



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp.

Handelshøyskolen

Et entreprenørielt perspektiv på lederrollen i en krisesituasjon

En kvalitativ studie av barnehagestyrerens rolleutvikling under koronapandemien.

**An entrepreneurial perspective on the leadership
role in a crisis**

A qualitative study of the kindergarten managers' role development during covid-19 pandemic.

Lisa L. Killingstad & Pegah Khademi

Entreprenørskap og Innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et toårig masterstudium i Entreprenørskap og Innovasjon på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Store deler av studietiden vår har vært preget av en pandemi, med strenge restriksjoner, digitale møter og isolert skriving. Selv under disse omstendighetene har vi med godt faglig innhold og et unikt klassemiljø hatt to lærerike år ved Ås.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår dyktig og kunnskapsrike veileder og professor, Elin Kubberød. Du har fulgt prosessen vår siden høsten 2020, da vi bestemte oss for en noe utradisjonell gjennomføring med både masteroppgave og internship. Gjennom mot- og medgang har du motivert og inspirert, gitt gode tilbakemeldinger, praktiske råd og kreative innspill til alle døgnets tider.

Da vi satt i gang med masteroppgaven hadde vi som mål å ta for oss et aktuelt og samfunnsnyttig tema, i tillegg til at det skulle skape verdi for vår egen utdanning. De siste fem årene har vi sammen skrevet oss gjennom utallige emnerapporter, en bacheloroppgave og nå en masteroppgave. Ved å forske nærmere på entreprenøriell ledelse og hvordan dette utvikles i en krisesituasjon, er vi ydmyke og stolte over prosessen, læringen og resultatet vi har produsert.

En stor takk til barnehagestyrer Kari Killingstad, en erfaren styrer med et stort nettverk. Du har du hjulpet oss med informanter og faglig spørsmål, slik at vi underveis i prosessen har klart å spisse studiet til å være relevant for din sektor. Vi takker alle informanter som har satt av tid i en hektisk periode. Vi vet at pandemien har påvirket barnehagen i stor grad og at dere alle har hatt mye å gjøre det siste året.

Til slutt ønsker vi å takke familie, samboere og venner, uten dere hadde ikke dette vært mulig. Dere har støttet oss og kommet med gode ord når vi aller mest trengte det.

God lesing!

Oslo, mai 2021

Lisa L. Killingstad og Pegah Khademi

Sammendrag

Som følge av covid-19 opplevde Norge en sosial nedstenging våren 2020. De store konsekvensene resulterte i stengte skoler, barnehager, arbeidsplasser, samt begrensninger for sosiale sammenkomster. På bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke om krisesituasjonen har ført til nye muligheter for styrere i barnehagesektoren.

Formålet til studien er å bidra til mer kunnskap om den entreprenørielle lederrollen og hvordan denne er fremtredende i en situasjonsbestemt kontekst, under en krisesituasjon som koronapandemien representerer. For å forstå informantens rolle i sammenheng med entreprenøriell ledelse, har vi benyttet Levinsons (1959) rolleteori som overordnet og strukturerende rammeverk. Levinsons (1959) rolleteori er knyttet til tre aspekter: *eksterne rollekrav*, *subjektiv rolleforståelse* og *faktisk rolleutøvelse*. For å svare på dette, har vi utformet følgende problemstilling:

“Hvordan utvikler styrere i barnehagesektoren sin entreprenørielle lederrolle i krisesituasjoner?”

Gjennom en fenomenologisk flercasestudie har vi gjennomført åtte individuelle dybdeintervjuer som informasjonskilder til våre kvalitative datainnsamlingsmetoder. Informantene som deltok i studien er alle barnehagestyrer, og har under Covid-19 pandemien gjennomført radikale endringer i aktiviteter og praksis for å møte de nye kravene som stilles barnehagen.

Vi har utformet en konseptuell modell for å forklare hvilke faktorer som påvirker styrerens entreprenørielle lederrolle. Teorigrunnlaget tar utgangspunkt i Levinsons (1959) tre rolleaspekter, entreprenørskapsteorien til Bolton og Lane (2011) om individuell entreprenøriell orientering (IEO) og Sarasvathys (2001) teori om effectuation. Styrerne har i løpet av pandemien fått muligheten til å utfordre seg selv kreativt ved å implementere endringer og ideer for dagens og fremtidens barnehagehverdag. Vi håper studien bidrar til at flere styrere tar inspirasjon fra de entreprenørielle styrerne, som krever motivasjon og innsats.

Abstract

Due to Covid-19 pandemic, Norwegian society experienced a lockdown. The dramatic circumstances of this crisis resulted in closed schools, kindergartens, workplaces, as well as restrictions for social gatherings. In line with this, our desire to closer investigate the consequences of this total closure for the operations of kindergartens emerged, with a special curiosity regarding the experiences and entrepreneurial role of kindergarten managers’.

Thus, the aim of the study is to get a deeper knowledge concerning how entrepreneurial leadership role emerge during a crisis. To understand our informant’s role in the context of entrepreneurial leadership, we used Levinson's (1959) role theory. Levinson’s (1959) role theory is related to three aspects of the role: *external role-demands from social structure*, *individual role-conception*, and *role-performance*. Further, as we study the entrepreneurial role of kindergarten managers’. To answer this, we have defined the following research question:

“How do kindergarten managers’ develop an entrepreneurial leadership role during a crisis?”

To collect the appropriate empirical material needed for this research problem, phenomenological design has been used as a methodology approach. We performed 8 in-depth interviews as sources of information for our qualitative data collection methods. The informants who participated in the study are all kindergarten managers’ operative during the Covid-19 pandemic. The ideas and organizational changes implemented as responses to the crisis differ between the different managers’, where various entrepreneurial methods are observed.

We have designed a conceptual model to explain the factors that influence the kindergarten managers’ entrepreneurial leadership role. The theoretical framework is based on Levinson's (1959) three aspects of the role, the entrepreneurship theory of Bolton and Lane (2011) individual entrepreneurial orientation (IEO) and Sarasvathys (2001) theory on effectuation. During the pandemic, kindergarten managers’ have had the opportunity to challenge themselves creatively by implementing changes and ideas for today's and the future kindergarten. We hope the study contributes to more kindergarten managers’ taking inspiration from the entrepreneurial kindergarten managers’, which requires motivation and effort

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1. Introduksjon	3
1.1 Bakgrunn og motivasjon	3
1.2 Studiets formål	4
1.3 Oppgavens relevans og bidrag	4
1.4 Problemstilling	5
1.5 Oppgavens struktur og oppbygning	5
Kapittel 2. Teoretisk rammeverk	6
2.1 Teori kapitlets oppbygning	6
2.2 Entreprenøriell ledelse som en situasjonsbestemt ledelsesform	6
2.3 Et rolleperspektiv på den entreprenørielle lederen	9
2.4 Oppsummering av teori	17
Kapittel 3. Metode	18
3.1 Forskningsmetode og design	18
3.2 Metode for datainnsamling	18
3.3 Utvalg og rekruttering	19
3.4 Gjennomføring	22
3.5 Analyse av data - en fenomenologisk innholdsanalyse	24
3.6 Studiens troverdighet, pålitelighet og overførbarhet	25
Kapittel 4: Analyse og funn	28
4.1 Eksterne rollekrav for den entreprenørielle styreren	29
4.2 Styrerens entreprenørielle subjektive rolleforståelse	37
4.3 Styrerens entreprenørielle rolleutøvelse	42
Kapittel 5. Diskusjon	52
5.1 Forskningsspørsmål 1	52
5.2 Forskningsspørsmål 2	55
5.3 Forskningsspørsmål 3	58
Kapittel 6: Konklusjon	65
6.1 Overordnet konklusjon	65
6.2 Teoretiske implikasjoner	66
6.3 Praktiske implikasjoner	67
6.5 Anbefalinger til videre forskning	69
Referanser	71

Vedlegg 1 - Screeningspørsmål stilt på e-post/telefon	73
Vedlegg 2 - Screeningspørsmål stilt på e-post/telefon/Microsoft Teams	74
Vedlegg 3 - Samtykkeskjema	75
Vedlegg 4 - Intervjuguide	79
Vedlegg 5 - Operasjonalisering	83

Kapittel 1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Koronapandemien har i skrivende stund herjet i Norge i godt over ett år. 12.mars 2020 opplevde vi vår aller første nedstenging, med noen av de strengeste og mest inngripende tiltakene i vår fredstid (Regjeringen, 2020). Dette førte til et nedstengt samfunn med inngripende tiltak i befolkningens personlige frihet, menneskers hverdagsliv, og hvordan samfunnet fungerer. Vi har alle måtte leve i en svært uforutsigbar tid, med restriksjoner og tiltak som har endret seg i takt med smittenivået i landet. 7.april 2020 vedtok regjeringen en gradvis gjenåpning av barnehager og skoler. Barnehagene hadde frem til nå kun holdt åpent for barn av foreldre med samfunnskritiske yrker og sårbare barn. Det er ingen tvil om at barnehagene har en avgjørende rolle for barns omsorg og utvikling, og er en vesentlig faktor for at foreldre og foresatte kan gjennomføre sine arbeidsplikter.

Det ble utviklet en smitteveileder av Folkehelseinstituttet (heretter referert som FHI) og Utdanningsdirektoratet som et veiledende dokument, med støtte og råd til alle barnehager under utbruddet av pandemien. I løpet av våren 2020 delte de smitteveilederen i en *trafikklysmodell*, som skulle bidra til tydelige anbefalinger og forutsigbarhet. Veilederen består av grønt-, gult- og rødt nivå, som tar for seg råd og anbefalinger til barnehagen etter smittenivå i kommunen de tilhører. Den inneholder en rekke tiltak for å hindre smitte av viruset som blant annet går ut på å dele barna inn i mindre kohorter, unngå fysisk kontakt mellom de ansatte, unngå store samlinger og alternative åpningstider. FHI informerte om at utbruddet kunne vare over en lengre tid, og det var derfor avgjørende å legge til rette for at barn kunne få gå i barnehagen selv under utbruddsperioden. På bakgrunn av dette har det vært nødvendig at barnehagene kunne legge opp til en hverdag hvor smittevern ble ivaretatt både for barn og ansatte (Utdanningsdirektoratet, 2020).

Koronapandemien har dermed ført til at styrere har sett seg nødt til å utøve ledelse under svært uforutsette og usikre betingelser. De smittereduserende tiltakene har utfordret barnehagesektoren, men med utfordringer følger det også muligheter. Å utnytte krisesituasjonen er nødvendig for å kunne drifte barnehagene og dessuten skape nye muligheter for innovasjon i rutiner og tilbud. Styrerne har måttet omstille seg som følge av pandemien, og endret måten de tenker og handler på. De eksterne rammebetingelsene stiller

derfor krav til å handle raskt og kreativt, noe som medfører helt nye krav til styrerrollen, som tradisjonelt har forholdt seg til en rammeplan med styreren som pedagogisk leder og økonomisk ansvarlig for daglig drift (Gotvassli, 2013). På bakgrunn av dette er det interessant å utforske om styrerne har utøvd en form for entreprenøriell lederrolle under denne omstillingen, og om de på bakgrunn av denne entreprenørielle rollen har implementert endringer betegnet som radikalt nye for deres barnehage.

1.2 Studiets formål

Studiet har som formål å bidra til mer kunnskap om den entreprenørielle lederrollen og hvordan denne er fremtredende i en situasjonsbestemt kontekst. For å skape en større forståelse har vi valgt å forske på barnehagestyrerens opplevelse og lederrolle under koronapandemien. Forskningen tar utgangspunkt i begrepet entreprenøriell ledelse (Leitch & Volery, 2017). Videre ser vi på entreprenøriell ledelse i sammenheng med Daniel Levinsons (1959) klassiske rammeverk og tre rolleaspekter, nærmere definert som eksterne rollekrav, subjektiv rolleforståelse og faktisk rolleutøvelse. Rammeverket er benyttet i flere forskningsprosesser for å forstå lederrollen, og i dette studiet vil vi gjennom individuelle dybdeintervjuer utforske hvilke eksterne og interne drivkrefter som har påvirket styrerens entreprenørielle lederrolle under krisen.

1.3 Oppgavens relevans og bidrag

Teoretisk kan studien bidra til større forståelse av ledelsesformen, entreprenøriell ledelse i en helt unik situasjon og spesifikk kontekst. Teorigrunnlaget med Levinsons rolleteori (1959) i sammenheng med entreprenøriell ledelseslitteratur skal bidra til en dypere forståelse av hvilke faktorer som påvirker den entreprenørielle lederrollen i en krisesituasjon, og kan således bidra til å utvikle begrepet entreprenøriell ledelse.

Det **empiriske** grunnlaget vil være relevant for forståelsen av hvilke eksterne og interne drivkrefter som påvirker styrerrollen og deres evne til å innta den entreprenørielle lederrollen. Funn fra studiet kan bidra til økt forståelse av hvilke utfordringer styrerne har møtt, og verdien av deres entreprenørielle tankegang for å sikre barnehagens drift gjennom pandemien. Ved å få innsikt i styrerens subjektive rolleforståelse vil vi danne en forståelse av hva som må ligge til grunn for at rollen skal utvikles i en entreprenøriell retning.

Praktisk er oppgaven relevant for å se hvilke entreprenørielle atferdsdimensjoner som er mest fremtredende i en krisesituasjon for en barnehagestyrer. På bakgrunn av styrernes erfaringer kan vi se hvilke aspekter og empiriske funn som bidrar til vekst og suksess for styrerens rolleutøvelse, og således inspirere til innovasjon i sektoren.

1.4 Problemstilling

Med utgangspunkt i det overnevnte lyder problemstillingen vår som følgende;

“Hvordan utvikler styrere i barnehagesektoren sin entreprenørielle lederrolle i krisesituasjoner?”

For å belyse temaene i problemstillingen vil den bli delt inn i tre forskningsspørsmål, som presenteres som resultat av teorigjennomgang i kapittel 2.

1.5 Oppgavens struktur og oppbygning

Studiet er bygd opp med seks hovedkapitler: Introduksjonskapittelet, det teoretiske rammeverket, metoden for studien, analysen av empiriske funn, diskusjon og til slutt konklusjon.

Neste kapittel vil ta for seg litteraturgjennomgangen og tidligere forskning som vi mener er relevant for å forstå den entreprenørielle lederrollen. Hvert underkapittel vil resultere i et relevant forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen. Det hele vil bli oppsummert i en konseptuell modell, presentert i kapittel 2.4. Videre vil vi i kapittel 3. redegjøre for studiets metodevalg for innhenting, behandling av relevant data, samt presentere styrernes profil og hvilke endringer de har innført i sin barnehage. Deretter skal vi i kapittel 4. analysere de empiriske funnene. Kapittelet vil bli bygd opp med samme struktur som teorigjennomgangen, delt inn etter Levinsons (1959) tre rolleaspekter. Videre vil vi i kapittel 5. strukturere diskusjonen etter forskningsspørsmålene, hvor vi skal diskutere funnene fra kapittel 4. opp mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Oppgaven avsluttes med kapittel 6. som vil ta for seg en oppsummering av studiens funn i en overordnet konklusjon. Her vil vi også vurdere teoretiske og praktiske implikasjoner, svakheter og begrensninger med studien, samt anbefalinger til videre forskning.

Kapittel 2. Teoretisk rammeverk

2.1 Teori kapittelets oppbygning

I dette kapittelet skal vi danne en dypere forståelse av entreprenøriell ledelse og hvordan dette begrepet defineres og benyttes i faglitteraturen. Vi har videre valgt å strukturere kapittelet ved å benytte Levinsons (1959) tre ulike rolleaspekter som rammeverket for teorien. Disse tre aspektene kan bidra til å forklare individets definisjon av en sosial rolle gjennom; *eksterne rollekrav* som oppstår av omgivelsene, den *subjektive rolleforståelsen* som omhandler rolleinnhaveren selv, og *faktisk rolleutøvelse* som representeres via rolleinnhaverens atferd. Relevant entreprenørskapsteori vil trekkes inn i forståelse av de tre rolleaspektene.

Ved å forstå hvordan de eksterne og interne drivkreftene påvirker hverandre, sett i sammenheng med den entreprenørielle lederrollen, kan vi forske nærmere på nytteverdien av entreprenøriell ledelsesatferd under krisesituasjoner i barnehagesektorens kontekst.

2.2 Entreprenøriell ledelse som en situasjonsbestemt ledelsesform

“Essensen av ledelse i organisasjoner omhandler prosessen med å påvirke andre til å forstå og bli enige om hva som må gjøres, og legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå et felles mål” (Leitch & Volery, 2017; Yukl, 2013, 147).

Forskning innenfor entreprenøriell ledelse har utviklet seg enormt siden tidlig 1990-tallet, og ifølge Leitch og Volery (2017) hevder de at ledelsesatferden knyttet til entreprenøriell ledelse ofte fremtrer når behovet for tilpasning skal foregå under raske endringer. Ledere som evner å implementere og tilpasse seg endringer blir trukket frem som den viktigste kilden til konkurransefortrinn (Ensley et al., 2006; Kuraktko, 2007; Leitch og Volery, 2017). Videre skriver de at typiske trekk ved en entreprenøriell leder er de som enkelt kan legge fortiden bak seg og bevege seg inn i fremtiden (Fernald et al., 2005; Leitch & Volery, 2017).

Entreprenører karakteriseres som iverksettere, risikotakere og utviklere. De er opptatt av å se muligheter og ikke utfordringer. I pandemien vi nå befinner oss i, har barnehagene sett seg nødt til å endre måten de driftes på. Har barnehagestyrere som er drevet av retningslinjer og rammeplaner noen form for entreprenøriell tankegang?

Ledelse blir ansett som en viktigere del av innovasjon, og en ser sammenheng mellom godt

lederskap og vellykkede innovasjonsprosesser. Renko et al. (2015) viser til flere definisjoner av begrepet entreprenøriell ledelse, og selv opplever vi at den mest passende for vår studie er fra Surie og Ashley (2008) som definerer entreprenørielle ledelse som: *“Leadership capable of sustaining innovation and adaptation in high velocity and uncertain environments”* (Surie & Ashley, 2008).

Entreprenøriell ledelse har gjennom forskning ofte blitt sammenlignet med transformasjonsledelse. En omtaler gjerne transformasjonsledelse som en lederstil som går ut på at lederen er karismatisk, visjonær og inspirerende, der fokuset er rettet mot en synlig og sentral leder og de ansatte fortsatt er i sentrum (Hetland, 2004). Transformasjonsledelse kan bidra til økt mestringsfølelse og kreativitet hos medarbeiderne, som igjen kan påvirke arbeidsplassen til å drive innovasjon. Renko et al. (2015) viser derimot til viktige forskjeller mellom entreprenøriell ledelse og transformasjonsledelse. Selv om entreprenørielle ledere viser til tydelige og klare mål gjennom sine handlinger, er det ikke nødvendigvis slik at en entreprenøriell leder blir omtalt som karismatisk og inspirerende av andre, like ofte som transformasjonsledere gjør (Podsakoff et al., 1990; Renko et al. 2015). En entreprenøriell leder, karismatisk eller ikke, bidrar til å implementere viktige endringer gjennom sine ansatte og gjerne under krevende og usikre forhold. Entreprenørielle ledere vil få de rundt seg til å tro på sine egne evner til å skape nye muligheter som en gründer gjør, samt karakteriseres ved deres lidenskap for innovasjon og kreativitet (Bandura 1986; Cardon et al. 2009; Renko et al., 2015).

Kuratko et al. (2011) har i sin forskning sett på verdien av entreprenøriell adferd og holdninger, samt viktigheten med god entreprenøriell ledelse. De forklarer at entreprenøriell ledelse er nødvendig for at selskaper og virksomheter skal kunne vokse og utvikle seg i takt med markedet. Barnehagestyreres hverdag er preget av strenge tiltak og uforutsigbarhet som vil kreve at styrere identifiserer ny praksis, for å kunne gjennomføre daglig drift. En må ta initiativ for å lykkes, og det er nettopp styrerens entreprenørielle initiativ som får en idé til å bli til virkelighet. Dette inkluderer kreativitet, innovasjon og risikotaking, samt evnen til å planlegge og styre prosjekter for å nå sine satte mål. Det entreprenørielle initiativet er prosessen der individer alene eller i team identifiserer muligheten til å innovere og utvikle ideer om til praksis, som fører til en ny verdi for barnehagen (Kuratko et al., 2011). For at en organisasjon skal kunne sette i gang entreprenørielle initiativer, er det nødvendig med

involvering og forpliktelse fra ledelsen. De entreprenørielle initiativene må samsvare med organisasjonens overordnede strategi, samt implementeres for å skape resultater (Kuratko et al. 2011). Her vil en krisesituasjon utfordre etablerte strategier og handlingsplaner, da de har mindre funksjon når fremtiden ikke kan forutsees. Kuratko et al. (2011) påpeker viktigheten av at den entreprenørielle lederen er en rollemodell for sine ansatte, at de oppmuntrer og belønner entreprenørielt arbeid, viser de ansatte viktigheten med innovasjonsprosesser og at lederen deltar aktivt i prosjekter som er entreprenørielle.

Renko et al. (2015) har gjennomført en studie som så nærmere på hvilke miljømessige- og organisatoriske faktorer som påvirker entreprenøriell ledelse. Her viser de til at entreprenøriell ledelse kan oppstå og være til stede i en hvilken som helst organisasjon, uavhengig av størrelse og type. I tabellen under har vi skissert de mest sentrale forskjellene mellom entreprenøriell ledelse og transformasjonsledelse. Sistnevnte kan betegnes som en lederstil, mens entreprenøriell ledelse viser spesielt til innovativ atferd i en situasjonsbestemt kontekst.

Tabell 1. Forskjellen mellom transformasjonsledelse og entreprenøriell ledelse

Transformasjonsledelse	Entreprenøriell ledelse
En form for ledelsesstil og retning ledere ønsker å etterleve.	Situasjonsbestemt ledelse.
De ansatte er i sentrum.	Lederen er i sentrum.
Bidra til økt mestringsfølelse og kreativitet hos medarbeiderne, som igjen skal føre til innovasjon på arbeidsplassen.	Er selv en innovatør som gjennom konkrete handlinger og endringer på arbeidsplassen inspirere sine ansatte til å gjøre det samme.
Åpen for forandringer.	Ser forandringer.
Karismatisk, visjonær og inspirerende.	Iverksettere, risikotakere og utviklende.

Videre kategoriserer Renko et al. (2015) eksisterende forskning innenfor entreprenøriell ledelse inn i tre perspektiver:

1. Den første kategorien omhandler studier som fokuserer på ledere, vanligvis bedriftsledere på et høyt nivå, som viser til entreprenøriell atferd og holdninger.
2. Den andre kategorien tar for seg studier av nye bedriftseiere som må ta lederrollen for at virksomheten skal vokse.
3. Hvor det tredje forskningsfeltet omhandler studier av eksisterende litteratur som ser på

forskjellen mellom ledere og gründere.

I vår studie har valgt å fokusere på perspektivet som viser til entreprenøriell atferd og holdninger hos bedriftsledere på et høyt nivå. De entreprenørielle egenskapene avhenger ikke bare av lederens atferd, men også av egenskapene til deres tilhengere, samt miljømessige og organisatoriske egenskaper (Antonakis & Axtell, 2006; Shamir & Howell, 1999; Renko et al, 2015). I tillegg til attributter som fremtrer hos en entreprenøriell leder, vil kontekstuelle faktorer også påvirke suksessen.

I vår studie ønsker vi å se på oppsiden av en krise. Vi vil se hvilke muligheter barnehagestyreren finner i kriser og hvordan de griper denne ved å utøve en entreprenøriell lederrolle. Oppnåelsen av lederens entreprenørielle egenskaper vil være et samspill mellom ledere, tilhengere og konteksten. Det er derfor ikke kun opp til lederen selv om de kan utøve entreprenørielle egenskaper, men også de eksterne faktorene. Williams et al. (2017) forklarer at det er viktig at organisasjoner og virksomheter oppnår en felles forståelse og bygger opp erfaringer for hvordan de handler og reagerer når de skal gjennom en krise på best mulig måte.

