utfyllende svar, som er en stor verdi for min oppgave.

En annen styrke jeg ønsker å trekke fram er muligheten jeg hadde for å stille oppfølgingsspørsmål. Dersom informanten delte noe som jeg ikke forstod, hadde jeg mulighet til å stille spørsmål tilbake slik jeg kunne fange opp det informanten ønsket å dele. Den siste styrken som jeg tenker er aktuell for min oppgave er fleksibiliteten intervju åpner opp til. I utgangspunktet er problemstillingen bestemt før intervjuene gjennomføres. Dersom det framkommer nyttig informasjon i intervjuene kan det være en mulighet å forandre problemstillingen. Jacobsen (2021) kaller denne prosessen interaktiv, det vil si at vi kan gå tilbake og endre problemstillingen samtidig som undersøkelsen pågår (Jacobsen, 2021, s. 130).

Det finnes og noen svakheter ved å benytte seg av intervju som metode. Når en skal samle inn kvalitative data, vil det kreve mye ressurser (Jacobsen, 2021, s. 131). Tanken min var å gjennomføre alle intervjuene fysisk på arbeidsplassen til informantene. Slik ble det ikke. Sett i ettertid ser jeg det gikk mye tid på å organisere intervjuene, i reise, og i gjennomføring av intervjuene som var fysisk. En av svakhetene ved å gjennomføre to intervju på Teams var at

disse intervjuene ble kjappere gjennomført, enn de som var fysiske. De fysiske intervjuene varte mellom 60 – 90 minutt, intervjuene på Teams varte cirka 40 minutt.

Fenomenet jeg undersøker er aktuelt for samtlige styrere i landets barnehager. Siden jeg valgte å bare intervju seks styrere, vil det si jeg kun kan basere mine funn på deres opplevelser. En svakhet med det er at funnene mine ikke gir en ekstern gyldighet for alle barnehager. En siste svakhet som jeg tenker er aktuell, er at jeg har kjennskap til noen av informantene og barnehagene deres. Dette kaller Jacobsen (2021) undersøkelseeffekt. De største problemene som kan oppstå er den tette nærheten mellom den som undersøker og den/det som undersøkes. Her kan evnen til kritisk refleksjon forsvinne. Det som kan skje når vi opplever oss som en del av de vi undersøker, kan vi komme i en situasjon der vi forsvarer det informantene sier, istedenfor å forholde oss til det (Jacobsen, 2021, s. 132).

Gjennom hele intervju- og skriveprosessen er det viktig å tenke over styrkene og svakhetene som kan oppstå. Fordi når vi er bevisst de ulike fordelene og ulempene, vil en i større grad klare å forholde seg til det. Det vil igjen føre til en større gyldighet og troverdighet i oppgaven.

#### **4.4 Innsamling av data**

Som tidligere nevnt har jeg gjennomført to digitale intervju og fire fysiske intervju som foregikk ansikt til ansikt. Ifølge Jacobsen (2021) er nok den metoden den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode (Jacobsen, 2021, s. 145). Jeg har gjennomført intervjuene i informantenes barnehage. En av grunnene til det var fordi jeg ønsket ikke at informantene skulle måtte bruke mer tid en nødvendig på å gi meg dataene. En annen grunn var fordi jeg tror intervjusituasjonen vil oppleves litt mer komfortabel og naturlig, når det gjennomføres i trygge omgivelser. Jacobsen (2021) skriver og at valget om å være på informantenes «hjemmebane» vil påvirke innholdet i intervjuet. Når intervjuet omhandler forhold på jobben, vil kontoret være en god plass å være (Jacobsen, 2021, s. 152).

Jeg brukte mellom 60 og 90 minutt på de fysiske intervjuene og rundt 40 minutt på de digitale intervjuene. Jacobsen (2021) deler noen anbefalinger om hvor lang tid man bør regne på gjennomføring av intervju. Han mener det ikke er hensiktsmessig å la intervjuet strekke seg mer enn en og en halv, til to timer. Da vil mest sannsynlig både intervjuer og informant være

utslitt. Intervju som ikke varer mer enn en halvtime er ofte for kort til å få fram relevant informasjon. Det som kan betraktes som en optimal tidsramme ifølge Jacobsen (2021) er en plass mellom en og, en og en halv time (Jacobsen, 2021, s. 154).

I forkant av intervjuet forberedte jeg meg så godt som mulig. Jacobsen (2021) skriver at det viktigste en kan gjøre for å få til gode intervjuer er å være godt forberedt. Han anbefaler å starte intervjuet med å gi en oversikt over hvem jeg er, og hva formålet med undersøkelsen er (Jacobsen, 2021, s. 155). Før jeg gikk i gang med å stille spørsmål til informantene, brukte jeg et par minutt på å bli litt kjent med personene og barnehagene.

Alle mine informanter godkjente at det ble brukt lydopptaker når jeg gjennomførte intervjuene. Grunnen til jeg ønsket å bruke lydopptaker var fordi det vil være lettere for meg å gå tilbake i etterkant av det som ble sagt. Jeg opplevde og at jeg kunne være enda mer tilstede når intervjuet forgikk, med blikkontakt, mimikk og aktiv lytting. Jacobsen (2021) mener at det mest ideelle er å ta opp alle intervju, slik at det kan transkriberes ordrett i etterkant (Jacobsen, 2021, s. 153).

Tematikken for studien frambringer nok muligens litt ulike tanker og følelser hos informantene. I den anledning tenker jeg det er en fordel at informantene har fått utdelt intervjuguiden på forhånd. Slik de har fått mulighet til å forberede seg både psykisk og fysisk på spørsmålene. Jeg tror og når en intervjuguide deles ut i forkant vil en få enda bedre svar, enn dersom de ikke hadde delt ut på forhånd. Jacobsen (2021) anbefaler at det utarbeides en intervjuguide, for å sikre at de viktige temaene blir belyst (Jacobsen, 2021, s. 150).

#### **4.5 Presentasjon av analyseramme**

Ifølge Jacobsen (2021) er det første spørsmålet vi må stille oss etter vi har samlet inn de ulike historiene til informantene: «Hvordan skal vi trekke ut noe fornuftig av denne informasjonsmengden?» (Jacobsen, 2021, s. 197). Det første som må gjøres er å redusere noe av kompleksiteten. Videre må empirien forenkles og struktureres for å klare å få en god oversikt (Jacobsen, 2021, s. 197).

For at jeg skal klare å analysere og presentere de empiriske dataene mine, har jeg laget en analyseramme hvor dataene fra informantene blir plassert inn i et rutenett, se tabell 1. Fordelen med å bruke en analyseramme er at jeg får en bedre oversikt over innsamlet data. Hensikten er at det skal være lettere å koble det opp mot teorien og problemstillingen. En svakhet ved å bruke analyserammen kan være at viktig informasjon blir utelatt på grunn av det framkommer bare et utvalg.

Analyserammen som jeg har laget presenterer både vertikale og horisontale analyser, og refleksjoner. Det vil si at jeg klarer å sammenligne på tvers av de ulike barnehagene, og de ulike respondentene. Rammen åpner opp for at jeg får en tydelig oversikt over hva hver styrer svarte på hvert spørsmål, basert på teorien til Senge (2004). En siste ting analyserammen åpner opp for er å synliggjøre likhetene og ulikhetene i alle respondentene sine svar. Det er informasjon jeg trenger videre når jeg skal finne svar på problemstillingene. I kapittel fem blir det foretatt en vertikal analyse, hver enkelt respondent og case blir presentert. Ved å benytte horisontal analyse i kapittel seks åpnes det opp for å sammenligne respondentene på tvers, det gir meg en god mulighet til å se på likheter og forskjeller. Det gir meg og en unik mulighet til å få svar på mine problemstillinger.

Avslutningsvis har jeg tatt med en mal av analyserammen som jeg skal bruke i kapittel fem.

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
Spm. 1						
Spm. 2						
Spm. 3						
Spm. 4						
Spm. 5						
Spm. 6						
Spm. 7						
Spm. 8						

Tabell 1 Analyseramme av innsamlet data

## 4.6 Reliabilitet og Validitet

I en empirisk undersøkelse skal man lete etter reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). Uavhengig av hva slags empiri det dreier seg om, bør den tilfredsstillende to krav, ifølge Jacobsen (2021). Det ene kravet er at empirien må være gyldig og relevant (valid) og det andre kravet er at den må være pålitelig og troverdig (reliabel). Med relevans og gyldighet menes det at empirien som samles inn, gir svar på de spørsmålene som blir stilt. Med troverdighet og pålitelighet skriver Jacobsen (2021) at undersøkelsen må være til å stole på, og den må utformes på en måte som vekker tillitt (Jacobsen, 2021, s. 17).

I min oppgave har jeg noen styrker og noen svakheter. Med å være bevisst de ulike styrkene og svakhetene mener jeg det har positiv effekt for oppgavens reliabilitet og validitet. En av styrkene er at jeg har gjennomført strukturerte intervju. I forkant av intervjuene fikk alle respondenter utdelt en intervjuguide, hensikten var at de da hadde mulighet til å forberede seg. Intervjuguiden er basert på teorien til Peter Senge (2004) om de fem disipliner. Det er blant annet teorien som skal brukes, for å måle om barnehagene bruker en opplevd krise til å være en lærende organisasjon. En annen styrke er at jeg fikk bruke lydopptaker på alle intervjuene, jeg hadde da mulighet til å være enda mer tilstede under intervjuene. I etterkant av intervjuene brukte jeg god tid på å transkribere hvert enkelt intervju. Det vil da bli lettere når jeg skal bruke sitat og innhold i intervjuene inn i den videre analyse- og drøftingsdelen. En av svakhetene i oppgaven er at jeg måtte gjennomføre to intervju på Teams. Begge intervjuene tok cirka halvparten av tiden, enn de jeg gjennomførte fysisk. Sjansen er stor for dersom intervjuene hadde blitt gjennomført fysisk, hadde de tatt lenger tid. Mulig viktig informasjon ikke har nådd fram. En annen svakhet kan være jeg valgte å bare intervju seks styrere. Jeg kan derfor bare basere funnene mine på hvordan de jobber i etterkant av en krise, for å være en lærende organisasjon.

I forkant av intervjuene fikk alle respondenter utlevert et samtykkeerklæringskjema fra NSD<sup>3</sup>. Før intervjuene ble gjennomført hadde samtlige respondenter gitt samtykke til å delta på intervju. På samtykkeskjemaet ble det informert om at respondentene kunne trekke seg, uten at det fikk noen negative konsekvenser for de. De ble også informert når jeg gjennomførte intervjuet, at de fortsatt hadde mulighet til å trekke seg ved en hver anledning.

---

<sup>3</sup> NSD: Norsk senter for forskningsdata



## 4.7 Etikk

Ifølge Jacobsen (2021) kan det oppstå etiske dilemmaer i forholdet mellom forsker og det som blir undersøkt. I noen tilfeller kan det være så alvorlig at den forskningen som skal gjennomføres, kan skade andre mennesker, enten psykisk eller fysisk (Jacobsen, 2021, s. 45). I min studie tenker jeg ikke det kan oppstå så alvorlige tilfeller, men det er verdt å ha med seg i intervjuprosessen.

En etisk vurdering jeg har foretatt er valget om å gi ut en intervjuguide i forkant. Informantene kan da eventuelt velge å trekke seg før intervjuet, dersom de opplever spørsmålene som ubehagelig. En annen etisk vurdering jeg har gjort er å anonymisere informantene. Jeg har ikke skrevet noe om hvilken kommune de bor i, alder, kjønn eller hvilken barnehage de jobber i. De som undersøkes har fått vite at det er en mulighet å trekke seg underveis, uten at det vil oppstå noen konsekvenser for valget de tar. Det er og opp til hver enkelt styrer å bestemme hva og hvor mye de ønsker å dele.

Fenomenet jeg skal undersøke kan for noen oppleves som følsomt. Det må jeg tenke på i forkant. Hvor lenge siden var det krisen fant sted? Har styrerne tidligere gått i «dybden» på krisen? Hva bør jeg gjøre dersom det oppstår vonde og sterke reaksjoner hos informant? Det er noen av spørsmålene jeg bør tenke gjennom på forhånd. Jeg avslutter avsnittet med å vise til hva Jacobsen (2021) skriver om temaet: «Jo mer følsom informasjonen er, desto sterkere tiltak bør vi sette i verk for å sikre privatlivet til den som undersøkes» (Jacobsen, 2021, s. 49).

## 5. Presentasjon av empiriske data

I kapitlet presenteres det empiriske materialet som er samlet inn. Jeg har valgt å systematisere materialet med utgangspunkt i spørsmålene som ble stilt til respondentene. Spørsmålene er laget ut fra teorien til Peter Senge (2004). Spørsmål syv og åtte er tilleggsspørsmål som skal være med å sikre at respondentene i enda større grad svarer på problemstillingene. Begge spørsmålene kan ses i sammenheng med disiplinene til Senge (2004). Jeg kommer til å starte med å presentere hver enkelt case utfra fasemodellen som ble presentert i kapittel tre, og videre gi en oppsummering av hva respondentene svarte på spørsmålene. Grunnen til det gjøres på den måten er fordi det vil da være lettere for meg, og leserne å få en større forståelse av krisen, og hva respondentene svarte på de ulike spørsmålene. Ved å presentere det slik, vil det gi leserne en god helhetsforståelse og troverdighet av innholdet.

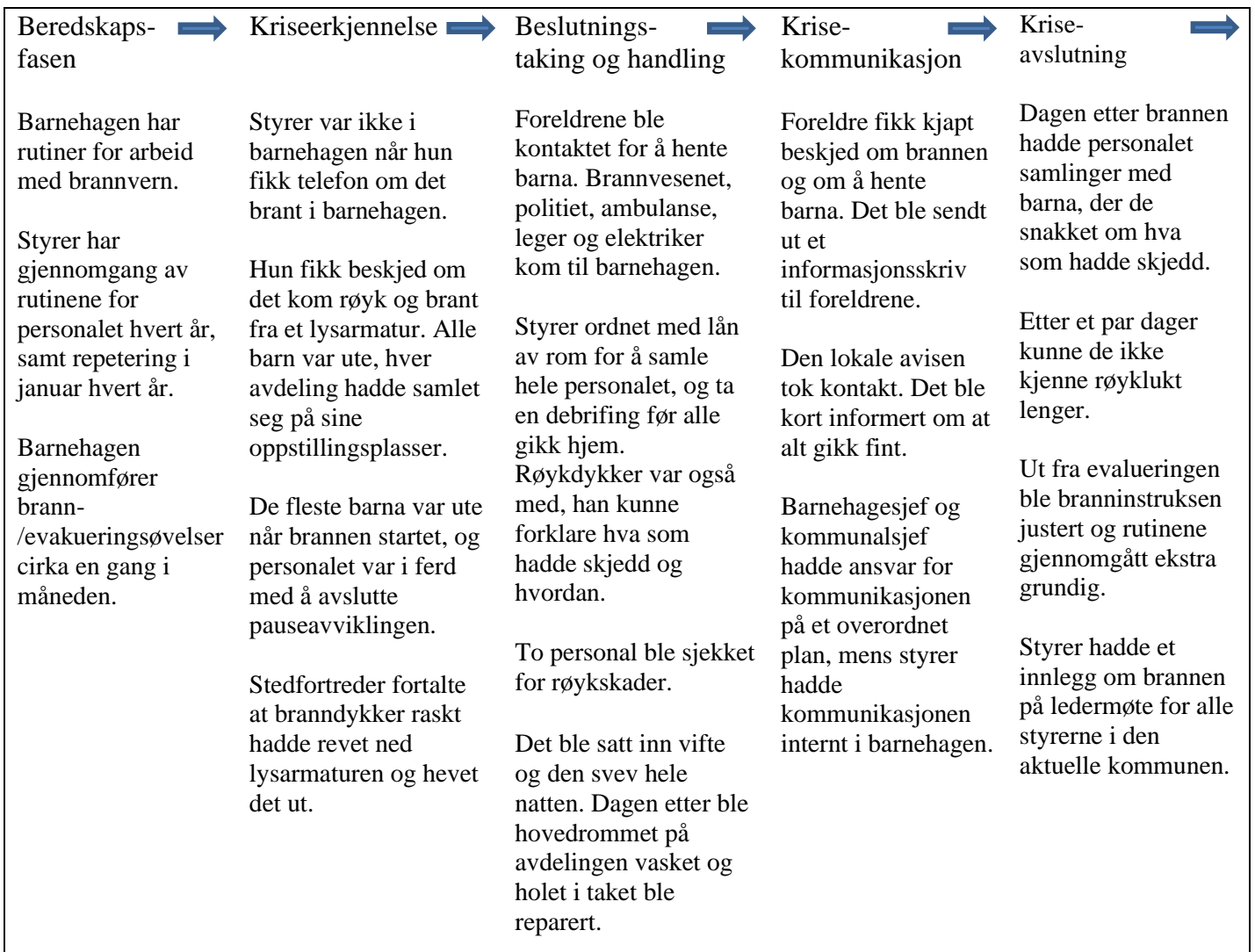
Gjennomgående vil jeg presentere enkelttaktørene hver for seg. Det blir da foretatt en vertikal analyse av enkeltrespondentene, for å se hvordan den enkelte styrer stimulerer til systematisk organisatorisk læring.

