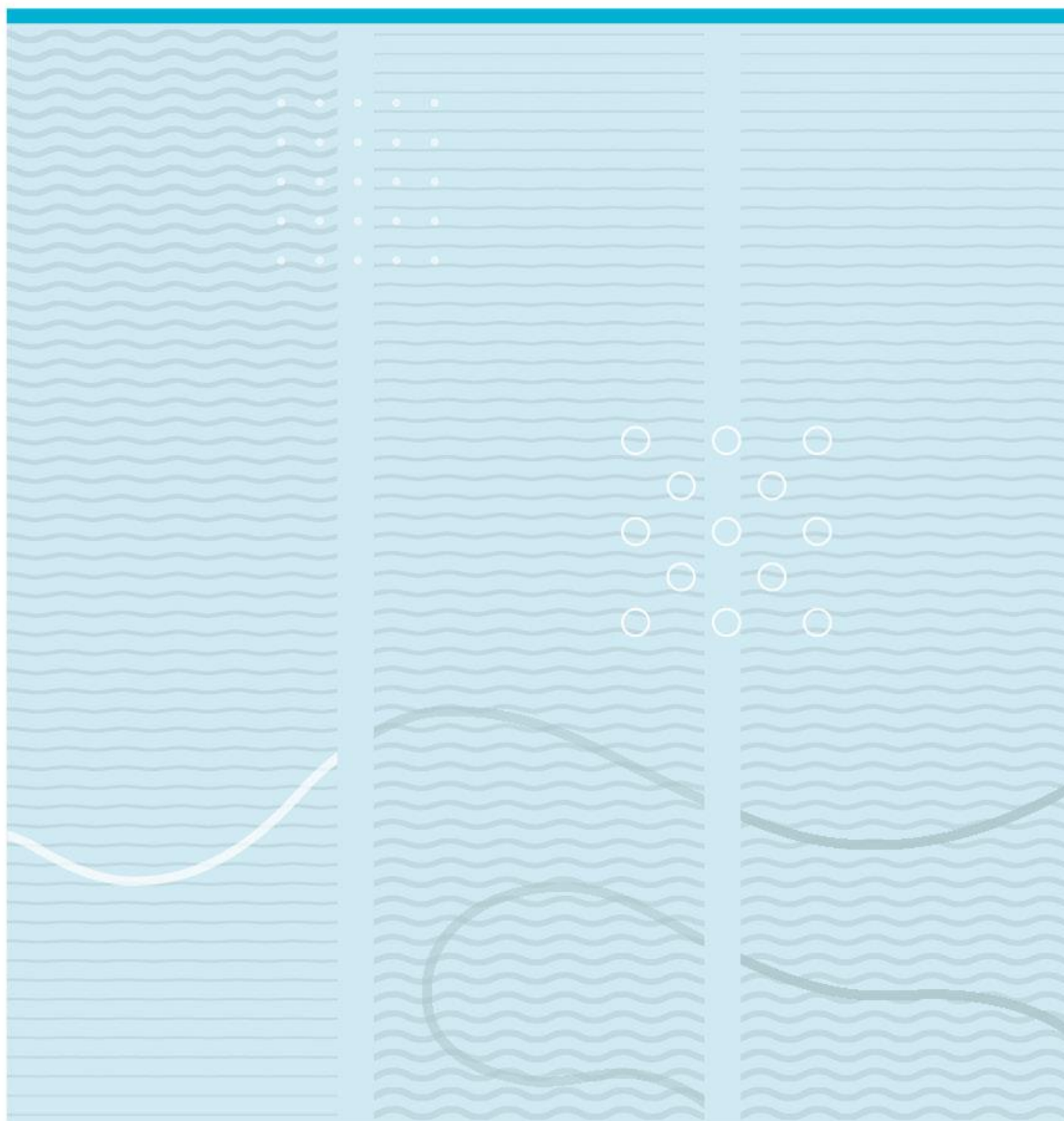


Monica Karlsen

Styreren og personallederrollen

En fenomenologisk studie av fire styrere i foreldreeide barnehagers erfaringer med personallederrollen under Covid-19 pandemien



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Monica Karlsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne masteroppgaven er basert på problemstillingen «Hvilke erfaringer har styrere i foreldreeide barnehager gjort seg med personallederrollen under Covid- 19 pandemien?». Studien baserer seg på fire semistrukturerte intervjuer med like mange styrere i en kommune som har vært utsatt for høyt smittetrykk under pandemien. Undersøkelsen har et fenomenologisk utgangspunkt og baserer seg på et teoretisk grunnlag inspirert av Henry Mintzberg (2014) sin teori om ledelse som praksis, teori omkring relasjonsledelse og Jacobsen og Thorsvik (2013) sine teorier om organisasjonskultur.

Studien har hatt et før og nå perspektiv, og gjennom intervjuene har styrerne delt sine erfaringer. Gjennom funnene fra intervjuene med styrerne reflekterer jeg teoretisk og fenomenologisk omkring fire ulike temaer som har kommet frem under intervjuene. Tema en: Tiden før pandemien, som handler om styreren sin personallederrolle og organisasjonskulturen. Tema to: Når pandemien endret forutsetningene, som går inn på hvilke positive og negative konsekvenser pandemien fikk for styrerens personallederrolle. Tema tre: Styrerens støtteapparat under pandemien, som dreier seg om ulike typer sosial støtte og det erfarte fraværet av emosjonell støtte under pandemien. Tema fire: Relasjonene mellom styrerne og de enkelte medarbeiderne og konsekvensene pandemien brakte med seg.

De oppsummerende tankene om studien avdekker at styrere i foreldreeide barnehager har erfart endrede forutsetninger for sin personallederrolle, som følge av pandemien. Organisasjonskulturen som styreren er en stor del av har endret seg på flere måter. Styrerne har blant annet følt seg på utsiden av fellesskapet på egen arbeidsplass som følge av restriksjoner av pandemien. De savner en emosjonell støtte fra sitt styre, som er å anse som deres leder. Styrerne har opplevd å få praktisk og informativ støtte fra nettverkene rundt de enkelte barnehagene. De har erfart at endringer i fastlåste mønstre kan brytes, når forutsetningene tilsier det, og ingen av dem har så langt vurdert å slutte i jobben sin, til tross for at det har vært to vanskelige og arbeidsomme år. Felles for alle styrerne er at de har en opplevelse av at det er personalet som er den viktigste ressursen i barnehagen. Denne masteroppgaven tilsynegjør at personallederrollen blir skapt i relasjonen mellom lederen og dem som skal ledes, og at personallederrollen ikke er en oppgave som bare kan gjøres, men må leves gjennom sjel, følelser og omsorg.

Summary

This master's thesis is based on the issue “What experiences have managers in parent-owned kindergartens had with the personnel manager role during the Covid- 19 pandemic?”. This study is based on four semi structured interviews with four managers. The kindergartens were localized in a municipality that has been exposed to high infection pressure under the pandemic. This study has a phenomenological foundation and is based on the theoretical framework inspired by Henry Mintzbergs (2011) theory of leadership as praxis, in his words managing. It also presents theory from relation management and the organizational culture theory of Jacobsen and Thorsvik (2013).

The study has a past and a present perspective, and through the interviews, the managers have shared their experiences. Based on the findings from the interviews with the managers, I theoretically and phenomenologically reflect on four different topics that have emerged during the interviews. The themes are: pre pandemic, which is about the manager's role as personnel manager and the organizational culture. Theme two is when the pandemic changed the preconditions for the positive and negative consequences of the pandemic for the managers personnel manager role. Theme three deals with the managers support apparatus during the pandemic, and deals with different types of social support and the experienced absence of emotional support during the pandemic. Theme four is about relationships between the managers and the individual employees and the consequences the pandemic brought with it.

The concluding thoughts of the study reveals that managers in parent-owned kindergartens have experienced changing conditions for their personnel leadership role. As a result of the pandemic, the organizational culture has changed in several ways. Among other things, the managers felt as if they had fallen outside the community in their own workplace because of restrictions on the pandemic. They miss the emotional support from their leaders. The managers experienced receiving practical and informative support from the networks around the individual kindergartens. They experienced that changes in stricted patterns can be broken, when the conditions dictate it, and no one has so far considered quitting their job, even though it has been two difficult and laborious years. Common to all the managers is that they have an experience that it is the staff that is the most important resource in the kindergarten. This master's thesis shows that the personnel manager role is based on the relations between the manager and their employees and is a task that must be lived with soul, emotions, and care.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Summary	3
Innholdsfortegnelse	4
Forord	6
Innledning	8
1.0 Aktualisering av tema	9
1.1 Undersøkelsens bakgrunn og formål.....	9
1.2 Presentasjon av problemstilling.....	10
1.3 Avgrensing av oppgaven.....	11
1.4 Eierskap.....	12
1.5 Personallederrollen.....	13
1.6 Oppgavens oppbygging.....	13
2.0 Tidligere forskning	14
2.1 Pandemi og læreres erfaringer.....	14
2.2 Covid- 19 pandemien i barnehagen.....	15
3.0 Teoretisk rammeverk	18
3.1 Ledelse sin plass i barnehagelærerutdanningen.....	19
3.2 Utvikling av styrerrollen.....	20
3.3 Ledelse som praksis.....	21
3.3.1 Ledelse som kunst, vitenskap og håndverk	22
3.3.1 Mintzbergs ti lederroller	22
3.3.3 Interpersonlige- eller mellommenneskelige roller	23
3.3.4 Informasjonsroller	23
3.3.5 Beslutningsroller	24
3.4 Personallederrollen.....	25
3.5 Organisasjonskultur i barnehager.....	26
3.6 Relasjonell ledelse.....	27
4.0 Fenomenologi som vitenskapelig forståelsesramme	29
4.1 Aktuelle fenomenologiske begrep.....	30
4.2.2 Levd tid	32
4.2.3 Levd rom	32
4.4.4 Levde relasjoner	33
4.4.5 Levde ting	33

4.5	Oppsummering.....	33
5.0	Forskningsdesign og metode.....	35
5.1	Valg av forskningsmetode: Det kvalitative intervju	35
5.1.1	Det semistrukturerte intervju	36
5.2	Gjennomføring av intervju.....	36
5.2.1	Valg av intervjupersoner	37
5.2.2	Forberedelse og intervjuguide	38
5.2.3	Gjennomføring av individuelle semistrukturerte intervjuer	38
5.3	Transkribering.....	39
5.4	Tematisk analyse.....	40
5.5	Etiske betraktninger	42
5.7	Forskerens rolle og forforståelse.....	45
6.0	Funn og drøfting	47
6.1	Tematisk oversikt over funn i studien.....	47
6.2	Tiden før pandemien: styrerrollen og organisasjonskulturen	47
6.3	Da pandemien endret forutsetningene	50
6.4	Styrenes støtteapparat under pandemien.....	55
6.5	Relasjonene mellom styrerne og de enkelte medarbeiderne og konsekvensene pandemien brakte med seg	58
7.0	Fenomenologiske refleksjoner om studiens metodiske tilnærming og min rolle som forsker.....	62
7.1	Noen kritiske tanker	65
8.0	Avslutning.....	66
	Kilder.....	70
	Vedlegg.....	75

Forord

«Hvis du har ein draum, og kan fantasere, Ein dag so kan det hende alt slær te. Hvis du set deg eit mål, då æ sjansen større, Det æ 'kji flaks, men klare tanka som styra deg» (Hellbillies, 2001).

Disse strofene er andre vers av en sang av Hellbillies. Sangen er egentlig en kjærlighetssang, men likevel synes jeg den setter ord på mine tanker rundt drømmen om studier og kompetanse. Alt er mulig dersom man setter seg et mål! Helt fra jeg tok min bachelor som førskolelærer har jeg hatt en drøm om en gang å få undervise i feltet som jeg har så stor interesse for. For å i det hele tatt kunne fantasere om å få til det, så har målet vært å ta en mastergrad i pedagogikk. Som mor til tre flotte barn, kone og fulltidsarbeidende kvinne så ble dette med tanken i mange år.

Å gå på skole og å tilegne meg ny kunnskap, har vært en sterk motivasjonsfaktor for meg i jobbene mine i tiden etter bachelorgraden. En dag utfordret en av mine nærmeste meg til å følge drømmen, og da var jeg i gang med å sette meg mål for å oppnå drømmen. Med hundre prosent jobb som styrer og barnehagelærer i barnehage, så jeg det som nesten uoppnåelig, men plutselig åpnet muligheten for studier på deltid seg, og da var det bare å starte. Jeg motiverte meg med tanken om at jeg skulle ta ett semester av gangen og at jeg kunne hoppe av dersom jeg ikke mestret, eller at det ble for krevende for mitt allerede travle liv.

Nå nærmer målstreken seg for denne gang. Fire år med studier ved siden av full jobb, har gått fort. Naturlig nok ligger det mange timer med hardt arbeid bak denne masteroppgaven. Ikke bare timer i undervisning, men også timer med lesing, timer med skriving og ikke minst timer med refleksjon, og timer vekk fra barn, familie, venner og hobbyer. Til tross for dette har jeg hatt stor motivasjon for studiearbeidet gjennom hele prosessen. Jeg opplever at jeg har tilegnet meg så mye kunnskap og ytterligere forståelse i faget som jeg har en stor lidenskap for, at det har vært verdt alt arbeidet.

Nå ser jeg frem til å tilbringe mer tid sammen med de jeg er glad i, samtidig som jeg tar meg selv i å undre meg over hva jeg skal studere neste gang. Jeg ser tilbake på studietiden med stolthet og glede, og både tror og vet at jeg kommer til å savne studietilværelsen, selv om jeg vil sette pris på mer fritid.

Til slutt så har jeg behov for å takke folk for at de har vært tålmodige og rause med meg gjennom disse fire årene. Først og fremst mine nærmeste og kjæreste; Morten, Mats, Mathias og Mette, dere har motivert meg og heiet, akseptert at kone og mamma har måttet bruke mye tid for seg selv de siste årene, og tålt at jeg har drasset rundt på fagbøker i alle tenkelige situasjoner. Å ha støtte fra dere for å følge mine drømmer har betydd alt for meg.

Tusen takk til styrerne som tok imot invitasjonen om å delta på min studie, uten dere hadde det ikke blitt noen studie.

Tusen takk til Stine, min kjære kollega og studievenninne, uten deg vet jeg ikke om jeg hadde kommet gjennom. Turene i bil frem og tilbake til Drammen, deling av frustrasjoner og refleksjoner og ikke minst eksamensforberedelser har vært en opplevelse sammen med deg!

Takk også til Gunn som dukket opp i livet mitt under studiene, og som har støttet og bidratt når det har gått tregt og har vært tungt.

Tusen takk til Skogmusa barnehage som har lagt til rette for at jeg har kunnet følge drømmen, uten dere hadde ikke dette vært mulig.

Takk også til Terese Wilhelmsen og Anna Rigmor Moxnes for gode og innholdsrike, ærlige veiledninger. Dere har bidratt med god støtte, på flere plan, under hele prosessen med masteroppgaven. Dere har inspirert meg, utfordret meg, og gjort meg så mye klokere! Jeg er så glad for at jeg fikk nettopp dere som veiledere!

Sist, men ikke minst tusen takk til USN som legger til rette for at voksne, yrkesaktive folk får muligheten til å øke sin kompetanse, jeg håper jeg en dag får muligheten til å gi noe tilbake.

Jeg avslutter med noen strofer fra sangen jeg åpnet med:

«No dreg eg min veg, men eg gløymer deg aldri, Eg trur det tek si tid før eg fær fred» (Hellbillies, 2001).

Skien 14. 05. 22

Monica Karlsen

Innledning

Da Covid- 19 pandemien rammet Norge, fikk det store konsekvenser for alle, også for alle Norges barnehager. Barnehagene utgjør samlet sett en av de største organisasjonene vi har i Norge i 2021 (Skogen et al., 2021, s. 15). Barnehagens samfunnsmandat er å ivareta barnas behov for omsorg, og fremme lek, læring og danning, i samarbeid med barnas hjem (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 29). Barnehagen skal speile samfunnet og det innebærer elementer både på mikro og makronivå (Os et al., 2021, s.17). Covid- 19 pandemien er et godt eksempel på dette. Under Covid- 19 pandemien har barnehagen som institusjon hatt en rekke endrede vilkår å arbeide etter, både innad i barnehagen på mikronivå og med for eksempel nedstengingen på makronivå. Smittetrykk og smitteverntiltak har bidratt til hvordan fortolkning og praktisering av disse har blitt satt i verk (Os et al., 2021, s. 15). Under pandemien har barnehagene vært et trygt tilbud til barn og foreldre, og helt nødvendig for foreldre med samfunnskritiske oppgaver. Barnehagepersonalet har selv fått betegnelsen samfunnskritisk funksjon (Skogen et al., 2021, s. 15), og det i seg selv er en indikasjon for hvor viktig barnehagen som institusjon er for samfunnet generelt.

Covid- 19 pandemien har gitt oss nye erfaringer på mange ulike plan og med det så vil jeg hevde at pandemien er et aktuelt tema for forskning. Jeg tenker at personallederrollen under Covid- 19 pandemien kan ansees å være et fenomen som kan være interessant å forske på av den grunn at det kan være muligheter for at vi vil oppleve tilsvarende pandemier i fremtiden, og at det derfor vil være nyttig og interessant med kunnskap om håndtering av et slikt fenomen.

1.0 Aktualisering av tema

Barnehagen som institusjon har vært i en rivende utvikling de seneste 20 årene. Gotvassli (2019) peker i sin bok *Boken om ledelse i barnehagen* på at selv om arbeidet med full barnehagedekning også har vært arbeid med kvalitet i barnehagene og at lederen har en sentral posisjon i nettopp dette, så har det ikke vært vist særlig oppmerksomhet rundt lederrollen i barnehagen, hverken i offisielle dokumenter eller i utdanningsinstitusjonene.

Ekspertrapporten *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv* hevder at ledelse er å ivareta funksjoner eller oppgaver som er viktige for å få organisasjonen til å fungere, og forklarer da ledelse som funksjon (Børhaug et al., 2018, s. 54). Styreren er gitt det daglige ansvaret i barnehagen; pedagogisk, personalmessig og administrativt. Det er dermed styreren som skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen, og at personalet utvikler en felles forståelse for oppdraget som er gitt i disse. Styreren skal også sørge for at personalet får ta i bruk sin kompetanse (Kunnskapsdepartementet, 2017). Granrusten hevder at «rollen som styrer er under press fra mange kanter og innholdet kan variere med barnehagens størrelse og eierform» (2016, s. 217). Dette kan indikere at styrerens oppgave i barnehagen både er sammensatt og omfattende og preget av mange roller som skal fylles.

1.1 Undersøkelsens bakgrunn og formål

12. mars 2020 ble en historisk dag på mange måter. Koronapandemien hadde kommet til lille Norge og et helt barnehagefelt fikk føle konsekvensene av dette. Total nedstenging av barnehager i mange uker snudde barnehagenes forutsetninger på hode, og det ble nødvendig å tenke nytt angående hvordan barnehagene skulle driftes forsvarlig. Smittevern ble satt øverst på agendaen og fikk av den grunn langt større oppmerksomhet enn tidligere. Samtidig måtte nye prosedyrer for dette smittevernet utarbeides, og helst iverksettes med umiddelbar virkning. Os et al. (2021) hevder i rapporten *Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for barn og barnehager* at hovedinntrykket er at barnehagesektoren har gjort en solid innsats gjennom pandemien.

20. april 2020 åpnet barnehagene opp igjen etter nedstengningen. Samtidig presenterte regjeringen via Utdanningsdirektoratet, en smittevernveileder tilpasset barnehager, som ga instruksjoner til hvordan barnehagene skulle drives smittevern forsvarlig (Helsedirektoratet, 2020). Denne smittevernveilederen ble revidert ved mange anledninger. Ved en av dem, 29.mai 2020, ble det innført en trafikklysmodell som refererte til grønt, gult og rødt nivå (Helsedirektoratet, 2020). Disse

fargene indikerer i hvilken grad det er lite, medium eller stort smittetrykk i kommunene, og har egne retningslinjer for hver farge i modellen. Trafikklysmodellen skulle hjelpe barnehagene å tilpasse smittevern og drift, ut ifra hvor stor og truende smitten skulle vise seg å være i aktuelle områder eller på gitte tidspunkt.

Barnehagestyrernes oppgaver har alltid vært omfattende og har ikke blitt færre under Covid- 19 perioden. Denne oppgaven vil ikke i detalj beskrive endringer som oppsto i barnehagene, med drift av avdelinger etc. ettersom oppgavens hovedformål er å se på styreres erfaringer med personallederrollen. Os et al. (2021) sin rapport informerer om hvilke tiltak som ble iverksatt under pandemien, i tillegg hevder den at styreren hatt en stor jobb med personalledelse under koronapandemien. Rapporten tilkjenner at gjennom pandemien har styrere opplevd personallederrollen som utfordrende både fordi personalet i perioder ikke har vært i barnehagen, og fordi pandemien har gitt behov for mer mangfoldig omsorg for ansatte (Os et al., 2021, s. 10).

1.2 Presentasjon av problemstilling

I stortingsmelding 19- Tid for lek og læring skrives det at styrerne er sentrale i den daglige virksomheten i barnehagen. De har ansvaret for administrative oppgaver, samarbeid med eksterne instanser, det overordnede ansvaret for det pedagogiske innholdet og arbeidet samt også for personalledelsen (Meld. St. 19, (2015-2016), s. 70). Forfatterne av rapporten *Konsekvenser og håndtering av koronautbruddet for barn og barnehager*, stiller i sammendraget av rapporten spørsmålet om det er rettet tilstrekkelig oppmerksomhet rundt barnehagestyrers rolle som personalleder også utenom krisetider (Os et al., 2021, s. 10). Sett i sammenheng med det økte presset mot styrerrollen som Granrusten (2016) viser til i kapitlet *Styrerens profesjonelle identitet* (s. 216) i boken *Barnehagen som læringsarena, mellom styring og ledelse*, så opplever jeg at spørsmålet i rapporten kan være en interessant innfallsvinkel til min problemstilling.

Ifølge Os et al. (2021, s. 25) så melder styrere i små, foreldreeide barnehager om at de har opplevd andre utfordringer enn større barnehager med annet eierskap, for eksempel kjedebarnhager eller kommunale barnehager. Disse små, foreldreeide barnehagene gir tilbakemelding om at de har opplevd det som utfordrende å stå med et eneansvar om for eksempel det å få ut riktig informasjon til ansatte og foreldre under denne perioden. At eierskapet til barnehagen skal være avgjørende med tanke på utfordringer under pandemien tenker jeg vil være noe jeg kan utforske i min studie.

Når Os et al. bruker ordlyden «styrernes opplevelse» i sin rapport, så inviterer det meg inn i en fenomenologisk vitenskapsteori, som jeg tenker kan være interessant å gripe tak i, i denne undersøkelsen.

Med denne undersøkelsen ønsker jeg å finne ut av hvordan styrere i foreldreide barnehager har opplevd personallederrollen under pandemien. Pandemi i seg selv er noe vi i yrkesaktiv alder i Norge ikke har erfart tidligere. Jeg vil betegne den som en krise som oppsto med ingen eller få forvarslar, som ingen var forberedt på konsekvensene av. Jeg tenker at det vil være nyttig og interessant med kunnskap om hvordan barnehagestyrere i foreldreide barnehager håndterte dette og hvilke erfaringer de gjorde seg når det kom til personallederrollen under denne krisen. At en lignende krise kan dukke opp igjen ved en annen anledning er ikke utenkelig, og kunnskap rundt emnet vil da kunne være verdifullt.

Med bakgrunn i dette har jeg valgt å rette undersøkelsen min mot følgende problemstilling:

Hvilke erfaringer har styrere i foreldreide barnehager gjort seg med personallederrollen under Covid- 19 pandemien?

1.3 Avgrensing av oppgaven

I problemstillingen jeg introduserer over er personallederrollen, foreldreide barnehager og Covid-19 pandemi hovedbegreper, de blir således hovedbegreper for masteroppgaven.

I denne oppgaven har jeg valgt å la meg inspirere av Henry Mintzberg sin teori om ledelse som praksis. Ledelse er et vidt begrep og med bakgrunn i forskningsrapporten *Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for barn og barnehager* (Os et al. 2021, s. 113) som viser at barnehagestyrere har brukt mye tid på personallederrollen under pandemien så velger jeg å avgrense min oppmerksomhet til denne delen av barnehagestyrers oppgaver i denne studien.