2.3 Et rolleperspektiv på den entreprenørielle lederen

Linton (1964) forklarer at hver person har ulike væremåter knyttet til forskjellige forpliktelser og rettigheter i sosiale sammenhenger. Dette forklarer han som at den enkelte person utøver en rolle. Linton (1964) påpeker at det er viktig å forstå at en rolle ikke er en sosial posisjon i seg selv, men at rollen defineres av holdningene, verdiene og atferden som kommer med posisjonen til en entreprenøriell lederrolle. Dette er de såkalte rolleforventningene. I vår sammenheng kan disse forventningene være samspillet mellom hjem og barnehage. En som har videreutviklet rolleteorien er Levinson (1959). Levinson (1959) skriver om rollens doble tilknytning, både til seg selv og det kollektive, samt hvordan rollen gjelder både tanker og handlinger, og hvilken innvirkning sosiale mønstre og normer har på individet. Basert på vår studie har vi valgt å fokusere på den entreprenørielle lederrollen i et dynamisk rollesperspektiv.

I artikkelen til Levinson (1959) forklarer han at begrepet rolle er av en konkret betydning som kan bli forstått fra tre ulike aspekter; eksterne rollekrav, subjektiv rolleforståelse og faktisk rolleutøvelse.

Eksterne rollekrav: I Levinsons (1959) første aspekt menes de uformelle og formelle aspekter som er gitt i en stilling, basert på organisasjonens visjon, normer og verdier. I tillegg til disse strukturerte kravene er det noen implisitte krav som utspringer seg i organisasjonens struktur og kultur (Levinson 1959). I vårt tilfelle vil dette være krav gitt til styreren fra regjering, kommunen, styret, ansatte og foreldre.

Subjektiv rolleforståelse: Det andre aspektet til Levinsons (1959) rolleteori omhandler faktorer som utdanning, personlighet og tidligere arbeidsforhold som påvirker den subjektive rolleforståelsen. Dette fører til at individers rolleoppfatninger varierer og ikke alltid samsvarer med de offisielle kravene til rollen.

Faktisk rolleutøvelse: Den faktiske rolleutøvelsen er et resultat av flere ting. Den beskriver hvordan individet utøver en rolle basert på de eksterne kravene, som gjerne oppstår gjennom organisasjonens kultur og policy, samt menneskers normer og verdier. I tillegg baseres aspektet på individets følelser og tanker gjennom den subjektive rolleforståelsen (Levinson, 1959). Disse faktorene er med på å utgjøre styrerens valg og væremåte, som vil si at den faktiske rolleutøvelsen er den entreprenørielle lederens egen tolkning av rollen.

Levinson (1959) snakker om roller som eksterne føringer som regulerer hvordan rollen skal være, eksempelvis en stillingsbeskrivelse. Rollen som en entreprenøriell leder er en situasjonsbestemt rolle, der det ikke finnes noen stillingsbeskrivelse for hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres. Videre forklarer Levinson (1959) at også individer med en formell rolle vil vite hva som forventes av en og agere deretter. Derimot kan en krisesituasjon bidra til å gi motstridende signaler til den entreprenørielle lederrollen. Dette kan bidra til å påvirke en leders beslutningsvilje, da det ikke er åpenbart hvordan individet vil reagere i situasjonen. Det finnes ulike krav fra de interne og eksterne drivkreftene til en entreprenøriell lederrolle, og det er disse kravene som vil gjenspeiles i lederens egne oppfatning av rollen. Levinson (1959) mener at individer utøver en rolle når de er i ulike sosiale posisjoner, formelt eller uformelt. Videre utdyper han at for å forstå en sosial rolle må

en rette fokuset på hvert av aspektene, i tillegg til å se sammenhengen og dynamikken mellom de tre aspektene. For at vi skal forstå den entreprenørielle lederrollen, og hvordan styreren utøver denne rollen, er det hensiktsmessig å bruke de tre aspektene til Levinson (1959) som rammeverk for vår studie.

2.3.1 Rollekrav fra eksterne drivkrefter i barnehagestyrerens kontekst

Eksterne rollekrav er krav som er gitt i en stilling, og de baserer seg på organisasjonens visjon, normer og verdier. For barnehagestyreren vil dette eksempelvis være krav fra ansatte, foreldre, styret, kommunen og regjering, der rammeplan og smitteveileder er et stort fokus. I tillegg er det krav om at styreren skal utøve god ledelse for å nå mål, gjennomføre planer, være ansvarlig for det økonomiske, samt det pedagogiske opplegget for barn. Videre gir dette føringer og begrensninger på hvordan den entreprenørielle styreren løser krisen og eventuelle ser på denne som en entreprenøriell mulighet. Disse eksterne kravene lager forventninger som guider og former hvordan styreren utøver en entreprenøriell lederrolle i en krisesituasjon. I tillegg til disse strukturerte kravene er det noen implisitte forventninger som utspringer seg i organisasjonens struktur og kultur (Levinson, 1959). Forventningene til rollen definerer individet og skaper ifølge Hammarén og Johansson (2009) et slags rammeverk for hva som er mulig å gjøre. Det vil på bakgrunn av dette være interessant å se hvilket handlingsrom som finnes for den entreprenørielle lederen i lys av disse forventningene.

Det er noe rom for å tolke rollen, men hvis lederrollens atferd ikke samsvarer med forventningene som eksisterer for den gitte rolle, kan det påvirke negativt hvordan for eksempel de ansatte, foreldre, og kommunen ser på barnehagestyreren. På samme måte gir et samsvar mellom forventning og atferd et positivt bilde av individet som innehar rollen (Angelöw, 2015). Videre fortelles det at forventningene og kravene som følger med stillingen, påvirker individet av forholdene som eksisterer for at oppdraget skal utføres. Dette omtales av Levinson (1959) som rolleressurser, eller *eksterne drivkrefter*. Når de forskjellige forventningene som kan eksistere for en rolle er i konflikt med hverandre, forklarer Angelöw (2015) dette som en intrakonflikt. Det vil si at det kan oppstå uenigheter mellom de eksterne drivkreftene, kravene fra eksterne personer og rolleinnhaveren selv. Ifølge Angelöw (2015) har disse konfliktene ofte en negativ innvirkning på den enkeltes helse og velvære.

Pandemien har bidratt til retningslinjer der barnehagene har måttet gjøre radikale endringer, og som stiller lederen av barnehagen overfor nye utfordringer og ikke minst krav om å ta

beslutninger under usikre betingelser. Situasjonen har ført med seg flere eksterne drivkrefter som har påvirket barnehagestyrerens rolle. Smitteveilederen har til hensikt å skape et rammeverk for hvilke smittevernsregler som må følges i barnehagen, og regnes som en ekstern drivkraft som har påvirket barnehagesektoren betraktelig. Denne inneholder en rekke tiltak for å hindre smitte av viruset og presenterer føringer som er viktig å følge, slik at barnehage kan opprettholde drift og et tilbud til barna. Barnehagestyrere må ta beslutninger og gjøre endringer som påvirker barnehagen internt, samtidig som de må følge “Rammeplanen for barnehager” (Utdanningsdirektoratet, 2017). Tidligere har barnehagestyrere fulgt rammeplanen og sørget for at barn, ansatte og foresatte er fornøyde med barnehagehverdagen. Nå står de overfor en krisesituasjon som endrer seg ukentlig, og det kan være vanskelig for styrerne å følge rammeplanen til punkt og prikke. Dette har bidratt til en kontekstuell usikkerhet der planlegging er en viktig faktor for å kunne opprettholde driften av barnehagene.

Dette teoretiske kapitlet danner grunnlaget for forskningsspørsmål 1:

“I hvilken grad har de eksterne rammebetingelsene ført til begrensninger eller muligheter for entreprenøriell ledelse for styreren?”

2.3.2 Subjektiv rolleforståelse under en krisesituasjon

Levinsons (1959) andre aspekt omhandler individets subjektive rolleforståelse av de eksterne forholdene. Slik det er beskrevet fra aspektet om eksterne rollekrav har hver rolle en strukturert definisjon. I dette aspektet vil styreren kunne møte på utfordringer knyttet til den subjektive forståelsen av sin rolle. Levinson (1959) hevder at individets rolleoppfatning varierer, og vil ikke alltid samsvare med de offisielle kravene fra eksternt hold. Rollen vil bli påvirket av individets tidligere arbeidserfaringer, utdanning og personlighetstrekk (Levinson, 1959). En styrer vil stadig prøve å finne ut hvem hun/han skal være i sin rolle og hvordan rollen skal utøves. Spesielt i en krisesituasjon kan vi anta at rolleoppfatningen vil bli satt på prøve, og barnehagestyreren vil måtte finne sin måte å utøve denne rollen på.

I dette aspektet vil vi kunne se nærmere på hvordan barnehagestyreren velger å handle entreprenørielt ut fra forhold som er svært usikre og uforutsigbare. Shane et al. (2003) argumenterer for at individets motivasjon vil påvirke beslutningene som tas, og de entreprenørielle aktivitetene som gjennomføres. De hevder at entreprenørielle aktiviteter ikke nødvendigvis består av å skape noe eget, men aktiviteter som fører til oppdagelsen av nye

muligheter, ved å være kreativ med tilgjengelige ressurser. Motivasjonen for aktivitetene vil naturligvis variere fra individ til individ. Det kan her være mulig å skille mellom ledere som er kreative med tilgjengelige ressurser, og de som ikke har motivasjon til å delta i entreprenørielle aktiviteter. Aldrich og Zimmer (1986) definerer motivasjon for entreprenørielle aktiviteter som en tolkning av muligheter som individer med tilgang på ressurser vil gjennomføre. Videre trekker Shane et al. (2003) frem at det finnes flere faktorer som påvirker entreprenørielle aktiviteter og handlinger. I tillegg til motivasjon nevner de eksterne forhold og kognitive faktorer som evne og ferdigheter. De eksterne forholdene vil spille en betydelig rolle i vår studie, siden regulering fra myndighetene under koronapandemien kan sies å ha lagt strenge føringer for styrerens mulighet til å utøve entreprenørielle aktiviteter. Videre trekker de frem at variasjon i motivasjon vil påvirke de entreprenørielle aktivitetene gjennom individets forståelse av risiko og muligheter. Det kan derfor antas at de styrerne som evner å ta større grad av risiko for å oppnå de mulighetene de har skissert, også vil kunne gjennomføre entreprenørielle aktiviteter.

Innenfor forskningsfeltet personlighetstrekk og entreprenørskap har begrepet «need for achievement», heretter omtalt som prestasjonsbehov, fått mye oppmerksomhet (Shane et al., 2003). McClelland (1961) hevdet at individer som skårer høyt på prestasjonsbehov har større sannsynlighet for å delta i aktiviteter eller oppgaver som har høy grad av individuelt ansvar. Videre trekker han frem oppgaver som krever individuelle ferdigheter, innsats og motivasjon til å utføre arbeid under moderat grad av risiko, samt behovet for tydelige tilbakemeldinger på prestasjon. Johnson (1990) så gjennom sin studie at forholdet mellom prestasjonsbehov og entreprenørielle aktiviteter hadde en positiv sammenheng. Sett i lys av Levinsons (1959) aspekt om subjektiv rolleforståelse, kan det tenkes at prestasjonsbehov og individets motivasjon vil ha en stor betydning for de entreprenørielle aktivitetene styreren utøver. Ved å observere de ansatte, samt analysere barnehagens formål og deres utfordringer under pandemien, vil styreren få en forståelse av verdiene og en formening om egnet væremåte i stillingen (Levinson, 1959).

Dette teoretiske kapitlet danner grunnlaget for forskningsspørsmål 2:

“Hvilken betydning har prestasjonsbehov og motivasjon hatt for de entreprenørielle aktivitetene den individuelle styrer utøver?”

2.3.3 Styrerens entreprenørielle rolleutøvelse

Det tredje og siste aspektet er faktisk rolleutøvelse. Aspektet er et resultat av styrerens respons på tilbakemeldinger og egen tolkning av sin rolle (Fondas & Stewart 1994; Levinson 1959). Disse faktorene er med på å utgjøre styrerens valg og atferd, som vil si at den faktiske rolleutøvelsen er styrerens egen tolkning av rollen. Den faktiske rolleutøvelsen vil handle om evnen til å mestre den usikre situasjonen entreprenørielt. I dette tilfellet blir det viktig for styreren å finne en balanse mellom endringene som har blitt gjort og ønsket stabilitet, samt møte med rivaliserende krav. Eksempelvis kan vi anta at styreren må håndtere det ideelle og reelle i et omfattende miljø der ansatte og foreldrene må oppdateres til enhver tid (Levinson 1959). I lys av dette aspektet mener vi det vil være relevant å se nærmere på to faktorer som vil påvirke styrerens entreprenørielle handlingsmønstre. Den første teorien vi skal se nærmere på omhandler individuell entreprenøriell orientering (heretter omtalt som IEO), som viser til styrerens entreprenørielle atferd gjennom fire dimensjoner. Disse har også vært tidligere benyttet i forskning på entreprenøriell ledelse (Bolton & Lane, 2011). Dette ønsker vi å se i sammenheng med Sarasvathy (2001) og hennes teori om *effectuation*, som typisk ser på begrensninger som utgangspunkt for entreprenøriell aktivitet. *Effectuation*-tilnærmingen vil være svært relevant for å undersøke i hvilken grad styreren klarer å vende utfordringene de møter om til sine muligheter for innovasjon.

2.3.3.1 Utøvelse av en entreprenøriell lederrolle gjennom entreprenøriell orientering

Lumpkin og Dess (1996) har gjennom strategisk ledelseslitteratur referert til entreprenøriell orientering (heretter referert til som EO) som "*prosessen, praksisen og beslutningstakingen som fører til nye muligheter*". EO har generelt blitt oppfattet som en organisatorisk beslutningstaking som favoriserer gründeraktiviteter (Lumpkin & Dess, 1996).

Gründeraktivitetene beskrives som atferd gjennom innovasjon, evnen til å ta risiko, proaktivitet, et sterkt konkurranseinstinkt og autonomi (Bolton & Lane, 2011). Bolton og Lane (2011) videreførte studiet om EO som først baserte seg på entreprenørielle egenskaper i en organisasjon, til å forske på entreprenøriell atferd på individnivå. Fundamentet for IEO baserer seg derfor på forskning av individuelle personlighetstrekk og karakteristika i sammenheng med entreprenørielle holdninger. Gjennom studiet til Bolton og Lane (2011) trekker de frem at når en vurderer EO for enkeltpersoner bør man tenke på: "*Hva er de personlige egenskapene eller holdningene en person har som øker tilbøyeligheten til å engasjere seg i og lykkes med entreprenørielle aktiviteter?*". Her hevder de at svaret på spørsmålet er påvirket av tre retninger innenfor forskning som involverer et individs miljø,

personlighetstrekk og holdninger til å bli entreprenørielt påvirket av sosiale forhold (Bolton & Lane, 2012; Levenburg & Schwars, 2008). Vi mener at forskning av IEO er svært relevant å se i sammenheng med Levinsons (1959) rolleperspektiv, da denne teorien vil gi en dypere forståelse av hvordan styrerne inntar sin situasjonsbestemte rolle som entreprenørielle ledere. Sett i lys av styrerens kontekst vil det være aktuelt å sette søkelys på fire av de fem ulike atferdsdimensjonene som har blitt presentert innenfor forskningen av IEO. Under har vi redegjort for de fire dimensjonene som omhandler *innovasjonsevne*, *risikotakning*, *autonomi og proaktivitet*. Alle disse personlighetsfaktorene kan ha en innflytelse på individets EO. Eksempelvis kan autonomi påvirkes av ekstroversjon, intern kontroll og samvittighetsfullhet. Videre argumentere forskerne for at proaktivitet også kan stamme fra ekstroversjon, i tillegg til behovet for prestasjon og åpenhet for erfaring (Claes et al., 2005; Lumpkin og Dess, 2001).

Innovasjonsevne defineres som individets evne til å eksperimentere med nye produkter og tjenester, som i vår sammenheng kan være nye aktiviteter for barna eller tjenester knyttet til barnehagen som foreldrene drar nytte av. Sarasvathy (2001) forsket på om det finnes en form for entreprenøriell tankegang som var mulig å lære og anvende på tvers av tid, geografi og teknologi (Sarasvathy, 2001). Gjennom forskningen utformet hun fem prinsipper under begrepet *effectuation*, for det hun mener er en god strategi for entreprenøriell tankegang. En av disse er definert som *Bird in hand* og handler om at en skal oppsøke og evaluere de nærmeste ressursene som blir individets midler for å løse en utfordring. Sarasvathy (2001) nevner i sin studie tre sentrale spørsmål for evalueringen av disse ressursene; 1. *Hvem er jeg?* 2. *Hva kan jeg?* og 3. *Hvem kjenner jeg?* For entreprenørielle ledere vil dette være et viktig atferdsprinsipp, da en må gjøre seg opp en mening og tenke ut hvilke midler en har tilgjengelig og hvilke utfall som kan skapes med disse under usikre betingelser.

Risikotakning beskriver en styrer som er modig og våger å gå inn i det ukjente, der de bruker betydelige ressurser til å satse i usikre omgivelser. Pandemien i sin helhet har vært en ny og ukjent situasjon. Barnehagestyrere med en individuell EO vil mest sannsynlig våge å gjennomføre større endringer i barnehagen for å tilpasse seg situasjonen, fremfor å vente og håpe på at situasjonen skal avta. Her viser også Bolton og Lane (2011) at styrerens holdninger tilknyttet både risikotakning og innovasjonsevne har en direkte påvirkning på IEO, hvorav proaktivitet og autonomi har en indirekte påvirkning. Lumpkin og Dess (1996) hevder at de fem dimensjonene, uavhengig av hverandre vil ha like stor betydning for individets EO.

Autonomi defineres av individets opplevelse til å ta selvstendige valg som i vår kontekst vil gagne barnehagen, gjennom å få til nye prosjekter og gjennomslag av ideer. Dette er en atferdsdimensjon som hittil har vært vanskelig å konkretisere. Bolton og Lane (2011) har gjennom sin forskning sett at individets holdninger påvirker ens EO, hvorav proaktivitet og autonomi blir påvirket indirekte gjennom selvtillit og følelsen av kontroll over situasjoner. Her kan det tenkes at de styrerne med lang arbeidserfaring vil oppleve en større grad av selvtillit knyttet til valgene de tar for å håndtere den usikre situasjonen.

Proaktivitet definerer evnen til å ha et framoverskuende perspektiv og evne til å oppsøke nye muligheter. Vi kan anta at de som viser denne atferden stadig ønsker å fokusere på forbedringspotensialet i rutiner og aktiviteter som kreves i barnehagehverdagen.

Et annet prinsipp i Sarasvathys (2001) teori om *effectuation* er *lemonade*-prinsippet. Prinsippet er åpenbart inspirert fra aforismen “*If life deals you lemons, make lemonade*”, og med det mener Sarasvathy (2001) at fremfor alt må gründere være fleksible til det uforutsette. Som gründere, må en entreprenøriell leder, utnytte det uventede og uønskede i en situasjon til å skape nye muligheter. Måten prinsippet er forklart på understreker også viktigheten av å være åpen for endringer, og tar ikke bare for seg forestillingen om at fleksibilitet primært er knyttet til fiasko. Som gründer, eller i dette tilfellet en entreprenøriell styrer, må styrerne utnytte den uventede og den ikke-eksisterende kunnskapen for å håndtere situasjonen de nå befinner seg i.

Dette teoretiske kapitlet danner grunnlaget for forskningsspørsmål 3:

På hvilken måte utøver styrerne entreprenøriell ledelse i tråd med de entreprenørielle handlingsprinsipper?

2.4 Oppsummering av teori

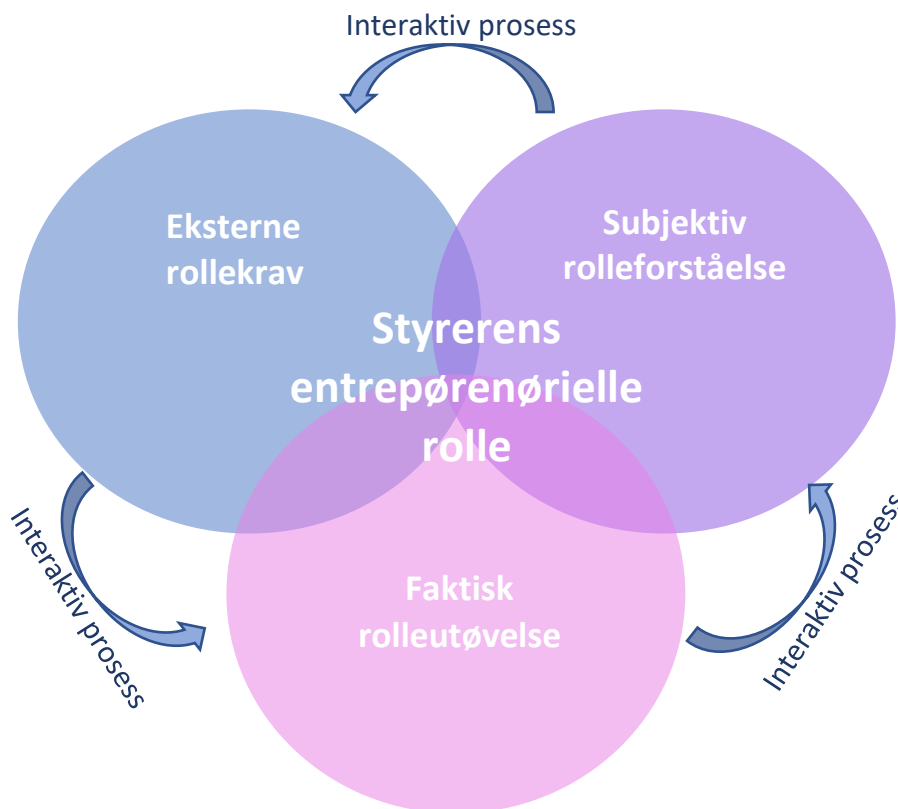
Vårt teoretiske rammeverk la grunnlag for følgende forskningsspørsmål:

F1: *I hvilken grad har de eksterne rammebetingelsene ført til begrensninger eller muligheter for entreprenøriell ledelse for styreren?*

F2: *Hvilken betydning har prestasjonsbehov og motivasjon hatt for de entreprenørielle aktivitetene den individuelle styrer utøver?*

F3: *På hvilken måte utøver styrerne entreprenøriell ledelse i tråd med de entreprenørielle handlingsprinsipper?*

Vi har utformet en konseptuell modell som oppsummerer hvordan forskningsspørsmålene henger sammen med det teoretiske rammeverket og hvordan forskningsspørsmålene skal svare på valgt problemstilling:



Figur 1. Konseptuell modell

Kapittel 3. Metode

3.1 Forskningsmetode og design

I denne studien ønsket vi å få en dypere forståelse om styreres entreprenørielle lederrolle i barnehager under en krisesituasjon. Vi så et behov for å undersøke dette feltet nærmere, og for å kunne besvare vår problemstilling valgte vi å bruke kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming. Krumsvik (2014) definerer kvalitativ metode som “*en innsamling og tolkning av informasjon i ulike former, og derfor kan bidra til at en studerer en kontekst nøyaktig*” (Krumsvik, 2014). Kvalitativ forskningsmetode er hensiktsmessig å bruke om en skal utforske et fenomen eller en situasjon grundig og det mangler nødvendig data (Johannessen et al., 2011, 32), noe som er intensjonen med vår studie. Vi ønsker å forstå hva informantene tenker, hva deres erfaring er, samt opplevelsen av fenomenet (Kvale et al., 2009). Befring (2015) forklarer fenomenologisk tilnærming som: «*Det fenomenologiske perspektivet innebærer å sette fokus på menneskers forståelse av seg selv og sin livssituasjon, med deres oppfatninger av erfaringer og opplevelser*» (Befring 2015, 109).