Avslutningsvis i kapitlet presenteres analyserammen som ble beskrevet i kapittel fire, der sammenstiller jeg alle intervjuene i kortversjoner. Det vil igjen danne utgangspunkt for den videre drøftingen av hvor systematisk styrere jobber i etterkant av kriser for å oppnå læring, med utgangspunkt i teorien til Senge (2004).

## 5.1 Respondent #1

### 1) Hva gikk krisen ut på? Brann i barnehage.

Det startet med et personal som oppdaget røyk og flammer ut av den ene lysarmaturen på en avdeling. Brannalarmen ble ikke utløst slik den skulle. Styrer var ikke tilstede når det startet. Personalet som oppdaget brannen ringte til brannvesenet, og sprang videre for å varsle alle barn og personal, siden brannalarmen ikke ble utløst. Barna og personalet fant raskt sin oppstillingsplass de har dersom det oppstår brann. Brannvesenet var i nærheten og de fikk kontroll på brannen. Foreldrene ble også relativt raskt varslet, både via den lokale avis og via en digital informasjonskanal barnehagen bruker i dialog med foreldre. Ingen barn eller personal fikk alvorlige fysiske skader etter brannhendelsen.



Evaluering, endring og læring:

- Evaluering og erfaringer har blitt tatt videre, instruksjoner og rutiner har blitt forbedret.
- Brannen har ført til økt bevissthet rundt arbeidet med brannvern, instruksjoner og rutiner, opplæring av personalet og hvordan de ulike håndterer en krisesituasjon.
- Det oppdages en svakhet i rutinen når utrykningskjøretøy kom, det ble endret.
- Det var positive faktorer som påvirket at det gikk så bra:
  - Tidspunkt: Det skjedde i tiden når nesten alle barn var ute.
  - Gravemaskin: Det foregikk et arbeid, dermed var uteområdet delvis avsperrert.
  - Barn som sov i vognskuret.
  - Været: Det var opphold og sol
  - Is: Barna hadde akkurat fått is, som vil si at de fleste barna allerede var samlet.

## **2) Hvordan legger du til rette for den enkelte ansatte tar ansvar for å utvikle seg selv og sin læringsevne i etterkant av krisen?**

Forventninger til den enkelte ansatte om å ta ansvar for egen læring trekkes fram.

Respondenten sier følgende om hvordan den enkelte kan lære i etterkant av krisen:

*«... ansvaret som er forventet av alle i en krisesituasjon forventes også blir ført videre når krisen er over. Da starter prosessen med at den enkelte ser tilbake og selv reflekterer litt. Så tar jeg ansvar for gode møtepunkt for å reflektere alle sammen etterpå.»*

## **3) Hvordan har dere jobbet i etterkant av krisen for å sikre at det er samsvar mellom uttalt teori og ønsket praksis i krisesituasjonen?**

Respondenten svarer her at de har jobbet med evaluering på gruppenivå:

*«Når vi fikk prøve krisen i virkeligheten fikk vi denne muligheten til å se at ønsket praksis ikke er helt slik vi gjør i virkeligheten. Evalueringen i etterkant av krisen var viktig for å få fram hva som måtte endres til en neste gang, dette hadde ikke vært mulig i en øve situasjon, eksempelvis å endre oppmøteplass... Vi har hatt flere evalueringer i sammen, på gruppenivå.»*

## **4) Hvordan ble barnehagen sin visjon brukt til å være en lærende organisasjon i etterkant av krisehendelsen?**

Det kommer fram i samtlige av intervjuene at barnehagene sine visjoner ikke har blitt brukt særlig aktivt og bevisst i arbeidet med å være en lærende organisasjon i etterkant av krisen.

Verdigrunnlag og kjerneverdier er noe som nevnes av alle respondentene, de har jobbet med disse i etterkant av krisen. Det kan og se ut som de ulike barnehagene sine verdier er forankret i visjonen deres, eller omvendt?

Respondenten viser til ulike måter verdiene i deres barnehage ble brukt i etterkant av krisehendelsen:

*«...fellesskap, mestring og trygghet har vært ledetråder gjennom krisen og i etterkant av krisen. Vi har kommet oss gjennom krisen i fellesskap, personalet har delt av sine erfaringer på grunn av trygghet i gruppen. ...møtene vi hadde i etterkant av krisen var i fellesskap. Det er vel slik at når det er trygt for personalet å dele er det også grobunn for læring?»*

#### **5) Hvordan utøvet du ditt lederskap i etterkant av krisesituasjonen for at hele personalgruppen skulle lære av krisehendelsen?**

Respondenten sier noe om tilstedeværelse under og i etterkant av krisen. Hun nevner her at de har brukt mye tid sammen med hele personalgruppen på å evaluere hva som var bra, og hva som kunne blitt gjort annerledes. Det har hun tatt ansvar for på en systematisk måte:

*«Jeg satte av tid til at alle kunne være med å evaluere krisen, jeg var tydelig på at alle skulle være med på dette. ...rammene i forkant av evalueringen har jeg satt, tydelige rammer på hva som er målet og hva jeg forventer. ...opplever det åpnes opp for lærdom når disse rammene er på plass i forkant av evalueringsmøtene».*

#### **6) En krise oppleves ofte som krevende og kompleks, kan du fortelle hvordan dere har jobbet i etterkant av krisen for å studere mulige strukturer som forårsaket krisen?**

Respondenten sier blant annet noe om viktigheten av å ha gode rutiner i orden:

*«Jeg som styrer har blitt mer bevisst på å registrere og legge inn på mitt bygg system når det eksempelvis blinker i lys, dette handler om å gjøre det en kan for å forebygge ulykker og kriser».*

Videre sier hun noe om hvilken type krise det er:

*«Denne er nok ei menneskeskapt krise, svikt i det tekniske som ikke fungerte slik det skulle. Det var også en feil type sensor. Vi har også sett at det kan komme brann uten at brannalarmen går, og vi har snakket om hva vi må gjøre dersom det skjer igjen.»*

**7) Kan du beskrive hvordan dere har jobbet systematisk med å forbedre og endre organisasjonen i etterkant av krisen?**

Noen eksempler som respondenten kommer med er:

*«Kompetanseplanen blir i mye større grad brukt systematisk nå av alle, ikke bare av meg som styrer. ...viktigheten av at alle i personalgruppen kjenner til dokument og rutiner har jeg sett viktigheten av etter brannen. Alle avdelingene har ansvar for å gjøre seg kjent med ulike rutiner, dette setter de av tid til på hvert avdelingsmøte (som er en gang i uken)».*

**8) Hvordan jobber du for å være en synlig lærende leder ovenfor dine ansatte i en krisesituasjon?**

Tilstedeværelse både fysisk og psykisk nevnes. Respondenten kommer med eksempel:

*«Jeg tar på meg lederhatten. ...alle personal får viktig informasjon fra meg på hva som er veien videre og hva jeg forventer av hver og en. Jeg er også den som kommer først og går hjem sist. ...kontordøren er så å si også alltid åpen».*

Videre sier hun at de har fokus på å være en lærende barnehage i etterkant av krisen.

Respondenten sier hun våger å handle selv når det er usikre tider, videre sier hun at hun gir mye av seg selv, og er ikke redd for å gjøre feil. Jeg avslutter dette spørsmålet med å sitere respondenten:

*«Vi som ledere må kunne å improvisere, vi må også klare å si under og i etterkant av krisen at dette kommer til å bli krevende. ...noe må gjøres, men de vet kanskje ikke hva, det er helt greit. Det åpnes opp et rom for å gjøre «feil» i en krise, så lenge en klarer å være sikker i det usikre».*

## 5.2 Respondent #2

### 1) Hva gikk krisen ut på? Koronapandemi.

Enorme endringer, tiltak og uforutsigbare dager under koronapandemien i barnehagen. Til tider var det en fryktelig uoversiktlig situasjon med lite kunnskapsinformasjon fra høyere hold, både fra kommunalt- og nasjonalt hold. I lenger perioder var det et ekstremt høyt sykefravær hos personal, samtidig som barn hadde foreldre som hadde samfunnskritiske yrker. Disse barna hadde rett på å være i barnehagen. Det ble svært krevende å gjennomføre nasjonale tiltak og anbefalinger ut fra de rammene som var i barnehagen.

Beredskapsfasen:	Kriseerkjennelse:	Beslutnings-taking og handling:	Krise-kommunikasjon:	Krise-avslutning:
<p>Barnehagen har et system for rutiner, ROS-analyser og beredskapsplaner.</p> <p>Før krisen inntraff, hadde barnehagen likevel lite med skriftlige beredskapsplaner og rutiner knyttet opp mot pandemier og smittevern.</p> <p>I beredskapsfasen hadde media informasjonsdekning om utviklingen i andre land. Styrer var ikke forberedt på omfanget som krisen ville få for driften i barnehagen.</p>	<p>12.mars 2020 «stengte Norge ned». Regjeringen besluttet blant annet:</p> <p>«Fra klokken 18:00 i dag stenges barnehager...» (Dagens næringsliv 12.mars, 2020).</p> <p>Barnehagen og samfunnet stod midt i en krise, og det meste av informasjonen kom først gjennom de store mediene.</p> <p>Styrer samlet personalet, og det ble informert om fakta, status og en foreløpig organisering av personalet for de neste dagene.</p> <p>Informasjonsgrunnlaget var svært begrenset.</p>	<p>Beslutninger måtte tas fort, og informasjonsgrunnlaget var begrenset.</p> <p>Før barnehagene fikk åpnet igjen, utarbeidet regjeringen et dokument som het «smittevernveileder for barnehager».</p> <p>Barnehagen hadde jevnlig ledermøter for å drøfte organisering av drift opp mot de gitte retningslinjene.</p> <p>Ledergruppen utarbeidet nye rutiner og planer i barnehagen.</p>	<p>Behovet for informasjon var svært høy blant personal og foreldre.</p> <p>Styrer sendte ut jevnlig informasjonsmailer.</p> <p>I krise-kommunikasjonen måtte de finne nye måter å kommunisere på.</p> <p>Siden det var vanskelig å organisere fysiske møter, ble digitale møter en del av hverdagen.</p> <p>Det ble også holdt jevnlig evalueringsmøter.</p>	<p>Det er vanskelig å sette en avslutning på krisen, da pandemien stadig har beveget seg over til nye faser.</p> <p>Underveis i pandemien har de hatt flere evalueringer, og de har hele tiden justert kursen basert på disse evalueringene.</p>

**Evaluering, endring og læring:**

- God informasjonsflyt skaper trygghet og forutsigbarhet hos personal og foreldre.
- Utarbeidelse av nye rutiner og beredskapsplaner, for å være bedre rustet til neste krise.
- Evaluering fortløpende etter endringer.
- Styrer har sett viktigheten av tilstedeværelse, både fysisk og psykisk.
- Barnehagen har blitt bedre til å tenke nytt, og å prøve ut ny praksis.
- Personal med høyt kompetansenivå har større kapasitet til å takle uforutsatte hendelser, enn personal med lavt kompetansenivå. Det ble synlig under og etter krisen.

## **2) Hvordan legger du til rette for den enkelte ansatte tar ansvar for å utvikle seg selv og sin læringsevne i etterkant av krisen?**

Respondenten har forventninger til seg selv i forhold til hvordan han som leder legger til rette for at den enkelte kan få mulighet til å lære i etterkant av krisen:

*«Etter koronakrisen har jeg hatt forventninger til meg selv som leder, jeg forventer at jeg legger til rette for at den enkelte ansatte kan ta med seg de positive erfaringene etter pandemien. Blant annet med å våge å si mer ja, ...jeg må rett og slett gå utenfor boksen slik de ansatte får bruke sitt fulle potensiale».*

Jeg ser også at respondenten har en indre motivasjon for at personalet skal lære i etterkant av pandemien: *«... kunnskap heier jeg på, jeg innvilger også søknader der personalet ønsker mer kunnskap og jeg fasiliterer til nye idéer etter krisen».*

## **3) Hvordan har dere jobbet i etterkant av krisen for å sikre at det er samsvar mellom uttalt teori og ønsket praksis i krisesituasjonen?**

Evaluering både under og i etterkant av koronapandemikrisen har blitt gjennomført i barnehagen, det har de brukt mye tid på:

*«Vi gjorde grundige evalueringer underveis, vi snakket også om det. Vi brukte tid på å tolke veileder og drøfte hvordan det passet for oss, og vår utforming. Det er ikke slik at vi må gjøre alt likt. Før krisen var det slik at alle måtte gjøre det likt i kommunen, men underveis og etter krisen var det slik at det er helt fint å gjøre det ulikt. Vi må se på hvordan barnehagen og verdiene er organisert.»*



#### **4) Hvordan ble barnehagen sin visjon brukt til å være en lærende organisasjon i etterkant av krisehendelsen?**

Respondenten sier at tiden er inne for å endre visjonen. Han har reflektert litt over at visjonen ikke har vært levende den siste tiden. Visjonen er gammel, og det er mange av de som jobber i barnehagen som ikke var med å laget visjonen, eller å implementere den. Han kommer med et eksempel:

*«Vi har også snakket i etterkant av pandemien at visjonen muligens ikke er gyldig lenger. Den er gammel, og kanskje er det slik at vi ikke står for den lenger. Ting har endret seg etter visjonen ble laget, så vi bør også endre visjonen i takt med de andre endringene...»*

#### **5) Hvordan utøvet du ditt lederskap i etterkant av krisesituasjonen for at hele personalgruppen skulle lære av krisehendelsen?**

Respondenten nevner her at de har brukt mye tid sammen med hele personalgruppen på å evaluere hva som var bra, og hva som kunne blitt gjort annerledes. Han sier at han har tatt ansvar for det på en systematisk måte. Han beskriver dette med et eksempel:

*«Jeg tok ansvar for å evaluere. På individnivå og på gruppenivå, på TEAMS, avdelingsmøter og på ledermøtene. Evalueringene har videre blitt løftet opp i ulike møtefora. ...personalet sier det er bra å evaluere og å se i ettertid hvor gode vi har vært å omstille oss, selv i svært krevende tider».*

Respondenten omtaler seg videre som en kaptein når han snakker om seg selv som leder:

*«Hele systemet må fungere dersom en skal komme gjennom krisen og dersom barnehagen skal lære. ...da er det iallfall viktig å ha en kaptein som ikke trør av før krisen er over eller før skuten er fremme...».*

Videre sier han:

*«Jeg har vært kapteinen, stått fremme og heiet på alle. ...jeg våget å vær sikker i de usikre store bølgene. ...selv når bølgene (smitten) var som verst var jeg tilstede. Jeg var tilstede helt til vi kom i land».*

Det som han sier noe om her, handler om mer en tilstedeværelse. Jeg tolker det som om de er på et stort skip, som må ha en kaptein for å komme i land i det usikre farvann. Uten en sikker kaptein kan det få fatale følger.