Jeg velger å avgrense studien til å dreie seg om foreldreide barnehager av den grunn at Os et al (2021) sin rapport hevder at styrere i foreldreide barnehager har opplevd det som utfordrende å stå med et eneansvar gjennom pandemien. Foreldreide barnehager har noen forutsetninger i sitt styrende organ, som andre barnehager ikke har, og disse forutsetningene vil jeg komme tilbake til under kapittelet om eierskap.

Covid- 19 pandemien betrakter jeg i denne oppgaven som konteksten for utøvelsen av personalledelse og jeg vil senere i oppgaven redegjøre for forskning om pandemi i skole og

barnehage. Når det kommer til Covid- 19 pandemien så har jeg valgt å konsentrere min studie omkring tiden etter gjenåpning av barnehagene våren 2020 og frem til høsten 2021 hvor intervjuene fant sted, fordi det var først når barna og personalet var tilbake i barnehagen igjen etter nedstengningen at styrerne kunne kjenne konsekvensene av den endrede hverdagen på kroppen.

1.4 Eierskap

Med bakgrunn i problemstillingen vil jeg nå kort gjøre rede for valget av foreldreeide barnehager som begrep i oppgaven, og hvorfor dette er av betydning.

I det store barnehage landskapet i Norge er det noen forskjeller på eierskap. Barnehager kan være eiet av kommuner eller av private eiere (Haugset, 2019, s. 241). Det finnes godt over 2000 barnehager i Norge (Børhaug, 2016, s. 108). I barnehagesektoren er det ca. femti-femti fordeling på hvorvidt barna går i kommunal eller privateid barnehage (Røtnes & Bjøru, 2020, s. 17). Privat eierskap er en svært mangfoldig kategori, og formålet med driften av disse kan være ideelle, pragmatiske eller kommersielle, uavhengig om det er store eller mindre eiere (Haugset, 2019, s. 241). Rammene for de ulike private aktørene på barnehagefeltet er at kommunen i liten grad kan regulere det private engasjementet med kontrakter som regulerer hvordan innholdet i barnehagen skal være, utover minstekravene i loven (Børhaug, 2016, s. 107).

I denne studien er oppmerksomheten rettet mot foreldreeide barnehager. Disse er driftet som samvirkeforetak. Til sammen utgjør samvirker om lag 21 prosent av de private, i barnehagesektoren, og disse er ofte eid av familier med barn i barnehagene (Røtnes & Bjøru, 2020, s. 17). Samvirker karakteriseres ved at de er eid av medlemmer og opprettet for å ivareta medlemmenes langsiktige mål (Røtnes & Bjøru, 2020, s. 17). Samvirke er en spesiell måte å eie og organisere forretningsdrift på, som adskiller seg fra andre foretaksmodeller, ved at de ledes ut fra et demokrati prinsipp hvor alle eiere har kun en stemme, uavhengig av deres økonomiske bidrag. Eierne er medlemmer ut fra at de deltar i foretakenes verdiskaping, enten som leverandører, ansatte eller kunder (Røtnes & Bjøru, 2020, s. 7). I barnehager er de da oftest foreldre og eller ansatte. Medlemmene, eller i dette tilfellet eierne, velger styret ut fra egne rekker, som igjen ansetter administrasjon, som i denne forbindelse er barnehagens styrer. Det er i prinsippet styret som er ansvarlig for foretakenes drift (Røtnes & Bjøru, 2020, s. 7).

En konsekvens av at barnehagens styre består av medlemmer av samvirkets eiere, er at hovedvekten av styremedlemmene ikke nødvendigvis har barnehagefaglig kompetanse. Den formelle barnehagefaglige kompetansen er det styreren som sitter på. Autonomien til styrerne i en slik type

barnehage kan derfor sies å være stor, da styreren i foreldreide barnehager ofte har fullmakt til å utøve ledelse på alle plan, uten å alltid måtte involvere styret i beslutninger.

1.5 Personallederrollen

Personallederrollen er et annet begrep som hører til i min problemstilling. I faglitteraturen blir ofte personalledelse definert som et sammensatt begrep (Børhaug et al., 2018, s. 156). Personalledelse kan innbefatte å motivere ansatte, følge opp sykefravær og løse personalkonflikter (Børhaug et al., 2011, s. 118). Relasjonelle aspekter ved styrernes ledelse blir også påpekt i rapporten *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv* (Børhaug et al., 2018, s. 158), som en viktig faktor inn i personalledelse. Intervjupersonene i min undersøkelse beskrev hovedsakelig personalledelse som de mellommenneskelige forholdene i personallederrollen. Gjennomgående i alle intervjuene var det de mellommenneskelige utfordringene som ble henviset til, og andre områder som kompetanseheving, sykefraværsoppfølging og andre områder tilhørende personallederrollen, ble ikke nevnt. Jeg forstår dette som at den relasjonelle ledelsen blir et viktig stikkord i denne sammenheng og at mine intervjupersoner ser på medarbeiderne som viktigere enn andre ressurser (Skogen et al., 2021, s.26).

1.6 Oppgavens oppbygging

Jeg har valgt å dele denne teksten inn i åtte kapitler hvor jeg i kapittel en tar for meg aktualiseringen av temaet jeg vil presentere. I kapittel to tar jeg for meg tidligere forskning på pandemi sett inn mot skole og barnehage. Kapittel tre er kapittelet hvor jeg presenterer det teoretiske grunnlaget for teksten. I dette teorikapittelet presenterer jeg ledelse sin plass i barnehagelærerutdanningen, jeg tar et historisk tilbakeblikk på styrerrollen før jeg presenterer Mintzberg sin teori om ledelse som praksis. Mot slutten av kapittelet trekker jeg frem teori omkring personallederrollen, organisasjonskultur og den relasjonelle ledelsen. Kapittel fire inneholder mitt vitenskapsteoretiske ståsted som er fenomenologi, hvor jeg har latt meg inspirere av van Manen og Merleau- Ponty. I kapittel fem vil jeg redegjøre for mine metodiske valg. Kapittel seks tar for seg funn og drøftinger av funn. Jeg har valgt å lage et kapittel sju hvor jeg gjør en fenomenologisk refleksjon rundt studiens metodevalg, og kapittel åtte presenterer tekstens avsluttende tanker og videre utfordringer. Til slutt i oppgaven finnes en oversikt over litteratur og vedlegg til oppgaven.

2.0 Tidligere forskning

Siden det er lenge siden Norge har vært rammet av pandemi finnes det naturlig nok ikke så mye forskning om dette på barnehageområdet enda. Norge var sist rammet av pandemi tidlig på nittenhundretallet. Spanskesyken herjet i hele verden i 1918 og 1919 og rammet også lille Norge. Det kan trekkes sammenligninger mellom spanskesyken og Covid- 19 pandemien på flere plan. Både at den var verdensomspennende, at den tok mange menneskeliv, og at den fikk store konsekvenser for samfunnet generelt. Både spanskesyken og Covid- 19 pandemien førte til stengte skoler som et tiltak for smittespredning for eksempel (Borza, 2001, s. 3551).

I dette kapittelet vil jeg presentere tidligere forskning om pandemihåndtering som er relevant for undersøkelsen. Med bakgrunn i et noe begrenset tilfang av forskning på Covid-19 og barnehage har jeg valgt å også se mot andre pedagogiske virksomheter, som skole, som jeg vil referere kort til. Deretter vil jeg presentere noe av det som finnes av forskning om Covid- 19 på barnehagefeltet.

2.1 Pandemi og læreres erfaringer

Jeg vil nå vise til tre ulike forskninger på pandemier i vårt århundre. Den første fra Australia, den andre fra Canada, og den tredje fra USA

Covid- 19 pandemien er ikke den første pandemien i det 21. århundre, selv om den er den første for oss i Norge. I 2009-2010 var deler av verden rammet av en influensapandemi (H1N1). Denne pandemien resulterte, som også Covid- 19 pandemien gjorde, i stengte skoler i de områdene som ble rammet. I Australia ble det gjort en studie på H1N1. Denne studien rettet seg mot etiske prosesser og verdier hos dem som sto for pandemiplanleggingen. Studien baserte seg på fire skoleledere og 25 av deres ansatte, 14 foreldre og 13 elever ved fem skoler i en Australsk by som var helt eller delvis nedstengt under H1N1 pandemien i 2009 (Braunack-Mayer et al., 2013). Skolelederne uttrykte at de ikke alltid forsto bakgrunnen for myndighetenes begrunnelser for avgjørelser som ble tatt. Lærerne derimot viste en ansvarlig forvaltning av sine omsorgsforpliktelser og hadde forståelse av, og forpliktet seg til, sine oppgaver overfor dem som trengte dem mest (Braunack-Mayer et al., 2013).

Howard og Howard (2012) forsket også på H1N1 i Canada. Denne studien baserte seg på 11 lærere som jobbet i grunnskolen. Studien viser til lærernes opplevelse av at ansvaret for barna var stort, og også ansvaret for å drive smitteforebyggende arbeid for å hindre smittespredning på skolen. Lærerne opplevde et relasjonelt nært forhold til sine elever og av dette også et høyere nivå av

engstelse og frykt for barnas helse og trivsel. Over halvparten av lærerne svarte at de var redde for å bli smittet selv av viruset, og alle, med unntak av en, mente at de var i en posisjon som gjorde at de hadde større risiko for å bli smittet. Studien avdekket at det var grunn til å anta at læreres bekymringer, engstelse og frykt kunne påvirke barna på en negativ måte (Howard & Howard, 2012).

Den siste forskningen fra skolers erfaringer med pandemi jeg vil vise til er en artikkel fra USA som tar for seg skoleledere og egenomsorg under kriser. Denne artikkelen baserer seg på tre litteratur samlinger, krisehåndtering, ledelse under turbulens og egenomsorg. Artikkelen bruker turbulens som metafor for krisens ulike opphav og stadier, og presenterer et rammeverk for krisehåndtering. Artikkelen oppsummerer med fire leksjoner for hvordan pedagogiske ledere kan støttes gjennom kriser. De fire leksjonene er: 1: Prioritere kommunikasjon, 2: Etablere verdier, 3: Integrere planlegging og 4: Fremme egenomsorg (Urlick et al., 2021). Urlick et al. (2021) Poengterer at lederens kommunikasjon er sentralt under kriser for å opparbeide relasjoner og beslutningstakingsevne og at omsorg står sentralt i prosessen for å ivareta mennesker som har vært direkte involvert i krisen.

2.2 Covid- 19 pandemien i barnehagen

Tall fra Utdanningsdirektoratet (2021) viser at fraværet av både barn og ansatte i barnehagen har vært høyt i 2020-2021, og at barnehager også har vært stengt etter den nasjonale nedstengingen i mars 2020. Så mange som 935 barnehager har vært stengt 1-3 dager i gjennomsnitt, vinteren 2021 (mellom 4. januar og 1. mars). Det utgjør 17 prosent av barnehagene. 302 barnehager var delvis stengt, mens 633 var helt stengt. Blant barnehagene som har vært helt stengt er det også noen som i tillegg har vært delvis stengt. Sårbare barn og barn av foreldre med samfunnskritisk funksjon har til tross for stengning fått tilbud om barnehage i periodene barnehagene har måttet stenge (Utdanningsdirektoratet, 2021).

Ettersom tiden under pandemien har gått har det kommet forskning fra Skandinavia, på pandemi og barnehage. Sine Grumløse, Anja Marschall og Karen Prins har gjennomført en forskningsstudie i Danmark, som resulterte i artikkelen *Pædagogik i skyggen af corona - En kulturanalytisk undersøgelse af pædagogisk arbejde efter genåbningen af daginstitutionerne* (Grumløse et al., 2021, s. 52). Denne forskningen tar for seg hvordan sundhedsstyrelsen i Danmark sine retningslinjer fikk betydning for danske barnehager og vuggestuer etter gjenåpningen. De danske retningslinjene lignet veldig på de vi fikk i Norge, med større arealkrav for hvert barn, begrenset

åpningstid og også begrensninger for hvilke barn som kunne komme til barnehager og vuggestuer under det største smittetrykket (Grumløse et al., 2021, s. 53). Rapporten konkluderer med at det som i utgangspunktet skulle være en unntakstilstand over en kort periode, tegnet til å bli en kronisk unntakstilstand, noe som førte til en avmakt og utmattelse hos personalet i barnehager og vuggestuer (Grumløse et al., 2021, s. 64). Uansett hvor tilpasningsdyktige og forandringsvillige mennesker er, så er kontinuerlige krav om å være parat ved forandringer forbundet med behovet for forankring og stabilitet (Grumløse et al., 2021, s. 64).

Også i Norge har det vært rettet mye oppmerksomhet mot smittevernarbeid etter gjenåpningen. Høsten 2020 utarbeidet Barnehagelærerutdanningen (BLU) og By- og regionforskning instituttet (NIBR) ved Oslo Met et prosjekt på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet. Hensikten med prosjektet var å undersøke håndteringen av koronapandemien i barnehagesektoren og hvilke effekter krisen har hatt for barn og barnehager og resulterte i rapporten *Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for barn og barnehager* (Os et al., 2021). Undersøkelsene viser at oppslutningen om nedstengingen av barnehagene i mars 2020, som et tiltak for å få bukt med smittesituasjonen, var stor. Tilbakemeldingen fra kommunene viste også relativt stor grad av tilfredshet med informasjonen som kom fra statlige myndigheter under nedstengingen, og også en tilfredshet med statlige myndigheters håndtering av situasjonen generelt. Styrerne i barnehagene rapporterer også stort sett at de var fornøyde med informasjonen som har kommet fra kommunene under nedstengingen, selv om de private barnehagene fremsto som noe mindre fornøyd enn de kommunale (Os et al., 2021). Rapporten viser også at både kommunene og barnehagene stort sett er fornøyd med veilederen og tiltakene som følger av denne, selv om det også rapporteres om utfordringer i iverksettelsen. Den nye arbeidshverdagen fører imidlertid med seg et visst press på arbeidsmiljøet, hvor det rapporteres om utfordringer med å avholde jevnlig møter med de ansatte, til å følge smittevernrutinene og at ansatte har frykt for å pådra seg smitte eller gjøre noe «galt». Det som også kommer frem under forskningen er at både kommunene og barnehagene selv er utvetydig positive til barnehagenes og de ansattes innsats i den krevende perioden de har vært gjennom (Os et al., 2021, s. 42). I Os et al. (2021) sin rapport kommer det frem at mange barnehagestyrere opplevde at det var en stor oppgave å holde kontakt med personalet da barnehagen var stengt for ordinær drift. Etter gjenåpning var problemet først og fremst å ha tilstrekkelig personale til å dekke opp alle kohortene, samtidig som ansatte var hjemme pga. symptomer eller fordi de var i karantene. Mange av styrerne var godt fornøyd med smittevernveilederen til tross for at det i starten var en del punkter med behov for tolkning, og at veilederen ble revidert flere ganger. Mange av styrerne rapporterer tilbake om gode erfaringer med organiseringen av barnehagen med små grupper, kohorter, og reduserte åpningstider, da den gjenåpnet etter stengeperioden. At barnehagene kunne ha full

bemanning i åpningstiden ble høyt verdsatt. Kombinasjonen av at foreldrene har behov for en åpningstid som harmonerer med arbeidstid, at barna har behov for selv å velge sine lekekamerater og at de ansatte har behov for møter for å kunne utvikle det pedagogiske tilbudet til barna, gjør dette virkemidlet lite bærekraftig på lang sikt. Norske barnehager er på mange måter en tradisjon for samarbeid, og viktige elementer går tapt hvis barn og voksne 'låses inne' i små enheter. I undersøkelser fra høsten 2020 formidler barnehagestyrere en dobbelthet i sine svar. Med bratte læringskurver på den ene siden og stor arbeidsinnsats med usikkerhet og slitasje på den andre siden, har koronaperioden vært helt spesiell. Den har gitt mestringsfølelse samtidig som mange av personalet nå er slitne (Os et al., 2021, s. 8).

Vi har nå sett at en krise, som en pandemi må sies å være, kan true barnehagens viktige verdier og svekke dens evne til å utføre viktige funksjoner. Et eksempel på dette er nedstengning av barnehage, som ble gjort i mars 2020. Gainey (2010) poengterer at utdanningssektoren tidligere også har vært sårbare for tragedier og kriser, og at det vil være et økende press fra samfunnet de kommende tiår. Hun poengterer også at pedagoger bør se etter muligheter for å i sitt lederskap bidra til å opprettholde gode, trygge og kriseklare organisasjoner. Hun mener at enhver krisesituasjon bør evalueres for å ta lærdom av den og for ikke minst å være forberedt til neste eventuelle krise.

3.0 Teoretisk rammeverk

Til nå i oppgaven har jeg redegjort for bakgrunnen for undersøkelsens tema, og vist til tidligere forskning på de ulike områdene. I dette kapittelet i oppgaven vil jeg presentere teori som vil være relevant for å belyse problemstillingen min. Jeg vil starte med å presentere noen perspektiver på ledelse, før jeg går inn på de ulike teorier.

Faglitteraturen bringer frem mange ulike perspektiver på hva ledelse er. I denne studien har jeg latt meg inspirere av Mintzberg sin teori om ledelse, men før jeg presenterer denne teorien vil jeg kort gi noen flere definisjoner på hva faglitteraturen sier om ledelse, for å synliggjøre forskjellene i de ulike definisjonene. De to første definisjonene jeg presenterer leder meg frem til grunnlaget for hvorfor jeg har latt meg inspirere av Mintzberg.

Gotvassli gir en enkel beskrivelse av begrepet ledelse i sin bok *Boken om ledelse i barnehagen* (2019, s. 35), hvor han sier “ledelse er å arbeide gjennom andre”. Gotvassli mener at ledelse dreier seg om å løse oppgaver og nå mål gjennom andre menneskers innsats. Det handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot felles mål. I dette perspektivet innebærer ledelse at det er både en påvirkning av- og å påvirke andre mennesker gjennom samarbeid, som er hoved essensen.

En annen definisjon på ledelse er:

En leder organiserer og gjennomfører arbeidet i en organisasjon ved å kommunisere med personalet. Gjennom forståelse av mellommenneskelige relasjoner, problemløsning, pedagogisk utvikling, løsning av administrative oppgaver og samspill påvirker og motiverer lederen personalgruppen. Hensikten med å organisere og gjennomføre arbeidet er å nå visse mål (Skogen et al., 2021, s. 27).

I dette perspektivet er kommunikasjon lagt til som tilleggselement til Gotvassli sin definisjon.

Mintzberg (2011) sin definisjon på ledelse er: «For å utøve ledelse må man inneha fagkunnskap, ferdighetskunnskap og faglig skjønn og dømmekraft. Ledelse kan sees på som kunnskap, kontekst og handling» (Mintzberg, 2011, s. 10). I dette perspektivet er konteksten brakt inn i ledelsesbegrepet som et tilleggsmoment. Mintzberg (2011) påpeker at en viktig forutsetning for ledelse er hvilken organisasjonskultur ledelsen skal utføres i.

I de mange ulike teoriene om ledelse det er å velge i så har jeg valgt å konsentrere meg om Mintzberg (2011) sin teori om *ledelse som praksis*. Jeg opplever at denne retningen innehar mange av de aspektene jeg gjennom studien min har trukket sammenligninger til. At Mintzberg (2011) fremhever konteksten i den grad han gjør, så tenker jeg at det harmonerer med det vitenskapelige ståstedet jeg har valgt meg i denne oppgaven som er fenomenologien. van Manen (2014) refererer

til fem eksistensialiteter som jeg vil presentere senere i oppgaven, i kapittel fire, som tar for seg kontekster som levd tid, rom, relasjon, ting og kropp. Til tross for at jeg har latt meg inspirere av Mintzberg i denne studien så har jeg hans definisjon på hva ledelse er som nummer tre, men det er kun for å få frem at ikke alle ledelsesteorier inkluderer konteksten som sentral for utførelsen av ledelse.

Før jeg går videre inn på ledelse vil jeg først si noe om ledelse sin plass i barnehagelærerutdanningen og litt om utviklingen av styrerrollen før jeg presenterer Mintzberg sine teorier. Deretter vil jeg kort si noe om organisasjonskultur i barnehage, da dette utgjør en del av konteksten som har betydning for hvordan ledelse utøves ute i den enkelte barnehage. Kapittelet avsluttes med teori om relasjonell ledelse, hvor jeg blant andre har latt meg inspirere av Jacobsen og Thorsvik (2013).

3.1 Ledelse sin plass i barnehagelærerutdanningen

Ledelse har ikke vært et eget fag under barnehagelærerutdanningen (Gotvassli, 2019, s.19). I Stortingsmelding 41 (2008-2009), den såkalte kvalitetsmeldingen, har barnehagestyrens ansvarsområde blitt viet en hel spalte under punkt 4.5.2. Den forklarer at god ledelse er helt nødvendig for å kunne imøtekomme alle kravene og oppgavene som en barnehage har. Den samme stortingsmeldingen sier på side 34 at kun en prosent av barnehagelærerne under utdanning velger videreutdanning i organisasjon og ledelse. Det å lede en barnehage som den pedagogiske virksomheten den skal være er ekstra krevende på grunn av den lave andelen av ansatte med utdanning (NOU 2010:8, s. 140).

Mintzberg hevder at man blir ikke leder av kun kognitiv læring alene. Det kreves en god porsjon praksis i tillegg (2008, s. 56). Dette kan det se ut som om det nå har blitt tatt hensyn til når det gjelder barnehagelærerutdanningen. Det har blitt utarbeidet nasjonale retningslinjer for denne utdanningen og der legges det vekt på at barnehagelærerutdanningen er en lederutdanning (Santana, 2020, s. 131). De nasjonale retningslinjene peker på at pedagogisk ledelse må være til stede gjennom hele studieforløpet som både teori og praksis, og det skal legges vekt på en progresjon gjennom studiet. Videre nevner de også at ledelse skal være integrert på en profesjonsrettet måte som fag og tema, både innad i, og på tvers av alle kunnskapsområdene og i praksisperiodene (UHR-Lærerutdanning, 2012).

Det kan se ut som om mangelen på ledelse i barnehagelærerutdanningen har blitt tatt til etterretning, for nå har flere høyskoler og universitet integrert ledelse i utdanningsløpet. Noen tilbyr også masterutdanning i barnehageledelse, samt videreutdanning for styrere i barnehager (Skogen et al., 2021, s. 52).

3.2 Utvikling av styrerrollen

For å kunne skrive noe om hvilke erfaringer styrere i foreldreide barnehager har gjort seg med personallederrollen under Covid- 19 pandemien så er det for meg helt avgjørende å også skrive noe om utviklingen av styrerrollen over tid. Barnehagen som institusjon har endret seg gjennom tiår, fra 1970 tallet hvor barnehageorganisasjonene var relativt nye og bestyrerinnen var en kunnskapsrik, moden og myndig kvinne, som skapte forutsigbarhet og trygghet (Gotvassli, 2019, s. 21). På denne tiden dukket det stadig opp flere barnehager, og nyutdannede førskolelærere ble rekruttert inn i krevende lederstillinger (Gotvassli, 2019, s. 21). Utover 1970 tallet mot 1980 tallet ble typiske tegn for barnehager, den demokratiske lederstilen, også kalt den flate strukturen, hvor styreren var en del av arbeidslaget mer enn leder for gruppen (Granrusten, 2016, s. 217). I overgangen til 1980 tallet var styrerens arbeidsoppgaver mer administrative, før det ble en gradvis økt oppmerksomhet rundt styrerens ansvar for personalledelse og for den pedagogiske ledelsen (Gotvassli, 2019, s.22).

Fra slutten av 80 tallet ble barnehage etterspørselen stor og barnehageutbyggingen skjøt virkelig fart. Dette resulterte i mange ulike driftsformer, og kommunen ble ikke lenger den største aktøren på eiersiden i barnehagemiljøet. Barnehager ble drevet av husmorlag, av menigheter av foreldregrupper på ideelt grunnlag, og etter hvert som årene gikk så kom også kommersielle aktører på banen. Styrerne ble fremdeles rekruttert fra de nyutdannede da kompetansekravet var at barnehagens ledelse skulle være utdannet barnehagelærer eller inneha annen, tilsvarende pedagogisk utdanning (Granrusten, 2016, s. 217). At nyutdannede ble rekruttert inn i styrerstillinger står i kontrast til hva Mintzberg mener er forutsetninger for god ledelse, nemlig praksis i feltet, hvor ledelse kan gjøres med kropp og med sjel (Gotvassli, 2021, s. 203).