Vi så det nødvendig å innhente både primær- og sekundærdata da oppgavens formål var å undersøke om styrerne har utøvd en entreprenøriell lederrolle under koronapandemien. I vårt forarbeid måtte vi innhente sekundærdata som omhandlet ulik litteratur innenfor rolle- og entreprenørskapsteori, samt styrerrollen. Primærdataen for studien ble innhentet gjennom dybdeintervjuer med utvalgte styrere. Johannessen et al. (2011) forklarer individuelle dybdeintervjuer som fordelaktig når en skal samle inn data og utforske et fenomen.

Vi fikk derfor en flercasestudie med en enkelt analyseenhet; barnehagestyrere (Johannessen et al., 2011).

3.2 Metode for datainnsamling

Siden koronapandemien satte begrensninger for sosial kontakt valgte vi å ha intervjuene over Teams, der vi tok videoopptak av hvert intervju. Ettersom at studien gikk ut på å få en dypere forståelse for styrerens entreprenørielle lederrolle i en krisesituasjon, så vi det som hensiktsmessig å innhente data i form av dybdeintervjuer. Det ble utført totalt åtte intervjuer med styrere fra private, kommunale og personalbarnehager.

Vi benyttet en semistrukturert intervjuguide som førte til at vi kunne bevege oss fritt under dybdeintervjuene. Intervjuguiden ble utformet etter teoribaserte kriterier (tabell 2), som bidro til at vi kunne følge en tydelig agenda. Likevel fikk informantene mulighet til å ta opp temaer og belyse informasjon de mente var viktig, og som ville gi en dypere innsikt. Dette bidro til fleksibilitet og standardisering der vi hadde god flyt mellom informantene og oss som forskere (Johannessen et al., 2011).

3.3 Utvalg og rekruttering

3.3.1 Utvalg

Ettersom vi utførte en studie med bruk av kvalitativ metode, benyttet vi teoribaserte kriterier for å velge ut relevante kandidater til vår studie. Johannessen et al. (2011) forklarer kriteriebasert utvalg som: «*utvelgelse av informanter basert på spesielle kriterier*» (Johannessen et al., 2011). Våre teoribaserte kriterier er knyttet til entreprenøriell ledelse og IEO. Vi valgte å fokusere på lederrollen og de fire dimensjonene i IEO; risikotakning, innovasjonsevne, autonomi og proaktivitet. I tabellen under har vi utformet en oversikt over de teoribaserte kriteriene som vi benyttet og de tilhørende screeningsspørsmålene:

Tabell 2. Teoribaserte kriterier

	Kriterier	Forklaring	Screeningspørsmål
1	<i>Lederrolle: Må ha vært styrer i privat, kommunal eller personalbarnehage under koronapandemien.</i>	Ettersom vi ønsket å se om barnehagestyrerne har utøvd entreprenøriell ledelse under Covid-19 var det viktig at alle informantene hadde vært styreere under koronapandemien.	
2	<i>Risikotaking: Styrerne må ha brukt koronapandemien som en mulighet til å gjøre endringer og forbedringer, til tross for den risikoen dette medførte.</i>	En entreprenøriell lederstil går ut på å ta risiko og utnytte mulighetene når de kommer. Siden koronapandemien er en ukjent situasjon for de aller fleste, ønsket vi at styrerne hadde implementert endringer og ideer for å tilpasse seg situasjonen, og at de hadde utnyttet mulighetene til å gjennomføre forbedringer av eksisterende prosedyrer og aktiviteter. Lumpkin og Dess (1996) forklarer at atferdsdimensjonen risikotakning er en viktig	I hvor stor grad kjente du på usikkerhet når du satte i gang dette arbeidet? Var et tidspunkt hvor du tenkte at endringen ikke ville fungere? Hvis ja; foretok du noen justering under endringsprosessen, eller skrinla du endringen?

		personlighetsfaktor når det kommer til å gå inn i det ukjente, og/eller bruker betydelige ressurser til å satse i usikre omgivelser.	
3	<i>Innovasjonsevne: Styrerne må ha implementert ideer og/eller endringer som de anser som radikalt nytt.</i>	Innovasjonsevne er en av de fem atferdsdimensjonene til Lumpkin og Dess (1996), som baserer seg på individets evne og motivasjonen til å implementere og eksperimentere med helt nye ideer og aktiviteter. For oss er det dermed viktig å se om styrerne har implementert ideer eller endringer i en usikker situasjon.	Vi vet at covid-19 har vært utfordrende for barnehagesektoren. I løpet av denne vanskelige perioden fra 12. mars og frem til nå, har du implementert noe du betegner som helt nytt i din barnehage? Hvis ja: På hvilken måte mener du at dette var radikalt nytt?
4	<i>Autonomi: Styrerne har vært aktiv under hele endringsprosessen.</i>	Det er viktig for den entreprenørielle styrerrollen at de har vært aktive og til stede under hele endringsprosessen. For å undersøke dette nærmere så vi på den tredje atferdsdimensjon autonomi. Her var det viktig å se om de hadde tatt selvstendige valg når det kom til implementering av endringen og ideer, samt forbedring av eksisterende løsninger.	I hvor stor grad var du som styrer aktiv under implementering og gjennomføring av ideen(e)? Hvordan fikk du denne ideen(e)?
5	<i>Proaktivitet: Styrerne må ha brukt koronapandemien til å forbedre eksisterende aktiviteter og prosedyrer.</i>	Styrerne må ha gjort endringer og forbedringer på eksisterende aktiviteter og prosedyrer i koronapandemien da vi ønsket å se om styrerne hadde hatt et framoverskuende perspektiv, og at de oppsøkt nye muligheter. Dette var for å sikre at styrerne hadde vært proaktive under koronapandemien, ved at de hadde vært fleksible, åpne for endringer, utnyttet muligheter og brukt nære nettverk.	Har du gjort forbedringer av eksisterende aktiviteter og/eller prosedyrer? Hvordan satte du i gang prosessen med å implementere den/de nye ideen(e)?

3.3.2 Rekruttering

Da kriterielisten var satt, gikk vi på ulike kommuners nettsider og søkte opp barnehagestyrere. Vi endte først opp med en liste på 24 potensielle barnehagestyrere, der vi ringte opp hver enkelt for å introdusere prosjektet og oss selv. De som ønsket å bli med i prosjektet mottok en e-post med mer informasjon, samt screenings spørsmål de skulle svare på. For å sikre oss om at

styrerne hadde en entreprenøriell lederstil, gjennomførte vi to screeningintervjuer basert på de teoribaserte kriteriene nevnt i tabell 3. Etter det siste screeningintervjuet satt vi igjen med seks kandidater som oppfylte de teoribaserte kriteriene våre. Kort tid senere avtalte vi intervju med informantene ved å fastsette dato, tid og sted. Samtykkeskjema med informasjon om personvern, samt informasjon om studien ble tilsendt informantene på forhånd slik at de fikk muligheten til å se over og signere før intervjuet ble holdt.

Vi så det nødvendig å involvere flere informanter, og valgte derfor å gjennomføre en ny runde med rekruttering. Her kom vi i kontakt med to viktige informanter for studien vår. Vi endte totalt opp med åtte informanter som er presentert i tabellen under. Informantene er presentert med fiktive navn og deres implementerte ideer.

3.3.3 Styrerens profil

Tabell 3. Styrernes navn og implementerte ideer.

Navn	Stilling	Kommunal/Privat	Endringer og ideer
Gro	Styrer	Privat	Skapt nye lekerom ute som ikke har vært tenkt på før.
Mathilde	Styrer	Kommunal	Spørretime ved inngangsporten for foreldrene.
Mari	Styrer	Privat	Utformet egen smitteveileder tilpasset barnehagen.
Elisabeth	Styrer	Privat	Ringeklokke på alle utganger for å forenkle henting og levering av barna.
Johanne	Styrer	Kommunal	Gjort hygiene og håndvask til en del av det pedagogiske opplegget.
Maria	Styrer	Kommunal	Endret vaktplanen som ikke var fornyet på 40 år.
Sunniva	Styrer	Personalbarnehage	Skaffet iPad til barnehagen med et stort utvalg av pedagogiske spill.
Silje	Styrer	Privat	Lagde kofferter fylt opp med formingsmateriell som foreldrene kunne gi barna hjemme.

3.4 Gjennomføring

Det ble gjennomført totalt åtte dybdeintervjuer av styrerne som er presentert i tabell 3. Videre vil det gjøres rede for utforming av intervjuguide, forberedelser og testing av intervjuet, samt gjennomføring av selve dybdeintervjuene.

3.4.1 Utforming av intervjuguide

Ved utforming av intervjuguiden tok vi utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, i tillegg til at vi gjorde den mer individuell ved å tilpasse hver enkelt guide tilknyttet svar fra screeningsprosessen. Dette ønsket vi å gjøre for å komme enda mer i dybden på endringen de entreprenørielle styrerne hadde gjennomført, og hvordan prosessen rundt dette hadde vært. En stor del av vårt teoretiske rammeverk omhandler Levinsons (1959) rolleteori. Vi valgte derfor å dele intervjuguiden (vedlegg 4) i tre deler, der første del gikk ut på oppvarming og generelle spørsmål, del to baserte seg på tre temaer, og del tre inneholdt avslutningsspørsmål og oppsummering.

Tema 1 gikk ut på rollekrav fra eksterne drivkrefter i barnehagestyrerens kontekst. Hensikten var å få et innblikk i styrernes oppfatning av de eksterne rollekravene knyttet til rollen de utøver. Vi ønsket å finne ut hvordan forventninger, krav, prosedyrer og praksis påvirker styrerrollen i en krisesituasjon som koronapandemien.

Tema 2 omhandlet styrerrollens subjektive rolleforståelse, der vi ønsket å finne ut hvilken betydning prestasjonsbehov og motivasjon hadde hatt for de entreprenørielle aktivitetene styreren utøvde. Her så vi nærmere på hva styreren mente hadde vært deres styrker og personlige kvaliteter under koronapandemien, samt om det var noen inspirasjonskilder og drivkrefter som bidro til endringene de hadde implementert.

Tema 3 baserte seg på styrerens faktiske rolleutøvelse og om styreren utøvde entreprenøriell ledelse i tråd med de entreprenørielle handlingsprinsippene. For å finne ut av dette valgte vi å fokusere på spørsmål med utgangspunkt i de fire atferdsdimensjonene for individuell entreprenøriell orientering; risikotaking, innovasjonsevne, autonomi, og proaktivitet.

Vi åpnet intervjuene med spørsmål utformet slik at informantene fikk mulighet til å fortelle litt mer om sin bakgrunn, barnehagen de jobber i og om hvordan det hadde gått siden sist vi

pratet sammen. Videre kom spørsmål knyttet til de tre temaene nevnt over. Det ble i all hovedsak brukt åpne spørsmål slik at vi unngikk ja/nei svar (Johannessen et al., 2011). Ettersom vi valgte å gå for et semistrukturert dybdeintervju ble det stilt oppfølgings spørsmål der 'på hvilken måte' eller 'hvordan da' ble brukt for at vi skulle få en dypere forståelse. Intervjuguiden og oppfølgings spørsmålene ble tilpasset hver informant, noe som bidro til at vi fikk et mer personlig intervju.

3.4.2 Testing og forberedelse

Etter utformingen av intervjuguiden og før de faktiske intervjuene ble holdt, ble det gjennomført en test på en medstudent. Testdeltakeren ble informert om at intervjuet var en test, hvor vi ba om tilbakemeldinger på hvordan intervjuet opplevdes, samt om det var noen uklarheter. Ved å utføre en slik test fikk vi en oversikt på om spørsmålene var forståelig og hvordan testdeltakeren tolket spørsmålene. I tillegg fikk vi en klarhet i hvor lang tid vi måtte beregne for hvert tema. Etter testintervjuet var gjennomført fikk vi tilbakemelding om at noen av begrepene var vanskelig å forstå, og vi oppdaget selv at noen av spørsmålene som omhandlet adferdsdimensjonen autonomi var noe vanskelig utformet. Vi valgte derfor å omformulere spørsmålene og kuttet ned på antall spørsmål. Etter å ha holdt testintervjuet så vi at det måtte settes av 60 minutter for hvert intervju.

På bakgrunn av innsamling av persondata, som både navn, e-postadresse og videoopptak måtte vi melde inn forskningsprosjektet til NSD. Dette ble gjort tidlig i forskningsprosessen slik at det var på plass før intervjuene skulle holdes. Søknaden til NSD inneholdt generell informasjon om studien, samt et utkast til intervjuguiden. Søknaden ble sendt i januar, og etter noen tilbakemeldinger og justeringer ble den godkjent etter en ukes tid.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble holdt over en tidsperiode på tre uker i februar 2021. Grunnet smittesituasjonen ble alle intervjuene gjennomført via Microsoft Teams. Varigheten var i gjennomsnitt 60 minutter per intervju. Vi ønsket å utnytte styrkene våre ved at den av oss med den beste intervjuteknikken holdt de aller fleste intervjuene, mens den andre observerte og holdt oversikt. I tillegg tok den andre personen notater, sørget for at videoopptaket var satt på og bidro med oppfølgings spørsmål som eventuelt hadde blitt utelatt eller oversett.

Vi startet intervjuene med å presentere oss selv og snakke kort om studien vår. Alle våre informanter hadde vært gjennom en screeningprosess der de fikk en forståelse av forskningsområdet, derfor tok vi en kortere presentasjon i selve dybdeintervjuet. Videre forklarte vi og gjennomgikk informantens personvern i henhold til samtykkeskjema og sørget for at skjemaet ble signert. Vi informerte om at vi ønsket å forstå hvordan deres rolle som styrer hadde blitt påvirket under Covid-19, og at det derfor var ingen rette eller gale svar. Det ble informert om at dette ikke ville berøre deres barnehage eller dem som person, da alt skulle bli anonymisert. Vi informerte også om at det ville bli tatt videoopptak av intervjuet, noe alle godkjente før intervjuene ble holdt.

Den første delen av intervjuet gikk ut på generelle spørsmål rundt deres stilling, størrelsen på barnehagen og hvor lang fartstid de har hatt i barnehagesektoren. Deretter gikk vi videre til de tre temaene i intervjuguiden. Det var noen av informantene som opplevde et par av spørsmålene som vanskelige, da valgte vi å omformulere og korte ned på spørsmålene (Johannessen et al., 2011). Om vi opplevde at informanten var uklar i besvarelsen forsøkte vi å grave med oppfølgingsspørsmål. På denne måten fikk vi samlet inn god innsikt til studien vår. Det var viktig for oss at vi fikk intervjuene til å minne mer om en samtale mellom to personer, enn et rigid og strengt intervju. Dette er noe vi tror informantene satte pris på da dette ga de muligheten til å reflektere og ta tenkepauser. Noen av informantene var mer snakkesalig enn andre, og det ble dermed naturlig at intervjuguiden ikke ble fulgt slavisk om informantene på eget initiativ dekket temaene. For andre som pratet mindre prøvde vi å veilede og støtte for å vise at det ikke er noen riktige eller gale svar. I disse tilfellene ble det i større grad fokusert mer på å følge intervjuguiden.

3.5 Analyse av data - en fenomenologisk innholdsanalyse

Det ble foretatt en fenomenologisk innholdsanalyse for å tolke innholdet fra datainnsamlingen. Hensikten med en innholdsanalyse er å få en oversikt og en dypere forståelse av de entreprenørielle styrernes tanker, da kvalitative data ikke alltid er så tydelige (Johannessen et al., 2011). Før vi startet på analysen måtte vi transkribere alle videoopptakene. Transkriberingen ble gjort etter hvert intervju, og vi ble allerede da litt kjent med datamaterialet. Etter hvert intervju skrev hver og en av oss ned inntrykk og tanker vi satt med etter intervjuet, og disse notatene var gode å ha da vi startet på innholdsanalysen. I første fase delte vi innholdsanalysen i Levinsons (1959) tre aspekter; eksterne rollekrav, subjektiv rolleforståelse og faktisk rolleutøvelse. Vi utformet et kodesystem med farger der hvert aspekt

hadde fått tildelt en farge for å gjøre det enklere å markere i de transkriberte intervjuene. Videre begynte vi å analysere datamaterialet og fant tematikker vi ønsket å se nærmere på i hvert aspekt.

For å belyse det mest interessante for våre tematikker, gikk vi igjen inn i de transkriberte intervjuene og markerte hva vi mente passet inn under hvert tema i en av fargene. På denne måten fikk vi oversikt over datamaterialet og vi fikk silt ut og klassifisert informasjon som var relevant og interessant. For å gjøre det mer oversiktlig for oss valgte vi å ta for oss et og et aspekt, slik sørget vi for at det viktigste ble markert. Ved å gjøre det på denne måten fikk vi en oversikt over hva som var fellesnevnerne blant de entreprenørielle styrerne og vi så hvilken informasjon som vi ønsket å ha med videre. Etter dette oppsummerte og sorterte vi de viktigste sitatene under hver dimensjon i et Excel-dokument.

3.6 Studiens troverdighet, pålitelighet og overførbarhet

Begrepene troverdighet, pålitelighet og overførbarhet er begreper som brukes innen kvalitativ forskning for å sikre kvaliteten i forskningsprosjektet (Johannessen et al., 2011). I de følgende kapitlene vil vi vise hvordan vi underveis i oppgaven har tilpasset og vurdert datainnsamlingen for å følge opp de nevnte tematikkene.

3.6.1 Troverdighet

Vi ønsket med vår studie å få en oversikt over styrerens tanker om deres rolle som barnehagestyrer i en krisesituasjon, og dermed ble det mest hensiktsmessig å ta i bruk kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming for å samle inn data.

Vi tok hensyn til troverdigheten ved å unngå å bytte på å intervju, da det kunne resultere i at troverdigheten ble svekket. Under hele intervjuprosessen sørget vi for å avklare spørsmål som informantene opplevde som uklare. Analysen av intervjuene ble gjennomført i henholdsvis til en fenomenologisk innholdsanalyse. Som nevnt i kapittel 3.5 omhandler analyse av data innsikt som kodes og kategoriseres under aktuell tematikker. Dette gjorde vi sammen så begge fikk uttrykt sin tolkning og begrunnelse av dataen. Sammen kom vi frem til gode sitater som ga et helhetlig bilde og dypere forståelse av våre empiriske funn. Siden vi er to som jobber med denne studien diskuterte vi de perspektivene vi syntes var interessante å fremheve. På denne måten ble troverdigheten til de empiriske funnene styrket.

3.6.2 Pålitelighet

For å forsterke påliteligheten til studien utførte vi et testintervju på en medstudent som ga oss en indikasjon på om spørsmålene var forståelig. Her fikk vi trent oss på å intervju før de faktiske intervjuene med de utvalgte informantene holdt sted. Derfor fikk vi som forskere anledning til å endre det vi så som nødvendig før vi startet med datainnsamlingen.

Da vi skulle gjennomføre intervjuene valgte vi at en av oss holdt intervjuet, og en tok notater og analyserte kroppsspråk. Vi presenterte oss for informantene på en klar og tydelig måte så det ikke ble forvirring om hvem av oss de skulle forholde seg til under hele intervjuet.

Intervjueren holdt seg så nøytralt som mulig, der vi unngikk å dele våre egne meninger og gi informanten tydelig bekreftelse. Likevel kan klesstilen, talemåten og kroppsspråket ha en påvirkning på svarene vi fikk fra informantene. Vi benyttet oss av videoopptak under intervjuene for å sikre at vi fikk med all informasjon. Etter hvert emne i intervjuguiden sørget vi for å avklare og oppsummere med informanten slik at vi fikk en bekreftelse eller avkreftelse på om vi hadde tolket svarene riktig. Dette styrket påliteligheten til studien. I kvalitativ forskning vil påliteligheten variere da samtalene mellom oss og informantene varierer (Johannessen et al., 2011).

Studiens pålitelighet er også basert på utvalget av litteratur som utgjør det teoretiske rammeverket (Denscombe, 2018). Disse er nøye utvalgt og samlet inn fra kjente databaser som Web of Science, Google Scholar, Scopus og Oria. Sekundære kilder og bransjerelaterte kilder har blitt brukt til å blant annet samle inn interne retningslinjer og generell informasjon.

Grunnet omstendighetene fikk vi ikke få muligheten til å observere, og det ble derfor vanskelig å se i hvor stor grad aktivitetene styrerne sier de har gjennomført stemmer overens med sannheten.

3.6.3 Overførbarhet

I vår studie vil overførbarhet basere seg på hvordan vi har klart å skape forklaringer, beskrivelser og begreper som kan overføres til andre forskningsprosjekter (Johannessen et al., 2011). Studien burde derfor være relevant i forhold til teoretiske overførbarhet. Bakgrunnen for vår studie, var å undersøke og få mer kunnskap om den entreprenørielle lederrollen og hvilken betydning dette har hatt for barnehagestyreren under Covid-19.

3.6.4 Etiske avveininger

En viktig faktor for at vi meldte inn studien til NSD var for å følge etiske retningslinjer for forskning. Som nevnt i kapittel 3.4.2 har studien etiske avveininger knyttet til informantene og dermed har vi meldeplikt til NSD på grunn av behandling av persondata. Vi utformet et samtykkeskjema som alle informantene fikk tilsendt før intervjuene, og vi sørget for å dobbeltsjekke at samtykkeskjemaet var forstått og underskrevet før intervjuene ble holdt. I samtykkeskjemaet ble rettighetene til informantene i tråd med personvern oppført. Vi var tydelige på å fortelle at intervjuet er helt frivillig og at det er lov å trekke seg uten å oppgi en grunn om de ønsker det. Videre ble det spurt om tillatelse til å benytte seg av videoopptak som vi kunne benytte oss av i transkriberingen. Under intervjuene ble navn på kommuner, barnehager og tilknyttede personer nevnt, og vi sørget derfor for at alle informantene, kommunene og barnehagene ble anonymisert slik at ingen kan spore informasjonen tilbake til informantene. Vi ga alle informantene fiktive navn for å forsikre informantene om full anonymiseringen. På denne måten blir det enda vanskeligere å kjenne igjen informantene.

Kapittel 4: Analyse og funn

I dette kapittelet skal vi fremlegge de empiriske funnene. Analysen tar utgangspunkt i den overordnede struktur fra rolleteorien til Levinsons (1959), men vil utforske tematikk og nyanser under hver av de overordnede dimensjonene som kommer frem gjennom den fenomenologiske analysen. I eksterne rollekrav kom vi frem til tematikkene: *En smitteveileder som ikke fungerer i praksis, Planlegge i en uforutsigbar smittesituasjon, Balansere forventinger og krav fra ansatte og foreldre, og Informasjonshåndtering i en ukjent situasjon*. Under subjektiv rolleforståelse kom vi frem til: *Motivasjon og tankesett for å utvikle den tradisjonelle styrerrollen, Indre drivkraft for gode løsninger og endringer, samt Prestasjonsbehov som styrkes av tilbakemeldinger*. I faktisk rolleutøvelse presenterer vi disse tematikkene: *Pandemiens utfordringer som styrernes entreprenørielle styrke, Atferdsdimensjoner til den entreprenørielle styreren, og Nære nettverk for å dele erfaringer og skape nye løsninger*. Det vil bli gjengitt sitater fra intervjuene underveis i analysen for å underbygge funnene.