**6) En krise oppleves ofte som krevende og kompleks, kan du fortelle hvordan dere har jobbet i etterkant av krisen for å studere mulige strukturer som forårsaket krisen?**

På spørsmålet er respondenten litt todelt i svaret sitt, han nevner både ytre og indre faktorer som kunne være mulige strukturer som forårsaket krisen. Jeg opplever han som reflektert i svarene sine:

*«Korona var noe vi helt i starten lo av... vi kunne ikke forstå hvorfor Kina laget så mye oppstyr på grunn av noe som en flaggermus hadde forårsaket».*

Videre sier han:

*«Vi burde selvsagt reagert mye raskere når vi så hvordan utviklingen gikk i de andre landa. ...det hadde vi ikke tapt noen ting på. ...hadde vi reagert raskere hadde kanskje ikke krisen blitt så stor? ...kan være at vi er en naiv nasjon som ikke er i god nok stand til å krisemaksimere et scenario?»*

**7) Kan du beskrive hvordan dere har jobbet systematisk med å forbedre og endre organisasjonen i etterkant av krisen?**

Respondenten kommer med flere gode arbeidsmetoder de har jobbet med å forbedre og endre barnehagen, i etterkant av krisen:

*«Kompetansehevingen hos personalet er nå satt i et system, i et årshjul. Vi har avsatt tid på ledermøtene, personalmøtene og på avdelingsmøtene til å gå gjennom viktige dokument som er utarbeidet etter krisen. Korona har også gjort oss bedre i stand til å evaluere vår praksis...»*

**8) Hvordan jobber du for å være en synlig lærende leder ovenfor dine ansatte i en krisesituasjon?**

Det tar ikke lang tid før han svarer tilstedeværelse, både fysisk og psykisk. Det han også nevner som har betydd mye for han, og hans ansatte har vært å ha en åpen kontordør:

*«Jeg har hele tiden vært synlig, selv når det har vært kjempevanskelig. Kunne ikke lukke døren på kontoret, måtte kjenne på pulsen hva som rørte seg. ...brukte krisen for å lære. Har sett i krisen av vi har et stort behov for ledelse. Har også fokus på at vi skal være en lærende og utviklende barnehage, selv når det er krisetider.»*

### 5.3 Respondent #3

#### 1) Hva gikk krisen ut på? Forelder i barnehage som tok sitt eget liv.

Rett etter barnet ble levert i barnehagen ble det kjent at en forelder til barnet hadde valgt å ta sitt eget liv. Personal som sa god morgen til barnet og forelder merket ingenting annerledes denne morgenen. Barnet bodde i nærheten av barnehagen. Når krisen skjedde var alle barn og personal ute i barnehagen. Flere barn og personal var vitne til utrykningskjøretøy og luftambulansheilkopter som landet, og kjørte til barnets hjem. Allerede da fikk personalet en antakelse på at noe svært alvorlig hadde skjedd.



**Evaluering, endring og læring:**

- Det kom tydelig fram hvor beredt personalet var, med tanke på en tidligere tøff krise personalet hadde stått i over tid.
- Noen lærte hvordan følelsene blir påvirket, selv om de ikke hadde en nær relasjon med forelderen som tok livet sitt.
- Personalet lærte viktigheten av å være profesjonell i en utfordrende situasjon.
- Personalet så viktigheten av å holde seg oppdatert i ulike krisedokumenter og planer.
- Styrer opplevde den gode forberedelsen hjalp personalet i utøvelsen av å lede krisen på en god måte.

## **2) Hvordan legger du til rette for den enkelte ansatte tar ansvar for å utvikle seg selv og sin læringsevne i etterkant av krisen?**

Respondenten sier ganske tidlig at det ikke har blitt snakket så mye om læring under og etter krisen, det som var mest i fokus var de mellommenneskelige relasjonene og omsorgen: *«Barnet og familien har vært første prioritet. Jeg har lagt til rette for samtaler med det enkelte personal i etterkant av krisen. ...omsorg og ivaretagelse har vært viktig».*

## **3) Hvordan har dere jobbet i etterkant av krisen for å sikre at det er samsvar mellom uttalt teori og ønsket praksis i krisesituasjonen?**

Styrer opplevde at det var mye samsvar mellom kriseplaner, og hvordan de håndterte situasjonen. I og med at personalet nylig hadde stått i en krise, var de mer beredt og oppdatert på planer:

*«Vi var i krisepermen før vi visste helt hva som hadde skjedd. Det vi var klar over var at det var alvorlig på grunn av uttrykkningen. ...vi så at det var samsvar mellom det vi hadde lært tidligere og det vi gjorde i denne krisen».*

## **4) Hvordan ble barnehagen sin visjon brukt til å være en lærende organisasjon i etterkant av krisehendelsen?**

Respondenten nevnte verdier. Både barnehagen sine verdier og kommunens verdier. Det var samsvar mellom disse verdiene, og verdiene var godt innarbeidet og implementert i barnehagen:

*«Ansatte støttet hverandre, og ansatte støttet barnet og mor. Det var rom for at personalet hjalp hverandre når det var vanskelig. Det var de verdiene vi brukte mest, kommunen sine. Så*

*ja, jeg vil si vi brukte verdiene under krisen og i etterkant av krisen. Når det er trygghet og støtte i organisasjonen, er det også et godt klima for å lære».*

**5) Hvordan utøvet du ditt lederskap i etterkant av krisesituasjonen for at hele personalgruppen skulle lære av krisehendelsen?**

Og på dette spørsmålet sier respondenten at hun ikke har hatt særlig fokus på læring, omsorg og ivaretagelse har vært mest i fokus:

*«... vi har fått svar på at vi er sterke i sammen, og at vi kommer gjennom krisen i sammen. Jeg har hatt kontordøren åpen så hvem som helst kunne komme inn til meg...de (personalet) må støtte hverandre for å lage gode dager for barna.»*

**6) En krise oppleves ofte som krevende og kompleks, kan du fortelle hvordan dere har jobbet i etterkant av krisen for å studere mulige strukturer som forårsaket krisen?**

Jeg opplever at respondenten ikke mener at spørsmålet er så aktuelt for deres krise:

*«Dette spørsmålet er kanskje ikke så aktuelt å svare på, men selvfølgelig vet vi jo alle at far kan ikke ha hatt det godt siden han valgte å ta den avgjørelsen han gjorde. Vi har ikke snakket så mye om akkurat det.»*

Jeg prøver videre å stille spørsmålet på en litt annen måte, i håp om å få et mer utfyllende svar. Respondenten viser med stemmen at hun ikke ønsker å snakke så mye mer om spørsmålet:

*«Jeg føler ikke det er så mye mer å si».*

Jeg respekterer svaret og spør ikke noe mer.

**7) Kan du beskrive hvordan dere har jobbet systematisk med å forbedre og endre organisasjonen i etterkant av krisen?**

Samtlige personal er fornøyd med hvordan krisen ble håndtert, respondenten sier at det er ikke så mye som trengte å endres. De gikk gjennom krisepermen i etterkant, og har jobbet mye med den. Jeg opplever ikke utfra svarene til respondenten at de har jobbet systematisk med det:

*«Jeg vet egentlig ikke om vi jobbet så systematisk for å endre på noe i etterkant. Dette var jo ikke en krise som skjedde i barnehagen, vi ble signifikante andre. Vi har oppe krisepermen,*

*jobber med case slik vi kan vær forberedt dersom det skjer. Noen ganger oppleves det urealistisk, men det skjer jo. ...vi ser og har erfart at vi kommer oss gjennom små eller større kriser når vi minst venter det.*

**8) Hvordan jobber du for å være en synlig lærende leder ovenfor dine ansatte i en krisesituasjon?**

Respondenten trekker fram at hun er tydelig og sier ifra om hva som er veien videre til personalet:

*«Jeg forteller tydelig hva som er veien videre og hva jeg forventer av samtlige personal. Prøver så godt jeg kan å passe på at alle har fått med seg hva som er deres arbeidsoppgaver».*

## 5.4 Respondent #4

### 1) Hva gikk krisen ut på? Massiv motstand mot styrer fra personal og foreldregruppen.

Det startet med et brev med klager fra foreldregruppen. Klagene gikk ut på dårlig organisering, manglende bemanning og lite informasjon. Klagen kom daværende barnehagesjef å leverte på styrer sitt kontor, uten å vise noe form for støtte, eller vilje til å hjelpe til i den kommende tiden. Dagen etter kom det et nytt brev fra deler av personalet, med mange av de samme klagene som brevet fra foreldregruppen. I senere tid viste det seg at begge breva var datert samme dato. Etter en stund kom det fram at målet mest sannsynlig var å fjerne styrer fra hennes stilling. Etter nesten et år med undersøkelser og samtaler med bedriftshelsetjeneste, ulike forbund og eksternt innleid profesjonelle personer som bistod, ble styrer «frikjent» på alle klagene. Saken ble da henlagt.



**Evaluering, endring og læring:**

- Styrer har blitt tøffere. Hun går raskere inn i konflikter nå, enn tidligere.
- Styrer er mer tilstede på avdeling, møter og pauserommet nå enn tidligere.
- Rutinene på medarbeidersamtaler har blitt endret, fra en i året til to.
- Møtevirksomhet og organisering av møter har blitt endret etter krisen.
- Personalet er mer klar over deres roller og forventninger.
- Barnehagen har erfart å ha en flat lederstruktur kan få store negative konsekvenser.

## **2) Hvordan legger du til rette for den enkelte ansatte tar ansvar for å utvikle seg selv og sin læringsevne i etterkant av krisen?**

Respondenten må tenke seg litt om før hun svarer her. Når hun ser tilbake er det mye som har blitt endret på etter krisen, spesielt når det kommer til forventninger til den enkelte. Før krisen hadde styrer ikke så mange forventninger til sitt personal, men det endret seg etter krisen:

*«Jeg forventer at alle tar det ansvaret som er forventet, utfra deres roller. ...roller og forventninger er noe vi har snakket om mye etter krisen. Jeg har to medarbeidersamtaler i løpet av et barnehageår, der lager vi sammen individuelle oppfølgingsplaner med mål. Jeg har også sett at jeg har måttet endre meg selv, for at personalet mitt skal kunne endre seg.»*

## **3) Hvordan har dere jobbet i etterkant av krisen for å sikre at det er samsvar mellom uttalt teori og ønsket praksis i krisesituasjonen?**

Respondenten har brukt mer tid alene etter krisen på å evaluere enn tidligere:

*«... jeg bruker også mer tid alene nå på å evaluere dokument og sikre meg at alle har så å si samme forståelse av dokumentene, dette er mitt ansvar, nå går vi gjennom dokumentene mer systematisk.»*

## **4) Hvordan ble barnehagen sin visjon brukt til å være en lærende organisasjon i etterkant av krisehendelsen?**

Hun sier noe om hvordan det tidligere ikke var samsvar mellom barnehagens verdier og hvordan praksisen var:

*«Når konflikten stod på var ikke dette oppe (verdier og visjon), rett etter konflikten var ikke tankene i det hele tatt på verken visjonen eller verdier. ... nå bruker vi mer tid på å snakke om verdiene og visjonen til barnehagen. Jeg ser tydelig hos mine medarbeidere hvem som praktiserer barnehagen sine verdier og hvem som ikke gjør det.»*



Videre sier hun:

*«I ledergruppen har vi nok blitt mer bevisst på å bruke visjonen og verdiene for å være i endring og utvikling, spesielt i etterkant av krisen. Men vi har en lang lang vei å gå.*

**5) Hvordan utøvet du ditt lederskap i etterkant av krisesituasjonen for at hele personalgruppen skulle lære av krisehendelsen?**

Tiden etter krisen bruke respondenten til å se seg litt tilbake. Hun viser til konkrete eksempel hun har gjort i etterkant av krisen, for at det skal være rom for lærdom:

*«... jeg bestemmer nå hvilke avdelinger personalet skal være på, før krisen fikk alle si noe om hvor de ville være. Jeg har rett og slett blitt mye mer tydelig, jeg har endret møtestruktur. ...før var det møter i «hytt og ver», nå er det få møter med et godt faglig innhold. Møtene er jeg med på. ...nå har vi medarbeidersamtaler to ganger i året».*

**6) En krise oppleves ofte som krevende og kompleks, kan du fortelle hvordan dere har jobbet i etterkant av krisen for å studere mulige strukturer som forårsaket krisen?**

Respondenten sier noe om flat og lite lederstruktur, som kan være faktorer som har forårsaket krisen. Jeg opplever hun evner til å se seg selv og barnehagen i en større kontekst. Det jeg og ser hos henne er at hun har brukt litt tid for seg selv, til å jobbe med mulige faktorer som forårsaket krisen. Etterpå har hun brukt tid i hele personalgruppen til å reflektere sammen over mulige faktorer. Respondenten sier:

*«Det var en veldig flat lederstruktur, lite tydelighet hos meg som leder, alle fikk bestemme, uklare roller og forventinger, jeg som leder satte nesten ikke grenser. ...på ledermøtene etter krisen har vi brukt mye tid på å lage forventninger til de ulike rollene. Jeg er tydelig på mitt mandat som barnehageleder. ...denne prosessen har vært og er krevende, men det er lys i tunnelen. Det føles som en seier når brikkene fell på plass...»*

**7) Kan du beskrive hvordan dere har jobbet systematisk med å forbedre og endre organisasjonen i etterkant av krisen?**

Respondenten starter med å si litt om hvordan hun har jobbet med ulike dokument først for seg selv. Hun har blitt bedre kjent med dokumentene som hun ønsket å bruke videre, og

dokument som ikke var levende ble slettet. Når hun selv ble trygg på dokumentene ble de introdusert til resten av personalet, hun sier noe om det:

*«...planen (årshjulet) om hvor ofte og når vi skal gå gjennom viktige dokument blir nå praktisert av alle, alle må også signere når de er ferdig. Ved fravær på noen møter tar personalet selv ansvar for å gjennomgå dokument og de må signere etterpå. Dette fungerer bra.*

### **8) Hvordan jobber du for å være en synlig lærende leder ovenfor dine ansatte i en krisesituasjon?**

Fysisk tilstedeværelse er noe som går igjen i svarene til respondenten:

*«...jeg er også mer tilstede i pausene, jeg passer på å si god morgen til alle med navn, jeg er tilstede fysisk, og det var jeg også når krisen stod på som verst. ...jeg forventer også rapportering fra ped.lederne nå i etterkant av krisen, en slags tilstandsrapport om hvordan hverdagen, arbeidsmiljøet og det pedagogiske opplegget er».*

## 5.5 Respondent #5

### 1) Hva gikk krisen ut på? Seksuelt overgrep mot barnehagebarn.

Et barn i barnehagen ble seksuelt overgrepet av et personal som jobbet i barnehagen.

Overgrepene fant sted når barnet var i barnehagen. Det var en krise som rammet både barnet, foreldrene til barnet, familien til personalet som overgrep seg, personalet som jobbet i barnehagen og hele kommunen. I tiden etter overgrepene var det mange samtaler med politi, avhør av både personal og barn, rettsak og mye jobbing med sikkerhetsrutinene i barnehagen.



### Evaluering, endring og læring:

- Informasjon til nyansatte om forebygging av vold og seksuelle overgrep mot barn på deres første arbeidsdag. Har rutiner som sikrer at dette blir gjort.
- Har oppdatert handlingsplan mot vold og overgrep i barnehagen, dette er et synlig og levende dokument. Både for personal, foreldre og andre interesserte.
- Kompetanseutvikling for personalet om vold og overgrep i barnehagen. 3 sertifiserte barnas verneombud.
- Jobber systematisk med tilbakemeldingskultur.

- Forankring i SU og årsplanen – vold og overgrep mot barn som fast pensum/tema i barnehagen.

## **2) Hvordan legger du til rette for den enkelte ansatte tar ansvar for å utvikle seg selv og sin læringsevne i etterkant av krisen?**

Respondenten sier selv han har jobbet mest individuelt, han har tenkt på hvordan videreutvikle og ansvarlig gjøre den enkelte:

*«Jeg jobbet mye på individnivå etter krisen, ansvarliggjøring av den enkelte, og jeg forventet at alle bidro, i sammen laget vi nye retningslinjer og rutiner. Denne prosessen var krevende, men sett i ettertid tror jeg samtlige sitter med en stor mestringsfølelse....»*

## **3) Hvordan har dere jobbet i etterkant av krisen for å sikre at det er samsvar mellom uttalt teori og ønsket praksis i krisesituasjonen?**

Respondenten nevner at alle i hele barnehagen må være med på å evaluere, både vikarer, faste ansatte og andre aktuelle aktører som var involvert i krisen:

*«Vi våger å snakke om det som er ubehagelig og det som ikke fungerte under krisen. Alle involverte parter er med på å evaluere krisen, fakta og antakelser hos alle skal på «bordet».*

Han sier også:

*«...det er takhøyde for uenighet om hvordan de ulike menneskene opplevde krisen. Når evalueringen var over var vi enig om at alle skulle få eige sin egen opplevelse av krisesituasjonen, jeg tror alle satt igjen med en følelse av å ha et større helhetsbilde av krisesituasjonen enn før vi evaluerte».*

## **4) Hvordan ble barnehagen sin visjon brukt til å være en lærende organisasjon i etterkant av krisehendelsen?**

Respondenten går rett på sak når jeg stilte spørsmålet:

*«Visjonen ble ikke aktivt brukt i selve krisen, heller ikke så mye i etterkant av krisen... Det kan vær et tegn på at barnehagen ikke var en lærende organisasjon på den tiden... Personalet hadde nok ikke et forhold til visjonen, og hva som var verdiene... Er det enda et tegn på en barnehage som ikke var lærende siden visjonen ikke ble brukt aktivt av meg, og heller ikke av resten av personalet?».*

Det kommer fram videre i samtalen at han i det senere har jobbet mer aktivt med både visjonen og verdiene til barnehagen.