De siste tiårene har barnehagesektoren i Norge vært under store endringer, noe som har påvirket styrerens rolle og arbeidssituasjon (Bøe et al., 2020, s.49). Styrerrollen endret seg gradvis med rammeplaner og andre statlige føringer som ble lagt til barnehagen som institusjon. I 1996 ble Rammeplanen innført som en forskrift til barnehageloven, og med denne ble kravet til barnehagens innhold mer definert (Gotvassli, 2019, s. 14). Fra å ha omsorg som utgangspunkt for barnehagetradisjonen, vokste læringsbegrepet seg større og større gjennom 2000 tallet og rundt

2005 ble barnehagen flyttet fra Barne- og familiedepartementet og over til Kunnskapsdepartementet (Gotvassli, 2019, s. 15). Rammeplan for barnehager 2006 var med på dette som kan sees som et paradigmeskifte. Med dette ble også kvalitetsbegrepet endret, og personalets kompetanseutvikling ble enda en ny oppgave og ansvarsområde for barnehagestyreren.

Tydelige tegn i tiden er at styrere rekrutteres fra pedagogiske ledere, hvor mange av dem har mange års yrkeserfaring bak seg, og som følge av denne erfaringen innehar de god kjennskap til barnehagelærerprofesjonen (Granrusten, 2016, s. 217). Andre tegn i tiden er at styrerens personallederrolle må vektlegges sterkere og sterkere. Det betyr at det i tillegg til administrative oppgaver også må brukes mye tid på kompetanseutvikling, daglig motivasjon, oppfølging av sykefravær, pedagogisk ledelse og andre personalleder oppgaver (Gotvassli, 2019, s. 33). I dette ligger også en økt rolleforventning både stilt fra eiere og fra medlemmene i personalgruppa, og forskning på nettopp dette viser at det fremdeles er en aktuell utfordring for styrere i barnehager (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 66).

Til nå i kapitlet har jeg gjort rede for kunnskap om den delen av problemstillingen som berører ledelsen sin plass i utdanningen og utviklingen av styrerrollen. Videre i dette kapitlet vil jeg presentere Mintzberg sin teori om ledelse som praksis, før jeg går over til å presentere de kontekstuelle elementene som også er relevante for denne oppgaven.

3.3 Ledelse som praksis

Lederens rolle i organisasjonskulturen er å være kulturell arkitekt. De vil ha stor innflytelse på hvilken kultur som lar seg skape i de ulike organisasjonene (Gotvassli, 2019, s. 264). Dette bringer meg over til Henry Mintzberg sin teori om ledelse som praksis.

Mintzberg gjorde en studie av 29 toppledere i 2009, hvor han så på forskjellene i hva lederne sa at de hadde som oppgaver og hva de faktisk gjorde (Mintzberg, 2011, s. 237). Denne forskningen resulterte i boken *Managing* fra 2009, og det er denne bokens 2. utgave fra 2011 jeg refererer til når jeg refererer til ledelse som praksis. Jacobsen og Thorsvik (2013) og Gotvassli (2021) dukker også opp som referanser i dette kapitlet, og det er fordi Jacobsen og Thorsvik støtter seg til Mintzberg sine teorier når de snakker om hvordan organisasjoner fungerer, og Gotvassli har gitt ut en bok som omhandler Henry Mintzberg og hans teorier som jeg også støtter meg til i studien. Selv om Mintzberg ikke forsket på barnehageledelse når han utviklet sine teorier, så kan teoriene hans

direkte overføres til ledelse i barnehagen, slik som barnehagene drives som organisasjoner nå i våre dager.

Mintzberg observerte de 29 topplederne, intervjuet dem og studerte deres dagbøker. I denne forskningen kom han frem til at ledelse er praksis, at det er aktivitet og det å faktisk gjøre noe (Mintzberg, 2011, s. 9). Han forklarer praksis som kunnskap som kommer til syne gjennom handling og som tilegnes gjennom deltakelse i praksisfellesskapet. Man blir dermed ikke leder av å sitte på et kontor eller ved å sitte på skolen å skape kognitiv læring alene.

3.3.1 Ledelse som kunst, vitenskap og håndverk

Mintzberg (2011, s. 11) forklarer ledelse med søkelys på lederen og at ledelse er en form for praktisk kunst. Praksisperspektivet som Mintzberg (2011, s. 11) presenterer, åpner opp for å teoretisere ledelse som håndverk og artisteri ved at ledere må håndtere og respondere på ting som dukker opp underveis og bruke sin kreativitet og intuisjon. Mintzberg ytrer i boken *Managing* (2011) at «etter å ha lett etter ledelses-hemmeligheter i årevis så må vi erkjenne at ledelse hverken er vitenskap eller en profesjon». Han mener at ledelse er praktisk handling primært utført i kontekst (Mintzberg, 2011, s. 9). Ledelse krever noe annet enn rasjonell og analytisk tenkning, for eksempel intuisjon, fleksibilitet og empati (Gotvassli 2021, s. 171). Videre hevder han at det kan se ut som om ledelse finner sted og kommer til uttrykk som i et triangel av kunst, vitenskap og håndverk. Kunsten kommer til uttrykk i med integrering av ideer og vitenskapen gir orden og systematisk analyse av kunnskapen. Håndverket er det som skaper forbindelsene og gjør opplevelsene håndgripelige (Mintzberg, 2011, s. 10).

3.3.1 Mintzbergs ti lederroller

Mintzberg (2011) hevder at lederens jobb kan beskrives ved hjelp av rolle terminologi. Det sentrale i lederrolleteorien er at ledere hele tiden må forholde seg til andre mennesker og grupper av mennesker, både i og utenfor sin egen organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433).

Barnehagestyrere som personalledere må forholde seg til sitt personale både som enkeltindivider, som avdelingsgrupper og som personalgruppe, i barnehagen. Mintzberg deler lederrollene inn i ti kategorier fordelt på tre underkategorier. Disse kategoriene inneholder oppgaver som har felles trekk. Han kategoriserer de ulike rollene en leder har innenfor interpersonelle- eller mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller (Gotvassli, 2021, s. 62).

Fordi disse underkategoriene vil være vesentlige senere i denne oppgaven vil jeg nå vie dem hvert sitt underkapittel, for å belyse kompleksiteten i hver av dem og beskrive hvorfor de må sees i sammenheng, mer enn som enkeltstående roller. Med det så mener jeg at barnehagestyreren kan inneha mer enn en rolle samtidig, avhengig av kontekst.

3.3.3 Interpersonlige- eller mellommenneskelige roller

Mintzberg deler de interpersonelle eller mellommenneskelige rollene inn i tre underkategorier: *frontfigur*, *leder* og *kontaktskaper* (2011, s. 45). Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 433) velger å kalle dette for menneskenivået. Som *frontfigur* går lederen foran, deltar som representant for organisasjonen eksternt og er bedriftens ansikt utad. Under pandemien kan det ha vært å fronte barnehagen i media, dersom det har vært behov for det. Når lederen er i det Mintzberg definerer som *lederrollen*, så har hun kontakt med sine medarbeidere, hun støtter dem og følger dem opp og hun lager team som fungerer. Lederens innflytelse kommer klarest til uttrykk gjennom lederrollen, og utøves gjennom å motivere, anerkjenne og bygge team (2011, s. 65). Ansvar for og relasjoner mellom leder og medarbeidere hører hjemme under dette nivået (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 434) og utøves gjerne indirekte (Mintzberg, 2011, s. 48). Det er nærliggende å tro at dette har vært en av rollene som styrerne har brukt mye tid på under pandemien, sett i lys av hva som er presentert av forskningsresultater tidligere i oppgaven. Den siste underkategorien under interpersonelle roller er *kontaktskaperen*, som innebærer å være forbindelsesledd mellom nivåene i organisasjonshierarkiet (Gotvassli, 2021, s. 32). Denne rollen innebærer også kontakt med andre ledere og øvrige personer utenfor arbeidsenheten sin. For øvrig hevder Mintzberg (2011, s. 73) at ledere bruke langt mindre tid med egne overordnede, enn med andre nivåer i eller utenfor organisasjonen. Sees dette i lys av pandemien så kan det vises til kontakten med støtteapparatet til den enkelte organisasjonen, kontakten med egne overordnede, eiere osv., men også med kommune og andre barnehager i nærmiljøet.

3.3.4 Informasjonsroller

Informasjonsrollene kategoriserer Mintzberg (2011, s. 55) som *overvåker*, *informasjonsspreder* og *talsmann*. Lederen kan sees på som nervesenteret, både innad- og mellom- og ut av organisasjonen. Lederens oppgave forventes å både innhente og formidle informasjon som er av betydning for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433). Denne informasjonen kan være alt fra skriftlig informasjon til muntlige overføringer som rykter og spekulasjoner (Gotvassli, 2021, s. 32). Som

talsmann innebærer det at lederen deler informasjon og ivaretar kontakt med underordnede og andre typer kontaktnett. *Overvåkeren* ser ut av institusjonen for å innhente informasjon via sitt nettverk. Som *informasjonsspreder* deles informasjonen til medarbeidere som ellers ikke ville hatt tilgang til denne informasjonen (Gotvassli, 2021, s. 32). Under pandemien har dette vært roller som barnehagestyrere har stått i kontinuerlig, ved å motta krav om handling og oppfølging fra regjering, stat og kommune til å informere inn i, og ut av, egen organisasjon og sette det ut i handling.

3.3.5 Beslutningsroller

Den siste av de tre rolle kategoriene Mintzberg (2011, s. 91) refererer til er beslutningsrollene eller handlingsnivået som Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 434) definerer det som. Dette nivået, eller disse rollene, kategoriseres innenfor *entreprenør*, *problemløser*, *ressursfordeler* og *forhandler* (Mintzberg, 2011, s. 91). Beslutningsrollen er lederens mulighet for nyskaping via forbedring og tilpasning til omgivelsene (Gotvassli, 2021, s. 33). Lederen er den som spiller hovedrollen i enhetens beslutningssystem (Mintzberg, 2011, s. 91). Som *entreprenør* innebærer det å forbedre enheten og å tilpasse enheten til de ytre omgivelser (Mintzberg, 2011, s. 91). Under pandemien så kan det være å regulere bedriftens åpningstid til å passe med det aktuelle trafikklysnivået som det driftes under til enhver tid for eksempel. *Problemløsningsrollen* handler om håndtering av tilfældigheter som kan oppstå, uforutsette hendelser osv. (Mintzberg, 2011, s.91), som å beslutte å stenge grupper eller avdelinger fordi det er mangel på personell, eller å skaffe til veie egnede lokaler for å gi rom for flere kohorter og bedre plass til personale og barn, når det ble driftet på rødt nivå. Lederen må ta stilling til det som skal gjøres eller gå inn i konkrete konflikter mellom grupper eller enkeltpersoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 434). Som *ressursfordeler* innebærer rollen å bestemme hvem som skal få hva (Gotvassli, 2021, s. 33), dette innebærer også lederens tid og prioritering av tid (Mintzberg, 2011, s. 91). Under pandemien har det kommet krav om endringer med korte tidsfrister for iverksettelse og styrerne har måttet ta beslutninger i rekordfart (Os et al., 2021). For eksempel kan det ha gått utover hvilke personer informasjon har blitt gitt til og hvilke personer som har fått delegert oppgaver. Den siste rollen er *forhandlerrollen*, hvor lederen er den eneste som har anledning til å bevilge ressurser der og da til å fullføre forhandlinger (Mintzberg, 2011, s. 91). Under pandemien så kan det ha vært forhandlinger med styret for å få bevilget mer penger til vikarer, eller forhandlinger innad i barnehagen om hvem som skal utføre visse oppgaver. Jacobsen og Thorsvik hevder at ifølge Mintzberg så er gode ledere de som klarer å se hvilke roller som er mest betydningsfulle i en gitt kontekst, og som prioriterer disse rollene i den spesifikke konteksten (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 435).

3.4 Personallederrollen

Personallederrollen defineres hos Mintzberg (2011) under den interpersonelle eller mellommenneskelige rollen som hovedtrekk, men vil også ha med seg elementer både fra informasjonsrollene og beslutningsrollene siden rollene beskrives som en integrert helhet som ikke lett lar seg skille fra hverandre (Mintzberg, 2011). Personalledelse definert som å skape oppslutning blant medarbeiderne og støtte og inspirere dem, er av styrere definert som den viktigste lederoppgaven i barnehagen, samtidig som det er den funksjonen som styrere hevder å bruke mest tid på (Gotvassli, 2019, s. 143). Grunnlaget for viktigheten av denne delen av styrerrollen i barnehagen er at det er klare sammenhenger mellom kvalitet i barnehagen og personalets kompetanse (Gotvassli, 2019, s. 143). I rammeplanen av 2017 understrekes det at personalet er en viktig kvalitetsfaktor for barnehagens arbeid (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15). Eiers rolle er blant annet å vektlegge de ansattes faglige og pedagogiske vurderinger i sin styring, styreren skal sørge for at personalet får brukt sin kompetanse (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15).

Forhold som kan skape utfordringer i utøvelsen av denne rollen er barnehagens struktur. Stortingsmelding 24 (2012-2013:57) *Fremtidens barnehage* understreker tydelig at de ansattes kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for at barn skal trives og utvikle seg i barnehagen. Det betyr at et systematisk arbeid med kompetanseutvikling blir en viktig lederoppgave. Å sikre gode og kvalifiserte medarbeidere har også mye å si for utvikling av kvalitet i barnehagen, og ergo blir også rekruttering en viktig lederoppgave, og det å rekruttere feil personer kan føre til store problemer for alle involverte (Gotvassli, 2019, s. 143). Trenden i dag er at personalledere er villige til å bruke betydelige ressurser for å sikre seg flinke medarbeidere. Det å ansette dyktige og riktige medarbeidere til barnehagen er viktig, men like viktig er det å få satt dem hurtig inn i jobben og å beholde dem videre, slik at barnehagen får god utnyttelse av kompetansen den nyansatte representerer (Gotvassli, 2019, s.152).

En annen utfordring i utøvelsen av personallederrollen er de økte antall oppgavene og kravene som følge av sterkere statlig styring, som styrerne har erfart de siste årene (Bøe et al., 2020, s. 50), og som heller ikke har blitt færre under pandemien. Når styrerne erfarer ubalanse mellom krav og egen utførelse, kan de oppleve det gjennom egne følelser og det kan få konsekvenser for arbeidsmiljø, lederrollen og relasjonen til medarbeiderne (Bøe et al., 2020, s. 52). For å motvirke dette er sosial støtte en viktig mestringsstrategi ifølge Bøe et al., (2020, s. 61).

3.5 Organisasjonskultur i barnehager

For at jeg skal kunne redegjøre godt for min problemstilling, og forholde meg til definisjonen av ledelse som jeg har latt meg inspirere av, så vil jeg også være avhengig av å løfte frem en av kontekstene som ledelsen skal utføres i. Organisasjonskultur blir derfor et sentralt begrep. Jeg vil nå ta for meg den kulturen som gjennomsyrrer hverdagens gjøremål i barnehagen. Dette er gjerne forhold som er vanskelige å forklare og å sette ord på (Gotvassli, 2019, s. 249), og betegnes gjerne som organisasjonskultur. Selv om jeg har latt meg inspirere av Mintzberg som hoved teoretiker i denne oppgaven så velger jeg også å ta med meg flere teoretikere som jeg mener vil være aktuelle i denne sammenheng. Disse teoretikerne er i hovedsak Gotvassli (2019) og Jacobsen og Thorsvik (2013) sine teorier om organisasjonskultur.

Mintzberg (2011) påpeker at en viktig forutsetning for ledelse er hvilken organisasjonskultur ledelsen skal utføres i. Organisasjonskultur kan defineres som en gruppes felles sett med verdier, tanker, opplevelser og meninger som utvikles innenfor en organisatorisk kontekst (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 123). Den har betydning for tilhørighet og felleskap, motivasjon, tillit, samarbeid og styring. (Gotvassli, 2019, s. 248). Verdiene i barnehagen blir gjerne omgjort til normer og relasjoner innenfor personalgruppen og også mellom ledere og medarbeidere, for eksempel hvordan vi er mot og med hverandre (Gotvassli, 2019, s. 251). Organisasjonskulturen har betydning for ulike områder av driften (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 120). Hvis vi setter dette inn i en barnehagekontekst så ser vi at områder som berøres av organisasjonskulturen, tilhørighet og felleskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og styring, også kan passe inn under barnehagedrift.

Norsk Forskningsråd finansierte i 2008-2009 Rokkansenteret i Bergen, et prosjekt med søkelys på utfordringer knyttet til styring, ledelse og organisering i et barnehagefelt i vekst og omdanning. Denne forskningen rettet seg mot styrers rolle innen ledelse. Dette prosjektet resulterte i en rapport som igjen ble til en bok: *Styring, Organisering og ledelse i barnehagen* av Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg og Ludvigsen, utgitt i 2011. Forskningen peker på at ledelse og organisering henger sammen i høy grad, og at personalledelse er en viktig oppgave. En av utfordringene som prosjektet trekker frem er at flere ansatte i barnehagen beskriver arbeidsmiljøet som familielignende. I Gotvassli sin bok *Boka om ledelse i barnehagen* (2019, s. 261) beskrives en type organisasjonskultur som nettopp defineres av den familielignende kulturen som klankultur. Begrepet klankultur kommer fra de skotske klanene som er fremstilt som grupper av familiemedlemmer, med felles symboler, verdier og normer som ga føringer internt i klanen og også eksternt eller mellom ulike klaner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 122). Klankulturens

kjennetegn er en kultur hvor det er dyp interaksjon mellom medarbeiderne, som et vennlig sted å arbeide og at medarbeiderne gir mye av seg selv (Gotvassli, 2019, s. 261). Typiske verdier innenfor klankulturen er fellesskap og frihet til det enkelte medlem, evne til kommunikasjon og samarbeid. Lojalitet og tradisjoner er sterke organisatoriske verdier i en slik kultur. Andre verdier som gjerne sees i slike organisasjoner er kommunikasjon, utvikling og engasjement. Særlig typisk for denne typen kultur er at den utvikles i organisasjoner hvor det er ansatte med lang ansiennitet (Gotvassli, 2019, s. 261). Teamarbeid og utvikling av personalet er grunnleggende antakelser innenfor klankulturen (Gotvassli, 2021, s. 140). Lederne i slike kulturer sees på som tilretteleggere eller trenere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 133), som mentorer eller også foreldrefigurer (Gotvassli, 2019, s. 261). I dette ligger det forventninger om omsorg og ivaretagelse av personene rundt. Ledere i barnehagen har stor påvirkning på utviklingen av organisasjonskulturen (Nikolaisen & Bekken, 2014, s. 37), og deres oppgave er å styrke medarbeiderne og å gjøre det enkelt for dem å delta og engasjere seg og være lojale (Gotvassli, 2019, s. 261).

3.6 Relasjonell ledelse

Relasjonelle aspekter ved styrernes ledelse blir påpekt i rapporten *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv* (Børhaug et al., 2018, s. 158), som en viktig faktor inn i personalledelse. Med bakgrunn i problemstillingen min og personalledelse som begrep, så blir det umulig for meg å komme utenom relasjonsbegrepet. Som personalleder er man leder for noen andre. Det å være menneske er å være i relasjon med andre (Powell, 2015, s. 60). Å være i relasjon handler om forhold (Schibbye, 2009, s. 243), om å være sammen med andre, som er emosjonelt tilgjengelige, hvor vi er kjent og hvor våre behov blir akseptert (Powell, 2015, s. 61). Anne Lise Løvlie Schibbye (2009, s. 58) snakker om det relasjonelle selv og påpeker at individets dialoger med seg selv står i et dialektisk forhold til dialoger med andre. Det vil si at de henger sammen og er avhengige av hverandre (Schibbye, 2009, s. 58). Båndet som binder oss til andre er det elementære. Det er ikke mulig å forestille seg et «jag» uten et «deg» (Schibbye, 2009, s. 243). Denne subjekt- subjekt tanken bringer inn en opplevelse av likeverd i relasjonen (Schibbye, 2009, s. 49). Senere i oppgaven vil jeg utvide dette relasjonsbegrepet til å inkludere mer enn menneskelige relasjoner, når jeg skal presentere oppgavens vitenskapsteoretiske ståsted, da dette blir relevant for funn og drøftinger videre. Med dette som bakteppe vil jeg nå gå over til teori om relasjonell ledelse.

Jannike Sunde og Otto Laurits Fuglestad gjennomførte et forskningsprosjekt i 2006, som baserte seg på et feltarbeid i to barnehager med en felles leder. Denne studien resulterte i en artikkel,

Ledelse og beslutningstaking i et relasjonelt perspektiv. Sunde og Fuglestad (2006) hevder at lederne i barnehagen utfører de samme oppgavene som resten av medarbeiderne og av dette kommer i nær relasjon til hverandre. Artikkelen konkluderer med at en styrke med den relasjonelle ledelsen er at søkelyset rettes ot det som faktisk skjer i praksis, innenfor rammen av posisjoner og formelle strukturer. I tillegg er det et poeng at styreren sin kommunikasjon baserer seg på et resultat av gjensidig samhandling med kollegaer når beslutninger skal fattes i den pedagogiske praksis (Sunde & Fuglestad, 2006, s. 143).

Innenfor relasjonell ledelse er søkelyset rettet mot relasjonen mellom lederen og dem som blir ledet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 422). Der hvor lederstilteorier konsentrerer seg om hvordan ledere forholder seg til sine personalgrupper, er den relasjonelle ledelsen opptatt av forholdet til den enkelte medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 422). I denne studien hvor jeg tar for meg fire barnehagestyreres erfaring med personalledelse, vil det handle om hvordan styrerne leder enkeltmennesker til å nå felles mål. Forutsetninger for å få til dette arbeidet, er at både lederen og den enkelte medarbeideren har tillit og kommuniserer sammen på en måte som gjør at de «spiller hverandre gode» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.423).

Relasjonell ledelse handler følgelig om en interesse for mennesker og det som skjer mellom mennesker (Skogen et al., 2021, s. 32), det handler om å bry seg om andre mennesker og arbeide for jobbtilfredshet og trivsel. Videre handler relasjonell ledelse om å kunne motivere personalet for arbeidsoppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 404). Mellommenneskelig relasjoner, samspill og kommunikasjon er sentrale elementer innenfor denne typen ledelse.

Kjennskap til kommunikasjonsprosesser er helt sentralt innenfor relasjonsledelse (Skogen et al., 2021). Som fremhevet av Schibbye: «Alle forhold er dialektiske i det at partenes opplevelser og samværsmåter forutsetter hverandre» (2009, s. 59). Relasjonell ledelse innebærer følgelig et positivt menneskesyn der lederen ser på personalet som at medarbeiderne utvikler seg og endrer atferd ut fra den enkelte kontekst. At ulike relasjoner og ulike kompetanser kan danne ulike lag. Når mennesker liker å jobbe sammen lærer de av hverandre. I barnehager med gode relasjoner tar medarbeidere ansvar og vil bidra. Medarbeidere er de viktigste ressursene og lar seg påvirke av gode ledere. (Spurkeland, 2020; Skogen et al., 2021)

4.0 Fenomenologi som vitenskapelig forståelsesramme

Innledningsvis i oppgaven skisserte jeg at jeg hadde valgt meg en fenomenologisk forståelsesramme. Jeg har i lengre tid vært inspirert av fenomenologi og i min problemstilling etterspør jeg styreres erfaringer. Derfor velger jeg her å skrive fram fenomenologi som et eget kapittel, for å tydeliggjøre hvordan det påvirker hele arbeidet med masteroppgaven.

Fenomenologi er en vitenskapelig, teoretisk forståelsesramme som er egnet i forskning hvor det er ønskelig å gå i dybden i forståelsen av et fenomen. Det finnes flere fenomenologiske retninger. Retningene har felles utgangspunkt, men noen tar for eksempel utgangspunkt i Husserl og hans beskrivende fenomenologiske filosofi, mens andre tar utgangspunkt i Heidegger og den tolkende fenomenologiske filosofien som han har utviklet. Edmund Husserl kan sies å være fenomenologiens far. På 1900 tallet bygde han sine teorier på en kritikk av Descartes, som så på menneskers sjel og kropp som adskilt. Husserl var opptatt av at i fenomenologien var det menneskets bevissthet som var utgangspunktet og grunnlaget for menneskets kunnskap om verden, og at sann kunnskap skapes gjennom menneskers erfaringsverden (Del Busso, 2018, s. 47). Fenomenologien har som mål å reflektere rundt de erfarte fenomener i den menneskelige væren i verden og også å være fri for dømmende teorier. Den skal kunne berøre oss som mennesker (van Manen, 2014).