I kapittel 4.1 vil vi presentere tematikk knyttet til styrerens eksterne rollekrav, og hvordan disse har påvirket den entreprenørielle styreren under implementering av ny praksis i barnehagen. Funnene i dette kapittelet vil relateres til forskningsspørsmål 1: *I hvilken grad har de eksterne rammebetingelsene ført til begrensninger og muligheter for entreprenøriell ledelse for styreren?*

I kapittel 4.2 vil vi presentere tematikk knyttet til styrernes entreprenørielle subjektive rolleforståelse. Her vil vi se nærmere på hvordan styrerens prestasjonsbehov og motivasjon har påvirket prosessen med implementeringen av ny praksis under koronapandemien. Funnene i kapittelet vil relateres til forskningsspørsmål 2: *Hvilken betydning har motivasjon og prestasjonsbehov hatt for de entreprenørielle aktivitetene den individuelle styrer utøver?*

Kapittel 4.3 vil presentere tematikk knyttet til styrerens entreprenørielle faktiske rolleutøvelse. Her vil vi fremlegge funn knyttet til hvordan styrerne har valgt å balansere de eksterne kravene og sin subjektive rolleforståelse, for utøvelse av den entreprenørielle lederrolle. Funnene i kapittelet vil relateres til forskningsspørsmål 3: *På hvilken måte utøver styrerne entreprenøriell ledelse i tråd med de entreprenørielle handlingsprinsipper?*

4.1 Eksterne rollekrav for den entreprenørielle styreren

Vår analyse viser at det er tre eksterne drivkrefter og krav som styrerne mener har påvirket deres rolle som entreprenørielle ledere under pandemien. Analysen kom frem til disse fire tematikken: *En smitteveileder som ikke fungerer i praksis, Planlegge i en uforutsigbar smittesituasjon, Balansere forventinger og krav fra ansatte og foreldre, og Informasjonshåndtering i en ukjent situasjon.* Dette er rollekrav som styrerne har måttet ta i betraktning i sin entreprenørielle lederrolle under pandemien. Det har vært interessant å se hvilke rollekrav som har påvirket styreren, og om de har klart å utøve en entreprenøriell lederrolle ved å utnytte situasjonen de nå befinner seg i for å utvikle muligheter for barnehagen, ansatte, barna, foreldrene og ikke minst styreren selv.

4.1.1 En smitteveileder som ikke fungerer i praksis

Smitteveilederen har i takt med pandemien endret og oppdatert seg, slik at styrerne har hatt et veiledende dokument å forholde seg til ved innføring av smittevernstiltak i barnehagene. I slutten av mai 2020 presenterte regjeringen en trafikklysmoell for smittevern, delt inn i grønt- gult- og rødt nivå. Dette skulle bidra til at barnehagene fikk større grad av forutsigbarhet og bedre muligheter for planlegging internt i barnehagen. Noen av styrerne mente det var bra når trafikklysmoellen ble presentert, nettopp fordi det ble enklere å få en oversikt over de ulike tiltakene og hvordan disse påvirket handlingsrommet. Det var dog flere som uttrykte frustrasjon, og mente at hovedproblemet med smitteveilederen var at denne i all hovedsak inneholdt anbefalinger, ikke påbud. Sunniva forteller at hun har brukt mye tid og ressurser på å finne løsninger som skulle oppfylle kravene i smitteveilederen. I frykt for å gjøre feil ble veilederen tolket og analysert helt ned på detaljnivå:

“I starten så var det veldig krevende. For når veilederen kom var alle på tuppa, så den ble jo lest som en bibel. Også begynte vi å skjønne litt at dette var ment som en veileder, den er ikke spikra, det er ikke en lovregulering eller en forskrift.” - Sunniva

Etter hvert som styrerne fikk mer erfaringer med smitteveilederen og hvordan denne fungerte i deres egen praksis, begynte de å se rom for tolkning. Det var flere av styrerne som så behovet for å finne egne tiltak til smittevern. De forteller at motivasjonen til å gjennomføre disse endringene kommer av muligheten for tilpasning, og at det var viktig at endringene de

innførte skulle fungere for deres barnehage. Dette betyr at de i noen tilfeller valgte å fravike smitteveilederen:

“Ja, jeg har faktisk laget en egen smitteveileder for barnehagen fordi jeg så at den ordinære ikke egnet seg for vår lille barnehage. Det ble mye enklere for ansatte, foreldre og meg etter jeg lagde en tilpasset versjon.” - Mari

Mari mente også at det var vanskelig å følge smitteveilederen, siden det ikke ble formidlet tydelig at det var rom for tilpasning. Styrene brukte derfor mye tid på planlegging og justeringer internt i barnehagen, for å tilrettelegge hverdagen til det beste for barna og de ansatte, samtidig som de måtte opprettholde fokuset på smittevern:

“Det er helt umulig å følge smitteveilederen 100%, det har vi ikke mulighet til. Vi har lagt lista på et helt annet nivå enn det. Vi har ikke sjans til å kunne gjøre alle tingene til smitteveilederen og oppfylle de kravene rammeplanen stiller.” - Mari

Smitteveilederen førte til en stor innsats i å omorganisere areal og rom inne og ute. Styrene fortalte at restriksjonene førte til begrensninger i bruk av utstyr, rom og leker. Analysen viser at styrene har brukt mye ressurser på å skape en trygg og ‘koronavennlig’ barnehage. Med dette mener de inndeling av kohorter og tilpasning av aktivitetsområder. En av de viktigste motivasjonsfaktorene har vært å holde smitten utenfor barnehagen, en jobb de har tatt på alvor. Her har styrene fokusert på bruk av uteområder, der aktiviteter og arrangementer de vanligvis gjennomfører innendørs til å nå foregå utendørs:

“Vi ligger i skogen. vi har i tillegg en grillhytte på uteområdet her som vi har kunne benytte, vi har en lavvo som vi kan ha en gruppe (...). Vi har et personale som er veldig positive til å gjøre sånne endringer. Barnehagefolk er generelt flinke til å tilpasse seg og snu seg.” - Gro

Barnehagene skal i stor grad være et pedagogisk tilbud for barna. Dette skal være synlig i aktiviteter, lekeplass, uteområde og relasjoner. For mange har fokuset på smittevern vært overveldende og flere av styrene har vært bekymret for om de fikk fulgt rammeplanen så godt som de egentlig skulle:

“Det har vært for lite fokus på hvordan det pedagogiske skal fortsette, samtidig som at alt smittevern må tas hensyn til.” - Sunniva

Likevel fortalt noen av styrerne at det har gått fint å følge rammeplanen, og at de klarer å balansere denne med smitteveilederen. Rammeplanen sitter i ryggmargen til styrerne, og bidrar dermed til å skape en trygghet i rollen slik at de til tross for pandemien har klart å jobbe mye med det pedagogiske opplegget, selv om rammeplanen ikke er blitt fulgt på samme måte som før pandemien:

“Jeg tror nok at vi er bedre opp mot rammeplanen enn vi tror selv, men mye går på erfaring og fordi vi bare tenker sånn. Vi har nok ikke bevisst sett på rammeplanen, men vi har nok vært ganske ok likevel.” - Gro

Smitteveilederen skulle fungere som et veiledende dokument for barnehagene under pandemien, likevel ser vi i analysen at det er delte meninger blant styrerne om hvordan den egentlig har fungert i praksis. Det kommer tydelig frem at flere av styrerne har sett seg nødt til å tilpasse smitteveilederen enn hva som er anbefalt og rådet, slik at de kunne drifte barnehagen på en trygg og forsvarlig måte. Videre ser vi at muligheten til å ta beslutninger og egne avgjørelser har vært noe ulikt for styrerne i de kommunale- og private barnehagene. De private har i større grad mulighet til å utfordre krav fra eksternt hold, og må gjennom færre prosesser før de kan iverksette endringer. Gjennom vår empiriske analyse ser vi at styrerne i de private barnehagene også er de som har innført sin egen smitteveileder og utfordret størrelsen på kohortene. Tiltak i smitteveilederen har ikke fungert like godt i praksis, og derfor har et forsøk på få til dette påvirket styrernes mulighet til å fokusere på rammeplanen. Styrerne opplever motstridende krav fra smitteveilederen og rammeplanen, men ved å utforske hvordan kravene kan tilpasses barnehagen, har de klart å tilpasse aktivitetene ved å finne løsninger som passer for nettopp deres barnehage.

4.1.2 Planlegge i en uforutsigbar smittesituasjon

Det har vært en viktig faktor for styrernes entreprenørielle lederrolle at de klarte å planlegge, samt opprettholde god kontroll når endringene og kravene fra regjeringen kom. I analysen av intervjuene fremkommer det at rødt nivå i 2021, ikke var det samme som rødt nivå i 2020.

Dette gir styrerne flere utfordringer, spesielt knyttet til hvem som har rett på barnehageplass av barn med foreldre i samfunnskritiske yrker. Mathilde forteller at selv om hun har prøvd så godt hun kan med å planlegge, styre og lage rutiner, opplevde hun at uforutsigbarheten var krevende:

“Det skjer så mye endringer. Det er jo en uviss situasjon der alt må skje på nytt. Alle med samfunnskritiske yrker må søke på nytt, jeg må godkjenne på nytt, vi må lage nye vaktlister, vi må bestemme hvor mye skal avdelingene samarbeide.” - Mathilde

Videre forteller hun at planleggingen skulle være et virkemiddel for å skjerme de ansatte og foreldre for alle endringene. Ved å skape gode rutiner og maler skulle de alle ha noe konkret å forholde seg til:

“Vi begynner å bli gode på å gå tilbake på rødt nivå. Det går jo nesten bare uker mellom hver gang. Vi har klare beredskapsplaner på rødt, men det tærer veldig på både personalet og foreldre.” - Mathilde

Silje forteller at hun også har brukt mye tid på å oppdatere både ansatte og foreldre på informasjon om stadig ny praksis i barnehagen. Det kommer frem fra intervjuene at styrerne i tillegg til å bruke tid på å planlegge og styre barnehagen, fikk daglig henvendelser med spørsmål fra ansatte og foreldre. Dette gjaldt praksis opp mot regelverket, og det ble derfor en selvfølge at styrerne som holdt i prosessene også skulle ha svar på alle spørsmålene:

“Det har vært nesten daglige avklaringer av praksis. i forhold til hvordan vi tolker regelverket. Så det har vært veldig mange sånn, ‘ja skal det være sånn?’ Også sitter vi der og ikke vet helt, ‘gi meg to min nå så skal jeg se på det her’. Ja, man blir jo på en måte i konstant endringsmodus.” - Silje

Under pandemien har styrerne jobbet under strukturelle betingelser, utformet i forskrifter og veiledere på grunn av en ytre smittesituasjon. Det kan virke som at det å drifte en barnehage i denne perioden har vært utfordrende, og ut ifra det styrerne forteller er det tydelig at de har lagt ned en stor innsats og godt stykke arbeid for å beskytte barnehagen mot smitte. Det har

likevel vært viktig å opprettholde kjernevirksomheten i barnehagen, nemlig det å følge rammeplanen og ha et godt pedagogisk tilbud.

4.1.3 Balansere forventinger og krav fra ansatte og foreldre

En barnehage som skal driftes under en pandemi har bydd på personellmessige- og organisatoriske utfordringer knyttet til usikkerhet. Styrerne forteller at det har vært en krevende jobb å håndtere den nye tilværelsen, og samtidig måtte ta hensyn til bekymrede ansatte og foreldre. Elisabeth forteller at hun til tider opplevde forventningene som urimelige, med et stort press om å levere opp til alles forventninger:

“Da korona startet jobbet jeg fra jeg stod opp til jeg la meg, og jeg rakk ikke hente meg inn. Plutselig var kvelden der, også har jeg ikke fått gjort ferdig det jeg skulle. Så helt i starten var det litt sånn ‘vi trenger noe informasjon, når kommer det’, og jeg klarte ikke jobbe fort nok.” - Elisabeth

Det kommer frem i analysen at selv om styrerne opplevde et stort press fra foreldre og ansatte, var de alle innstilt på å finne løsninger for å klare og balansere kravene fra foreldre og ansatte. Mari fortalte at påkjenningen og arbeidsmengden som har oppstått som et resultat av pandemien har påvirket hennes egen helse:

“Jeg har hatt et ekstremt høyt blodtrykk det siste halvåret, men det merker nok ikke folk på jobben, men kanskje de hjemme.” - Mari

Videre påpeker Mari at de ansatte er en nødvendig ressurs for driften av barnehagen. Siden det var begrensninger i vikarbruk på grunn av krav fra smitteveilederen, kunne det i verste fall ha ført til at barnehagen måtte stenge hvis flere ansatte ble borte en dag. For at de ansatte ikke skulle bli utslitt og sykemeldt var det flere av styrerne som påtok seg mer arbeid, utover den store arbeidsmengde de allerede hadde:

“Jeg har nok jobbet mest for at de ansatte ikke skal bli så slitne så de har noe å gå på. Jeg tror de har vært fornøyd med det.” - Mari

Som beskrevet i rammeplanen har foreldrene rett til medvirkning i barnehagen, og barnehagen skal fremme et godt samarbeid og vise forståelse for foreldrene. Selv om det har vært viktig for styrerne å legge til rette for gode arbeidsforhold for de ansatte, kommer det frem i analysen at styrerne har prøvd så godt de kan å balansere kravene fra ansatte og foreldre. Dette har de prøvd å løse ved å vise hensyn og forståelse for deres bekymringer. Misforståelser og misnøye kan oppstå mellom barnehagen og foreldrene. Mathilde forteller at det som styrer har vært viktig å komme tidlig inn i situasjoner, slik at hun som leder kan ta ansvar og løse utfordringene som måtte oppstå:

“Det viktigste som styrer er at man viser at man forstår folk. Det er alltid flere sider av en sak. Man må vise at man forstår personalets sine frustrasjoner og foreldrenes frustrasjoner. Jeg har den mellom barken og veden-funksjonen.” - Mathilde

Styrerne har under pandemien brukt mye tid og krefter på å ivareta sine ansatte, men også ta imot foreldrenes frustrasjoner og reaksjoner over en lang og vanskelig periode. Likevel ser vi at styrerne viser en forståelse for at ansatte og foreldre opplever frykt og usikkerhet, da det har vært en krevende tid for alle. Det kan i slike tilfeller være vanskelig å leve opp til alles forventninger og krav, spesielt fra foreldre og ansatte. Koronapandemien har bidratt til at styrerne sitter igjen med mange erfaringer, der kanskje en av de viktigste har vært behovet for å balansere krav og forventninger fra ansatte og foreldre.

4.1.4 Informasjonshåndtering i en ukjent situasjon

Styrerne forteller at det siste året har vært belastende, mye på grunn av håndtering- og deling av informasjon til ansatte og foreldre. Våre funn viser at kravet om informasjonshåndteringen har vært et av de største påkjenningene fra eksternt hold.

Det siste året har det handlet om pandemien i media hver eneste dag. Styrerne fortalte at det var umulig å ikke bli eksponert for avisoppslag, artikler eller tv-nyheter med forventninger og krav til hvordan barnehagen skulle håndtere pandemien. For noen ansatte ble det rett og slett for mye. Sunniva fortalte at hun så seg nødt til å oversette nyhetene på en mer fornuftig måte, og brukte dette som en mulighet til å oppdatere og informere om informasjonen de faktisk hadde behov for. På denne måten fikk hun betrygget de ansatte, ved å snu om på det negative:

“Så jeg prøvde å snu litt på ting for å balansere. Du blir jo så bombardert av media og inntrykk, det er krevende for folk. Spesielt nå som smitte i barnehagen har tatt seg opp. Medietrykket og hvis du jobber i barnehage, da er den Facebook-feeden din ganske full av katastrofehistorier». - Sunniva.

Det å informere ansatte og foreldre er ikke alltid like lett. Flere av styrerne måtte jobbe lange dager og netter, og de kjente på et mye større ansvar for at barn, ansatte og foreldre skulle bli ivaretatt under pandemien. Johanne trekker frem en situasjon der det hadde oppstått smitte i barnehagen og prosessen som ble iverksatt for å håndtere dette:

“(…) så da satt vi her fra 19.00-00.30 den natta og var i dialog med smitteoppsporerne. Først fikk vi ut informasjon til foreldrene på de gruppene som ble satt i karantene, deretter til de ansatte som ble satt i karantene, og så til alle de gruppene og ansatte som ble satt i ventekarantene, og så til resten av barnehagen. For alle skal ha informasjon, men ulik informasjon som skal treffe så riktig som mulig slik at de forstår så mye som mulig av den første informasjonen. Det er jo egentlig et eget fag, også skal vi prøve å håndtere det veldig kjapt.” - Johanne

Videre ser vi at selv om styrerne har brukt mye tid og krefter på informasjonshåndtering, har også mange sett på dette som en mulighet for forbedring av eksisterende prosesser. Flere av styrerne driver flerspråklig barnehager, der både ansatte og foreldre har en flerkulturell bakgrunn. På grunn av inndeling av kohorter og færre muligheter for å møte foreldrene, er det nå essensielt at styrerne klarer å dele tydelig og god informasjon gjennom et språk som når ut til alle. Anbefalinger, råd og tiltak er viktige beskjeder, og det er en viktig del av jobben til styrerne at beskjedene blir mottatt og forstått:

“Også har vi mange foreldre med flerspråklig bakgrunn. Det må jeg tenke på når jeg skriver. Prøver å skrive så kort som mulig, og sammenfatte de viktigste punktene med kulepunkter, tallpunkter eller noe sånt. Det er mye informasjon, og når du ikke behersker norsk språket helt 100% så er det vanskelig å skjønne hva som står her.” - Silje

Mathilde så seg nødt til å oversette mye av informasjonen. På den måten klarte hun å eliminere mulige misforståelser, noe det ikke var rom for i tid med strenge smittevernstiltak og hyppige endringer:

“Vi har en del personale som snakker et annet språk enn norsk, så vi prøver å oversette de viktigste sakene om vi ser at de ikke har forstått det” - Mathilde

Det siste året har vært preget av stadig ny informasjon knyttet til smittevern og praksis i barnehagen, som har vært viktig for alle involverte å få med seg. På bakgrunn av styrenes begrensede muligheter for å møte foreldre fysisk, samt ha felles møter med de ansatte, har en viktig del av deres rolle vært å håndtere store mengder med informasjon som skulle deles med uten at det kunne være rom for misforståelser.

4.1.5 Oppsummering av funn knyttet til eksterne rollekrav

Tabell 4. Oppsummering av eksterne rollekrav

Eksterne drivkrefter	Muligheter/begrensninger
<i>En smitteveileder som ikke fungerer i praksis.</i>	Smitteveileder og rammeplanen legger føringer for hvordan styrerne kan drifte barnehagen, i form av kohorter, aktiviteter og åpningstider. Styrerne opplever at kravene ikke fungerer i praksis. Som et resultat av dette har de brukt sine begrensninger til å se muligheter og ny praksis i barnehagen.
<i>Planlegge i en uforutsigbar smittesituasjon.</i>	Det er en uforutsigbarhet knyttet til smitteveilederen ved endring i trafikklysmodellen og at rødt nivå 2020 ikke samsvarte med rødt nivå 2021 har ført til et stort stykke arbeid for styrerne, når det kommer til planlegging av tiltak og ny praksis i barnehagen.
<i>Balansere krav og forventninger fra ansatte og foreldre.</i>	Barnehagen er pliktet til å involvere foreldrene i barnehagen. Under pandemien har usikkerhet og bekymringer preget både foreldre og de ansatte. Dette har til tider ført til urimelige krav til styrerne, som har påvirket deres helse og velvære.
<i>Informasjonshåndtering i en ukjent situasjon</i>	En uforutsigbar pandemi med raske endringer har ført til at styrerne har brukt mye tid på deling av informasjon til foreldre og ansatte.

4.2 Styrerens entreprenørielle subjektive rolleforståelse

I denne delen av analysen skal vi se nærmere på de empiriske funnene knyttet til styrerens subjektive rolleforståelse. Her har det vært spesielt interessant å se i hvor stor grad styrerens tolkning av muligheter og motivasjon for entreprenørielle handlinger har vært til stede i en tid med mye usikkerhet og utfordringer. Inntrykket er at de eksterne faktorene fra forrige kapittel har spilt en betydelig rolle for styrernes motivasjon. Videre ser vi at en viktig motivasjonsfaktor har vært styrerens evne til å utvikle den tradisjonelle styrerrollen gjennom kreativt arbeid. Følgelig ser vi at styrerne har hatt behov for tydelig tilbakemeldinger i deres entreprenørielle rolle. For å få en dypere forståelse av hva som ligger til grunn for styrerens subjektive rolleforståelse, har vi med utgangspunkt i de empiriske funnene kommet frem til tre hovedtemaer; *Motivasjon og tankesett for å utvikle den tradisjonelle styrerrollen, Indre drivkraft for gode løsninger og endringer og Prestasjonsbehov som styrkes av tilbakemeldinger.*

4.2.1 Motivasjon og tankesett for å utvikle den tradisjonelle styrerrollen

Styrerne forteller at de alle har en subjektiv oppfatning om at den entreprenørielle lederrollen er viktig for å tilpasse barnehagen koronapandemien. I analysen ser vi at styrerne gjennomgående trekker frem deres arbeidserfaringer som en trygghet i rollen, og som en sammenheng for hvordan de har klart å håndtere pandemiens utfordringer:

“(...) det handler nok litt om at jeg har jobbet som styrer i mange år. Det hjelper nok på at man sitter på den kunnskapen og er trygg i seg selv. Det er nok en styrke i en slik situasjon som dette.” - Elisabeth

I vår studie har vi fokusert på konkrete handlinger og endringer som et tegn på motivasjon i styrernes entreprenørielle lederrolle. Analysen viser at det i dette tilfellet har vært viktig at styrerne kjenner på en drivkraft til å fortsette utviklingen i barnehagen, selv med strenge smitteverntiltak og begrensede muligheter. Vårt inntrykk er at styrerne har fokusert mye på kreativitet i sitt arbeid for å opprettholde motivasjonen i deres entreprenørielle lederrolle. Videre ser vi gjennom analysen at omsorg og ønsket om å gjøre det så godt som mulig for både barn og ansatte, er en viktig faktor for styrerne til å skape nye aktiviteter under pandemien. Dette antar vi kommer av styrernes personlighetstrekk, og at deres rolle i møte barn og voksne bærer i omsorg for andre mennesker:

“Det viktig for meg at vi først og fremst har fornøyde barn, at ungene har det bra, at de blir sett, at de blir tatt vare på og har en god hverdag. For å få til det må vi har fornøyde ansatte som er opptatt av å gjøre en god jobb, og jobbe med gode relasjoner til foreldrene” - Gro

Maria forteller at hun finner motivasjon til å utøve sin rolle ved å utfordre seg selv, men også de ansatte i barnehagen. Hun er opptatt av å inspirere de ansatte til å tenke nytt og jobbe kreativt, selv i en situasjon preget av begrensninger:

“(…) jeg kan nok være en leder som kan utfordre litt, men jeg liker å kaste ball med de ansatte.” - Maria

Som styrer er det viktig at de gjennom sine holdninger også klarer å påvirke ansatte til å handle entreprenørielt. Ved å skape en kultur for entreprenørielt tanke sett kan de gjennom sine ansatte implementere viktig endringer, og da gjerne under usikre og krevende forhold. Silje trekker frem at hun aktivt jobbet med å påvirke de ansatte ved å bruke ord, uttrykk og vise med konkrete handlinger hvordan de alle kan fokusere på å fremme entreprenørielle holdninger. Dette uttrykker hun ved å fremme nødvendigheten av kreativitet i det pedagogiske arbeidet, og at hun fremstår som løsningsorientert med positive holdninger:

“Så er det jo klart at de tingene gjentar jo jeg, også jo mer jeg gjentar jo flere er det som bruker de samme begrepene.” - Silje

Mari på sin side mener det er viktig å skape et miljø der de ansatte også ønsker å legge frem nye ideer og tanker. Styrerne mener det er viktig for utviklingen av barnehagen at også de ansatte forstår fordelene av entreprenørielle holdninger, og at styrerne belønner de ansatte som tør å utforske dette:

“Jeg prøver å få de ansatte til å tenke selv og at ingen ideer er dumme eller teite før de har vært prøvd.” - Mari

En fellesnevner for styrerne er at det er viktig at de ansatte får muligheten til å uttrykke seg på en kreativ og inspirerende måte, da dette er med på å utvikle dem selv og barnehagen. Mange av styrerne har et ønske om at de ansatte skal utvikle de entreprenørielle evnene sine, og at de støtter opp og belønner de ansatte for dette. Videre ser vi at en viktig motivasjonsfaktor er barna, og styrernes ansvarsfølelse og omsorg overfor dem. I en usikker situasjon som de nå står i har dette vært viktige områder å rette fokuset mot.