**5) Hvordan utøvet du ditt lederskap i etterkant av krisesituasjonen for at hele personalgruppen skulle lære av krisehendelsen?**

Respondenten er opptatt av at lærdommen i etterkant av krisen skal bli satt i et system:

*«...laget gode rutiner sammen med personalet som videre har blitt forankret i årsplan, FAU, SU og på personalmøter vi har. Eksempel er skjema som personalet må signere, jeg tar ansvar. ...bruk av IGP metode på personalmøter, der jeg lager gruppene på forhånd for å sikre at alle deltar aktivt».*

Han er den eneste av alle respondentene som sier noe med å feire sammen i etterkant av en tøff krise:

*«...når vi oppnår suksess feirer vi alle i sammen, det er på en måte en premie og et resultat av å klare å stå i sammen i krevende tider. ...det er ikke rom for fravær, da hadde hele barnehagen kollapset. ...derfor «smaker» det ekstra godt med en feiring etterpå».*

Videre sier han:

*«Hele systemet må fungere dersom en skal komme gjennom krisen, og dersom barnehagen skal lære. ...da er det iallfall viktig å ha en kaptein som ikke trør av før krisen er over, eller før skuten er fremme...».*

**6) En krise oppleves ofte som krevende og kompleks, kan du fortelle hvordan dere har jobbet i etterkant av krisen for å studere mulige strukturer som forårsaket krisen?**

Flat og lite lederstruktur er noe som respondenten nevner:

*«Det var manglende rutiner for varsling, ingen system på politiattest, stort turnover hos personalet, svært lite og tydelig ledelse. ...alle fikk bestemme over sin egen hverdag. ...før var det en barnehage som ikke var rusta til å fange opp, og varsle videre viktige signal.»*

Jeg spør hvordan han jobbet videre med dette i hele personalgruppen. Han svarer nesten før jeg er ferdig med å stille spørsmålet. Kompetanseheving, tydelig rolleavklaring, jobbet med tilbakemeldingskultur og endret hele møtestrukturen er svar han gir meg:

*«Nå vet til og med vikarer hva de skal gjøre dersom noe som ikke er bra skjer. Regler, rutiner og forventninger er krystallklare hos alle. ...det har vi jobbet ekstremt mye med, vi ser store forbedringer i kvaliteten på innholdet i barnehagen».*

**7) Kan du beskrive hvordan dere har jobbet systematisk med å forbedre og endre organisasjonen i etterkant av krisen?**

Respondenten er klar i sin tale at han har brukt mye tid på å jobbe systematisk med ulike dokument, han sier også noe om at han må eige det før han presenterer det videre:

*«Jeg bruker mye mer tid nå på å jobbe systematisk i forkant av ulike møter, og før jeg presenterer nye dokument, ...jeg må klare å følge opp systematikken dersom jeg skal forvente at personalet mitt skal klare det. Vi har avsatt en time hvert personalmøte (som er engang i måneden) til å jobbe med å forebygge vold og seksuelle overgrep. ...det er en fast rullering på hvem som har ansvar hver måned.»*

**8) Hvordan jobber du for å være en synlig lærende leder ovenfor dine ansatte i en krisesituasjon?**

Det er tydelig for meg at respondenten har erfaring med å stå i kriser, han svarer kjapt og tydelig på dette spørsmålet:

*«Jeg ser på meg selv som en maskin under, og i etterkant av krisen. Jeg er på jobb før personal kommer og etter de har gått hjem. ...jeg tillater ikke meg selv pauser under og rett etter krisen. Jeg bruker ekstremt mye tid på å analysere krisen og hva som er forventet av meg. ...min prestasjon blir målt i hvordan mitt personal håndterer krisen videre».*

## 5.6 Respondent #6

### 1) Hva gikk krisen ut på? Barnehagebarn som døde i krybbedød.

Det var en hendelse som skjedde når det var helg, i barnets hjem. Sykehuset tok kontakt med styrer og informerte om krybbedødsfallet. Barnet som døde hadde andre søsken som gikk i barnehagen. Styrer tok kontakt videre med hele personalet slik de kunne møte både foreldrene, søsken og de andre barna på best mulig måte. Beredskapsplanen var nyttig i prosessen. Det ble en tøff tid, for familien som måtte oppleve et plutselig uventet barnedødsfall, og for personal som hadde ulike erfaringer med tidligere dødsfall.



### Evaluering, endring og læring:

<sup>4</sup> Aksjonskort: Kort som beskriver hvordan en skal håndtere ulike uønskede situasjoner.

<sup>5</sup> Virksomhetsleder: Leder for tre ulike barnehager i samme kommune, og leder for styrer i barnehagen.

- Viktigheten av å kjenne til beredskapsplanen kom fram under, og i etterkant av krisen.
- Relasjonskompetansen ble brukt i møte med foreldre og personal, det blir tatt med videre i andre lignende situasjoner.
- Det ble evaluert som positivt å være to personer til å følge opp arbeidet.
- Gode samtaler og debriefing er noe styrer tar med seg som videre lærdom i møte med andre kriser.
- Styrer sier at de ikke har hatt fokus på læringsdelen, hun har heller ikke løftet dette perspektivet til resten av personalet.

## **2) Hvordan legger du til rette for den enkelte ansatte tar ansvar for å utvikle seg selv og sin læringsevne i etterkant av krisen?**

Respondenten har en litt annen tilnærming til begrepet læring hos den enkelte ansatte i etterkant av krisen, enn de andre respondentene. Hun mener det viktigste etter krisen var å ivareta her og nå:

*«...å ivareta her og nå er det viktigste, både hos personalet og hos familien, ivaretagelse også i framtiden tenker jeg på. Læringsdelen har jeg ikke tenkt på».*

## **3) Hvordan har dere jobbet i etterkant av krisen for å sikre at det er samsvar mellom uttalt teori og ønsket praksis i krisesituasjonen?**

På spørsmålet svarer respondenten hvordan de møtte den pårørte familien i etterkant av krisen. Hun sier og noe om hvordan de brukte beredskapsplanen i prosessen, steg for steg:

*«Beredskapsplanen har vært en enorm god støtte for oss i evalueringen i etterkant av krisen. ...evaluering på hvordan vi møtte foreldre og søsken til barnet, både i telefonsamtaler, begravelse og når søskena ble levert i barnehagen etter krisen».*

## **4) Hvordan ble barnehagen sin visjon brukt til å være en lærende organisasjon i etterkant av krisehendelsen?**

Respondenten sier at tiden er inne for å endre visjon. Den ble ikke brukt i det hele tatt under, og i etterkant av krisen. Visjonen som de tidligere hadde var gammel, flere personal kjente ikke til visjonen:

*«...visjonen er lite anvendt egentlig... Visjonen er vi i ferd med på endre, på grunn av den er ikke så levende, det er få personal som kjenner til visjonen...»*



**5) Hvordan utøvet du ditt lederskap i etterkant av krisesituasjonen for at hele personalgruppen skulle lære av krisehendelsen?**

På dette spørsmålet skiller òg svaret til respondenten seg litt ut fra de andre svarene. Måten hun har utøvet sitt lederskap i etterkant av krisen har hun gjort med å vise omsorg, støtte og hun har vært samlende. Hun sier:

*«...ivareta personalet, både emosjonelt og strukturelt. Mitt ansvar som leder er å sette søkelyset på det som trengs, holde fokus, være støttende og samlende etter krisen. ...være samlende i en krise er noe av det viktigste tenker jeg».*

**6) En krise oppleves ofte som krevende og kompleks, kan du fortelle hvordan dere har jobbet i etterkant av krisen for å studere mulige strukturer som forårsaket krisen?**

Respondenten svarer kort og med klar tale:

*«Det var ingenting vi kunne gjort for at dette ikke skulle skjedd, vi hadde ingen påvirkningskraft for det tragiske som skjedde. Jeg har faktisk ikke tenkt på dette engang».*

Hun bruker tid på å tenke. Jeg spør om vi skal gå videre til neste spørsmål, men etter litt svarer hun videre på spørsmålet:

*«...det går mer og mer opp for meg hvordan vi «bare» har tenkt på omsorg og ivaretakelse. ...til mer vi snakker sammen ser jeg jo også det er mye læring i denne krisen. Håper andre instanser har tenkt gjennom dette spørsmålet.*

**7) Kan du beskrive hvordan dere har jobbet systematisk med å forbedre og endre organisasjonen i etterkant av krisen?**

Respondenten skiller seg litt ut med svaret hun gir på spørsmålet. Hun sier at de har ikke hatt behov for å forbedre, eller endre noe etter krisen:

*«Systemet rundt oss har vært så bra og systematisk (krisepermen), jeg ser ikke vi kunne gjort noe på en bedre måte. ...fokuset vårt var også omsorg og ivaretakelse. Vi har fått en bekreftelse fra foreldre at vi har en stor organisasjonskapasitet i etterkant av krisen. De relasjonelle egenskapene er en del av kulturen...»*

Også på dette spørsmålet opplever jeg at hun måler læring og suksess opp imot hvor mye omsorg og ivaretakelse som har blitt vist og gjennomført under og etter krisen.

## **8) Hvordan jobber du for å være en synlig lærende leder ovenfor dine ansatte i en krisesituasjon?**

Fysisk og psykisk tilstedeværelse er noe som nevnes av respondenten på spørsmålet:

*«Det handler om tilstedeværelse, ikke antall timer på huset i barnehagen, men å se folket. ...jeg ser folket og er ikke redd for å vise det fysisk eller psykisk.»*

## **5.7 Oppsummerende framstilling av data**

Avslutningsvis i kapitlet ønsker jeg å trekke fram en oversikt over det empiriske materiale.

Jeg kommer til å hente ut noen setninger fra hvert spørsmål, og fra hver respondent.

Setningene settes videre inn i analyserammen som ble kort presentert i kapittel fire. I kapittel seks benyttes analyserammen til å skaffe meg en vertikal og horisontal oversikt over empirien, sett i sammenheng med teorien til Senge (2004). Videre i kapittel seks benyttes analyserammen til å svare på problemstillingene.

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
Spm. 1	Brann i lysarmatur i barnehagens åpningstrid. Mennekeskapt krise, svikt	Koronapandemi. Fryktelig uoversikkelig situasjon, ekstremt høyt sykefravær	Foreldre i barnehagen som tok sitt eget liv rett etter barnet ble levert i barnehagen. Ulykken skjedde rett i nærheten av barnehagen.	Massive klager fra FAU og personal mot styrer. Styrer fikk ingen støtte fra sin daværende leder. Målet var mest sannsynlig å fryse ut styrer	Barn som ble seksuelt overgrepert av et personal, overgrepet skjedde når barnet var i barnehagen.	Plutselig uventet barnedødsfall. Barn og søsken til barnet gikk i barnehagen. Dødsfallet skjedde i forbindelse med help.
Spm. 2	Systematisk oppfriskning, stiller krav til personalet. Lytter til hverandre sine innspill. Forventer alle tar ansvar for egen læring. Gir rom for refleksjon, på ulike møter. Gir ros	Innvilger søknader for utdanning, heier på kunnskap, står i sammen, intern kompetanseheving i bhg., setter ord på det personalet mestrer, fasiliteter for utvikling hos alle	Barnet og familien var første prioritert, la til rette for samtaler med den enkelte ved behov, stod sammen i krisen, jeg forventet fra personalet	2 medarbeidersamtaler i året, har mål for den enkelte, eg er med på avdelingsmøter, kvalitetsteam var med å utarbeide nye rutiner, med faste møtepunkt, jobber med tilbakemeldingskulturen, jobber ekstremt nye med rolleavklaring	Tidligere fraværende tilbakemeldingskultur, jobbet med å ansvarliggjøre den enkelte, alle var med å utarbeide nye rutiner, hevet kompetansenivået hos alle, forventer fra alle	Det viktigste var å ivareta her og nå, fokus på familien, læringsbegrepet har jeg ikke tenkt på i denne krisen. Har også vært tilgjengelig for personalet sine følelser og behov.
Spm. 3	Tok ansvar for debriefing samme dag. Gikk gjennom krisen i detalj med alle, alle fikk dele sin opplevelse. Nysnære situasjonen for å få et helhetsbilde. Endret rutiner, evaluert	Alle har evaluert krisen underveis og etterpå, tolket veileder sammen, jobbet med hva som er våre verdier, vi snakker om det vi faktisk gjorde og det vi heller kunne gjort	Mye samsvar mellom plandokument og handling, personalet var i takt med kriseperm, nesten som HRL, vi hadde tidligere «øvd» på krise	Har kvalitetsteam og teamsamtaler, faste møtepunkt også med tillitsvalgt og forbund, fast gjennomgang av personalhåndbok, fast evaluering	Vi evaluerte på detaljnivå, vi har sendt flere personal på kurs/utdanning, har faste møtepunkt der vi evaluerte, alle sitt ansvar, rom for ulike opplevelser, har laga modeller	Var mye samsvar mellom kriseplan og handling, kriseplanen ble brukt aktivt, etter krisen evaluerte vi i detalj utfra kriseplanen, jeg forventer av personalet
Spm. 4	Verdiene ble brukt under krisen og i etterkant av krisen. Brukte ikke visjonen. Verdiene ble rettesnor for å holde fokus etter krisen for meg som styrer	Brukte ikke visjonen, kjerneverdiene ble brukt, snakket om tiden er inne for å endre visjon, kjerneverdiene var levende og aktive under og etter krisen.	Visjonen til kommunen ble brukt, ikke bhg, sin visjon, verdiene til bhg. ble brukt, de er implementert og personalet viser verdiene i handling	Visjonen var ikke levende under krisen, etter krisen bruker vi mest verdiene til bhg., vi ønsker å beholde visjonen, vi har en lang vei å gå, men er på god og rett vei	Visjonen ble lite brukt i etterkant, verdiene ble brukt, ikke samsvar mellom verdier og handling, stort forbedringspotensial	Visjonen var lite anvendelig, men verdiene til bhg. ble brukt. Samsvar mellom verdier og praksis i krisen. Visjonen er i ferd med å endres
Spm. 5	Samlet alle fort etter krisen, alle fikk dele og eige sin historie. Vi var sammen under og etter krisen. Evaluerte krisen sammen, fokus på sak og ikke person. Trygghet tilstede	Felles evaluering på individ- og gruppenivå, jeg har heiet på alle, jeg var tilstede hele tiden, profesjonell, jeg var sikker i det usikre	Vi debatterte alle sammen var med, vi evaluerte alle sammen, felles møte og en felles praksis, jeg var alltid tilgjengelig etter krisen, vi stod sammen	Eg er mye mer tydelig nå, endret møtstruktur, er bevisst min rolle, er synlig, jobb hver dag, deltok på pauser, forventer av personalet, styrke ledergruppen.	Jeg uttalte meg tydelig om krisen, gav mye informasjon videre hele tiden, utalte det uttalt, laget mange nye rutiner for alle, satt det i en plan for alle, IGP metode	Ivareta personalet og foreldrene sine følelser her og nå, både emosjonelt og strukturelt, holde fokus, være samledne, vise omsorg og være profesjonell.
Spm. 6	Var det sviktende rutiner? Fått bekreftelse på det er bra å sjekke, viktigheten av å øve på scenario. Hadde ikke gode nok øvelser på ulike scenarier i krisen.	Plutselig syre påvirkning, jeg bagatelliserte det, ikke bra, vi var ikke forberedt nok, det kunne vi vært dersom vi hadde klart å se hele bildet og ikke bare i vår «boble»	Ingen ting som kunne blitt gjort	Vi jeg har evaluert, flat lederstruktur, lite ledelse, uklare roller og forventninger, lite fokus på plandokument tidligere, lite grenser og profesjonellitet.	Manglende rutiner for varsling, manglende tilbakemeldingskultur stor turnover hos personal, lite ledelse og profesjonellitet, manglende system og systematikk	Det er ikke så aktuelt, vi har evaluert i etterkant at måten vi håndterte krisen på var bra.
Spm. 7	Øver på ulike kriser, mer nå. Jeg tar ansvar for å endre på rutiner, alle er med, på personal- og avdelingsmøter oppdaterer beredskapsplan, jeg oppdaterer også kompetanseplanen	Har nå aktiv og strukturert veiledning, fagmøter som er satt i system, jobber utfra et årshjul, evaluert underveis, vi er trygge i det utrygge, vi har forbedringspotensial	Vi har evaluert hvordan vi håndterte kriserunden og hvordan vi handlet, jobbet systematisk med caser, vi våger stå i de ubehagelige spørsmåla	Mer tydelighet, rolleavklaring, jeg forventer mer profesjonellitet som er i tråd med plandokument og lovverk, bruker tid på dette hver måned, har det i årshjulet	Skrivepult øvelse, laget nye rutiner for alle, signering, rolleavklaring og forventning, har forankret rutiner i våres plandokument, kompetanseheving hos personalet	Snakket om vår mestringsstro og tåleevne, systemet og systematikken har vært bra i måten vi jobbet systematisk med kriserunden
Spm. 8	Er synlig på jobb, har åpen dør, er profesjonell, tåler ulike følelser, tar på meg lederhatten, jeg byr meg, forventer av personalet, sikrer at viktig informasjon kommer videre	Fokus på å være en lærende og utv. Bhg., vært synlig hele tiden, åpen dør, stort behov for ledelse i krisen, har hatt tydelige forventninger, har informert videre, tilbakemeldinger	Tilstedeværelse, være her og nå, inviterer til samtale, åpen dør, er tydelig på hva som er veien videre, sikrer at alle får med seg viktig informasjon.	Mer tilstede på avdelingene, for å observere og i neste omgang gi tilbakemeldinger, har veiledning etter observasjoner, jeg forventer rapportering fra pedagogene.	Er fysisk tilstede hele tiden, gir nye informasjon, mentalt påkoblet som en maskin, prioriterer bort andre ting, loggfører, har gode møter med alle personal, forventer	Tilstedeværelse, handler om hvordan jeg ser menneskene, åpen dør, viser omsorg til alle i sammen, jeg våger også å vise sårbarhet.