Fenomenologi egner seg når det er ønskelig å se helheten i det store fenomenet. I denne oppgaven tenker jeg meg at pandemien er konteksten, og personalledelsen er fenomenet som jeg ønsker å konsentrere min oppmerksomhet rundt. Fenomenologien i forskningsøyemed retter seg mot en interesse for å forstå fremfor å forklare sosiale fenomener slik de oppleves av informantene (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 45). Jeg har valgt van Manens (2014) hermeneutiske fenomenologi og Maurice Merleau Ponty (1994) sin kroppsfenomenologi som metodologi for å tilnærme meg styrere i foreldre-eide barnehagers levde erfaringer med personallederrollen under Covid- 19 pandemien fordi begge retningene har elementer ved seg som vil beskrive en forklaring på styrerne sine erfaringer med personalledelse under Covid- 19 pandemien. I fenomenologien er det det subjektive, informantens opplevelser, som er kunnskapens utgangspunkt i motsetning til i positivistisk kunnskaps tilnærming hvor kunnskapstilnærmingen søkes gjennom forklaringer (Del Busso, 2018, s. 46). Jeg ønsker å forstå hvordan styrere i foreldreeide barnehager har erfart personallederrollen under Covid- 19 pandemien, og mener derfor at fenomenologisk forståelsesramme er det mest nærliggende for min vitenskapelige tilnærming fordi fenomenologiske studier beskriver individenes felles mening knyttet til livserfaringer. Fenomenologi blir i kvalitativ forskning derfor en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den

oppleves av informantene, ut fra den forståelse at det som faktisk er virkeligheten er det som mennesker faktisk oppfatter (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 46).

4.1 Aktuelle fenomenologiske begrep

Innenfor fenomenologien finnes det flere begrep som beskriver ulike deler av fenomenologien. Et slikt begrep er *fenomenologisk reduksjon* (van Manen, 2014, s. 215). *Fenomenologisk reduksjon* beskrives av van Manen som å sette våre naturlige innstillinger, det vi tar for gitt, på vent, for å fokusere på verden som ren erfaring. Dette mener van Manen er en forutsetning for å bedrive fenomenologisk forskning (van Manen, 2014, s. 215). Et annet begrep som er sterkt knyttet til dette er begrepet *epochè*, som er et begrep knyttet til forskerens forforståelse. For å gå mest mulig fordomsfri inn i forskningen må jeg som forsker legge vekk min forforståelse (*epochè*) og mine antakelser, og holde meg tett på fenomenet (*reduksjon*). Dette vil jeg utdype i min beskrivelse av metodisk tilnærming i kapittel 5.

Merleau Ponty sitt begrep *livsverden*, er et tredje begrep innenfor fenomenologien. Innenfor fenomenologien betyr *livsverden* der hvor mennesker lever gjennom sine opplevelser i interaksjon med materie rom og andre mennesker (van Manen 2014, s. 15). Begrepet kan defineres som «hvordan menneskers hverdagsliv fortøner seg og slik det fremtrer i den umiddelbare og middelbare opplevelse, uavhengig av og forut for alle forklaringer» (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 46).

Livsverden er enkelt beskrevet som den verden der vi gjennomlever våre erfaringer, eller sagt på en annen måte som «levd erfaring». Verden kan i så måte forstås som den konteksten der menneskelig interaksjon og bruk av språk konstruerer og tilrettelegger for normaliserte måter å være på (Del Busso, 2018, s. 46). Som kropp gjennomlever vi våre erfaringer i sansene. Vi kan oppleve å oppfatte det vi erfarer bevisst (Del Busso, 2018, s. 47). Vi kan si at vår *livsverden* kan forstås som slik vi erfarer verden helt konkret. Merleau-Ponty hevder at verden kan møtes med undring, men at en fullstendig *reduksjon* nærmest er umulig (Del Busso, 2018, s. 47).

I Merleau- Ponty`s tilnærming er vår kroppslige persepsjon og levde erfaring også førbevisst. Denne kroppslige førbevisstheten forstås innenfor fenomenologien som intensjonal eller gjenstands rettet (Del Busso, 2018, s. 49). Det vil si at vår kroppslige persepsjon og levde erfaring til enhver tid er rettet mot noe eller noen i verden, og vår oppfattelse eller opplevelse er av noe eller noen. Med dette mener Merleau- Ponty at kroppens tilstedeværelse og oppfattelse av verden kommer forut for og er uavhengig av vår kognitive bevissthet av det vi erfarer. På denne måten kan kroppen vår forstå eller fortolke objekter i verden før vi kognitivt har oppfattet eller reflektert over det gjeldende

objekt. For å bruke meg selv som eksempel, da Covid- 19 pandemien rammet direkte med smitte inn i barnehagen, så gjorde det utslag i kroppslige symptomer som frykt og hjertebank, før jeg i det hele tatt hadde reflektert over handlingsrom og konsekvenser.

4.2 De fem eksistensialiteter

Erfaring står sentralt innenfor fenomenologien og ifølge van Manen (2014) kan levd erfaring deles inn i fem eksistensialiteter: *levd kropp, levd tid, levd rom, levde ting og levde relasjoner*. Disse kan ikke adskilles, men må like fullt ikke være til stede på samme tid. De står uansett i relasjon til hverandre og vil være avhengig av hverandre (van Manen, 2014, s. 302). Dette er sentralt for meg i min studie, da jeg selv må ta hensyn til hva som er “mitt” i selve forskningen og hva som er “den andres”. Det at disse eksistensialitetene også er så sammenvevde i hverandre betyr jo også at alt henger sammen med alt og at det kan være utfordrende å skille fra hverandre.

Der hvor Løvlie Schibbye (2009) snakker om relasjoner mellom mennesker så trekker Merleau Ponty (1994) og van Manen (2014) det lenger ved å snakke om relasjoner i vår livsverden og forutsetninger for dette. De holder fast ved at alle erfaringer er basert på relasjonen en selv står i, når det gjelder til kropp, tid, rom, ting og relasjoner med andre. Med tanke på at fenomenologien er viet så stor plass i oppgaven ser jeg det som både nødvendig og relevant å presentere disse fem eksistensialiteter.

4.2.1 Levd kropp

Merleau Ponty regnes som den fremste kroppsphenomenologen. Han benytter seg av muligheten til å sette kroppen i sentrum for å arbeide med menneskers livsverden. «Men jeg står ikke overfor min kropp, jeg er i min kropp, eller rettere sagt jeg er min kropp» (Merleau-Ponty, 1994, s. 107). I dette beskriver han sin erfaring med egen kropp, og hvordan verden erfares gjennom kroppen. Kroppen er utgangspunktet for persepsjonen, for hvordan vi ser verden. Merleau- Ponty beskriver dette med at for å se en gjenstand klart, så må omgivelsene gjøres uklare. En gjenstand kan ikke bli en gjenstand uten at omgivelsene blir en horisont. Gjenstanden blir følgelig et system hvor det ene ikke kan vise seg uten å skjule noe annet (Merleau-Ponty, 1994, s. 2). I dette ligger en forståelse av at selv om vi ser en kropp fra utsiden, så kan vi ikke se hva som rører seg på innsiden. I denne studien blir nettopp dette viktig fordi pandemien har brakt så mange følelser inn i enkeltindividet, og av dette så blir erfaringene spesielle for hver styrer. Styrene har følt på kroppen hvordan pandemien

har påvirket deres evne og mulighet for å praktisere personallederrollen, og konsekvensene av pandemien endrede forutsetninger.

4.2.2 Levd tid

Levd tid er den tidsmessige måten å leve i verden (van Manen, 2014, s. 305). Vi erfarer tiden gjennom kroppen og det er ikke en objektiv måling det er snakk om. Når noe er gøy så føles det som om tiden går fort og når noe er kjedelig så kan tiden virke uendelig lang (van Manen, 2014, s. 306). Når vi tar for oss fortid, nåtid og fremtid er det subjektens erfarte tid som står i sentrum. Når det kommer til personalledelse under pandemien så er det den enkelte styrers erfaring som vil være avgjørende, og kan oppleves ulikt fra styrer til styrer. Merleau-Ponty beskriver at på samme måte som at kroppen er her og eksisterer nå, så kan den aldri bli fortid (Merleau-Ponty, 1994, s. 93), det vil si at den erfaringen som styrene har fra personalledelse før, tar de med seg inn i pandemien, men at pandemien i seg selv kan gjøre endringer i styrernes levde tid som vil påvirke styrernes personalledelse videre fremover.

4.2.3 Levd rom

Levd rom handler om relasjonen mellom mennesket og rommet (van Manen, 2014, s. 305). I denne studien ser jeg for meg at selve barnehagen er rommet. Hva styreren føler om denne relasjonen er med på å påvirke hvordan hun opplever noe. Når vi vet at det under pandemien også har vært bruk av hjemmekontor for enkelte styrere, så vil også det levde rommet være sentralt inn i undersøkelsen sett fra den siden. Rommet i så måte påvirker ifølge fenomenologien hvordan personen oppfatter dette avhengig av utstyr i rommet, og størrelse, antall mennesker osv. (van Manen, 2014, s. 305). Hvordan styrerens kontor er møblert for eksempel eller hvorvidt det er strukturert eller rotete kan bidra til å påvirke styrerens personallederskap. Hvor mange personer som er til stede, eller også ikke er til stede i barnehagedagen vil også være noe styreren kan la seg påvirke av.

Ved å betrakte rommet, så er det persepsjonene som registrerer rommet. Vi opplever det ut fra vårt eget ståsted, og uansett hvordan vi beveger oss i huset så vil vi alltid ta utgangspunkt i eget her og nå (Merleau-Ponty, 1994, s. 43).

4.4.4 Levde relasjoner

van Manen (2014) mener at i vår livsverden så skaper vi et forhold til andre, der folk kan vise seg fra en side, og også fra en annen. *Levd relasjon* handler om de relasjonene vi skaper eller tar vare på i et egnet rom (van Manen, 2014, s. 303). Menneskelige levde relasjoner oppstår på en mellommenneskelig plass der de deler rom. I denne undersøkelsen blir dette svært sentralt, da styrene står i relasjon til sine medarbeidere, men også til sine overordnede som er barnehagens foreldre, til enhver tid, og kan være avgjørende for hvordan den enkelte styrer utøver sin personallederrolle, og deres gjensidige påvirkning kan dermed bli avgjørende. Under intervjuene oppstår det også en relasjon mellom intervjupersonen og forskeren, og også dette kan være med på å påvirke intervjupersonens svar, slik jeg tolker det.

4.4.5 Levde ting

Når van Manen (2014) snakker om *levde ting* mener han hvordan ting blir erfart når fenomenet blir studert. Det eksistensielle temaet materialitet eller ting, kan lede vår refleksjon til å undres over hvordan ting oppleves med hensynet til fenomenet som studeres. Det er vanskelig å overvurdere betydningen av ting i livene våre, tingene er en del av våre liv og er i vår verden som materialitet og sier noe om hvem jeg er (van Manen, 2014, s. 307). Dersom styrerens kontor er oversiktlig og ikke fylt med mer eller mindre unødvendige ting, så er dette faktorer som styreren kan bli påvirket av, på samme måte som om styrerens kontor er fylt med søppel eller rot så vil det også påvirke.

4.5 Oppsummering

Fenomenologisk perspektiv er relevant for denne studien fordi den tar for seg fire barnehagestyreres erfaringer. Fenomenologien er opptatt av subjektets oppfatning av *livsverden*, og hvordan hun oppfatter hverdagen. Denne studien vil etterstrebe å få frem styrernes perspektiver gjennom deres subjektive opplevelse av personallederrollen under Covid- 19 pandemien. van Manen (2014) hevder at fenomenologien er opptatt av hva individet erfarer innenfor den verdenen erfaringen forekommer, og jeg er opptatt av hvordan pandemien påvirket styrernes erfaringer med personallederrollen. De fem eksistensialitetene som er referert til i dette kapittelet, vil være viktige, noen mer enn andre, for å få frem styrernes erfaring med *levd tid*, *levd materialitet/ting*, *levd rom*, *levd kropp* og *levde relasjoner*. Hvordan disse eksistensialitetene står i gjensidighet til hverandre,

vil påvirke styrenes livsverden. Det er deres verden og deres forståelse som er viktig for meg i denne studien.

Videre i oppgaven vil jeg nå redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming mer i dybden.

5.0 Forskningsdesign og metode

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for- og begrunne de metodiske valgene jeg har tatt for å kunne belyse problemstillingen ytterligere. Jeg vil først utdype aspekter ved valg av metode, før jeg beskriver hvordan jeg gikk frem ved innsamling av data. Videre vil jeg belyse de valgene jeg har tatt i analysearbeidet, før jeg sier noe om hvordan kvaliteten i forskningen er ivaretatt. Til slutt vil jeg reflektere rundt min rolle som forsker.

For å belyse problemstillingen i prosjektet har jeg valgt å bruke kvalitativ metode, med det formål å få frem fyldige beskrivelser av styrere i foreldreeide barnehagers erfaringer med personallederrollen under Covid- 19 pandemien. I kvalitativ forskning søkes å finne kvalitativ kunnskap uttrykt i et normalt språk, med nyanserte beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med ord og ikke tall (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 47). Kvalitative metoder er basert på direkte kontakt mellom forskeren og de personene som deltar i forskningen (Thagaard, 2002). Kvalitativ forskning søker en forståelse av sosiale fenomener, et ønske om å forstå betydningen av opplevelser hos personer i en spesifikk situasjon (Thagaard, 2002). Jeg er opptatt av å få tilgang til folks subjektive *livsverden*. Kvalitativ forskning gjør det mulig for meg å fordype meg i personenes levde erfaringer.

5.1 Valg av forskningsmetode: Det kvalitative intervju

I mitt prosjekt bestemte jeg meg tidlig for at jeg ønsket å bruke en type kvalitativ forskning. Med utgangspunkt i nysgjerrighet innenfor feltet og min interesse for mennesker, så ville jeg forske med en form for samtale. Det finnes mange former for samtale: i dagliglivet, i faglige sammenhenger og i litteraturen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Konversasjonen kan være småprat, utveksling av nyheter og diskusjoner, eller det kan være utveksling av dype, personlige tanker og følelser. Med bakgrunn i dette valgte jeg å bruke en type kvalitativ fenomenologisk forskningsintervju, som er en faglig konversasjon, som søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Fenomenologiske intervjuer baserer seg gjerne på få spørsmål og narrativer (van Manen, 2014, s. 316) og derfor ble det naturlig for meg å velge dette vitenskapelige ståstedet for studien. Det kvalitative intervjuet bygger på dagliglivets samtaler og konstruerer kunnskap i samspill eller interaksjon mellom meg og den intervjuede (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Personers erfaringer, tanker og følelser er kunnskap intervjuet er med på å gi.

Kvalitative intervjuer kan utformes på ulike måter og med ulik grad av struktur (Thagaard, 2018, s. 84). En strukturert tilnærming har utformet hovedspørsmålene og rekkefølgen av spørsmålene på

forhånd. Som en motsetning til en strukturert tilnærming har jeg en delvis åpen tilnærming, hvor temaene var bestemt på forhånd (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 47). Hvilken struktur som er passende, avhenger av mine mål og problemstillinger som forsker. I denne undersøkelsen har jeg valgt en mellomløsning, en delvis strukturert tilnærming, der intervjuene omtales som semistrukturerte.

5.1.1 Det semistrukturerte intervju

I semistrukturerte intervjuer er temaene fastlagt på forhånd, men rekkefølgen avhenger av hvordan samtalen utvikler seg (Kvale & Brinkmann, 2015; Brottveit, 2018, s. 92). I semistrukturerte intervjuer er det også mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål som ikke er planlagt på forhånd (Brottveit, 2018, s. 92). Det er med andre ord viktig at jeg er med på styrerens refleksjonsreise, i stedet for å holde meg slavisk til et spørreskjema. Et semistrukturert intervju benyttes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver. Intervjuet søker å innhente beskrivelser fra intervjupersonens livsverden, og særlig fortolkninger av fenomenene som blir beskrevet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). I fenomenologiske studier blir spørsmålene utformet med utgangspunkt i teori og forskerens erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 47). Min begrunnelse for å velge semi-strukturerte intervju er at jeg først og fremst er uerfaren innenfor det å intervju, mens jeg er erfaren som styrer innenfor barnehagefeltet, samt at jeg ønsket en fleksibel samtale og at jeg er interessert i å få tak i styrernes levde erfaringer.

Ettersom tiden under pandemien har gått, så har vi blitt mer og mer vant til at møter og annet skjer på digitale plattformer, og jeg så på mulighetene for å benytte meg av denne typen plattform, til mine intervjuer. I kvalitativ forskning legges det opp til nærhet til informantene i den forståelse av at forskeren møter informantene ansikt til ansikt, eller er sammen med dem og observerer dem for å erverve kunnskap (Brottveit, 2018, s. 67). Jeg kom frem til at intervjuer gjennom skjerm ville gi meg begrensninger hva angår det kroppslige aspektet og valgte derfor semistrukturerte intervjuer «in real life», som kan være verdifullt med tanke på det fenomenologiske perspektivet har valgt for oppgaven.

5.2 Gjennomføring av intervju

Et overordnet mål med kvalitativ forskning er at den skal være teori og begrep utviklende og den skal gi mulighet for ny viten (Brottveit, 2018, s. 66). Innenfor kvalitativ forskning er utvalget som

regel lite, fordi man er ute etter å fremskaffe detaljert kunnskap om fenomener og enkeltindivider eller grupper (Brottveit, 2018, s. 66). I kvalitativ forskning kalles gjerne de som deltar for deltakere, informanter eller intervjupersoner. I denne oppgaven velger jeg å bruke begrepet styrere når jeg går over i drøftingsdelen om intervjupersonene, fordi det gir en mer personlig fremstilling av dem, noe jeg tenker vil være relevant for oppgaven.

Kvalitative undersøkelser legger ikke opp til at resultatene skal etterprøves, det er først og fremst menneskelig handling, levd erfaring og opplevelser som er interessant (Brottveit, 2018, s. 68).

5.2.1 Valg av intervjupersoner

Jeg har valgt å bruke styrere i foreldreide barnehager som intervjupersoner, for å komme frem til ny viten rundt min problemstilling. Ved å benytte styrere fra en type barnehager så ligger det til rette for at enkelte forutsetninger er like for intervjupersonene når det kommer til personallederrollen i denne type drift av barnehage. I kvalitative studier er det vanlig å rekruttere intervjupersoner som kan bidra med informasjon om fenomenet som skal undersøkes (Brottveit, 2018, s. 65).

I denne undersøkelsen er det jeg som forsker som selv har valgt intervjupersoner og en kommune som har vært utsatt for mye smitte under pandemien for å finne intervjupersoner til min undersøkelse. I kvalitative studier må det tas stilling til hvor intervjupersonene skal rekrutteres fra, og hvem som skal rekruttere (Brottveit, 2018, s. 66). Kommunen jeg valgte har vært hardt rammet av pandemien under hele forløpet og er en av kommunene i landet med høyest smittetall. Jeg tenkte at det vil være interessant å snakke med styrere som har stått tett på pandemien. Alle barnehager har hatt den samme smittevernveilederen å forholde seg til på landsbasis, selv om smittetrykket har vært ulikt i de ulike fylker og regioner, og jeg kjente på en nysgjerrighet rundt hvordan de som har stått i høyt smittetrykk har opplevd dette.

Ved å velge å innhente data som involverer andre mennesker er det viktig å gjøre gjennomtenkte valg i møte med etiske problemstillinger som dilemmaer som kan melde seg i prosessen (Del Busso, 2018, s. 118). Med dette i bakhodet valgte jeg å intervju styrere som jeg ikke kjente fra før, slik at jeg ikke skulle bli forstyrret av at jeg hadde diskutert tema med dem tidligere (Kvale & Brinkmann, 2019), derfor måtte jeg uansett ut av kommunen for å finne intervjupersoner. Rent fenomenologisk sett ville det nok vært en fordel å intervju noen jeg allerede kjente, fordi det da ville vært en allerede oppbygget tillit i relasjonen, og mennesker har lettere for å åpne seg i en relasjon basert på tillit (van Manen, 2014, s. 315). Mitt valg om å intervju personer jeg ikke kjente

ble tatt på grunnlag av hensyn til frykten for at min levde kropp og mine levde relasjoner kunne komme til å forstyrre meg i tolkingen av mine funn, dersom jeg hadde valgt å intervju personer jeg allerede hadde en relasjon til.

For å få tak i disse informantene så valgte jeg å lete opp samvirkebarnehager i den respektive kommunen via internett, og ta direkte kontakt med hver enkelt styrer på e-post. Jeg sendte totalt seksten e-poster, og fikk fire svar. Disse fire styrerne ble da mine intervjupersoner.

5.2.2 Forberedelse og intervjuguide

I forkant av intervjuet fikk intervjupersonene tilsendt et skriv med informasjon om prosjektet og et samtykkeskjema som de fylte ut på forhånd. Dette skrivet ligger som vedlegg til. Fenomenologen i meg lot det være opp til intervjupersonene om jeg skulle komme til dem i deres barnehage, eller om jeg skulle møte dem på et nøytralt, avtalt sted. Mennesker er mer tilbøyelige til å fortelle ærlige fortellinger fra sin hverdag i kjente omgivelser (van Manen, 2014, s. 315). Eksistensialiteten *levd rom* handler nettopp om relasjonen mellom mennesket og rommet (van Manen, 2014, s. 305). Hva styrerne føler om rommet er med på å påvirke hvordan hun opplever noe, og kan bidra til å skaffe tilveie informasjonen som styreren er innstilt på å formidle i intervjuet. Kvale og Brinkmann (2015, s. 196) hevder også at intervjuer burde gjennomføres på intervjupersonenes premisser. Jeg planla en semistrukturert intervjuguide, med temaer med egne overskrifter for hva jeg ville finne ut av og underspørsmål/hjelpespørsmål til hver kategori (Brottveit, 2018, s. 90). Jeg brukte en del tid på denne og med det møtte jeg forberedt med gjennomtenkte spørsmål. Jeg planla å starte med noen generelle spørsmål og litt småprat for å så komme inn på de ulike temaene. Intervjuguiden ligger som vedlegg til denne teksten. Samtidig planla jeg å bruke jeg en loggbok for å føre inn tid og sted, hvem som skulle intervjues og ha mulighet for å notere i etterkant hvordan jeg opplevde intervjusituasjonen selv (Brottveit, 2018, s. 91).

5.2.3 Gjennomføring av individuelle semistrukturerte intervjuer

I forkant av intervjuene til undersøkelsen valgte jeg å foreta et pilotintervju, med en styrer i mitt eget nettverk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 151). Målsetningen med det var å finne ut av hvilke spørsmål som var relevante og hvilke som ikke var det, i min intervjuguide. En annen målsetning var at jeg skulle øve meg på intervjuteknikken, som jeg ikke har vært borti på en god stund. Jeg har drevet mye med veiledning i jobben min, og jeg trang litt øvelse for å unngå veilederrollen og innta intervjurollen. Etter pilotintervjuet justerte jeg enkelte spørsmål, så de ble enda mer presise, fjernet

andre som jeg erfarte at ikke var relevante og la til noen, før jeg ble helt fornøyd. For eksempel et spørsmål om hvordan intervjupersonen beskriver sin daglige ledelse av personalet med tanke på rammeplanens føringer, ble fjernet, da det ikke ga noen umiddelbare assosiasjoner for pilot intervjupersonen.

Intervjuene ble utført høsten 21, i en periode hvor barnehagene ble driftet på grønt nivå og av den grunn kunne jeg komme til den enkelte barnehage for å foreta intervjuene. Tre av intervjuene ble gjennomført i de respektive barnehagene, og ett intervju ble avholdt på et hotell, da det passet bedre for intervjupersonen. Jeg var på forhånd opptatt av at jeg skulle foreta intervjuene med fysisk tilstedeværelse. Dette er et valg gjort ut fra beslutningen om en fenomenologisk tilnærming til dette prosjektet. Merleau Ponty sier at det som til enhver tid oppfattes, oppfattes gjennom alle våre kroppslige sanser samtidig (Brottveit, 2018, s. 47).

Ved starten av intervjuet ble det informert om taushetsplikt, at jeg ville bruke nettskjema som lydopptaker og at lydfilene vil bli slettet ved studiens avslutning. Det ble brukt nettskjema ved alle intervjuene. På den måten kunne jeg lytte aktivt og observere den andre, uten å være opptatt av å skrive. Jeg erfarte at ikke alle spørsmålene i min intervjuguide hadde lik relevans ut fra hvilken retning de forskjellige intervjuene tok. Med bakgrunn i dette måtte jeg gjøre raske valg om hvilke spørsmål som skulle følges videre, og hvilke som ikke skulle det (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 166), og jeg opplevde at jeg mestret å stille åpne spørsmål, som ikke ledet inn til mine egne erfarte opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 167). Jeg fulgte intervjuguiden min til en viss grad. Jeg var opptatt av å få med alle temaene som jeg var ute etter i undersøkelsen, men bruken av hjelpespørsmål endret seg fra person til person. Jeg var mer opptatt av å høre på hver enkelt informant sine erfaringer og historier enn å forholde meg slavisk til intervjuguiden. Intervjuene hadde en varighet på en til halvannen timer. Jeg valgte å gjøre loggnotat umiddelbart etter hvert intervju, som hjelp til framskrivningen av selve metodedelen i masteroppgaven (Brottveit, 2018, s. 91).

5.3 Transkribering

Å transkribere er å klargjøre intervjumateriale vanligvis fra tale til skrift form (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204). I mange intervjuundersøkelser er det sekretærer som transkriberer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 207), men jeg valgte å gjøre dette selv for å sikre så mange relevante detaljer som mulig ut fra mine intervjuer. Jeg hadde ingen erfaring med transkribering før jeg foretok pilotintervjuet, og jeg ble raskt oppmerksom på at et intervju med varighet på halvannen timer ga

mange data og tok mye tid. Jeg måtte også være oppmerksom på at teksten skal være lesbar og passer på å beskytte intervjupersonenes konfidensialitet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Jeg valgte å transkribere tett opp mot intervjuet, i tid, for å sikre meg både detaljene som også ville ligge i minnet mitt, men også for å få med de kroppslige uttrykkene som jeg hadde observert underveis, og jeg registrerte at jeg ble svært oppmerksom på intervjupersonens dynamikk i stemmebruk, og måtte virkelig anstrenge meg for å ikke falle over i fortolkninger. Selv om van Manen mener at det umulig å ikke fortolke også innenfor fenomenologien fordi man alltid har seg selv med i intervjusituasjonen, så ville jeg unngå å fortolke så langt det var mulig. Jeg skrev ned alt ordrett, pauser, og ord som æh hm osv. Disse ordene tok jeg vekk i analysen, og jeg ser at en konsekvens av dette er at jeg kan ha fortolket utsagn ut fra min egen forforståelse.

5.4 Tematisk analyse

Det finnes ulike analysemetoder å bruke i kvalitativ forskning, jeg har valgt å bruke tematisk analyse som utgangspunkt i min undersøkelse. Tematisk analyse handler om å studere mening og betydningsmønstre i tekster (Brottveit, 2018, s. 107). Min analyse startet umiddelbart, og pågikk gjennom hele forskningsprosessen. Loggboken som jeg valgte å starte med hjalp meg til å notere og sortere tanker og ideer som kom opp underveis. Under analysen tok jeg i bruk en adaptiv-induktiv metode. Jeg jobbet med utgangspunkt i å finne og analysere ikke observerbare strukturer i observerbare hendelser, samtidig som jeg benyttet meg av induktiv logikk. Induksjonen satte meg på sporet av sanne konklusjoner, men siden jeg aldri kan få intervjuet alle styrere i foreldreide barnehager, vil det alltid finnes mulighet for at konklusjonene kan motbevises (Hjardemaal & Kleven, 2018, s. 108).

Begrepet tematisk analyse indikerer at det er temaer som er utgangspunktet for selve analysen (Brottveit, 2018, s. 145). Tematisk analyse gir forskeren inngang til en måte å forske på som ellers kan virke vag, mystisk og konseptuelt utfordrende for en nybegynner (Braun & Clarke, 2012). Dette kan sees som en styrke fordi det sikrer tilgjengeligheten og fleksibiliteten til tilnærmingen.

Tematisk analyse kan forklares som en systematisk identifisering og organisering av mønstre i temaer på tvers av dataene som er samlet inn (Braun & Clarke, 2012). I min undersøkelse tok jeg i bruk en deskriptiv metode hvor jeg samlet alle data i eget skjema og kodet og kategoriserte materialet basert på hva som var transkribert.

Gjennom tematisk analyse tas det utgangspunkt i hva som sies fremfor hvordan det sies (Brottveit, 2018, s. 145). I tematisk analyse, i et fenomenologisk perspektiv, er det den enkelte informants

subjektive forståelse og levde erfaring som legges til grunn, og ikke å sammenligne de ulike intervjupersonenes utsagn (Brottveit, 2018, s. 145). Konteksten for utsagn og måten informantene uttrykker seg på blir da vesentlig for å forstå deres erfarings- og opplevelsesverden (Brottveit, 2018, s. 147). Loggboken ble derfor et viktig redskap for meg under analyseprosessen.

Tematisk analyse hjelper forskeren med å identifisere sammenhengene mellom de ulike temaer og emner som undersøkelsen rommer (Braun & Clarke, 2012). På denne måten kunne jeg sammenligne de innsamlede data og sette disse i system, ved å samle alle svarene til de ulike intervjupersonene i et skjema, hvor jeg kunne se dem opp mot hverandre, og kode svarene ut fra det. Metoden er fleksibel (Brottveit, 2018, s. 146) og gir mulighet for at forskeren kan se på funnene på ulike måter, og den tillater også analyse av mening på tvers av data og fenomen som måtte komme til syne. Denne typen analyse er først og fremst beskrivende i formen og hensikten er å sammenligne svarene fra hver informant (Brottveit, 2018, s. 145). Tematisk analyse tilbyr en vei inn i kvalitativ forskning som viser muligheten for koding og systematisk analyse av kvalitative data, som deretter kan knyttes til bredere teoretiske eller konseptuelle problemstillinger (Braun & Clarke, 2012). Ulempen med denne metoden er at den enkelte informant kommer i bakgrunnen fordi analysen dreier seg om temaer og sammenligning av data (Brottveit, 2018, s. 146).

Under er et bilde av hvordan jeg, med den tematiske analysen, jobbet meg frem til de ulike temaene for funnene som jeg presenterer i kapittel 6.

Støtteapparat								
Styrer 1	kode	Styrer 2	kode	Styrer 3	kode	Styrer 4	kode	Overordnet tema
jeg har snakka mye med de ansatte, - Vi fulgte bydelen slik at når de reduserte åpningstiden, så gjorde vi det også åsså snakket vi sammen vi barnehagene	Ansatte	jeg føler jo at den jeg lener meg på sånn generelt er styreleder, åsså er det pedlerne, jeg har flere pedlere med lang erfaring. Åsså har jeg brukt en del PBL. så har jeg to venner som er	Styreleder	hvis noen blir smitta her i barnehagen så er det bydelsoverlegen som overtar ansvaret for hva som skjer videre det er jo pedlergruppa og jeg som har støttet oss til hverandre og så en annen	Bydelsoverlegen	Jeg synes vi vikk veldig god støtte og veiledning over telefonen da, av det smitteteamet i bydelen, så der fikk vi en kontaktperson og det er han vi har hatt kontakt med når det har vært noe, og han er flink og følger opp og er strukturert	Smitteteamet i bydelen	Støtteapparat
	Bydelen		Pedlere		Pedlergruppa		Kollega	
	Andre styreere i området		Pbl		Mannen min		Opplevelsen av å være alene	
		Venner i samme type stilling	En styrer i tilsvarende barnehage i nærområdet	Manglende innvolvering fra styret				
		Opplevelsen av � være alene	bydelen	Manglende støtte fra				

Figur 1. Oversikt over del av tematisk analyse.

5.5 Etske betraktninger

Å forske etisk krever mer enn å forholde seg til etiske retningslinjer. Det innebærer også, ifølge Del Busso (2018, s. 119) at forskeren må forholde seg til etiske utfordringer knyttet til møte med mennesker og egen opplevelse, gjennom alle deler av forskningen. I denne studien ble styrerne informert om deres mulighet til selv å trekke seg fra undersøkelsen, når som helst i prosessen, dersom de av en eller annen grunn opplevde at det ville være det riktige. I kvalitativ forskning, som denne studien klassifiseres under, får forskeren ofte tilgang til menneskers personlige og nærgående livsfortellinger. I dette kan etiske dilemmaer og betraktninger komme til syne i det å ivareta informantene etisk (Brottveit, 2018, s. 121).

Et semistrukturert intervju kan betraktes som et menneskemøte hvor forskeren og informanten sammen konstruerer data. I denne studien fikk alle styrerne tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuet, slik at de kunne være trygge på hvilke temaer som kunne belyses under datainnsamlingen. Med bakgrunn i dette ble også tre av intervjuene utført på styrernes arbeidsplass. Styrernes opplevelse av dette møtet er viktig i etisk forstand, fordi det er en asymmetrisk maktrelasjon mellom forsker og informant, selv om vi i denne studien i utgangspunktet er likestilt sett ut fra yrkesstatus. Forskeren, som i dette tilfellet er meg selv, har satt agendaen og kan være kunnskapsrik på området som studien dreier seg om, og deltakeren kan være potensielt sårbar fordi den skal dele egne erfaringer og synspunkter med forskeren (Brottveit, 2018, s. 120).

Når det skal forskes på samfunnsmessige fenomen, må det stilles høyere krav enn det normalt gjøres ved sosiale situasjoner. en grunn til dette er at man i forskningsøyemed trer inn i andre menneskers arenaer med den hensikt å skulle offentliggjøre resultatet av dette. Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har formulert generelle krav til etikk i denne type forskning. Disse kravene innebærer at det skal vises respekt for menneskeverd og at personlig integritet, velferd og sikkerhet skal tas hensyn til. Kravene innebærer også at det skal foreligge et dokumenterbart, informert samtykke for å delta i forskning. Dette er forskernes ansvar (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 17). Videre sier retningslinjene at: dette informerte samtykket gjelder uavhengig av om deltakere anonymiseres, om det innhentes personopplysninger eller sensitiv informasjon (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 18).

Et frivillig samtykke innebærer at samtykket skal være gitt uten krav eller press fra forskeren eller forskerne. Kravet om at det skal være informert betyr at intervjupersonen har fått tilstrekkelig og forstått informasjon fra dem som skal forske, sammen med en forståelse av hva forskningen innebærer. I et utvetydig samtykke ligger en forståelse av at deltakeren selv gir uttrykk for vilje til

deltakelse (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 18). I min studie har alle styrerne selv valgt å delta ved å svare på min forespørsel samt at de har underskrevet dette samtykket. I tillegg er også alle styrerne anonymisert i analyser og drøftinger, det samme gjelder kommunen jeg har valgt styrerne ut fra. En studie som min krever at intervjuene dokumenteres på måter som kan bidra til en transkribering så nær opp mot det autentiske som mulig. I dette ligger også et krav om en meldeplikt til Norsk senter for Forskningsdata, for å ivareta personvernet til den enkelte styrer. Min studie ble meldt til NSD og vurdert i august 21, til å kunne gjennomføres. Norsk senter for Forskningsdata hjelper forskere å finne et handlingsrom som gjør det mulig å gjennomføre forskning av høy kvalitet. Under datainnsamlingen benyttet jeg nettskjema, som USN har en databehandleravtale med, for opptak og lagring av data.

5.6 Kvalitet

Innenfor forskning dreier kvalitetsbegrepet seg mer om hvorvidt resultatene er preget av gyldighet, pålitelighet og overførbarhet, enn om kvaliteten på selve undersøkelsen, er god. Det vil med andre ord ha noe å si for om forskningen kan brukes til noe, eller for noen. Faglitteraturen bruker ulike navn på kvalitetsindikatorerne for et forskningsprosjekt; gyldighet eller reliabilitet, pålitelighet eller validitet, og overførbarhet eller generalisering. For å vurdere denne kvaliteten så ser forskeren på de enkelte begrepene hver for seg.

Gyldighet, reliabilitet og troverdighet er i denne sammenheng ord som peker på de samme tingene i undersøkelsen. Kvale og Brinkmann (2015) bruker begrepet reliabilitet og hevder at det har med hvorvidt resultatet kan reproduseres av andre forskere å gjøre. Innenfor fenomenologisk perspektiv tenker jeg at spørsmålet om reliabilitet kan bli noe utfordrende, nettopp fordi det ser på den enkeltes erfaringer og at også relasjonene mellom forskeren og i dette tilfellet styreren er en subjektiv relasjon. Det er således ikke sikkert at en annen forsker ville kommet frem til det samme resultatet, selv med lik fremgangsmåte. Det er til tross for det ikke sagt at ikke studien er gyldig, eller troverdig, men heller et resultat av et subjektivt møte mellom to enkeltmennesker i dette tilfellet.

Begrepet pålitelighet eller validitet som Kvale og Brinkmann (2015) bruker, forklarer validitet over flere områder. Innenfor forskning så innebærer spørsmålet om validitet om en metode undersøker det den er tenkt å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Validering hører ikke hjemme under en spesiell del av forskningen, men i hele forskningsprosessen. Kvale og Brinkmann definerer den som syv ulike stadier i prosessen.

Tematisering er første stadiet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). I min undersøkelse vil det blant annet avhenge av hvorvidt studiens teoretiske forut antakelser er solide. Det andre stadiet er *planlegging* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278), og dette innebærer at gyldigheten av kunnskapen som blir produsert er avhengig av det semistrukturerte intervjuets formål og kvalitet. Det tredje stadiet innenfor validitet er *intervjuing* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). Intervjuingen bør omfatte en grundig utspørring om meningen av det som blir sagt. Det fjerde stadiet er *transkribering*. I transkriberingsprosessen er det avgjørende at det velges en skriftlig stil som rettferdiggjør det muntlige språket (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). *Analysering* er det femte stadiet og innebærer at spørsmålene i intervjueteksten er gyldige og at fortolkningene av disse er logiske (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). *Validering* er det sjette stadiet og innebærer en reflektert vurdering av hva som er relevant for studien og hva som er egnet form for resultatets gyldighet. Det siste stadiet som tar for seg validitet er *rapportering* som innebærer spørsmålet om hvorvidt en rapport gir en valid beskrivelse samt leserens rolle som en bedømmer av rapportresultatet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278).

Så kan man jo stille seg spørsmålet om en fenomenologisk studie kan være valid eller pålitelig da. I dette tilfellet tenker jeg at semistrukturert intervju får frem nettopp det som er tenkt, den enkeltes erfaringer og opplevelser. Det er jo nettopp dette fenomenologien omfavner.

Den tredje kvalitetsindikatoren innenfor forskning handler om overførbarhet eller generalisering. I dette ligger om resultatene kan overføres til andre individer, kontekster eller situasjoner. I noen teorier brukes også begrepet gjenkjennelse som en form for generalisering. Kvale og Brinkmann mener at det er flere former for generalisering. En naturalistisk generalisering som baserer seg på personlige erfaringer, som jeg i min studie har gjort. I denne formen for generalisering så hviler den på taus kunnskap om hvordan ting er og når den uttrykkes i ord så går den fra å være taus til å bli kommunisert, konkret kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 290). En annen form for generalisering er analytisk generalisering. Denne involverer en begrunnet vurdering av hva som kan komme til å skje i en annen situasjon. Den baserer seg på en sammenligning av likheter og ulikheter (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 291). På mange måter kan det sies at min studie både er en analytisk generalisering og en naturalistisk generalisering, fordi den vil gi leseren en forståelse av hvordan styrere i foreldreeide barnehager har erfart personallederrollen under Covid- 19 pandemien, og i det kan trekke sammenligninger til neste gang pandemien rammer oss. Det finnes også ifølge Kvale og Brinkmann (2015) en tredje type generalisering, den statistiske generalisering. Den baserer seg på et tilfeldig utvalg av befolkningen og kvantifiserte resultater (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 291). Denne formen for generalisering er ikke aktuell for min studie.

5.7 Forskerens rolle og forforståelse

Jeg vil nå utdype og reflektere over min rolle i prosjektet og hvordan min forforståelse vil kunne influere forskningsprosessen. Forforståelse defineres i fenomenologien som *epochè* (van Manen, 2014, s. 215). *Epochè* er det samme som mine forestillinger om og erfaringer fra området jeg skal forske på. Det kan for mitt vedkommende være erfaringer med personallederrollen, som styrer i en foreldreeid barnehage under Covid- 19 pandemien. Som jeg har nevnt tidligere i teksten så står erfaring sentralt innenfor fenomenologien og ifølge van Manen (2014) kan levd erfaring deles inn i fem eksistensialiteter: *levd kropp, levd tid, levd rom, levde ting og levde relasjoner*. Disse kan ikke adskilles, men må likevel ikke være til stede på samme tid. De står uansett i relasjon til hverandre og vil være avhengig av hverandre (van Manen, 2014, s. 302). Dette er sentralt for meg i min undersøkelse, da jeg selv må ta hensyn til hva som er «mitt» i selve forskningen og hva som er «den andres». Det at disse eksistensialitetene også er så sammenvevde i hverandre betyr jo også at alt henger sammen med alt og at det kan være utfordrende å skille fra hverandre.

Jeg som forsker tar med meg all min erfaring inn i forskningsprosessen (Thagaard, 2018). Med utgangspunkt i fenomenologisk reduksjon (van Manen, 2014, s. 215) gir jeg leseren et innblikk i min erfaring fra mitt arbeid som styrer i en foreldreeid barnehage. Jeg har mer enn tjue års erfaring fra personallederrollen, fra to forskjellige private barnehager. En av disse barnehagene var foreldreeid. Begge barnehagene jeg har erfaring fra var relativt små, med en liten og oversiktlig personalgruppe. For meg så falt valget på arbeid i denne typen privat drift på grunn av autonomien det ga meg i jobben min. Denne autonomien har vært grunnlaget for min trivsel i jobben som styrer.

Helt til pandemien rammet oss har jeg hatt en opplevelse av å mestre jobben min godt. Med pandemien fulgte det uforutsigbarhet på et helt nytt plan, og jeg opplevde at arbeidsoppgavene ble flere og mer komplekse. Ivaretagelse av et personale som var rammet av frykt for det uforutsigbare viruset, retningslinjer og beredskapsplaner som måtte lages, frykten for selv å smitte barn og personale, førte seg inn i den allerede fulle listen over arbeidsoppgaver. Barnehagens styre som var mine overordnede var helt uten både barnehagefaglig og helsefaglig kompetanse, og var av den grunn lite aktuelle å søke hjelp hos, og ingen av dem tilbød noe form for hjelp. Jeg opplevde at jeg var overlatt til meg selv. Da viruset rammet Norge var jeg halvveis inne i en mastergradsutdanning i pedagogikk med barnehageledelse som retning, og mine egne erfaringer fra personallederrollen under pandemien har bidratt til problemstillingen som markerer avslutningen på denne utdanningen. Mine erfaringer fra tidligere og nåværende jobb som styrer, har hatt betydning for valget av problemstilling og teoretiske perspektiver i dette prosjektet.

Nå har jeg etter beste evne aktualisert tema, basert på tidligere forskning og teori. Jeg har presentert metoden for forskningen og nå vil jeg gå over til presentasjonen og drøftingen av mine funn opp mot problemstillingen.

6.0 Funn og drøfting

I dette kapittelet vil jeg presentere funn og drøfting sammen for å gjøre teksten oversiktlig. Med utgangspunkt i problemstillingen: Hvilke erfaringer har styrere i foreldreeide barnehager gjort seg med personallederrollen under Covid- 19 pandemien? så har jeg ved hjelp av prosessen med tematisk analyse kommet frem til fire ulike tema jeg vil presentere og drøfte utover i kapittelet. Temaene gjenspeiler hovedbegrepene i problemstillingen, men flettes i hverandre da de er hverandres forutsetninger. Jeg velger å gi hvert tema sitt eget underkapittel.

6.1 Tematisk oversikt over funn i studien

I analysekapittelet tidligere i oppgaven gjorde jeg rede for hvordan jeg analyserte meg frem til aktuelle temaer for oppgaven. Jeg vil nå presentere de fire temaene som jeg skal drøfte videre i kapittelet. Tema en er: Tiden før pandemien, styreren og organisasjonskulturen, som tar for seg hvilke forutsetninger styreren arbeidet under før pandemien og hvilken organisasjonskultur som rådet i de enkelte barnehager. Tema to er: Da pandemien endret forutsetningene, som handler om hvilke positive og negative konsekvenser pandemien fikk for styrerens personallederrolle. Tema tre tar for seg styrerens støtteapparat under pandemien. Dette temaet belyser ulike typer sosial støtte og det erfarte fraværet av emosjonell støtte under pandemien. Tema fire tar for seg relasjonene mellom styrerne og de enkelte medarbeiderne og konsekvensene pandemien brakte med seg.

Jeg har valgt å la arbeidet med teori og analyse være parallelle prosesser for at de ulike delene av oppgaven skal henge sammen på en naturlig måte. På den måten vil teorien som allerede er presentert bli et naturlig utgangspunkt for drøfting av funnene som kom frem under intervjuene. For å ivareta informantenes rett til anonymitet har jeg valgt å gi dem fiktive navn.

6.2 Tiden før pandemien: styrerrollen og organisasjonskulturen

Styrerrollen har vært under utvikling over mange år (Gotvassli, 2019, s. 19). På 1980 tallet var styrerens hovedvekt på arbeidsoppgaver mer administrative, før det med Rammeplanene ble en gradvis økt oppmerksomhet rundt styrerens ansvar for personalledelse og for den pedagogiske ledelsen (Gotvassli, 2019, s.22). Ledelse har også fått en større plass i utdanningen enn tidligere, og barnehagelærerutdanningen har nå fått status som en lederutdanning (Santana, 2020, s. 131). Dette

er endringer som har skjedd over en lengre tidsperiode, men i det senere har endringene skjedd raskere, som følge av pandemien.

Med utgangspunkt i at denne studien tar for seg et *før* og ett *nå* perspektiv, så blir det naturlig og viktig å trekke frem hvordan var personallederrollen erfart før pandemien. Styrerne trekker frem autonomi, tilstedeværelse på avdelinger og organisasjonskultur som samarbeid på tvers av avdelinger som viktige elementer for personallederrollen før pandemien.

Autonomi kan ifølge Mausestagen (2017, s 15) beskrives som utøvelse av skjønn basert på oppdatert kunnskap og kompetanse. Autonomi kan sies å være kjernen i profesjonelt arbeid, og er basert på tillit til at den som utøver autonomien har evne og vilje til å utføre sitt arbeid på en hensiktsmessig måte (Mausestagen, 2017, s.15). I intervjuet med Gerd så fortalte hun at:

Dersom du er heldig med personalet, og får litt rutine i det å være styrer så har du jo en stor frihet i små, foreldreide barnehager, i å drifte slik som du vil. For eksempel så går jo jeg mye inn på avdelingene, jeg kjenner alle barna og foreldrene, og er også en ekstra ressurs, som vikar, som kan brukes i alle ender.

Autonomien i en foreldreid barnehage kan sies å være stor da rammene for de ulike private aktørene på barnehagefeltet er at kommunen i liten grad kan regulere det private engasjementet med kontrakter som regulerer hvordan innholdet i barnehagen skal være, utover minstekravene i loven (Børhaug, 2016, s. 107). I min studie kom det frem at det å være styrer i en foreldreid barnehage oppleves som å ha stor autonomi i jobben, og at styrerne opplevde det som positivt å ha mulighet til å disponere sin tid og sine oppgaver ut fra et faglig skjønn. Ved å bruke sitt faglige skjønn viser styreren dømmekraft til å ta fornuftige beslutninger til det de selv mener er nødvendig og riktig for barnehagen (Grimen & Molander, 2008, s.182).

Styrerne i min studie uttrykte alle at de hadde et stort engasjement for jobben sin og har brukt mye tid på å være til stede, både i form av å være «på huset» på jobb, men også å delta i det praktiske arbeidet på avdelingene. Når Gerd fortalte om at hun kjenner alle barn og foreldre, og at hun brukes som vikar i hele barnehagen beskrev hun at hun ved hjelp av sin autonomi oppnådde relasjoner til alle som var involvert i barnehagen. Hun fortalte også da om levde relasjoner (van Manen, 2014, s. 303) til både mennesker og barnehagen som helhet. Også Grethe satte ord på dette da hun fortalte om sine erfaringer:

Jeg vet at det settes pris på at jeg er mye til stede på avdelingene, og jeg tenker at det er viktig for å få med seg stemninger og hva som skjer ... Jeg får ikke med meg stemningen om jeg ikke er der.

Grethe sitt utsagn forteller også noe om hva som er viktig og meningsfullt å bruke tid på som styrer i barnehagen. Da hun fortalte at hun brukte mye tid på avdelingene, tidfestet hun det ikke direkte i timer og minutter, men brukte en mer diffus definering av tidsbegrepet. Vi erfarer tiden gjennom kroppen og det er ikke en objektiv måling det er snakk om (van Manen, 2014, s. 305).

Det Grethe fortalte i sitatet over peker på nettopp det Granrusten hevder i "*Styrerens profesjonelle identitet*", at det kan se ut som om styrerens oppgave i barnehagen både er sammensatt og omfattende og preget av mange roller som skal fylles (2016, s. 217) med tanke på tiden som skal brukes på daglig motivasjon av ansatte, sykefraværsoppfølging, pedagogisk ledelse og andre personallederoppgaver. At Grethe opplevde det som viktig at hun fikk med seg stemningen i personalgruppen fordrer at hun er fysisk til stede, sammen med sine kollegaer. Det at Grethe valgte å bruke mye tid på avdelingene beskrev hun som verdifullt både for å opprettholde eller bygge relasjoner, men også at hun ville være en ressurs for avdelingens medarbeidere og barn.

Styrerne i min undersøkelse fortalte om at kulturen i den enkelte barnehage hadde, før pandemien, vært preget av åpne dører, stor frihet og en barnehagehverdag preget av samarbeid på tvers av avdelinger og yrkesroller. Som fremhevet av Beate: «Vi har vært veldig gode på team, med samarbeid på tvers og det å løfte hverandre da, det er en av styrkene våre, sånn normalt». I intervjuet med Dora så vektlegger hun også fellesskapet blant de ansatte: «Vi har vært en barnehage som har vært veldig sammen. Veldig til å hjelpe hverandre».

Slik jeg forstår det så kan det Beate og Dora henviste til som team her også defineres som en del av det som i faglitteraturen omtales som organisasjonskultur. Organisasjonskultur handler først og fremst om hvem personalet sammen er som barnehage (Nikolaisen & Bekken, 2014, s. 35), den uformelle organisasjonen, det som kan defineres som «slik gjør vi det hos oss» (Gotvassli, 2019, s. 249). Styrerne beskrev seg selv og sine personalgrupper som en gruppe med mer eller mindre familie lignende egenskaper, noe Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 133) omtaler som klankultur. Organisasjonskulturen i de ulike barnehagene kan sees på som dynamisk til tross for disse føringene som "slik gjør vi det hos oss", for det er forskjell på hva vi *gjør* og hvem vi *er* som personalgruppe. Hvem vi *er* som personalgruppe innebærer hvem som er til stede samtidig, og hvordan vi påvirker og påvirkes av hverandre, av tiden og rommet, og hva vi har rundt oss.

Personalledelse, definert som å skape oppslutning blant medarbeiderne og støtte og inspirere dem, er av styrere definert som den viktigste lederoppgaven i barnehagen, samtidig som det også er den funksjonen som styrerne bruker mest tid på (Gotvassli, 2019, s. 143). Ved å se på styrernes besvarelser i lys av Mintzberg (2011) sitt perspektiv på kontekstens innvirkning på personalledelse,

så blir organisasjonskulturen sentral i dette. Under innsamlingen av data beskrev styrerne flere aspekter som beskrev organisasjonskulturene i de enkelte barnehagene som det faglitteraturen omtaler som klankultur. Styrerne fortalte om teamarbeid og hvor betydningsfullt det var for organisasjonen. Teamarbeid ansees som en av de viktigste antakelsene under klankulturen (Gotvassli, 2021, s.140). Det kom også frem at i de fire barnehagene så var personalgruppen preget av personale med lang ansiennitet. Også medarbeidere med lang ansiennitet er ett av kjennetegnene på denne typen organisasjonskultur (Gotvassli, 2019, 261). I klankulturen sees lederne på som mentorer eller også foreldrefigurer og deres oppgave er å styrke medarbeiderne og å gjøre det enkelt for dem å delta og engasjere seg og være lojale. (Gotvassli, 2019, s. 261).

Mintzberg (2011) sin påstand om at ledelse er en praktisk handling i kontekst, harmonerer med hvordan Grethe beskrev sine erfaringer, da hun fortalte om at hun var mye ute i avdelingene. Styrernes beskrivelser av sin hverdag kan også sies å være en beskrivelse av deres livsverden (Merleau Ponty, 1994).

Styrerne i de fire barnehagene har beskrevet positive aspekter ved personallederrollen i foreldreeide barnehager. Senere i studien kommer det frem at det styrerne mente at det finnes både fordeler og ulemper med hvordan foreldreeide barnehager er driftet. Neste tema gir innblikk i hvordan styrerne opplevde at pandemien endret forutsetningene for personalledelsen.

6.3 Da pandemien endret forutsetningene

Da pandemien endret arbeidsforutsetningene for de enkelte styrerne, så endret også dette noe i styrernes måte å gjøre og erfare sitt eget arbeid. Da vi under forrige tema fikk innsikt i hvordan styrerne opplevde sin personallederrolle før pandemien så ser jeg av funnene at opplevelsen av denne rollen ble endret under pandemien, både på godt og vondt. Forutsetningene som endret seg resulterte i endrede følelser rundt egen rolle som personalleder, og også omkring følelsen overfor egne kollegaer. De erfarte at de ikke lenger kunne utøve sin lederrolle slik de tidligere hadde gjort, de ble mer ensomme og mindre motiverte for jobben sin. De erfarte også at de fikk utført viktige endringer i driften og hvor positivt det var for alle å ha hele personalet til stede samtidig.

Som følge av pandemien ble styrerne utsatt for endringer i arbeidsmåter og gjøremål. Endring som ikke selv er ønsket, oppleves nødvendigvis ikke alltid positivt. Dora fortalte om dette gjennom sine erfaringer:

Nei, det har vært fælt å være her, for jeg kunne ikke gå fra avdeling til avdeling slik som jeg pleier. Så når jeg kom hit så måtte jeg sitte på kontoret, og jeg måtte forholde meg til en avdeling en uke av gangen, så det var liten nytte i meg. Jeg følte meg som en fare, en smittespreder som gikk rundt her. Det har egentlig vært det tyngste jeg synes det har vært veldig vanskelig fordi vi skled ut til å bli fire barnehager under ett tak.

Dora sitt utsagn kan kjennes igjen ut fra Howard og Howard (2012) sin forskning fra Canada, som også viste at lærere var redde for både å bli smittet selv og å smitte andre. Grethe var også opptatt av tiltak for å hindre smittespredning og uttrykte under intervjuet:

Jeg synes det har vært vanskeligere å være leder, fordi vi skulle holde avstand, og jeg er jo så vant til å være tett på personalet. Vi er jo ikke så stor barnehage, og jeg jobber jo også på avdeling og er vant til å være «hands on». Døren til kontoret er alltid åpen, og vi er vant til å jobbe tett. Men så måtte vi jo dele oss og være veldig små kohorter, i perioder i alle fall, så det var veldig uvant å få den avstanden til personalet. Og hvordan skulle vi løse det da, for ikke å miste dem? Mange var engstelige og syntes at det var et stort ansvar. Mange var usikre.

Os et al., (2021, s. 10) påpeker at styreren har hatt en enda større oppgave enn tidligere med personalledelse under koronapandemien. Dette har styrere opplevd som utfordrende både fordi personalet i perioder ikke har vært i barnehagen, men også fordi pandemien har gitt behov for mer mangfoldig omsorg for ansatte.

At styrerne sa at de «merker det på kroppen» gjør at jeg automatisk tenker at dette handler om fenomenologi. Hvorvidt den *levde kroppen* får med seg eller ikke får med seg stemninger, er avhengig av om den er sammen med sitt personale eller ikke. Når styrerne snakket om at de opplevde situasjonen som forferdelig eller grusom, så var dette noe de erfarte i og med kroppen. Merleau- Ponty (1994, s. 2) forklarer persepsjon med at for å se en gjenstand klart, så må omgivelsene gjøres uklare. Han sier at en gjenstand ikke kan bli en gjenstand uten at omgivelsene blir en horisont. Det kan forstås som at styrerne hadde lagt fortiden i horisonten og forsto nåtiden slik de erfarte den nå, men at de likevel hadde med seg tidligere erfaringer, og fortolket ulike opplevelser ut fra disse. I eksempelet over så forstår jeg dette som at styrerne har måttet legge mønstre fra fortidens personalledelse i horisonten og gjøre nåtid til det som skal være klart. På den måten så kan nå-tiden bli et system hvor den ikke kan vise seg uten å skjule fortiden (Merleau- Ponty, 1994, s. 2). I dette ligger en forståelse av at selv om vi har en erfaring fra tidligere, så er den ikke nødvendigvis direkte overførbar til det vi står i akkurat nå.

Pandemien har preget personalledelsen til styrerne i min undersøkelse på flere områder. Flere av styrerne fortalte om at pandemien har endret deres syn på egne ferdigheter. Styrerne fortalte om negative følelser og tap av motivasjon som følge av pandemien. Særlig dette med avstand til personalet nevnte de alle fire. Gerd ga uttrykk for at «Det var vanskelig å være fysisk distansert, når man har som arbeidsmåte å være nær». Dette ble også svært tydelig i Grethe sitt utsagn: «Det ble så ensomt, og det følte jeg veldig på, jeg ble ganske demotivert».

Forskning på ledelse i barnehagen har gjentakende vist at indre motivasjon er en drivkraft for arbeidsutførelsen (Skogen et al., 2021, s.129). Det kan dermed være alvorlig for organisasjonen dersom lederen blir demotivert for sitt arbeid. På en måte blir styreren fratatt muligheten til å gjøre det den pleier for sine medarbeidere, noe som i seg selv ifølge Lai (2017) er hemmende for den prososiale motivasjonen. Effekten av demotivasjon kan være å ønske seg bort fra organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 234).

Erfaringene har ikke vært udelt negative under pandemien. Gerd fortalte om positive endringer hun og hennes barnehage hadde erfart: «Jeg så hvor flinke vi var til å endre oss når vi måtte, hvis jeg skulle oppnådd det samme uten pandemien måtte jeg brukt kjempelang tid for å få forandra dagsrytmen for eksempel».

I barnehagekulturer som tidligere i oppgaven er definert som klankultur, hvor folk jobber i samme barnehage, på samme avdeling, med de samme kollegene, over mange år, så kan det ligge grobunn for muligheten til å gro fast i gamle, erfarte mønstre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 122). Det å stole på at det som har fungert i mange år fungerer i god nok grad nå, er en felle mange har stått fast i. Med pandemien så ble barnehagene tvunget til å endre mønster, da smittevernveilederen ga klare føringer for at barnehagene måtte driftes ut fra et smittevernsfaglig ståsted (Helsedirektoratet, 2020).

Pandemien har bidratt til erfaringskompetanse hos disse barnehagestyrere på nettopp å se kvalitetsforskjellen det er å ha alle ansatte på jobb til enhver tid. Dora fortalte om en av sine positive erfaringer som var en effekt av pandemien: «Vi opplevde at det var helt nydelig å være på rødt nivå, for da hadde alle det bra. Vi hadde justerte åpningstider og alle var på jobb samtidig».

Her poengterte Dora det samme som Os et al. (2021, s. 8) refererer til, nemlig at det var et privilegium at alle i personalet var til stede under hele åpningstiden. Til tross for at det å ha hele personalet til stede i barnehagen under hele åpningstiden er en lite bærekraftig måte å drive barnehage på, både i forhold til dagens bemanningsnorm, men også av årsaker som at det harmonerer lite med foreldrenes behov for åpningstid, at barna selv får velge sine lekekamerater osv., så opplevde styrerne dette som en god periode for barnehagen. Da barnehagene ble drevet på

rødt nivå var avdelingene delt inn i kohorter, med få barn og voksne som kunne samarbeide. Mye av planleggingen rundt kohorter ble lagt til styrerne, som naturlig nok har den største oversikten over barnehagen som helhet. Styreren hadde da kontakt med sine medarbeidere, hun støttet dem og fulgte dem opp og hun laget team som fungerte (Mintzberg, 2011, s. 65).

Med utgangspunkt i Mintzbergs ulike lederroller (2011, s. 65), kan styrernes erfaringer tolkes dithen at de under pandemien opplevde å bevege seg mellom de ulike lederrollene, selv om *lederrollen* var den som de opplevde tok mest plass. Lederens innflytelse kommer klartest til uttrykk gjennom *lederrollen*, og utøves gjennom å motivere, anerkjenne og bygge team (Mintzberg, 2011, s. 65). Styrerne fikk bruk for sin innflytelse i dette arbeidet, under pandemien, da fysiske rom og team som kunne samarbeide, måtte settes sammen i løpet av relativt kort tid. Samtidig som at styreren utøvde sin *lederrolle* var hun også i *entreprenørrollen*. Rollen som entreprenør innebærer det å forbedre enheten og å tilpasse enheten til de ytre omgivelser (Mintzberg, 2011, s. 91). Under pandemien så kunne det være å regulere bedriftens åpningstid til å passe med det aktuelle trafikklysnivået som det ble driftet under til enhver tid, for eksempel. At styreren står i flere roller samtidig bekrefter det Mintzberg (2011) uttrykker når han sier at disse ti lederrollene må balanseres i forhold til hverandre og at man kan stå i flere ulike roller på en og samme tid (Gotvassli, 2021, s. 34). Styrernes relasjoner til sine medarbeidere og kjennskap til medarbeidernes behov ble viktige faktorer for å få teamene til å fungere godt gjennom de hyppige endringene barnehagene hadde som forutsetninger under pandemien.

Slik jeg har opplevd intervjuene med de fire styrerne så beskrev de seg selv som styrere med en sterk indre motivasjon for jobben. Motivasjon kan beskrives som det som driver oss og får oss til å yte noe ekstra (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 228). Styrerne ble ikke drevet av et belønningssystem for vel utført arbeid, men mer av arbeidsoppgavene i seg selv. Gleden av å være i et felleskap og et kollegium var en av de viktigste motivasjonsfaktorene de henviste til. Ikke bare skal personalet være motivert, men også styreren selv har trengt motivasjon under pandemien. I barnehagene til de fire styrerne, kan det se ut som om det var en form for prososial motivasjon som rådet. Prososial motivasjon handler om å legge oppmerksomheten på andre enn seg selv (Lai, 2017, 23). Dette synes jeg kommer tydelig frem i utsagnene over. Det å hjelpe andre for å igjen få hjelp tilbake er utbredt i organisasjoner hvor det er sterke og tette sosiale relasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 235). Lai (2017) hevder at det å gjøre noe for andre, som oppleves meningsfullt og verdifullt er med på å bygge og forsterke indre jobbmotivasjon.

Da styrene fikk endret sine forutsetninger for personallederrollen som følge av pandemien så fikk det også konsekvenser for barnehagen som plass eller rom. Som personalledere under pandemien har styrene beskrevet ulike utfordringer de har møtt underveis. Felles for dem alle fire var en følelse av endrede forutsetninger for arbeidet, både når det gjaldt konkrete ansvarsoppgaver, men også for endrede forutsetninger for kommunikasjon med ansatte. En konsekvens av dette var tapet av fellesskapsfølelse med det resterende personalet som Dora satte ord på over. Retningslinjene i smittevernveilederen (Helsedirektoratet, 2020) ga føringer for driften av barnehagene og som en konsekvens av dette også for personallederrollen, i den forstand at styren ikke kunne befinne seg på samme område som sine medarbeidere, og følgelig opplevde å måtte endre sine arbeidsmåter og kommunikasjonsmåter, og fikk med det en helt ny opplevelse av det å være personalleder. *Levd rom* innenfor fenomenologien handler om relasjonen mellom mennesket og rommet (van Manen, 2014, s. 305). Det levde rom beskrives ved at styrene er til stede i avdelingen rent fysisk, og på den måten påvirker og blir påvirket. Styrene måtte distansere seg fra personalet, og personalgruppen og måtte holde seg på kontoret, eller hjemmekontoret, som et ledd i smittevernarbeid. Det kan her se ut som om at konsekvensene av å ha blitt «forvist» til hjemmekontor har vært et element som har påvirket personallederrollen i negativ retning. Barnehagekulturen i barnehagene i undersøkelsen har vært preget av samarbeid og felleskap og når dette elementet blir borte så uttalte styrene at de merket det på kroppen.

Styrene brukte ord som «forferdelig», «frustrerende», «slitne og engstelige» og «som en opplevelse av å stå utenfor fellesskapet». Dette fellesskapet blir i fenomenologisk kontekst en eksistensialitet, *levd rom* (van Manen, 2014, s. 305). Dette rommet opplevde styrene at de ikke lenger hadde tilgang til. Følelsene som styrene satt igjen med som følge av dette utenforskapet handlet ikke om hvilket eierforhold barnehagene var under, men ble heller en konsekvens av hvilket ansvar og hvilken relasjon styrene opplevde at de hadde til sine medarbeidere, særlig under en krise. Det viser seg at det å reflektere over akutte krisesituasjoner kan være avgjørende for hvordan saken utvikler seg. Styrens håndtering av krisen vil kunne ha stor betydning for danningen av kulturen i organisasjonen videre (Gotvassli, 2019, s. 265).

Styrene ga gode beskrivelser av hvordan deres livsverden var erfart før og hvordan den erfares nå. Det ble gitt beskrivelser av hvem barnehagen hadde vært som team og hvordan de opplevde sin egen hverdag i det de sto i, i det gitte tidspunkt. Styrene ga uttrykk for at det var det de hadde vært, som var førende for hvordan de definerte seg som barnehage. Før og nå ble derfor sentralt i disse funnene. Når vi tar for oss fortid, nåtid og fremtid er det subjektens erfarte tid som står i sentrum. Vi snakker her om eksistensialiteten *Levd tid* som er den tidsmessige måten å leve i verden (van Manen, 2014, s. 305).

6.4 Styrenes støtteapparat under pandemien

Da Covid-19 pandemien rammet Norge, så var dette en helt ny situasjon, som styrerne ikke hadde erfart tidligere. Som styrere er de ansvarlige for å støtte og motivere sine medarbeidere både emosjonelt, informativt og praktisk (Bøe et al., s. 64). Når en krise oppstår vil det være nyttig, og kanskje også nødvendig for styrerne å ha et støtteapparat å kunne lene seg til som leder, for selv å kunne utføre sin personallederrolle tilfredsstillende. Sosial støtte er en viktig emosjonsfokusert mestringsstrategi og er med på å påvirke hvordan situasjoner oppleves (Bøe et al., 2020, s. 53). Bøe, Tholin og Kristiansen (2020) beskriver sosial støtte som noe styrerne ofte får fra ulike personer i nettverket, og deler denne støtten inn i tre ulike dimensjoner; emosjonell- informativ- og praktisk støtte. I intervjuene ønsket jeg derfor å utforske sammen med styrerne i hvilken grad de hadde opplevd å ha et støtteapparat rundt seg og hvordan dette påvirket rollen deres som personalleder. Jeg ønsket også å finne ut av hva de eventuelt hadde behov for støtteapparatet til, og hvor viktig var det for dem hvilke personer som var i dette støtteapparatet?

I funnene kommer det frem at styrerne har opplevd ulike typer støtte under pandemien, men at emosjonell støtte har vært savnet. Grethe fortalte om: «Jeg har to venner som er styrere i foreldreeide barnehager, som jeg møter innimellom, vi har en sånn Messenger-gruppe hvor vi kan diskutere litt». Gerd uttrykte det samme: «Jeg har en annen barnehage i nærmiljøet som har samme drift som oss, hvor jeg og styreren har veldig tett kontakt». Det styrerne her fortalte om er det Bøe, Tholin og Kristiansen (2020) beskriver som informativ støtte som innebærer å gi råd, informasjon eller tilbakemelding til personer i en type nettverk. Sett i lys av Mintzberg (2011) sin rolleterminologi beskrives nettopp dette som den *kontaktskapende rollen*. Den innebærer kontakt med andre ledere og øvrige personer utenfor arbeidsenheten sin (Mintzberg, 2011, s. 45).

Gerd fortalte også: «Jeg må nok også si mannen min, jeg har nok spilt mye ball med han i forhold til hvor vi er hen, og det har jo rådet mye usikkerhet rundt disse smittevernveilederne». Gerd sin ektemann vil i denne forbindelse være en type emosjonell støtte for henne, mer enn en informativ støtte da den emosjonelle støtten innebærer å føle at folk bryr seg om deg. Dette oppnås gjerne gjennom gjensidig tillit mellom personer (Bøe et al., 2020, s. 53).

Selv om styrerne her tilkjennega at de har hatt et støtteapparat å forholde seg til under pandemien så kom det også frem andre erfaringer under intervjuene. Beate fortalte:

Jeg fikk lite støtte i styret. Styret falt litt unna på en måte, i en periode hvor vi kunne trengt dem. Vi kunne jo hatt styremøter digitalt, men det ble ikke noe. Og vi føler at vi sitter litt

alene med ansvaret, så det hadde vært godt hvis noen bare hadde tilbudt seg å være litt der for oss da ... for vi er jo litt alene, det var jo en helt ny situasjon og et veldig stort ansvar.

Her kom det tydelig frem at en emosjonell støtte var sårt savnet under pandemien. Dette ble også trukket frem av Grethe: «Det er den eneste tingen jeg synes er litt dumt med foreldreide barnehager, at man liksom er litt aleine. Man har ikke det nettverket rundt seg som jeg tipper at de store kjedebarnhagene har, med nettverksmøter og slikt». Slik jeg forstår Grethe sitt utsagn om å være litt alene, så uttrykte hun at det at det hverken var informativ eller praktisk støtte å få fra overordnede, eller «sideordnede». Os et al. (2021) tilkjenner at styrere i små, foreldreide barnehager har opplevd andre utfordringer enn større barnehager med annet eierskap, for eksempel kjedebarnhager eller kommunale barnehager. Blant annet at de har opplevd det som utfordrende å stå med et eneansvar. (Os et al., 2021, s. 25). Også Bøe et al. (2020, s. 61) gjør et poeng av at det er større praktisk støtte å få i kjedebarnhager, da styrerne har ferdige verktøy og systemer å benytte seg av.

I funnene fra temaet om styrernes støtteapparat under pandemien kom det frem at alle har beskrevet en eller flere som de har kunnet støtte seg til i sitt arbeid under pandemien. Behovet for informativ og praktisk støtte har vært til stede, men ifølge styrerne ikke tilfredsstillende. Den emosjonelle støtten har vært mest savnet. Samtlige barnehagestyrere i studien har rapportert om god hjelp fra en eller flere instanser i kommunen de tilhører. Videre har alle styrerne henvist til sitt personale og pedlergrupper som de har kunnet støtte seg til. De forteller også om andre ulike personer i deres omgangskrets og arbeidsliv som har stått dem bi. Disse uttalelsene harmonerer med tidligere forskning på området, hvor tilbakemeldingen fra styrerne i barnehagene er stort sett at de er fornøyde med informasjonen som har kommet fra kommunene under nedstengingen, selv om de private barnehagene fremstår som noe mindre fornøyd enn de kommunale (Os et al., 2021, s. 7). Styrerne, i min studie, fikk den støtten de trengte i de overordnede utfordringene fra representanter i kommunen. Dette dreide seg om informasjon felles til alle i kommunen, retningslinjer når det gjaldt smittevernveiledere osv.

Det som også kom frem under hver av intervjuene, er at styrerne hadde fått lite eller ingen støtte fra sitt styre. Slik jeg tolker det så har dette å gjøre med det Røtnes og Bjøru (2020) presenterer i sin rapport, *Betydningen til samvirker og stiftelser som eierformer i norsk næringsliv*. Med tanke på at i Samvirke-barnehager er det oftest foreldre og eller ansatte som er eiere og at dette styret er valgt ut fra egne rekker (Røtnes & Bjøru, 2020). Styret som i de fleste tilfeller består av et utvalg foreldre i barnehagen, er ansvarlig for driften, men denne er gjerne da delegert over til styrer. Dette er jo sånn

sett naturlig i og med at hovedvekten av styremedlemmene, da foreldrene, ikke nødvendigvis har barnehagefaglig kompetanse. Ofte har styreren i foreldre-eide barnehager fullmakt til å utøve ledelse på alle plan, uten å alltid måtte involvere styret i beslutninger, og det kan nå se ut som om en lei konsekvens av dette er at styrerne opplever at de står alene i krisen, uten et nivå over til å lene seg på. Pandemien har gitt behov for mer mangfoldig omsorg for ansatte, og dette er en lederoppgave (Os et al. 2021, s. 10). Av den grunn får dette da også konsekvenser for styreren selv, både fordi den har en opplevelse av å stå på utsiden av fellesskapet på sin egen arbeidsplass, og fordi den ikke har en reell leder over seg som kan gi den støtten og omsorgen styreren har behov for, for at den skal kunne utføre sin personallederrolle best mulig.

I denne studien har det kommet frem at barnehagens styre, som er øverste leder organ, har vært lite på banen under pandemien, og dermed har ikke styreren noen leder som ivaretar henne under krisen. Fenomenologisk sett tenker jeg her på eksistensialiteten *levd relasjon* og i hvilken grad denne ble påvirket under pandemien. *Levd relasjon* handler om de relasjonene vi skaper eller tar vare på i et egnet rom (van Manen, 2014, s. 303). En av styrernes relasjoner under pandemien er barnehagens styre, som består av barnehagens foreldre, og det kom frem under intervjuene at styrerne ikke var tilfredse med gjensidigheten i denne relasjonen. De hadde ikke opplevd å få den sosiale støtten (Bøe et al., 2020, s.53) de erfarte at de hadde behov for. Den sosiale støtten er dermed en viktig faktor for styrerne. Når styrerne erfarte ubalanse mellom krav og egen utførelse, beskrev de at de opplevde det gjennom egne følelser. Dette kan få konsekvenser for arbeidsmiljø, lederrollen og relasjonen til medarbeiderne (Bøe et al., 2020, s. 52).

Jacobsen og Thorsvik (2013, s 280) definerer kommunikasjonen med overordnede som vertikal kommunikasjon oppover, og hevder at det er særlig to forhold i dette som vi bør være oppmerksomme på. Det ene er at nivået over styrerne i foreldreeide barnehager, altså barnehagens styre, ikke nødvendigvis innehar kompetanse om feltet og derav vil kapasiteten til å nyttiggjøre seg og behandle informasjon bli mindre. Det andre vi skal være klar over er at tilbakemeldingen til overordnede fra underordnede kan oppleves som utilstrekkelig og upålitelig. Forskning viser at underordnede og mellomledere underslår negativ informasjon når de omtaler eget arbeid til overordnede (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 280). I dette ligger det en forståelse av at styrerne kan ha underkommunisert sitt behov for støtte fra styret som styrerens leder.

En del av lederens mandat er ifølge Mintzberg (2011) å utøve den *kontaktskapende rollen*, som innebærer kontakt med andre ledere og øvrige personer utenfor arbeidsenheten sin, noe styrerne i min studie bekrefter. Mintzberg påpeker nettopp det styrerne tilkjenner, at det brukes langt mindre tid med egne overordnede enn med deres underordnede og samarbeidspartnere utenfor

arbeidsenheten (2011, s. 73). Styrene i denne studien retter søkelyset mot en manglende emosjonell støtte, da særlig fra deres overordnede. Gjennom å ha noen å dele erfaringer med så kan altså følelsen av trussel som stressfaktor bli redusert og i den grad oppleves som en emosjonell støtte (Bøe et al., 2020, s. 53). Toveis kommunikasjon kan redusere trusler selv når det er uforutsigbarhet som råder (Urick et al., 2021).

6.5 Relasjonene mellom styrerne og de enkelte medarbeiderne og konsekvensene pandemien brakte med seg

Med bakgrunn i den tematiske analysen og at styrerne har viet de relasjonelle aspektene i personalledelsen så stor oppmerksomhet under intervjuene, velger jeg å vie dette temaet et eget kapittel. I kapittel 6.3 ble det drøftet hvilke forutsetninger som ble endret som følge av pandemien. I dette kapitlet er det konsekvensene disse endrede forutsetningene fikk for relasjonene mellom styreren og den enkelte medarbeider som blir presentert og drøftet.

I barnehagen er alle yrkesrollene avhengige av hverandre og tett på hverandre, og det faglige blir ofte vevd inn i det personlige (Gotvassli, 2019, s. 261). Å være i relasjon handler om forhold (Schibbye, 2009, s. 243), om å være sammen med andre, som er emosjonelt tilgjengelige, hvor vi er kjent og hvor våre behov blir akseptert (Powell, 2015, s. 61). Et av barnehagens kjennetegn er at nettopp fellesskap, motivasjon og inspirasjon er noe styrerne bruker i sin personallederrolle. Grethe ga uttrykk for en utfordring hun møtte under pandemien: «Det er vanskeligere å møte folk i det de står i, når du ikke kan være nær, så det syntes jeg var utfordrende, og også å fange opp hvordan folk egentlig har det, når man har sånn avstandskommunikasjon». Barnehagekulturen er preget av nære relasjoner mellom medarbeiderne (Sunde & Fuglestad, 2006, s. 134). Kommunikasjon er elementært for å opprettholde organisasjonskulturer, og er også helt sentralt for samhold i personalgrupper, og kan sies å være avgjørende for å skape eller opprettholde et godt arbeidsmiljø (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 269).

Mine styrere kan se ut til å ha lik strategi for hvordan de vanligvis håndterer hvor synlige og tilgjengelige de trenger å være i hverdagen (Gotvassli, 2019). Når denne måten å håndtere hverdagen på rokkes ved, kan det se ut til å skape negative følelser hos styrerne, og at de er avhengige av en hverdag preget av gjensidig avhengighet. Beate ga uttrykk for en av sine utfordringer under hennes intervju:

Så synes jeg også at det var utfordrende at folk var så engstelige. Engstelige for å gå på jobb og engstelige for å gå fra jobb, for å smitte andre. Og det er jo ikke noe lett å lede redde mennesker.

Det kan se ut som evnen til å engasjere seg i egne ansatte, deres arbeid og deres individuelle behov, får stadig større betydning. Dersom dette ikke er mulig vil en konsekvens kunne bli medarbeidere som oppleves som krevende fra styreren sin side. Når man står i en krise vil måten lederen håndterer dette på, signalisere verdier og normer i organisasjonen (Gotvassli, 2019).

Barnehagene mine intervjupersoner er styrere i kan se ut til å ha fellestrekk i sine kulturer om nærhet i personalet. Denne nærheten uttrykkes som å være fysisk i nærheten, under samme tak for eksempel, men også å være mentalt tilgjengelig for medarbeiderne. En annen type nærhet uttrykkes også under intervjuene, nærhet i relasjonen mellom styreren selv og personalet. Da jeg stilte spørsmålet om relasjoner mellom styreren og personalet så sa Gerd:

Jeg tenker at det er viktig for en leder å snappe opp litt av privatlivet til folk ... Det er viktig for meg som leder å vite litt om familieforholdene til den enkelte, slik at jeg kan følge opp det også da, at medarbeiderne blir sett på det de har med seg hjemmefra også. Særlig under pandemien så har dette blitt viktig for meg.

I barnehagen er medarbeiderne de viktigste ressursene og i barnehager med gode relasjoner tar medarbeidere ansvar og vil bidra. I kulturer som defineres som klankulturer, med familielignende tendenser, kan forholdet mellom det private og det profesjonelle bli stilt på prøve. Når vi vet at lederne i disse kulturene også sees på som foreldreroller, så er det lett å tenke seg at dette kan by på utfordringer i balansegangen mellom det profesjonelle og private. Beate fortalte under sitt intervju:

For meg kan man være ganske nær uten å være veldig privat. Jeg tror ikke jeg er så privat med alle medarbeiderne egentlig, men jeg opplever at jeg er nær likevel. Men jeg har ikke noe imot å være privat heller. Jeg vet jo at vi er 24 timers mennesker og at hvordan vi har det hjemme påvirker hvem vi er på jobb.

Jeg forstår Beate som at hun har et elementært bånd til sine medarbeidere, og at hun selv ikke kan ikke kan forestille seg selv, uten de andre (Schibbye, 2009, s. 243). Jeg tenker at hun beskriver en subjekt- subjekt tanke og eier en opplevelse av likeverd i relasjonen (Schibbye, 2009, s. 49).

Nærhet til personalet og kommunikasjonen med dem er aspekter som styrerne beskriver at er avgjørende for at de skal kunne utføre personallederrollen sin på en måte som er tilfredsstillende for alle. «De ansatte er vår viktigste ressurs, det har blitt enda mer tydelig for meg under pandemien», uttrykte Beate under sitt intervju. Barnehage er en form for tjenesteyting, og den aller viktigste innsatsfaktoren er arbeidskraften, og de ferdigheter og den kunnskap som de ansatte har, blir barnehagens viktigste kapital (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 228). Beate fremhevet:

Altså jeg har visst hele tiden at personalet i barnehagen er viktig, men at personalet faktisk ER barnehagen har virkelig gått opp for meg under pandemien. Barna kommer og går, mens personalet skal jo ofte bli da, og helst over tid, og det er de som gjør hele barnehagen. Jeg ser det enda tydeligere nå, viktigheten av å ha et personale som har lyst til å være her.

Når Beate uttalte seg slik så var det Mintzberg (2011, s. 48) sin *lederrolle* som skinte gjennom. Det å motivere personalet til å ville være i barnehagen over tid har Beate erfart at er en av hennes viktigste oppgaver. Relasjoner mellom leder og medarbeidere hører hjemme under Mintzberg sin lederrolle (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 434). Lederen har ansvar for personalet og de mellommenneskelige delene av relasjonene, og utøves gjerne indirekte (Mintzberg, 2011, s. 48).

Dersom vi skal se på personalledelse under pandemi ut fra Mintzberg sin teori om ledelse som praksis, så vil informasjonsrollene som Mintzberg (2011) viser til kategoriseres som *overvåker*, *informasjonsspreder* og *talsmann* være gjeldende. Og det er nettopp disse rollene styrerne indirekte viser til når de snakker om deling av informasjon, og ivaretagelse av medarbeidere. Det er kommunikasjonen som former og utvikler organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 268). Det at folk snakker sammen bidrar til å utvikle organisasjonen. Styrerne påpeker at det har oppleves som utfordrende når de ikke har kunnet delta i samtalene, og har følt seg på utsiden. Relasjonell ledelse handler om en interesse for mennesker og det som skjer mellom mennesker (Skogen et al., 2021, s. 32), det handler om å bry seg om andre mennesker og arbeide for jobbtilfredshet og trivsel. Relasjonell ledelse innebærer derfor et positivt menneskesyn der lederen ser på personalet som at medarbeiderne utvikler seg og endrer atferd ut fra den enkelte kontekst. Under intervjuene reflekterte styrerne rundt forskjellen på profesjonelle relasjoner og private relasjoner, og hvordan de erfarer denne forskjellen. van Manen (2014, s. 303) mener at i vår livsverden så skaper vi et forhold til andre, der folk kan vise seg fra en side, og også fra en annen. Dette mener jeg styrerne tydelig beskrev i sine intervjuer, og særlig når de snakket om pandemien og hvordan den påvirket medarbeiderne på ulike vis. En av styrerne fortalte om mye bruk av tid på avdelingene og at dette var noe som hadde bidratt til hennes utøvelse av personalledelsen, i form av relasjonsbygging. Også bruken av tid i praktisk arbeid eller refleksjon sammen med personalet skaper en kontekst som påvirker de levde relasjonene i barnehagen.

Når styreren Grethe snakket om avstandskommunikasjon så viste hun til telefonsamtaler og teams møter, samt skriftlig kommunikasjon som e-post, SMS meldinger og kommunikasjon via andre kanaler enn ansikt til ansikt kommunikasjon. Kommunikasjon via andre kommunikasjonskanaler gir riktignok raskere kommunikasjonsmuligheter, og også mulighet til å kommunisere selv om man

ikke er på samme sted til samme tid. En ulempe ved skriftlig kommunikasjon er at det er begrenset hvor mye informasjon som kan overføres i en melding. Det viktigste tapet ved å ikke kommunisere direkte er at ikkeverbal-kommunikasjon tar fra oss muligheten til å lese kroppsspråk, og ikke minst at følelser best formidles gjennom sosial samhandling (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 274).

Som fremhevet av Mintzberg (2011, s. 56) så handler lederrollen om å motivere, anerkjenne og å bygge team. Beate snakket om å være nær, å kommunisere, motivere og også det å ha en omsorg for sitt personale. Som styrer kan hun ikke kommunisere alene, men hun er avhengig av en samhandling og gjensidighet med sine medarbeidere i den pedagogiske praksis (Sunde & Fuglestad, 2006, s. 143). Innenfor relasjonell ledelse så handler det om å kunne motivere personalet for arbeidsoppgavene, og mellommenneskelig relasjoner, samspill og kommunikasjon blir sentrale elementer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 404). Dette innebærer at kjennskap til kommunikasjonsprosesser blir helt sentralt. (Skogen et al., 2021). «Alle forhold er dialektiske i det at partenes opplevelser og samværsmåter forutsetter hverandre» (Schibbye, 2009, s. 59). Medarbeidere lar seg påvirke av gode ledere (Spurkeland, 2020; Skogen et al., 2021), og av det vil avstanden rent fysisk mellom styrerne og medarbeiderne deres gjøre noe med deres opplevelse av de aktuelle situasjonene pandemien har ført med seg. Som leder erfarer styreren at hun har en viktig oppgave i det å motivere sitt personale. Motivert personell vil prøve å løse problemer selv uten å nødvendigvis belaste leder eller medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 228). Dette har selvsagt vært av stor betydning, særlig under pandemien, da arbeidsoppgavene til lederen har vært flere og mer omfattende enn tidligere.

Mellommenneskelig relasjoner, samspill og kommunikasjon er sentrale elementer i barnehagen. At ulike relasjoner og ulike kompetanser kan danne ulike lag, har jeg vært innom flere ganger i denne studien. Når mennesker liker å jobbe sammen lærer de av hverandre.

7.0 Fenomenologiske refleksjoner om studiens metodiske tilnærming og min rolle som forsker

Jeg har gjort rede for teori og selve gjennomføringen av studien i metodekapittelet, men når jeg har valgt en fenomenologisk innfallsvinkel på denne studien og viet fenomenologien så stor plass i teksten, så tenker jeg at det avslutningsvis vil være naturlig å gjøre en fenomenologisk refleksjon rundt studiens metodiske tilnærming, og min rolle som forsker.

Merleau-Ponty hevder at man kan møte verden med undring, men at en fullstendig reduksjon nærmest er umulig (Del Busso, 2018, s. 47). Dette erfarte jeg allerede tidlig i prosessen. Selv om jeg hadde en bevisst tanke om at jeg i denne masteroppgaven skulle etterstrebe å i minst mulig grad la min forforståelse, *epochè*, skinne gjennom, så påvirket min erfaring med personaledelse under pandemien mitt valg av tematikk for studien. En fullstendig reduksjon ble for meg umulig. Også da jeg gjorde valg i utvelgelsen av intervjupersoner og sted for intervju gjennomføringen ble jeg innhentet av min *epochè* i det at jeg valgte en kommune med høyt smittetrykk. Jeg hadde en antakelse om at barnehagene i denne kommunen selvsagt også hadde vært hardt rammet av smitte innad i barnehagene. Det viste seg at barnehagene til de fire styrerne som ble mine intervjupersoner var i liten grad direkte berørt av smitte i sine barnehager.

Jeg ble utfordret når det gjelder min *epochè* flere ganger under intervjuene. Da jeg lyttet til opptakene av intervjuene, så bet jeg meg merke i noe som jeg ikke hadde registrert under selve intervjuene. Styrernes stemmebruk, volum og intensitet i det de fortalte, gjorde at jeg tolket det de sa ut av min egen *epochè*, forforståelse. Jeg lot meg forlede av hvorvidt de var motiverte eller ikke, om det var positive eller negative erfaringer de fortalte om. Underveis i intervjuene måtte jeg sitte på hendene for å ikke falle i fellen med å dele egen livsverden med intervjupersonene, noe som kunne påvirket resultatene i stor grad. Igjen ble jeg fanget av den fenomenologiske reduksjonen. Jeg erfarte også at jeg speilet styrerne når de snakket. Jeg la merke til dette under selve intervjuene, men hørte det også tydelig da jeg gjennomgikk de ulike lydopptakene. Jeg tonet meg inn på dem og de tonet seg igjen inn på meg. Det ble som om vi danset, noen ganger i takt og noen ganger i utakt. Jeg har reflektert mye over om dette handler om at takten ble satt av min egen forforståelse, *epochè*. Når jeg opplevde at utsagn og fortellinger harmonerte eller ga resonans i meg på et vis, så erfarte jeg det som energigivende. Jeg setter dette i sammenheng med hva Merleau-Ponty (1994, s. 107) sier: «Men jeg står ikke overfor min kropp, jeg er i min kropp, eller rettere sagt jeg er min kropp». I dette beskriver han sin erfaring med egen kropp, og hvordan verden erfares gjennom kroppen. Kroppen er utgangspunktet for persepsjonen, for hvordan vi ser verden.

Ikke bare stemmebruken, men også blikkene til de ulike styrerne ga meg mange refleksjoner i etterkant av intervjuene. Det var som om jeg kunne se motivasjonen deres for arbeidet når de snakket og at jeg kunne rangere dem i etterkant etter hvilken energi eller motivasjon de hadde for jobben sin. Jeg tok det opp med en av styrerne også, ved et tidspunkt, fordi jeg oppfattet av hennes blick at hun hadde stor motivasjon for jobben sin, og stor tro på fremtiden til barnehagen, til tross for at hun selv skulle gå av med pensjon om ikke så lenge. Da jeg beskrev dette for henne bekreftet hun sin store motivasjon for feltet. Det å helt unngå fortolkning ble svært utfordrende og ved et tidspunkt valgte jeg å støtte meg til van Manen (2014, s. 218) som hevder at det er umulig å ikke fortolke.

Det er ikke til å komme bort fra at rommet vi gjennomførte intervjuene i, var av betydning for hva som ble sagt og hvordan det ble uttrykt og hva jeg som intervjuer oppfattet. Levd rom i fenomenologisk kontekst handler om relasjonen mellom mennesket og rommet (van Manen, 2014, s. 305). Hvis vi tar utgangspunktet at barnehagen i seg selv er rommet, så utføres jeg tre av fire intervjuer i barnehagene som styrerne var styreere i. Dette i seg selv gjorde det til at det for dem var en tryggere base for dem enn for meg som var intervjuer, men samtidig var det interessant for meg å se dem i sitt eget trygge rom. I hvilken grad barnehagene var møblert og strukturert påvirket meg også under intervjuene. Farger, orden og system skulle vise seg å få betydning for hvordan jeg erfarte intervjusituasjonene. Dette reflekterte jeg også rundt. Jeg gjorde meg opp noen formeninger om at styrerne i barnehagene med mest struktur også var dem som svarte mest direkte på spørsmålene jeg presenterte. I barnehagen hvor jeg opplevde mindre grad av struktur i rommet så vil jeg bemerke at jeg også fikk svar på spørsmålene, kanskje enda mer utdypet, men svarene ble innfiltret i hverandre og kom frem under forskjellige temaer og spørsmål. Dette gir meg refleksjoner rundt de fem eksistensialitetene og bekrefter på mange måter disse.

Ett av intervjuene ble holdt på en nøytral plass, ikke i en barnehage, og dette intervjuet ga meg også mange svar, og var kanskje det som hadde det minste problemfokus på pandemien. Om det kan ha noe å si med tanke på at vi ikke var i hennes barnehage da intervjuet ble utført har jeg reflektert over. Jeg undres over om det at vi ikke var i barnehagen hennes gjorde opplevelsene av den erfarte personallederrollen under pandemien, at den på sett og vis ble underkommunisert. Jeg har reflektert over hvorvidt hennes svar hadde vært annerledes dersom vi hadde utført intervjuet i «rommet» hun hadde erfart personallederrollen. Jeg kan heller ikke komme bort fra at ved at jeg selv ikke erfarte barnehagen hvor denne styreren arbeidet, så ble jeg heller ikke like utfordret hva angår min *epochè*. Fenomenologisk sett så kan jo dette kanskje bety at ved å være til stede i et rom hvor fortellingene om plassen blir gitt, så kan man på en måte selv erfare på kroppen det som blir sagt. Møtene med

disse fire styrerne var både like og ulike på en gang. De var like i tema og innhold på et vis, men helt ulike sett ut fra at styrerne var så ulike i seg selv som personer.

Tiden vi brukte på de ulike intervjuene varierte også mye. *Levd tid* er den tidsmessige måten å leve i verden (van Manen, 2014, s. 305). Det intervjuet som tok kortest tid var over på under en time. Intervjuet som varte lengst varte i nesten to timer og jeg følte at vi nettopp hadde startet. Når vi erfarer tiden gjennom kroppen, er det ikke en objektiv måling det er snakk om. Når noe er gøy så føles det som om tiden går fort og når noe er kjedelig så kan tiden virke uendelig lang (van Manen, 2014, s. 306). Når vi tar for oss fortid, nåtid og fremtid er det subjektens erfarte tid som står i sentrum. Om det var styrernes evner til å holde på min oppmerksomhet, eller om det var min tilstand den aktuelle dagen som gjorde det så forskjellig kan jeg jo reflektere over, men opplevelsen av tiden som kom og gikk var veldig ulik.

Også ting, som artefakter og møbler kan bidra til å gi mening eller ikke mening i ting som blir uttrykt under intervjuene. I et av intervjuene var jeg i en barnehage og i et rom med mange ulike ting. Det var møbler og formingsmateriell, klær, bøker, pc-er og store vinduer ut mot et av barnehagens uteområder. Rommet vi satt i skulle inneha mange funksjoner. Det var møterom, og pauserom, lager og arbeidsplass for pedagoger eller fagarbeidere. I dette rommet opplevde jeg at jeg hadde vanskeligheter med å konsentrere meg om oppgaven jeg skulle utføre, fordi jeg fikk så mange refleksjoner om eget arbeid. Jeg ble inspirert, fikk nye ideer om alt annet enn intervjuet jeg skulle utføre. Sett i en fenomenologisk sammenheng så er det vanskelig å overvurdere betydningen av ting i livene våre, tingene er en del av våre liv og er i vår verden som materialitet og sier noe om hvem jeg er (van Manen, 2014, s. 307). Dette fikk meg til å reflektere over hvordan tingene som er rundt oss i det daglige påvirker oss. Jeg erfarte det direkte på kroppen ved at jeg ble forstyrret med tanke på oppgaven jeg skulle utføre, og av det en opplevelse av å ikke helt få den til. Jeg opplevde også at det dro konsentrasjonen min om oppgaven jeg skulle utføre over til andre barnehagerelaterte spørsmål som jeg enten måtte ha med meg eller som kom til meg i det jeg erfarte alle disse tingene i rommet. I intervjuet som ble gjennomført på et nøytralt sted, uten mange barnehagerelaterte ting rundt oss, klarte jeg å opprettholde fokuset på temaet vi skulle snakke om i mye større grad.

Også pandemien kan betraktes som en ting ifølge van Manen (2014). Han sier at terminologien «hyperting» kan benyttes som beskrivelse for hvordan ulike fenomen kan operere som en såkalt materialitet (van Manen, 2014, s. 307). Pandemien i seg selv har vært den dominerende konteksten for personalledelse som fenomen, for denne studien. Det kom tydelig frem under alle intervjuene at pandemien hadde vært inngripende i alle styrernes erfaring med personallederrollen de siste to årene.

7.1 Noen kritiske tanker

Dersom jeg skal se på min studie med et kritisk blikk så ser jeg at det å velge en fenomenologisk vitenskapsteoretisk tilnærming har vært krevende i det at jeg har skullet beskrive styrenes erfaringer sett fra deres side. Å skrive frem forskning uten å fortolke blir i så måte en umulig oppgave, da jeg uansett har med meg *meg* selv og mine egne erfaringer gjennom prosessen. Dette har jeg funnet støtte i hos Merleau-Ponty som hevder at man kan møte verden med undring, men at en fullstendig reduksjon nærmest er umulig (Del Busso, 2018, s. 47).

Temaet for studien har vært tidsaktuelt, og hvordan pandemien har blitt håndtert sett fra barnehagenes side vil nok være kilde til diskusjon fremover i tid. Ut fra min studie så kan det se ut som om foreldreeide barnehager, har møtt på en utfordring når det gjelder omfanget av støtteapparatet rundt styreren. Dersom foreldreeide barnehager skal ha mulighet til å rekruttere styrere fra øverste hylle i fremtiden, så må det legges til rette for et støtteapparat også for styreren. Kanskje er det nå tid for å skape arenaer hvor styrere kan snakke mer på tvers av barnehager og eierformer, som et rom for erfaringsdeling, hvor hensikten er å bygge opp et støtteapparat til neste gang pandemien rammer.

8.0 Avslutning

Nå har jeg presentert nesten hele masteroppgaven og det er tid for å gå inn for landing. Jeg vil nå oppsummere og avrunde med tanker jeg sitter igjen med. I denne studien har jeg hatt følgende problemstilling: Hvilke erfaringer har styreere i foreldreide barnehager gjort seg med personallederrollen under Covid- 19 pandemien? Før jeg går nærmere inn på oppsummeringen av styreernes erfaringer, så vil jeg kort sammenfatte studiens funn opp mot det teoretiske fundament jeg har hatt i oppgaven, for å synliggjøre kompleksiteten i personallederrollen, som jo bare er en del av styrerens mange oppgaver.

I følge Mintzberg (2011) sin teori om ledelse som praksis, og hans ti lederroller som jeg skrev om i kapittel 3, så tenker jeg at denne oppgaven synliggjør hvordan de ulike lederrollene flettes inn i hverandre, hvordan de ofte opptrer sammen og at de kan være vanskelig å skille fra hverandre. Jeg har undersøkt styrerens oppgaver med tanke på personalledelse under koronaperioden. Og gjennom mine funn så kan jeg registrere at noen av Mintzberg sine ti roller opptrer oftere i styreernes betraktninger enn andre, men alle rollene er likevel representert. Styreerne har beskrevet beslutningsrollene gjennom sine intervjuer. *Ressursfordelerrollen* og *forhandlerrollen* har blitt synliggjort ved styrerens mulighet for å bevilge ressurser både i form av tid, personell og annet. *Entreprenørrollen* har blitt synliggjort i det å skulle tilpasse barnehagen til de ytre omgivelsene som jo ble endret på svært kort tid. *Problemløsningsrollen* har blitt beskrevet i det at styreerne har måttet håndtere tilfeldigheter og uforutsette hendelser osv.

Når det kommer til informasjonsrollene så er disse erfart av styreerne og beskrevet gjennom intervjuene. *Overvåkerrollen* har blitt beskrevet av styreerne ved at de har hatt et støtteapparat å benytte seg av i eksternt nettverk som for eksempel støtten fra kommuner.

Informasjonssprederrollen har styreerne delt om sine erfaringer rundt kommunikasjonsprosesser og utfordringene med disse, når det gjelder avstandskommunikasjon og bruken av andre kommunikasjonskanaler enn hva de tidligere har benyttet. Styreerne har beskrevet seg selv som barnehagens *talsmenn*, ved at de har delt informasjon både utenfra organisasjonen og innenfra egne organisasjoner.

Styrene har også fortalt om alle de interpersonlige rollene som Mintzberg refererer til i sin teori. *Frontfigurrollen* er kanskje den rollen de referert minst til, ved at de heller har satt seg selv til side for å være rollemodell og motivatorer for sine medarbeidere. *Kontaktskaperrollen* har styreerne erfart ved å være bindeleddet mellom nivåene i organisasjonen. *Lederrollen* har vært rollen som har blitt viet mest oppmerksomhet i denne studien, da personallederrollen nok best kan defineres innenfor denne, men som oppgaven viser, ikke på noen måte kan stå alene som den eneste rollen.

Jeg vil hevde at å bruke Henry Mintzberg sine ledelsesteorier for å tilnærme meg problemstillingen i denne studien har vært relevant. Jeg vil også hevde at relasjonsteorien har vært relevant og viktig for å synliggjøre styrernes personallederrolle, og at det har vært et viktig aspekt inn i denne studien. Ved å ha tilegnet meg denne læringen opplever jeg selv det har blitt tydeligere for meg hvor kompleks styrerrollen i barnehagen faktisk er. Ledelse er så mye mer enn å utføre oppgaver. Personalledelse innebærer et stort ansvar, og et enda større ansvar under en krise, som jeg vil påstå at denne pandemien har vært. Sosial støtte (Bøe et al., 2020, s. 53) har blitt vurdert som en viktig mestringsstrategi for utøvelse av personallederrollen under pandemien. Gotvassli (2019, s. 256) hevder at det viser seg at det å reflektere over krisesituasjoner kan være avgjørende for hvordan saken utvikler seg. Også Gainey (2010) påpeker at enhver krisesituasjon bør evalueres for å ta lærdom av den og for ikke minst å være forberedt til neste eventuelle krise.

Som drøftingene viser så har det å være styrer i en foreldreid barnehage under pandemien vært en prosess med både positive og negative erfaringer. Det er ikke tvil om at disse fire styrerne i min studie har hatt krevende dager på jobb under pandemien, og at de har tilegnet seg ny læring og nye erfaringer under prosessen. Min opplevelse er at de har vært modige hva angår å utlevere egen praksis og barnehage, egne følelser og til tider også maktesløshet, men for ikke å glemme egne suksessfaktorer som jeg tolker er det som har berget dem gjennom denne tiden.. Styrerne erfarte at forutsetningene for arbeidet endret seg radikalt da pandemien kom, og de følte på et utenforskap og en avstand mellom dem og medarbeiderne. Ingen av styrerne vurderte å slutte, selv om enkelte snakket om motivasjon og håpløshet, så har de kommet helskinnet ut av det, med ny læring og motivasjon for bedre tider i sekken.

Pandemien har bidratt til erfaringskompetanse hos disse barnehagestyrerne på nettopp å se kvalitetsforskjellen det er å ha alle ansatte på jobb til enhver tid. Nå skal det nevnes at styrerne nok i seg selv har visst at det vil være kvalitetsforskjeller avhengig av hvor mange som er på jobb, men da vi ble tvunget til å jobbe i små grupper, med få barn og en voksen i hver gruppe, så ble det virkelig synlig.

Styrerne, i de foreldreeide barnehagene i min studie, sitter igjen med følelsen av å ha vært alene om ansvar og oppgaver, og at det har vært tungt å bære. Ut fra det så tolker jeg at de savnet en sosial støtte (Bøe et al., 2020, s. 53) fra egne overordnede, mer enn støtte fra underordnede, sideordnede eller fra andre nettverk i feltet. Da styrene beskrev sitt støtteapparat under pandemien så var det bestående av personer de hadde nære relasjoner til, som kollegaer og familie og venner. Styrerne påpekte også at den informasjonen og «hjelpen» de fikk fra stat og kommune i form av retningslinjer og veiledere var et godt bidrag inn til driften under pandemien. Til tross for at flere av

deltakerne i min studie sammenlignet foreldreide barnehager med andre barnehager er det vanskelig i denne oppgaven å si noe om den faktiske forskjellen ettersom jeg kun har med foreldreide barnehager. Studien viser likevel at det finnes forskjeller når det kommer til støtteapparat. En felles erfaring hos styrerne i min studie er at de har hatt liten eller ingen støtte fra barnehagens styre, som er styrernes overordnede. En av årsakene til dette kan være at styret som styrerens ledende organ, kan være helt uten barnehagefaglig kompetanse i og med at styret består av barnehagens foreldre (Røtnes & Bjøru, 2020, s. 17), og at styreren har fått delegert alt ansvar. Dette er det som kanskje kan tenkes at er den største forskjellen mellom foreldreide barnehager og kommunale eller kjedebarnhager, under pandemien, noe også tidligere forskning på området, Os et al., (2021) viser til.

Personallederrollen som denne studien har dreiet seg om er bare en av barnehagestyrers mange oppgaver. Styrerne i min undersøkelse har erfart at pandemien har gitt dem nye erfaringer når det kommer til personallederrollen, som de aldri ville ha hatt uten pandemien, både på godt og vondt. På mange måter kan det dermed se ut som om pandemien har fungert som en katalysator for endring. Med pandemien så ble barnehagene tvunget til å endre mønster, da smittevernveilederen ga klare føringer for at barnehagene måtte driftes ut fra et smittevernsfaglig ståsted. Og kanskje nettopp hadde aldri disse mønstrene eksistert dersom pandemien ikke hadde rammet oss.

Denne studien har vist meg at personalledelse er så mye mer enn en oppgave. Å skulle konkludere med noe i en fenomenologisk rettet tekst som denne vil ikke være mulig, da oppgaven baserer seg på fire styrere i foreldreide barnehager sine erfaringer med personallederrollen under pandemien. Hver av disse styrerne sitter på sin egen virkelighet og på sine egne erfaringer, de eier sin egen sannhet. Erfaringer kan vanskelig defineres og vurderes opp mot hverandre, og den ene er ikke mer riktig eller feil enn den andres.

Jeg tenker at når alt kommer til alt, at det er på sin plass med noen avsluttende betraktninger.

Dersom vi igjen skulle bli rammet av en pandemi som Covid- 19 pandemien, så vil styrerne som deltok i min studie, være litt bedre forberedt enn de var da Covid- 19 pandemien rammet oss. Ikke bare har de erfart denne runden i pandemi, men de har også med hjelp av denne studien, reflektert rundt sine egne erfaringer, og på mange måter evaluert sitt arbeid, noe (Gainey, 2010) mener er en forutsetning for å være en kriseklar organisasjon.

Inntrykket og lærdommen jeg sitter igjen med etter å ha jobbet med denne studien i ett år, er at personallederrollen er en rolle som blir skapt i relasjonen mellom personal lederen og medarbeideren, at vi påvirker og påvirkes av alt vi har rundt oss, både av materielle ting, men også

av tid og rom. Styreren utfører gjennom sin personallederrolle sosial støtte til sine medarbeidere, både emosjonelt, informativt og praktisk. I foreldreeide barnehager kan det se ut som om styreren får lite eller ingen sosial støtte fra sine overordnede. Sosial støtte kan bidra til at styreren opprettholder mestringsfølelse og motivasjon for sine oppgaver, ikke minst for personalledelsen. Personalledelse kan ikke gjøres, den må leves med sjel, følelser og med omsorg.

Kilder

- Bøe, M., Tholin, K. R., & Kristiansen, E. (2020). Barnehagestyreres opplevelse av stress i det komplekse lederarbeidet. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 49-69.
- Børhaug, K. (2016). Ulike eigarar- ulike læringsyn? I K. H. Moen, K. Gotvassli, & P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena: mellom styring og ledelse* (s. 107-124). Universitetsforlaget.
- Børhaug, K., Brennås, H. B., Fimreite, H., Havnes, A., Hornslien, Ø., Moen, K. H., Moser, T., Myrstad, A., Steinnes, G. S., & Bøe, M. (desember, 2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv- et kunnskapsgrunnlag*. regjeringen.no. Hentet 19. februar, 2022, fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbbb63/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø., & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2016). Leiaroppgåvene. I K. Børhaug & D. Ø. Lotsberg, *Barnehageleiing i praksis* (1. utg., s. 63-83). Samlaget.
- Borza, T. (2001). Spanskesyken i Norge 1918–19. *Tidsskrift Den norsk Legeforening*, 30, 3551-3554. Hentet 9. april, 2022, fra <https://tidsskriftet.no/sites/default/files/pdf2001--3551-4.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. I *APA handbook of research methods in psychology* (2. utg., s. 57-71). The American Psychological Association.
- Braunack-Mayer, A., Tooher, T., Collins, J. E., Street, J. M., & Marshall, H. (2013). Understanding the school community's response to school closure during the H1N1 2009 influenza pandemic. *BMC Public Health*. 1-15.
- Brottveit, G. (Red.). (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder: Om å arbeide forskningsrelatert*. Gyldendal akademisk.
- Del Busso, L. (2018). Å bli en etisk forsker. I G. Brottveit (Red.), *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder: om å arbeide forskningsrelatert*. (s. 118-128). Gyldendal akademisk.

- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (16. desember, 2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Hentet 21.mars, 2022, fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Eilifsen, M., & Dysvik, A. (Red.). (2014). *Barnehagelederen: en samling av erfaringsbasert teori*. Universitetsforlaget.
- Gainey, B. S. (2010). Crisis management in public school districts. *Organization Development Journal*, (28), 89-95.
- Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg. Om organisasjon, strategi og ledelse*. Cappelen Damm.
- Granrusten, P. T. (2016). Styrerens profesjonelle identitet. I K. H. Moen, K. Gotvassli, & P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena: mellom styring og ledelse* (s. 215-233). Universitetsforlaget.
- Grimen, H., & Molander, A. (2008). Profesjon og skjønn. I J.-C. Smeby, A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 179-196). Universitetsforlaget.
- Grumløse, S., Marschall, A., & Prins, K. (juni, 2021). Pædagogik i skyggen af corona - En kulturanalytisk undersøgelse af pædagogisk arbejde efter genåbningen af daginstitutionerne. *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, 52-66. Hentet 13. mars, 2022, fra https://dpt.dk/wp-content/uploads/2021/06/dpt_2021-2.pdf#page=95
- Haugset, A. S. (2019). Har kommunalt eller privat eierskap betydning for kvaliteten i norske barnehager? *Tidsskrift for velferdsforskning*, Årgang 22 (nr. 3), 240-254.
- Hellbillies. (2001). *Hellbillies – Eg Gløyer Deg Aldri Lyrics*. Genius. Hentet 22.mars, 2022, fra <https://genius.com/Hellbillies-eg-glymer-deg-aldri-lyrics>
- Helsedirektoratet. (15. april, 2020). *Veileder om smittevern for barnehager* (3. utg.). fhi.no. Hentet 19. mai, 2022, fra

<https://www.fhi.no/contentassets/528a61d3bc6f4fa6825c342a755d5674/vedlegg/covid-19-epidemien-veileder-om-smittevern-i-barnehager---3.-utgave-29.5.2020.pdf>

Hjardemaal, F., & Kleven, T. A. (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: en hjelp til kritisk tolking og vurdering*. Fagbokforlaget.

Howard, P., & Howard, J. (2012). *Pandemic and Pedagogy: Elementary school Teachers' experience of H1N1 Influenza in the classroom*. Phenomenology Practice.

<https://journals.library.ualberta.ca/pandpr/index.php/pandpr/article/view/19852>

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Trans.). Gyldendal akademisk.

Lai, L. (7. august, 2017). Motivasjon for å gjøre en forskjell, medarbeidernes behov for å se nytten av eget arbeid for andre er en undervurdert drivkraft. *Dagens Næringsliv*, 23.

Løkken, G. (2012). *Levd observasjon: en vitenskapsteoretisk kommentar til observasjon som forskningsmetode*. Cappelen Damm akademisk.

Mausethagen, S. & Smeby, J. (2017). *Kvalifisering til profesjonell yrkesutøvelse*. Universitetsforlaget.

Merleau-Ponty, M. (1994). *Kroppens fenomenologi*. Pax.

Mintzberg, H. (2008). Å jobbe som leder, myter og fakta. I Ø. L. Martinsen (Red.) *Perspektiver på ledelse*. (s. 41-58). Gyldendal Norsk Forlag.

Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Financial Times Prentice Hall.

Nikolaisen, M., & Bekken, B. T. (2014). Ledelse gjennom implementering av strategiplan. I M. Eilifsen & A. Dysvik (Red.), *Barnehagelederen: en samling av erfaringsbasert teori* (s. 24-42). Universitetsforlaget.

Os, E., Myrvold, T. M., Danielsen, O. A., Hernes, L., & Winger, N. (2021). *Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for barn og barnehager*. Utdanningsdirektoratet. Hentet 9. januar, 2022, fra

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

- Powell, B. (2015). *Trygghetssirkelen: en tilknytningsbasert intervensjon: om å fremme tilknytningen i tidlige foreldre-barn-forhold* (1. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Røtnes, R., & Bjøru, E. C. (14. mai, 2020). *Betydningen til samvirker og stiftelser som eierformer i norsk næringsliv rapport 18*. Samfunnsøkonomisk analyse AS.
- Santana, M. O. (2020). "... det er på veien man utvikler seg som leder": Om lederutvikling i barnehagelærerutdanningen. *Nordisk tidsskrift for pedagogikk og kritikk*, (6), 130-142.
- Schibbye, A.-L. L. (2009). *Relasjoner: et dialektisk perspektiv på eksistensiell og psykodynamisk psykoterapi*. Universitetsforlaget.
- Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten, M. v. (2021). *Å være leder i barnehagen* (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.
- Sunde, J., & Fuglestad, O. L. (2006). Ledelse og beslutningstaking i et relasjonelt perspektiv. *Norsk pedagogisk Tidsskrift*, 133-134.
- Udir. (27. april, 2021). *Koronasituasjonen i barnehagene vinteren 2021*. Utdanningsdirektoratet. Hentet 9. januar, 2022, fra <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/analyser/koronasituasjonen-i-barnehagene-vinteren-2021/>
- UHR-Lærerutdanning. (2012). *Nasjonale retningslinjer for barnehagelærerutdanningen*. uhr.no. Hentet 19. februar, 2022, fra <https://www.uhr.no/f/p1/i8dd41933-bff1-433c-a82c-2110165de29d/blu-nasjonale-retningslinjer-ferdig-godkjent.pdf>
- Urick, A., Carpenter, B. W., & Eckert, J. (26.mars, 2021). *Confronting COVID: Crises Leadership, Turbulence, and Self - Care*. Frontiersin.org. Hentet 22.mai, 2022, fra <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2021.642861/full&sa=D&source=docs&ust=1653140144411700&usg=AOvVaw2enzDzqEMf-i-LcJDbBeCi>

Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehager*. Utdanningsdirektoratet.

van Manen, M. (2014). *Phenomenology of Practice: Meaning-Giving Methods in*

Phenomenological Research and Writing. Left Coast Press.

Vedlegg

Nr. 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsstudiet, med samtykkeerklæring

Nr. 2: Intervjuguide

Vil du delta i forskningsprosjektet

Barnehagestyreres erfaringer fra personallederrollen under covid-19 pandemien.

Jeg holder på med en mastergrad i pedagogikk ved Universitetet i Sør-Øst-Norge. Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut av hvilke erfaringer styrere i foreldreeide barnehager har gjort seg når det kommer til personallederrollen under covid-19 pandemien. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

I denne masteroppgaven ønsker jeg å finne svar på problemstillingen: Hvilke erfaringer har styrere i foreldreeide barnehager har gjort seg med personallederrollen, under covid-19 pandemien. Utvalget som er trukket ut til studien er styrere i samvirke, SA, barnehagene i Oslo. Jeg har valgt ut Oslo med bakgrunn i at Oslo har vært sterkt rammet av pandemien. Da jeg selv bor i Skien så er det overkommelig avstand slik at jeg kan komme til informantens barnehage for å utføre intervjuet, så sant smittevernstiltak gjør det mulig.

For å finne ut av problemstillingen har jeg valgt semistrukturert intervju som metode. Jeg har tenkt å intervju 3 barnehagestyrere for å forsøke å besvare problemstillingen. Styrerne må jobbe i foreldreeiet barnehage og din barnehage passer kriteriene. Dette er derfor et spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er Universitetet i Sørøst Norge som er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i prosjektet innebære å delta i ett individuelt intervju med varighet på 1.5 time. Vi finner tid og sted som passer deg. Hvis du tillater det vi du bli invitert til å delta i et fokusgruppeintervju med andre styrere i foreldreeide barnehager for å samtale om personledelse under Covid-19 med varighet på ca 2 timer..

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

Mastergradsprosjektet er underlagt taushetsplikt, og alle opplysninger blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Det er kun undertegnede og mine veiledere som vil ha tilgang til intervjumaterialet, som kodes og anonymiseres slik at ingen enkeltpersoner vil kunne

gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opptakene av intervjuene slettes umiddelbart etter at de er transkribert, senest innen 30.juni 2022.

Kontaktopplysninger til de involverte er:

Monica Karlsen (monicas.huskestue@gmail.com) Anna Moxnes (anna.moxnes@usn.no) og

Terese Wilhelmsen(terese.wilhelmsen@usn.no)

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30. juni 2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS 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 Sørøst-Norge ved Monica Karlsen monicas.huskestue@gmail.com , Anna Moxnes anna.moxnes@usn.no og Terese Wilhelmsen terese.wilhelmsen@usn.no .
- Vårt personvernombud: personvernombud@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anna Moxnes og Terese Wilhelmsen
(Forsker/veileder)

Monica Karlsen

-

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Barnehagestyreres erfaringer fra personallederrollen under pandemi*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i semistrukturert intervju
- å delta i gruppeintervju – hvis aktuelt

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Semi-strukturert intervjuguide for Monica Karlsen, individuelt intervju.

Hvor stor er barnehagen? Hvor mange årsverk? Hvor lenge har du jobbet som styrer? Hvor lenge har du vært styrer i denne barnehagen?

Problemstilling: Hvilke erfaringer har styrere i foreldreeide barnehager gjort seg med personallederrollen under Covid- 19 pandemien?			
Tema/Dimensjoner	Innledende åpent spørsmål	Mulige oppfølgingsspørsmål	Egne notater til guiden
Bakgrunnsinformasjon	Kan du fortelle meg litt om bakgrunnen for ditt yrkesvalg og hvorfor du har valgt denne jobben som styrer?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvorfor valgte du barnehagelæreryrket? 2. Hvordan gikk det til at du ble styrer i en foreldre eiet barnehage? Tilfeldig eller bevisst valg? 	
Covid -19 Pandemien	Nå lurer jeg på hvordan pandemien har preget akkurat deg og ditt arbeid som styrer i en foreldreeid barnehage. Kan du fortelle meg litt om det?	<ol style="list-style-type: none"> 1 Har barnehagen vært rammet direkte av pandemien? Smitte, karantener osv 2 Har barnehagen vært rammet indirekte av pandemien? smitte i område eller kommune, restriksjoner som følge av høyt eller lavt smittetrykk 3 Hvilke erfaringer har du gjort deg rundt å ha et støtteapparat under pandemien, som styrer og leder av en foreldreeiet barnehage? 	
personallederrollen	<p>Jeg har nå lyst til å høre om hvordan du har opplevet det å være personalleder i en foreldreeid barnehage før- og gjennom Covid- 19 pandemien.</p> <p>Jeg er nysgjerrig på om pandemien har bidratt til noen endringer i forhold til personallederrollen din.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Hvordan vil du beskrive deg selv som personalleder? Før pandemien og nå 2 Hva er sentralt i ditt syn på ledelse av personalet? Har du endret syn på dette gjennom pandemien? 3 Hvordan beskriver du din daglige ledelse av personalet i forhold til rammeplanens føringer? Har pandemien ført med seg noen endringer i forhold til dette? 4 Er det noen forskjell på hvilke arbeidsoppgaver 	

		<p>ser du som mest sentrale når det gjelder å lede personalet nå, fremfor hvordan det var før pandemien?</p> <p>5 Hvilke oppgaver opplever du nå som mest utfordrende i ledelse av personalet? hvordan kommer det til uttrykk? Har det alltid vært sånn? Hva kunne du eventuelt tenkt deg annerledes?</p> <p>6 Hvilke forventninger opplever du at medarbeiderne dine har til deg som personalleder? Har disse endret seg gjennom pandemien?</p> <p>7 Hvilke personer har du hatt å støtte deg til, i jobbsammenheng, under pandemien, dersom du har hatt behov for det?</p>	
Det relasjonelle	Nå vil jeg gjerne høre litt om de relasjonelle delene av personallederrollen, i en foreldreeiet barnehage. Hvilke erfaringer har du gjort deg med denne delen av lederrollen, under pandemien?	<p>1 hva som ansees som nære relasjoner kan variere mellom mennesker, hva vil nære relasjoner si for deg?</p> <p>2 Hvordan beskriver/opplever du balansen mellom å opptre profesjonelt på den ene siden og det å arbeide i nære relasjoner på den andre siden?</p> <p>3 Hvilken rolle spiller relasjoner for ledelse av personalet?</p> <p>4 Hvordan legger du til rette for relasjoner mellom personalet?</p> <p>7 Hvordan legger du til rette for å skape gode relasjoner til ditt personale?</p>	
Erfaringer direkte knyttet til pandemien.	Til slutt vil jeg gjerne høre litt om hvilke erfaringer du sitter igjen med som personalleder i en foreldreeiet	<p>1 Hvordan opplever du å være rollemodell for personalet ditt?</p> <p>2 Hvordan opplever du mulighetene til å arbeide med ressursene hos dine</p>	

	<p>barnehage, positive eller negative, som du tenker du ikke ville hatt dersom vi ikke hadde erfart denne pandemien.</p>	<p>medarbeidere i barnehagen nå under pandemien?</p> <p>3 Hvilke sider ved din rolle som personalleder opplever du nå som motiverende? har disse endret seg fra før pandemien?</p> <p>4 Hvilke sider ved din rolle som personalleder opplever du som mest utfordrende? Har disse endret seg fra før pandemien?</p> <p>5 Hva liker du best ved å være personalleder i barnehagen?</p> <p>6 Hvordan ser din fremtid ut som styrer i barnehagen?</p>	
--	--	---	--