4.2.2 Indre drivkraft for gode løsninger og endringer

For mange av styrerne har det vært viktig å tenke over hvordan de fremstår i sin rolle og motivasjonen til å håndtere pandemien på best mulig måte for barnehagen, de ansatte og seg selv. Vårt inntrykk er at styrernes evne til å holde roen har vært en viktig faktor for å balansere alle kravene fra eksternt hold. I deres rolle har de lagt vekt på å tenke muligheter i utfordringer, og ikke bruke for mye tid og krefter på faktorer de selv ikke kan kontrollere:

“Jeg tror jeg er veldig rolig, jeg tror jeg er ganske løsningsorientert og så har jeg et fokus på hva jeg skal gjøre. Jeg bruker veldig lite tid og krefter på ting jeg ikke får gjort noe med.” - Maria

For å utøve rollen som entreprenørielle styrere viser våre funn at deres indre motivasjon og drivkraft har vært viktig for å holde ut under denne lange og uforutsigbare tiden. Styrerne forteller at det tærer på å balansere krav, forventinger og deres egne verdier knyttet til rollen. Her viser de at det har vært viktig å fokusere på det som er meningsfullt med jobben deres. Vi spurte derfor om hvilke ambisjoner de har for sin styrerrolle, og hvilken betydning dette har hatt det siste året. Styrernes rolle som omsorgspersoner, og deres påvirkning på barns oppvekst, er og har vært en viktig faktor for å opprettholde motivasjon i arbeidet de gjør:

“Jeg tenker at det samfunnsoppdraget vi har, er det viktigste samfunnsoppdraget vi kan få lov til å jobbe med. Og det blir litt sånn floskel da, for man tenker, ja dette er fremtiden vår på en måte. men det er jo det det er. Så enkelt, men så vanskelig, og så viktig”. - Johanne

Selv i en situasjon som har utfordret styrerne til å stadig se etter nye muligheter for å drifte barnehagen og løse utfordringer, forklarer Silje at det er viktig å ha en balanse i arbeidet som

gjennomføres. Hun mener det er en viktig forskjell på det som *kan* endres og det som *må* endres for å opprettholde nødvendig utvikling av barnehagen.

“Også er det ikke sånn at jeg tenker at forandring er forbedring, for det tror jeg ikke, men jeg tror det er viktig for å være en dynamisk bedrift, eller en lærende organisasjon. Så må man tørre å være i bevegelse, og da må man også tørre å endre. Ja, se på nye løsninger.” - Silje

Styrernes indre drivkraft kommer av motivasjon til å stadig forbedre dagens situasjon, slik at barnehagen kommer seg gjennom pandemien enda sterkere enn der de startet. Det er tydelig at deres evne til å håndtere de eksterne kravene kommer fra en lang fartstid som barnehagestyrelse, og at de på denne måten kjenner en trygghet til å utvikle et entreprenørielt tankesett under pandemien.

4.2.3 Prestasjonsbehov styrkes av tilbakemeldinger

Styrernes motivasjon har vært en viktig faktor for at de skal oppsøke entreprenørielle aktiviteter. Analysen viser at styrernes prestasjonsbehov bunner i behovet for tydelig tilbakemeldinger på prestasjon. Styrerne forteller at de har behov for tilbakemeldinger for å skape en forståelse av hvordan de skal forme og utøve sin lederrolle. Dette fordi de befinner seg i en situasjon de ikke er kjent med, og må dermed bruke tid på å justere seg for at den subjektive følelsen skal samsvarer med mål og visjon for barnehagen i en krevende situasjon. Tidligere har styrerne strukturert tilbakemeldinger fra ansatte og foreldre gjennom årlige medarbeider- og foreldresamtaler. Derimot har de under pandemien sett behovet for hyppigere tilbakemeldinger, nettopp for å styrke deres forståelse av lederrollen:

“(…) jeg er veldig opptatt av at de tilbakemeldingen ikke skal bare handle om alt man er fornøyd med. Det er hyggelig det, men det er jo noe med at i et sånt arbeid vi gjør så handler det ikke om den linja med to streker under. Den finnes ikke en fasit, det finnes ikke ett svar.” - Johanne

Videre ser vi at det har vært viktig for styrerne å aktivt oppsøke tilbakemeldingene selv. I tillegg til de faste møtene og medarbeidersamtalene har de under pandemien sett et større behov for å snakke med medarbeidere for å høre om hvordan de har det, og om endringene

som er iverksatt fungerer i praksis. På denne måten vil styrerne oftere få tilbakemeldinger, som vil være viktig for deres prestasjonsbehov.

*“Jeg er jo en litt sånn uformell type og jeg liker å prate med folk, så jeg sier jo det, hvis jeg kommer og sier “du, kan du ikke komme på inn på kontoret?”, da blir de litt sånn *uttrykker usikkerhet/redsel*, også tenker jeg det er nok fordi jeg snakker med de der og da, hvis jeg spør om de kan komme på kontoret, ja da er det noe sikkert i veien.” - Silje*

Sunniva forteller at hennes evne til å holde roen blant usikre ansatte og foreldre, har vært egenskaper hun har fått gode tilbakemeldinger på. Hun forstod tidlig at hennes rolle måtte være en som stod stødig midt oppi alt dette. På denne måten klarte hun også å tilpasse seg dagens situasjon, selv under raske endringer og usikre omstendigheter:

“Det var hektisk og litt kaos, og alle tenkte litt mye og sånt, også skjønte jeg tidlig at det å være et fyrtårn som stod stødig i midten, var rolig og kommunisere tidlig, det var viktig. Det har jeg fått gode tilbakemeldinger på.” - Sunniva

Sunniva påpeker at det har vært viktig å stå som et fyrtårn i midten av alt det som oppleves hektisk og kaotisk. Ved å konstant være på, har styrerne også klart å betrygge de rundt seg med at de har kontroll over situasjonen, selv om de til tider ikke opplevd dette selv. Arbeidet har krevd en høy grad av individuelt ansvar, nettopp fordi det er styrerne selv som har hatt det overordnede ansvaret for prosessene i barnehagen. På bakgrunn av dette ser vi også en sammenheng med behov for tilbakemelding, nettopp fordi styrerne har tatt mange avgjørelser på egenhånd. Flere av styrerne trekker frem at medvirkning fra ansatte og foreldre under pandemien har foregått på en annen måte enn det har gjort tidligere. Selv om tilbakemeldinger har vært noe styrerne har fokusert mye på, har vi gjennom analysen av intervjuene fått inntrykk av at deres indre drivkraft også handler om muligheten til å gjøre en forskjell. Barnehagen er som vi vet en av svært få som har hatt tilnærmet full drift under hele koronapandemien. For styrerne har det vært viktig å holde motet oppe ved å stadig fokusere på innsats og gevinsten av deres entreprenørielle handlinger:

“Jeg synes jo at ting er spennende å få lov til å være med å gjøre en forskjell, se at jeg kan faktisk bidra med noe for at vår barnehage skal være oppe å gå og at vi skal levere det beste tilbudet vi kan.” - Johanne

Styrernes subjektive forståelse av den entreprenørielle lederrollen har på mange måter vært ny under pandemien, og de har lært å kjenne seg selv på flere måter. Som et resultat av at styrerne ikke har hatt muligheten for medvirkning under pandemiens omstendigheter med strenge tiltak og behovet for hyppige endringer, viser våre funn at styrerne aktivt har brukt tilbakemeldinger fra ansatte som en form for medvirkning. På denne måten har styrerne involvert de ansatte i endringsprosessene, men på en annen måte enn det de har gjort tidligere.

4.2.4 Oppsummering av funn knyttet til styrerens subjektive rolleforståelse

Tabell 5. Oppsummering av styrernes subjektive rolleforståelse

Styrerens subjektive rolleforståelse	Egenskapene til fordel for entreprenørielle endringer
<i>Motivasjon og tankesett for å utvikle den tradisjonelle styrerrollen.</i>	Styrerne har alle lang arbeidserfaring, og opplever en trygghet i sin rolle når de må ta avgjørelser og implementere endringer som påvirker barnehagen.
<i>Indre drivkraft for gode løsninger og endringer.</i>	De har alle et ønske om at løsningene som iverksettes skal være til det beste for barna, de ansatte og barnehagen som helhet. Mange av avgjørelsene bunner i omsorg for de rundt seg, og det skal oppleves som gøy og kreativt når de jobber med disse endringene.
<i>Prestasjonsbehov styrkes av tilbakemeldinger.</i>	Selv om de har en trygghet i styrerrollen, er den entreprenørielle lederrolle relativt ny. På bakgrunn av at medvirkning fra de ansatte nå utgår, har styrerne valgt å oppsøke tilbakemeldinger for å stadig forbedre og justere valgene de tar.

4.3 Styrerens entreprenørielle rolleutøvelse

I dette kapittelet skal vi ta for oss funnen knyttet til styrerens entreprenørielle rolleutøvelse. Som et resultat av styrerens eksterne rollekrav og subjektive rolleforståelse, skal vi nå se nærmere på hvilken betydning dette har hatt for styrerens mulighet til å utøve sin entreprenørielle lederrolle. Med utgangspunkt i de empiriske funnene har vi tre tematikker:

Pandemiens utfordringer skaper varige gode løsninger, Atferdsdimensjoner til den entreprenørielle styreren og Nære nettverk for å dele erfaringer og skape nye løsninger.

4.3.1 Pandemiens utfordringer skaper varige gode løsninger

En viktig arbeidsoppgave for styrerne er å opprettholde en god dialog og tett samarbeid med foreldre og foresatte. Utenom de daglige samtale ved henting og levering i barnehagen, vil det alltid være behov for å involvere foreldre i arbeidet som gjennomføres. Uten foreldre og foresatte på laget kan i verste fall tilliten til barnehagen svekkes. Styrerne vi har snakket med holder til i områder med høyt smittetrykk, noe som betyr at reglene for å invitere foreldre og foresatte inn i barnehagen har vært begrenset. Silje så sin entreprenørielle mulighet til å løse denne utfordringen ved å involvere foreldre på en “koronavennlig” måte:

“Så det startet litt der, hva kan vi gjøre annerledes i samarbeidet med foreldrene som kan skape en type ‘connectinon’ mellom foreldrene og barnehagen, som ikke må handle om det å invitere foreldrene til foreldremøte” - Silje

Styrerne har valgt å løse utfordringene på mange forskjellige måter. Mathilde kom frem til at en god løsning for hennes barnehage var å invitere foreldre til en samtale ved inngangsporten. Først oppdaget hun at det var flere foreldre som hevdet de ikke hadde noen spørsmål, men når Mathilde tok initiativet til å snakke med foreldrene oppdaget hun at de hadde mye på hjertet. På denne måten fikk hun oppklart usikkerhet og misforståelser. Etter gjennomføring av spørretimen kom Mathilde frem til at hun ønsker å legge opp til denne muligheten flere ganger, selv når pandemien er over:

“Jeg har hatt en informasjonsrunde der jeg stod i 1,5 time i porten for å ta imot barn og foreldre fordi vi ikke kan ta det inne. Da stilte foreldrene eventuelle spørsmål. Dette ble jo da sendt ut på transponder dagen før. Det har jeg lyst til å gjøre mer, da tok jeg kontakt med alle som kom noe som var veldig koselig.” - Mathilde

Felles for mange av løsningene styrerne har innført er at de ønsker å beholde disse, selv når pandemien er over. Silje forteller at de i hennes barnehage har hatt et stort fokus på å involvere foreldrene i lek med barna. Under pandemien har de lagt opp til flere

hjemmeoppgaver, med instruksjoner og materiale tilsendt fra barnehagen som er mulig å bruke hjemme:

“Vi har hatt sånn hjemmeoppgave, der hvor vi sender hjem enten materialer, eller vi sender en ‘hei, kan dere lage en vimpel, den skal være sånn og sånn størrelse, du kan velge materiale, vi skal lage slik at de kan henge rundt hele uteområdet vårt’. Det har vært en fellesskapsbygging rundt det, men samtidig føler vi at vi kobler foreldrene på barnehagen og det vi er opptatt av, nemlig det å gjøre ting med barn. Det kommer vi til å fortsette med, for det har vært kjempegøy!” - Silje

Flere endringer som har kommet godt med er blant annet endringer av vaktssystemet. Som et eksternt krav har smitteveilederen pålagt kortere åpningstider, med tanke på nivåene i trafikklysmodellen. For Maria sin del har pandemien bidratt til at hun kunne sette søkelys på organisering av vaktssystemet, noe som har utfordret til endring av praksis. Maria brukte denne muligheten til å opptre entreprenørielt ved å endre på vaktssystemet, slik at denne kunne møte både dagens- og fremtidens behov.

“Vaktssystemet har ikke vært endret siden 70-tallet, så når man ser hvordan barnehagene har endret seg så er det egentlig ‘hell i uhell’ med korona. Det er jo egentlig litt krise at barnehagene ikke har endret seg i takt med samfunnet.” - Maria

Videre forteller Maria at det på ingen måte var enkelt å få gjennomslag på endringer av vaktssystemet, og prosessen har møtt mye motstand. Likevel hevder hun at dette har vært nødvendig for å møte kravene under pandemien, men også en viktig endring for at barnehagen skal møte samfunnet.

“Der møtte jeg nok mye motstand. Det er vanskelig å endre en vaktplan som har vært i bruk i alle år, for det er jo noen ansatte som har jobbet her i 40 år.” - Maria

Det har vært en viktig faktor for styrerne at de har klart å tilpasse barnehagen den nye situasjonen. Deres evne til å møte utfordringene med nye muligheter har vært essensielt for å opprettholde driften. Styrernes evne til å være løsningsorienterte ved å se nye løsninger, men

også muligheten for å tilpasse underveis, har bidratt til at barnehagen har klart å møte utfordringer med et åpent sinn:

“Jeg tror at jeg er ganske løsningsorientert, så når noen gir meg en utfordringer så blir jeg det mannen min noen ganger synes er litt frustrerende, da blir jeg litt sånn naiv-optimist jeg. Også tenker, ja, men det burde jo gå, det må jo finnes løsninger for at man kan finne ut av det, hvis man bare flytter her, eller bytter litt der eller” - Silje

Analysen viser at selv om pandemien har bydd på utfordringer er det fortsatt flere av styrerne som har klart å komme frem til radikale og bærekraftige endringer. På denne måten har de klart å innovere både barnehagen og arbeidet deres gjennom utfordringene de har møtt, ved å snu problemer om til nye muligheter.

4.3.2 Atferdsdimensjoner til den entreprenørielle styreren

I analysen under vil vi ta for oss atferdsdimensjonene fra IEO (Bolton & Lane, 2011) og hvordan disse fremkommer indirekte gjennom styrerens atferd og handlinger. Det er naturlig at noen av dimensjonene er mer fremtredende enn andre, dette på bakgrunn av styrerens eksterne rollekrav og subjektive rolleforståelse. Analysen indikerer at autonomi, proaktivitet og innovasjonsevne er atferdsdimensjoner som har hatt størst betydning for styrerens entreprenørielle rolleutøvelse. Tre hovedtematikker tar for seg hvordan disse tre atferdsdimensjonene i IEO kommer til uttrykk: *Evnen til å ta selvstendige valg* (autonomi), *Åpenhet for erfaring* (proaktivitet) og *Eksperimentering med nye aktiviteter og tjenester* (innovasjonsevne).

4.3.2.1 Evnen til å ta selvstendige valg

Styrerne forklarer at det har vært viktig å ta raske avgjørelser, som et resultat av at endringene de ble pålagt måtte iverksettes raskt. Ut ifra analysen av intervjuene ser vi en tydelig sammenheng mellom styrerens entreprenørielle rolleutøvelse og atferdsdimensjonen autonomi. De fleste styrerne trekker frem at deres evne til å ta selvstendige valg, selvtillit og høy grad av trygghet i rollen har vært viktige faktorer for opplevelsen av autonomi. Sunniva forteller at hun vanligvis legger opp til medvirkning fra ansatte, styret og noen ganger foreldre, når store og viktig avgjørelser skal tas. Grunnet hyppige endringer og behovet for

raske avgjørelser under pandemien har ikke medvirkning vært en mulighet i like stor grad som før:

“Jeg tror styrken har vært at jeg har turt å bestemme. Vi har ikke hatt tid til å kjøre vanlig prosesser med medvirkning. Så jeg har måtte ta mange beslutninger på veldig kort tid. (...) Jeg har vært med i så mange år, så jeg kjenner at det har jeg stått litt støtt i, ‘at nå gjør vi sånn og sånn’” - Sunniva

Tidligere la også Gro opp til medvirkning fra de ansatte, og de jobbet aktivt med dette under personalmøter. I tiden vi nå befinner oss i, med begrensede muligheter for sammenkomster og fysiske personalmøter, har ikke muligheten for medvirkning vært til stede i like stor grad. Det har vært viktig for alle styrerne at de evner å stå i sine valg og stole på at avgjørelsene de tar er til det rette for barnehagen, personalet, barna og foreldre:

“Jeg er vant til å tenke medvirkning (...) så og si på alle personalmøter jobber vi med medvirkning” - Gro

Evnen til å ta selvstendige valg i sin entreprenørielle lederrolle antar vi har en positiv sammenheng med styrerens fartstid i bransjen. Det er ofte slik at en styrer tidligere har jobbet som barnehagelærer eller pedagogisk leder, noe som betyr at de har en gjennomgående god forståelse for fagfeltet. Våre funn viser at den entreprenørielle styreren kjenner sin plass og rolle, og har på grunnlag av dette brukt autonomi til fordel under implementering av nye endringer. Silje forklarer hvordan hun har brukt sin autonomi til å utvikle barnehagen i den retningen hun ønsker:

“Fordi jeg liker at hvis jeg ser noe og tenker at dette er noe vi kan få til, dette er jo veldig positivt, så gjør jeg det (...). Noen ganger begrenser det seg, barnehagen har det den har av tilskudd og inntekter, også må man på en måte tenke ‘okay, kanskje vi ikke fikk til helt det, men da kan vi gjøre deler av det da’, da kommer igjen det behovet for å være litt i bevegelse og kjenne at man ikke stagnerer da.” - Silje

Analysen viser at styrerne opplever en høy grad av autonomi, da de har måttet ta mange selvstendige valg og raske avgjørelser for å følge de hyppige endringene pandemien har

medført. Tidligere erfaringer og trygghet i rollen har bidratt til at styrerne opplever selvtillit til å håndtere utfordringene under koronapandemien.

4.3.2.2 Åpenhet for erfaringer

Våre funn viser at styrerne er veldig opptatt av å være synlige, spesielt i dialog med de ansatte. De setter ofte av tid utenom de vanlige møtetidene til å gå rundt på avdelingene for å snakke med medarbeidere og barna. De har alle vært opptatt av ikke å ha hjemmekontor, men heller være lett tilgjengelige og fysisk til stede på arbeidsplassen:

“Jeg som styrer har jo ikke hjemmekontor selv om vi kunne gjort jobben hjemme. Jeg tenker det er viktig at jeg er til stede både for de ansatte og barna. Det jeg tror er det aller viktigste er at jeg beholder fatningen og roen. Hvis jeg viser en form for uro, vil det gå utover barnehagen.” - Mari

Videre ser vi at åpenhet for nye erfaringer har vært en nødvendig faktor for å finne løsninger til utfordringene under pandemien. Her har styrerne gjort endringer i både stor og liten grad, men felles for de alle er at de er radikale for sin barnehage. Elisabeth forklarer hvordan hun ved å handle proaktivt valgte å løse utfordringen med levering og henting i barnehagen:

“Foreldrene kunne jo ikke komme inn, så vi måtte begynne å tenke litt annerledes. Det var en ansatt som sa ‘tenk så deilig om de bare kunne ringt på’ (...). vi fant ut at det gikk an å kjøpe en ringeklokke på batteri fra Biltema, så da kjørte jeg dit og fikset en til hver gruppe som vi hang på. Etter det så har vi brukt de.” - Elisabeth

Det er tydelig at motivasjonsfaktoren for forbedring og tilrettelegging av det pedagogiske tilbudet er at barnehagen skal ha et godt tilbud som er gjennomførbart for ansatte, men også til læring og glede for barna. Mathilde trekker frem at det å være en pådriver, har kanskje vært enda viktigere enn normalt i tiden vi nå befinner oss i:

“Jeg tenker at min jobb innenfor det pedagogiske er å høre med folket før jeg sier ja, men jeg pusher nok veldig på at vi blir med på prosjekter, jeg er nok en pådriver der.” - Mathilde

Vår empiriske analyse viser at evnen til å ta selvstendige valg og åpenhet for erfaring er to overlappende atferdstrekk. I en krisesituasjon som vi nå befinner oss i er det viktig at styrerne kommer med nye løsninger på eksisterende prosesser for å opprettholde driften av barnehagen. Det har vært nødvendig for styrerne å vise at de er der for barna, de ansatte og foreldrene. Flere har valgt å gjøre dette ved å være mer synlig og til stede i barnehagen, samt fungere som en støttespiller. Styrenes handlinger og atferd har hatt stor betydning for hvordan de har valgt å løse utfordringene. Åpenhet for erfaringer og tilstedeværelse har vært to viktige faktorer for styrerens evne til å være proaktiv.

4.3.2.3 Eksperimentering med nye aktiviteter og tjenester

Innovasjonsevne har vært en viktig faktor for at styrerne har klart å håndtere de eksterne kravene, selv under pandemien. Analysen viser at styrernes mulighet for innovasjon utspiller seg forskjellig mellom de private- og kommunale barnehagene. Dette betyr ikke nødvendigvis at styrerne i de private barnehagene har høyere innovasjonsevne, men at de kommunale barnehagene må gå en lengre vei for å få gjennomslag for sine ideer. Silje som styrer i en privat barnehage, forteller hvordan hennes prosess for implementering av nye ideer har vært:

“Det som er lett for meg er at jeg er øverste leder, det er ingen over meg. Så jeg trenger ikke å få en ide også må jeg selge den inn til mange før jeg kan sette den i live.” - Silje

De entreprenørielle styrerne har også brukt mye tid på å opprettholde et godt pedagogisk tilbud, i samarbeid med de pedagogiske lederne ute i avdelingene. Fokuset på å ha kontroll under pandemien har blant annet vært oppfordringen til avstand og god håndhygiene. Johanne forteller at det i hennes barnehage har vært viktig å vende om disse anbefalingene til lek og moro for barna, slik at de opplever den nye hverdagen som mer positiv og mindre belastende:

“Vi har vært veldig kreative i forhold til akkurat dette som gikk på håndhygiene, men som da i starten ble det store fokuset. Vi var veldig kreative og flinke i forhold til hvordan man kunne bruke det også pedagogisk.” - Johanne

Sunniva på sin side har vært opptatt av den teknologiske utvikling, og behovet for digitalisering i barnehagen. Under pandemien så hun derfor sin mulighet til å gå til innkjøp av iPader som skulle bli brukt som et læringsverktøy:

“Det som er veldig fint med iPadene er at vi har gått inn i Apple School Manager, slik at alle våre iPader er styrt av en portal som er knyttet til meg. Det har fungert veldig bra! Jeg vet ikke om mange barnehager har innført det, det er egentlig beregnet for skole.” - Sunniva

Innovasjonsevnen blant styrerne har vært av varierende grad. Vår analyse viser at styrerne i de private barnehagene har større frihet og gjennomslagskraft til å implementere ideer og endringer enn styrerne i de kommunale barnehagene. Dette kan ha noe med at de kommunale barnehagestyrerne har flere personer og systemer å forholde seg til. Likevel ser vi at de har løst koronapandemien på en god måte ved å eksperimentere med nye aktiviteter og tjenester som også fremkommer i de varige løsningene presentert i 4.3.1.