Tabell 2 Analyseramme av innsamlet data

## 6. Drøfting av funn i tilknytning til problemstillingene

Jeg skal nå presentere empirien utfra analyserammen som ble presentert i kapittel fire og fem, opp imot teorien til Senge (2004). Måten jeg skal presentere og systematisere empirien min på, er å fremstille spørsmålene som respondentene fikk. Utfra hvert spørsmål blir hver respondent presentert opp imot hverandre og teorien. Som tidligere nevnt er spørsmålene laget ut fra disiplinene til Senge (2004). I oppgaven er det disiplinene til Senge (2004) som er kriteriene som er med å definerer om de ulike styrerne jobber systematisk eller ikke med læring. Jeg kommer nå til å foreta en horisontal analyse, der vurderes respondentene opp imot hverandre og det ses på likheter og forskjeller.

På slutten av hvert spørsmål skrives en kort konklusjon. Der organisasjonene vurderes som lærende eller ikke, med utgangspunkt i definisjonen som er valgt om lærende organisasjon, og utfra teorien til Senge (2004). Definisjonen på lærende organisasjon som jeg har valgt er i samsvarer med teorien til Senge (2004). Konklusjonene på hvert spørsmål kommer jeg til å ta med videre i slutten av kapitlet, når jeg skal svare på problemstillingene.

I kapitel fem ble det utført en vertikal analyse. Som nevnt vil jeg i større grad legge opp til en horisontal analyse i dette kapitlet. Med utgangspunkt i den vertikale analysen kan jeg i større grad svare på første problemstilling, som omhandler hvor systematisk styrere jobber for å fremstå som lærende organisasjoner. Når jeg ser den vertikale analysen oppimot den horisontale analysen, er jeg langt på vei i stand til å svare på den andre problemstillingen, som omhandler i hvilken grad vi kan si de seks ulike casene kan betegnes som lærende organisasjoner.

Avslutningsvis i kapitlet presenteres en selvlaget tabell som skal gi et overblikk over om de ulike respondentene er lærende. Tabellen er et resultat av analyserammen, opp imot Senge (2004) sin teori, bare i et mye mindre format.

## 6.1 Hvordan legger du til rette for den enkelte ansatte tar ansvar for å utvikle seg selv og sin læringsevne i etterkant av krisen?

Jeg får inntrykk av at respondent #1 har brukt mye tid i etterkant av krisen til å skape trygghet i personalgruppen. Hun sier dersom personalet skal dele sine opplevelser av krisen må hver og en oppleve det trygt:

*«Helt fra starten av krisen har jeg vært tydelig på at vi ikke snakker om person, men om sak. Det skal ikke fordeles noe skyld. I forkant av hvert møte og samtale har jeg brukt tid på å skape trygghet i personalgruppen».*

Det er i samsvar med Senge (2004) sine tanker om personlig mestring, han mener leder må ha fokus på å skape trygghet i organisasjonen. Når personalet opplever trygghet er det større sannsynlighet for at de ansatte tørr å utfordre dagens tilstand (Senge, 2004, s. 177).

I likhet med respondent #1 har respondent #5 jobbet med å skape trygghet i barnehagen i etterkant av krisen:

*«Krisen hadde med seg mange negative ringvirkninger, for meg ble det viktig å hele tiden trygge personalet på at dette skal vi komme gjennom sammen».*

Ifølge Senge (2004) må ledere som ønsker å fremme personlig mestring ha fokus på å skape trygghet i organisasjonen. Respondent #5 deler et eksempel som beskriver noe av det samme som Senge (2004) skriver:

*«Jeg la til rette for trygge rammer slik personalet kunne komme til meg å dele sine historier. ...jeg spurte også hva de kunne bidra med slik en lignende hendelse ikke skulle gjentas».*

Respondent #1 er opptatt av å stille krav, hun har ulike forventninger til personalet, både under og i etterkant av krisen. Hun forventer personalet gjør det som er deres arbeidsoppgaver, og i en krisesituasjon.

*«Jeg forventer ansvar for egen læring».*

Slik jeg tolker det respondent #1 deler med meg, opplever jeg ikke personalet tar hele ansvaret som er forventet under, og i etterkant av krisen. Det kan tenkes at styrer tar ansvar for egen læring. Videre tenker jeg på det Senge (2004) skriver om organisasjoner lærer bare dersom menneskene lærer, da tenker jeg hele personalgruppen. Ifølge Senge (2004) er det ingen garanti for at det skjer organisasjonslæring selv om individene lærer (Senge, 2004, s. 145). Respondent #1 gir personalet tid og rom til å reflektere sammen i etterkant av krisen, men hun sier ikke noe om hvordan disse refleksjonene blir brukt til videre arbeid. Hun gir

heller ikke uttrykk for at personalet har en indre motivasjon til å lære i etterkant av krisen. Ifølge Senge (2004) har personer med høy grad av personlig mestring en iver og engasjement til å hele tiden lære mer, de er søkende og ønsker å forstå virkeligheten på en riktig måte (Senge, 2004, s. 148). Det er ikke tilstede hos personalet til respondent #1.

Det er noen likheter mellom respondent #1 og respondent #4 i forhold til å stille krav. Det som skiller seg litt mellom disse respondentene er hvordan respondent #4 stiller krav til seg selv, på en annen måte enn respondent #1.

Ved å se på svarene til respondent #4 ser jeg hun ønsker å bruke krisen til å lære og utvikle barnehagen. Det sier hun noe om. Samtidig sier hun det er mye som gjenstår, for at de andre i barnehagen deler den samme tankegangen og ønske som henne. Jeg ser likhet i det respondent #4 sier, og det Senge (2004) skriver om personlig mestring. Hun går fram som godt eksempel med tanke på å både endre atferd og stille krav til seg selv, og å snakke om egen læring og utvikling i etterkant av krisen. Senge (2004) hevder ved å «snakke om personlig mestring kan en alltid inspirere noen, men handlinger har alltid større kraft enn ord» (Senge, 2004, s. 177).

Det ser ut som respondent #4 har en stor evne og vilje til å se seg selv i etterkant av krisen: *«Selvsagt var dette en veldig tøff og vond krise, noen ganger opplevde jeg virkelig det gikk på meg som person. Mange ganger stoppet jeg opp... For at andre skulle endre seg og sin tankegang måtte jeg starte med meg selv. Hvordan kunne jeg forvente andre skulle endre seg, dersom jeg ikke var villig til å se meg selv om en viktig aktør...»*

Det som respondent #4 sier noe om her ser jeg i sammenheng med det som Senge (2004) kaller kreativ spenning, det handler om når en oppdager det er en avstand mellom visjonen og den nåværende virkeligheten. Det er mest vanlig at mennesker som opplever å ha mislykkes opplever en følelse av å mangle noe. Mennesker som mestrer kreativ spenning bruker situasjonen der det mislykkes til en læringsmulighet (Senge, 2004, s. 159). Det ser jeg hos respondent #4:

*«Nå kan vi snakke om krisen, før var det som en stor «rosa elefant» i rommet som ingen snakket om... Jeg spør hver enkelt om hvordan de foretrekker å lære og hva de kan og vil bidra med selv.»*

Respondent #2 har en litt annen tilnærming til spørsmålet enn de andre respondentene. Det kommer tydelig fram i intervjuet med respondent #2 at han legger til rette for personlig vekst

og utvikling hos sine medarbeidere. Han innvilger søknader på videreutdanning, heier på mer kunnskap, og han organiserer internt kompetanseheving for alle etter krisen:

*«Kompetanse lønner seg når det er kriser, jeg ser personalet med høy kompetanse har en bedre evne til å reflektere over seg selv og omgivelsene de er en del av... Jeg heier på mer kunnskap og jeg legger til rette for at hver enkelt skal få mulighet til å utvikle seg.*

Ifølge Senge (2004) må en organisasjon som vil utvikle personlig mestring hos de ansatte, ha en leder som oppmuntrer til personlig utvikling, og som gir støtte når det er nødvendig (Senge, 2004, s. 177). Det ser jeg er tilstede hos respondent #2.

Det som også er tilstede hos respondent #2 er hans evne til å tenke nytt, selv når det er usikre tider. Han våget å være sikker i det usikre. Under pandemien var det mye usikkerhet og mange tolkningsmuligheter. Respondent #2 benyttet denne muligheten til å prøve, feile og erfare.

Intervjuene med respondent #3 og respondent #6 skilte seg litt ut fra de andre intervjuene. Ved å se nærmere på svarene til respondent #3 og respondent #6 ser jeg mye likheter. Det er og likhetstrekk i krisene de deler med meg. Det kan være en forklarende faktor for hva som er grunnen til at svarene til respondentene er like.

Respondent #3 sier selv noe om hvordan hun ikke har tenkt på læringsbegrepet i etterkant av krisen. Under intervjuet opplever jeg at hun ved flere anledninger sier:

*«Dette har jeg ikke tenkt på som læring, men jeg ser jo nå at vi har lært mye».*

Utfra det respondent #3 deler med meg opplever jeg ikke at hun legger særlig til rette for personlig vekst og utvikling i etterkant av krisen. Barnet og familien til barnet var første prioritet. Det ble brukt mye tid på å legge til rette best mulig for barnet skulle ha det bra i etterkant av krisen. Respondent #3 sier og noe om hvordan hun la til rette for samtaler for personalet som hadde behov for det:

*«...snakket med hver enkelt medarbeider om hva slags behov for oppfølging de hadde. Jeg hadde også hele tiden åpen dør, slik de alltid kunne komme til meg dersom de hadde behov for en samtale».* Senge (2004) skriver dersom en organisasjon skal fremme personlig mestring må leder blant annet støtte menneskene i organisasjonen. Det ser jeg er tilstede i barnehagen hos respondent #3, men slik jeg tolker Senge (2004), er ikke det tilstrekkelig til at en kan si at leder legger til rette for personlig vekst og utvikling.

Allerede når jeg stiller første spørsmål som omhandler personlig mestring, og hva respondent #6 har gjort for å legge til rette for at de ansatte skal utvikle seg og sin læringsevne i etterkant av krisen. Svarer hun med at læringsbegrepet har hun ikke tenkt på i det hele tatt i krisen:

*«Læringsbegrepet har jeg ikke koblet på i denne krisen når jeg tenker tilbake. En til en samtale har jeg lagt opp til, og selvsagt ivaretagelse av den pårørte familien».*

Personlig mestring er det begrepet som blir brukt om personlig vekst og utvikling. De mennesker som har høy grad av personlig mestring, ønsker regelmessig å videreutvikle sin evne til å skape de resultatene de virkelig ønsker å oppnå (Senge, 2004, s. 148). Selv om respondent #6 ikke sier noe om det, kan det vær hun har dette i tankene. Slik jeg tolker svarene hennes jobber hun ikke systematisk, med å fremme personlig mestring i etterkant av krisen.

**Konklusjon:** Det er tydelig variasjoner i hvordan styrere har lagt til rette for at den enkelte ansatte kan utvikle seg, og sin læringsevne i etterkant av krisen. Respondent #1 og respondent #5 har lagt til rette for trygghet, det nevner ikke de andre respondentene. Respondent #2 har lagt til rette for kompetanseheving hos sine medarbeidere. Respondent #4 har brukt tiden mest på å se på seg selv, og stille krav til seg selv etter krisen. Det er to som ikke har tenkt på læring etter krisene, og det er respondent #3 og respondent #6, de har mer jobbet med det relasjonelle og mellommenneskelige. Læringsbegrepet har de ikke koblet på.

## **6.2 Hvordan har dere jobbet i etterkant av krisen for å sikre at det er samsvar mellom uttalt teori og ønsket praksis i krisesituasjonen?**

Mentale modeller er en læredisiplin Senge (2004) mener man må være bevisst, dersom man skal kunne si at en organisasjon skal være lærende. Slik jeg tolker respondent #1 ser det ut som hun har jobbet mye med å bevisstgjøre de mentale modellene som finnes i organisasjonen, i etterkant av krisen. Hun tok ansvar for debrifing rett etter, og en uke etter krisen, det brukte hun god tid på. Hun la og til rette slik at alle skulle få dele sine erfaringer, på detaljnivå. Rutiner som i utgangspunktet skulle være på plass i krisesituasjonen viste seg i etterkant å ikke fungere slik de skulle. Respondent #1 opplevde det satte i gang viktige prosesser hos personalet når det ble brukt tid på å gå i gjennom krisen:



*«Jeg opplevde at det satte i gang noen viktige prosesser hos personalet når de måtte stoppe opp og gå inn i situasjonen (krisen) og se hva som virkelig skjedde. ...personalet klarte å nyansere situasjonen mye bedre når det ble stilt gode spørsmål, og de fikk bruke god tid.»*

Det som respondent #1 sier her ser jeg i sammenheng med det som Senge (2004) skriver om mentale modeller; Dersom vi klarer å få fram de indre bildene, vil det føre til en større sannsynlighet for å bli en lærende organisasjon.

Respondent #2 har brukt tid på å evaluere fortløpende sammen med hele personalet, både under og i etterkant av krisen:

*«Vi har blitt bedre til å se våres praksis, og snakke om det vi faktisk gjør. Vi har også blitt ganske sikker i det usikre. ...sett i ettertid ser jeg vi har lært ekstremt mye, spesielt i ettertid av evalueringene. Jeg er stolt av at vi har tatt med oss dette videre, evne til å reflektere sammen over praksis.»*

Det som respondent #2 her sier ser jeg i sammenheng med det som Senge (2004) skriver om mentale modeller. Dersom organisasjoner skal være i stand til å jobbe med mentale modeller, innebærer det at det må legges til rette for å lære nye ferdigheter, og at det må være rom for å tenke kreativt (Senge, 2004, s. 191). Det ser jeg absolutt er tilstede i barnehagen til respondent #2.

Respondent #3 har en litt annen måte å tilnærme seg spørsmålet. Hun svarer ikke særlig utfyllende, det er ikke likheter med henne og de forrige respondentene på spørsmålet. Hun viser mye til en tidligere krise barnehagen har vært gjennom, en krise som rammet barnehagen enda mer. Respondent #3 var selv ikke styrer da, men hun ser i ettertid hvor mye personalet har lært av den krisen. Respondent #3 sier det var mye samsvar mellom plandokument og hvordan personalet håndterte krisen, nettopp på grunn av de var så «drillet» på eksempelvis beredskapsplaner etter den forrige krisen:

*«...det var samsvar mellom det de gjorde i krisen og mellom det de hadde lært, litt som HLR, der skjer litt automatisk. Mulig personalet var mer beredt denne gang på grunn av den tidligere krisen de hadde stått i. ...den krisen var en av de verste krisene en kan tenke seg...».*

Ifølge Senge (2004) har mennesker forskjellige mentale modeller. I utgangspunktet er ikke det noe farlig, men det er når de mentale modellene ikke blir bevisste og uttalte de kan bli farlige (Senge, 2004, s. 180).

Under intervjuet med respondent #3 kom det ikke fram at hun hadde jobbet noe særlig med mentale modeller i etterkant av krisen, hun refererte mye til den tidligere opplevde krisen.

Det er tegn til likheter også her mellom respondent #3 og respondent #6. Respondent #6 nevner beredskapsplanen har vært et viktig verktøy, og hjelpemiddel under krisen. Planen har blitt brukt til blant annet å sikre at det er samsvar mellom teori og praksis:

*«Beredskapsplanen hjalp oss stegvis i prosessen, den har vært en enorm støtte. ...for meg handler profesjonalitet mye om at det skal være samsvar mellom det vi sier vi gjør og det vi faktisk gjør, også i en krisesituasjon».*

Det respondenten sier her ser jeg delvis i sammenheng med det Senge (2004) kaller mentale modeller. Mentale modeller er blant annet indre bilder som de ikke er klar over de har. For en skal kunne jobbe med de mentale modellene, må de indre bildene bli synlig, og det tenker jeg respondent #6 kort sier noe om.

Respondent #4 viser og tegn til noen likheter med respondent #3 og respondent #6, i hvordan hun har jobbet med mentale modeller. Hun nevner også gjennomgang av ulike dokument.

I forhold til teorien til Senge (2004) og disiplinen mentale modeller, ser jeg tydelig likhet med det respondent #4 sier. Å jobbe med mentale modeller handler blant annet om å få fram og justere våre indre bilder av verden (Senge, 2004, s. 178). Det sier respondenten noe om, før snakket de ikke om det som var vanskelig, men nå må det opp og fram dersom noe skal kunne endres. Senge (2004) sier dersom en organisasjon skal klare å bli lærende, må de indre bildene komme fram (Senge, 2004, s. 178). Eksempel som respondent #4 viser til som er i samsvar med det Senge (2004) skriver om mentale modeller er:

*«Jeg tar ansvar for en systematisk gjennomgang av viktige dokument som vi har, personalhåndboka blant annet. ...nå bruker jeg lang tid på evaluering og gjennomgang av dokument med personal, nettopp for å sikre at alle har så å si samme forståelse av dokumentene. Dette er mitt fulle ansvar.»*

Respondent #5 deler ikke så mye om hvordan han har jobbet med mentale modeller. Det framkommer under intervjuet med respondent #5 at han har bare vært leder i en tidsbegrenset periode i barnehagen. Ut fra min tolkning er det på grunn av det var en barnehage som var i ferd med å «gå i oppløsning». Noen av svarene respondent #5 deler bærer preg av det.

Jeg ser noen likheter med det respondent#5 deler med meg, og det respondent #2 svarer på første spørsmål, som omhandler kompetanseheving hos medarbeiderne. For at organisasjoner skal kunne utvikle evnen til å jobbe med mentale modeller, innebærer det blant annet at det må legges til rette for å lære nye ferdigheter (Senge, 2004, s. 191). Respondent #5 legger til rette for mer kompetanse hos sine medarbeidere:

*«Flere personal sendes på kurs for å få mer kompetanse på dette området, nettopp for å sikre at det blir mer samsvar mellom plandokument og teori... Vi utdanner personal slik de skal stå tryggere i ulike situasjoner som kan oppstå. En lærende organisasjon må ha individer som ønsker å lære for å være i utvikling».*

**Konklusjon:** Det er også variasjoner på dette spørsmålet hos de ulike styrerne. De har ulike måter å jobber med mentale modeller. Respondent #3, respondent #4 og respondent #6 nevner de ikke har jobbet særlig mye med å utforske de mentale modellene. Respondent #1 og respondent #2 har jobbet litt mer med de mentale modellene, de har arrangert debriefing og evaluert fortløpende under og etter krisen. Det fremkommer at respondent #5 har jobbet med de mentale modellene, men på en litt annen måte enn de andre.

### **6.3 Hvordan ble barnehagen/organisasjonens visjon brukt til å være en lærende organisasjon i etterkant av krisehendelsen?**

På dette spørsmålet er det flere likheter hos respondentene. Spørsmålet omhandler disiplinen felles visjon. I følge Senge (2004) må felles visjon være tilstede dersom organisasjonen skal være lærende.

Min tolkning av det respondent #1 sier om felles visjon er at barnehagen sin visjon ikke ble brukt under, og i etterkant av krisen. Verdiene til barnehagen ble delvis brukt både i ord og handling hos personalet. Det er og tendenser her til at respondent #1 brukte verdiene mest for egen del og egen læring:

*«Verdiene til barnehagen ble viktig rettesnor for å holde fokus etter krisen for meg som styrer. En verdi er fellesskap, ...å legge til rette for fellesskapsfølelse ble en rettesnor for meg i arbeidet med læring i etterkant av krisen».*

Min tolkning i opp imot teorien til Senge (2004) er at barnehagen til respondent #1 ikke har felles visjon i denne situasjonen. Senge (2004) hevder at en visjon er felles når du og jeg har

det samme bilde av en situasjon, og vi forplikter oss til at begge skal ha det sammen (Senge, 2004, s. 211).

I likhet med respondent #1 brukte også respondent #2 barnehagens verdier, også kalt kjerneverdier. I intervjuet med respondent #2 sier han noe om at de ikke brukte barnehagen sin visjon under, og i etterkant av krisen, han nevner kjerneverdiene ble mye brukt. Ut fra det han sier, tolker jeg det som om kjerneverdiene til barnehagen har de samme funksjonene og meningen som en visjon. Det som også er litt interessant, er at respondent #2 nevner at de snakket om å endre visjonen under pandemien, på grunn av den ikke opplevdes som levende. Det som ble oppdaget under, og i etterkant av krisen var at barnehagen sine kjerneverdier var levende, og ble en «rettesnor» som de brukte aktivt:

*«Vi har snakket mye i ettertid om hvordan vi brukte kjerneverdiene, blant annet felles mestring. Vi mestret å være usikker i sammen, vi mestret også å komme gjennom krisen sammen. ...kjerneverdiene har vært betydningsfulle for oss alle under, og i etterkant av krisen».*

Jeg ser sammenhenger i det som respondent #2 sier, og det Senge (2004) skriver om felles visjoner: Det er først når menneskene i organisasjonen begynner å erfare hvordan handlinger og beslutninger er med på å skape den nåværende virkelighet, det vil oppstå grobunn for felles visjoner (Senge, 2004, s. 227). Utfra teorien og det respondent #2 sier, kan det tenkes at kjerneverdiene til respondent #2 sin barnehage har de samme funksjonene som en visjon.

Respondent #4 nevner noe av det samme som respondent #2 sier om at visjonen ikke var levende under krisen. Respondent #4 forteller hvor tydelig det kom fram at barnehagens visjon ikke var levende under krisen, den var helt fraværende. Rett etter krisen brukte respondent #4 mye tid sammen med spesielt ledergruppen for å finne ut om barnehagens visjon skulle bli værende, i og med at den ikke lenger opplevdes som levende. Ifølge Senge (2004) er det ikke mulig å være en lærende organisasjon uten en felles visjon, visjonen skaper det overordna målet. Visjonen er og med på å skape en «rød tråd» som binder læreprosessen på rett kurs når stressende situasjoner oppstår (Senge, 2004, s. 215). Det Senge (2004) her mener, tolker jeg i sammenheng med det respondent #4 sier om at visjonen var fraværende, og det kom tydelig fram under krisen. Visjonen til barnehagen har element med seg som vekst og trivsel, men det var fraværende under krisen:

*«I ledergruppen har vi blitt mer bevisst på å bruke visjonen for å være i endring og utvikling, spesielt i etterkant av krisen. Jeg sier mye nå når personal spør meg om ulike ting; gi meg en god forklaring på hvorfor du mener dette er rett utfra vekst og trivsel (element fra visjonen)».*

Det er tydelig likhet med respondent #5 sine svar på felles visjon og svarene til respondent #2 og respondent #4. Når jeg spør respondent #5 om hvordan barnehagens visjon ble brukt til å være en lærende organisasjon i etterkant av krisehendelsen, svarer han meget reflektert:

*«Visjonen ble i veldig liten grad brukt under og i etterkant av krisen. ...det kan være et tegn på at barnehagen ikke var en lærende organisasjon siden det kunne skje».*

Senge (2004) skriver noe av det samme som respondent #5 sier: Det er ikke mulig å ha en lærende organisasjon uten en felles visjon, visjonen skaper det overordna målet (Senge, 2004, s. 215).

Respondent #5 sier videre noe om hvordan han selv har hatt visjonen i bakhodet når han har sett fremover:

*«Det var til tider vondt å se hvor lite levende visjonen kunne være, selv om jeg var bevisst visjonen og jobber etter den... det var tydelig at mesteparten av personalet ikke jobbet etter den».*

Jeg ser respondent #3 har hatt litt fokus på det Senge (2004) kaller felles visjon. Hun sier at både barnehagen sin visjon og kommunen sin visjon ble brukt under, og i etterkant av krisen:

*«Visjonen ble både uttalt etter krisen og den ble brukt når vi tok valg, altså at vi begrunnet valg utfra visjonen. ...jeg opplevde at visjonen og verdiene til kommunen og barnehagen er godt innarbeidet hos personalet. ...når det er trygghet og støtte tilstede, er det også et godt klima for å lære».*

Slik jeg tolker det respondent #3 sier i forhold til felles visjon, opplever jeg ikke hun har brukt mye tid sammen med hele personalet, til å snakke om visjonen til barnehagen opp imot krisen. Jeg er usikker på om resten av personalet opplever det samme som respondent #3.

Ifølge Senge (2004) må menneskene i organisasjonen føle seg virkelig forpliktet til visjonen, for at den skal være felles. Visjonen er da med på å skape en fellesskapsfølelse og en felles identitet (Senge, 2004, s. 211-214). Det sier ikke respondent #3 så mye om. Hun sier noe om hvordan hun har inkludert hele personalet i prosessen etter krisen. Alle var med på debrifing,

alle fikk være med på møter og alle hadde mulighet til å komme inn på kontoret hennes. Alle var og med på å gå gjennom beredskapsplanen etter krisen.

Respondent #6 sier under intervjuet at visjonen ikke ble særlig brukt under krisen:

*«...visjonen er vi i ferd med å endre, den er ikke så levende. Verdigrunnlaget derimot skinner igjennom i valg som blir tatt, både når det er krise og når det ikke er krise...».*

Dette som respondent #6 deler med meg her kan minne om noe av det samme som respondent #2 sa. Kan det tenkes at verdigrunnlaget som blir nevnt har samme funksjon som det Senge (2004) kaller felles visjon? Ut fra det respondent #6 deler med meg tolker jeg at personalet i hele barnehagen har et eierforhold til verdigrunnlaget. Respondenten sier og noe om verdigrunnlaget er en del av kulturen i barnehagen. Ser jeg det respondent #6 deler med meg i sammenheng med det som Senge (2004) skriver om felles visjon, ser jeg mange likhetstrekk. Når mennesker opplever en felles visjon løfter det deres ønske om å oppnå et større mål knyttet til organisasjonen. Når visjonen er felles kan den også være med på å forandre menneskenes forhold til bedriften, fra deres til vårs bedrift. Den skaper og en fellesskapsfølelse og felles identitet ifølge Senge (Senge, 2004, s. 214). Det er nettopp det respondent #6 forteller om når hun bruker begrepet verdigrunnlag.

**Konklusjon:** Det kommer tydelig fram fra flere av respondentene at de ikke har jobbet med felles visjon. Det er helt klart noen variasjoner, men det er en overvekt av at det ikke ble brukt tid på felles visjon i de ulike barnehagene. Hos respondent #4 var barnehagens visjon fraværende, det var ikke tegn til felles visjon. Respondent #2 og respondent #6 opplevde heller ikke felles visjon, begge snakket om å endre visjonen. Hos respondent #5 var det også fraværende felles visjon, styrer selv benyttet visjonen for å se fremover. Respondent #1 brukte verdiene til barnehagen, men ikke noe felles visjon. Respondent #3 benyttet kommunens visjon for å komme gjennom krisen.

## **6.4 Hvordan utøvet du ditt lederskap i etterkant av krisesituasjonen for at hele personalgruppen skulle lære av krisehendelsen?**

For å oppnå organisasjonslæring ifølge Senge (2004) må disiplinen gruppelæring være tilstede. Det er delvis tilstede hos respondent #1. I intervjuet med respondent #1 kommer det fram flere utsagn som viser at hun legger til rette for gruppelæring. Hun arrangerer debriefing,

samler alle etter krisen, går gjennom ulike plandokument sammen med hele personalet, har øvelser med alle i etterkant av krisen, og hun legger til rette for at det skal være trygt å dele: *«Jeg satte av tid til å gå gjennom krisen og evaluere krisen sammen, har hatt fokus på det som gikk bra og det som vi fikk til sammen. ...jeg ser det er noen personal som tenker, og som ikke er helt 100% med i denne prosessen».*

Ifølge Senge (2004) er det ikke mulig å mestre gruppelæring på egen hånd, det er en kollektiv disiplin som krever trening for å mestre (Senge, 2004, s. 241). Respondent #1 legger til rette for trening, men ut fra det hun sier opplever jeg ikke at alle i barnehagen har det samme ønske om å mestre sammen, eller ser viktigheten av å trene sammen. Videre skriver Senge (2004) at lærende enkeltmennesker som er en del av en gruppe, vil ikke nødvendigvis bli en lærende gruppe (Senge, 2004, s. 271). I dette tilfellet er det ikke nok at bare noen få mennesker i barnehagen ønsker å lære å trene sammen.

Det er tydelig at respondent #2 opplever å komme gjennom krisen sammen med sitt personal. Han sier noe om han har stått i spissen og heiet på alle, han har hele tiden vært tilstede både fysisk og psykisk. Noe han og nevner flere ganger er at han våget å være usikker i sammen med sitt personal. Jeg tolker det som at de har god trening på å både mestre sammen, og på å være usikker i sammen. Respondent #2 sier blant annet ved flere anledninger til sitt personal: *«Dere må bare bestemme hva dere mener vil fungere best, jeg støtter dere i deres vurdering. Uavhengig av utfallet må vi sammen gjøre gode evalueringer i etterkant».*

Ifølge Senge (2004) vil det som respondent #2 sier være det samme som gruppelæring. Det er en av disiplinene han mener må være tilstede dersom organisasjonen skal være lærende. Gruppelæring er når mennesker har et målrettet fellesskap, og en felles forståelse for hvordan de skal komplementere eller utfylle hverandre (Senge, 2004, s. 237).

Respondent #3 har en litt annen tilnærming til gruppelæring. Det kommer fram at personalet hennes har stått i en krise tidligere, en kan si at personalet har trening i det. Dette kaller Senge (2004) gruppelæring. For å bli en lærende gruppe må en ifølge Senge (2004) øve og trene i sammen (Senge, 2004, s. 271). Dersom jeg skal tolke det som respondent #3 sier opp imot Senge (2004), mestrer hun delvis gruppelæring. Jeg savner litt mer utfyllende informasjon fra respondent #3 for at jeg skal kunne si at hun fullt ut mestrer disiplinen gruppelæring: *«Jeg brukte kriseplanen og beredskapsplanen aktivt sammen med alle. Vi har også brukt tid på debriefing alle sammen. ...vi har fått svar på at vi er sterke og at vi kommer oss gjennom krisen sammen.»*

Respondent #4 sine svar skiller seg litt fra de andre respondentene. Det er ikke noen likheter med de andre. Respondent #4 har måttet mestre mye på egen hånd, hun har stått mer alene under, og etter krisen. I følge Senge (2004) må disiplinen gruppelæring være tilstede for at det skal skje læring i organisasjonen. Det er mennesker som har et målrettet fellesskap, som har felles visjon, og som har en felles forståelse for hvordan de skal komplementere eller utfylle hverandre. Gruppelæring er en kollektiv disiplin, det er ikke mulig å mestre den på egenhånd (Senge, 2004, s. 237-241). Ut fra det respondent #4 deler med meg ser jeg ikke så mye av det i hennes barnehage:

*«Tidligere (før krisen) fikk alle si hva de ønsket og hva de mente, jeg tok alt for mye hensyn til alle. Da sa det til slutt stopp. Nå har jeg måttet hente inn min makt... Jeg bestemmer helt bevisst hvor personal skal jobbe, her er det ingen medvirkning. ...jeg vet jeg må slippe mer opp, men tiden er ikke inne for det enda».*

Det er mye likheter i svarene til respondent #2 og respondent #5. Begge disse respondentene har opplevelsen av å komme gjennom krisen sammen med sitt personal. Det sier respondent #5 noe om når han nevner hvordan personalet jobber i sammen:

*«Vi jobber alle aktivt i grupper sammen, når gruppen oppnår suksess feirer vi alle sammen. ...hele gruppen må komme gjennom krisen, da er det også viktig å ha en kaptein som ikke trør av før krisen er over eller før skuten er fremme. Det er også kjempeviktig å ha med seg riktig mannskap ombord på skuta».*

Lærende enkeltmennesker som er en del av en gruppe, vil ikke nødvendigvis bli en lærende gruppe. For å bli en lærende gruppe må en øve og trene sammen (Senge, 2004, s. 271).

Respondent #6 gir ikke særlig utfyllende svar på hvordan de har jobbet med gruppelæring. Hun forteller mer hvordan de har jobbet med ulike planer og viktigheten av å være samlende under krisen. Gruppelæring er blant annet når mennesker har et målrettet fellesskap, felles visjon og en forståelse for hvordan de skal utfylle hverandre (Senge (2004, s. 237). Jeg opplever ikke utfra det respondent #6 deler med meg, at hun har fokus på det i krisen barnehagen har opplevd. Hun forteller mye hvordan hun har jobbet målrettet med eksempelvis beredskapsplanen, hvordan hun har jobbet for å ivareta personalet og den pårørte familien og hvordan hun har vært samlende:

*«Mitt ansvar som leder er å sette søkelyset på det som trengs, være samlende og støttende. Det å være samlende under og etter en krise er noe av det viktigste tenker jeg».*



**Konklusjon:** Det er relativt stor variasjon i svarene til respondentene. Respondent #2 og respondent #5 opplevde å mestre, og komme gjennom krisen sammen med sitt personal. Respondent #1 og respondent #3 mestrer gruppelæring delvis utfra svarene de deler med meg. Respondent #4 har stått mer alene i krisen og respondent #6 har ikke hatt fokus på gruppelæring.

## **6.5 En krise oppleves ofte som krevende og kompleks, kan du fortelle hvordan dere har jobbet i etterkant av krisen for å studere mulige strukturer som forårsaket krisen?**

Den femte og siste disiplinen som Senge (2004) beskriver er systemtenkning. Som tidligere skrevet er det den disiplinen som ser de strukturer som ligger bak komplekse situasjoner. Disiplinen er delvis tilstede hos respondent #1. Hun har brukt god tid på å evaluere krisen sammen med hele personalet, hun har og brukt tid på å studere mulige årsaker til at brannen oppsto. Sett i lys av det Senge (2004) skriver, handler det om at respondent #1 har brukt tid på å se de strukturene som ligger bak komplekse situasjoner, som i dette tilfelle er brannen.

Noe annet respondent #1 har hatt fokus på gjennom hele prosessen er å skille sak og person, hun sa tidlig i intervjuet at målet var ikke å gi noen skyld. Ifølge Senge (2004) mestrer vi systemtenkning når vi ikke har behov for å lete etter syndebukker (Senge, 2004, s. 86). Det som ikke kom tydelig nok fram i intervjuet med respondent #1 er om alle i barnehagen har de samme tankene som henne i forhold til å ikke fordele skyld.

Respondent #2 har en litt annen tilnærming til spørsmålet enn respondent #1. Han sier noe om at han ikke mestret denne disiplinen under krisen, slik han burde. Jeg opplever han som meget reflektert i måten han snakker om krisen, sett i sammenheng med disiplinen:

*«Vi burde vært enda mer forberedt på pandemien, vi så jo alle sammen tydelig hvordan det utviklet seg og gikk i andre land. Jeg bagatelliserte hele pandemien. ...vi var flere som lo av hvordan Kina håndterte situasjonen, jeg husker at jeg tenkte at dette er en oppblåst greie fra Kina. Sett i ettertid burde vi absolutt vært mer forberedt, vi hadde ikke hatt noe å tape på å lage planer for hvordan vi eventuelt kunne håndtert det, før barnehagene plutselig ble stengt».*

Respondent #2 sier noe om hvordan han ble overveldet av informasjon fra andre land, han var ikke i stand til å absorbere det på det tidspunktet. Respondent #2 er på god vei til å mestre systemtenkning, han evner til å reflektere over egne handlinger utfra tidligere erfaringer. Senge (2004) skriver at det mest vesentlige ved disiplinen handler om en endret tenkemåte: «Å se relasjoner og gjensidige påvirkninger framfor lineære kjeder av årsak og virkning. Og å se endringsprosesser framfor øyeblikksbilder» (Senge, 2004, s. 80). Det er akkurat det respondent #2 sier noe om.

Respondent #3 og respondent #6 har en lik tilnærming til dette spørsmålet. Når jeg snakker med respondent #3 om disiplinen, ser hun ikke nødvendighet i å tenke helhet for hva som var grunnen for at krisen kunne oppstå. Jeg opplever ikke hun ønsker å snakke så mye om det: «*Dette er kanskje ikke så aktuelt å svare på, men selvsagt vet vi alle at far kan ikke ha hatt det så bra siden han valgte å avslutte livet sitt. ...vi har ikke snakket så mye om hva som kunne være grunnen for at det kunne oppstå... Jeg føler ikke jeg har så mye mer å si om det.*»

Det som respondent #3 deler her er ikke i samsvar med det Senge (2004) skriver om systemtenkning. Systemtenkning er disiplinen for å oppfatte helheter, det handler om å få en forståelse av helhet istedenfor bare enkelthendelser (Senge, 2004, s. 76).

Når jeg stiller respondent #6 spørsmål om hvordan hun har jobbet i etterkant for å studere mulige strukturer som forårsaket krisen, svarer hun mye av det samme som jeg ser i svaret til respondent #3. Hun gir meg korte svar, og jeg opplever ikke hun ønsker snakke om det spørsmålet:

«*Dette er ikke så aktuelt for oss. Vi har evaluert hvordan vi håndterte situasjonen i etterkant, og det har vært vel så viktig.*»

Ifølge Senge (2004) er det viktig å kunne være i stand til å se på strukturer som ligger bak komplekse situasjoner, for å klare å være en lærende organisasjonen. Dersom en ikke er i stand til å se strukturene som ligger bak komplekse situasjoner, kan det føre til at organisasjoner bryter sammen (Senge, 2004, s. 76).

For meg blir det tydelig under intervjuet med respondent #6 at hun har hatt fokus på det relasjonelle aspektet, både under og i etterkant av krisen. Det forteller hun og noe om:

«*Omsorg er for meg profesjonalitet etter krisen. Vi har også de relasjonelle egenskapene på plass, de ligger i kulturen og jeg tror samtlige personal opplever en psykologisk trygghet...*».

Det kan se ut som respondent #6 opplever å ha kommet gjennom krisen på grunn av de relasjonelle egenskapene. Helt avslutningsvis i intervjuet sier hun:

*«Vi har fått en bekreftelse på at vi har en stor organisasjonskapasitet i etterkant av denne krisen».*

Ut ifra det respondent #4 deler med meg opplever jeg at hun fortsatt er i en prosess. Kan dette handle noe om at krisen hun opplevde gikk mer på henne som person enn hos de andre respondentene? Samtidig er respondent #4 reflektert og lærelysten. Hun deler gode eksempler som er med på å beskrive hva som kan være forklarende faktorer for at krisen oppstod:

*«Tidligere var det en meget flat lederstruktur fra min side, jeg var lite tydelig og alle fikk bestemme. De ulike rollene og forventningene var også uklare».*

Respondent #4 sier og noe om å starte med seg selv, for å få til en endring. Jeg ser elementer fra disiplinen systemtenkning i det hun deler med meg. Systemtenkning er den disiplinen som ser de strukturer som ligger bak komplekse situasjoner. Ifølge Senge (2004) bryter organisasjoner sammen, når en ikke er i stand til å se en helhet i hvordan enkelthendelser påvirker hverandre (Senge, 2004, s. 76). Respondent #4 har evne og vilje til å se en helhet, men jeg er usikker på om de andre medarbeiderne har evne og vilje til det samme.

Manglende tilbakemeldingskultur er noe som går igjen i svarene til respondent #5. Han hevder det var fraværende tilbakemeldingskultur i barnehagen før krisen. Manglende rutiner og lite tydelig ledelse, er og noe som gjentar seg. Respondent #5 har noen klare tanker på hva som kan vær grunnen til at krisen kunne oppstå:

*«Tidligere var det ikke noe system som fanget opp uønsket hendelser hos personalet, det var høyt sykefravær og lite ansvarsfølelse hos mange av personale. Barnehagen var rett og slett ikke rustet til å fange opp og varsle videre viktige signal som kom fra barna».*

Respondent #5 har brukt mye tid på å jobbe seg gjennom krisen, både på individuelt nivå og på gruppenivå. Ut fra svarene han gir meg merker jeg og han mestrer disiplinen systemtenkning, han ser det er mange ulike faktorer og forklaringer som er tilstede i forkant og under krisen. Systemtenkning er den disiplinen som ser de strukturer som ligger bak komplekse situasjoner (Senge, 2004, s. 76). Det jeg er litt usikker på utfra informasjonen

respondent #5 gir meg, er om resten av personalet i barnehagen er i stand til å se strukturene som ligger bak krisen.

Jeg ser tydelig at respondent #5 setter spørsmåltegn ved de grunnleggende oppfatningene til personalet, han våger å spør om hva som er grunnlaget for at valg som blir tatt. Han utfordrer praksisen, og jeg opplever også delvis at han får med seg noen personal i denne prosessen: *«Vi våger å dele vår (vonde) historie til andre barnehager, vi deler rutiner vi har endret etter krisen... Vi gjennomfører skrivepult øvelser og jeg ser tydelig endringer på eksempelvis tilbakemeldingskulturen hos personalet...»*

**Konklusjon:** Respondent #5 mestrer disiplinen systemtenkning svært bra. Respondent #1, respondent #2 og respondent #4 mestrer delvis. Disse respondentene har ulike måter å jobbe med disiplinen på. Det er tydelig at respondent #3 og respondent #6 ikke har hatt fokus på denne disiplinen, de mestrer den ikke.

## 6.6 Tabelloversikt som synliggjør om respondentene er lærende

Jeg skal nå presentere den selvlaget tabellen som synliggjør om barnehagene som er studert, er lærende med utgangspunkt i disiplinene til Peter Senge (2004). Jeg vil presisere kriteriene som er valgt for å definere om de er lærende eller ikke, er hentet utfra disiplinene til Segne (2004). For å få en helhetsforståelse av tabellen, må den ses i sammenheng med drøftingen som har blitt gjort tidligere i kapitlet. For de barnehager som har flertall av ja og ikke noen nei, de vurderer jeg som lærende utfra tabellen. Utgangspunktet for å vurdere de på den måten er basert på empirien de har delt med meg, sett i sammenheng med disiplinene til Senge (2004).

	<b>Resp .1</b>	<b>Resp. 2</b>	<b>Resp. 3</b>	<b>Resp. 4</b>	<b>Resp. 5</b>	<b>Resp. 6</b>
<b>Personlig mestrings</b>	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja	Nei
<b>Mentale modeller</b>	Ja	Ja	Nei	Delvis	Ja	Delvis
<b>Felles visjon</b>	Nei	Delvis	Delvis	Nei	Delvis	Delvis
<b>Gruppe-læring</b>	Delvis	Ja	Delvis	Nei	Ja	Nei
<b>System-tenkning</b>	Delvis	Delvis	Nei	Delvis	Ja	Nei
<b>Konklusjon</b>	Delvis lærende	Lærende	Ikke lærende	Delvis lærende	Lærende	Ikke lærende

Tabell 3 Tabell som synliggjør om barnehagene er lærende.

(Kategoriseringen som brukes for å synliggjøre om de er lærende er: Ja, nei og delvis.)

Ut ifra tabell 3, kan vi lese at det er noe variasjon om de ulike barnehagene benytter en krise til å være en lærende organisasjon, slik jeg har valgt å definere det med utgangspunkt i Peter Senge (2004). Konklusjonene viser det er to barnehager som er delvis lærende, to er ikke lærende og to av barnehagene er lærende i forhold til kriteriene til Senge (2004). Det er viktig å få frem at det handler om læring i etterkant av ei opplevd krise, ikke ellers i hverdagen. Det er heller ikke mulig å generalisere det til andre barnehager, det tas bare utgangspunkt i de seks casene som er studert.

Hva kan vi så slutte ut av analyserammen og tabell 3, gitt de to problemstillingene mine?

Konklusjonen på første problemstilling er høyst diskutabel, om de har evne til å jobbe systematisk med læring i etterkant av krisen, gitt kriteriene til Senge (2004). Respondent #2 og respondent #5 er systematisk lærende. Respondent #1 og respondent #4 er delvis lærende, de jobber litt mer tilfeldig og selvstendig med læring utfra kriteriene til Senge (2004). Respondent #3 og respondent #6 er ikke systematisk lærende. Det vil si det bare er to styrere som jobber systematisk i etterkant av kriser for å fremme læring i organisasjonen, i forhold til kriteriene til Senge (2004).

Konklusjonen på andre problemstilling, som omhandler i hvilken grad vi kan si casene kan betegnes som lærende organisasjoner i etterkant av krisen? Det er tegn til at respondent #2 og respondent #5 kan kalles lærende, men de fire andre respondentene kan ikke kalles lærende utfra kriteriene til Senge (2004).

Helt avslutningsvis kan vi ta den ultimate testen på å se om organisasjonene er lærende i etterkant av krisen. Det vil jeg gjør i form av at jeg i avslutningskapitlet vurderer casene opp imot Argyris og Schön (2021) sin tenkning om enkeltkrets- og dobbeltkretslæring.

## 7. Konklusjon, og veien videre mot å bli en lærende organisasjon

Bakgrunnen for studien er å finne ut om barnehagestyrer benytter en opplevd krise til å være en lærende organisasjon, og eventuelt hvor systematisk de jobber for å være lærende i etterkant av krisen. Nysgjerrigheten rundt fenomenet dukket opp tidlig i min styrerkarriere, som er i underkant av tre år siden. Det tok ikke lang tid før første krise dukket opp i min barnehage, for meg ble det en god mulighet til å starte et videre lærings- og utviklingsarbeid i barnehagen. Teorien forteller oss at det ikke nødvendigvis er noen automatikk i at kriser fører til lærdom og endringer, selv om personer ønsker det. Rutiner og handlemåter i organisasjoner kan være så innarbeidet og etablerte at de ikke endres (Fimreite m.fl., 2019, s. 61).