4.3.3 Nære nettverk for å dele erfaringer og skape nye løsninger

Pandemien har for de entreprenørielle styrerne vært preget av situasjoner og utfordringer de aldri har måtte forholde seg til tidligere. Styrerne har vært nødt til å gjøre endringer og skape ny praksis basert på ressursene de har hatt tilgjengelig. Siden situasjonen har vært såpass uforutsigbar med tanke på endringer av restriksjoner og anbefalinger, har det vært viktig å tenke at ‘veien blir til mens vi går’. Barnehagesektoren, privat og kommunal, har mange fellestrekk når det gjelder de eksterne faktorene å forholde seg til. Praksis i barnehagen er derfor ikke preget av så store forskjeller. Våre funn viser at støtteapparatet til en kommunal barnehage er noe større enn for de private, og spesielt blant våre informanter, da de private er mindre og derfor mer selvstendige. Det kommer frem at selv de private barnehagene har tatt i bruk sitt tilgjengelige nettverk i mye større grad, enn det de vanligvis gjør:

«(...) nettverk har vært viktig for oss. Det merker man nok spesielt nå. Jeg har jo tenkt før at jeg er glad jeg står alene for da kan jeg gjøre ting på min måte, men det blir bare mer og mer krav og du klarer ikke leve opp til det.» - Elisabeth

Det har for de alle vært viktig å bruke det som tilbys av nettverksgrupper i kommunen, men også sitt private nettverk for sparring av utfordringer og ideer til å håndtere den nye

hverdagen. Mathilde forklarer at hun har tatt mer kontakt med sine styrer kolleger utenom de vanlige møtene, for å kunne dele erfaringene og utfordringene de møter i hverdagen:

“Jeg har jo noen nærmere styrere som jeg ringer til litt oftere, ellers så blir det mye av teams-møtene eller chatten utenom teams-møtene”. - Mathilde

Videre ser vi at det for styrerne har vært viktig å ha et system som de kan henvende seg til, skulle det oppstå utfordringer utenfor styrerens eget fagfelt. For Silje sin del har dette blant annet bestått av de privates arbeidsgiverorganisasjon, samt bedriftshelsetjeneste:

“Men så har jeg også PBL som veileder. Det er i tillegg en veldig god dame som jeg kan ringe på bedriftshelsetjenesten, der har jeg luftet litt sånne lokale ting for meg, ‘hva tenker du om denne ansatte som er i risikograppa, men har en funksjon som støttepedagog for sårbare barn, hvordan kan jeg tenke her?’ også har vi drøftet litt sammen på sånne ting, så det har også vært veldig nyttig.” - Silje

Gjennom vår analyse ser vi at behovet for å dele erfaringer, bekymringer og utfordringer med andre styrere har vært en viktig faktor for at styrerne har klart å opprettholde fremdrift og motivasjon til å gjennomføre sin rolle. Det kan tyde på at følelsen av samhold og deling på tvers av nettverk har hatt stor betydning for styrernes entreprenørielle rolleutøvelse, da vi i analysen av intervjuene ser at dette har bidratt til trygghet i en svært usikker situasjon.

4.3.4 Oppsummering av styrerens entreprenørielle atferdsdimensjoner

Tabell 6. Styrerens entreprenørielle rolleutøvelse

Entreprenørielle handlingsprinsipper	Styrerens entreprenørielle rolleutøvelse
<i>Pandemiens utfordringer skaper varige gode løsninger</i>	Gjennom funn knyttet til Sarasvathy sin teori om effectuation/lemonde-prinsippet kan vi se at styrerne har klart å vende om utfordringene de har møtt til å bli en styrke. Ved å skape nye og varige løsninger på informasjonsdeling og foreldresamarbeid, ser flere av styrerne nå muligheten til å gjennomføre disse tiltakene selv etter pandemien.
<i>Evne til å ta selvstendige valg</i>	Styrernes evne til å ta selvstendige valg har vært avgjørende for deres entreprenørielle

	<p>rolleutøvelsen. Som et resultat av de raske endringene har de måtte avvike fra medvirkning. Det har vært viktig å kjenne en trygghet i rollen, spesielt når de har kommet i situasjoner hvor avgjørelser må tas raskt.</p>
<p><i>Åpenhet for erfaringer</i></p>	<p>Styrerne forteller at de bruker mye tid på å være synlige ute i avdelingen, blant ansatte og barna. De forteller at det har vært viktig å ikke gjemme seg inne på kontoret eller ha hjemmekontor. Åpenhet for erfaringer har de vist ved å være til stede for å kunne se og finne nye løsninger og tilrettelegge hverdagen så godt som mulig for både de ansatte og barna.</p>
<p><i>Eksperimentering med nye aktiviteter og tjenester.</i></p>	<p>Styrerens mulighet til å få gjennomslag på nye aktiviteter og verktøy viser seg å være forskjellig mellom de kommunale- og private barnehagene. De private har i større grad mulighet til å gjennomføre sine egne prosesser, og har derfor ikke behov for tillatelse før de igangsetter nye prosesser. Det å tilby et godt tilbud til barna gjennom pedagogiske aktiviteter har vært en viktig faktor for innovasjon under pandemien.</p>
<p><i>Nære nettverk for å dele erfaringer og skape nye løsninger</i></p>	<p>Nære og tilgjengelige nettverk har vært en viktig faktor for at styrerne har klart å komme seg gjennom pandemien. De har brukt nettverk gjennom faste møter med andre styrere, kommunene og arbeidsgiverorganisasjon. Videre ser vi at deres personlige nettverk også har spilt en viktig rolle. Det har vært viktig for styrerne å kunne sparre om både stort og smått, samt dele erfaringer for å håndtere de utfordringene de har møtt.</p>

Kapittel 5. Diskusjon

Studiet har som formål å bidra til mer kunnskap om den entreprenørielle lederrollen og hvordan denne er fremtredende i en situasjonsbestemt kontekst, under en krisesituasjon som koronapandemien representerer. Dette valgte vi å undersøke nærmere ved å se barnehagestyrerens rolle under koronasituasjonen i et rolleteoretisk perspektiv. I dette kapitlet skal vi gjøre rede for de empiriske funnene som ble belyst i kapittel 4. ved å diskutere funnene opp mot vårt teoretiske rammeverk. For å svare på problemstillingen vil vi dele diskusjonen inn i tre deler, der hver del tar for seg et av de tre forskningsspørsmålene som ble utformet i kapittel 2.

5.1 Forskningsspørsmål 1

I hvilken grad har de eksterne rammebetingelsene ført til begrensninger eller muligheter for entreprenøriell ledelse for styreren?

Levinson (1959) forklarer eksterne rollekrav som de uformelle og formelle kravene som er gitt i en stilling. Våre funn viser at de mest fremtredende rollekravene har vært knyttet til smitteveilederen, rammeplanen, forventninger fra foreldre og ansatte, og store mengder med informasjonshåndtering. Ifølge Hammarèn og Johansson (2009) vil forventningene fra de eksterne kravene skape et rammeverk for hvilket handlingsrom styrerne har å forholde seg til.

5.1.1 En smitteveileder som ikke fungerer i praksis

Funnene indikerer at smitteveilederen som hadde til hensikt å være et veiledende for dokument for barnehagen, ikke egnet seg praksis. Levinson (1959) forklarer at de eksterne rollekravene vil kunne gi rom for å tolke rollen. I lys av dette, så flere av våre entreprenørielle styrere muligheten til å utarbeide en egen smitteveileder. Våre funn viser at styrerne på bakgrunn av utfordringene valgte å utvikle egne løsninger og praksis for smittevern i barnehagen. Her kan det tenkes at smitteveilederen har bidratt til en entreprenøriell mulighet for styrerne, ved at de gjennom å tolke sin rolle valgte å ta ansvar for å løse utfordringen med en smitteveileder som ikke fungerte i praksis.

I analysen fremkom det at styrerne har brukt mye tid på å opprettholde smittevern, og derfor opplevde de i starten av pandemien at det pedagogisk arbeidet måtte vike for kohorter og

inndelte lekeområder. For å opprettholde det pedagogiske tilbudet har flere vært nødt til å gjøre tilpasninger til smitteveilederen, da den ikke var gjennomførbar i samråd med rammeplanen. Leitch og Volery (2017) karakteriserer entreprenører som iverksettere, risikotakere og utviklere. De er opptatt av å se muligheter og ikke utfordringer. Analysen viser at styrerne har klart å implementere og tilpasse seg endringer, ved å utvikle og iverksette smittevernstiltak som passer for deres barnehage og som samsvarer med rammeplanen. Blant dette ser vi at tiltak som omfatter henting og levering av barn, friluftaktiviteter og bruk av utearealet som en fellesnevner for flere av barnehagene. Ved å utvikle egne smitteveiledere som er i tråd med aktivitetene i barnehagen har styrerne på bakgrunn av dette vist til entreprenørielle ledelse ved å tilpasse barnehagen dagens situasjon.

5.1.2 Planlegge i en uforutsigbar smittesituasjon

I følge Leitch og Volery (2017) vil atferd knyttet til entreprenøriell ledelse ofte fremtre når behovet for tilpasning skal foregå under raske endringer. Ved å utarbeide planer og rutiner har styrerne utøvd entreprenøriell ledelse som skulle bidra til at de ansatte, foreldre og styreren selv klarte å tilpasse seg den uforutsigbare smittesituasjonen. Videre vet vi at forskning av entreprenøriell ledelse hevder at de lederne som evner å implementere og tilpasse seg endringer, bidrar et viktig konkurransefortrinn (Ensley et al., 2006; Kuraktko, 2007; Leitch og Volery, 2017). Ifølge våre funn vil styrerens konkurransefortrinn bestå av evnen til å skjerme barnehagene for smitte, samtidig som de klarer å tilfredsstille kravene fra de eksterne drivkreftene gjennom dynamisk planlegging i takt med de skiftende restriksjonene.

Det er tydelig at de kontekstuelle faktorene har hatt en stor betydning på styrerens entreprenørielle muligheter. Kuratko et al. (2011) har i sin forskning sett på verdien av entreprenøriell adferd og holdninger, samt viktigheten med god entreprenøriell ledelse. De forklarer at entreprenøriell ledelse er nødvendig for at selskaper og virksomheter skal kunne vokse og utvikle seg i takt med markedet. Våre funn viser at styrerne i en svært usikker tid evner gjennom planlegging og strukturering av nye rutiner, å skape forutsigbarhet i kaoset for de ansatte og foreldrene, slik at styrerne kan få med seg alle på laget når de nå må tilpasse seg en helt ny barnehagehverdag, igjen og igjen. Det er dog viktig at de entreprenørielle initiativene må samsvare med organisasjonens overordnede strategi, for at de skal implementeres og skape resultater (Kuratko et al. 2011). For styrerne har det derfor vært

viktig at de gjennom en god dialog, planer og tiltak skaper tillit til ansatte og foreldre, ved å vise at barnehagen har kontroll over situasjonen.

5.1.3 Balansere forventninger og krav fra ansatte og foreldre

Analysen viser at et av styrerens eksterne drivkrefter har vært behovet for å balansere forventninger og krav fra ansatte og foreldre under pandemien. Når de forskjellige forventninger som eksisterer for en rolle er i konflikt med hverandre, forklarer Angelöw (2015) dette som en intrakonflikt. Denne konflikten kan bestå av uenigheter mellom de eksterne drivkreftene, kravene fra eksterne personer og rolleinnhaverne selv. På bakgrunn av vår analyse tolker vi at styrerne opplever en intrakonflikt basert på kravene fra ansatte og foreldre, og styreren selv. De har sett seg nødt til å håndtere eksterne drivkrefter ved å sette seg inn i en ny hverdag, samtidig som de må ta hensyn til bekymrede ansatte og foreldre. Ifølge Angelöw (2015) har disse konfliktene ofte en negativ innvirkning på den enkeltes helse og velvære. Dette ser vi samsvarer med styrerens opplevelse av å ivareta de ansatte og foreldrenes rett til medvirkning. På bakgrunn av disse kravene har styrerne opplevd en påkjenning som har gått utover deres helse og velvære.

I følge “Rammeplanen for barnehage” (Utdanningsdirektoratet, 2020) står det forklart at barnehagen skal legge til rette for foreldresamarbeidet og en god dialog med foreldrene. Våre empiriske funn viser at barnehagestyrerne har opplevd det som en utfordrende oppgave å opprettholde det gode samarbeidet, på bakgrunn av foreldrenes urimelige krav til hvordan styrerne og barnehagen skal håndtere pandemien. Det siste året har vært preget av bekymringer og usikkerhet, og styrerne forklarer at foreldrene ofte har tatt disse bekymringene utover dem. De forteller at det har vært vanskelig å levere til forventninger, da de har satt høyere krav enn hva som har vært mulig å gjennomføre for barnehagen. Videre ser vi gjennom våre funn at styrerne har opplevd ulike forventninger fra foreldre og ansatte, som igjen utfordrer styrernes evne til å balansere de eksterne drivkreftene. Angelöw (2015) forklarer at det i krisesituasjoner vil kunne oppstå uenigheter og konflikter.

5.1.4 Informasjonshåndtering i en ukjent situasjon

Renko et al. (2015) viser gjennom sin forskning at ulike miljømessige- og organisatoriske faktorer vil påvirke entreprenøriell ledelse. Eksponering av informasjon gjennom medier og andre sosiale forumer har vært ekstremt det siste året. Ansatte, foreldre og styreren selv blir bombardert med skrekkehistorier og overskrifter som har skapt mye usikkerhet i barnehagen.

Styrene har derfor sett seg nødt til å balansere denne informasjonen, ved snu om på det negative og vise gjennom sine ord og handlinger at barnehagen er trygg plass for både de ansatte og barna. Styreverens behov for informasjonshåndteringen samsvarer godt med Renko et al. (2015) som hevder at ledelse på et generelt grunnlag innebærer å påvirke aktiviteter innenfor en organisert gruppe mot måloppnåelse. Styrene har på bakgrunn av informasjonen de har delt klart å ivareta ansatte, barn og foreldre, slik at ansatte og styrene selv kan fokusere på å drifte barnehagen, samt opprettholde et trygt og lærerikt miljø for barn.

I en hverdag preget av strenge tiltak og uforutsigbarhet vil det kreve at styrene identifiserer ny praksis, for å kunne gjennomføre daglig drift. Våre funn viser at styrene har klart å møte utfordringene, ved å forbedre eksisterende prosesser knyttet til informasjonsdeling. Kuratko et al. (2011) hevder at en må ta initiativ for å lykkes med entreprenøriell ledelse, og det er nettopp styreverens entreprenørielle initiativ som har forbedret prosessen ved å sette en idé til virkelighet. Ved å erkjenne at de hadde en utfordring, og at ikke alle forstod viktig informasjon, så de nye og effektive måter for å håndtere dette på.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Hvilken betydning har motivasjon og prestasjonsbehov hatt for de entreprenørielle aktivitetene den individuelle styrer utøver?

Styreverens entreprenørielle rolleoppfatning utvikles av hvordan de selv opplever å håndtere og balansere kravene fra eksternt hold. Levison (1959) hevder at individets rolleoppfatning vil variere, og ikke nødvendigvis samsvare med de offisielle kravene eksternt. Videre ser vi en sammenheng mellom Levinsons (1959) faktorer, blant annet arbeidserfaringer og personlighetstrekk, som en påvirkning til styreverens rolleoppfatning og entreprenørielle rolleforståelse. Våre funn indikerer at styreverens motivasjon til å utvikle styrerrollen og behovet for tilbakemelding på entreprenørielle handlinger har vært de to viktigste faktorene for styreverens entreprenørielle rolleforståelse.

5.2.1 Motivasjon og tankesett for å utvikle den tradisjonelle styrerrollen

Levinson (1959) påpeker at individets rolle påvirkes av arbeidserfaringer. I løpet av pandemien har styrene brukt mye tid på å utvikle sin entreprenørielle lederrolle. Her viser våre funn at deres evne til utvikling kommer av trygghet i rollen og lang arbeidserfaring som

styrere. Selv om den situasjonsbestemte rollen er ny for styrerne og pandemien er noe de aldri har opplevd tidligere, viser våre funn at de på bakgrunn av sin lange arbeidserfaring kjenner en trygghet til å gå inn i det ukjente og utforske den entreprenørielle lederrollen.

Shane et al. (2003) argumenterer for at individets motivasjon vil påvirke beslutningene som tas, og de entreprenørielle aktivitetene som gjennomføres. Våre funn viser at styrerens motivasjon er fremtredende i varierende grad og på ulike måter, men at de alle viser en motivasjon for å sikre barnehagens drift til det beste for barna, ansatte, foreldrene og dem selv. Aldrich og Zimmer (1986) definerer motivasjon for entreprenørielle aktiviteter som en tolkning av muligheter som individer med tilgang på ressurser vil gjennomføre. Selv om pandemien har satte store begrensninger for hvordan en barnehage vanligvis skal driftes, har styrernes omsorg for barn, ansatte og foreldre motivert til handlinger som har bidratt til å utvikle styrerrollen. Våre funn viser at styrerne med utgangspunkt i Aldrich og Zimmer (1986) sin forskning, har klart å se muligheter i begrensninger ved å bruke motivasjon som en indre ressurs til å utvikle sin rolle. Under pandemien har de ønsket å utvikle sin lederrolle, slik at de klarer å levere det beste tilbudet som resulterer i fornøyde barn, foreldre og ansatte.

Videre viser analysen at det for styrerne har vært viktig å ha med de ansatte på laget. Ved at styrerne har utviklet sin entreprenørielle lederrolle gjennom ny praksis i barnehagen, har det også vært en motivasjonsfaktor å utfordre de ansatte til å ta del i den entreprenørielle utviklingen. Det er tydelig at Levinsons (1959) definering av rollens doble tilknytning stemmer i styrerens tilfelle, der deres entreprenørielle lederrolle har blitt påvirket av en selv og kollektive, samt tanker og handlinger, og hvilken innvirkning sosiale mønstre og normer har på individet. Styrerne har gjennom motivasjon, egne verdier og handlinger utviklet sin entreprenørielle lederrolle. Derimot ser vi ulike nyanser av teorien gjennom våre funn. Det kan tenkes at styrerens omsorg for de rundt seg har gjort at styrerne er blitt påvirket av kollektivet. Funn fra analysen viser at styrerne også har påtatt seg ansvaret for å påvirke kollektivet, i dette tilfellet ansatte, til å handle entreprenørielt gjennom å utfordre og inspirere til entreprenørielle holdninger. Kuratko et al. (2011) påpeker viktigheten av at lederen er en rollemodell for sine ansatte, at de oppmuntrer og belønner entreprenørielt arbeid. Sammenhengen mellom det å la seg påvirke og påvirke de rundt seg, har ført til en motivasjon for utvikling av den tradisjonelle styrerrollen.

5.2.2 Indre drivkraft for gode løsninger og endringer

Ledelse blir ansett som en viktigere del av innovasjon, og en ser sammenheng mellom godt lederskap og vellykkede innovasjonsprosesser (Renko et al., 2015). Styrernes indre drivkraft for å utvikle gode løsninger og endringer under pandemien har vært en viktig faktor for at barnehagen skal kunne møte kravene fra eksternt hold. Analysen viser at styrerne har fokusert på å være løsningsorienterte, ved å se muligheter, ikke utfordringer. Dette har de gjort ved å vise de ansatte viktigheten med innovasjonsprosesser og at de som ledere deltar aktivt i prosjekter som er entreprenørielle. For at en organisasjon skal kunne skape og drive entreprenørielle initiativer er det nødvendig med involvering og forpliktelse fra ledelsen (Kuratko et al., 2011). Konteksten er ny, og dermed vil ikke den tradisjonelle utøvelsen av styrerollen egne seg for at barnehagen skal komme gjennom en uforutsigbar periode. For å opprettholde utviklingen har det vært en viktig faktor at styrerne fokuserer på å se nye muligheter og opprettholde en dynamisk bedrift. For finne balansene i dette arbeidet har det vært viktig for de å skille mellom det som må endres og det som kan endres.

Ved å fokusere på barnehagens formål og hvilke utfordringer de nå møter under pandemien, vil styreren få en forståelse av verdiene og skape en formening om egnet væremåte i stillingen (Levinson, 1959). Her ser vi at styrerne har vist en indre drivkraft og jobbet med nye måter å strukturere hverdagen på. Det er tydelig at styrerens motivasjon og drivkraft bunner i deres verdier om at avgjørelsene de tar har til hensikt å ta vare på barna og deres utvikling, samt skape et godt miljø ved å stadig forbedre situasjonen for resten av barnehagen. Videre viser funn at styrerne også i dette tilfellet peker på deres fartstid i barnehagen som en viktig faktor for å utvikle sin entreprenørielle lederrolle, og på bakgrunn av dette kjenner en trygghet ved å tillate den indre drivkraften til å utvikle et entreprenørielt tankesett under pandemien.

5.2.3 Prestasjonsbehov styrkes av tilbakemeldinger

Johnson (1990) så gjennom sin studie at forholdet mellom prestasjonsbehov og entreprenørielle aktiviteter har en positiv sammenheng. Videre vet vi at McClelland (1961) hevder at individer som skårer høyt på prestasjonsbehov har større sannsynlighet for å delta i aktiviteter eller oppgaver som blant annet gir tydelig tilbakemelding på prestasjon. Her viser våre funn at styrerne har hatt et stort behov for å oppsøke tilbakemeldinger på deres entreprenørielle lederrolle. Dette har de aktivt valgt å oppsøke selv, siden barnehagen var

preget av omfattende og raske endringer som både ansatte og foreldre ellers ikke var vant med. Styrerne så derfor behovet for hyppigere tilbakemeldinger på deres prestasjon som entreprenørielle styrere, slik at de på denne måten kunne justere sin atferd og handlinger etter behov.

Videre trekker McClelland (1961) frem at prestasjonsbehov også påvirkes av styrerens evne til å gjennomføre oppgaver med høy grad av individuelt ansvar. Her viser vår analyse at styrerne tidlig påtok seg ansvaret for å være det de selv beskriver som et fyrtårn midt oppi det som opplevdes kaotisk og hektisk, ved å holde roen blant usikre ansatte og foreldre. Gjennom vår empiriske analyse ser vi at motivasjon og prestasjonsbehov kommer av styrernes indre drivkraft, og ønsket om å gjøre en forskjell. Styrerne motiveres til å innta den entreprenørielle lederrollen ved at deres handlinger blir til det beste for barna, ansatte og barnehagen. Siden styrerne selv påpeker at deres motivasjon til å innta den entreprenørielle lederrolle er for å forbedre situasjonen til de rundt seg, har de lagt opp til medvirkning fra ansatte gjennom hyppige tilbakemeldinger.

5.3 Forskningsspørsmål 3

I hvilken grad utøver styrerne entreprenøriell ledelse i tråd med de entreprenørielle handlingsprinsipper?

Den entreprenørielle styrerrollen utøves på bakgrunn av respons på tilbakemeldinger og egen tolkning av sin rolle (Fondas & Stewart 1994; Levinson 1959). I denne delen av diskusjonen skal vi se nærmere på hvilke personlige egenskaper og holdninger styrerne har hatt, for å engasjere seg i og lykkes med entreprenørielle aktiviteter. Levenburg og Schwars (2008; Bolton & Lane, 2012) hevder at dette påvirkes av tre faktorer, nemlig individet miljø, personlighetstrekk og holdninger til å bli entreprenørielt påvirket av sosiale forhold.

5.3.1 Pandemiens utfordringer skaper varige gode løsninger

Styrerne er alle enig om at pandemien har introdusert dem for mange nye situasjoner. De har blitt utfordret til å etterleve restriksjoner som prinsipielt strider med måten å drive en barnehage. Nærkontakt, store lekegrupper og felles aktiviteter er byttet ut med kohorter, inndelte lekeområder, reduserte åpningstider og trafikklysmodellen. Leitch og Volery (2017)

hevder at typiske trekk ved en entreprenøriell leder er de som enkelt legger fortiden bak seg for å bevege seg inn i fremtiden (Fernald et al., 2005; Leitch & Volery, 2017). Analysen viser at styrerne gjennom sin entreprenørielle atferd har evnet å tenke nytt og agere raskt. Dette har de vist ved å innføre ny praksis av foreldresamarbeid, samt endring av vaktssystemet. På denne måten har de ikke latt pandemien sette en stopper, men valgt å utnytte de nye forutsetningene til sin fordel.