Studien er med på å bidra med mer forskning på fagfeltet ved å besvare disse to problemstillingene:

- *Hvor systematisk jobber styrer i etterkant av kriser for at barnehagen de leder skal framstå som en lærende organisasjon?*
- *I hvilken grad kan vi si de seks casene som er studert kan betegnes som lærende organisasjoner i etterkant av krisen?*

Det jeg har funnet ut i studien er at opplevde kriser definitivt kan føre til et stort potensiale for læring og utvikling i den enkelte barnehage. Spørsmålet videre er hvordan styrere kan få fram potensiale? Det handler mye om hvordan barnehagene jobber med enkelt- og dobbelkretslæring. Hvordan tar styrer steget videre fra å jobbe med enkelkretslæring til å jobbe med dobbelkretslæring? Jeg ser i min studie at de styrere som anvender disiplinene og systemtenkningen til Senge (2004), i enda større grad har kommet opp på dobbelkretslæringen, enn de styrere som ikke anvender disiplinene. Jeg mener at styrere som jobber enda mer med Senge (2004) sine disipliner kan utvikle potensiale for å jobbe med dobbelkretslæring. Det handler mye om hvordan styrer korrigerer og reflekterer underveis, og i etterkant av en krise. Hvordan de er i stand til å jobbe med endring av verdier og holdninger. De styrere i min studie som gjør det opplever jeg har kommet opp på dobbelkretslæring.

Jeg skal nå dele et lite utsnitt fra intervjuene som viser hvordan barnehagene jobber med enkeltkrets- og dobbeltkretslæring. Videre skal jeg skrive en kort konklusjon om de ulike barnehagene er lærende eller ikke, med bakgrunn i eksemplene jeg deler, og tabellen som jeg presenterte i kapitel seks.

Ut fra det respondent #1 sier i intervjuet er det tydelig hun ønsker å lære av krisen, men om hun har med seg hele personalet er jeg litt usikker på:

*«Jeg satte av tid til å gå gjennom krisen og evaluere krisen sammen, har hatt fokus på det som gikk bra og det som vi fikk til sammen. ...jeg ser det er noen personal som tenker, og som ikke er helt 100% med i denne prosessen».*

Ifølge Argyris og Schön (2021) må det være tilstede en dobbeltkretslæring for at organisasjonen skal kunne kalles en lærende organisasjon. Respondent #1 kommer med eksempel som beskriver at hun legger til rette for enkeltkretslæring. Som for eksempel endre på rutinene i beredskapsplanen og kompetanseplanen etter brannen. Dette vil ifølge Argyris og Schön (2021) være å endre deres handlingsteorier. Slik jeg tolker det respondent #1 sier har hun ikke brukt så mye tid på å endre mål eller verdier i etterkant av krisen, som er forutsetningene for å jobbe med dobbeltkretslæring.

**Konklusjon:** Enkeltkretslæring.

Slik jeg tolker det respondent #2 deler med meg i intervjuet, jobber han systematisk i etterkant av krisen for å være en lærende organisasjon. Han har løftet opp sin arbeidsmetode til dobbeltkretslæring. Han viser til eksempler der han utfordrer praksis og der det stilles spørsmål om praksisen samsvarer med verdiene til barnehagen:

*«Vi har snakket mye i ettertid om hvordan vi brukte kjerneverdiene, blant annet felles mestring. Vi mestret å være usikker i sammen, vi mestret også å komme gjennom krisen sammen».*

Respondent #2 er i stand til å sette spørsmåltegn rundt de grunnleggende oppfatningene, som er grunnlaget for det som har blitt gjort i barnehagen under krisen. Det er og et tegn på at han evner å jobbe med dobbeltkretslæring.

**Konklusjon:** Dobbeltkretslæring.

Slik jeg tolker det respondent #3 sier opp imot teorien til Argyris og Schön (2021), jobber hun innenfor enkeltkretslæring. Ut fra eksempel hun deler med meg ser jeg barnehagen justerer sine handlingsteorier, men de grunnleggende mål og verdier jobbes det ikke med:



*«Jeg vet egentlig ikke om vi jobbet så systematisk etter krisen for å endre noe. ...vi lager ikke krisen større enn den er. Livet leves, og livet er på godt og vondt. Dersom vi ser vi ønsker å endre på noe i kriseplanen, så endrer vi det...»*

Enkeltkretslæring ifølge Klev og Levin (2021) handler om å opptre innenfor de gjeldene rammene, verdiene og normene som allerede eksisterer.

**Konklusjon:** Enkeltkretslæring.

Ut ifra det respondent #4 deler med meg, opplever jeg ikke hennes barnehage har den kapasiteten som trengs for å jobbe innenfor dobbeltkretslæring. Under hele intervjuet har det ikke blitt nevnt noe om at det stilles spørsmål fra andre i barnehagen, som utfordrer nåværende praksis, heller ikke spørsmål som fører til refleksjon om praksisen:

*«Tidligere (før krisen) fikk alle si hva de ønsket og hva de mente, jeg tok alt for mye hensyn til alle. Da sa det til slutt stopp. Nå har jeg måttet hente inn min makt... Jeg bestemmer helt bevisst hvor personal skal jobbe, her er det ingen medvirkning. ...jeg vet jeg må slippe mer opp, men tiden er ikke inne for det enda».*

Min tolkning er at flertallet i barnehagen bruker de gjeldene rammene og normene som allerede finnes. Som ifølge Argyris og Schön (2021) kalles å jobbe innenfor enkeltkretslæring.

**Konklusjon:** Enkeltkretslæring.

Respondent #5 jobber med dobbeltkretslæring, han stiller blant annet spørsmål som åpner opp for refleksjon hos personalet. Arbeidsmetoden hans samsvarer med det Argyris og Schön (2021) kaller dobbeltkretslæring. Respondent #5 sier også noe om tilbakemeldingskulturen har endret seg, det tolker jeg som han har brukt tid på å endre kulturen:

*«...vi gjennomfører skrivepult øvelser og jeg ser tydelig endringer på eksempelvis tilbakemeldingskulturen hos personalet...».*

Respondent #5 kom og med flere andre eksempler som viste til hvordan han jobbet med dobbeltkretslæring.

**Konklusjon:** Dobbeltkretslæring.

Slik jeg tolker det respondent #6 deler under intervjuet, opplever jeg ikke at hun har hatt fokus på læring og utvikling i etterkant av krisen:

*«Læringsbegrepet har jeg ikke koblet på i denne krisen når jeg tenker tilbake. En til en samtaler har jeg lagt opp til, og selvsagt ivaretagelse av den pårørte familien».*

Det åpnes ikke opp for noe refleksjon rundt målsetningen til barnehagen, i forbindelse med den opplevde krisen. Det som respondent #6 deler med meg er mer i samsvar med det som Argyris og Schön (2021) kaller enkeltkretslæring.

**Konklusjon:** Enkeltkretslæring.

Konklusjonene jeg sitter igjen med etter å ha gjennomgått empirien oppimot teorien til Argyris og Schön (2021), og utfra tabellen i kapitel seks, tilsier det vi kan lese ut at det er bare to barnehager som har potensiale for læring i etterkant av krisen. Det er respondent #2 og #5 sine organisasjoner. Barnehagene til respondent #1 og #4 er delvis på vei til å være lærende organisasjoner. Jeg savner litt mer systematisk jobbing utfra disiplinene til Senge (2004), for at de skal kvalifiseres til å være fullstendig lærende organisasjoner. Slik jeg tolker det har respondent #3 og #6 sine barnehager ikke den systematikken som bør være til stede, for at de skal være i retning på å være en lærende organisasjon, i etterkant av den opplevde krisen.

Da blir det neste spørsmålet, hvordan kan vi få flere til å bli lærende organisasjoner med bakgrunn i en opplevd krise? Dersom vi ikke lærer av kriser, er sjansen stor for at vi heller ikke lærer av situasjoner fra hverdagen. Jeg viser igjen til kvinnen som så mulighetsrommet for å få til læring, endring og utvikling i etterkant av en krise, Margaret Thatcher: «A crisis is a terrible thing to waste» (Hoff, 2015).

Det store spørsmålet ut fra Argyris og Schön (2021) sitt perspektiv, er hvordan kan vi gå fra enkeltkrets- til dobbeltkretslæring? Gjennom studien har jeg synliggjort at det er relativ stor variasjon i de seks ulike typene kriser jeg presenterte, og det er stor variasjon i hvordan de jobber med krisen i etterkant. Dersom vi skal se framover for å få alle opp på dobbeltkretsnivå, som ifølge Argyris og Schön (2021) er organisatorisk læring, krever det at:

- Styrere tar grep om å kunne bruke, og systematisere arbeidet rundt Peter Senge (2004) sine ulike disipliner. Det vil da si at de klarer å utvikle en systemteoretisk tilnærming.
- Videre fremstår det å sikre læring som et ledelsesansvar. Med det menes at både barnehageeier og styrer må aktivt delta i, og sikre læringsprosessene.
- Det siste punktet som jeg ønsker å trekke fram er at barnehagene må ha en læringskultur som fremmer læring. Det må være en naturlig del av det de jobber med, inkludert å håndtere, og lære av kriser.

Det å skapende lærende organisasjoner handler ikke bare om praksisfeltet. Det handler òg om hvordan forskningen videreutvikler ny kunnskap om det å utvikle systemiske læringstilnærminger. Samt bygge organisasjonskulturer som tar det å lære om læring, som en vesentlig del av oppdraget.

## 8. Litteraturliste

- Barnehageloven (2005). Lov om barnehager (LOV-2005-06-17-64). Hentet fra [Lov om barnehager \(barnehageloven\) - Lovdata](#) (24.09.2022)
- Boin, A. (2005). Hva er en krise? Hentet fra [Hva er en krise? \(estudie.no\)](#) (01.10.2022).
- Børhaug, K., Brennås, H. B., Fimreite, H., Havnes, A., Hornslien, Ø., Moen, K. H.,... Bør, M. (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*. Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbbb63/barnhagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf> (24.09.2022).
- Doorley, J., & Garcia, H., F. (2010). Hva er en krise? Hentet fra [Hva er en krise? \(estudie.no\)](#) (02.10.2022).
- DSB, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2019). Hva er de mest alvorlige hendelsene som kan ramme Norge? Hentet fra [Hva er de mest alvorlige hendelsene som kan ramme Norge? | Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap \(dsb.no\)](#) (19.10.2022).
- Fimreite, A. L., Lango, P., Lægreid, P. & Rykkja, L. H. (2019) *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. (2. utg.). Universitetsforlaget
- Hoff, P., M. (2015, 14. april). Ikke kast bort en «god krise». *E24*. Hentet fra [Ikke kast bort en «god krise» – E24](#) (02.10.2022).
- Jacobsen, D. I. (2021) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Cappelen damm akademisk
- Jacobsen, D. I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2006) *Hvordan organisasjoner fungerer – Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget: Bergen
- Kjeserud, R. og Weisæth, L. (2021) *Ledelse ved kriser. En praktisk veileder*. (2. utg.). Gyldendal
- Klev, R. og Levin, M. (2021) *Forandring som praksis*. (3. utg.). Fagbokforlaget
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*. Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen. Hentet fra

[Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag \(regjeringen.no\)](#)

- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no>
- NOU, 2021:6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien*. Hentet fra [NOU 2021: 6 Myndighetenes håndtering av koronapandemien \(regjeringen.no\)](#)
- Regjeringen.no. (2021, 21. oktober). *Mobbing i barnehagen*. Hentet fra [Mobbing i barnehagen - regjeringen.no](#) (29.10.2022).
- Sander, K. (2021) *Lærende organisasjon*. Hentet fra [Lærende organisasjon \(estudie.no\)](#) (23.10.2022).
- Senge, P. M. (2004) *Den femte disiplin – Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmets Bokforlag
- Statistisk sentralbyrå. (2023, 11. mars). *Fakta om barnehager*. Hentet fra [Barnehager \(ssb.no\)](#) (11.03.2023)
- Utdanningsdirektoratet. (2022, 23. mai). *Tilsyn med offentlige og private barnehager*. Hentet fra [Tilsyn med offentlige og private barnehager \(udir.no\)](#) (29.10.2022)
- 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

## Vedlegg 1) Intervjuguide

### Intervjuguide masteroppgave

#### Problemstilling:

«Hvor systematisk jobber styrere i etterkant av kriser for å være en lærende organisasjon?»

- 1) Kan du fortelle kort hva krisen gikk ut på?
- 2) Hvordan legger du til rette for den enkelte ansatte tar ansvar for å utvikle seg selv og sin læringsevne i etterkant av krisen?
- 3) Hvordan har dere jobbet i etterkant av krisen for å sikre at det er samsvar mellom uttalt teori og ønsket praksis i krisesituasjonen?
- 4) Hvordan ble barnehagen/organisasjonens visjon brukt til å være en lærende organisasjon i etterkant av krisehendelsen?
- 5) Hvordan utøvet du ditt lederskap i etterkant av krisesituasjonen for at hele personalgruppen skulle lære av krisehendelsen?
- 6) En krise oppleves ofte som krevende og kompleks, kan du fortelle hvordan dere har jobbet i etterkant av krisen for å studere mulige strukturer som forårsaket krisen?
- 7) Kan du beskrive hvordan dere har jobbet systematisk med å forbedre og endre organisasjonen i etterkant av krisen?
- 8) Hvordan jobber du for å være en synlig lærende leder ovenfor dine ansatte i en krisesituasjon?

Er det noe du ikke har fått sagt som du tenker kan være viktig med tanke på å få belyst problemstillingen på best mulig måte?

## Vedlegg 2) Samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### « *Organisasjonslæring i kunnskapsorganisasjoner* »

#### *En undersøkelse av læringsutbytte ledere i barnehager sitter igjen med i etterkant av en opplevd krise i egen organisasjon.*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut om ledere i barnehager bruker ei opplevd krise til å være i endring og utvikling. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å finne ut hvordan ledere bruker en opplevd krise i egen organisasjon til å være i endring og utvikling. Jeg ønsker å finne ut om ledere ser på en krise som et mulighetsrom for å få til endring og utvikling. Eller om ledere ikke har et bevisst forhold til det. For å få svar på mine spørsmål ønsker jeg å intervjuet et utvalg ledere i rundt 6 ulike barnehager. Jeg skal skrive en masteroppgave der problemstillingen er;

- Hvor systematisk jobber styrere i etterkant av kriser for å være en lærende organisasjon?

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

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget av informanter er valgt utfra ulike kriterier. Noen av informantene har jeg selv spurt på grunn av jeg vet de har opplevd krise i egen organisasjon. De resterende informantene har jeg fått anbefalt fra ulike barnehagesjefer jeg har vært i dialog med. Jeg tok kontakt med barnehagesjefer i ulike kommuner, for å høre om de hadde noen ledere som de kunne anbefale som hadde opplevd krise i egen organisasjon. Jeg har selv vært i dialog med hver informant for å spør om de ønsker å delta i min undersøkelse/forskningsprosjekt.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet av meg. Det vil ta deg ca. 45 minutter. I forkant av intervjuet vil du få tilsendt et spørreskjema som du kan bruke litt tid til å forberede deg. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om krisen du/din organisasjon har opplevd, hvordan brukte du som leder krisen til videre endrings- og utviklingsarbeid, hvordan tror du organisasjonen møter en ny krise, og er det noen av erfaringene du har gjort deg som gjør at du håndterer neste krise på en annen måte. Dine svar fra intervjuet blir registrert elektronisk, jeg kommer også til å ta lydopptak og notater fra intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er bare jeg og min veileder Morten Øgård som kommer til å ha tilgang til opplysningene som blir gitt av deg.
- For at ingen uvedkommende skal få tilgang til dine personopplysninger kommer jeg til å erstatte ditt navn og kontaktopplysninger med en kode. Koden lagres på en egen navneliste som til enhver tid kommer til å være innelåst i safe.

Det vil ikke være mulig å gjenkjenne deg og dine personopplysninger i publikasjonen.

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

Prosjektet vil etter planen avsluttes i midten av juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger og lydopptak slettes. Dersom det oppstår en situasjon som gjør at datamaterialet må lagres lenger en antatt vil du selvsagt få informasjon om dette.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

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

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Agder ved veileder Morten Øgård, mailadresse: [morten.ogard@uia.no](mailto:morten.ogard@uia.no) telefonnummer: 38141771 eller student Cathrine Telstø Pedersen, mailadresse [cate@ha.kommune.no](mailto:cate@ha.kommune.no) telefonnummer: 40606507
- Vårt personvernombud: Anne Lågstad ([anne.lagstad@uia.no](mailto:anne.lagstad@uia.no))
- Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.



Med vennlig hilsen

**Morten Øgård,**  
Forsker/veileder

**Cathrine Telstø Pedersen,**  
student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet organisasjonslæring i kunnskapsorganisasjoner, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta til intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)