Dette samsvarer godt med Sarasvathy (2001) sitt *lemonade-prinsipp*, som baserer seg på at gründere, eller i vårt tilfelle de entreprenørielle styrerne, må være fleksible. Styrerne har alle vist en forståelse om at det var nødvendig å tilpasse aktivitetene i barnehagen så godt som mulig, fordi ingen visste omfanget eller hvor lenge pandemien ville vare. Aktivitetene besto av lekeområder, vaktplaner og foreldresamarbeid, alle like viktig for å opprettholde en velfungerende barnehage. Definisjonen av entreprenøriell ledelse som vi har valgt for vår studie har vist seg å samsvare godt med de utfordringene og handlingene styrerne har vært igjennom det siste året. Surie og Ashley (2008) definerer entreprenøriell ledelse som *“Lederens evne til å opprettholde innovasjon ved å tilpasse seg dagens situasjon, selv under raske endringer og usikre omstendigheter.”* Her viser vår analyse at de har klart å komme frem til nye og bærekraftige endringer som har vært nødvendig for utfordringer som deres barnehage har møtt.

Våre funn viser at alle endringene ikke har vært like enkle å innføre. Maria møtte mye motstand når hun valgte å endre vaktplanen. Renko et al. (2015) forteller at entreprenørielle ledere må vise til tydelige og klare mål gjennom sine handlinger, og at det ikke nødvendigvis er slik at en entreprenøriell leder blir omtalt som karismatisk og inspirerende til enhver tid (Podsakoff et al. 1990; Renko et al. 2015). En entreprenøriell leder skal bidra til å implementere viktige endringer gjennom sine ansatte og gjerne under krevende og usikre forhold. Styrerne har ved å stå på sitt og sine valg klart å møte utfordringene pandemien har medført, samt skape ny praksis gjennom sine handlinger. Leitch og Volery (2017) hevder at entreprenører karakteriseres som iverksettere, risikotakere og utviklere, og at de er opptatt av å se muligheter og ikke utfordringer. Vår empiriske analyse viser at styrerne har fokusert på å se muligheter, og ved dette iverksatt nye tiltak som bidrar til varige og gode løsninger i barnehagen.

5.3.2 Evnen til å ta selvstendige valg

Autonomi viser seg gjennom forskning å være en atferdsdimensjon som har vært vanskelig å konkretisere, men at selvtillit, samvittighetsfullhet og intern kontroll har vært faktorer som kan belyse autonomi indirekte (Bolton og Lane, 2011). Våre funn viser at styrernes arbeidserfaringer og opplevelse av trygghet i styrerrollen har vært viktig for å utøve autonomi under pandemien.

Dette kommer spesielt til syne gjennom de raske avgjørelsene og behovet for hyppige endringer, som et resultat av krav fra de eksterne drivkreftene. Tidligere har barnehagene og styrerne gjennom sitt arbeid lagt opp til medvirkning fra ansatte, foreldre og styret i avgjørelsene som påvirker barnehagene som helhet. Vår analyse viser at denne muligheten ikke har vært til stede under pandemien, og styrerens evne til å ta selvstendig valg har vært en viktig faktor for at barnehagen skal klare å følge krav og endringer under pandemien. Videre ser vi at styrerne påpeker at deres fartstid i barnehagen og arbeidserfaringer har gjort at de opplever en større grad av selvtillit knyttet til valgene de tar for å håndtere den usikre situasjonen. Her ser vi at våre funn har en sammenheng, og at den faktiske rolleutøvelsen samsvarer med den subjektive rolleforståelsen (Levinson, 1959). Vi tolker det som at styrerne har byttet ut medvirkning med involvering gjennom tilbakemeldinger. Dette kan også sammenlignes med en form for *hurtig-prototyping*, der styreren gjennom hyppige tilbakemeldinger av ny praksis har forbedret og justert tiltakene de innførte under pandemien. Her kan det tenkes at denne løsningen ikke ville vært mulig hvis styrerne ikke hadde hatt selvtilliten til å ta egne valg.

Ifølge Bolton og Lane (2011) viser det seg å være en sammenheng mellom autonomi og proaktivitet. Ved å kjenne en trygghet i sin rolle og opprettholde kontroll i barnehagen har autonomi spilt en viktig rolle for styrernes evne til å implementere nye endringer i barnehagen.

5.3.3 Åpenhet for erfaringer

Ved å være til stede, ha et framoverskuende perspektiv og møte utfordringer med nye løsninger ser vi at styrerne har vist en evne til å være proaktive. Bolton og Lane (2011) trekker frem at de som stadig ønsker å fokusere på forbedringspotensialet i rutiner og aktiviteter som kreves, viser proaktivitet. Ved å snakke med de ansatte og få innspill til nye

løsninger, har styrerne klart å igangsette prosesser og håndtere utfordringer som har vært nye for alle involverte i barnehagen.

Styrerne var alle tydelig på at hjemmekontor ikke passet seg i situasjonen barnehagen nå stod i. Det var viktig for styrerne å vise overfor både de ansatte og foreldre at barnehagen var en trygg plass å være, selv under pandemien. Disse holdningene samsvarer godt med McClelland (1961) som viser til at prestasjonsbehov også er fremtredende ved arbeid under moderat grad av risiko. Videre ser vi av forskning innenfor IEO at proaktivitet påvirkes av ekstroversjon og styrerens evne til å oppsøke andre mennesker. Ved å aktivt oppsøke de ansatte får de impulser, motivasjon og energi til å gjennomføre sitt entreprenørielle arbeid (Bolton & Lane, 2011). Våre funn viser at de også har valgt denne strategien for å betrygge både ansatte og foreldre. De har gått frem som rollemodeller og vist gjennom sine handlinger at de har en internkontroll og samvittighet overfor de ansatte. Dette er atferd som viser seg gjennom forskning av IEO å være fremtredende for den autonome og proaktive lederen (Bolton & Lane, 2011).

For styrerne har det pedagogiske opplegget og muligheten for å legge til rette for barnas behov og glede vært en viktig faktor for å igangsette nye prosesser. Lumpkin og Dess (1996; Renko et al., 2015) har gjennom strategisk ledelseslitteratur referert til entreprenøriell orientering (EO) som *prosessen, praksisen og beslutningstakingen som fører til nye muligheter*. IEO bygger på de samme prinsippene og styrerne har ved å være pådriver for nye løsninger påvirket de ansatte til å tenke og handle på samme måte som seg selv.

De entreprenørielle styrerne har ved hjelp av sitt framoverskuende perspektiv klart å igangsette prosjekter og aktiviteter slik at barnehagen skal fortsette utviklingen, selv om de befinner seg i en pandemi.

5.3.4 Eksperimentering med nye aktiviteter og tjenester

Styrerens evne til å eksperimentere med nye aktiviteter og tjenester har vært en viktig faktor for å opprettholde et godt tilbud til barna, under pandemien. Våre funn viser at det ikke har vært like enkelt for alle styrerne å eksperimentere og implementere med ny praksis. Fra forskningen om entreprenørielle ledelse trekkes det frem at en organisasjon har behov for involvering og forpliktelse fra ledelsen om de skal kunne drive frem nye entreprenørielle

initiativer. De entreprenørielle initiativene må samsvare med organisasjonens overordnede strategi, de må implementeres og skape resultater (Kuratko et al. 2011). Her ser vi gjennom vår empiriske analyse at styrerne i de private barnehagene opplever at deres mulighet for gjennomslagskraft og innføring av nye aktiviteter er større enn i de kommunale barnehagene. Bakgrunnen for dette er nok at de private styrerne er sine egne sjefer, og som Silje forklarer er hun som styrer i privat sektor den øverste lederen. På denne måten har ikke styrerne i de private barnehagene hatt like stort behov for godkjenning fra eksterne drivkreftene, som de kommunale styrerne.

Videre ser vi at styrerens innovasjonsevne inspireres og motiveres av å opprettholde et godt pedagogisk tilbud. Kuratko et al. (2011) har i sin forskning sett på verdien av entreprenøriell adferd og holdninger, og at dette samsvarer med god entreprenøriell ledelse. De forklarer at entreprenøriell ledelse er nødvendig for at selskaper og virksomheter skal kunne vokse og utvikle seg i takt med markedet. Her viser vår empiriske analyse at styrerne har ved å implementere digital plattform for læring, eller hygiene og håndvask som del av det pedagogiske opplegget vist evnen til å være innovative og møtt kravene i samfunnet.

5.3.5 Nære nettverk for å dele erfaringer og skape nye løsninger

For å kunne utvikle og dele erfaringer, har Sarasvathy (2001) sitt prinsipp *Bird in hand* vært en viktig del av styrerens rolleutøvelse. Ved hjelp av det Sarasvathy (2001) definerer som *Hvem kjenner jeg?* har styrerne brukt sitt nettverk for å dele erfaringer og lært mer om hvordan andre barnehager har klart å løse sine utfordringer. På denne måten har de i kontakt med både formelt og uformelt nettverk kommet frem til gode løsninger for sin barnehage.

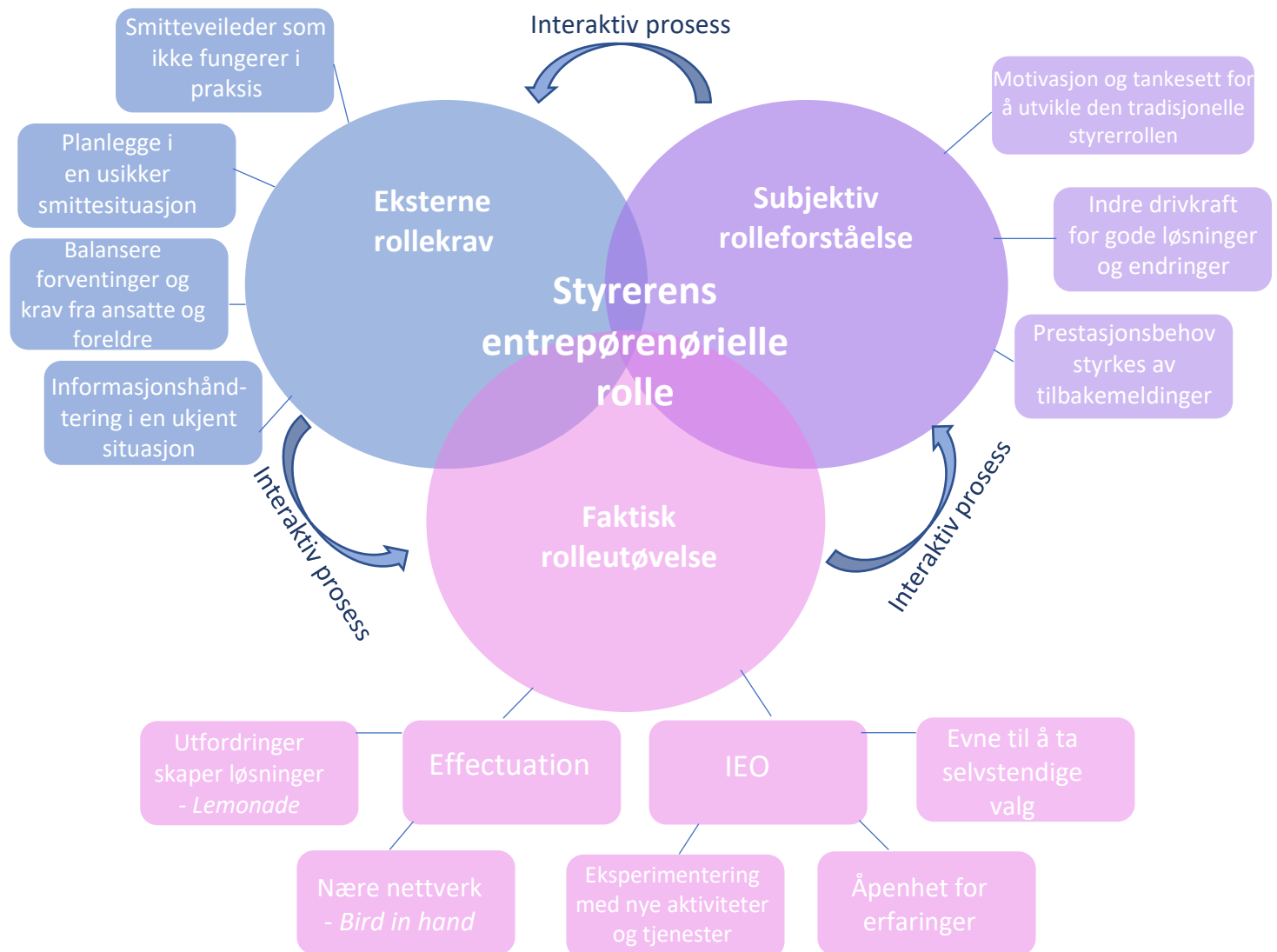
Våre empiriske funn viser at støtteapparatet til en kommunal barnehage har vært noe større enn for de private. Slik den kommunale barnehagen er lagt opp viser det seg at de har flere å forholde seg til, og i større grad fått føringer og anbefalinger fra kommunen. De private på sin side forteller at de har måtte ta mange avgjørelser på egenhånd, men viser også til sin arbeidsgiverorganisasjon og bedriftshelsetjeneste som gode støttespiller under pandemien. Videre ser vi at styrernes uformelle nettverk har hatt like stor betydning som de formelle. Under pandemien med nye utfordringer ser vi at styrerne har sett behovet for å ringe styrerkolleger utenom de vanlige møtene. Dette samsvarer godt med styrerens subjektive rolleforståelse og behovet for tilbakemelding. Ved å ta i bruk nettverk ser vi at deres evne til å implementere og gjennomføre endringer styrkes av tilbakemeldinger fra nettverk.

Atferdsdimensjonen risikotakning tolker vi gjennom vår analyse har vært en atferdsdimensjon som de entreprenørielle styrerne har vist i alle de gjennomgåtte tematikkene, men i større grad for styrerne i privat sektor. Styrerne som evner å ta risiko er modig og våger å gå inn i det ukjente, og/eller bruker betydelige ressurser til å satse i usikre omgivelser (Bolton & Lane, 2011). Derimot kan det diskuteres i hvilken grad, og på hvilken måte de har brukt betydelig ressurser for å gjennomføre de endringene de har implementert. Da styrerne i privat sektor ikke har hatt tilgang på samme sikkerhetsnett som styrerne i kommunal sektor, kan det tenkes at de har opplevd å måtte ta større grad av risiko. Dette har de dog klart på bakgrunn av opplevelse av autonomi og muligheten for gjennomslag av nye prosesser og aktiviteter.

Bolton og Lane (2011) viser at holdninger knyttet til både risikotakning og innovasjonsevne har en direkte påvirkning på individets EO, hvorav proaktivitet og autonomi har en indirekte påvirkning. Med dette tolker vi at styrerens sikkerhetsnett og muligheter for innovasjon, har blitt påvirket av deres evne til å ta selvstendige valg og hvordan de under pandemien har hatt motivasjon og vært åpne for nye erfaringer, ved å eksperimentere med ny praksis i barnehagen.

5.4 Oppsummering av diskusjonen i en revidert konseptuell modell

Etter å ha diskutert våre funn opp mot vårt teoretiske rammeverk har vi valgt å oppsummere våre funn med å videreutvikle vår konseptuelle modell for den entreprenørielle styrerrollen som ble presentert i kapittel 2:



Figur 2. Revidert konseptuell modell

Kapittel 6: Konklusjon

6.1 Overordnet konklusjon

Studiet har som formål å bidra til mer kunnskap om den entreprenørielle lederrollen og hvordan denne er fremtredende i en situasjonsbestemt kontekst, under en krisesituasjon som koronapandemien representerer. Vi har ønsket å se nærmere på om entreprenøriell ledelse har vært fremtredende i styrerrollen, og om barnehagestyrerne har klart å bruke dette til sin fordel for å møte utfordringene under koronapandemien. På bakgrunn av det utformet vi følgende problemstilling:

“Hvordan utvikler styrere i barnehagesektoren sin entreprenørielle lederrolle i krisesituasjoner?”

Med utgangspunkt i Levinsons (1959) rolleteori ser vi at den entreprenørielle styreren vil påvirkes av de ulike rolleaspektene. Siden den entreprenørielle lederrollen er situasjonsbestemt, ser vi at styrerrollen har vært i en dynamisk og kontinuerlig utvikling under koronapandemien. Gjennom de eksterne rollekravene ser vi at barnehagestyrerne har utnyttet sin situasjonsbestemte rolle som entreprenøriell leder ved å få gjennomslag på nødvendige ideer og endringer. De har fungert som et «alt-mulig-menneske» der de har måttet ha kontroll på det pedagogiske, samtidig som de har måttet håndtere store mengder informasjon og spørsmål fra Regjeringen, kommunen, ansatte og foreldre. Den usikre og krevende perioden har ført til at styrerne har fungert som en livbøye for både foreldre og ansatte, til tross for at dette også har vært utfordrende for styrerne selv. Barnehagestyrerne vi har snakket med er styrere i områder med høyt smittetrykk. Likevel har styrerne brukt pandemien til noe godt ved å foreta endringer i en sektor som har lav innovasjonsgrad.

Når det gjelder styrernes subjektive rolleforståelse har motivasjon, indre drivkraft og prestasjonsbehov vært sentrale temaer i vår studie. Styrerne har på bakgrunn av lang arbeidserfaring og faglig tyngde, vist en ro og trygghet i sin rolle. De har brukt dette når de har måttet ta avgjørelser og beslutninger, samt implementere endringer som vil påvirke barnehagen. En av de største drivkreftene for de entreprenørielle styrerne har vært omsorgen de har for barna og ansatte, til tross for at det har gått på bekostning av styrernes egne velvære og helse. Selv om de har vist en trygghet i rollen som styrer så er likevel deres

entreprenørielle lederrolle ny. Derfor har flere av styrerne rettet et stort fokus på at det skal være lavterskel for at ansatte og foreldre kan gi tilbakemeldinger på valg og beslutninger som styrerne har tatt. På denne måten vil de kunne utvikle sin entreprenørielle lederrolle ved å stadig få høre om forslag til forbedringer eller justeringer.

Når det gjelder den faktiske rolleutøvelsen så ser vi at styrerne har vært i en kontinuerlig utvikling og endring det siste året. De har måttet håndtere en uforutsigbar hverdag med mange raske avgjørelser. Dette har ført til at flere har vist åpenhet for erfaringer og endringer, samt hatt en høy grad av selvtillit i sin styrerrolle. I en krisesituasjon som dette har de utviklet sin entreprenørielle lederrolle ved å være en inspirerende leder der de har gått frem som gode eksempler for sine ansatte. De har som entreprenørielle styrere utnyttet muligheter, og de har brukt pandemien til noe godt ved å gjøre endringer i en sektor som ellers ikke endrer seg like raskt som resten av samfunnet. De har dermed bidratt til å skape verdier for barnehagen og samfunnet. Kanskje trengte barnehagestyrerne pandemien for å få til nye løsninger i barnehagen og endringer i styrerrollen?

I tråd med det teoretiske rammeverket viser analysen at styrerne har utøvd en entreprenøriell lederrolle under koronapandemien. Vi kan ikke utelukke at deres entreprenørielle atferd er noe de alltid har hatt, men at krisesituasjonen har bidratt til å forsterke denne rolle i større grad. Styrerne har lagt opp til medvirkning på en helt annen måte. Dette har de gjort ved å skape rom for hyppige tilbakemeldinger fra ansatte og foreldre, samt bruk av formelt og uformelt nettverk som tilgjengelige ressurser. Begge disse handlingsmønstrene er typiske trekk vi finner for suksessfulle entreprenører (Sarasvathy, 2001).

6.2 Teoretiske implikasjoner

I denne studien har vi utviklet forståelse for entreprenøriell ledelse i en unik situasjon og kontekst. Vi har benyttet Levinsons (1959) klassiske rolleteori som strukturerende rammeverk og integrert entreprenørskapsteorier som kan bidra til dynamikken i den entreprenørielle lederrollen. Vi har utformet en revidert modell som er utarbeidet etter vår analyse som belyser en entreprenøriell lederrolle under en krisesituasjon for barnehagesektoren. Studien bidrar derfor til en bedre forståelse og økt kunnskap om entreprenørielle personlighetstrekk i styrerrollen.

6.3 Praktiske implikasjoner

Vi ønsker at studien skal ha verdi for andre barnehagestyrere ved at de får en innsikt og en bedre forståelse om hvordan de som ledere kan utøve en entreprenøriell lederrolle under krevende tilstander. Det må belyses at størrelsen på utvalget er for lite, og derfor bør de empiriske funnene heller ses i en praktisk kontekst. Samtidig er ikke hensikten med studien å generalisere, men å utforske et fenomen som få har forsket på tidligere. Vi har oppsummert de praktiske implikasjonene:

Bedre samarbeid mellom barnehage og hjem

Samarbeidet mellom barnehage og hjem har vært, og vil være en viktig faktor for driften av barnehagen. Styrerne har i løpet av pandemien utarbeidet nye mulighet for å forbedre dette samarbeidet, noe som har bidratt til at blir bedre kommunikasjon og informasjonsflyt mellom partene. Som styrere er det viktig å legge til rette for at ansatte og foreldre kan gi tilbakemeldinger, samt å gi foreldrene mulighet for medvirkning, da dette vil utvikle deres lederrolle og forbedre eksisterende løsninger i barnehagen.

Åpenhet for erfaringer

Under koronapandemien har det å være åpen for erfaringer vist seg å være viktig. Dette er hensiktsmessig da en ser at de ansatte, foreldrene, og barna har trengt en styrer som er ute i avdelingen. Dette er med på å signalisere at styreren har en intern kontroll og er trygg i situasjonen. Videre kan styrerne bruke erfaringen og kunnskapen de sitter igjen med til å motivere de ansatte til å handle entreprenørielt og til å løse andre krevende situasjoner som måtte oppstå. Dermed er det også viktig at barnehagesektoren fremover retter et større fokus på den entreprenørielle lederrollen, slik at alle styrere kan få en bedre forståelse om hvordan de kan løse vanskelige situasjoner med entreprenørielt arbeid. Samtidig vil vi understreke at entreprenøriell ledelse ikke er for alle, da dette bunner i personlige egenskaper, interesser og tankegang.

Tilbakemeldinger

Styrerne har under pandemien lagt til rette for hyppige tilbakemeldinger fra ansatte og foreldre som en erstatning for personalmøter, medarbeider- og foreldresamtaler. Dette er noe som kan være hensiktsmessig å fortsette med fremover for å utvikle den entreprenørielle lederrollen.

Nettverk for å dele erfaringer og skape nye løsninger

For andre barnehagestyrere kan studien være interessant da de får et innblikk i hvordan styrerne har håndtert koronapandemien på en god måte. Gjennom denne studien kan de lære om den entreprenørielle lederrollen og hvorfor det entreprenørielle arbeidet har vært viktig i en situasjonsbestemt kontekst, som Covid-19. Dette kan være med på å øke kreativiteten innad i barnehagene og det bidrar til at barnehagene følger utviklingen i samfunnet. I tillegg bør styrere bruke sitt nære nettverk for å dele tanker og erfaringer. På denne måten vil de også kunne få tilbakemeldinger og forslag fra andre styrere som har opplevd lignende situasjoner.

Innovasjonsmuligheter for de private- og kommunale barnehagestyrerne

Våre empiriske funn viser at under koronapandemien har styrerne i de private barnehagene hatt større frihet med tanke på å igangsette egne prosesser, noe som har ført til hyppigere implementering av ny praksis. Det kan vise seg at de private barnehagestyrerne har tilpasset barnehagen den nye situasjonen raskere enn styrerne i de kommunale barnehagene. Dette kan ha noe med at de kommunale styrerne har flere systemer og personer å forholde seg til, og de må gå en lengre vei for å få gjennomslag av sine ideer.

6.4 Begrensninger ved studien

Metode

Da vi ønsket å se på den entreprenørielle styrerrollen ble det hensiktsmessig at vi benyttet oss av kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming. Vi anså det som riktig å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer for å innhente primærdata, da vi ønsket å få til en god dialog med informantene. Primærdataen er basert på styrernes forståelse og meninger på et gitt tidspunkt, som vil si at svarene kunne vært annerledes om intervjuet ble holdt på et annet tidspunkt. Dette kan ha resultert i at viktig og relevant informasjon har blitt glemt under intervjuet av informanten. Her tenker vi spesielt at den entreprenørielle styrerrollen er en situasjonsbestemt rolle, noe som vil si at den vil endre seg kontinuerlig. Et semi-strukturert dybdeintervju vil også føre til at informantene prater mer om ulike temaer. I senere tid har det vist seg at vi kunne vært flinkere til å få informantene inn på riktig spor underveis i intervjuet, da noen av informantene pratet seg litt vekk fra temaet til studien. Allikevel besitter vi nyttige og spennende innsikt, som vi ellers ikke ville ha hatt om vi fulgte intervjuguiden til punkt og prikke. Intervjuenes gjennomsnittstid er på 60 minutter, noe som vil si at det har vært store mengder data å strukturere, analysere og kode. Vi har dermed under prosessen måttet

dobbeltsjekke transkriberingene, slik at viktig informasjon ikke ble oversett. Vi har også gått tilbake til transkriberingen om vi måtte dobbeltsjekke sitater og hvilken sammenheng de ble sagt i. Funnene er basert på vår subjektive forståelse og tolkning av informasjonen, og det kan dermed ha oppstått noen misforståelser.

Utvalg

Det har vist seg at en begrensning ved studien er den beskjedne utvalgsstørrelse. Helst ville det vært fordelaktig hvis antall deltakere var noe høyere for å øke troverdigheten og for å identifisere mer komplekse endringer og ideer. Siden vi ønsket å undersøke den entreprenørielle lederrollen var det viktig at styrerne hadde utført endringer de anså som radikalt nytt og at de som styrer hadde vært delaktig i hele endringsprosessen. Hadde vi hatt et bredere utvalg med flere entreprenørielle styrere ville vi muligens oppdaget andre viktige funn.

6.5 Anbefalinger til videre forskning

Vi håper at studien vår har bidratt til en bedre forståelse av hvordan styrere som utøver entreprenøriell ledelse under krisesituasjoner handler for å gripe muligheter og ikke bare utfordringer. Nedenfor har vi noen forslag til videre forskning i lys av vår studie:

- Det eksisterer lite forskning på entreprenøriell ledelse i tjenestesektorer som f.eks. barnehagesektoren, da dette er et nokså nytt begrep. Likevel ser en oftere entreprenørielle handlinger i private barnehager, og det kan dermed være spennende å forske mer på dette satt i en annen kontekst, f.eks i kommunale barnehager.
- Forskere som Renko et al. (2015) har trukket paralleller mellom entreprenøriell ledelse og transformasjonsledelse, men grenseoppgangene er noe uklare. Vi synes det ligger til rette for fremtidig forskning der disse ledelsesstilen blir undersøkt og komparert.
- Videre mener vi at entreprenøriell orientering er et spennende tema som bør bli forsket mer på. Det er et begrep som har vært kjent siden tidlig 80-tallet, men likevel ser en at begrepet begynte å bli brukt aktivt for rundt ti år siden, likevel i liten grad i slike bransjer som dette. Dermed hadde det vært interessant å undersøke entreprenøriell orientering i barnehagesektoren, gjerne da i sammenheng med endringsprosesser og omstilling.

- Videre er individuell entreprenøriell orientering nylig foreslått som begrep for å forske på entreprenøriell ledelse, men enda eksisterer det få studier på dette feltet i ulike kontekster. Derfor oppmuntrer vi til flere studier som bruker dette rammeverket.

Referanser

- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). *Entrepreneurship through Social Networks: The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, Massachusetts, Ballinger Publ. Company.
- Angelöw, B., Jonsson, T. & Stier, J. (2015). *Introduktion till socialpsykologi*. (3. utg.). Studentlitteratur AB.
- Antonakis, J., & Autio, E. (2007). Entrepreneurship and leadership. *The psychology of entrepreneurship*, 189-207.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ, 1986*(23-28).
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*: Cappelen damm akademisk.
- Bolton, D. L. & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education + Training* 18(1), 91.
<https://doi.org/10.1108/00400911211210314>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of management Review*, 34(3), 511-532.
<https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken*. (4.utg.). Studentlitteratur AB.
- Fondas, N., & Stewart, R. (1994). Enactment in managerial jobs: A role analysis. *Journal of Management Studies*, 31(1), 83-103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00334.x>
- Gotvassli, K. Aa. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*: Universitetsforlaget.
- Hammarén, N., & Johansson, T. (2009). *Identitet*: Liber.
- Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* (1). <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>
- Johnson, B. R. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship theory and practice*, 14(3), 39-54. <https://doi.org/10.1177/104225879001400306>
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*. Fabbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag. In.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Morris, M. H. (2011). *Corporate Innovation and Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations* (2.utg.). South-Western Cengage Learning.
- Leitch, C. M. & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2) 147–156.
<https://doi.org/10.1177%2F0266242616681397>
- Levinson, D. J. (1959). Role, personality, and social structure in the organizational setting. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 170.
<https://doi.org/10.1037/h0040261>

- Linton, R. (1964). *The Study of Man. An introduction*. Appleton-Century-Crofts. Division of Meredith Corporation.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- Meld. Nr:38/20. (2020). *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2001b). What makes entrepreneurs entrepreneurial?
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)
- Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/Veileder-om-smittevern-i-barnehager>. (2021, 25. mars). I utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/sikkerhet-og-beredskap/informasjon-om-koronaviruset/smittevernveileder/veileder-om-smittevern-for-barnehager/>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Øvergård, T., & Almelid, J. M. (2019). *Startup-mentalitet i etablerte bedrifter: en studie av hvordan bedrifter bygger et entreprenørielt tankesett som fremmer konkurransekraft og verdiskaping*. Norwegian University of Life Sciences, Ås,

Vedlegg 1 - Screeningspørsmål stilt på e-post/telefon

1. Hvordan har endringene i forbindelse med covid-19 påvirket driften av barnehagen?
2. Hvilke endringer har dere implementert?
3. Har du som styrer vært aktiv under endringsprosessen?

Vedlegg 2 - Screeningspørsmål stilt på e-post/telefon/Microsoft Teams

1. Vi vet at covid-19 har vært utfordrende for barnehagesektoren. I løpet av denne vanskelige perioden fra 12. mars og frem til nå, har du implementert noe du betegner som helt nytt i din barnehage?
 - a. Hvis ja: På hvilken måte mener du at dette var radikalt nytt?
2. Hvordan fikk du denne ideen(e)?
3. I hvor stor grad var du som styrer aktiv under implementering og gjennomføring av ideen(e)?
4. Hvordan satte du i gang prosessen med å implementere den/de nye ideen(e)?
5. Hvor lang tid brukte du på å engasjere de andre (eks. ansatte, barn og/eller foreldre) for implementering av endringene)?
6. I hvor stor grad kjente du på usikkerhet når du satte i gang dette arbeidet?
7. Var det et tidspunkt hvor du tenkte at endringen(e) ikke ville fungere?
8. Hvis ja; foretok du noen justering under endringsprosessen, eller skrinla du endringen

Vedlegg 3 - Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Styrerens rolle i krisesituasjoner»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å skape en større forståelse av styrerens rolle under koronapandemien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masterprosjektet å studere hvilke utfordringer barnehagestyrer har møtt under korona pandemien, og hvilke forventinger og krav som stilles fra ytre og indre faktorer for å oppnå trygghet og et godt læringsmiljø, både for barn og ansatte. Her ønsker vi trekke frem de som har foretatt endringer for å imøtekomme kravene gjennom en kriseperiode.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt til denne forskningsprosessen basert på din rolle som barnehagestyrer og dine erfaringer som barnehagestyrer under koronapandemien.

Gjennom en screeningprosess av 23 styrere har vi kommet frem til at dine erfaringer vil være verdifulle for vår forskningsprosess.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta videre i dette prosjektet innebærer det et personlig intervju som vil gjennomføres i ca. 1-1,5t via den digitale plattformen Teams. Ser vi behovet for ytterligere intervju vil du bli spurt om dette på forhånd, og vil da måtte besvare spørsmål enten via et spørreskjema, en telefonsamtale eller intervju via Teams. Spørsmålene vil omhandle dine erfaringer som barnehagestyrer gjennom pandemien og hvilke tiltak dere har innført for å

opprettholde driften av barnehagen (åpningstider, rutiner, pedagogiskopplegg, mm).

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Persondata er innsamlet data som inneholder personopplysninger. Personopplysninger er alle opplysninger og vurderinger som kan knyttes til deg som enkeltperson. Typiske personopplysninger er navn, adresse, telefonnummer, e-post og fødselsnummer. Videre er en dynamisk IP-adresse også definert som personopplysning. Et bilde regnes som en personopplysning dersom personer kan gjenkjennes, og lydopptak kan være personopplysninger selv om ingen navn blir nevnt i innspillingen.

I dette prosjektet vil vi ikke ha behov for å lagre annet enn bilde- og lydopptak som omhandler dine erfaringer som styrer. Det vil ikke være behov for å oppgi typiske personopplysninger, men for å kunne gjennomføre transkriberingen vil vi måtte ha tilgang til bilde- og lydopptak for mest mulig korrekt gjentakelse. Transkriptene vil ikke inneholde direkte personidentifiserende opplysninger.

All informasjon og analyser i prosjektet vil bli behandlet konfidensielt og i tråd med forskningsetiske retningslinjer og prinsipper. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på egne navneliste adskilt fra øvrige data. Intervju vil fremstilles i anonymisert form i vitenskapelige publikasjoner og annet vitenskapelig arbeid. Kun masterstudenter Lisa L. Killingstad og Pegah Khademi skal samle data, og veiledere Førsteamanuensis Elin Kubberød (NMBU) vil få tilgang til innsamlet datamateriale (rådata).

Våre tiltak for å sikre dine personopplysninger er å gjennomføre intervjuet og lagre din personlige data innlåst på en NMBU-server.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2021. Anonymiserte transkriberte intervjuer vil arkiveres i et godkjent arkiv for eventuell videreføring av prosjektet. Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.mai, 2021. Forskningsdata skal lagres så lenge de er av verdi for forskere og et bredere forskningsmiljø, og skal lagres i minimum 10 år.

Forskningsdata skal lagres på en sikker måte ved egen institusjon (NMBU). Forskningsdata er registrering/nedtegnelser/rapporteringer i form av tall, tekster, bilder og lyder som genereres eller oppstår underveis i forskningsprosjekter. For dette prosjektet vil forskningsdata bestå av anonymisert transkribert intervju. Andre former for lyder og bilder vil bli slettet når prosjektet avsluttes mai 2021.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene.
- Å få rettet personopplysninger om deg.
- Å få slettet personopplysninger om deg.
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskapelig universitet (NMBU) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Prosjektansvarlig og veileder NMBU ved *Elin Kubberød*,

elin.kubberod@nmbu.no, telefon: 410 42 435.

Forsker/student NMBU ved *Lisa L. Killingstad*,

lisa.laskjonn.killingstad@nmbu.no, telefon: 417 62 792.

Forsker/student NMBU ved *Pegah Khademi*,

pegah.khademi@nmbu.no, telefon: 482 66 615.

Vårt personvernombud: *Solveig Fossum-Raunehaug*, solveig.fossum-raunehaug@nmbu.no, telefon: 67 23 01 61.

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

Elin Kubberød Lisa L. Killingstad Pegah Khademi (Veileder) (Student/forsker)
(Student/forsker)

-Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Styrerens rolle i krisesituasjoner* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Jeg samtykker til å delta i intervju. Jeg samtykker til at mine personopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, mai 2021.

-(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 - Intervjuguide

Bakgrunn for guiden

Problemstilling:

“Hvordan utvikler styrer i barnehagesektoren sin entreprenørielle lederrolle i krisesituasjoner?”

Forskningsspørsmål:

F1: “I hvilken grad har de eksterne rammebetingelsene ført til begrensninger for entreprenøriell ledelse for styreren?”

F2: “Hvilken betydning har prestasjonsbehov og motivasjon hatt for de entreprenørielle aktivitetene styrern utøver?”

F3: “På hvilken måte utøver styrerne entreprenøriell ledelse i tråd med de entreprenørielle handlingsprinsipper?”

Introduksjon

Presentasjon av studien og praktisk info om studiet

Tusen takk for at du tok deg tid til å ha et intervju med oss i dag. Det vil være til stor hjelp for vår forskning.

Mitt navn er Pegah Khademi/Lisa Killingstad og dette er Pegah Khademi/Lisa Killingstad, og vi er studenter ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet på Ås.

Som vi har nevnt tidligere så skriver vi en masteroppgave innenfor studielinjen Entreprenørskap og Innovasjon. Temaet for vår studie er covid-19 og hvordan det har påvirket barnehagesektoren, og da med et fokus på barnehagestyrernes rolle. Vi vil stille noen åpne spørsmål, der vi kommer til å supplere med oppfølgingsspørsmål der det trengs. Vi ønsker å tilegne oss ny kunnskap og få en dypere forståelse for hvordan det har vært for deg som styrer under pandemien ved å snakke om dine erfaringer og refleksjoner. Ingen svar er riktige eller gale.

Del 1 - Oppvarming og generelle spørsmål

Oppvarming

- Du er jo her fordi du har jobbet med implementering av ny praksis og aktiviteter som et resultat av corona. Hvordan har dette gått siden sist vi snakket sammen, har du evt utviklet flere ideer du holder på med?

Om styreeren

- Hvor lang fartstid har du i barnehagesektoren, og som styrer/leder?
- Hvor stor er barnehagen du nå leder, både med antall barn og ansatte?

Del 2 - Styreerenes entreprenørielle rolle

Rollekrav fra eksterne drivkrefter i barnehagestyreerenes kontekst 20 min

Forskningsspørsmål 1: *“I hvilken grad har de eksterne rammebetingelsene bidratt til å begrense for entreprenøriell ledelse for styreeren?”*

Eksterne drivkrefter

- Hvordan syns du det var å forholde seg til rammeplanen og smitteveilederen når du implementerte ideen?
 - Hvordan har dere tilpasset dere?
- Hvilke krav og forventninger opplever du som styrer at de ansatte har forventet av deg som styrer under pandemien?
- Hva tror du foreldrene har forventet av deg som styrer under pandemien?
- På hvilken måte har du balansert de forventningene du beskriver fra eksternt hold med den nye ideen du implementerte?
- Hvordan delte du informasjonen om de endringene du hadde innført til foresatte og ansatte?
- Hvordan manøvrerte du for å håndtere eventuelle tilbakemeldinger fra eksternt hold?

Subjektiv rolleforståelse under en krisesituasjon 20 min

Forskningsspørsmål 2: *“Hvilken betydning har prestasjonsbehov og motivasjon hatt for de entreprenørielle aktivitetene styreeren utøver?”*

- Hvilke kvaliteter ved deg selv mener du har vært en styrke i styrerrollen under denne usikre perioden og gjennom implementering av denne ideen?
- Hvor hentet du inspirasjon fra når du implementerte denne ideen?

- Hva var den viktigste drivkraften bak den ideen du implementerte(er)?
- Hvordan vil du beskrive deg som person i møte med utfordringer du blir påført utenfra, hvordan reagerte du ift pandemien?
- I hvor stor grad er det viktig for deg at de ansatte gir deg tilbakemeldinger på den ideen du implementerte?
 - Hvordan da? Hvorfor?
- Hvilke ambisjoner har du for din rolle som leder og hvilken betydning har dette hatt under pandemien og i implementering av ny praksis og ideer?

Utøvelse av styrerens rolle gjennom entreprenøriell orientering

15 min

Forskningsspørsmål 3: *“På hvilken måte utøver styreren entreprenøriell ledelse i tråd med de entreprenørielle handlingsprinsipper?”*

- Hvordan har det vært å balansere dine egne ambisjoner som styrer med de tilbakemeldingene du har fått gjennom endringen du innførte?
- Hvordan har du som styrer respondert på disse tilbakemeldingene?
- Har det vært situasjoner under implementeringen av ideen hvor du som styrer opplevde usikkerhet?
 - Hvis ja; hvordan?
- Hvordan valgte du å håndtere denne usikkerheten under denne implementeringen?
- Hvordan tok du kontroll over situasjonen igjen?
- Hvordan jobbet du med nyskaping knyttet til denne ideen? (Personalmøter, workshops osv.)
- Har du opplevd å måtte bruke ditt nettverk utenfor barnehagen for å gjennomføre ideen du implementerte under pandemien?
 - På hvilken måte?
- På hvilken måte har dine personlige verdier hatt betydning for hvordan du har håndtert utfordringene i barnehagen?
- Har du noen gang tenkt på deg selv som kreativ?
 - Hvis ja; kan du nevne noen eksempler, andre ting enn denne ideen?
- I hvor stor grad måtte du ta selvstendig avgjørelser under implementeringen av ideen?
- Hvordan har det vært å opprettholde medvirkning fra de ansatte og foreldrene under pandemien?
- Hvordan påvirker stadig nye tiltak og endringer deg i forhold til å tenke på nye muligheter?

- Når du implementerte den nye ideen, i hvor stor grad var denne mulig å justere i forhold til endringer i form nye smitteverntiltak?

Del 3 - Avslutning

Avslutning

- Oppsummering: Oppsummerer muntlig og går gjennom de viktigste funnene som kom frem i løpet av intervjuet
- Avklaring: Avklar om det er noen eventuelle misforståelser, spør om man har oppfattet ting riktig dersom noe er uklart
- “Er det noe du ønsker å legge til?”
- Takk for at du tok deg tid

Vedlegg 5 - Operasjonalisering

Tema	Spørsmål	Teori
<p>Kort oppvarmingsrunde om krisesituasjonen /Covid-19</p>	<p>Hvor lang fartstid har du i barnehagesektoren, og som styrer/leder?</p> <p>Hvor stor er barnehagen du nå leder, både med antall barn og ansatte?</p> <p>Du er jo her fordi du har jobbet med implementering av ny praksis og aktiviteter som et resultat av corona. Hvordan har dette gått siden sist vi snakket sammen, har du evt. utviklet flere ideer du holder på med?</p>	<p>Styrerrollen.</p> <p><i>I dette intervjuet skal vi gå i dybden på endringene styreren presenterte i screeningfasen. Hvert intervju vil derfor være tilpasset styrerens tidligere svar om endringene de har innført i barnehagen.</i></p>
<p>F1: I hvilken grad har de eksterne rammebetingelsene ført til begrensninger for entreprenøriell ledelse og styreren?</p>	<p>Hvordan syns du det var å forholde seg til rammeplanen og smitteveilederen når du implementerte ideen? - Hvordan har dere tilpasset dere?</p> <p>Hvilke krav og forventninger opplever du som styrer at de ansatte har forventet av deg som styrer under pandemien?</p> <p>Hva tror du foreldrene har forventet av deg som styrer under pandemien?</p> <p>På hvilken måte har du balansert de forventningene du beskriver fra eksternt hold med den nye ideen du implementerte?</p> <p>Hvordan delte du informasjonen om de endringene du hadde innført til foresatte og ansatte?</p> <p>Hvordan manøvrerte du for å håndtere eventuelle</p>	<p><i>Kapittel 2.3.1</i> Eksterne rollekrav- Krav fra eksternt hold.</p> <p>Eksterne rollekrav - Forventninger til styrer.</p> <p>Eksterne rollekrav - Forventninger til styrer.</p> <p>Eksterne rollekrav - intrakonflikt.</p> <p>Eksterne rollekrav - Planlegging og rapportering.</p> <p>Eksterne rollekrav - Planlegging og</p>

	tilbakemeldinger fra eksternt hold?	rapportering.
F2: “Hvilken betydning har prestasjonsbehov og motivasjon hatt for de entreprenørielle aktivitetene styrern utøver?”	<p>Hvilke kvaliteter ved deg selv mener du har vært en styrke i styrerrollen under denne usikre perioden og gjennom implementering av denne ideen?</p> <p>Hvor hentet du inspirasjon fra når du implementerte denne ideen?</p> <p>Hva var den viktigste drivkraften bak den ideen du implementerte(er)?</p> <p>Hvordan vil du beskrive deg som person i møte med utfordringer du blir påført utenfra, hvordan reagerte du ift pandemien?</p> <p>I hvor stor grad er det viktig for deg at de ansatte gir deg tilbakemeldinger på den ideen du implementerte? - Hvordan da? Hvorfor?</p> <p>Hvilke ambisjoner har du for din rolle som leder og hvilken betydning har dette hatt under pandemien og i implementering av ny praksis og ideer?</p>	<p><i>Kapittel 2.3.2</i> Subjektiv rolleforståelse</p> <p>Subjektiv rolleforståelse - oppfatning av den entreprenørielle styrerrollen.</p> <p>Motivasjon.</p> <p>Motivasjon.</p> <p>Prestasjonsbehov - moderat grad av risiko.</p> <p>Prestasjonsbehov - tilbakemelding på prestasjon.</p> <p>Prestasjonsbehov - individuelle ferdigheter.</p>
F3: På hvilken måte utøver styrerne entreprenøriell ledelse i tråd med de entreprenørielle handlingsprinsipper?	<p>Hvordan har det vært å balansere dine egne ambisjoner som styrer med de tilbakemeldingene du har fått gjennom endringen du innførte?</p> <p>Hvordan har du som styrer respondert på disse tilbakemeldingene?</p> <p>Har det vært situasjoner under implementeringen av ideen hvor</p>	<p><i>Kapittel 2.3.3</i> Faktisk rolleutøvelse.</p> <p><i>Kapittel 2.3.3.1</i> Individuell entreprenøriell orientering (IEO).</p>

	<p>du som styrer opplevde usikkerhet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvis ja; hvordan? <p>Hvordan valgte du å håndtere denne usikkerheten under denne implementeringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan tok du kontroll over situasjonen igjen? <p>Hvordan jobbet du med nyskaping knyttet til denne ideen? (Personalmøter, workshops osv.)</p> <p>Har du opplevd å måtte bruke ditt nettverk utenfor barnehagen for å gjennomføre ideen du implementerte under pandemien?</p> <ul style="list-style-type: none"> - På hvilken måte? <p>På hvilken måte har dine personlige verdier hatt betydning for hvordan du har håndtert utfordringene i barnehagen?</p> <p>Har du noen gang tenkt på deg selv som kreativ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvis ja; kan du nevne noen eksempler, andre ting enn denne ideen? <p>I hvor stor grad måtte du ta selvstendig avgjørelser under implementeringen av ideen?</p> <p>Hvordan har det vært å opprettholde medvirkning fra de ansatte og foreldrene under pandemien?</p> <p>Hvordan påvirker stadig nye tiltak og endringer deg når det gjelder å tenke på nye</p>	<p>IEO - Risiko.</p> <p>IEO - Innovasjonsevne.</p> <p>IEO - Innovasjonsevne/ Bird in hand.</p> <p>IEO - Innovasjonsevne/ Bird in hand.</p> <p>IEO - Innovasjonsevne.</p> <p>IEO - Autonomi.</p> <p>IEO - Autonomi - samvittighetsfull/intern kontroll</p> <p>IEO - Proaktivitet /Limonade</p>
--	---	--

	<p>muligheter?</p> <p>Når du implementerte den nye ideen, i hvor stor grad var denne mulig å justere i forhold til endringer i form nye smitteverntiltak?</p>	<p>IEO - Proaktivitet /Limonade</p>
Avslutning	<p>Er det noe du ønsker å fortelle mer om, som du opplever at vi bør ta med oss videre?</p>	



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway