

De usynlige heltene

En analyse av barnehagestyrerne sin arbeidshverdag gjennom koronapandemien

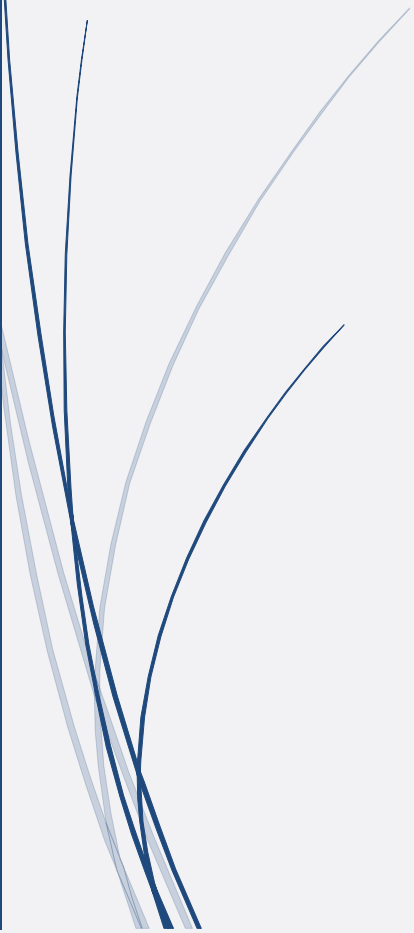
TRINE VIKA TENGESDAL

VEILEDER
Are Vegar Haug

Universitetet i Agder, 2021
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Master

Trine Vika Tengesdal



Forord

Etter endt utdanning som førskolelærer (som det het den gang) i 2001 arbeidet jeg først som pedagogisk leder i ulike barnehager, før jeg i 2008 gikk inn som styrer i en kommunal barnehage. Barnehagen har i løpet av disse 14 årene gått igjennom to utbygninger, og mange endringer på ulikt vis. Samtidig som jeg har arbeidet som styrer, så har jeg tatt ulike etterutdanninger innen ledelse. I 2012 begynte jeg på styrerutdanningen ved Universitetet i Agder, og det var en spennende tid. Jeg tok så en pause fra studier, før jeg høsten 2016 startet opp igjen som student ved UiA. Etter planen skulle masteroppgaven min vært levert desember 2020, men da koronapandemien slo til, så jeg fort at det å drive barnehage gjennom en pandemi, ikke var forenelig med det å skrive en masteroppgave.

Når jeg nå sitter med den ferdige masteroppgaven i hånda er det mange som skal takkes: Først må jeg få takke alle mine respondenter, som stilte opp og fortalte hvordan hverdagen har vært som barnehagestyrer i koronatiden. Tusen takk for at jeg fikk låne litt av deres dyrebare tid. Jeg så det var krevende for flere av dere å snakke om alt dette, men nok en gang: tusen takk!

Så må jeg takke alle støttespillerne mine på jobb, mine styrerkollegaer, men særlig mine fantastiske støttespillere i barnehagen som har heiet meg frem, både foreldre, men mest av alt mine kollegaer, og ikke minst min fantastisk dyktige «side-kick» på kontoret, som har vært til stor hjelp og støtte i denne perioden. Jeg er så stolt av å ha slike dyktige medarbeidere!

Så må jeg takke min familie, min mann og mine to gutter, som har gitt meg rom og tid til å studere ved siden av jobb. Takk for at dere har gjort det mulig for meg å gjennomføre denne reisen! Jeg lover dere at jeg ikke skal studere på en stund, hvert fall ikke før etter sommeren. Til slutt må jeg rette en ufattelig stor takk til min veileder Are Vegar Haug ved UiA. Tusen takk for alle refleksjoner og innspill du har delt i denne prosessen. Det har vært svært lærerikt og til tider frustrerende.

Nok en gang tusen takk til alle som har støttet meg og hjulpet meg gjennom dette studiet! Æren for at dette har blitt fullført er deres, feilene som eventuelt foreligger i oppgaven er mine.

Trine Vika Tengesdal

Sammendrag:

Problemstillingen for denne masteroppgaven er **Hvordan har det vært å være barnehagestyrer gjennom en nasjonal krise som koronapandemien?**

Å være styrer er en krevende jobb, der en har krav og forventninger fra ulike kanter. En skal forholde seg til ulike lovverk, ulike forskrifter og ulikheter i personalgrupper, foreldregrupper og barnegrupper. Gjennom koronapandemien har det vært stadige endringer i ulike smitteverntiltak, i barnehagene, så vell som i landet forøvrig. Mitt utgangspunkt var ønsket å sette søkelyset på hvordan det har vært å være barnehagestyrer gjennom pandemien.

I oppgaven brukes det to ulike metoder. Bakgrunnen for kapittel 2: Hendelsesforløpet er laget med utgangspunkt i min egen e-postkorrespondanse i perioden 29.2.20 til 25.09.21. Gjennom å følge e-postkorrespondansen er målet å gi et innblikk i hva som har foregått i en barnehage gjennom pandemien. Bakgrunnen for kapittel 5: Presentasjon av funn, er bygget på intervjuer som er gjennomført av 7 barnehagestyrere, i ulike barnehager, private og kommunale, med ulik erfaring som barnehagestyrere. Ønsket var å kunne svare på hvordan det har vært å være barnehagestyrere gjennom koronapandemien.

Presentasjon av funnene, er organisert ut fra hypoteser som er utarbeidet på grunnlag av den teoretiske rammen for oppgaven. Funnen peker på ulike faktorer, som både har vært givende og utfordrende for barnehagestyrerne gjennom pandemien. Oppsummert kan en si at det har vært krevende å være barnehagestyrer gjennom koronapandemien, men respondentene har vist både nytenkning og stå-på-vilje for å klare å stå i ledelsesoppgaven gjennom pandemien.

Innhold

Forord.....	1
Sammendrag:	2
Innhold	3
1.0 Innledning	6
1.1. Problemstilling.....	7
1.2. Noen grunnleggende avklaringer:.....	7
1.3. Teoretisk inntak	9
1.4. Metode.....	10
1.4. Videre gang i studien	10
2.0 Hendelsesforløpet.....	11
2.1. Prepandemi.....	13
2.2. Dagene før stenging	14
2.3. Stengt periode	18
2.3.1 Informasjon	18
2.3.2 Rapportering.....	18
2.3.3 Å fatte beslutninger	19
2.3.4 Tilgjengelighet	20
2.3.5 Å holde personalet i arbeid	20
2.4. Klargjøring til gjenåpning.....	21
2.5. Gjenåpning.....	23
2.6. Stabilisering	26
2.7. Når smitten kom.....	28
2.8. Det går mot en ende?	35
2.9. Oppsummering og noen refleksjoner	36
2.10 Prolog:.....	37
3.0 Teori.....	39
3.1 Ledelse og kriseledelse.....	39
3.1.1 Kriseledelse	42
3.2 Informasjon og omgivelsene.....	45
3.3 Beslutningstaking	48
3.4. Lederen og kommunikasjon	52
3.5 Ansvarlighet.....	57
3.6 Lærling og endring	59
3.7 Lederen og psykologiske reaksjoner i krisehåndteringen.....	62
3.8 Oppsummering og avslutning	65

4.0	Metode	66
4.1	Valg av forskningsdesign	66
4.3	Utvelgelse av respondenter	68
4.2	Innsamling av data	69
4.3	Analyse av data	70
4.4	Reliabilitet og validitet	71
4.5	Etikk	72
4.6	Oppsummering	73
5.0	Presentasjon av funn	74
5.1	Presentasjon av respondentene	74
5.2	Hypotese 1: Erfarne barnehagestyrere har hatt lettere for å innhente informasjon informasjonen i starten av pandemien enn mindre erfarne styrere	75
5.3	Hypotese 2: Barnehagestyrerne har stått i et krysspress når beslutninger skulle tas gjennom pandemien	78
5.4	Hypotese 3: Barnehagestyrerne har vært bevisste i sin kommunikasjon ut mot foreldre i barnehagen gjennom pandemien	80
5.5	Hypotese 4: Barnehagestyrerne har vært sitt ansvar bevisst gjennom pandemien	82
5.6	Hypotese 5: Barnehagestyrerne har lært gjennom pandemien	85
5.7	Hypotese 6: Det har vært krevende å være barnehagestyrer gjennom pandemien	87
5.8	Hva ønsker respondentene å si til ulike samarbeidspartnere og instanser om hvordan det har vært å være barnehagestyrer under koronapandemien?	92
5.8.1	Hva ønsker respondentene å si til personalet?	92
5.8.2	Hva ønsker respondentene å si til foreldrene?	93
5.8.3	Hva ønsker respondentene å si til andre barnehagestyrere?	93
5.8.4	Hva ønsker respondentene å si til kommuneledelsene?	94
5.8.5	Hva ønsker respondentene si til lokal politikere?	94
5.8.6	Hva ønsker respondentene si til utdanningsinstitusjonene?	94
5.8.7	Hva ønsker respondentene si til fagforeningene?	95
5.8.8	Hva ønsker respondentene si til regjeringen (før regjeringsskiftet)?	95
5.9	Oppsummering og avslutning av kapittelet	97
6.0	Drøfting og teoretiske refleksjoner	98
6.1	Erfaring og informasjon	98
6.2	Beslutninger og krysspress	99
6.3	Kommunikasjon	100
6.4	Ansvarlighet	101
6.5	Læring og endring	102
6.6	Psykologiske reaksjoner i krisehåndteringen	103
6.7	Teoretiske implikasjoner	104

6.8 Konklusjoner og mulige implikasjoner	105
7.0 Noen overordnede implikasjoner.	107
7.1. Teoretiske implikasjoner	107
7.2 Policy implikasjoner	108
7.3 Praktiske implikasjoner	109
7.2 Avslutning	110
Etterord	110
7.0 Litteraturliste	111
Vedlegg 1: Intervjuguide	113

Tabeller:

Tabell 1: Tidslinje over sentrale beslutninger under pandemien.	11
Tabell 2: Lederens oppgaver i kriser	44
Tabell 3: Oversikt over informanter	74
Tabell 4: Oversikt over hypotesene.....	97

1.0 Innledning

Temaet for denne studien er håndteringen av covid-19-pandemien i barnehager i Norge. Mer presist studeres utfordringene ut fra et ledelsesperspektiv, med vekt på operativ ledelse i barnehage i perioden slutten av februar 2020 til september 2021.

Det å få belyst denne historiske perioden, har relevans for kommuner (og andre organisasjoner) som har arbeidsgiveransvar for styrere. I tillegg håper jeg studien har relevans for hvordan en bygger opp styrerutdanninger eller andre kurs og kompetansehevinger i forhold til ledelse i barnehagesektoren. Temaet kan også ha relevans for fagforeninger, styringsmyndigheter og andre som har muligheter til å påvirke barnehagestyrernes arbeidsforhold. Ikke minst søker denne studien å kunne bidra til læring etter at pandemien er overstått, slik at en kan trekke noe lærdom med seg til neste gang en står foran en krise.

Selv om tidligere forskning på barnehageledelse har slått fast at det å drive barnehage krever vilje til endring og utvikling (Børhaug & Lotsberg 2016, Ertesvåg & Roland 2014), så er det trolig få situasjoner, om noen, som har ført til så mange endringer på så kort tid som den pågående pandemien.

Bakgrunnen for valg av tema for studien er tredelt: For det første så arbeider jeg selv som styrer og har en genuin interesse for barnehageledere sin arbeidshverdag. For det andre så har jeg gjennom mitt daglige virke møtt mange styrere, og har vært vitne til at flere av dem møter den berømte “veggen” på grunn av stor arbeidsbelastning. For det tredje så hevder rapporten Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv at *Mye tyder på at styrerne er overbelastet, og at dette er en rolle der forventningene går utover det man som en person kan make* (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 9), og denne rapporten kom før koronaens inntog i verden, og i barnehagene, og hvordan har arbeidssituasjonen for styrerne vært i denne pandemien? Det er behov for mer detaljert kunnskap om hva som faktisk har skjedd i barnehagene gjennom pandemien. Det er behov for mer kunnskap om den operative håndteringen av krisen, både i forhold til beslutningstaking i en usikker tid, mønster for kommunikasjon gjennom krisen, opplevelsen av ansvar for barnehagestyrerne, der en har ansvar for andres liv og helse. Jeg ønsker også å bidra med kunnskap om hvilken psykisk belastning barnehagestyrerne har opplevd gjennom pandemien. Dette er det jeg ønsker å finne noen svar på i min oppgave.

1.1. Problemstilling

Hensikten med denne masteroppgaven er å få mer inngående kunnskap om barnehagestyrerne sin arbeidssituasjon under koronapandemien. Problemstillingen som jeg ønsker å belyse er:

Hvordan har det vært å være barnehagestyrer gjennom en nasjonal krise som koronapandemien?

For å kunne besvare dette mer konkret er oppgaven presisert i følgende fire forskningsspørsmål:

- I hvilken grad opplever styrerne at de var rustet for det som kom under pandemien?
- Hva tenker styrerne har vært utfordringer og suksesser gjennom pandemien?
- Hvordan opplever styrerne å ha blitt ivaretatt selv som arbeidstakere under pandemien?
- Hva ønsker respondentene å si til andre instanser om hvordan det har vært å være barnehagestyrer gjennom pandemien.

1.2. Noen grunnleggende avklaringer:

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver sier blant annet følgende om styreren sin rolle: *Styreren er gitt det daglige ansvaret i barnehagen; pedagogisk, personalmessig og administrativt* (Utdanningsdirektoratet , 2017, s. 16). En barnehagestyrer sitt ansvar og sine oppgaver er forholdsvis klart definert i gjeldende lover og forskrifter for barnehagene, og det står klart at det er styrer som har ansvaret for daglig drift i barnehagen. Selv om dette nok har vært en kompleks oppgave opp gjennom tidene, så var trolig ingen styrere klar over hvordan arbeidssituasjonen skulle bli i forbindelse med den pågående pandemien, og det er sannsynlig å anta at dette har ført til endringer både på hva den enkelte styrer gjør og også muligens endringer i måten ting blir gjort på.

I lovverk og forskrifter brukes betegnelsen: styrer/barnehagestyrer om barnehagens øverste leder, og derfor brukes også dette begrepet her, da oftest som barnehagestyrer, selv om det i, særlig private barnehager brukes betegnelsen: daglig leder om barnehagens øverste leer.

I tillegg til at en barnehagestyrer er skal sørge for at barnehagene drives etter barnehageloven, så skal styrer også se til at ordinære lover og forskrifter for arbeidstakere følges i barnehagen. Dette inne bærer blant annet at alle arbeidstakere i Norge skal ha et forsvarlig arbeidsmiljø, og en forsvarlig arbeidstid og dette er lovfestet i arbeidsmiljøloven. *Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd* (Aml §4.1), om arbeidstid sier den samme loven *Med arbeidstid menes den tid arbeidstaker står til disposisjon for arbeidsgiver. Med arbeidsfri periode menes den tid arbeidstaker ikke står til disposisjon for arbeidsgiver* (Aml §10-1), *arbeidstidsordninger skal være slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldig fysisk eller psykiske belastninger, og slik at det er mulig å ivareta sikkerhetshensyn* (Aml §10-2 (1)). Videre i Arbeidsmiljøloven §10-12, unntak, kan vi lese under første ledd at flere av rettighetene som gjelder i forhold til arbeidstid, for eksempel rett til overtidsbetaling, *ikke kommer til anvendelse for arbeidstaker i ledende stilling*. Barnehagestyrerne i kommunale barnehager er ansatt i det som betegnes som «ledende stillinger», etter SFS 2201: Arbeidstid barnehage, pkt 3.1.1, samt Hovedavtalen og Hovedtariffavtalen, mellom KS og Utdanningsforbundet i fellesbestemmelsenes §6.3. Også i Hovedavtalen og Hovedtariffavtale 2020-2022, mellom PBL og Utdanningsforbundet, Fagforbundet og Delta, kan vi lese i pkt. 6.2 følgende *Daglig leder/styrer er unntatt reglene om arbeidstid, jf. arbeidsmiljøloven §10-12,.*

Det er en rekke lover og forskrifter som har gjort seg ekstra gjeldende gjennom koronapandemien. Smittevernlovens §1-1: Lovens formål lyder slik:

Denne loven har til formål å verne befolkningen mot smittsomme sykdommer ved å forebygge dem og motvirke at de overføres i befolkningen, samt motvirke at slike sykdommer føres inn i Norge eller føres ut av Norge til andre land.

Loven skal sikre at helsemyndighetene og andre myndigheter setter i verk nødvendige smitteverntiltak og samordner sin virksomhet i smittevernarbeidet. (Smittevernloven §1.1)

Det er denne loven som ligger til grunn for flere av smitteverntiltakene som har blitt gjennomført i Norge gjennom koronapandemien.

Kommunene i Norge har en beredskapsplikt, som er lovhjemlet i Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven) (LOV-

2010-06-25-45 Justis- og beredskapsdepartementet). I Forskrift om kommunal beredskapsplikt kan vi lese følgende:

Forskriften skal sikre at kommunen ivaretar befolkningens sikkerhet og trygghet. Kommunen skal jobbe systematisk og helhetlig med samfunnssikkerhetsarbeidet på tvers av sektorer i kommunen, med sikte på å redusere risiko for tap av liv eller skade på helse, miljø og materielle verdier (LOV-2010-06-25-45 Justis- og beredskapsdepartementet)

Alle landets barnehager skal drives i tråd med gjeldende lover og forskrifter, deriblant Forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler m.v. I følge «Forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler», er det en rekke faktorer som barnehager må følge, for å kunne drive innenfor lovverket. Formålet, som beskrives i §1 er som følger:

Forskriftens formål er å bidra til at miljøet i barnehager, skoler og andre virksomheter som nevnt i § 2 fremmer helse, trivsel, gode sosiale og miljømessige forhold samt forebygger sykdom og skade.

i §17. Smittevern kan vi lese: *Virksomheten skal planlegges og drives slik at risikoen for spredning av smittsomme sykdommer blir så liten som praktisk mulig.* På bakgrunn av dette har barnehagene ulike beredskapsplaner.

1.3. Teoretisk inntak

Det teoretiske inntaket for denne oppgaven er en kombinasjon av elementer fra teori om kriseledelse sammen med elementer fra mer ordinær ledelsesteori. Så kan det diskuteres om barnehagestyrene har drevet kriseledelse gjennom koronapandemien, men at barnehagestyrene har drevet operativ ledelse av barnehagen som organisasjon gjennom en nasjonal krise er det liten tvil om. Det teoretiske inntaket har både en heuristisk funksjon, men især avledes det ulike hypoteser for å fange opp erfaringer med ulike funksjoner som litteraturen fremhever som viktige for kriseledelse.

Den teoretiske delen bygger på ulike teoretiske inntak, men de som er mest brukt i forhold til generell ledelseslitteratur er Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik, i tillegg til Torodd Strand. I forhold til kriselitteratur så er hovedvekten hentet fra Boken « The politict of crisis management» av Arjen Boin, Paul `t Hart, Eric Stern og Bengt Sundelius, samt boken «Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering» av Anne Lise Fimreite, Peter Langlo, Per Læg Reid og Lise H. Rykkja.

1.4. Metode

Studien er først og fremst beskrivende, tidvis også eksplorerende. *Dette innebærer at noen gjennom en undersøkelse ønsker å få mer innsikt i hvordan et fenomen ser ut* (Jacobsen 2018a, s. 14). Konkret søkes å beskrive hvordan barnehagestyrerne har opplevd det å lede barnehager gjennom pandemien. Studien bygger på to ulike metoder. For å kunne vise konkret til hva som skjedde på operativt nivå, brukes e-postkorrespondanse til og fra egen e-postadresse i perioden 29.2.20-25.09.21. Denne delen representerer en form for *dokumentanalyser*. Da e-postkorrespondansen som er brukt er studentens egen, brukes gjennomgangen i all hovedsak for at leseren skal få et innblikk i hva som har skjedd i en enkelt barnehage gjennom pandemien, og blir ikke trukket inn i den videre refleksjonen, presentasjon av funn og diskusjon rundt funnene.

For at en skal få frem ulike barnehagestyreres opplevelse av det å lede en barnehage gjennom pandemien, har jeg valgt å bruke *intervjuer*. Studien bygger på intervjuer med 7 barnehagestyrere. Fire av barnehagestyrerne er ledere i kommunale barnehager, og de resterende tre er ledere i private barnehager. Respondentene har ulik fartstid som styrere, der tre av respondentene hadde vært styrere i mindre enn 1 år, når pandemien «slo til», mens de fire andre hadde lengre erfaring. En hensikt med utvalget har vært å se nærmere på disse og andre fellestrekk med respondentenes håndtering og utfordringer, men også mer positive sider, gjennom håndteringen av koronapandemien.

1.4. Videre gang i studien

I studien videre presenteres i kapittel 2 først hendelsesforløpet av pandemien, både i de overordnede linjene, men også mer detaljert ved å bruke en gjennomgang av egen e-postkorrespondanse i perioden 29.2.20 til 25.09.21. I kapittel 3 utdypes det teoretiske inntaket, og i kapittel 4 kan en lese mer om valg av metode. Kapittel 5 presenterer funnene fra intervjuene, herunder hypoteser som er utarbeidet. Kapittel 6 drøfter funnene i lys av studiens teoridel. I studiens siste del vektlegges noen sentrale konklusjoner om mulige implikasjoner.

2.0 Hendelsesforløpet

I slutten av februar 2020 ble de første tilfellene av koronavirus bekreftet i Norge og 12.3.20 kl 14.00 kom Regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid. Dette innebar blant annet at alle landets barnehager skulle stenge innen samme dag kl 18.00. Hvis en sammenlignet norske smittevernsmyndigheter med danske, så kom dette kanskje ikke helt uventet. Men da media begynte å skrive allerede i 13-tiden 12.3.20 at barnehager og skoler skulle stenge, var det lite informasjon å finne andre steder, og en måtte vente til pressekonferansen kl 14.00, før en fikk presis informasjon.

Fra 12.3.20 kl 18.00 var alle landets barnehager stengt, men barnehagene skulle tilby barnepass til barn som hadde foreldre som hadde “samfunnskritiske jobber” og til “sårbare barn”. I tillegg så var, så vidt meg bekjent, ingen barnehagetilsatte permitterte, men fikk sin lønn og det ble opp til hver styrer å finne arbeidsoppgaver som personalet kunne gjøre hjemme.

Nedenfor presenteres hendelsesforløpet i mer detalj. Dette skjer på to måter. For å se hva som skjedde på overordnet nivå har jeg satt opp en enkel tidslinje over sentrale tiltak som ble satt i gang på overordnet nivå. Samtidig er det slik at sentralt vedtatte strategier iverksettes lokalt. For å kunne se hva som skjedde på operativt nivå, har jeg gått mer detaljert til verks. Det empiriske grunnlaget for gjennomgangen er en dokumentanalyse av min egen e-postkorrespondanse i perioden 29.2.20 tom 25.09.21.

Tabell 1: Tidslinje over sentrale beslutninger under pandemien.

Tidslinje: Beslutninger og initiativ på sentralt nivå:

12.03.2020: Pressekonferanse kl 14.00 der det blir offentliggjort at alle landets barnehager og skoler, stenger fra kl 18.00 samme dag.

13.03.2020: Barnehager ble stengt som smitteverntiltak, men skal ha åpent for barn av foreldre med samfunnskritiske funksjoner og særlig sårbare barn.

07.04.2020: Regjeringen beslutter å gjenåpne barnehager fra 20 april og senest 27.april.

15.04.2020: Veileder om smittevern i barnehager under covid-19 utbruddet 2020, blir offentliggjort

17.04.2020: Forskrift om gjenåpning av barnehager og skoler

20.04.2020: Alle ansatte i skoler og barnehager er nøkkelpersonell med kritiske samfunnsfunksjon

22.04.2020: Barnehager og skolefritidsordninger kan ha kortere åpningstid

07.05.2020: Veileder Covid-19-epidemien: Veileder i smittevern for barnehager (2.utgave), blir offentliggjort.

29.05.2020: Ny veileder med trafikklysmoell (3.utgave): Barnehager og skoler kan lette på smitteverntiltakene.
25.06.20: Frist for å besvare BASIL-rapportering ifht pandemien
13.11.2020: Ekspertgruppe advarer mot konsekvenser av smitteverntiltak i skole og barnehager
03.01.2021: Innfører flere nasjonale smitteverntiltak (Jæren innførte «oransje nivå»)
03.02.2021: Rapport: Slik har det gått med barnehagene under korona
09.03.2021: Fortsatt gult nivå i skoler og barnehager på nasjonalt nivå.
25.03.2021: Ny veileder for barnehager blir presentert (4.utgave), trer i kraft 12.4.21.
25.09.21: Landet åpner opp igjen.
28.09.21: Ny oppdatering av veileder foreligger (5.utgave)

Selv om koronapandemien er en pandemi som fortsatt er gjeldende, har det gjennom pandemien kommet noen rapporter om håndteringen av korona-pandemien innen ulike sektorer. I Samarbeidsrapporten Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for barn og barnehager, som er gjennomført av Barnehagelærerutdanningen og By- og regions forskningsinstituttet (NIBR) ved OsloMet på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet kan en lese god forskning om hvordan koronautbruddet har preget barnehagene, og da også styrerne.

I rapporten fremheves følgende:

Vi har sett at barnehagestyreren får mange funksjoner i krisen- oppover mot kommunen, utover mot foreldre og andre hjelpetjenester, og innover mot personalet. I tillegg til alle praktiske gjøremål, har styreren en stor jobb med personalledelse i denne situasjonen. Dette har vært utfordrende, både fordi personalet i perioder ikke har vært i barnehagen, men også fordi pandemien har gitt behov for mer mangfoldig omsorg for ansatte. Situasjonen med hjemmekontor, hjemmeskole og hjemmebarnehage, og frykten for smitte, har medført en utvisking av skillet mellom jobb og privatliv. Mange styrere har måttet gå tettere på medarbeidere i denne tiden, for å trygge dem. Spørsmålet er om det er tilstrekkelig oppmerksomhet rundt barnehagestyrerens rolle som personalleder også utenom krisetider (Os, Myrvold, Danielsen, Hernes, & Winger, 2021, s. 10).

Sitatet er interessant på mange måter, ikke minst fordi det pekes på den samlede belastningen som barnehagestyrerne opplever. Rapporten er grundig, men samtidig er det behov for ytterligere og mer presis informasjon om denne lederrollen. Vi skal derfor nå se nærmere på

hendelsesforløpet slik det kommer til uttrykk lokalt, med utgangspunkt i en enkeltstående kommunal barnehage. Barnehagen som brukes som utgangspunkt i denne gjennomgangen er en kommunal barnehage med 7 avdelinger. Da koronapandemien startet besto barnehagen av 79 barn, og grunnbemanningen i barnehagen var på 19,4 årsverk. Herunder 1,6 % stilling avsatt til ledelse, slik at ledelsesressursen i barnehagen når koronapandemien kom, var en styrer i 100% stilling og en assisterende styrer i 60% stilling, som hadde de resterende 40% av sin stilling som pedagogisk leder i barnehagen.

Utgangspunktet er som nevnt tidligere over deler av min egen e-post korrespondanse slik den kommer til uttrykk fra mars 2020 slutten av september 2021. Hensikten med gjennomgangen er på den ene siden historisk, en påminnelse om hva som faktisk skjedde. Dette har egenverdi. På den andre siden gir gjennomgangen et inntak til resten av studien, utgangspunkt for teoretiske inntak, nye datainnsamlinger og analyser, Fremstillingen er strukturert etter en tidslinje (faser), hvor sentrale beslutninger i kriseledelse er fremhevet. Det er også lagt inn en del kommentarer underveis. (E-postene er arkivert og kan gjøres tilgjengelige i anonymisert versjon ved behov)

2.1. Prepandemi

I barnehagen som brukes som eksempel i det følgende kapitlet, hadde det ved tidligere anledninger blitt laget beredskapsplaner i forhold til Svineinfluensa, men denne ble aldri tatt i bruk, og når koronapandemien kom, ble det oppdaget at denne beredskapsplanen var noe tynn. Utenom smittevern så har barnehagen beredskapsplaner som går på ulykker og sikkerhet, barnehagen driver med internkontroll både innenfor brann, sikkerhet og helse. Barnehagen har også flere ganger hatt tilsyn i forhold til miljørettet helsevern i barnehager og skoler, og hadde ikke fått påpekt mangler i beredskapsarbeidet.

Kommunen har laget en beredskapsplan, som brukes for grunnlag for den videre beredskapen i hver enkelt barnehage, men denne beredskapsplanen var ikke dekkende når det kom til pandemien som oppsto.

Det må også nevnes at Arbeidsmiljøloven gjelder for barnehagens tilsette, og det også der stilles krav til at arbeidsmiljøet skal være *fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd* (Aml § 4-1).

2.2. Dagene før stenging

I slutten av februar 2020 begynte vi for alvor å innse at koronaviruset sannsynligvis ville påvirke oss her i Norge i større grad enn noe virus noen gang hadde gjort i nyere tid. 29.2.20 kom den første e-posten fra barnehage eier (kommunen) om tiltak i forbindelse med Covid-19. I e-posten lå det med et skriv som het: *Tiltak for barnehager, SFO og skule i samband med korona-virus*. Det var i e-posten forslag til aktuelle tiltak for forebygging, og hva en skulle gjøre ved påvist smitte. I denne første e-posten skulle styrer kartlegge barn som var i risikogrupper, og en skulle ha oppdaterte vikarlistene. Videre ble det presisert at styrer skulle informere alle ansatte dersom smitte/sykdom ble påvist. Det sto også i skrivet: *Følg med på informasjon frå kommunen og Folkehelseinstituttet*. Denne e-posten ble videreformidlet til alle ansatte i barnehagen, og vi satte i gang med å gjennomføre ulike tiltak. Det ble bestilt inn ekstra engangs-hansker, desinfeksjon av ulik art og vi hang opp desinfeksjonsdispensere ved alle barnehagens innganger. Det videre hendelsesforløpet var som følger:

- 23.2.20 gikk det ut e-post til lederne angående hvordan en skulle forholde seg til korona, karantene og sykepengetrettigheter. Også denne e-posten ble videresendt til alle tilsette i barnehagen.
- 03.03.20 gikk den aller første av etter hvert mange e-poster ut til alle foreldre i barnehagen, der vi informerte om hvilke tiltak vi hadde satt inn i barnehagen til nå, og en oppfordring til at syke barn måtte holdes hjemme. I e-posten ba barnehagen også om tilbakemelding på om det var barn som var i antatt risikogruppe, slik at en skulle kunne ha oversikten over dette.
- 08.03.20 Kom det ny e-post fra kommuneledelsen med overskriften: *Koronavirus: Nye retningslinjer om karantene*. Denne e-posten ble videreformidlet til foreldre og ansatte i barnehagen av styrer.
- 09.03.20 ble det innført lokalt forbud mot større arrangement og arrangement som rettet seg mot grupper som er risikoutsatte for koronavirus. De eldste barna i barnehagen skulle dagen etter på et arrangement i regi av kommunen, og dette arrangementet ble det besluttet å gjennomføre etter tillatelse fra kommunelegen. Barnehagen fikk henvendelser fra noen foreldre med spørsmål om dette skulle gjennomføres, og vi valgte å ta en diskusjon, både med andre styrere, medarbeidere i barnehagen og med FAU-lederen i barnehagen, og konkluderte med at turen skulle gå som planlagt, da vi valgte å forholde oss til de

retningslinjene som gjaldt på daværende tidspunkt. Vi åpnet likevel opp for muligheten for at de som ikke ønsket at barna skulle være med på arrangementet, kunne være igjen i barnehagen, bare foreldrene gav oss beskjed om det. I e-posten til foreldrene har vi skrevet følgende:

Vi i barnehagen kommer til å forholde oss til de enhver gjeldende retningslinjene som kommer i forbindelse med forhindring av smitte. Vi tenker at det er helsepersonell som har mest greie på dette og stoler derfor på de avgjørelsene som kommer fra Folkehelseinstituttet, kommunelegen og andre instanser som har medisinsk kompetanse til å uttale seg om dette, og ikke vi i barnehagen som har pedagogisk kompetanse.

- 10.03.20 Mottok vi e-post om kommunen sin mediestrategi, der det sto presisert hvem som kunne uttale seg om hva.

Kommentar:

Kommunen opprettet også en kanal i TEAMS der en kunne finne diverse informasjon om korona. Men mange av medarbeiderne i barnehagen hadde aldri vært inne i Teams, og visste heller ikke at dette eksisterte. De har heller ikke mye tid i det daglige til å logge seg inn på ulike dataprogrammer og finne informasjon, det ble derfor styrer sin oppgave å videreformidle all informasjon som kom i denne kanalen til medarbeiderne.

I tillegg til å håndtere, prosessere og distribuere all informasjon som kom i forbindelse med korona, avlysninger av ulike møter, endringer og beredskapsarbeid, hadde vi som styrere også våre vanlige gjøremål. I vår kommune sto vi for eksempel både midt i opptak og i ansettelse, samt drifte barnehagen så godt som mulig.

Vi opplevde også i denne tiden en god støtte blant foreldrene, og opplevde at vi sto sammen om dette.

- 11.03.20 var det mye aktivitet i barnehagen; vi laget risikoanalyser over hva som kunne skje. Vi sendte e-post til Utdanningsforbundet med følgende innhold:
Hvis det blir behov for prioritering av arbeidsoppgaver/tilsette i forbindelse med et evt utbrudd av korona her i barnehagen, kommer all plantid som ikke er helt nødvendig ifht driften måtte gå ut, og vi vil da registrere hva som går ut, slik at dette kan tas igjen på et senere tidspunkt (evt i karantene-tid). Dersom Utdanningsforbundet her innvendinger her, så må jeg få en tilbakemelding på det, men her må driften sikres først og fremst.

I lys av risikoanalysene sendte vi også ut ny e-post til foreldre, med kopi til alle tilsette, om hvilke tiltak som allerede var igangsatt, og hvilke tiltak som vi satte i

gang fra morgenen etter. I e-posten til foreldrene ble det også presisert fra styrer:
*Hvis det er noen som har spørsmål eller kommentarer, så er det bare å ta kontakt.
Det er enklest å nå meg på mobilnr mitt eller på mail, da jeg stort sett alltid er
tilgjengelig der.*

Samme dag kom det også ut e-post fra kommunalsjefen med diverse forebyggende tiltak som måtte iverksettes, og hva styrerne måtte rapportere inn til kommunen. Styrer videresendte denne e-posten til alle tilsette, med egne kommentarer, slik at alle tilsette skulle se hva vi gjorde hos oss, og hvorfor. Mailen ble etter hvert også sendt til to nye styrere i kommunen, slik at de kunne bruke noe av det som vi hadde skrevet. Når vi gikk fra kontoret sent onsdag 11.3.20 snakket vi om at vi håpet at dagen etter skulle være en koronafri dag... men bare en liten stund etter at vi hadde gått for dagen, sendte styrer følgende e-post til assisterende styrer: *Blir nok ikke en koronafri-dag i morgen. Vi må lage beredskapsplaner.* I løpet av kvelden ble følgende dokumenter opprettet: «Plan for prioritering av arbeidsoppgaver ved evt smitteutbrudd», «Plan for oppgaver i evt karantene», samt «Tiltaksplan ifht korona».

- 12.03.20 kl 9.00 hadde vår barnehage sitt første møte i beredskapsteamet, der tillitsvalgt, verneombud og ledelsen deltok. Vi gikk igjennom og supplerte de planene som ledelsen allerede hadde laget, og vi ble også enige om at det måtte lages en mal på søknad om fritak fra bemanningsnormen, dersom sykefraværet blant personalet skulle bli stort, og vikarer skulle mangle.

Etter dette ventet vi alle på pressekonferansen som var varslet kl 14.00. Vi hadde fulgt med på hva som skjedde i Danmark, og hadde derfor en følelse av hva som muligens kunne komme. Men da media begynte å skrive allerede i 13-tiden at barnehager og skoler skulle stenge, så følte det vanskelig å ikke ha noe informasjon tilgjengelig. Telefonene i barnehagen begynte å kime av bekymrede foreldre som lurte på om vi hadde noe mer informasjon, og vi valgte da å sende ut følgende e-post:

Hei!

Det ringer nå veldig hos meg ang nyheten som ligger på NRK ifht at alle barnehager og skoler stenges. Jeg sitter nå ikke på mer informasjon enn det som ligger på nettet, og kommer til å sende ut mail til alle så fort jeg vet mer! Det jeg vet er at det er varslet pressekonferanse kl 14.00, og det er satt krisestab på rådhuset.

Beklager at jeg ikke kan gi mer informasjon nå, men jeg har ingen mer informasjon å komme med akkurat nå! Som sagt videreformidler jeg mer info så for jeg har mer informasjon.

I tillegg til dette begynte en del andre styrerkolleger å ringe, for å høre hvilke planer vi hadde laget, og disse planene ble delt med andre.

Personalet reagerte med vantro og usikkerhet når media begynte å skrive om stenging, men ble beroliget av at styrer lovet at hun skulle komme med mer informasjon så fort mer informasjon forelå.

Etter at pressekonferansen var gjennomført, og i påvente av mer informasjon fra kommunalt hold, valgte styrer å kle på seg og gå ut på uteområdet for å kunne støtte personalet, samt møte foreldrene i denne uvirkelige situasjonen. For styrer sin del var det her to ting som var viktige: trygge barnehagens medarbeidere og være tilgjengelig for foreldre som hadde spørsmål.

- 12.03.2020 Kl 15.08. Mottok styrer e-post fra kommuneledelsen, der det ble presisert at barnehagene skulle stenges, men at en skulle holde åpent for barn med foreldre med samfunnskritiske stillinger, samt barn med særlige omsorgsbehov. I e-posten sto det også presisert at styrer måtte kartlegge hvem av barna som trengte barnehagetilsyn etter disse to kriteriene. Det ble også presisert at alle ansatte skulle stille på jobb dagen etter, og at styrer MÅ stille på jobb i den grad det var mulig. E-posten ble videresendt til alle medarbeidere.

I tillegg til at e-posten fra kommuneledelsen ble videresendt til alle ansatte, sendte også styrer ut en e-post til de ansatte om hvordan vi skulle organisere morgendagen og dagene fremover. E-posten ble avsluttet med følgende setningen: *Tusen takk for godt humør og tålmodighet i denne uvirkelige tiden. Foreldrene skryter av roen dere har vist i denne situasjonen. Kjempe stolt av å ha verdens beste kollegaer!*

Styrer var, sammen med assisterende styrer, den siste som gikk ut dørene fra barnehagen denne dagen, etter å ha sendt ut følgende e-post til foreldre, med kopi til ansatte:

<p>Da er barnehagen offisielt steng, og vil ikke åpne igjen før tidligst fredag 27.3.20. Det vil nok være noe personal til stede i barnehagen, for å foreta noe nedvask etc, men vi er da ikke åpne for barna. Dersom det er noen der begge foreldrene har jobber som blir karakterisert som kritiske samfunnsfunksjoner (jmf liste i forrige mail), så må en ta kontakt med undertegnede dersom en Må ha barnepass. Vi vil nok en gang takke aller dere foreldre for stor tålmodighet og forståelse i denne uvirkelige situasjonen. Nå håper vi at alle kan få noen koselige dager heime. Jeg holder dere oppdaterte via mail, og det er bare å ta kontakt på mail eller mobil dersom det skulle være noe!</p>

2.3. Stengt periode

Kl 06.15 den 13.03.20 var styrer tilbake i barnehagen, og fikk sammen med de ansatte organisert dagen på en grei måte, slik at endel forefallende praktiske gjøremål ble gjort. Samtidig som det var en hektisk e-post og telefonvirksomhet gjennom hele dagen. Det var mange spørsmål som en skulle søke å finne svar på, og mange avgjørelse som skulle tas. For å gjøre det hele litt mer oversiktlig har jeg valgt å ha ulike underpunkter i denne delen av oppgaven.

2.3.1 Informasjon

Både foreldre og ansatte hadde mange spørsmål, særlig i starten av denne perioden. Skulle en betale for barnehageplassen? Hva med oppsatt ferie? Hvem var egentlig barn av foreldre i samfunnskritiske stillinger? Alle disse, og flere andre spørsmål dukket opp. Det som ble viktig for styrer var å prøve å finne svar på dette, både via kommuneledelsen, andre styrerkolleger eller via ulike kanaler på nettet. Styrer valgte også å svare ærlig når hun ikke visste svaret, og gav da beskjed om at informasjon ville komme, så fort den nødvendige informasjonen forelå styrer. I den stengte perioden var det mye kommunikasjon (eller informasjon) som gikk ut fra styrer både til alle foreldre, til enkelt foreldre og til ansatte. Ved felles e-poster til foreldrene, valgte styrer å alltid legge de ansatte på kopi, slik at de skulle inneha samme informasjon som foreldrene.

For å kunne videreformidle så mye informasjon som mulig, var dette en periode der vi fulget veldig nøye med både i media, men ikke minst gjennom å se utallige pressekonferanser som regjeringa gjennomførte i denne perioden. Disse ble sett om og om igjen, og styrer forsøkte å finne all nødvendig informasjon, som kunne videreformidles. Samtidig så planla vi hele tiden for at gjenåpning skulle skje, men under hvilke forutsetninger hadde vi ingen anelse om.

2.3.2 Rapportering

Styrer hadde i denne perioden også til oppgave å rapportere inn ulike faktorer til ulike instanser som for eksempel renholdsavdelingen. Styrer skulle daglig rapportere inn hvor mange barn som var i barnehagen, hvor mange tilsette som var på jobb (både hjemmekontor og fysisk i barnehagen) og hvor mange som var hjemme med "sykt" barn, og hvilke av barnehagens avdelinger som var i bruk.

- 16.03.20 mottok styrer e-post fra kommunalledelsen med at det hver dag innen kl 7.30 måtte rapporteres inn hvor mange barn som kom i barnehagen, antallet på ansatte i karantene, tall på personal som har hjemmekontor, tall på personal som er hjemme med “sykt” barn og annet som er viktig å vite. Rapporteringen ble først formidlet på e-post, før en gikk over til skjema i Teams. For å ikke måtte sende ut samme e-post hver morgen, sendte styrer ut følgende e-post til ansatte:

Me gjør det som følgende: De som er hjemme med "sykt barn" eller er syke selv (utover allerede sykemeldinger) må rapportere det inn til meg innen kl 7.15 hver morgen enten via telefon, sms eller via mail. De som har hjemmekontor trenger ikke å rapportere inn til meg, da jeg tar utgangspunkt i at alle har hjemmekontor. De som har noen fridager (som ikke jobber 100%) trenger ikke rapportere hva de gjør på sine fridager 😊

2.3.3 Å fatte beslutninger

Å stå i en slik situasjon krever at en tar mange beslutninger på forholdsvis kort tid.

- 13.03.20 ble styrer, i samarbeid med de ansatte i barnehagen, enige om at vi alle ville tilbringe dagene i barnehagen. Personalet ønsket å sitte sammen å arbeid, mer enn å sitte på hjemmekontor, og vi rapporterte inn til alle instanser at det ville være personal til stede i barnehagen hver dag.
- 14.03.20 sender styrer ut e-post til alle ansatte med blant annet følgende beskjed:

I lys av de retningslinjene som nå har gått ut til alle foreldre ang at barna ikke bør leke sammen, og at alle bør holde seg mest mulig hjemme med egen familie, så har jeg bestemt at vi fra mandag foretar en Lockdown av barnehagen for å forhindre smitte mellom ansatte.

E-posten inneholdt også hvordan arbeidsoppgaver kom til å sendes ut til de ansatte, og at hvis noen hadde behov for opplæring i Teams så måtte de ta kontakt. Dermed gikk det en ny e-post til renholds-koordinator med opplysninger om at det ikke ville være noen i barnehagen, med mindre det skulle komme barn av foreldre med samfunnskritiske stillinger, men da ville styrer gi beskjed. Styrer og assisterende styrer var til stede i barnehagen så å si hver dag, både hverdager og helger.

- 15.03.20 ble listen over hva som ble regnet som samfunnskritiske stillinger utvidet, og dette ble sendt ut til alle foresatte, med kopi til ansatte. For oss som ligger i et jordbruksområde var det knyttet stor spenning til hvor mange barn vi kunne komme til å ha i barnehagen med de nye listene, men vi hadde gjennom hele perioden noen få barn i barnehagen, og foreldrene var utrolig gode til å tilpasse levering og henting til de andre barna som var der. Personalet ønsket helst alle å tilbringe dagene i barnehagen, sammen med disse barna, men vi besluttet at det skulle være de samme to/tre gjennom hele perioden, for å gjøre hverdagen mest mulig stabil for de barna som hadde et tilbud.

Det å avgjøre hvem som hadde rett til et tilbud, ble også en spennende øvelse. Her var det flere arbeidsgivere som mente at muligens deres tilsette kunne kategoriseres som samfunnskritisk personell, men der var både kommuneledelsen og koronatelefonen til veldig stor hjelp hvis styrer var i tvil.

I forhold til det å fatte beslutninger, så var det også det å ta samfunnsansvar. Styrer valgte å gå ut med en oppfordring til personalet til å ta ut avspasering og en uke ferie i den stengte perioden, som en del av å ta samfunnsansvar, i e-posten står det blant annet:

Vi kan jo ikke i lengden få full lønn for en jobb som vi ikke gjør, ikke ta ut avspasering og ferie for det vil vi alle spare til hverdagen er tilbake. Når dette er over, vil det koste innsats og vilje fra oss alle til å få landet vårt på føttene igjen og da kan det være det blir utfordrende for oss å få tatt ut all ferien.

2.3.4 Tilgjengelighet

Som tidligere nevnt ble så å si alle e-poster fra styrer avsluttet med følgende setning: Hvis noen har spørsmål, så er det selvfølgelig bare å ta kontakt. Og mange benyttet seg av denne muligheten. Dette førte til at det ble svart på e-poster, både sent og tidlig, og både meldinger og telefonsamtaler ble hyppig besvart. Det var viktig for styrer å være tilgjengelig både for foreldre og for tilsette, for å kunne være til hjelp og eventuelt støtte og berolige dersom det skulle være nødvendig.

2.3.5 Å holde personalet i arbeid

Etter hva styrer vet, var det ingen som arbeider i barnehage som ble permittert i denne perioden. Dette gjorde at styrer hadde til oppgave å fylle arbeidsdagene til de ansatte med nyttige gjøremål, som skulle komme barnehagen til gode. Styrer var opptatt av at dette ikke

var en fri periode for ansatte, og i vår barnehage var det heller ingen ansatte som ønsket at det skulle være det. I vårt tilfelle, som er en stor barnehage, så hadde styrer heldigvis med seg en assisterende styrer som tok hovedansvaret for det daglige arbeidet som medarbeiderne skulle gjøre, og dette gjorde assisterende styrer på en svært kompetent måte. Hun fant gode og lærerike foredrag som medarbeiderne kunne se, og gode faglige artikler som de kunne lese. Hun laget også gode refleksjonsoppgaver, som medarbeiderne kunne diskutere seg imellom via Teams. I tillegg så kom det etter hvert føringer fra kommunalt hold, om at foreldre skulle kontaktes minst en gang i uken, av personal, slik at en kunne høre hvordan det gikk med dem. Denne oppgaven tok de pedagogiske lederne seg av. For styrer sin del var det godt å ha noen å delegerer oppgaver til, slik at hun slapp å sitte med alle oppgaver selv, men for flere styrerkolleger var ikke det en mulighet, da de ikke har assisterende styrer i sin barnehage. Det var derfor en velvillig deling av arbeidsoppgaver, foredrag, filmer og artikler imellom barnehagene, og det foregikk mye god kompetanseheving i denne perioden.

2.4. Klargjøring til gjenåpning

- 07.04.20 bestemte regjeringen at landets barnehager skulle gjenåpne fra 20.april og senest innen 27.april skolene skulle åpne for 1-4.trinn fra 27.4.20. På pressekonferansen samme dag, sa Statsminister Erna Solberg, at ved å varsle dette allerede nå ville en gi skoler og barnehager god tid til å planlegge åpning. På samme pressekonferanse ble det sagt at det skulle lage standarder for smittevern som skulle brukes, slik at foreldre, barn og tilsette skulle være trygge på at åpningen var kontrollert. Kunnskapsminister Guri Melby presiserte også at hun hadde vært i dialog med ulike instanser i barnehage- og skolesektoren, og at det ble presisert at alle instanser hadde gitt beskjed om at en måtte få tid til å forberede seg til åpning, og dermed fikk vi tid (ifølge Guri Melby). Vi gikk dermed inn i en periode der vi skulle planlegge for gjenåpning, men uten å vite hvilke retningslinjer vi skulle åpne under.
- 15.5.20 kl 16.00, ble Veileder om smittevern i barnehager under covid-19 utbruddet 2020 presentert. Dersom vi skulle forholdt oss til normal arbeidstid, så hadde vi hele 15 arbeidstimer på å sette oss inn i hvilke retningslinjer som gjaldt, finne ut hvordan vi kunne gjøre dette i vår barnehage og gjøre barnehagen fysisk klar for åpning. Det var også nødvendig å få formidlet godt og tydelig ut til både

tilsette og foreldre på hvordan vi skulle sikre en trygg gjenåpning. I vår barnehagen hadde vi da allerede sett på de danske retningslinjene, slik at vi skulle kunne se hva som muligens var i vente. I «veilederen om smittevern i barnehager under covid 19-utbruddet», kunne vi lese:

Veilederen tar utgangspunkt i gjeldende rammebetingelser. Det betyr at veilederen legger til grunn at åpning av barnehagene kan skje innenfor rammen av gjeldende regelverk og finansiering, inkludert forskrifter med hjemmel i koronaloven (Smittevernveileder for barnehager 1. utgave)

(Udir 2020:2). Smittevernveilederen tok utgangspunkt i at barnehagene skulle dele inn barnegruppen i kohorter på 3 barn og en voksen, hvis barna var under 3 år (småbarn) eller kohorter på 6 barn og en voksen, dersom barna var over 3 år. Noe som er innenfor bemanningsnormen som er i barnehagene.

I tillegg til at veilederen kom noe sent i forhold til når barnehagene skulle åpne, så var det barnehage eier som skulle sette åpningstidene, og i vår kommune fikk vi ikke vite hvilke åpningstider vi kunne /skulle ha før 17.04.20kl 10.15, og da var beskjeden som følger:

Alle kommunale barnehager stenger kl 16.00 hver dag neste uke (uke 17).

Utgangspunktet er at vi tilbyr inntil 9 timers dag. I tillegg kan en redusere noe om morgenen (det vurderes ut fra behov m.m.) altså; dere som styrere har myndighet til å redusere inntil 30 min om morgenen.

Det gikk ut beskjed fra kommuneledelsen om at det måtte kartlegges tidspunkter for når barna ville bli levert og hentet i barnehagen, og e-post om dette ble sendt ut til alle foreldrene. Alle foreldrene ble også oppringt av personell fra barnehagen, slik at en visste at all informasjon var mottatt.

Vi skulle dermed planlegge for en gjenåpning som i stor grad skulle være en tilsett, som arbeider 7,5 timer om dagen (rett til min. 20 min pause), som skulle være sammen med 3/6 barn hele dagen i opptil 9 timer. Vi tok raskt en avgjørelse om at her måtte vi gjøre noen justeringer. Vi valgte med andre ord å finne det handlingsrommet vi hadde, og bruke handlingsrommet så godt vi kunne til å legge opp driften slik det gikk i sammen for oss, i vår barnehage. Vi valgte bevisst å kjøre to og to grupper sammen, slik at det ble 2 voksne og 6/12 barn i hver gruppe. Vi argumenterte for dette med at det at vi alltid er minst to er et sikkerhetstiltak, både i forhold til ulykker og i forhold til å forhindre seksuelt misbruk/mistanke om seksuelt misbruk. Vi valgte å sette sammen grupper ut fra alder og

vennskap, istedenfor praktiske årsaker som når de skulle komme/gå fra barnehagen. Dette gjorde vi på bakgrunn av barnets beste vurdering. Barnets beste skal være et grunnleggende hensyn i alle handlinger og avgjørelser som gjelder barn i barnehagen (Barnehageloven §3). Vi valgte å ta inn ekstra bemanning, og håpet at Guri Melby ville holde sitt løfte om at alle ekstraplasser ville bli kompensert. Vi hadde alle på jobb de siste dagene før åpning, og fikk gjort deler av personalavdelingen om til avdelinger for barna, vi kjøpte inn sperrebånd for å dele inn uteområdet, og ikke minst laget en "Slik gjør vi det i vår barnehage", der vi fikk satt opp alle punktene i veilederen, og beskrevet hvordan vi løste dette. Denne ble sendt til gjennomsyn av Foreldrenes arbeidsutvalg før den ble sendt ut til alle foreldrene.

Styrer hadde også individuelle samtaler med alle tilsette i løpet av disse dagene, for å få kartlagt hvilke følelser medarbeiderne hadde til åpningen, hvilke bekymringer de måtte ha, og hvilke tiltak styrer kunne sette inn for å trygge arbeidshverdagen til de tilsette. I tillegg til å sørge for at barnehagen ble driftet etter gjeldende smittevernregler, så må styrer også alltid sørge for at driften er i tråd med Arbeidsmiljøloven, og i denne situasjonen var det særlig §1.1a i AML som sto i fokus, der innholdet i lovteksten er: *å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger* (AML§1.1).

Kommentar: Smittevernveilederen la til grunn at bemanningsnormen som er gjeldende i barnehagene, men for flere ble nok dette en bekreftelse på at det er forskjell på teori og praksis. Smittevernveilederen tok ikke hensyn til verken pedagogenes lovfestede plantid, eller til arbeidstiden til barnehagepersonell. For vår del førte kommunens åpningstider til mye frustrasjon. Kommunene rundt oss hadde kortere åpningstid enn hva vi måtte ha, og dette opplevde personalet som utrygt og uforståelig.

At dette var noen forferdelig travle dager, var det ingen tvil om, og styrer (og assisterende styrer) arbeidet nærmest døgnet rundt for at barnehagen skulle være klar til åpning mandag morgen den 20.4.20.

2.5. Gjenåpning

- 20.04.20 var styrer på plass i barnehagen kl 06.30. Det ble hengt ut flagg og ikke minst desinfisering ved barnehagens inngangsporter. Foreldrene hadde meldt

inn tidspunkt for når barna skulle bli levert og hentet i barnehagen, slik at vi hadde en oversikt over dette. Vi opplevde at de aller fleste barna var tilbake i barnehagen allerede mandag 20.4.20, selv om skolene enda hadde stengt. Noen foreldre holdt barna hjemme noen dager ekstra, men årsaken til det var ifølge foreldrene, at personalet skulle få en litt roligere start. Vi fikk også e-post i fra forelder som hadde gitt beskjed om at barnet hadde fri den første uken, men når barnet oppdaget at barnehagen hadde åpnet, så nektet barnet å være hjemme, for barnet ville i barnehagen og leke med vennene sine.

- 21.04.20 Kom det e-post fra kommuneledelsen, der det ble informert om at kommuneledelsen skulle ha to møter i uken med kommunelegen, og at spørsmål som dukket opp skulle meldes inn, så skulle de søke å få svar.

Kommentar: Det var fra nå kommunelegene som hadde mye av ansvaret for smittevernet i de enkelte kommunene. Dette førte til noen utfordringer for styrer. Styrer hadde brukt sitt nettverk, til å få tak i informasjon fra ulike barnehager i ulike kommuner, på hvordan de tolket de ulike tiltakene, og hvordan de praktisk gjorde det i andre barnehager og kommuner. Men siden kommunelegene oppfattet smittetrusselen ulikt, kunne lite av det som var innhentet brukes, fordi en var avhengig av hva kommunelegen i egen kommune la som føringer. Heldigvis hadde KS (kommunesektorens organisasjon) et webinar som omhandlet smittevern og gjenåpningen av barnehager, og her fikk styrer mange gode innspill. Linken til webinarer sendte styrer til flere av kommunens barnehager, slik at de også kunne få se webinarer.

- 22.04.20 gikk det nok en gang ut felles e-post til alle foreldre, der styrer beskrev hvordan disse første dagene hadde vært. Det blir presisert at barna måtte ha med matpakke, da dette frigjør tid for personalet. Det står også at styrer ikke vet hvordan barnehagens åpningstid blir de neste ukene, og det blir i tillegg t presisert i e-posten at oversikten over når barna skal ta ut sommerferie må leveres inn innen 1.5, og det informeres om at en tilsett har fått seg ny jobb.

Kommentar: E-posten som er vist til ovenfor, er et eksempel på hvordan styrer i disse dagene måtte balansere mange oppgaver; en skulle ha kontroll på smittevern, men samtidig drive med tilsetninger og feriekabal for sommeren 2020. En skulle rapportere inn om barna fikk mat i barnehagen denne perioden, eventuelt når de skulle få det, slik at betalingen for

barnehageplassen skulle være riktig. I tillegg var det noen praktiske ting som måtte på plass, når vi plutselig skulle drive i mindre kohorter istedenfor i 7 avdelinger, og det var for eksempel ting som flere telefoner. Det å ha telefoner tilgjengelig på alle avdelinger og på tur, er en viktig del av den daglige beredskapen i barnehagen, og derfor måtte vi også få tak i flere mobiler og Sim-kort til dette. Dette er eksempler på balansekunsten som vi drev med i de første dagene av gjenåpningen: gi barna et godt og trygt pedagogisk sted å være, samt få på plass alt det praktiske som var nødvendig for å kunne drifte best mulig. Parallelt rettes det innvendinger mot rammene som settes av kommunen:

- 24.04.20 gikk det ut en ny e-post til alle tilsette i barnehagen, hvor styrer innledningsvis takker for innsatsen i uken som var. I e-posten er det skrevet mye informasjon, og styrer har presisert:

Vi har nok alle vært litt irriterte på "de som bestemmer i denne kommunen" over åpningstidene vi har sammenlignet med andre kommuner. Og bare for å rydde litt i dette, så er det kommunelegen som er ansvarlig for smittevern i kommunen og det er han som setter disse retningslinjene. Det er han som kan vedta endrede åpningstider etc ikke "etaten og di". Det vi ser er at kommunelegene i ulike kommuner tydeligvis vurderer dette ulikt, og det er derfor tatt kontakt med fylkesmannen og KS for å få presiseringer på dette, slik at det ikke er rom for så ulike tolkninger som vi har nå. Jeg skal på møte (Teams selvfølgelig) kl 13.15 i morgen ettermiddag der dette vil bli tatt opp, og vi skal få presiseringer fra KS og fylket.

I e-posten kommer det også endringer som gjelder for den kommende uken, der vi omorganiserer litt hvor mange kohorter som kan samarbeide, når vi styrer mot vanlige åpningstider (9,5 t pr dag).

- Samme dag gikk det også ut e-post til foreldre om endringene som skal gjennomføres uken etter

Kommentar: Det å finne gode løsninger når rammene endret seg, var utfordrende. Å gå over til full åpningstid når barna skal være mest mulig sammen med samme gruppe barn og samme voksne, som har en arbeidstid på 7,5 timer pr dag, gjorde at vi måtte tenke nytt igjen. Styrer opplevde at både foreldre og ikke minst personalet gjorde en formidabel innsats for at driften kunne gjenopptas på en god måte for barna.

Ukene som fulget ble en videre balansegang mellom å drifte et trygt og pedagogisk tilbud til barna, ha kontroll på alle “vanlige” ting, samt sørge for at Smittevernveilederen ble fulgt. Men alt i alt var dette en god tid i barnehagen, personalet var til stede med barna. Det var lite plantid og ingen møtevirksomhet på dagtid.

- 08.05.20 gikk det på ny ut e-post til foreldre og tilsette med informasjon om hvordan dagene nå skulle organiseres. I e-posten er det bla skrevet: *Så nå blir avdelingene som vanlig, frem til det kommer mail om nye endringer.*

Kommentar: Endringer er noe som har forekommet mye i denne perioden. En måtte tenke nytt både i forhold til møteplasser for personalet, møter med foreldre og samarbeidsutvalg. Hvordan en skulle sikre god overgang fra liten til stor, og ikke minst; hvordan skulle vi få til en god tilvenningsperiode for nye barn som skulle begynne i barnehagen, måtte også endres i forhold til de gjeldende smittevernstiltakene. Også det vanlige samarbeidet vi har med den lokale skolen angående overgangen fra barnehage til skole måtte vi gjøre endringer på. Alle endringene gjorde at vi måtte tenke utenfor “boksen”, og det hadde vi nok godt av, men samtidig var det viktig å endre så lite som mulig, for vi vet at stabilitet er viktig for at barna i barnehagen skal oppleve trygghet. Det å drive så normalt som mulig har hele tiden vært et fokus for personalet.

Styrer opplevde også å påta seg ting som ikke har vært aktuelle tidligere år. Et eksempel på det er 17.mai feiring. Styrer fikk en henvendelse fra leder av 17.mai komiteen om barnehagen kunne lage et innslag til den digitale 17.maifeiringen som skulle være i bygda. For at dette skulle kunne gjennomføres, måtte alle foreldre signere på et særlig tillatelsesskjema, som måtte inn før en kunne filme når barnehagen gikk i tog. Deretter måtte filmen redigeres, for så å publisere den ut på selve 17.mai. Dette ønsket selvfølgelig styrer å bidra med, men det førte til en del merarbeid, både i forbindelse med å få inn skjema, få filmet og redigert filmen, med det var verdt det.

2.6. Stabilisering

- 27.05.20 Var det på ny presskonferanse, og på denne pressekonferansen ble det presentert en oppdatert versjon av «Veileder om smittevern i barnehager under

covid-19 utbruddet». I denne utgaven ble trafikklysmodellen presentert, og vi skulle fra nå av ha en plan på hvordan vi skulle drive på henholdsvis rødt, gult og grønt smittenivå. Dette førte igjen til endringer på organiseringen av kohorter, og vi gikk over til mer “normal” drift. Det vil si at avdelingene kunne være sammen, men de kunne ikke samarbeide i særlig grad med andre. Det som opplevdes som bra med denne utgaven av Veilederen, var at vi nå visste mer hva vi skulle planlegge for, hvis og når smittenivået endret seg.

Kommentar: Gjennom pandemien har det som nevnt ovenfor vært viktig å endre så lite som mulig, men endringer har det blitt. Som leder har det vært viktig å prøve å stabilisere så mye som mulig. For vår barnehage sin del har dette handlet særlig om to ting: Stabiliserer personalet og ikke starte på noen nye satsningsområder. Når det gjelder personalet, så valgte vi tidlig i pandemien å toppe bemanningen noe utover grunnbemanningen.

Bemanningsnormen i barnehagene var etter styrer sin mening ikke rustet for å klare dette, og styrer valgte bevisst å tenke at dette burde ingen barnehager klare innenfor de økonomiske rammene som ligger for barnehagedrift. Guri Melby hadde gjentatte ganger lovet at barnehagene skulle få tilført kompensasjon for ekstrautgifter, og det valgte styrer å stole på. Vi så at organiseringen og smittevernstiltakene gjorde at det var vanskelig å samle alle tilsette på et sted, og absolutt umulig å kjøre avdelingsmøter på dagtid, og da ble løsningen for oss å ta i bruk noen kvelder til møtevirksomhet. I møtene fikk personalet som arbeidet sammen på avdelingene mulighet til å snakke sammen om utfordringer og utviklingen som gjaldt deres avdeling.

På et av møtene som vi hadde på kveldstid, kjørte vi en smittesporingsøvelse:

- 24.09.20 Smittesporingsøvelse i barnehagen. Personalet hadde møte på kveldstid i sine kohorter og fikk følgende oppgave:

Vi har i dag fått telefon fra smittesporingstelefonen i X kommune om at _barnets navn_ har fått påvist positiv prøve ifht Covid-19. Som et ledd i smittesporingen må derfor vi kartlegge alle barnets nærkontakter fom mandag 21.9.20 kl 07.00 tom tirsdag 22.9.20kl 16.30 (altså i barnehagen disse to dagene) Barnet fikk symptomer tirsdagskveld, var hjemme fra barnehagen onsdag og ble testet torsdagsmorgen.

Personalet fikk også utdelt definisjonene på hva som ble regnet som nærkontakter, og dette ble en interessant øvelse.

Kommentar: Denne øvelsen gjorde alle mer bevisste på hvor lite som skulle til for å havne i karantene. I øvelsen kom det frem at både styrer og assisterende styrer hadde havnet i karantene på 5 av de 7 avdelingene som er i barnehagen, og dette gjorde at alle i personalet fikk et bedre innsyn i hvorfor vi holdt gruppene adskilt.

I året som fulgte har vi ommøblert pauserom, møterom og arbeidsrom flere ganger, alt etter hvordan smittesituasjonen var lokalt. Vi fant muligheter for å kunne ha møter med personalet, men dersom vi skulle samle alle, måtte vi låne større lokaler enn det vi har i barnehagen. Vi har som tidligere nevnt tenkt mye nytt, og det har vært lærerikt.

Det som har vært utfordrende har vært å forsvare ovenfor personalet at en kan være sammen med hele avdelinger her i barnehagen, mens en tidvis ikke kunne tilbringe tid sammen med egne barnebarn, for de som har det. Her opplever vi i ledelsen at medarbeidere har vært utrolig lojale gjennom hele perioden.

Et annet forhold som har vært utfordrende gjennom hele pandemien er økningen av korttidsfravær. Når en forkjølelse krever testing, og personalet må vente på tid til testing, samt venting på testsvar, har ført til mer fravær blant personalet.

- 23.06.21 Ble styrer oppringt av en person i kommunen. Det visste seg da at kommunen hadde vaksinedoser som de måtte bli kvitt, og alle tilsette i barnehagen som ønsket å vaksinere seg, og som bodde i gjeldende kommune, kunne få ta vaksine umiddelbart. Dette skjedde etter barnehagens stengetid, så styrer startet å ringe tilsette som bodde i kommunen, og den dagen fikk barnehagen vaksinert mange tilsette. De tilsette som bodde i andre kommuner, måtte fremdeles vente på tur i sin kommune. Men til slutt ble barnehagepersonalet prioritert i vaksinekøen.

2.7. Når smitten kom...

- 05.05.21 kom smitten også til vår barnehage. Kl 22.59 ble styrer oppringt av smittesporer om at en person i tilknytning til barnehagen var satt i karantene på grunn av nærkontakt med smittet, noe som førte til at både barn og tilsette på to avdelinger måtte i ventekarantene. Dette førte til stor aktivitet utover kvelden og natta. Styrer fikk tak i assisterende styrer, og fikk informert henne om situasjonen. Assisterende tok ansvar for å informere tilsette som måtte i ventekarantene, mens styrer reiste til barnehagen for å få ut nødvendig

informasjon. I denne situasjonen opplevde styrer at kommunen sitt system fungerte utmerket, og på mindre enn 30 minutter var informasjonsskriv skrevet av kommunikasjonsansvarlig, og godkjent av smittesporer/kommunelege og var klar til å sendes ut. Styrer sendte kl 23.27 ut e-post til alle foreldre og tilsette om situasjonen, e-posten lød som følger:

Ein person i barnehagen er nærkontakt til ein person som har fått påvist korona. Det betyr at alle barn og tilsette på avdelingane X og X skal i ventekarantene. Ventekarantene vil seie at ein er i karantene inntil prøvesvar for den du er nærkontakt til er klart, og det er negativt. De vil få beskjed om resultatet.

Foreldre/søsken (husstandsmedlemmar) til dei som er i ventekarantene kan gå på jobb, skule og i barnehage som før.

Me vil understreka at det per i dag ikkje er påvist smitte i barnehagen.

Me minner om det generelle rådet frå myndighetene om å bestilla test dersom du har symptom. Det naturleg å bli uroa når du som føresett eller tilsett får ei slik melding. Ta vare på kvarandre, snakk med barna og unngå rykte. Av omsyn til personvern skal me ikkje dela opplysningar me måtte ha om andre si helse. Har de spørsmål, kontakt styrar.

Meir informasjon om ventekarantene: <https://www.helsenorge.no/koronavirus/karantene-og-isolasjon/#ventekarantene>

Styrer fikk også hengt opp plakater på dørene om at barn og tilsette som hadde tilknytning til avdelingene som var i ventekarantene, måtte holde seg hjemme, bare i tilfelle noen ikke hadde fått med seg beskjeden. Styrer sjekket også at beredskapslistene med navn og nummer til alle som var på avdelingene var oppdaterte, og fikk oversikt over hvilke barn og tilsette som hadde vært på avdelingene det gjaldt de siste dagene, slik at hvis situasjonen skulle eskalere, så skulle vi ha kontroll.

- 06.05.21 var styrer på plass i barnehagen kl 06.30, kledde på seg og var ute på uteområdet, for å være lett tilgjengelig for foreldre som leverte barna på de andre avdelingene. For styrer var det viktig å være tilgjengelig for både foreldre og tilsette i denne situasjonen. Kl 20.46 samme kveld kunne styrer sende ut følgende e-post til foreldre og tilsette:

Da har vedkommende fått negativt prøvesvar, og ventekarantenen til alle på avdeling X og avdeling Y er over. Vi ønsker alle friske og raske hjertelig velkommen tilbake til barnehagen i morgen som vanlig 😊

Det har vært godt å se at systemene her i kommunen har fungert svært godt, og tusen takk til alle foreldre som har tatt dette med løsningsvilje og godt humør!

Dette innebar at barnehagen kun var stengt for to avdelinger i en dag, i denne omgangen. Like heldige var vi ikke et par måneder etterpå. Neste gang barnehagen fikk smittetilfelle, drev barnehagen på grønt nivå, noe som innebar at det ikke lengre var inndelinger på uteområdet, slik at det ble en noe mer krevende øvelse.

- 01.07.21 kl 13.40 sto styrer klar til å ta seg noen dager fri, men i det hun skulle gå fra barnehagen ringte telefonen. Det var da en person med tilknytting til barnehagen som ringte og opplyste om at vedkommende hadde testet positivt for korona. Styrer visste at vedkommende skulle testes, men siden koronapandemien startet har både ansatte, foreldre og barn blitt testet utallige ganger, og det hadde frem til den dagen, alltid kommet tilbake med negativ test. Styrer prøvde å få tak i både kommuneledelse og smittesporene for å høre hva vi skulle gjøre nå, og det gikk noe tid før styrer fikk tak i bistand. Da beskjeden kom, var alle barna i barnehagen ute, og styrer og assisterende styrer gikk ut og fikk delt inn uteområdet, slik at vi fra da hvert fall holdt de ulike «husene» våre fra hverandre. Personalet forsto hva som var i gjære, og noen tok da til tårene, noen av frykt for smitte, andre fordi de ikke ønsket å måtte være hjemme fra arbeid. Styrer fikk etter hvert kontakt med kommuneledelsen og smittesporerne, men denne gangen gikk ikke alt like fort. Informasjonen som skal ut i slike situasjoner, skulle være godkjent av smittesporer eller kommunelege, men da kl var 14.23 sendte styrer ut følgende e-post:

Ein person i X barnehage har fått påvist korona.

Ein person i barnehagen har fått påvist korona. Barn og vaksne på avdelingene A, B og C blir nå sett i smittekarantene. Og vi ber alle komme å hente barna på disse avdelingene. Mer informasjon kommer så fort vi har mer å komme med, og de vil få direkte beskjed via kommunens smittesporarar.

Varslingslistene lå klar, og assisterende styrer fikk tatt en gjennomgang av hvilke barn og voksne som hadde vært på avdelingen dagene før smitten oppsto, da dette var i starten av ferieavvikling, og i tillegg hadde noen barn og tilsette hatt fravær av andre årsaker. Listen ble så levert til smittesporingsteamet i kommunen. Det som ble en utfordring i dette var at 30.6.21 var siste dagen som det var såkalt ventekarantene, noe som gjorde situasjonen litt sårbar, da vi har mange søskenpar i barnehagen, og disse er spredd på ulike avdelinger. Styrer tok da avgjørelse sammen med smittesporerne om at barnehagen skulle holde helt stengt dagen

etter, som var en fredag, slik at vi hadde fått inn svar på de første testene, før vi åpnet opp for de andelingene som ikke var i karantene på mandagen.

Kl 16.06 sendte styrer ut følgende e-post til foreldre og tilsette:

Ein person i X barnehage har fått påvist korona.

Ein person i barnehagen har fått påvist korona. Barn og vaksne på avdelingene A, B og C blir nå sett i smittekarantene til og med fredag 9. juli, eller ved negativ test nummer to etter klokka 15.30 tirsdag 6. juli.

Dei dette gjeld vil dessutan bli kontakta av kommunens smittesporarar seinast i morgon.

Me ber om at avdelingene møter opp på luftvegslegevakta i kveld, **torsdag 1. juli klokka 19.00 for testing**. Ikkje bestill time sjølv eller ring legevakta. Dette tilbodet er kun for dei tre avdelingene, ikkje heile barnehagen.

Det vil også bli sett opp eit felles tidspunkt for test nummer to. Informasjon om dette kjem seinare.

Dei som er i karantene skal ikkje vera i lag med andre, sjølv om dei er i karantene grunna samme smittetilfelle.

Kommuneoverlegen oppmodar nærmaste familie/husstanden til dei som er i smittekarantene om å gå i ventekarantene. Dette betyr at ein er i karantene inntil prøvesvar for den du er nærkontakt til er klart, og det er negativt.

Barnehagen er stengt i morgon. Me minner om det generelle rådet frå myndigheitene om å bestilla test dersom du har symptom.

Det naturleg å bli uroa når du som føresett eller tilsett får ei slik melding. Ta vare på kvarandre, snakk med barna og unngå rykte. Av omsyn til personvern skal me ikkje dela opplysningar me måtte ha om andre sin helse.

Har de spørsmål, kontakt styrar.

Meir informasjon om karantene: <https://www.helsenorge.no/koronavirus/karantene-og-isolasjon/>

Video for barn om testing: <https://nrksuper.no/serie/bamselegen/DMPP21005620/sesong-2/episode-4>

Unntak for vaksinerte: <https://www.helsenorge.no/koronavirus/rad-regler-unntak-vaksinerte/>

Styrer sendte også e-post til renholdsleder, slik at de kunne foreta smittevask av barnehagen. Det var hektisk telefonvirksomhet denne dagen, og det hele følte noe uvirkelig. Ved hjelp av gode medarbeidere så ble alle foreldre ringt til, slik at vi fikk sikret oss at alle hadde mottatt informasjonen som ble utsendt, og at alle visste om når de kunne reise og teste sine barn.

- 02.07.21 var barnehagen vår stengt. De i personalet som ikke var i karantene møtte på jobb, og fikk gjort forefallende arbeid som rydde og vaske. Det gikk nok en gang ut e-post til foreldre, med kopi til ansatte:

FELLESINFORMASJON TIL FORELDRE I X BARNEHAGE kopi til tilsette

Etter en noe hektisk dag i går, håper jeg dere har en fin dag hjemme i dag. Jeg har fått noen spørsmål som jeg tenker jeg kan svare så godt jeg kan på:

For det første så har det nå blitt satt opp tid til 2.testing for barn og personal på A, B og C. **Det blir tirsdag 5.7 kl 17.00**, når en etter den testen har fått negativt svar, så er en ute av karantene og kan komme tilbake i barnehagen. For de som ikke ønsker at barna skal testes, så gjelder karantenen ut fredag 9.7.21. Vi håper også at søsken til de som er hjemme i karantene holdes hjemme i den anbefalte ventekarantenen, slik at vi får stoppet dette så fort som mulig.

Jeg hadde håpet at etterhvert som testsvarene fra test 1 kommer inn, at dere kan melde i fra til meg enten på mail eller på sms, slik at jeg kan holde oversikten over hvem som har fått svar. Vi blir nemlig ikke varslet om negative svar, kun dersom det skulle komme noen positive (og det håper vi jo ikke). Det er selvfølgelig frivillig å gjøre dette, men årsaken til at jeg håper dere kan melde fra til meg er todelt; det er slik at jeg skal vite hvor mange som har fått svar, og den andre årsaken er noe mer egoistisk: Jeg skulle nemlig ha reist til Bergen for å feire gullbryllup til mine svigerforeldre i helgen, men jeg reiser ikke før jeg vet om flere er smittet, da jeg anser det som mitt ansvar å ha kontroll på så mye jeg kan i denne situasjonen.

Jeg har fått noen spørsmål om hvem og hvor smitten er, og det kan vi ikke gå ut med. Vi kan ikke si hverken om det er barn, tilsett eller forelder, da dette har vi taushetsplikt om. Det jeg kan si at dette er noe som absolutt ingen kan klandres for, og ingen har noe skyld i denne situasjonen. Vi har forståelse for at en er nysgjerrige, men vi ber dere respektere at vi ikke kan dele slik informasjon. Jeg har også fått spørsmål om vi vet hvilken variant det er, og det har vi ikke mottatt noen informasjon om- foreløpig hvertfall.

Jeg vil også presisere at vi her i barnehagen har fulgt alle gjeldende smittevernstiltak, og gjort alt vi kunne innenfor rammene på grønt nivå i smittevernveilederen, for at denne situasjonen ikke skulle oppstå, og vi kommer til å ta en vurdering om vi skal gå over på lokalt gult nivå etter at karantene-tiden er over, og da frem til sommerstengningen starter.

Vi takker så mye for forståelsen til dere foreldre oppi denne situasjonen. Vi takker for koselige mailer og meldinger, og krysser virkelig fingrene for at alle testene som ble tatt i går er negative.

Hvis det er noe dere lurer på så kontakt enten på mobilen min eller på mail, så svarer jeg så godt jeg kan. Dersom noen velger å sende meldinger i XX(den digitale kommunikasjonsløsningen), så får jeg ikke opp varsler om dette, så det mest effektive er å ta kontakt via mail eller telefon.

Jeg sender fortløpende ut informasjon, dersom jeg skulle få vite noe mer.

Vi beklager så mye at denne situasjonen har oppstått, og takker nok en gang for samarbeidsvilje og tålmodighet!

Den kvelden og natta var det hektisk aktivitet både på e-post, telefon og SMS. Foreldre og tilsette meldte inn resultatene fra testene på løpende bånd mellom kl 18.00 og frem til kl 24. Det var med stor glede, at vi om kvelden hadde fått svar fra 40 av 47 testede, og alle hadde negativt svar.

- 03.07.21 kom beskjeden vi ikke ønsket, et tilfelle til av smitte. Dette førte igjen til at ny e-post måtte ut til foreldre og tilsette:

Det er ein ny smitta person frå barnehagen. Dei som er i karantene frå før får derfor forlenga karantenetida slik: Barn og vaksne som var i barnehagen på avdelingene A, B og C onsdag 30. juni og dei som var i barnehagen på torsdag 1. juli skal ha karantene til og med 11. juli.

Tidspunkt for test nummer to blir også endra, og nytt testtidspunkt er torsdag 8.juli kl 16.00

Dersom det er nokon som ikkje har testa seg vil me på det sterkaste oppmoda om å bestilla time til testing nå. Gå inn på <https://c19.no/>

Dersom noen andre i familien får symptomer, så oppfordrer vi til å bestille testing.

Ta vare på kvarandre og hald informasjon om andre sin helse for deg sjølv.

Det er kun barnet/barna som er i karantene, der det nå foreligger negativ test. Informasjon om hvordan barnehagedagen blir på mandag for resten av oss, kommer søndags kveld (For jeg er i Bergen i dag)

Hvis noen har spørsmål, ta kontakt med assisterende styrer på tlf xxx eller mail: xxx

Undertegnede kan også kontaktes 😊

- 04.07.21 gikk følgende e-post ut til foreldre og tilsette:

Håper det står fint til med dere alle, og at dere har hatt en fin helg på tross av omstendighetene som har oppstått.

I denne mailen har vi forsøkt å oppsummere ulike spørsmål som er kommet inn, og prøver å sammenfatte de svarene som vi har fått:

- **Hvor mange personer tilknyttet X bhg har nå tilsammen fått påvist korona?**
 - Pr. nå er det to personer tilknyttet X bhg som har fått påvist korona. Vi håper ikke tallet stiger ytterligere, men det vil jo 2.testing vise.
- **Hvem er i karantene?**
 - Barna som var på avdelingene A, B og C i uke 26, samt personalet som er tilknyttet disse avdelingene er i karantene. Dersom noen er fullvaksinerte eller har mer enn 3 uker siden 1.dose vaksine, så er de ute av karantene når første

test er negativ. Barn og foreldre til barna som har fått 1.test negativ er ikke i karantene, men blir oppfordret til å holde seg i ventekarantene til svar på test 2 foreligger.

- **Når skal andre test taes?**
 - For de som var i barnehagen tom torsdag forrige uke, så skal de testes igjen torsdag 8.juli kl 16.00. De som tester negativt her er ute av karantenen etter at svaret på test 2 foreligger. De som ikke ønsker å teste barna en gang til må være i karantene tom 11. juli.
 - Dersom barnet /personal hadde feks fri onsdag og torsdag, så kan en teste seg ut av karantenen tidligere. En må da bestille testing selv og gi beskjed til meg om at dette blir gjort, slik at jeg får gitt beskjed til smitte-teamet. MEN testen må taes tidligst 7 dager etter at en kan ha vært utsatt for smitte.
- **Kan søsken til barna som er i karantene gå i barnehagen?**
 - I utgangspunktet ser det slik ut, men vi håper at en følger oppfordringene om å holde søsken hjemme til test 2.foreligger. Vi ønsker å stoppe dette her!
- **Kan barn som er i karantene leke sammen?**
 - Nei, barna som er i karantene skal ikke leke sammen, selv om de er i karantene pga samme smittekilde.
- **Hvem tar jeg kontakt med hvis jeg lurer på noe?**
 - Undertegnede kan kontaktes, så prøver jeg å spore opp svar etter beste evne. Jeg har smitte-sporere i kommunen på speed-dial for tiden 😊
 - en kan også sjekke på følgende nettsider:
 - Meir informasjon om karantene: <https://www.helsenorge.no/koronavirus/karantene-og-isolasjon/>
 - Video for barn om testing: <https://nrksuper.no/serie/bamselegen/DMPP21005620/sesong-2/episode-4>
 - Unntak for vaksinerte: <https://www.helsenorge.no/koronavirus/rad-regler-unntak-vaksinerte/>
 -

Vi krysser fingrene for at dette stopper her, og at vi alle holder oss friske og raske! Nok en gang: tusen takk for samarbeidsvilje og at vi sammen skal komme godt ut av dette!

Ta kontakt hvis noe bør presiseres bedre 😊

I uken som fulgte var det svært få barn i barnehagen vår, delvis fordi vi hadde mange barn i karantene, ferieavviklingen var startet, men også fordi foreldrene var svært lojale til oppfordringen med å holde søsken av barns som var i karantene hjemme fra barnehagen. Det var med stor glede og lettelse at en ved ukas slutt kunne sende ut følgende e-post:

FELLESINFORMASJON FRA BARNEHAGEN

Da har jeg ikke mottatt noen nye positive svar på testene som ble tatt på torsdag, så nå får vi håpe at alle er friske og raske og får en riktig fin sommer!

Vi har tatt en vurdering på om vi skulle ha hengt opp båndene ute igjen, men har vurdert det dit hen at vi ikke velger å gjøre det nå, for den kommende uken og i uke 31 så er det mange barn som har ferie, og det kommer ikke så mange barn i barnehagen. Vi bare minner om at syke barn (og voksne) må holdes hjemme! Vi kommer til å vurdere om vi driver på gult nivå i uke 32 når det er mange barn og voksne som kommer tilbake fra ferie, men vi velger å se smittesituasjonen i distriktet ann når den tid kommer.

Vi holder åpent som vanlig uken som kommer, før vi har sommerstengt uke 29 og 30, før vi har åpnet igjen som vanlig i uke 31.

Nå logger jeg meg av og tar sommerferie, og er tilbake i barnehagen mandag 9.8.21. XXX har kontrollen i uker 28 og XXX er sjefen i uke 31.

Nå gjenstår det bare å nok en gang takke for all positivitet og samarbeidsvilje i situasjonen som vi har stått i, og ønsker alle en riktig god og smittefri sommerferie!

2.8. Det går mot en ende?

- 13.08.21 kom det nok en oppdatert versjon av Smittevernveileder for barnehage.
- 02.09.21 vi velger å ta inn noen av tiltakene som vi hadde på gult nivå.
- 25.09.21 kl 15.52 sendte styrer ut følgende e-post til foreldre og tilsette med overskriften Tusen takk for innsatsen gjennom pandemien:

FELLESMAIL TIL FORELDRE OG TILSETTE I X BARNEHAGE

I går fikk vi den gledelige nyheten om at kl 16.00 i dag, lørdag 25.9.21 åpner landet vårt igjen, etter å ha hatt mange restriksjoner i fht koronapandemien. Nå gjenstår det ca 17 minutt til landet vårt åpner igjen, og det gjenstår å rette en stor takk for innsatsen gjennom det som har vært en krevende tid for oss alle.

Tusen takk til dere foreldre, som har fulgt alle de skiftende smittevernstiltakene som har kommet og gått i denne perioden! Tusen takk for at dere har holdt forkjølte barn hjemme, tusen takk for at dere tok det med fatning når vi måtte stenge pga smitte. Tusen takk for alle smil og gode hilsener og gode kommentarer dere har gitt oss i denne tiden! Det har vært stort å oppleve at vi har stått sammen i dette!

Tusen tusen takk til mine fantastiske medarbeidere, som har snudd seg rundt og jobbet etter de gjeldende smittevernstiltakene, hele tiden med fokus på hva som har vært til det beste for barna! Tusen takk for at dere har vist meg tillit i denne tiden, og har lojalt fulgt de retningslinjene som vi har laget! Tusen takk for at dere har tatt vare på, ikke bare barn og foreldre, men også hverandre i denne tiden! Jeg er så utrolig stolt over at vi har klart dette sammen, og jeg er så stolt over den fantastiske gjengen som arbeider her i barnehagen.

Tusen takk til dere alle sammen, både barn, foreldre og medarbeidere for den innsatsen dere har gjort, og for at vi sammen har gjort X barnehage til et godt, trygt og lærerikt sted å være gjennom hele denne tiden!

Nå ønsker jeg alle en riktig flott dag, og jeg gleder meg til å treffe alle igjen på mandag!

Nok en gang: Tusen takk til alle sammen!

Deretter sendte styrer en sms til assisterende styrer der det sto: VI KLARTE DET SAMMEN!

Så gikk styrer og la seg og sov...

2.9. Oppsummering og noen refleksjoner

Selv om barnehagene hadde beredskapsplaner for mange ulike senarioer, så var de i starten ikke dekkende for det som ventet oss gjennom pandemien. Men gjennom pandemien har vi lært mye, både om forhindring av smitte, begrensning av smitte og om håndtering av smitteutbrudd. All denne kunnskapen tar vi nå med oss inn i hverdagen om å drifte barnehage.

At pandemien har vært krevende for mange, det er det ingen tvil om. Men i barnehagen som er brukt som eksempel i denne delen av oppgaven, lå mange ting til rette for at dette skulle gå bra: Det er en veldig dyktig, arbeidsom, læringsvillig og endringsvillig personalgruppe med lang erfaring. Barnehagen har stor tillit blant foreldrene, og styrer har lang erfaring. Dette gjør at mange faktorer allerede var på plass når vi gikk inn i denne pandemien.

Endringer har alltid vært en stor del av en styrers hverdag, men de korte tidsfristene og de mange endringene som har vært i denne perioden står ikke til sammenligning med tidligere drift av barnehagene.

At det har vært krevende å være styrer i denne situasjonen, er det ingen tvil om, og at det har vært jobbet til alle døgnets tider, og mye overtid har tatt på. Det å gå i konstant beredskap, for

når det kunne komme endringer i forhold til de ulike utgavene av smittevernveilederne, og ikke minst alltid være beredt på at en kunne få smitte i egen organisasjon har også krevd sitt. Når en i tillegg opplever at en som styrer ikke får verken økonomisk kompensasjon eller mulighet til å ta fri noe av alle de timene en har jobbet ekstra, så kan en lure på om det fra arbeidsgivers ståsted virkelig har betydd noe med alle denne ekstra jobbingen som en har lagt ned. Men at en har fått igjen for arbeidet innad i egen barnehage og ikke minst ut mot foreldrene er det ingen tvil om!

I kapittelet ovenfor er det gjennomgått noe av det som skjedd på operativt nivå i en enkelt barnehage gjennom pandemien. Gjennomgangen over kan selvsagt gjøres på ulike måter. Det er her valgt å ta utgangspunkt i den omfattende e-postkommunikasjonen som har pågått i barnehagen i perioden fra før utbruddet av pandemien til sommeren 2021, og styrer har lagt til kommentarer underveis. Gjennomgangen kan struktureres i ulike faser, basert på vesentlige endringer i håndteringen. Spørsmålet som nå reises seg er hvordan vi kan forstå denne utviklingen mer teoretisk. I det neste kapittelet gjøres dette til hovedtema.

2.10 Prolog

Styrer innser i ettertid at hun var noe optimistisk i sin e-post datert 25.9.21, for koronapandemien er virkelig ikke over, noe som en kan se i nyhetsbildet. Høsten i barnehagen har vært preget av sykdom hos både store og små. Barnehagen har tidligere hatt god tilgang til vikarer, og satt disse inn ved fravær blant det faste personalet, men opplever nå at det er stor vikarmangel, både i barnehager og skoler. På tross av dette har barnehagen enda ikke hatt brudd på bemanningsnormen. Det skyldes at når det har vært personal borte på grunn av sykdom, så har det også vært barn som har vært borte fra barnehagen. Styrer og assisterende styrer går også inn på avdelingene når det er behov til det, for det er barnas hverdag som kommer først. Personalet i barnehagen er løsningsorienterte og veldig positive, så dette får vi til sammen. Siden barnehagen har valgt å toppe bemanningen noe helt siden en åpnet etter nedstengingen i april 2020, så har en til nå unngått at personalet er slitne og en har dermed unngått sykemeldinger av den grunn. Men når en har toppet bemanningen, så går det utover økonomien, og per nå styrer barnehagen mot et underskudd det kommende året. Men alt i alt, så jobber barnehagepersonalet på, og det gis et godt tilbud til både barn og foreldre som er tilknyttet barnehagen, noe også svarene på den nettopp gjennomførte foreldreundersøkelsen

viser. Både ledelsen, personal og foreldre venter imidlertid spent på om det vil bli innført nye tiltak i barnehagesektoren, når en nå har påvist Omikron-varianten av koronaviruset.

3.0 Teori

I dette kapitlet gjennomgås oppgavens teoretiske grunnlag. Kapitlet bygger på både mer generell ledelsesteori og på teori om kriseledelse. Først i kapitlet gjøres det rede for noen grunnleggende begreper og definisjoner, før det trekkes mer inn mer spesifikke ledelsesfaktorer, særlig med blick på ledelse gjennom kriser.

3.1 Ledelse og kriseledelse

Det finnes mange ulike definisjoner på ledelse, men i denne oppgaven legger jeg til grunn definisjonen som Jacobsen og Thorsvik presenterer i sin bok “Hvordan organisasjoner fungerer”. De sier følgende *selv om det er mange definisjoner på ledelse, er det etter hvert stor enighet om at ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål. Ledelse er dermed i bunn og grunn en relasjon* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.405). Det pekes dermed på at ledelse handler om å få andre mennesker til å jobbe mot et felles mål

Videre trekker Jacobsen og Thorsvik frem at denne definisjonen har fokus på tre aspekter ved ledelse. Det første aspektet er at *Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.405). Det andre som trekkes frem er at *Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.405) og for det tredje «*Ledelse skal bidra til at organisasjon når sine mål på best mulig måte* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

Torodd Strand hevder at ledelse ofte innebærer positive forhåpninger om god styring, orden og resultater, og at det forventes handlekraft, nødvendig innsikt og ansvar (Strand, 2007, s. 13) Strand (2007) sier videre at ledere må kunne håndtere en virkelighet som er preget av flertydighet og konflikter. Strand sier også at *ledelse som funksjon og praksis må forstås i sammenheng med de organisasjonsformene, sektorene og kulturene lederne er satt inn i* (Strand, 2007, s. 13). I oppgaven er de ledelse av barnehager under koronapandemien som er bakteppe.

Strand hevder videre at det er to forutsetninger for ledelse:

- *At ledelse får mening og virkning avhengig av hva slags kontekst (for eksempel organisasjon og kultur) den inngår i.*
- *At ledelse er en type virksomhet som i særlig grad berøres av usikkerhet, konflikt, mangetydighet og dilemmaer i organisasjonen.*

(Strand, 2007, s. 25).

Strand hevder også at ledere er organisasjonsmedlemmer som har *ansvar for andres arbeid, har et mandat eller tillitserklæring for å kunne gjøre noe på vegne av organisasjonen utfører funksjoner som er livsviktige for organisasjonen* (Strand, 2007, s. 25).

Om det siste punktet presiserer Strand:

Det vil si at de bidrar i aktiviteter som bevisst er innrettet mot organisasjonens langsiktige overlevelse: bidrar til effektivt å bytte verdier med omverden, opprettholde indre orden, oppdrar individer til felles virkelighetsforståelse, motiverer til deltakelse og avverger ytre trusler (Thompson 1967). Hvordan, av hvem og i hvor stor grad disse bidragene leveres, kan stilles åpent, men ledere må vente å bli stilt til ansvar om organisasjonen feiler på noen av disse punktene. Ettersom disse oppgavene i større grad enn andre arbeidsoppgaver innebærer usikkerhet, er handlinger som reduserer usikkerhet, f.eks tolkninger, forhandlinger, personlig eksponering og aktiv symbolbruk, sannsynlige virkemidler for ledere som lykkes å opprettholde organisasjonen som en levedyktig sosial orden, og som beholder sitt mandat til å lede (Strand, 2007, s. 26).

Som leder skal en ivareta organisasjonen også gjennom kriser. En organisasjon kan defineres på følgende vis: *en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realiserer bestemte mål* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). Sentrale elementer i denne definisjonen er:

- **Sosialt:** som viser til at det er mennesker som må samhandle med hverandre på særlige måter. *En organisasjon er dermed relasjoner som er etablert mellom mennesker* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16).
- **System:** som viser til at alle organisasjoner består av gjensidige elementer (...) *Endringer i et element vil gi konsekvenser for andre elementer* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16).
- **Bevist konstruert:** *Noen har besluttet å opprette organisasjonen med et spesielt formål for øyet* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16).

- **Løse oppgaver og realisere mål:** årsaken til at organisasjonene i det hele tatt er opprettet, er at noen ser at dette er en effektiv måte å løse en oppgave på (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16).

Denne definisjonen viser til at organisasjoner inneholder mennesker som arbeider der, som sammen skal jobbe mot å realisere organisasjonen sine mål.

Når det gjelder barnehagestyrere så er disse som oftest mellomledere, som er ansatt enten av en kommune, en privat kjede eller et styre for å forvalte barnehageloven. Det at barnehagestyrerne er mellomleder har konsekvenser for barnehagestyrerne sitt handlingsrom. Baldersheim, Haug, Hye og Øgård (2021) skriver følgende om de kommunale mellomlederne

De inngår i en styringskjede organisert ovenfra og ned der de er budbærere mellom folkevalgte, administrasjonssjefen og egne medarbeidere. Og de inngår i en samarbeidskonsert strukturert omkring møter mellom frontpersonalet og klienter/Brukere/innbyggere. (Baldersheim et al., 2021, s. 13).

Baldersheim mfl.2021 omtaler mellomlederen som «krumtappen i det kommunale apparatet», med det mener de *Rollen som krumtapp består ganske enkelt i å få andre hjul til å gå rundt. Når den fungerer, merkes den ikke. Når den svikter, stopper mange andre funksjoner opp, ikke bare i det kommunale apparatet, men også i lokalsamfunnet som kommunen skal betjene* (Baldersheim et al., 2021, s.7). Selv om denne oppgaven omhandler respondenter fra både kommunale og private barnehager, så har alle barnehagestyrere hatt et ansvar for å få hver organisasjon til å fungere, ut fra rammer som er satt av nasjonale myndigheter, lokale myndigheter og/ eller eier av barnehagene.

Forventingene om at organisasjoner stadig utvikler seg, er absolutt til stede, og Jacobsen hevder at økende endringstakt gjenspeiler seg i organisasjonsteoriene, *der hvor det før handlet om å oppnå stabilitet, har organisasjonsteorien nå gått mer i retning av å fokusere på bevegelse, dynamikk og endring* (Jacobsen, 2018b, s. 14). Selv om også barnehagesektoren har gjennomgått stadige endringer de siste årene, så er endringene som kom i forbindelse med koronapandemien drevet av andre faktorer enn tidligere endringer. Mens tidligere endringer har hatt som bakteppe å først oppnå kvantitet, barnehagetilbud til alle, før en satte fokuset over på kvalitative endringer i barnehagene, for å oppnå et bedre barnehagetilbud til barn. Endringen som kom i forhold til pandemien kom i forhold til å forhindre smitte av

et potensielt dødelig virus, og dette kan sees på som Jacobsen kaller et brudd der organisasjoner står ovenfor forhold en ikke hadde forventet og som er helt nye, *perioder der vi må forkaste det vi tidligere har trodd på, eller det vi mener vi er gode til å gjøre (...) slike endringer legger stort press på systemet og er en viktig kilde til stress og usikkerhet* (Jacobsen, 2018, s. 74).

Som tidligere nevnt, så er bakgrunnen for denne oppgaven barnehageledelse gjennom en global krise. Krise kan defineres på ulike måter. Boin, Hart, Stern og Sundelius sier det på følgende måte:

The term “crisis” frequently appears in book titles, newspaper headlines, political discourse, and social conversation. It generally refers to an undesirable and unexpected situation: when we talk about crisis, we mean something bad threatens a person, group, organization, culture, society, or, when we think really big, the world at large. Something must be done, urgently, to make sure that this threat will not materialize. In academic discourse, a crisis marks a phase of disorder in the development of a person, an organization, a community (Boin et al., 2017.s.5).

Fimreite, Langlo, Lægreid og Rykkja har oversatt definisjonen av krise slik: *en alvorlig trussel mot grunnleggende samfunnsstrukturer eller sentrale verdier knyttet til sikkerhet, velferd, liv og helse som krever rask reaksjon under stor grad av usikkerhet* (Fimreite, Langlo, Lægreid, & Rykkja, 2014, s. 15). Det som kjennetegner kriser er at det er uventede hendelser, som kan ha store negative konsekvenser, *de er vanskelige å forutsi, og utvikler seg ofte raskt og uforutsigbart* (Fimreite et al., 2014, s.15).

Jacobsen (2018b) definerer krise på følgende vis: *En krise er noe man står ovenfor når man blir nødt til å gjøre noe for å overleve, og man må gjøre det fort* (Jacobsen, 2018b, s. 117).

Jacobsen viser til at kriser forårsaker radikal endring i en organisasjon, og fremhever at dette *skjer raskt og brutalt, og det må handles med en gang for å møte utfordringene* (Jacobsen, 2018b, s. 117).

3.1.1 Kriseledelse

Boin m.fl. (2017) hevder at i krisetider ser folk mot sine ledere, og det forventes at ledere leder gjennom krisen. Folk forventer at ledere skal vise vei, avverge trusselen eller minimere skadene. Ledere må forklare hva som gikk galt. Ledere må også tilpasse og endre der det er

nødvendig, og de må skape tillit hos folk. Hvis håndteringen av krisen mislykkes, vil ettervirkningene av krisen kunne øke.

Boin m.fl. (2017) hevder det er 5 strategiske oppgaver som en leder må gjøre i krisesituasjoner.

Den første strategiske oppgaven kaller Boin m.fl. (2017) *Sense making*, som kan oversettes med å gi mening til det som skjer. Her handler det om å få tak i informasjon, og behandle denne informasjonen, slik at leder kan forstå betydningen av det som skjer, og hva krisen egentlig handler om.

Den andre strategiske oppgaven er *Decision making and coordinating*, som kan oversettes med beslutningstaking og koordinering. Denne oppgaven handler om at leder må foreta *critical calls om strategic dilemmas and orchestrating a coherent response to implement those decisions*» (Boin et al., 2017.s.16). Den neste strategiske oppgaven er *Meaning making*, kan oversettes med å gi mening: *offering a situational definition and narrative that is convincing, helpful, and inspiring to citizens and responders* (Boin et al., 2017, s.16).

Boin mfl. (2017) sier videre at

det forventes at ledere gir en troverdig beskrivelse av hva som skjer, hvorfor det skjer og hva som trengs å bli gjort videre, det forventes at ledere skal bidra til å redusere usikkerhet.

Den fjerde oppgaven er i følge Boin m.fl. *Accounting*, som kan oversettes med å stå til ansvar: *explaining in a public forum what was done to prevent and manage the crisis and why* (Boin et al., 2017, s.16).

Den femte og siste strategiske lederoppgaven som Boin m.fl. trekker frem er læring. Boin m.fl (2017) hevder at enhver krise kan være en kilde til læring: *determining the causes of a crisis, assessing the strengths and weaknesses of the responses to it, and undertaking remedial action based on this understanding* (Boin et al.,2017, s.16).

Også i norsk kriselitteratur finner vi igjen Boin m.fl. sine fem strategiske lederoppgaver gjennom kriser. Fimreite mfl. (2014) bygger på Boin m.fl. (2017) når de sier at et kriseløp kan deles inn i fem faser, som omhandler både prosesser innen meningsdanning, beslutninger og læringsprosesser.

Nedenfor har jeg satt opp en skjematisk fremstilling av Fimreite m.fl. sine fem faser innen kriseledelse, og hva som er lederens (hoved)oppgave innen hver av de fem fasene.

Tabell 2: Lederens oppgaver i kriser

Krisens fase	Lederens oppgave	Krisens faser
1.	Forstå hva som egentlig foregår	Krisekjennelse handler om å begripe krisen når den oppstår og utvikler seg, og å forstå hva som foregår.
2.	Lederens rolle som beslutningstaker står sentralt, men også organisering i ulike kriseteam. Samordning er sentralt.	Krisebeslutninger omhandler at når krisen er erkjent, må det foretas kritiske beslutninger og valg som må gjennomføres for å håndtere den.
3.	De symbolske sidene ved kriseledelse og kampen om troverdighet og tillit er viktige elementer i en krisesituasjon.	Krisekommunikasjon handler om å skape en felles forståelse av hva krisen innebærer.
4.	Hvem skal æres og hvem skal påta seg skyld	Kriseavslutning fører ofte til fordeling av skyld og ansvar
5.	Hvilke muligheter til forbedring gir krisen til for eksempel rutiner eller prosedyrer, hvilke endringer bør foretas	Kriselæring dreier seg om læring og erfaring mens krisen pågår, og ikke minst i etterkant av den.
	(Fimreite et al., 2014, s.15-16).	

Både Boin mfl. (2017) og i Fimreite mfl. (2014) viser til at disse fem strategiske oppgavene kommer som faser. Siden koronapandemien har vært (og er) en langvarig krise, som heller ikke er avsluttet, velger jeg å trekke frem lederoppgavene gjennom de fem fasene, og knytte de opp til både teori innen kriseledelse, men trekker også inn mer ordinær ledelsesteori.

Samtidig som ledelsesteorien, både når det gjelder kriseledelse, men også ledelsesteorier mer generelt ofte omtaler ulike lederoppgaver eller funksjoner som ledere må sørge for at blir ivaretatt, så er også lederne enkeltindivider. Ole Andre Bråten sier i boka «Håndbok i krisehåndtering» at en ting er sikkert: *Kriser håndteres av enkeltindivid som står midt i en uventet situasjon* (Bråten 2020), og i den nest siste delen av denne teoridelen kommer jeg inn på psykologiske reaksjoner i krisehåndtering.

På bakgrunn av Boin mfl. (2017) og Fimreite mfl. (2014) sine strategiske oppgaver, og sitatet fra Bråten (2020), velger jeg å gi de neste fem delene i teoridelen følgende overskrifter:

Informasjon og omgivelsene

Beslutningstaking

Kommunikasjon

Ansvarlighet

Læring og endring

Psykologiske reaksjoner i krisehåndtering.

3.2 Informasjon og omgivelsene

Det å ha et blikk på hva som skjer utenfor ens egen organisasjon, er en nødvendig del av det å være en leder. En må kunne tolke og sette i sammen pusslebrikkene for å søke å se helheten i hvordan omgivelsene rundt påvirker ens egen organisasjon. Alle organisasjoner virker innenfor en eller annen form for omgivelsers *De må hente økonomiske ressurser, arbeidskraft, råvarer og andre ressurser fra omgivelsene for å overleve. Og de må levere produkter og tjenester til kunder og brukere* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 190).

Alle organisasjoner er avhengige av omgivelsene, og som leder er det viktig å vite hva som skjer i verden rundt organisasjonen. Denne informasjonen kommer ikke samlet til organisasjonen, men leder må få oversikt og systematisere informasjonen *Barnehagane må, som andre organisasjonar, sjølv halde seg oppdaterte og halda oversikt over krav og forventningar* (Børhaug & Moen, 2014, s. 215).

Strand sier det slik:

Ledere hensettes i ulike informasjonssituasjoner. Bevissthet om det og ferdighet til å få tak i informasjon blir viktig for lederens mulighet til å virke, i betydningen ha et relevant beslutningsgrunnlag, kunne rette egen og andres oppmerksomhet mot relevante problemer og utfordringer og kunne manøvrere politisk i organisasjonen. Lederens makt avhenger av hvordan de legger til rette systemene, hvordan de posisjonerer seg i informasjonsstrømmen, og hvordan de bruker informasjon taktisk, innad og utad. (Strand, 2007, s.411).

Strand (2007) sier at en som leder ikke kan forvente at den formelle organisasjonen gir all informasjon, og at en må ta ansvar og bruke de kanalene en kan for å både få informasjon og påvirke informasjonsflyten.

Lederen må ta i bruk personlige ressurser og evner utover det som den formelle rollen foreskriver i dette arbeidet, samtidig som relasjonsarbeidet kan gi større effektivitetsgevinster i lederarbeidet. Forventningene til at ledere inngår i personlig pregede relasjoner, og viser fra seg selv, er økende, og ledere står i alle fall i et psykologisk kraftfelt, der de bevisst og ubevisst er med på å danne relasjoner til andre (Strand, 2007, s. 420).

Bolman og Deal hevder at *enkelte hendelser er så klare og utvetydige at det er lett å bli enige om hva som foregår* (Bolman & Deal, 2018, s. 65), men de hevder videre at de fleste spørsmål som ledere møter, ikke er så entydige. *Når mennesker prøver å forstå kompliserte og flertydige situasjoner, blir det ofte for mye for dem* (Bolman & Deal, 2018, s. 65) og de sier videre at *hjernen blir overbelastet i forsøket på å tolke all kompleksiteten* (Bolman & Deal, 2018, s. 65).

I tillegg til å innhente informasjon, så må lederne kunne fortolke den informasjonen de finner. Bolman og Deal hevder

Ledere møter en jevn og uendelig strøm av problemer og "ufører". For å kunne handle uten å skape enda flere problemer må de først fastslå hva som foregår. Så må de ned på et dypere nivå: Hva er det egentlig som foregår? Hvis en som leder hopper over dette trinnet, er det ofte altfor lett å gjøre en overflatisk analyse og gripe den løsningen som ligger nærmest for hånden, eller den som er mest i vinden for øyeblikket (Bolman & Deal, 2018, s. 66).

I en krisesituasjon blir det å søke å finne informasjon i en uoversiktlig situasjon en nødvendighet for en leder og den teknologiske utviklingen har gjort det lettere å innhente informasjon for både ledere og andre, og dette førte til at informasjon kunne innhentes fortløpende, når informasjonen var gjort tilgjengelig. Det kan sees på som et leders ansvar å innhente nødvendig informasjon og holde seg oppdatert. I en krisesituasjon er det essensielt at en leder har rettet fokuset både mot omgivelsene utenfor organisasjonen, men samtidig har oppmerksomheten rettet mot det indre samspillet i organisasjonen Boin mfl. sier det slik

If crisis managers quickly and fully understand the causes, characteristics, and consequences of an unfolding crisis, they are more likely to mitigate its impact. The sense-making task thus has two components: detecting (of emerging threats and vulnerabilities) and understanding (of an unfolding crisis) (Boin et al., 2017, s.23).

Boin m.fl. sier også:

The consequence of lacking or ambiguous information is continuing uncertainty, which, in turn, causes deep frustrations among policymakers who are desperately trying to find out what is happening. In response they may resort to acting upon media impressions rather than their internal lines of communication (Boin et al., 2017, s.33).

Boin m.fl. hevder at usikkerhet og tidspres er faktorer som gjør det vanskelig for ledere å håndtere den uregelmessige informasjonsstrømmen, og som kan forhindre en nøyaktig forståelse av krisen. *Crisis-related uncertainties and pressures may generate levels of stress that undermine their cognitive capacity and emotional equanimity in making sense of even straightforward information (Boin et al., 2017, s. 34).*

I en krisetid er det stor usikkerhet som skal håndteres under press. For å kunne håndtere dette er det viktig å holde fokus.

The challenge is to selectively monitor the environment and “tune out” much of the incoming data in order to preserve the capacity to attend to much of the incoming data in order to preserve the capacity to attend to the most pressing issues at any given time (Boin et al., 2017, s. 34).

Boin mfl. Peker på at noen mennesker vil se krisen komme, men at det ofte vil være ulike barrierer som gjør at ledere ikke ser krisen komme, eller ikke ser omfanget av den: *“Once a crisis becomes manifest, crisis managers typically engage in an energetic- if not frantic- search for information as they seek to understand the causes, characteristics, and consequences of the emerging threat” (Boin et al., 2017, s. 32).*

I Koronakommisjonens rapport kan en lese om hva som skjedde på nasjonalt nivå i tiden før en gikk offentlig ut og stengte ned landet 12.03.20. En kan der lese hvordan nasjonale myndigheter innhentet informasjon fra ulike aktører deriblant FHI og folkehelseinstituttet (Koronakommisjonen s15-21), men denne informasjonen var ikke delt med offentligheten før senere. Ca kl 13. Begynte medier å skrive at barnehager og skoler skulle stenge, men det var ikke før Statsministerens pressekonferanse kl 14.00 at dette ble offentliggjort. Det for ledere å finne sikker informasjon før den tid, var vanskelig da all informasjon kun var tilgjengelig via media, og ikke gjennom de kanalene som en kunne ventet slik informasjon fra.

Som det teoretiske inntaket viser, er det lederens ansvar til å få tak i informasjon fra omgivelsene. Teorien viser også at det må forventes at leder bruker sine erfaringer til å få tak i relevant informasjon. På bakgrunn av dette utledes følgende hypotese:

Hypotese 1: Erfarne barnehagestyrere vil ha hatt det lettere å få tak i informasjon i starten av pandemien enn uerfarne barnehagestyrere.

3.3 Beslutningstaking

Jacobsen og Thorsvik hevder at *det å fatte beslutninger er kanskje den største delen av en leders jobb* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 299). De hevder at ledere må ta valg hele tiden som påvirker organisasjonen. *Hvordan ledere foretar sine valg, vil i stor grad bestemme om de fremstår som gode eller dårlige ledere* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 299).

Det er ifølge Jacobsen og Thorsvik *vanlig å definere en beslutning som et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling. Det siste betyr at beslutninger forventes å bli fulgt opp med praktiske tiltak og handlinger for å iverksette de intensjoner som ligger i valget.* (Jacobsen & Thorsvik 2019, s. 300) De sier videre at beslutninger handler om *å: Identifiserere noe som det må eller bør gjøres noe med, samle inn informasjon om hva man kan gjøre med problemet, ta stilling til informasjonen, det vil si finne ut hva som er det beste å gjøre, velge et handlingsalternativ, for så iverksette handlingsalternativet.* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 300).

Jacobsen og Thorsvik hevder at dette ikke er en enkel prosess, fordi den innebærer mange ulike hensyn, interesser og mye usikkerhet. *Og i sentrum av dette står mennesket som*

beslutningstaker, og dermed menneskers evne til å ta veloverveide og fornuftige avgjørelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 301).

I beslutningsteoriene er det en sentral ide om at mennesker handler rasjonelt. *Begrepet rasjonelt har i beslutningsteoretisk sammenheng en spesiell betydning, fordi det angir hvordan man ideelt sett bør fatte beslutninger når man står ovenfor et problem* (Jacobsen & Thorsvik 2019, s. 301). Dette kalles også formålsrasjonalitet, og knyttes til hvilke virkemidler man velger for å nå et mål. Ifølge Jacobsen og Thorsvik er den ideelle fremgangsmåten på rasjonell beslutningstaking at en vurderer situasjonen, for så å analysere hva som kjennetegner problemet og hvilke utfordringer problemet eller situasjonene byr på. Deretter kartlegger en ulike løsninger på problemet, før en ser på hvilke konsekvenser som er knyttet til de ulike løsningene. Deretter må man sammenligne og vurdere de ulike konsekvensene opp mot hverandre, før man fatter en beslutning der det alternativet som har de beste konsekvensene velges (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.301).

Ifølge William Brochs-Haukedal er det *etter hvert samlet mye kunnskap om hvordan beslutninger bør gjøres, og hvordan de faktisk blir tatt både i organisasjoner og ellers*. (Brochs-Haukedal, 2017, s. 125). Han hevder videre at «*I en perfekt verden er gode beslutninger resultat av en rasjonell prosess, gjort av rasjonelle beslutningstakere*» (Brochs-Haukedal, 2017, s. 125). Ifølge Jacobsen og Thorsvik innebærer tanken om at mennesket kan handle perfekt rasjonelt antakelser om at den enkelte beslutningstaker har klare mål, og at beslutningstakeren har full informasjon over alle mulige løsninger og om alle konsekvenser av samtlige alternativer. Deretter kan beslutningstakeren rangere alle alternativene, fra de mest ønskede til de minst attraktive. Beslutningstakeren vil så velge det alternativet som er best for å nå målet. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Denne beslutningsprosessen kalles ofte “economic man”-modellen, og man antar at mennesker kan handle perfekt rasjonelt. Ulempen er at forutsetningene for å kunne ta beslutninger helt rasjonelt innfris sjelden eller aldri (Brochs-Haukedal, 2017).

Da det er svært få, om noen, mennesker som kan handle perfekt rasjonelt. En sitter ofte ikke med all nødvendig informasjon, slik at en kan vurdere alle mulige løsninger og konsekvenser av disse, og på bakgrunn av dette kan det hevdes at *mennesker handler begrenset rasjonelt, en type atferd som ofte går under betegnelsen “administrative man* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 304). Når man handler begrenset rasjonelt så innebærer det følgende:

1. *Man har mål, men disse er ofte ganske uklare og skiftende.*

2. *Man vurderer enkelte mulige alternative løsninger og enkelte konsekvenser av disse alternativene.*
3. *Man vurderer alternativer sekvensielt, etter hvert som man har kapasitet til å behandle dem.*
4. *Man velger det første tilfredsstillende alternativet som dukker opp.*

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.304).

Begrenset rasjonalitet handler om å velge et alternativt som er “godt nok”. *Usikkerhet og uklarhet blir to sentrale elementer i alle beslutninger når en legger begrenset rasjonalitet til grunn* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 304). Brochs-Haukedal sier det på følgende vis:

Istedenfor å undersøke og kartlegge kriterier, generere alternativer og så kalkulerer oss frem til det beste (eller minst dårlige) leter vi i erfaringene våre etter lignende situasjon som den vi er i nå. Deretter finner vi frem til løsninger som fungerte sist, og tilpasser dem til det vi trenger nå. (Brochs-Haukedal, 2017, s. 127).

Dette viser også Bolman og Deal til ved å vise til sine fortolkningsrammer:

En fortolkningsmodell er en mental modell- et sett av ideer eller antakelser- som du bære med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt “terreng”. En god fortolkningsramme gjør det lettere å forstå hvis du står overfor, og i siste instans hva du skal gjøre med det (Bolman & Deal, 2018, s.38).

De sier videre at det er nødvendig for ledere å bygge opp og bære med seg nøyaktige kart i hodet fordi det ofte ikke finnes fiks ferdige systemer som en kan følge i alle situasjoner.

Jacobsen og Thorsvik viser til professor Daniel Kahneman, sine studier som fremhever at mennesker har to måter å tenke på: hurtig og sakte. Ønsket om å ta raske beslutninger er sterkt, og vi har en tendens til å velge den raske måten å ta beslutninger på, og da gjør vi også mange feil. *Når vi roer oss ned, tar oss tid til å reflektere- tenker langsomt- så vil vi handle mer rasjonelt.* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 301).

Hvis vi legger til grunn følgende definisjon av krise: *en alvorlig trussel mot grunnleggende samfunnsstrukturer eller sentrale verdier knyttet til sikkerhet, velferd, liv og helse som krever en rask reaksjon under stor grad av usikkerhet* (Boin 2008 i Fimreite et al., 2014, s.15) Så kan vi se at det å ta seg god tid til å vurdere alle tenkelige faktorer kan føre til utfordringer. For det første så skaper en krise en usikkerhet, og beslutningstaker kan ikke vurdere alle handlingsalternativer, da en ikke har full oversikt over situasjonen. *Kriser forstått slik dreier*

seg om subjektive oppfatninger om alvorlige situasjoner preget av tidsnød, trusler og usikkerhet (Rosenthal, Charles & t 'Hart 1989 i Fimreite et al., 2014, s.15).

«Når krisen er erkjent, må det foretas kritiske beslutninger og valg som må gjennomføres for å håndtere den. Lederens rolle som beslutningstaker i kriser står sentralt,» (Fimreite et al., 2014, s. 16).

Hvis vi går tilbake til definisjonen av en organisasjon: *en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realiserer bestemte mål* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.16), og også trekker frem de sentrale elementene som er tidligere nevnt i oppgaven, at en organisasjon består av mennesker som må samhandle, for å løse oppgaver og realisere mål, så kan en se noen av de faktorene som styrerne måtte ha med seg når de skulle fatte beslutninger.

Når en skal fatte beslutninger er det viktig å ha det etiske perspektivet med seg. Strand sier det slik

ledere utsettes for en rekke situasjoner som faktisk innebærer verdivalg og etiske vurderinger, med fordeling av goder, valg av noen viktige prinsipper til fortrensel for andre, og subjektive tolkninger av situasjoner rent generelt (Strand, 2007, s. 556).

Han hevder videre at det å at lederne står i mange valgsituasjoner som har *karakterer av paradokser og dilemmaer* (Strand, 2007, s. 557). Han legger til at det ofte ikke er det enkleste valget som er det riktige, men at det er viktig at leder tar bevisste valg, også i forhold til etikk og moral.

Som leder så må også beslutningene en fatter forholde seg til gjeldende lover og regler, i denne oppgaven gjelder dette særlig i forhold til både arbeidsmiljøloven og barnehageloven.

På bakgrunn av at dette teoretiske avsnittet vektlegger hvor viktig og vanskelig det kan være å for en ledere å fatte beslutninger, særlig når en skal ta hensyn til ulike faktorer, utledes følgende hypotese:

Hypotese 2: Barnehagestyrerne har stått i et krysspress når beslutninger skulle fattes gjennom pandemien.

Etter at leder hadde fattet ulike beslutninger, så må beslutningene iverksettes og da er det helt avgjørende med kommunikasjon ut i organisasjonen og til omgivelsene rundt, dette kommer en inn på i neste kapittel.

3.4. Lederen og kommunikasjon

Den tredje dimensjonen fremhevet i litteraturen om ledelse og kriseledelse gjelder kommunikasjon. Dette er beslektet med både informasjon og beslutninger, men Jacobsen og Thorsvik (2019) hevder at kommunikasjon påvirker alt som skjer i organisasjoner. De mener derfor det er *hensiktsmessig å definere kommunikasjon som en kompleks og kontinuerlig prosess hvor det formidles informasjon gjennom både verbale og ikke verbale (for eksempel e-post eller WhatsApp) kanaler mellom to eller flere aktører* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 271).

Jacobsen og Thorsvik (2019) sier videre at det er tre viktige faktorer som er knyttet til denne definisjonen: *For det første er det viktig å merke seg at alle medlemmer i organisasjonen deltar i kommunikasjonen* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 271). De hevder at selv om det ofte er lederen som står for mye av kommunikasjonen, er alle involverte i forhold til at de danner seg en mening om innholdet i kommunikasjonen. For det andre fremholder Jacobsen og Thorsvik at *Det er vanlig at informasjon oppfattes ulikt. Selv om det legges vekt på at kommunikasjon skal være gjensidig og at alle skal bli hørt, og man er opptatt av å samles i en felles forståelse, tolkes informasjon ofte ulikt fordi Konteksten som medlemmene i organisasjoner inngår i er forskjellig* (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 271). De mener av den grunn at *Effekten av kommunikasjon avhenger derfor både av organisasjonsstrukturen og kulturelle forhold, hva som kjennetegner personer omgrupper av personer som kommuniserer, og hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes for å kommunisere* (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 271). De hevder også at *Kommunikasjon den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon. Fokus settes derved på overføring av informasjon fra en sender til en mottaker* (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 271).

Jacobsen og Thorsvik viser til at kommunikasjon er grunnlaget for utforming og utvikling av organisasjoner, og for *at organisasjoner skal fungerer, må medlemmene snakke sammen, de må forstå hva andre snakker om, og de må kunne sende informasjon til hverandre* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 269). De sier videre at *kommunikasjon er grunnleggende atferds*

prosess i alle organisasjoner fordi den er avgjørende både for intern integrasjon som skaper sammenheng og helhet i det som organisasjonen gjør, og for ekstern tilpasning til endringer i omgivelsene. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 269). Det skilles videre mellom effektiv og mindre effektiv kommunikasjon.

Effektiv kommunikasjon kan sies å være *Mottakeren oppfatter budskapet slik senderen hadde tenkt, og at sender og mottaker utvikler felles forståelser* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 278). Forfatterne hevder at *effektiv kommunikasjon forutsetter at valg av kommunikasjonskanal passer til budskapet som formidles* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 275). De mener at ulike informasjonskanaler passer til ulike typer budskap. Jacobsen og Thorsvik fremhever at forskning generelt viser *at jo mer usikkerhet det er knyttet til budskapet, desto rikere kommunikasjonskanal bør man benytte* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 275). De viser til at en på generelt grunnlag kan si at en kanal gir mulighet formidle rik informasjon når den *kan overføre mange ulike signaler samtidig, gir mulighet for rask tilbakemelding. Gir mulighet for å benytte "naturlig" (muntlig) språk, og gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 274).

Gjennom pandemien har det å holde avstand til andre, og ikke samles i store grupper vært et av de mest fremhevede smittevernstiltakene. Dette har gjort at flere møtesteder, som har vært naturlige kommunikasjonssituasjoner i vanlig tid, ikke har kunnet blitt tatt i bruk gjennom pandemien. Heldigvis har den teknologiske utviklingen vært til stor hjelp i kommunikasjon gjennom pandemien. Det at som leder har kunnet både sende e-post, sms og snakket med ulike aktører både i telefon, men også gjennom andre kanaler som videooverføringer på Teams og Zoom, har hatt betydning. Men samtidig har det at så mye kommunikasjon har foregått skriftlig, ført til at en som leder har måttet ha et svært bevisst forhold til det skriftlige innholdet og søke å ha så effektiv kommunikasjon som mulig. Fraværet eller reduksjon i fysiske møter forsterker dette.

For å oppnå effektiv kommunikasjon, er det viktig at den som sender informasjonen har evner til å tilpasse informasjonen til mottakeren eller mottakerne, og at senderen av informasjonen har evne til å sette seg inn i mottakeren sin situasjon. Jacobsen og Thorsvik sier at dette betyr i praksis at *senderen må anvende et språk som mottaker forstår, og at budskapet må sendes gjennom en kanal som mottakeren er kjent med og benytter. Budskapet må gis en form og et*

innhold slik at det legges merke til. Budskapet må times slik at det ikke drukner i en mengde annen informasjon. I tillegg tyder mye på at kommunikasjonen blir mer effektiv. Jo bedre avsenderen er til å formidle budskapet gjennom bruk av bilder og metaforene og flere kommunikasjonskanaler. Jo flere ganger man gjentar budskapet gjennom ulike kanaler, jo mer effektiv blir kommunikasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 278).

Det at de digitale kommunikasjonskanalene har kommet så langt, har vært en viktig faktor for at læring og kunnskapsspredning har vært mulig gjennom pandemien. Det at en raskt har kunnet fått tilbakemeldinger hvis informasjon var uklar, og at en har kunnet oppklare misforståelser eller feiltolkninger har vært viktig. Gjennom pandemien har det vært stadige endringer, både på grunnlag av endringer i lokale eller nasjonale tiltak, men også på bakgrunn av tilbakemeldinger og innspill fra både interne og eksterne aktører i organisasjonen. Det har dermed vært helt nødvendig at leder har videreformidlet det kunnskapen som vedkommende har fått til andre.

I en krisesituasjon er kommunikasjon essensielt. Boin mfl. hevder at kommunikasjon i krisetider har ulike

formål: *attempt to reduce public and political uncertainty and inspire confidence in crisis leaders by formulating and imposing a convincing narrative* (Boin et al., 2017, s. 79). De sier videre at dette ikke er noen enkel oppgave. Fimreite m.fl. (2014) sier følgende:

En viktig oppgave i forbindelse med kriser er meningsdanning og kommunikasjon med berørte parter og befolkningen generelt- for å skape en fellesforståelse av hva krisen innebærer. De symbolske sidene ved kriseledelse og kampen om troverdighet og tillit er viktige elementer i en krisesituasjon (Fimreite et al., 2014, s.16).

Jacobsen og Thorsvik peker på at det å ha gode kommunikasjonsprosesser er viktig for mange faktorer i en organisasjon. De hevder at *Kommunikasjon er selve grunnlaget for koordinering av arbeidsoppgaver og funksjoner i organisasjoner. Koordinering forutsetter at mennesker tilpasser seg hverandre.* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.270). De peker også på at dess sterkere behovet er for koordinering, dess sterkere blir behovet for kommunikasjon. Jo sterkere behovet for koordinering er, desto sterkere blir også behovet for kommunikasjon

I en krisesituasjon blir det ekstra viktig med koordinering, slik at en søker å sikre at alle vet hva de skal gjøre og hvorfor. Dette gjelder både internt i organisasjonen, men det er også viktig at en samarbeider med aktørene utenfor organisasjonen.

Som vi var inne på i kapittelet om beslutningstaking, så er det i en krisesituasjon enda større fokus på beslutninger, og det må ofte skje i et hurtigere tempo enn ved vanlig drift. Det at aktørene i og utenfor organisasjonen får informasjon om hvilke beslutninger som er tatt, og på hvilket grunnlag de er tatt er essensielt for å kunne drifte organisasjonen innenfor de retningslinjene som var satt (og stadig ble endret) gjennom pandemien. Det er også viktig at aktørene har mulighet til å komme med spørsmål og innspill på de beslutningene som er tatt, slik at de kan være delaktige i beslutningene *Felles for alle typer beslutninger er at kvaliteten opp beslutningen er avhengig av hvor godt informasjonsgrunnlaget er. Det betyr at informasjon må formidles til beslutningstakere, og at informasjon må være tilgjengelig når det er behov for den.* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270).

Videre hevder Jacobsen og Thorsvik at kommunikasjon er viktig for læring og kunnskapsspredning. *Læring forutsetter at vi får tilbakemelding på det vi har gjort, og så starter en refleksjon over hvilke resultater vi oppnådde. For å få tilbakemelding er vi avhengig av at erfaringer blir kommunisert tilbake til oss, og for å lære må vi kommuniserer for å finne ut hva tilbakemeldingene betyr, og ta stilling til hvilke handlingsimplikasjoner vi bør trekke. Organisasjoner er også avhengig av at kunnskap som utvikles et sted i organisasjonen, spres til andre, noe som skjer gjennom mennesker og enheter.* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270). Det at de digitale kommunikasjonskanalene har kommet så langt, har vært en viktig faktor for at læring og kunnskapsspredning har vært mulig gjennom pandemien. Det at en raskt har kunnet fått tilbakemeldinger hvis informasjon var uklar, og at en har kunnet oppklare misforståelser eller feiltolkninger har vært viktig. Gjennom pandemien har det vært stadige endringer, både på grunnlag av endringer i lokale eller nasjonale tiltak, men også på bakgrunn av tilbakemeldinger og innspill fra både interne og eksterne aktører i organisasjonen. Det har dermed vært helt nødvendig at leder har videreformidlet det kunnskapen som vedkommende har fått til andre.

Alle mennesker har et grunnleggende behov for trygghet, og personalet har rett på en trygg arbeidshverdag ifølge norsk lovgivning. Som leder i barnehage er det viktig at særlig personal, opplever det som trygt å være på jobb. *Kommunikasjon er helt sentralt i det opplevde samholdet i organisasjoner. Dårlig kommunikasjon er dokumentert å være den vanligste årsaken til konflikt i mellommenneskelige forhold. Derfor kan vi si*

at kommunikasjon er avgjørende for å skape et godt arbeidsmiljø og for å bygge kultur som gir grunnlag for å utvikle en organisatorisk identitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 269). Gjennom pandemien har det også vært viktig å kommunisere til medarbeiderne i forhold til endringer, slik at personalet kunne komme på jobb, og oppleve noen grad av forutsigbarhet i en uforutsigbar tid. I barnehagene vet man at trygge personal er viktig for å trygge barn og foreldre. Organisasjoner med utstrakt tillit mellom ledere og medarbeidere kan være mer effektive enn organisasjoner hvor man bruker tradisjonelle byråkratisk-administrative styringsvirkemidler (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 122).

Som leder er det viktig å opprettholde tillit også i en krisesituasjon, og hvis aktører, både interne og eksterne ikke får nødvendig informasjon om beslutninger og grunnlaget for beslutningene, kan tillitten til leder bli svekket. *Organisasjoner er, som vi har påpekt tidligere, avhengige av sine omgivelser. Dette betyr at de fleste organisasjoner løpende må kommuniserer med sentrale aktører i omgivelsene for å tilegne seg viktig informasjon. Samtidig vil de fleste organisasjoner også forsøke gjennom kommunikasjon å “forme” omgivelsene slik man ønsker (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270)*

Som leder i barnehage er det viktig at særlig personal, men også foreldre opplever trygghet både til og i organisasjonene, og særlig i en krise, og for å kunne gi dette må leder både få tak i informasjon, og sørge for å videreformidle informasjonen på en hensiktsmessig måte. Personalet har rett til en trygg arbeidshverdag (jf. AML) og foreldrene må være trygge på at barnehagen er et trygt sted å levere i fra seg barna sin. I en krisesituasjon oppstår det ofte mye usikkerhet, og som leder er det viktig at en søker å begrense usikkerheten så mye som mulig, ved å forsøke å styre andres inntrykk av krisen.

Boin m.fl. (2017) hevder at ledere har ikke mye tid på seg til å komme med sitt syn på hendelsene, for mange andre meningsytrere vil prøve å komme med sitt syn på det som har hendt, og det er derfor viktig at lederne er på og er effektive i sin kommunikasjon, både med personal og med foreldre og eventuelt andre samarbeidspartnere i omgivelsene.

Viktigheten av god kommunikasjon har gjennom denne teoretiske delen kommet tydelig frem, og det har dannet grunnlaget for den påfølgende hypotesen:

Hypotese 3: Barnehagestyrerne har vært bevisste i sin kommunikasjon ut mot foreldre gjennom pandemien.

3.5 Ansvarlighet

Innledningsvis brukte vi følgende definisjon på ledelse: *ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål. Ledelse er dermed i bunn og grunn en relasjon* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405), det som denne definisjonen ikke sier direkte, er at ledelse også er makt. Strand (2007) viser til at makt betyr *evne til å påvirke, om nødvendig med sanksjoner, nekte noen et gode eller påføre dem ubehag dersom de ikke adlyder* (Strand, 2007, s. 402). Strand (2007) hevder videre at ledere må kunne påvirke for å fylle sin ledelsesfunksjon, *Ledere må ha makt til å få ting til å skje, og de må ha makt over personer i former som ikke hele tiden fører til oppgjør mellom partene* (Strand, 2007, s. 403). Strand viser også til at ledere til en viss grad er individuelle forvaltere av makt, og ledere er også en del av et maktapparat. Strand hevder videre at maktbruk og makt er nødvendig for å utøve ledelse med suksess, men at ledere *står i fare for å bevege seg inn i etikkens grenseland* (Strand, 2007, s. 403).

Det å gjøre vanskelige valg er en del av en leder sin oppgave (Strand 2007). Ledere er rollemodeller og det er forventet at ledere skal kunne stå for sine valg, og også begrunne hvorfor en valgte som en gjorde. Dette gjelder både de store overordnede valgene, men også i de mindre avgjørelsene som blir tatt.

Etikken i de små- den hverdagslige moralen, hvordan en forholder deg til andre mennesker, om en handler rettferdig og rimelig, viser oppmerksomhet og utviser egen atferd som er troverdig i det daglige- er kanskje av like stor betydning (Strand, 2007, s. 557).

Ledere arbeider gjennom andre, de koordinerer mennesker, autoriteten defineres som en relasjon, og ledere er avhengige av å få oppslutning fra medarbeidere og informasjon og samarbeidsvilje fra mange parter (Strand, 2007, s. 420).

Alle mennesker har et grunnleggende behov for trygghet. Og som leder i barnehage er det viktig at særlig personal, men også foreldre opplever trygghet både til og i organisasjonene, og særlig i en krise, og for å kunne gi dette må leder både få tak i informasjon, og sørge for å videreformidle informasjonen på en hensiktsmessig måte. Personalet har rett til en trygg arbeidshverdag (jf. AML) og foreldrene må være trygge på at barnehagen er et trygt sted å levere i fra seg barna sine.

Som ansvarlige ledere er det viktig å ha det etiske perspektivet med seg i de valgene en tar:

Alt i alt vil det vel i det lange løp være enighet om at umoral står for fall, at individer og organisasjoner ikke kan gjøre onde eller feilaktige ting uten å bli stilt til ansvar. Det er etisk overbevisning og ofte en salgs felles samfunnskontrakt som er grunnlaget for en slik bedømmelse (Strand, 2007, s. 557)

Som vi har vært inne på tidligere i oppgaven, så vil en leder, både i en normalsituasjon, men særlig i en krisesituasjon måtte fatte mange beslutninger som består av dilemmaer:

Svært mange av de moralske valgsituasjonene som ledere står i, har karakter av paradokser eller dilemmaer. Ofte vil det ikke være et enkelt valg som er det eneste riktige, men kanskje en avveining, kanskje en midlertidig tilsidesetting av et godt formål. Kanskje en vurdering av det moralske i det lange løp, kanskje en tilsidesetting av hvordan det ser ut, til fordel for det som gir god virkning (Strand, 2007, s. 557)

Torodd Strand viser til tidligere leder i Administrativt forskningsråd, Per Inge Strand, sine formuleringer som veiledning for hvilke vurderinger ledere som visselig er hensatt i mange tvetydige situasjoner, kan bruke når de vurderer sine egne handlinger (Strand, 2007, s. 557) Han stiller seg følgende spørsmål:

- *Kan jeg stå åpent fram og si: Det og det har jeg gjort?*
- *Må jeg ty til forklaringer som er vanskelig å forstå?*
- *Hva ville en si som vil meg vel?*
- *Hva vil en som ikke vil meg vel si?*
- *Kan jeg fortelle dette til andre?*
- *Hva synes jeg hvis andre gjør det samme? Tåler dette offentliggjøring? Hva kan pressen skrive om dette?*

(Strand, 2007, s. 557).

Fimreite m.fl. hevder at det å bli stilt til ansvar kommer som krisens fase fire:

Her kommer spørsmålet om fordeling av skyld og ansvar i forgrunnen. Spillet om hvem som må ta det politiske og administrative ansvaret i krisen, og hvem skal få æren for eventuelle vellykkede resultater, er i fokus, og det foregår ofte en kamp om fortolkninger og forståelse av hva som egentlig skjedde (Fimreite et al., 2014, s. 16)

Boin m.fl. hevder at det i denne fasen handler om å *manage accountability* (Boin et al., 2017, s. 102), som kan oversettes med å håndtere ansvarlighet.

Boin mfl. (2017) vier til at krise kan vare over lang tid, men at det er en midlertidig tilstand som går over. Det er da leder sin oppgave å ta organisasjonene tilbake igjen til normaliteten.

But leaders often discover,

to their bewilderment and dismay, that the worst for them is yet to come when the initial

crisis response operations are “one track” or have ceased (Boin et al., 2017, s. 103)

Gjennom kriser tar mange valg, og en må som leder stå til ansvar for valgene en tar.

For å avslutte en krise hevder Boin mfl. at to ting må være på plass:

To end a crisis, closure must

be achieved on both the operational and political dimensions of crisis management. Operationally,

a crisis ends when the response network is deactivated because it

is no longer needed. Strategically, a crisis reaches closure when crisis-

related issues no longer dominate public, political, and policy agendas (Boin et al.,

2017, s. 107).

Ut fra disse ulike beskrivelsene av etikk og ansvar, er det naturlig at barnehagestyrerne opplever å stå i en serie med ulike dilemmaer og beslutningssituasjoner som både motiverer, men også tynger. For å teste dette har jeg utarbeidet følgende hypotese:

Hypotese 4: Barnehagestyrerne har vært sitt ansvar bevisst gjennom pandemien

3.6 Lærling og endring

Boin m.fl. (2017) hevder at læring er en naturlig reaksjon på en krise. Fimreite mfl. peker på at *Læring er en kontinuerlig prosess og kan ikke skilles av som en fase som dukker opp til slutt i en krisehåndtering. Læring skjer og oppstår nesten umiddelbart når en ser at noe ikke fungerer* (Fimreite et al., 2014, s.100). Fimreite sier at kriselæring er den femte fasen i et kriseløp, men «*Dette dreier seg om læring av erfaring mens krisen pågår, og ikke minst i etterkant av den. Hvilke muligheter gir kriser for forbedringer i rutiner og prosedyrer, for reformer og endring i og mellom etablerte organisasjoner, institusjoner og politiske tiltak*»? (Fimreite et al., 2014, s. 16).

Fimreites m.fl. argument er selvsagt både viktig og riktig, men koplingen til “siste fase” er nok en for enkel avgrensing av læring under pandemien. Læring har vært nærmest en kontinuerlig prosess. I lys av at koronapandemien har vært en forholdsvis langvarig pandemi, så har det blitt gjort mange erfaringer underveis som har ført til endringer på bakgrunn av det en har lært gjennom pandemien, og gjennom de ulike lokale og nasjonale smittevernstiltakene som har kommet og gått gjennom pandemien. Det blir derfor helt naturlig å også trekke inn litteratur om endring og endringsledelse i denne delen.

Forventingene om at organisasjoner stadig utvikler seg, er absolutt til stede, og Jacobsen hevder at *økende endringstakt gjenspeiler seg i organisasjonsteoriene, der hvor det før handlet om å oppnå stabilitet, har organisasjonsteorien nå gått mer i retning av å fokusere på bevegelse, dynamikk og endring* (Jacobsen, 2018, s. 14). Jacobsen og Thorsvik hevder at *Organisasjoner som ikke klarer å tilpasse seg ny teknologi, nye forventninger og krav, kan ikke forvente å overleve særlig lenge* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 372)

Endring, læring og utvikling er ikke ukjente begreper i barnehageverden. Rammeplanen slår fast at barnehagene skal være “lærende organisasjoner” og fokuset på endringer og forbedringer har vært stort de siste årene. At barnehagene skal være lærende organisasjoner innebærer at barnehagene skal være *Organisasjoner der personer utvikler kapasiteten de har for å skape det resultatet de virkelig ønsker, der nye og ekspansive tankemønstre blir satt fri, og der personer kontinuerlig lærer å se helheten sammen* (Senge i Ertesvåg & Roland, 2014, s. 69). Boka «Ledelse av endringsarbeid i barnehagen» av Sigrun K Ertesvåg og Pål Roland starter som følger: *Å drive barnehage er et viktig og krevende arbeid i et samfunn som stiller stadig større krav til omstilling og endring* (Ertesvåg & Roland, 2014, s. 13). Forfatteren hevder videre at *samtidig som det er behov for endring i barnehagen, vet vi også at det å lede, drive og gjennomføre slike prosesser er komplisert arbeid* (Ertesvåg & Roland, 2014, s. 14).

Barnehagesektoren har gjennomgått stadige endringer de siste årene, *Barnehageleiling har likevel ofte sterkt preg av at ein må tilpassa seg avgjerder som er tekne på høgare nivå. Som barnehagestyrar er ein med andre ord underlagt styring som ein ofte berre må tilpassa seg til* (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 142), så er endringene som kom i forbindelse med koronapandemien drevet av andre faktorer enn tidligere endringer. Mens tidligere endringer har hatt som bakteppe å først oppnå barnehagetilbud til alle, før en satte fokuset over på kvalitative endringer i barnehagene, for å oppnå et bedre barnehagetilbud til barn. Endringen

som kom i forhold til pandemien kom med tanke på å forhindre smitte av et potensielt dødelig virus. Dessuten skjedde dette svært raskt og i en situasjon preget av betydelig usikkerhet. Dette kan sees på som det Jacobsen (2018) kaller et brudd der organisasjoner står ovenfor forhold en ikke hadde forventet og som er helt nye, *perioder der vi må forkaste det vi tidligere har trodd på, eller det vi mener vi er gode til å gjøre*, Jacobsen sier videre: *slike endringer legger stort press på systemet og er en viktig kilde til stress og usikkerhet* (Jacobsen, 2018, s. 74). Det bruddet som var bakgrunnen for endring var ikke et ønsket brudd for ansatte i barnehagene, eller i landet for øvrig, men ble fremtvunget av nødvendighet.

Jacobsen og Thorsvik peker på at *Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373). Jacobsen og Thorsvik skiller videre mellom radikal eller inkrementell endring: *Radikal ending innebærer at organisasjonen bryter med tidligere praksis (...) mens inkrementell endring skjer vet at organisasjonen bygger på det man allerede har, og forbedrer og raffinerer dette på en stegvis måte* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 374). Her kan det nok diskuteres om endringene i barnehagene være radikal eller inkrementell, for på noen områder kan det tenkes at barnehagene måtte bryte med tidligere praksis, mens en samtidig bygget videre drift på det man allerede hadde. Det som nok er på det rene er at endringene gjennom pandemien skyltes i hovedsak ytre press i forhold til de til enhver tid gjeldende smittevernstiltakene, og ikke et iboende behov for alle landets barnehagetilsatte til å foreta endringer verken så hyppig, eller til tider så omfattende som koronapandemien krevde.

Både Boin m.fl. og Fimreite m.fl. peker på at en gjennom kriser lettere kan få gjennomslag til å gjøre endringer i organisasjoner.

I forhold til den pågående pandemien, så er vi enda ikke kommet dit hen at det har blitt gjennomført en endelig analyse av hva vi kan lære av pandemien. Koronakommisjonen har kommet med en rapport (NOU 2021:6), og det er kommet en rapport om barnehagene i starten av pandemien (Os m.fl) men det kan forventes at det vil komme flere rapporter og studier i fremtiden. Men på bakgrunn av det at læring også handler om å justere underveis igjennom kriseløpet, samt at barnehagene i utgangspunktet er "lærende organisasjoner", er forventningen at en raskt mobiliserte en endringsvilje og evne, og på bakgrunn av dette har jeg dannet følgende hypotese:

Hypotese 5: Barnehagestyrerne har lært gjennom pandemien

3.7 Lederen og psykologiske reaksjoner i krisehåndteringen

Den sjette og siste hypotesen trekker inn psykologiske aspekter ved ledelsen mer konkret. Krisehåndtering handler ifølge Bråten (2020) om hvordan enkeltpersoner mestrer arbeidsoppgavene sine i krisetider. Han sier videre at det er essensielt at vi tenker på at det er enkeltindivider som møter en krise, og som skal operere gjennom kriser. Han sier videre at ledere tar med seg sine individuelle egenskaper inni en krise, og *de må kunne mestre både eget og andres stress, før lederen kan samhandle og utøve ledelse overfor andre* (Bråten 2020)

Bråten (2020) sier videre at stress er en uunngåelig faktor i krisetider. Hvis vi ser tilbake på definisjonen av krise fra tidligere i oppgaven, *en alvorlig trussel mot grunnleggende samfunnsstrukturer eller sentrale verdier knyttet til sikkerhet, velferd, liv og helse som krever rask reaksjon under stor grad av usikkerhet* (Fimreite et al., 2014, s. 15) og at det som kjennetegner kriser er at det er uventede hendelser, som kan ha store negative konsekvenser, *de er vanskelige å forutsi, og utvikler seg ofte raskt og uforutsigbart* (Fimreite et al., 2014, s. 15) så kan en forstå hvorfor Bråten (2020) hevder dette.

I boka Stress og Helse (2019), ser Naja Hulvei Rod blant annet på hva stress er og hva som er årsakene til stress.

Begrepet stress brukes i mange sammenhenger, men det er relativt uklart hvordan begrepet skal defineres. Det er et komplekst begrep som har vært brukt til å beskrive alt fra belastninger i omgivelsene, via individets ytre og indre ressurser til å mestre disse belastningene, til de atferdsmessig, psykologiske og fysiologiske belastningene (Rod, 2019, s. 21)

Rod trekker frem at det i den vitenskapelige litteraturen generelt arbeider ut fra tre forskjellige definisjoner på stress:

1. *Stress defineres som faktorer (stimuli) i omgivelsene som påvirker individet (stressorer).*

2. *Stress defineres som den interaksjonelle forholdet mellom belastninger i omgivelsene og i hvilken grad individet forventer å kunne mestre disse belastningene (opplevd stress)*

3. *Stress defineres som en tilstand av økt fysiologisk, psykologisk eller atferdsmessig beredskap ovenfor ytre belastning (stressreaksjon)*

(Rod, 2019, s. 24)

Bråten (2020) trekker frem at stressreaksjoner påvirker både hvordan en samhandler med andre, hvordan en håndterer sine individuelle oppgaver og hvordan en opptrer som leder.

Rod trekker også frem at

det en økende interesse for det man kaller “grenseløst arbeid”, som en mulig årsak til stress: en fleksibel arbeidssituasjon der man kan jobbe hvor som helst, og når som helst, og arbeidet defineres i form av en bestemt oppgave fremfor fast arbeidstid (Rod, 2019, s. 37).

Hun legger til: *Grenseløst arbeid forekommer også ofte blant ledere, konsulenter og kunnskapsarbeidere. Mange arbeidstakere har problemer med å forene jobb og familieliv på en hensiktsmessig måte (Rod 2019, s. 37).*

Både Rod (2019) og Bråten (2020) viser til fire typer stressreaksjoner. Bråten (2020) bruker begrepene fysiologisk reaksjon, endret persepsjon, kognitive endringer og adferdsmessige endringer. Rod (2019) bruker begrepene opplevd stress og mestring, den fysiologiske stressreaksjonen, den psykologiske stressreaksjoner og den atferdsmessige stressreaksjonen, og definisjonene sammenfaller, selv om de ha litt ulike navn på to av stressreaksjonene.

Ved opplevd stress og mestring trekker Rod frem følgende: *en belastning kun er belastende dersom vedkommende opplever den belastende (Rod, 2019, s 46).* Rod trekker frem at

kapasiteten til å takle en stressbelastning og måten belastningen håndteres på varierer fra individ til individ, og den samme ytre belastningen kan dermed føre til vidt forskjellige opplevelser av stress, avhengig av personlighet og ressurser

(Rod 2019, s. 46).

Den fysiologiske stressreaksjonen. Bråten (2020) viser her til at *forskeren Hans Seyle fant allerede på 50-tallet at en stressreaksjon i møte med en trussel kan belyses ut fra fasene alarm, motstand og utmattelse (Bråten 2020).* Bråten sier videre at i alarmfasen gjør kroppen

seg klar til å håndtere trusselen gjennom aktivering av en rekke automatiske prosesser (Bråten 2020). Bråten viser til at blant annet så utvider pupillene seg, hjertet slår raskere og pusten øker. Denne reaksjonen blir også omtalt som fight-flight-freeze, og handler om at en gjør seg klar enten til å angripe, unngå eller stivne når en trussel kommer mot oss. Rod hevder at en *kortvarig akutt stressreaksjon er ofte en hensiktsmessig og naturlig reaksjon som kan bidra til å håndtere kortsiktige stressbelastninger* (Rod, 2019, s. 51), men Rod sier videre at *langvarig kronisk stress kan derimot få alvorlige konsekvenser for hvordan kroppens sentrale organsystemer fungerer* (Rod, 2019, s. 51)

Den psykologiske stressreaksjon: Rod sier at *kronisk stress kan medføre en rekke psykologiske reaksjoner som i siste instans kan gi seg utslag i nedsatt mental helse* (Rod, 2019, s. 54). Rod trekker videre frem at en *langvarig stressbelastning kan føre til en psykologisk tilstand som kjennetegnes ved psykisk utmattelse og depressive symptomer, tretthet og personlighetsendring med redusert selvtillit og økt irritabilitet* (Rod, 2019, s. 54). Rod viser også til at langvarig stress kan føre til en ubalanse mellom aktivering og hvile, og hun viser til at det er en klar sammenheng mellom stress og søvnforstyrrelser. Rod viser også til undersøkelser som viser at “kvinner som jobber med mennesker” har *økt risiko for å utvikle behandlingskrevende depresjon eller andre psykiske lidelser* (Rod, 2019, s. 54). Hun sier videre at «*Denne økte risikoen skyldes hovedsakelig de høye omsorgskravene i arbeidet med mennesker,*» (Rod, 2019, s. 55).

Den atferdsmessige stressreaksjonen: Rod viser til at *langvarig kronisk stress kan påvirke den helsemessige atferden* (Rod, 2019, s. 56). Hun viser videre til studier der det er vist at mennesker med høyt stressnivå har mindre sannsynlighet for å slutte å røyke, redusere alkoholinntaket, og har større sannsynlighet for å bli inaktive.

Alle arbeidstakere i Norge skal ha et forsvarlig arbeidsmiljø, og en forsvarlig arbeidstid og dette er lovfestet i arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd (AML §4.1), om arbeidstid sier den samme loven *Med arbeidstid menes den tid arbeidstaker står til disposisjon for arbeidsgiver. Med arbeidsfri periode menes den tid arbeidstaker ikke står til disposisjon for arbeidsgiver. Arbeidstidsordninger skal være slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldig fysisk eller psykiske belastninger, og slik at det er mulig å ivareta sikkerhetshensyn* (AML §10).

Gitt disse psykologisk avledede stressreaksjonen, samt at vi i denne studien studerer pandemihåndtering i barnehager, er det nærliggende å anta at vi finner slike situasjoner i praksis.

På bakgrunn av informasjonen i dette avsnittet har jeg dannet følgende hypotese:

Hypotese 6: Det har vært krevende å være barnehagestyrer gjennom pandemien

3.8 Oppsummering og avslutning

Jeg har ovenfor avledet i alt seks beskrivende hypoteser omkring ledelse. Hypotesene er koplet til ulike teorier både om kriseledelse og basert på mer generell ledelsesteori. Nedenfor er hypotesene oppsummert skjematisk.

H 1:	Erfarne barnehagestyrere har hatt lettere for å innhente informasjon i starten av pandemien enn mindre erfarne styrere.
H 2:	Barnehagestyrere har stått i et krysspress når beslutninger skulle tas gjennom pandemien.
H 3:	Barnehagestyrerne har vært bevisste i sin kommunikasjon ut mot foreldre i barnehagen gjennom pandemien.
H 4:	Barnehagestyrerne har vært sitt ansvar bevisst gjennom pandemien.
H 5:	Barnehagestyrerne har lært gjennom pandemien.
H 6:	Det har vært krevende å være barnehagestyrer gjennom pandemien.

Jeg vil i det neste kapittelet gå over til å beskrive hvilken metode som er tatt i bruk for å søke å finne svar på de teoretisk avledede hypotesene.

4.0 Metode

Målet for denne oppgaven er å studere hvordan det har vært å stå i jobben som barnehagestyrere igjennom pandemien. Koronapandemien har og er en pågående pandemi, som har ført til mange endringer for de fleste, og jeg ønsker å finne ut hvordan det har vært å lede barnehage gjennom denne situasjonen. Jeg har gjennom teorikapitlet trukket opp ulike hypoteser som jeg søker å svare på gjennom i kapittel 5, men før det vil jeg redegjøre for de metodiske valgene som oppgaven bygger på, og hvilke konsekvenser det har ført til.

Som jeg var inne på tidligere i oppgaven, søker denne oppgaven å ha en beskrivende funksjon. Jacobsen (2018) sier at når en oppgave skal være beskrivende så innebærer det at noen gjennom en undersøkelse ønsker å få mer innsikt i hvordan et fenomen ser ut. Fenomenet som jeg ønsker å få mer innsikt i er barnehageledelse igjennom koronapandemien. Jacobsen (2018) sier at metode dreier seg om *hvordan man tilnærmer seg og forsøker å «avdekke» virkeligheten* (Jacobsen 2018a, s. 16).

4.1 Valg av forskningsdesign

Jacobsen (2018a) hevder at *hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten* (Jacobsen, 2018a, s. 15).

Når en skal velge metode, så henger dette sammen med hva som er formålet med forskningen. Problemstillingen i denne oppgaven er *Hvordan har det vært å være barnehagestyrer gjennom koronapandemien*, og jeg har valgt en eksplorerende problemstilling, der jeg har til hensikt å utdype det vi ikke vet så mye om, så har det vært styrende for mitt valg av metode.

En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som får fram nyansert data, går i dybden og er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold. Dette medfører ofte et behov for å konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter, det vi kaller et intensivt opplegg. Vi kan si det på en annen måte: Ved eksplorerende problemstillinger bør vi velge en metode som får fram mange nyanser, noe som vanligvis krever konsentrasjon om noen få enheter. Slike metoder vil egne seg til innsamling av det vi kaller kvalitative eller åpne data. (Jacobsen, 2018a, s. 64).

I min oppgave har jeg benyttet meg av to ulike forskningsmetoder kvalitative forskningsmetoder. Det å velge kvalitative metoder har både fordeler og ulemper, men i denne oppgaven anså jeg at det gav mer fordeler enn ulemper å benytte kvalitative metoder.

Kapittel 2: Hendelsesforløpet, bygger på *dokumentanalyse* av min egen e-post korrespondanse i perioden 29.2.20 til 25.9.21. Ifølge Jacobsen (2018a) kan dokumentanalyser være hensiktsmessige når en ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har gjort. Gjennom å gjøre en gjennomgang av min egen e-post korrespondanse, har jeg kunnet fremlegge noe av det som har skjedd i en enkelt barnehage gjennom pandemien, og dette er kun brukt for å illustrere noe av det barnehagestyrere har stått igjennom pandemien. Da dette ikke kun skulle være en studie over hva jeg har gjort gjennom pandemien, valgte jeg også å bruke en annen kvalitativ metode.

Jeg valgte å gjennomføre åpne *individuelle intervjuer*. Jeg ønsket at respondentene skulle få stor frihet i forhold til hva de delte av informasjon, og hvilke faktorer hver respondent vektla i de ulike spørsmålene, og jeg ønsket ikke å tvinge respondentenes svar i noen retning med tanke på å ha noen faste svarkategorier (Jacobsen, 2018a, s. 129), noe som jeg håpet ville føre til at en gjennom de ulike intervjuene fikk frem ulike nyanser av svar. Intervjuene er foretatt ansikt til ansikt ved at jeg reiste rundt til respondentene og intervjuet dem på side respektive arbeidsplasser. Samtidig ble det valgt en semi-strukturell intervjuguide. Intervjuguiden er utformet etter ulike faser barnehagene (og nasjonen for øvrig) har gått igjennom i løpet av pandemien. Bakgrunnen for at jeg valgte å strukturere intervjuguiden lik, er at jeg hadde en antagelse om at det har vært ulike utfordringer og problemstillinger, gjennom ulike perioder av pandemien.

I kapittel 5 og videre i oppgaven er det svarene som respondentene kom med gjennom intervjusituasjonen er det som blir brukt til å presentere funn.

Da informasjonen fra egen e-post korrespondanse kun danner grunnlaget for å illustrere hendelsesforløpet i kapittel 2, er metodekapittelet videre bygget opp med hovedfokus på de gjennomførte intervjuene.

4.3 Utvelgelse av respondenter

I utgangspunktet kunne jeg ha tenkt meg å gjennomføre mange intervjuer, for å få et stort innblikk i hvordan det har vært å være barnehagestyrer i koronaens tid, og for at oppgaven skulle bli relevant for så mange som mulig, og dermed kunne ha generalisert noen overordnede trekk på hvordan det har vært å være barnehagestyrer gjennom pandemien. Men da hverken den økonomiske eller tidsmessige rammen for dette studiet gjorde at jeg kunne fly land og strand rundt i hele landet for å gjennomføre intervjuer, måtte jeg foreta noen avgrensende valg. Dette innebærer at funnene i denne studien ikke kan generaliseres, men kan allikevel gi oss et innblikk i hvilke gleder og utfordringer barnehagestyrere har stått i igjennom pandemien.

Jeg har i denne studien intervjuet 7 barnehagestyrere. Jeg ønsket å ha et utvalg av barnehagestyrere med både lang erfaring og noen med kort erfaring, samtidig som jeg ønsket å intervjuer barnehagestyrere fra både kommunale og private barnehager. Jeg hadde en antagelse om at både eierform og erfaring ville kunne påvirke respondentenes svar i intervjuene. Dette resulterte i at det er intervjuet fire barnehagestyrere fra kommunale barnehager, fra to ulike kommuner. To av barnehagestyrerne fra kommunal sektor har lang erfaring, mens to har kort erfaring (mindre enn 1 år). Fra private barnehager er det intervjuet 3 barnehagestyrere, hvor to har lang erfaring og en har kort erfaring (mindre enn 1 år). For å ikke komme i konflikt med egne meninger, så valgte jeg å trekke lodd om hvilke barnehagestyrere jeg skulle spørre i denne undersøkelsen, og valgte da å trekke fra en annen kommune enn det jeg selv arbeider i. Årsaken til dette er i bunn og grunn at siden jeg har lang erfaring som styrer i samme kommune, og har en tendens til å uttale meg noe tydelig om hva jeg tenker og mener om ting, så kunne jeg trolig, ved å velge andre barnehagestyrere med lang erfaring i samme kommune, ha både styrt og påvirket resultatene av intervjuene på en måte som jeg ikke ønsket. Det skal allikevel nevnes at jeg har kjennskap til alle respondentene som ble intervjuet gjennom ulike samarbeid gjennom årene, men det er muligens slik det er når en har vært barnehagestyrer selv gjennom flere år.

Alle respondentene ble kontaktet via telefon, men en presentasjon av hva problemstillingen for min masteroppgave var, og med en forespørsel om vedkommende kunne tenke seg å bidra. Alle respondentene svarte umiddelbart ja til deltakelse, og tidspunkt for gjennomføring av intervjuet ble avklart via samme telefonsamtalen.

4.2 Innsamling av data

Som nevnt ble alle intervjuene ble gjennomført i respondentenes egne barnehager. Årsaken til dette er todelt, den første er av praktisk karakter, og det omhandlet at jeg ikke ønsket å bruke mer av respondentenes tid enn høyst nødvendig, mens den andre årsaken er at jeg ønsket at respondentene skulle føle seg trygge i intervjusituasjonen, og dermed hadde respondentene «hjemmebanefordel», med at vi var på deres hjemmebane, og dermed en naturlig kontekst for respondentene (Jacobsen, 2018a, s. 152).

Intervjuguiden som ble utarbeidet og brukt kan nok anses til å ha en lav strukturingsgrad. (Jacobsen, 2018a, s. 150). Spørsmålene ble stilt i fast rekkefølge i forhold til ulike «faser» igjennom pandemien, men det var nesten bare åpne svar. De spørsmålene der det var svaralternativer omhandlet bakgrunnsinformasjon om respondentene selv, i tillegg til spørsmålene som om handlet om den hadde hatt barn i barnehagen i den stengte perioden, samt spørsmålet om barnehagen hadde opplevd å bli stengt på grunn av smitte. Disse to spørsmålene gav i utgangspunktet muligheten til å bare svare «ja» eller «nei». Årsaken til at jeg valgte å gjennomføre intervjuet med lav strukturingsgrad var, som jeg har vært inne på tidligere, at jeg ønsket at hver respondent skulle svare ut fra sine tanker og innfall, og at det dermed kunne komme ulike svar hos de ulike respondentene, slik at en kunne se om respondentene trakk frem like eller ulike faktorer gjennom sine svar.

Jeg valgte å notere ned respondentene sine svar mens intervjusituasjonen pågikk. Bakgrunnen for dette er todelt: Når jeg ringte respondentene for å spørre om de kunne tenke seg å delta i denne studien, var det tre av respondentene som svarte at de ville delta, men at de ikke ønsket at det ble gjort lydopptak av samtalen, den andre årsaken er mindre flatterende for meg selv, og det var rett og slett at jeg ikke hadde søkt til NSD om å få ta opp lyd, og jeg hadde heller ikke anledning til å dra ned til Universitetet i Agder for å låne opptaker, noe som ble presisert på studiet, at lydopptak måtte gjøres ved bruk av konkret båndopptaker, og ikke via ulike apper eller lignende. På bakgrunn av dette valgte jeg å notere svarene til respondentene fortløpende gjennom intervjuene, for så å renskrive svarene direkte etter at intervjusituasjonen var gjennomført.

Spørsmålene som er stilt respondentene ble stilt på grunnlag av samme fasene i pandemien som er brukt i kapittel 2: Hendelsesforløpet. Respondentene fikk til sammen 36 spørsmål fordelt på følgende tema.

1. Prepandemi:
2. Dagene før stenging
3. Stengt periode
4. Det nærmer seg gjenåpning
5. Gjenåpning
6. Stabilisering
7. Når/hvis smitten kom
8. Din arbeidssituasjon

I tillegg fikk respondentene muligheten til å si noe til ulike samarbeidspartnere eller instanser om hvordan de har opplevd å det å være styrer i koronaens tid. Samarbeidspartnerne som ble nevnt i intervjuguiden var:

- ✓ Til regjeringen
- ✓ Til kommuneledelsen
- ✓ Til utdanningsinstitusjonene
- ✓ Til fagforeningene
- ✓ Til lokalpolitikere
- ✓ Til personalet
- ✓ Til foreldrene
- ✓ Til andre styrere

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av to uker i starten på oktober 2021, og hvert intervju varte rundt 90 minutter. Noen litt lengre og noen litt kortere. Den fullstendige intervjuguiden ligger som vedlegg 1.

4.3 Analyse av data

Etter å ha gjennomført og renskrevet alle intervjuene var det på tide å stille seg spørsmålet *Hvordan skal vi trekke noe fornuftig ut av denne informasjonsmengden?* (Jacobsen 2018a, s. 197) og selv om jeg godt kunne tenke meg å presentere alle respondentenes svar i denne oppgaven, så hadde da oppgaven blitt en avhandling på mange flere sider enn det den allerede er. Jeg valgte derfor å strukturere svarene i forhold til hypotesene som jeg har laget ut fra det teoretiske utgangspunktet som er lagt for oppgaven (jf. kapittel 3). Det vil si at jeg har trukket ut det respondentene har sagt i forhold til de ulike elementene som kommer inn under hypotesene, men med ett unntak. Når det gjelder hva respondentene selv ønsker at de kunne si

til ulike samarbeidspartnere/instanser (altså spørsmål 9), så har jeg gjort et bevist valg i forhold til at jeg har valgt å ta inn alle momentene som respondentene kom med. Dette har jeg valgt av særlig to årsaker: for det første så tenker jeg at jeg skylder respondentene at dette kommer frem i oppgaven, og for det andre så håper jeg at de ulike instansenes muligens kan trekke noe lærdom ut fra det som kommer frem, både gjennom oppgaven i sin helhet, men da særlig det som gjelder deres egen instans.

4.4 Reliabilitet og validitet

Både reliabilitet og validitet handler om troverdigheten til oppgaven (Jacobsen 2018a), altså om resultatene jeg har kommet frem til er troverdige. Validitet handler om gyldighet og relevans: *med gyldighet og relevans mener vi den empirien vi samler inn, faktisk gir svar på det eller de spørsmålene vi har stilt* (Jacobsen, 2018a, s. 16). Når det gjelder reliabilitet så handler det om pålitelighet og troverdighet: *Med pålitelighet og troverdighet mener vi at undersøkelsen må være til å stole på. Noen sier at den må være gjennomført på en troverdig måte, en måte som vekker tillit. Den må ikke være beheftet med åpenbare målefeil som gjør at resultatene blir feil* (Jacobsen, 2018a, s. 17). Jacobsen viser under reliabilitet til spørsmålet om det er slik at resultatene ville blitt de samme om jeg gjorde undersøkelsene en gang til. Jacobsen (2018a) sier det slik: *kort sagt: Det vi ønsker, er resultater som er relevante og riktige, og som vi kan stole på* (Jacobsen, 2018a, s. 17).

Jacobsen sier også: *Alle slike prosesser vil være beheftet med feil, svakheter og manglende presisjon. Poenget med å kunne forskningsmetode er ikke å unngå slike feil, det er ikke mulig, men å kunne gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en konkret undersøkelse* (Jacobsen, 2018a, s. 17).

Jeg har i min oppgave noen faktorer som kan sees på som svakheter, eller eventuelle styrker. Jeg har et bevisst forhold til blant annet følgende:

Kapittel 2. Hendelsesforløpet er helt og holdet bygget opp rundt min egen e-postkorrespondanse, og det er mine kommentarer og refleksjoner som kommer til uttrykk. Nettopp av den grunn er kapittel 2 kun brukt som en introduksjon eller informasjon over noe av det som har skjedd i en enkeltstående kommunal barnehage gjennom pandemien. Jeg har gjennom både innledningen og hendelsesforløpet ikke lagt skjul på det. Dette har også ført til

at jeg ikke har tatt med deler av dette i hverken funnene eller i konklusjonene videre i oppgaven.

Som jeg har vært inne på så hadde jeg kjennskap til alle respondenten som ble intervjuet, og hadde en relasjon til dem som styrerkollega, og dette er det viktig at kommer frem i oppgaven. Dette kan ha ført til at jeg har styrt hvilke respondenter jeg har trukket ut, for å kunne bekrefte ulike faktorer som jeg ønsket å fremheve. Jeg har av den grunn forklart hvordan jeg har gått frem for å vise hvordan jeg trakk ut respondentene til denne oppgaven, og jeg har forklart hvorfor jeg har unnlatt å velge andre respondenter. Det at jeg hadde tidligere kjennskap til respondentene kan også ha ført til en positiv faktor i oppgaven, nemlig at de svarte ærlig og oppriktig på spørsmålene som de fikk.

Det at jeg valgte å ikke ta lydopptak av intervjuene kan også sees på som en svakhet, men dette kan også ses på som en styrke, da respondentene kunne svare fritt og uten frykt for at det var lydopptak av det som ble sagt. Det at jeg renskrev notatene umiddelbart etter intervjuene håper jeg bidrar til å gi oppgaven troverdighet.

At jeg selv har stått som barnehagestyrer gjennom pandemien kan også sees på som både en styrke og en svakhet. Det at jeg selv har stått i denne situasjonen som respondentene ble utspurt om, kan ha ført til at jeg var forutinntatt i forhold til enkelte faktorer. Men det kan også ha ført til at, nettopp fordi jeg hadde innblikk i hvordan dette har vært, har kunnet stilt relevante spørsmål til respondentene, som utenforstående muligens ikke hadde kommet på å stille spørsmål om.

Alt i alt så har jeg forsøkt å være så nøytral som mulig, i denne undersøkelsen, og jeg håper at oppgaven blir oppfattet som både gyldig, relevant og troverdig.

4.5 Etikk

Det å opptre etisk ovenfor respondentene har vært viktig for meg. På bakgrunn av dette har jeg i presentasjon av funn, i avsnittet som handler om fagforeningene ikke tatt med hvilken respondent som sa hva. Bakgrunnen for dette er at jeg anser det om en er medlem i en fagorganisasjon eller ikke, som irrelevant for oppgaven, da mitt spørsmål gikk mer på overordnet nivå, på hvordan de har opplevd fagorganisasjonene igjennom pandemien. Jeg har i oppgaven min ikke skrevet noe sted hvilke kommuner respondentene kommer fra, og det er en bevisst handling fra min side.

Det at jeg selv er barnehagestyrer og har forsket på mitt eget felt, har som tidligere nevnt både sine fordeler og ulemper. Jeg har i denne studien forsøkt å være så objektiv som mulig, og å være mottagelig for alle innspill og perspektiver som respondentene kom med. Jeg har ikke selv prøvd å påvirke resultatene av undersøkelsen, selv om jeg skal innrømme at deler av det som respondentene kom med, overrasket meg noe. Men mitt mål har hele tiden å holde fokus på respondentene sine svar og bygge oppgaven på disse svarene.

4.6 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet begrunnet mitt valg av metoder. På tross av at jeg har brukt dokumentanalyse av egen e-postkorrespondanse i kapittel 2: Hendelsesforløpet. Har dette metodekapitlet handlet om intervjuene, som er gjennomført og intervjuer som metode. Jeg har vist til styrker og svakheter både ved metoden, og ved meg selv som tolker av undersøkelsenes innhold. Jeg håper som tidligere nevnt at jeg oppgaven blir oppfattet som både gyldig, relevant og troverdig.

I det neste kapitlet vil jeg presentere funnene som har kommet frem i løpet av intervjuene som er gjennomført med respondentene.

5.0 Presentasjon av funn

I de foregående kapitlene er studiens problemstillinger, hendelsesforløp, samt teoretisk inntak og metodiske valg presentert og diskutert. I dette kapitlet presenteres funnene fra intervjuene med barnehagestyrere i et utvalg kommuner. Kapitlet søker særlig å besvare hovedspørsmålet om hvordan det har vært å være barnehagestyrer gjennom den nasjonale krisen. Oppmerksomheten rettes naturlig nok mot utfordringer, men det er også søkt etter eventuelle positive sider med håndteringen. Kapitlet er strukturert slik at det først presenteres en kort oversikt over respondentene, før jeg går over til å presentere resultatene i lys av de ulike hypotesene om pandemihåndteringen som ble avledet i teorikapitlet. Til slutt trekker jeg frem hva respondentene «ønsket å si til ulike instanser» i forhold til det å være barnehagestyrer under koronapandemien. Sistnevnte er motivert ut fra at et ønske om at oppgaven skal kunne bidra til læring etter krisen for de ulike institusjonene som særskilt samvirker med barnehagene.

5.1 Presentasjon av respondentene

Som antydning innledningsvis er det gjennomført i alt syv semistrukturerte intervju med barnehagestyrere. Fire av intervjuene er gjennomført i kommunalt eide barnehager, tre i private. U tabell 1 fremkommer en oversikt over informantene, inkludert hvilken erfaring de enkelte har som barnehagestyrere (år). Intervjuene ble gjennomført i perioden 11.10.21 til 22.10.21.

Tabell 3: Oversikt over informanter

	Kommunal/privat	Antall år som styrer
Respondent A	Kommunal (Kommune 1)	Mer enn 10 år
Respondent B	Kommunal (Kommune 2)	Mindre enn 1 år
Respondent C	Kommunal (Kommune 1)	5-10 år
Respondent D	Privat (Kommune 2)	Mer enn 10 år
Respondent E	Kommunal (Kommune 2)	Mindre enn 1 år
Respondent F	Privat (Kommune 2)	Mindre enn 1 år
Respondent G	Privat (Kommune 1)	Mer enn 10 år

Som vi ser av tabellen er det vesentlig variasjon i antall år som barnehagestyrer. Tre av informantene har mer enn 10 års erfaring, en mellom 5 og 10 år, mens tre var relativt nye i stillingen da pandemien brøt ut. Konsekvensene av dette kommer vi tilbake til nedenfor. Av respondentene er det dessuten kun en som forteller at de hadde hatt smitte i barnehagen på intervjutidspunktet, resten hadde sluppet unna. Seks av syv forteller videre at de hadde barn i barnehagen i den stengte perioden (altså barn av foreldre i samfunnskritiske funksjoner eller barn med spesielle omsorgsbehov).

Strukturen i hvert intervju ble basert på grunnlag av de samme fasene i pandemien som er brukt i kapittel 2: Hendelsesforløpet. Teknikken var nyttig, særlig fordi informantene på den måten hentet frem kunnskap om hele prosessen. De detaljerte spørsmålene som er stilt respondentene fremkommer i vedlegg 1 (intervjuguide).

I presentasjonen nedenfor følges dels denne strukturen, men vekten er tillagt de ulike hypotesene slik de ble formulert i teorikapittelet. Hver av hypotesene adresserer temaer som fremheves i litteraturen om kriser og kriseledelse. Samtidig er det en interessant dynamikk i materialet, for eksempel at et fenomen eller tema/variabler i en fase fremstår som mindre vesentlig, men som i andre faser tiltar i viktighet for lederne og krisehåndteringen.

5.2 Hypotese 1: Erfarne barnehagestyrere har hatt lettere for å innhente informasjon informasjonen i starten av pandemien enn mindre erfarne styrere.

Som vi ser i tabell 1 har informantene ulik erfaring. Spørsmålet nå er om og i hvilken grad dette påvirket hvordan de håndterte informasjonsbehovet i krisehåndteringen. Antagelsen er at mer erfarne ledere har hatt lettere for å fremskaffe informasjon i krisens første fase.

Svaret fra respondentene er interessante, men noe overraskende. Alle respondentene uavhengig av erfaring- forteller at de ikke var forberedt på at barnehagene skulle stenge. Det er ingen forskjell på lang eller kort erfaring, og alle opplevde og agerte nokså ulikt.

Respondent E forteller at det dagene før stenging var armer og bein, for å forsøke å samle informasjon, mens respondent A forteller at hun tok kontakt med kommuneledelsen og fikk bekreftet fra kommuneledelsen om at det var trygt å drifte barnehage som normalt. Respondent D forteller at hun hadde ekstern kriseledelse til hjelp helt fra starten. Respondent F forteller også at det var kaos og lite informasjon. Hovedinntrykket er at respondentene var svært usikre på hva de skulle gjøre, og valgt ulike strategier.

Det var også usikkerhet i håndteringen av relasjonene til foreldre og andre grupper. For eksempel fremhever to av respondentene, E og F, at de hadde avlyst arrangement som barnehagebarn og personal skulle deltatt på. Begge forteller at det kom reaksjoner fra både foreldre og ansatte på at dette ble avlyst. Vi ser her kimen til å forstå at barnehagestyrerne allerede innledningsvis opplevde krysspress i utøvelsen av sitt lederskap (se hypotese 2 nedenfor).

På spørsmål om hvordan barnehagestyrerne fikk vite at barnehagene skulle stenge, skjedde også på svært ulikt vis. Noen var forberedt, andre svært uforberedt. For eksempel forteller respondent D at hun fikk beskjed via foreldre som kom og hentet barna i barnehagen, mens respondent A forteller at hun ikke hadde tenkt å se pressekonferansen 12.3.20, men ble oppfordret av medarbeidere til å gjøre det. Respondent B forteller at hun ventet på pressekonferansen, og forholdt seg til informasjonen som kom på pressekonferansen. Respondent E forteller at hun så nyheten på media, og at hun da begynte på det hun omtalte som "stengningsmail" til foreldre, samt at hun fikk alle tilsette til å ha "jobbmailen" på telefonen, slik at informasjon kunne sendes ut fortløpende. Også disse handlingsmønstrene skjedde uavhengig av erfaring som leder.

Når informasjonen om at barnehagene skulle stenge kom, så reagerte flere av respondentene med vantro. Også disse reaksjonene var ulike, men samtidig gir alle nokså dramatiske og overrumpede beskrivelser av denne viktige hendelsen: Respondent A forteller at når hun så pressekonferansen, så opplevde hun at hun ikke klarte å ta inn det som skjedde, Respondent C forteller at hun var i en "boble", og respondent G forteller at hun gikk i "blackout" og at hun satt panikkartet med pcen og var lamslått. Respondent D forteller at hun fikk beskjed via foreldre som kom og hentet barna sine. Respondent E forteller derimot at hun begynte å skrive en stengingsmail, slik at den var klar til etter pressekonferansen. Respondent E forteller også at situasjonen opplevdes som kaotisk, og at hun har fortrent mye, hun fikk allikevel sikret at alle tilsette hadde den kommunale e-posten på mobilen, slik at hun sikret at de fikk informasjon.

På spørsmål om hva respondentene gjorde kort etter at nedstengingen var et faktum, finner vi tilvarende variasjon. Respondent A forteller at samme ettermiddag som barnehagene stengte så ble ledene kalt inn til møte der de fikk informasjon. Respondent F forteller at hun håpet at

det skulle komme informasjon fra kommunen, og hun forteller at det kom etter hvert. Hun legger til at hun opplevde at det var godt når det kom informasjon fra kommunen, for da kunne hun følge den informasjonen. Respondent G forteller at hennes opplevelse er at de fikk god informasjon fra kommunen, og at kommunen var raske med å sende ut informasjon. Variasjonene i opplevd informasjon og støtte fra kommunene er interessante, og en indikasjon på at også kommunene i varierende grad var forberedt på nedstengningen.

Heller ikke i den stengte perioden fremstår erfaring som spesielt vesentlig. Gjennom den stengte perioden forteller både respondent C og E at de begge forsøkte å innhente informasjon. Respondent C forteller at hun brukte mye tid på å sjekke VG og andre nettsider for å finne informasjon. Hun legger til at hun så alle pressekonferanser. Også respondent E forteller at hun fulgte med på pressekonferanser.

Når den første smittevernveilederen for barnehagene kom fra myndighetene, forteller respondent A at hun opplevde at smittevernveilederen poengterte det som de selv hadde tenkt, og hun tok det som en bekreftelse på at de hadde tenkt riktig. Dette indikerer muligens at erfaring indirekte kommer til uttrykk. Tilsvarende uttalte respondent G, som også hadde lang fartstid som leder, at hun opplevde smittevernveilederen som veldig lite konkret og at det føltes usikkert og utrygt. Ser vi på hvordan veilederen ble mottatt hos de med minst erfaring forteller respondent B at hun opplevde at veilederen var grei, men at hun opplevde at rammene til å drive slik ikke var til stede. Respondent E forteller tilsvarende at hun opplevde det som vanskelig å vite hvordan hun skulle tolke veilederen, og at hun da valgte å tolke den på strengest mulig måte, noe som førte til frustrasjon for personalet. Respondent G forteller at hun opplevde at smittevernveilederen kom alt for sent, og at det var vanskelig å forholde seg til den.

Selv om de siste momentene antyder en viss effekt av lang erfaring, for eksempel at *de hadde tenkt riktig* da veilederen kom, er hovedinntrykket at erfaring- år som barnehagestyrer- ikke fremstår som en vesentlig skillelinje. Både erfarne og uerfarne ledere ble «tatt på sengen» og opplevde til dels vesentlig usikkerhet når pandemien utløste full nedstenging av barnehagene. Datamaterialet gir ikke grunnlag for å forklare dette nærmere, men hypotesen om at mer erfarne ledere skulle håndtere informasjonsforvaltningen bedre enn mer uerfarne barnehagestyrere (for eksempel fordi de hadde mer beredskapstrening, nettverk og oversikt), gis ikke støtte. Det er her viktig å ta forbehold om at datamaterialet er begrenset.

5.3.Hypotese 2: Barnehagestyrerne har stått i et krysspress når beslutninger skulle tas gjennom pandemien.

Den neste hypotesen retter seg mot de spenningene som kan oppstå for ledere i krisesituasjoner. Antakelsene er at dette særlig kommer til uttrykk i ulike beslutningssituasjoner. For å teste argumentet ble respondentene ganske enkelt spurt om de har opplevd å stå i krysspress gjennom pandemien.

Hovedinntrykket er, kanskje ikke overraskende, at dette absolutt var tilfellet. Men det er variasjon i hvordan dette krysspresset kommer til uttrykk. I utgangspunktet uttrykte flere av respondentene at de opplevde svært lite press fra foreldrene i barnehagen gjennom pandemien. Det som blir nevnt er at de gjennomgående har opplevd at foreldrene har vært veldig positive. Det eneste som nevnes avvikende er at respondent F forteller følgende: *Vi satte ikke søsken i kohort med søsknene sine, og det fikk vi reaksjoner på. Vi tok en barnets beste vurdering, når vi satte kohortene.*

Det som kanskje var mer overraskende, og som illustrerer krysspresset tydeligere, gjelder hvordan foreldre- etter press fra arbeidsgivere- forsøkte å påvirke beslutninger fattet av barnehagestyrer. Respondent B forteller for eksempel at hun opplevde at foreldre ble presset av egne arbeidsgivere om å levere barna i barnehagen når den var åpnet igjen slik at foreldrene selv kunne komme seg på jobb. Dette kommer også til uttrykk i spørsmål om åpningstider, men da spesielt knyttet til drift av barnehagen. Åpningstid er et tema flere av respondentene er inne på i spørsmålene om krysspress. Respondent C forteller: *Jeg gav beskjed om at det var uaktuelt å drive på rødt nivå uten å redusere åpningstidene, og kommunen gav oss reduserte åpningstider, og det var nok redningen. Det hadde nok vært verre med vanlige åpningstider, som andre kommuner hadde.*

Mens respondent D sier det slik: *Åpningstid var en greie. Vi hadde lengre åpningstid enn arbeidstid.* Hun viser til at eier kan sette åpningstiden, men at en måtte ta hensyn til foreldre med samfunnskritiske jobber. Hun legger til: *åpningstid var en stor greie.* Respondent E forteller at hun hadde stort press fra arbeidstakere i barnehagen på åpningstid, fordi det ikke gikk opp. Hun forteller videre at hun skulle ønske at kommunen hadde samme åpningstid som

kommunene rundt hadde, og det var krevende å måtte fremstå som lojal ovenfor eier på dette punktet.

Krysspess forekom også mellom smittevernveilederen og andre smittevernvedtak.

Respondent G forteller for eksempel at hun opplevde krysspess mellom smittevernveilederen og det hun reelt kunne få til i barnehagen. Hun siktet da til avvik mellom intensjoner og krav versus ressurser tilgjengelige i sin organisasjon. Respondent E trekker også frem at høyt sykefravær var krevende. For eksempel var det krevende når en tilsett ble forkjølet fordi det kunne gå opptil en uke før en hadde fått testet seg og fått svar og dermed kunne komme tilbake til jobb. Dette og tilsvarende funksjoner ble fremhevet som vanskelige.

Barnehagepersonell er vanligvis ikke hjemme på grunn av en forkjølelse.

Det som kanskje likevel var mest krevende for barnehagestyrene var det krysspesset som oppsto når de skulle vurdere risiko og usikkerhet hos personalet. Især gjelder det balansen mellom hensynet til den enkelte medarbeider på den ene siden, og forsvarlig drift av barnehagen på den andre side. Respondent F forteller at hun opplevde det som krevende at enkelte i personalet opplevde seg selv som i risikogruppen for alvorlig sykdom, og at hun til slutt måtte la doktorene bestemme hvem som var i risiko eller ikke.

Respondent C forteller at hun opplevde å stå i krysspess når medarbeidere ringte og ville ha respondent C til å si om de var friske nok til å komme på jobb eller ikke. Også respondent D forteller at det var vanskelig å ha nok folk på jobb. Hun sier det slik: *Kan ikke bare plukke folk fra gate, vil ha gode folk.* Respondent C forteller at hun opplevde å stå i krysspess mellom myndighetene og personalet i forhold til at personalet kunne omgås mange på jobb, men svært få på fritiden- opplevdes utrygt for personalet. Hun forteller: *Jeg ble selv pålagt å holde meg borte fra avdelingene, og følte meg som en tikkende bombe som kunne spre smitte ut til alle avdelingene. Var krevende å på ene siden si til personalet at dette går bra, samtidig som en selv ble pålagt å holde seg borte fra avdelingene.*

Flere respondenter er inne på dette med frykt og utrygghet blant personalet har vært en kilde til krysspess. Respondent F sier det slik: *Redselen er det som går igjen, blant personalet. Stadige skifter og endringer. Noen følte nok at jeg var litt streng, men jeg som leder kunne ikke gå på akkord med smittevernveilederen. Noen ville vaske mer, noen mindre.*

Gjennomgående og på tvers av de ulike barnehagene ble nettopp dette fremhevet. Respondent E og F forteller at de har måttet ta mange avgjørelser gjennom pandemien. Respondent E forteller at hennes opplevelse er at hun måtte ta alle avgjørelser.

Oppsummert viser gjennomgangen to vesentlige forhold. For det første at barnehagestyrerne under pandemien, opplevde et betydelig krysspress. Krysspresset skjer på ulike måter, for eksempel mellom hensynet til etterlevelse av lover og regler (inkludert veilederne) og hensynet til personalet, eller i noen tilfeller krav fremmet av foreldre (f.eks. etter press fra arbeidsgiver). Det andre vi kan konstatere at der situasjoner er preget av krysspress kreves det ledelse. Beslutninger må tas og barnehagestyrerne, selv om de selvsagt kan rådføre seg med andre, er eksponert for en serie med slike vanskelige valg. Alt i alt støttes hypotese to.

5.4 Hypotese 3: Barnehagestyrerne har vært bevisste i sin kommunikasjon ut mot foreldre i barnehagen gjennom pandemien.

Den tredje hypotesen gjelder kommunikasjon, og da spesielt relatert til foreldre/pårørende. I teoridelen av studien fremhever ulike former for kommunikasjon som vesentlig for krisehåndteringen. Dette ble illustrert tydelig i kapittel to hvor hendelsesforløpet under pandemiens første faser i en barnehage ble illustrert gjennom en analyse av omfattende e-post kommunikasjon.

Spørsmålet nå er i hvilken grad barnehagestyrerne har vært seg bevisste gjennom denne kommunikasjonen. Det første vi kan konstatere er at respondentene gjennomgående forteller at de har sendt mye e-post til foreldre og ansatte gjennom koronapandemien. Både respondent D, E og G forteller at de sendte ut mange e-poster til foreldre ved nedstengningen av barnehagene, men også generelt. Respondent D forteller også at hun var til stede i barnehagen ut dagen den dagen barnehagene stengte ned, for å være til stede for både ansatte og foreldre. Respondent G forteller videre at de allerede samme dag ringte rundt til foreldrene for å kartlegge hvilke barn som måtte ha barnehageplass av ulike årsaker.

Flere av respondentene forteller at de hadde kontakt med barn og/eller foreldre gjennom den stengte perioden. Respondent A forteller at personalet gikk hjem til barna med opplegg, og at

foreldrene ble oppringt to ganger i uken, mens respondent C forteller at foreldrene ble ringt til hver uke, og at det ble laget aktivitetsposer til barna som ble sendt hjem. Respondent F forteller at de laget videoer som de sende hjem til barna, og laget påskeaktiviteter som foreldrene kunne komme og hente i barnehagen, med smitteverntiltak- selvfølgelig.

Respondent A forteller at det gjennom pandemien har vært viktig for henne å holde seg oppdatert, slik at hun kunne informere videre til både tilsette og foreldre. Flere av respondentene forteller om hyppig dialog mellom respondenten og foreldre i barnehagen, både via telefon, e-post og interne kommunikasjonskanaler. Respondent E forteller at hun har brukt mye tid på å sende ut informasjon, svare på e-post og telefoner fra foreldre, og dette er det flere av respondentene som forteller om.

Når den første smittevernveilederen kom så forteller alle respondentene at de informerte ut, på ulikt vis og via ulike kommunikasjonskanaler til foreldre og tilsette. Respondent C forteller at hun alltid prøvde å sende ut god informasjon. Respondent E forteller at hun gjennom pandemien har lært å skrive tydelig og forståelig, slik at de som skulle lese det kunne forstå det. Respondent E forteller videre at hun gjennom pandemien har tolket informasjonen etter hvert som den har kommet, for så å gjøre det om til hvordan dette ville virke i praksis. Flere av respondentene forteller at de har sendt ut e-post til foreldrene om hvordan barnehagedagen ville bli når en åpnet opp igjen, og også hvilke forventninger barnehagepersonell hadde til foreldrene. Svarene tyder på at det har vært viktig for respondentene å få ut tydelig og god informasjon ut til foreldrene om hvordan de ulike barnehagene hadde løst utfordringene som smittevernveilederen bød på.

Selv om hovedinntrykket er at kommunikasjonen med foreldrene stort sett foregikk på e-post, telefon eller andre kommunikasjonskanaler, så forteller respondent D at hun de første ukene etter gjenåpningen, sto på barnehagens parkeringsplass hver morgen for å ta imot både barn, ansatte og foreldre. Hun forteller at hun på denne måten gjorde seg selv tilgjengelig for alle, og det har hun fått gode tilbakemeldinger på at hun valgte å gjøre.

Respondentene forteller om en utstrakt bruk av e-post til foreldre gjennom hele pandemien. Respondent G forteller at dette var en måte hun kunne nå alle på gjennom hele dagen, før hun poengterte: *for ting skjedde til alle døgnets tider*. En annen faktor som trekkes frem er at det gjennom pandemien har vært stadig behov for endringer, og at det tidvis gikk ut flere e-poster

om dagen til foreldrene. Respondent G tror at det å sende ut mye informasjon til foreldrene har vært nøkkelen til å ha foreldrene med på laget. Respondenten legger også til at hun alltid la personalet på kopi på alle e-postene som ble sendt til foreldrene, slik at også personalet skulle ha samme informasjonen som foreldrene fikk.

Under intervjuene fikk respondentene spørsmål om hva som har vært viktig for dem gjennom pandemien. Her tekker flere av respondentene frem at det har vært viktig å få ut informasjon. Respondent D sier det slik: *Det har vært viktig å få ut informasjon, alle har hatt behov for det.* Også respondent C trekker frem viktigheten av å få ut informasjon både til personal og til foreldre. Respondent B forteller at noe av det som har vært viktig for henne er å være tilgjengelig på telefon hele dagen, og respondent F forteller at det har vært viktig for henne å ta seg tid til å høre på foreldre og ansatte.

Gjennom gjennomgangen av disse momentene ser det ut til at det har vært hyppig kontakt mellom barnehagestyrerne og foreldrene gjennom hele perioden. Selv om det fortelles om at det stort sett er brukt digitale kommunikasjonsløsninger, som for eksempel e-post, forteller som vi har sett, flere av respondentene at de har brukt mye tid i telefonen for å snakke med foreldre, og at dette er blitt prioritert. På bakgrunn av det som har kommet frem i respondentenes svar, gis hypotese tre støtte.

5.5 Hypotese 4: Barnehagestyrerne har vært sitt ansvar bevisst gjennom pandemien.

Den neste hypotesen retter seg mot det ansvaret som barnehagestyrerne har, både gjennom å drifte forsvarlig i henhold til gjeldende lover og regler, men også som personalledere igjennom pandemien. Hypotesen retter seg også mot hvilket ansvar barnehagestyrerne tok i den perioden barnehagene var stengt for normal drift.

Som vi allerede har omtalt under hypotese 1 var ikke respondentene forberedt på at barnehagene skulle stenge. En kan allikevel se konturene av at respondentene tok ansvar på ulike hold. Respondent B forteller at hun satte ting i system, og økte hyppigheten på renhold. Respondent A forteller at hun opplevde stor uro blant personalet og hun tok derfor kontakt

med kommuneledelsen for å sjekke om det var forsvarlig å drive barnehagen som normalt, hun ble bekreftet av kommuneledelsen at det var forsvarlig å drifte uten forhåndsregler. Respondent E og F forteller at de avlyste arrangement som skulle være i barnehagen, for å være på den sikre siden. Alle disse handlingene kan tyde på at respondentene opptrådte ansvarlig i denne perioden.

En skulle tro at det i den stengte perioden var forholdsvis rolig for barnehagestyrerne, fordi barnehagene var jo mer eller mindre stengt, og hadde kun åpent for «særlig sårbare barn» eller barn som hadde foreldre i samfunnskritiske funksjoner. Likevel forteller respondentene A-F at den stengte perioden var en travel tid. Bakgrunnen for dette er at respondentene forteller at de selv jobbet mye for at personalet skulle ha noe fornuftig å bruke tiden til, og de forteller at dette var en stor jobb. Respondentene forteller at den stengte tiden ble brukt til kompetanseheving og utviklingsarbeid, og flere av respondentene fremhever at det å fylle personalet sin tid med fornuftig arbeid gjennom den stengte perioden var en stor oppgave. Det at respondentene forteller at det var viktig at den stengte tiden ble benyttet til noe fornuftig, kan tyde på at respondentene tok ansvaret som personalleder og som fagleder på største alvor. Respondent G forteller at hun tok et annet valg enn de andre. Hun forteller at hun hadde en kjapp samtale med tillitsvalgte og at de i prinsippet gav personalet fri. Hun begrunner den avgjørelsen med at deres bidrag til den nasjonale dugnaden var at personalet fungerte på hjemmebane, og hun legger til at det var jo ikke personalet sin feil at ikke de kunne være på jobb. Hun forteller også at hun står i den avgjørelsen, og at det sparte henne for mye jobb. Vi kan her muligens trekke en slutning om at hennes ansvarlighet først og fremst kom frem med at hun ikke ønsket at jobben skulle være til hinder for at personalet skulle fungere på hjemmebane. Her kan vi muligens se hvilke ulike handlingsrom de ulike respondentene hadde. Datamaterialet sier ikke noe om følgende, men det kan tenkes at respondentene fra de kommunale barnehagene har fått instruksjoner fra sine overordnede om at ansatte skulle jobbe, mens respondent G, som er i en privat barnehage ikke hadde samme føringer fra sine eiere.

Som vi var inne på under hypotese 3, så var kommunikasjon og informasjon viktig for respondentene. Både respondent B og F forteller at de har vært mye i telefonen for å berolige urolige foreldre og ansatte. Respondentene C og E trekker frem at de brukte mye tid på å finne informasjon.

I forhold til ansvarlighet i forhold til smittevernveilederen, så startet det når den første smittevernveilederen ble offentliggjort kl 16.00 onsdag 15.04.20. Respondentene forteller at de brukte noe tid å lese den, tolke den og få ut informasjon til både foreldre og ansatte. For å sikre at alle ansatte hadde nødvendig informasjon, så hadde respondentene ulike fremgangsmåter: Respondent B forteller at hun hadde møte med personalet der hun var tydelig på at en ikke kunne velge bort smittevern, og at det ikke var rom for “småsjefer” under smittevernet. Respondent F forteller at hun sendte e-post til personalet, så melding til personalet der hun skrev at de hadde mottatt mail, og personalet måtte signere på at de hadde lest mailen. Hun forteller at til de som ikke er så digitale så skrev hun det ut og gav det til de i papirformat. Det som kommer tydelig frem gjennom intervjuene er at respondentene på ulikt vis forsøkte å sikre at personalet fikk den nødvendige informasjonen.

Respondentene fikk ulike forutsetninger for å kunne ivareta smittevernet slik som smittevernveilederen forespeilte. Som vi var inne på under hypotese 2 var det en del av barnehagene som gikk med reduserte åpningstider, mens andre ikke gjorde det (hvertfall ikke tilsvarende redusert som andre). Dette var faktorer som eier kunne bestemme, og ikke hver enkelt styrer. Uansett så forteller flere av respondentene at det var ytre faktorer som gjorde seg gjeldende når de skulle sette sammen kohortene, for eksempel forteller respondent B at de måtte ta mer hensyn til barnas oppholdstid i barnehagen, altså når de kom og gikk fra barnehagen, enn hvem barna lekte mest med.

Flere av respondentene forteller at de fikk en opplevelse av at de var strenge i forhold til smittevernet. Respondent F forteller at hun som leder ikke kunne gå på akkord med smittevernet. Respondent E sier det slik:

Hele våren gikk til å passe på at personalet forholdt seg til smittevernveilederen. Gav personalet løsningen på mange utfordringer, hvordan få til foreldresamtaler, hvordan kan vi gjøre overgangen fra liten til stor. Jeg servet de tilsette veldig, for å minke belastningen på de, jeg dekket opp mye på avdelingene.

At respondentene forsøkte å legge til rette for en god hverdag for barnehagebarna, kan sees gjennom både hva som ble prioritert i perioden, men kanskje særlig på hva som ble prioritert bort. Både respondent A, C, F og G forteller at alt av møter som vanligvis foregår i

barnehagens åpningstid ble lagt til kveldene og ettermiddagene. Respondent F forteller at de også tok bort alle sosiale ting for personalet, som for eksempel det å ha pause sammen, fordi smittevernet krevde det. Hun sier: «Det var ingenting kjekt». Flere av respondentene forteller at de forsøkte å finne på litt kjekke ting for personalet, respondent F forteller at hun var rundt til personalet med påskeegg, og at de hadde ulike konkurranser blant personalet. Respondent C forteller at hun forsøkte å finne på litt ulike kjekke ting for personalet på kveldstid, og respondent G forteller at hun har vært raus med julegavene til personalet.

På spørsmålet om hva som har vært viktig for barnehagestyreren som leder gjennom pandemien, svarer alle respondentene på ulikt vis at det har vært viktig å trygge personalet. Respondent D sier det slik: «Vi vet at trygge personal er viktig for trygge foreldre og trygge barn.»

Oppsummert viser gjennomgangen til to ulike funksjoner som barnehagestyrerne har vært bevisste på i forhold til ledelse gjennom pandemien. Det første er at som faglige ledere av barnehagen, var det viktig for de fleste av respondentene at den stengte perioden ble brukt til «noe nyttig». For det andre så tyder respondentenes svar på at de har vært bevisste i forhold til ansvaret de har hatt med å drifte en barnehage gjennom en pågående pandemi. Dette kan oppsummeres i dette sitatet fra respondent C:

Følte meg til tider som politi, som måtte kontrollere at ting ble fulgt. Jeg måtte vite at hvis det skulle bli smitte i barnehagen, så hadde vi hvertfall fulgt prosedyrene. Jeg viste at hvis avisa ringte, så var det jeg som måtte stå og forsvare og forklare.

Med andre ord får hypotese fire støtte.

5.6 Hypotese 5: Barnehagestyrerne har lært gjennom pandemien.

Den femte hypotesen omhandler læring, og da spesielt hva barnehagestyrerne opplever at de har lært gjennom pandemien. I teoridelen fremheves det at læring er viktig både etter og gjennom en krise, og denne hypotesen søker svar på hva barnehagestyrerne opplever at de har lært gjennom pandemien.

Gjennom intervjuene er det ble det på ulikt vis spurt om hva respondentene hadde lært gjennom pandemien, og et av de første spørsmålene er inne på dette er spørsmålet om det var

noe de tenker de ville gjort annerledes i forbindelse med den stengte perioden. 5 (A, B, C, E og F) av respondentene forteller at dersom de skulle stenge barnehagene igjen, ville de ha vært mer i forkant. Dette handler om både brukt tiden til mer kompetanseheving (resp. A, B, C) eller kommet tidligere i gang med dette. Respondent E forteller at hun burde hatt en sjekkliste der medarbeidere krysset ut hva de hadde gjort, og at hun burde hatt et årshjul, slik at medarbeiderne lettere kunne sjekke hva de kunne gjøre, hun presisere at selv om dette hadde vært arbeid for henne å lage, så hadde det spart henne for arbeid senere. Respondent G forteller at hun burde gått ut i forkant og informert om at all avspasering var i null når de startet opp igjen etter den stengte perioden, slik at det ble tatt ut når personalet likevel hadde fri.

Noen av lærdommene som respondentene er inne på har vi allerede omtalt under andre hypoteser, for eksempel respondent E som forteller at hun har lært å følge mer med på media, og å skrive forståelig, slik at de som skal lese det skrevne, lett kan forstå hva som menes.

Flere av respondentene trekker frem at de har lært noe om seg selv i denne perioden. For eksempel forteller Respondent B at hun nok kunne ha strukturert seg selv bedre, i den stengte perioden. Respondent B trekker allikevel frem at hun har opplevd at hun var heldig som fikk med seg dette som leder, for dette var verdt mer enn 30 studiepoeng i ledelse. To av respondentene trekker frem at de har blitt mer tydelige overfor medarbeiderne når det gjelder fremlegging av saker. Både respondent B og E løfter frem at de har blitt tydeligere på hva de løfter frem som drøftingssaker, og hva som løftes frem som informasjons-saker, og som dermed ikke trenger å diskuteres.

Respondentene trekker frem at det å lede barnehage gjennom en pandemi, har vært lærerikt, men som respondent F sier det: det har vært greit å være igjennom det, men legger til at hun ikke ønsker det skal skje en gang til.

Som leder så er det som tidlige nevnt viktig å holde et øye på omgivelsene rundt organisasjonen, fordi en aldri vet hva som kommer, og dette trekker respondent D frem når hun forteller at hun har lært at det kan komme utfordringer på andre steder enn det som er vanlig.

At pandemien også har ført til læring og større bevissthet for lederne kan eksemplifiseres med at både respondentene B og E trekker frem at de har lært å være tydeligere ut mot personalet i

forhold til hva de løfter opp som drøftingssaker og hva de løfter frem som rene informasjons-saker, som det ikke skal diskuteres om. Dette kan være en indikasjon på at de, som forholdsvis uerfarne barnehagestyrere, har lært noe om viktigheten av hvordan en legger saker frem for personalet.

Når det gjelder læring, så hender det at vi også i voksen alder lærer nye ord og uttrykk, og både respondent A og C trekker frem at de har lært et nytt ord: **Kohort!** Og ordet kohort er nok et ord som mange har lært gjennom pandemien.

Det er sannsynlig at respondentene også har lært en del annet enn det som er presisert gjennom dette avsnittet, for flere av respondentene er gjennom intervjuene inne på de stadige endringene som har vært, men siden datagrunnlaget ikke gir grunnlag for å si om endringene er fremtvunget på grunnlag av endringer i de ulike utgavene av smittevernveilederne, eller om grunnlaget er at respondentene, eller andre i organisasjonen, har endret på grunn av læring, så blir dette stående ubesvart.

At respondentene har lært gjennom pandemien, sier seg muligens litt selv, men hvis vi ser på hva de har lært så omhandler det både faktorer som påvirker de som ledere, for eksempel slik som respondent B og E som forteller at de har blitt tydeligere i kommunikasjonen ut mot personalet. Men det omhandler også at de har lært om seg selv, og kan bruke det videre i sin ledelsesgjerning.

Hypotese 5 får dermed støtte.

5.7 Hypotese 6: Det har vært krevende å være barnehagestyrer gjennom pandemien.

Den siste hypotesen omhandler det faktum at barnehagestyrerne er enkeltindivider som har stått som ledere gjennom en krise. I teorien så vi på ulike aspekter som omhandler de psykiske sidene ved det å være leder, særlig gjennom en krise. Spørsmålet nå er i hvilken grad respondentene har opplevd det som belastende å stå i jobben som barnehagestyrere gjennom pandemien, og det trekkes også kort inn hva som respondentene trekker frem som gleder gjennom pandemien. Antakelsen er at dette har vært krevende for respondentene, og spørsmålet blir da også om de opplever at de er blitt ivaretatt av arbeidsgiver og også fagforeningene de eventuelt er medlemmer av.

Vi har tidligere i oppgaven vært inne på hvilke reaksjoner respondentene fikk, da nyheten om at barnehagene skulle stenge. Vi så da at flere av respondentene fikk noen som kan se ut som sjokkreaksjoner, som blir omtalt av respondentene på ulikt vis: Respondent A forteller at hun ikke klarte å ta inn over det som hendte, og respondent C omtaler det at det kom som et slag i trynet når barnehagene måtte stenge, og at hun opplevde det som om at hun var i en boble, og forteller at hun gjorde mye, men samtidig ingenting. Respondent G forteller at hun gikk i “Blackout”, satt panikkartet ved datamaskinen og var lamslått. Respondent E forteller at hun har fortrent mye fra den tiden. Alle disse reaksjonene kan sees på som sjokkreaksjoner.

Videre har vi vært inne på den stengte perioden, der fem av respondentene har fortalt at dette var en travel periode for dem. De har omtalt at det var krevende å finne meningsfulle arbeidsoppgaver til medarbeiderne. Flere av respondentene forteller at det følte som de jobbet hele tiden, og respondent C fortalte at hun følte at hun bodde i barnehagen i denne tiden. Respondent A forteller at dette var en psykisk krevende periode. Respondent G forteller at hun ikke hadde fri i den stengte perioden, men at hun ikke stresset, hun sier: *Nedstengningen var ikke heftig.*

Når den første smittevernveilederen kom peker alle respondentene på at det var kort tidsfrist fra smittevernveilederen kom til barnehagene skulle åpne. Respondent B forteller at det gikk utover privatlivet, mens respondent G sa det slik: *Herremann! De kan ikke ha jobbet i barnehage de som laget veilederen- den var helt horribel!* Respondent C forteller at hun husker at hun tenkte at dette kunne vi fått vite tidligere, men en måtte jo bare brette opp armene og være positivt innstilt.

På spørsmålet om det var noe respondentene opplevde som ekstra krevende når det nærmet seg gjenåpningen, så er det ulike momenter som kommer opp. To av respondentene forteller at de opplevde det som krevende å trygge personalet, særlig de som hadde stor frykt for å bli smittet. Respondent B forteller at det var vanskelig for henne som ny styrer å finne handlingsrommet i smittevernveilederen, og respondent F forteller at det var krevende å finne løsninger på alt. Respondent D forteller at det var mye jobbing, mens respondent G forteller at det var utfordrende å lage planer når en aldri visste om planene kunne vare en dag eller en uke, før en måtte endre igjen. Respondent E forteller at hun husker lite fordi det var så travelt. Hun forteller videre at det nok var en overlevelsesstrategi. Hun sier videre at hvis

arbeidstilsynet hadde kommet å sett på hennes arbeidstid og hennes arbeidsbelastning, så hadde nok arbeidsgiver fått pes.

Når vi så kom inn på om det hadde vært utfordringer i forhold til gjenåpningen så kommer respondent A og F igjen inn på dette med utrygge voksne, og respondent C trekker frem at det var krevende å ikke få være sammen med personalet, men måtte holde seg på kontoret.

Flere av respondentene forteller at det var krevende å møte utfordringer knyttet til smittevernet. For eksempel forteller respondent B forteller at det var utfordrende med alle de personlige meningene og behovene, de fikk retningslinjer fra myndighetene og måtte forholde seg til det. Hun beskriver at hun brukte mye tid og energi på å forklare og forsvare- *sykt mye tid!*. Også respondent E forteller at det var utfordrende å få personalet til å forstå at en ikke bare kunne bøye litt på reglene, bare fordi personalet hadde et sosialt behov for å være sammen. Respondent G forteller også at det som var mest utfordrende med gjenåpningen var frykten, redselen for å ikke tolke smittevernveilederen korrekt.

På spørsmålet om hvordan respondentene har opplevd å stå i denne situasjonen så er svarene noe ulike. Respondent A forteller at hun har opplevd å få rask og god støtte av kommuneledelsen, og at opplever at hun har blitt godt ivaretatt, men at det har vært belastende «å være tryggheten ut mot personalet, når det var kaos på innsiden». Respondent B svarer at dette har vært krevende, og hun legger til at det nok var særlig siden hun var ny. Respondent C forteller at dette har vært utrolig krevende, tøft, lærerikt og utfordrende, men som hun sier, hun overlevde. Hun forteller at hun aldri tenkte at nå klarer hun ikke mer, men det har vært «*drit*» *travelt*. Respondent D forteller at det har krevd hele henne, hele hennes erfaring og kompetanse, og respondent E forteller også at dette har vært veldig krevende og at hun har opplevd vanvittig stort arbeidspress. Respondent F forteller at hun er glad i struktur og styrer ikke med følelsene, og at når hun sier det skal være slik så er det slik. Personalet har sagt til henne at de har vært glade for å ha en trygg leder.

På spørsmålet om pandemien har ført til merarbeid for respondentene er svaret ganske enstemmig: JA. Respondent D sier det slik: *en skal drive fagutvikling, forholde seg til rammeplanen, alt som ligger i daglig drift, i tillegg til å håndtere alt som kom i forhold til korona*», hun sier også at dette måtte en bare takle. Respondent B trekker frem at hun opplever at det egentlig er mest merarbeid nå, fordi en i starten av pandemien la bort alt annet,

men at hun opplever at det nå ikke er balanse mellom krav og tid. Hun legger til at hun er usikker på om det har mest med hennes egne forventninger å gjøre, for hun har fått beskjed om at hun ikke trenger å gjøre alt så nøye, men hun liker å gjøre ting skikkelig. De fleste respondentene forteller at de ikke er blitt kompensert for merarbeidet. Respondent F sier at hun ikke tror barnehagens økonomi hadde tålt at hun skulle bli kompensert for ekstratiden, og hvis hun skulle avspasert så hadde hun ikke vært på jobb, hun legger til at hun er unntatt overtidsbestemmelsene. Respondent G forteller at hun ikke har blitt kompensert enda, men at en får se hva lønnsforhandlingene viser. Respondent D er den eneste som har blitt kompensert for merarbeidet i form av ekstra ferie.

De fleste respondentene føler at de er blitt godt ivaretatt selv som barnehagestyrere gjennom pandemien. Respondentene fra de kommunale barnehagene forteller om god hjelp og støtte, men respondent B legger til at dette muligens var fordi hun var ny. Respondent C forteller også om jevnlig møter med kommunen, men hun legger til at hun kunne ha tenkt seg at lederen tok en telefon bare for å høre hvordan det gikk med respondent C: *for det er jo alltid kjekt når noen bryr seg*. I de private barnehagene er svarene litt mer delt. To av respondentene forteller at de opplever at de er blitt veldig godt ivaretatt av eier. Respondent F derimot svarer at hun ikke har blitt ivaretatt noe særlig, men stiller samtidig spørsmålet: *Hvem skulle egentlig gjort det?*

Respondentene fikk også spørsmål om de opplevde at fagforeningene hadde vært flinke til å sette fokus på barnehagestyrernes arbeidshverdag gjennom pandemien, og et oppfølgingsspørsmål om de har opplevd fagforeningene som medspillere eller motspillere. To av respondentene forteller at de har opplevd Utdanningsforbundet som motspillere og de begrunner det på følgende vis:

Utdanningsforbundet har vært en motspiller, uff bør kanskje ikke si det. Men de har laget my krøll både i forhold til arbeidstider, forskuttering av plantid, og åpningstider. Opplever at de har kastet ut påstander både sentralt og lokalt, som gjorde at vi fikk mye støy. De har laget mye krøll.

Mens den andre respondenten uttrykker også at hun har opplevd utdanningsforbundet som motspiller, og hun sier det slik:

Utdanningsforbundet har ikke støttet sine ledermedlemmer i det hele tatt. De har støttet de pedagogiske lederne sine, og gitt de mye næring for hva de kan kreve av arbeidsgivere, noe som har ført til støy for oss ledere. Ikke gjort noe for styrere. Det

har opplevdes som en hån når tillitsvalgt kommer med informasjon fra Utdanningsforbundet, som ikke ledermedlemmene i organisasjonen har fått. Fagforbundet har vist mer forståelse for vår jobb og situasjon enn utdanningsforbundet

En tredje respondent forteller at hun opplever at hun opplevde at fagforeninger hang seg opp i små detaljer, *når vi alle forsøkte å styrer i dette så godt vi kunne*, men at det har vært lite støtte å hente. En fjerde respondent forteller at hun opplever at ingen har satt fokus på barnehagestyrene sin hverdag. En respondent sier at hun opplever at fagorganisasjonene har vært elendige i forhold til barnehagen. Hun sier det slik:

Har kommet helt bak i køen opp mot for eksempel skole. Barnehagen har kommet helt i skyggen, er gjemt og glemt er mitt inntrykk. Særlig Utdanningsforbundet bør ha fokus på barnehagene og ikke bare skolene.

Gjennom intervjuene forteller også respondentene om hva som har vært positive sider ved pandemien, og det trekkes da frem ulike momenter. Flere av respondentene trekker frem at ved å dele barna inn i mindre grupper, så opplevde en at hvert enkelt barn kom tydeligere frem for den voksne som var sammen med barna. Flere av respondentene trekker også frem at det at foreldrene har vært så positive har vært til stor glede for barnehagepersonell.

Respondent G forteller at hun opplevde virkelig at foreldrene framsnakket barnehagen, og at det satte personalet pris på. Flere av respondentene er også inne på at personalet i barnehagene har gjort en fantastisk jobb gjennom hele pandemien, og sørget for en god barnehagehverdag for barnehagebarn. Det nevnes også at det oppleves som om pandemien har skapt et samhold i personalet. Respondentene forteller også at de har fått hjelp og støtte både hos kommunen, dette gjelder både kommunale og private barnehager. Respondentene peker også på at de har brukt styrerkollegaer til både hjelp, støtte og drøftingspartnere gjennom pandemien, og dette gjelder også både kommunale og private. Respondent E sier det slik: *Styrerkollegaer er det jeg har brukt mest, har egentlig skånt leder for tenkte leder nok hadde det travelt, og har valgt å bruke styrerkollegaer.*

Respondentene har også blitt spurt om hva som har vært respondentenes styrker gjennom pandemien, og her er det også ulike elementer som kommer frem. Respondent A forteller at hun tror at hennes trygghet i lederrollen, all erfaringen hun har, har bidratt til at dette har gått bra. Hun legger til at hun kjenner personalet i barnehagen godt, og at hun dermed visste hvem som trengte litt ekstra oppfølging. Flere av respondentene er inne på dette at de er opptatt av

det relasjonelle, og det å se medarbeiderne, og det har vært en styrke gjennom pandemien. Respondent B forteller at hun er god på system og struktur, og hun måtte bare være god til å lede, respondent G forteller at hun er tydelig og direkte, og at det har vært en fordel. Både respondent D og E trekker frem at de har stor arbeidskapasitet, og det har vært en styrke for de.

Som det har blitt pekt på både i det teoretiske inntaket og gjennom presentasjon av funnene under de ulike hypotesene, så kan det se ut til at det har vært krevende å være barnehagestyrer gjennom pandemien. Det ser allikevel ut til at de fleste av respondentene føler seg godt ivaretatt gjennom pandemien. Hypotese 6 får dermed støtte.

5.8 Hva ønsker respondentene å si til ulike samarbeidspartnere og instanser om hvordan det har vært å være barnehagestyrer under koronapandemien?

Vi har så langt i kapittelet konsentrert oss om hvilke erfaringer og refleksjoner barnehagestyrerne har omkring et utvalg av temaer og variabler i den operative kriseledelsen under pandemien. Dette har i hovedsak omhandlet forhold i barnehagen eller forholdet til eier. Samtidig er det tidvis pekt på samarbeidspartnere både i og utenfor barnehagene. I dette avsnittet skal vi se nærmere på hva respondentene skulle ønske de kunne si til ulike samarbeidspartnere, og til ulike instanser både i og utenfor barnehagen. Årsaken til at dette tas med i oppgaven, er at oppgaven også søker å kunne bidra til kriselæring for andre enn bare barnehagestyrerne.

5.8.1 Hva ønsker respondentene å si til personalet?

Til personalet er ordet som går igjen i respondentenes svar Tusen takk. Respondent A forteller at de ansatte har gjort en kjempejobb og virkelig har stått på. Respondent B sier skikkelig godt jobba. Respondent C forteller at hun har både og vist det gjennom pandemien, at hun er rett og slett veldig takknemlig. Respondent D sier at personalet fortjener ros, hun forteller at de ansatte alltid har tatt barna helt inntil seg. Også hun sier at hun har berømmet og takket personalet. Respondent F sier det slik: *Fytti for en jobb de har gjort. Tatt alt på strak arm og har gjort det de fikk beskjed om. Jeg må beklage at jeg ikke fikk gjort alt annet. Det er deres skyld at foreldrene kom seg på jobb. Takk for ovenbærenheten.* Respondent G forteller at hun har vært ærlig ovenfor personalet om at dette har vært stritt, og hun trengte ikke ta på seg

personalet sine bekymringer, og personalet var flinke til å se hvordan hennes situasjon var. Hun forteller videre at hun følte seg verdsatt, og at hun aldri hadde vært der uten personalet. Respondent E kommer med et hjertesukk om at hun skulle ønske personalet av og til bare gjorde som de fikk beskjed om, uten å måtte diskutere alt.

5.8.2 Hva ønsker respondentene å si til foreldrene?

På spørsmålet om hva respondentene ville sagt til foreldrene så er det igjen takknemlighet som er det store ordet. Respondent A forteller at hun flere ganger har gått ut og takket foreldrene for forståelsen og velviljen som foreldrene har vist gjennom dette. Respondent B vil si takk for tålmodigheten til foreldrene, og respondent C sier det slik: *Takk for tilliten dere har vist meg og de andre*. Også respondent E ville si *tusen takk*. Respondent F ville også takket, og legger til at dette kan ikke ha vært lett for foreldrene, og det har ikke vært lett for foreldrene sin arbeidssituasjon når forkjølte barn måtte hentes i barnehagen. Hun ønsker å takke foreldrene for at de stilte opp. Respondent G forteller at hun må skryte foreldrene høyt opp i skyene. Hun forteller at foreldrene har vist stor forståelse, og foreldrene våget å snakke barnehagen opp, og det sparte barnehagen for mye uro. Hun forteller videre at hun opplevde at foreldrene vernet om barnehagen og personalet, og at både hun og personalet har følt seg ivaretatt av foreldrene. Hun sier også: *«Ufattelig stor takk»*.

5.8.3 Hva ønsker respondentene å si til andre barnehagestyrere?

Nok en gang er det takksigelse som kommer fra respondentene. Respondent A sier det på følgende måte: *Takk for støtten! Det at vi har delt kloke grep sammen har vært uunnværlig*. Mens respondent B sier det slik: *Herregud så godt jobba! Alle har gjort så godt de kan*. Respondent C fremlegger det slik: *Godt jobba. Me har gjort hverandre gode, og delt gode ting med hverandre*. Respondent E velger disse ordene *Tusen takk! Veldig takknemlig for all støtte og hjelp en har fått av styrerkollegaer. Det er det som har reddet meg i dette*. Respondent F sier *Takk for god hjelp fra alle. Jeg likte at vi alle var i samme situasjon og hjalp hverandre*, Mens respondent G ordlegger seg slik: *Klapp på skulderen. Vel blåst. Har stått i tøffe ting og gjort en formidabel innsats*.

Respondent D får avslutte dette med sine ord til de andre barnehagestyrere:

De er bare best, rett og slett. Fantastisk yrkesgruppe. Samfunnet hadde ikke gått rundt uten barnehagene, både private og kommunale. Mangfold og samspill er viktig.

5.8.4 Hva ønsker respondentene å si til kommuneledelsene?

Her er det ulikheter mellom de ulike kommunene. Både kommunale og private styrere i kommune 1 er fornøyde med kommuneledelsens innsats. Respondent G forteller at hun bare har lovord å si om kommuneledelsen, de har alltid vært tilgjengelige, og var det noe de ikke visste, så sjekket de opp. Respondent A skryter også av sine nærmeste ledere, og mener de har drevet tydelig og god ledelse. Respondent C mener at kommunelegen burde fått en blomsterbukett, og det gjelder også hennes nærmeste leder. Hun presiserer at de har hørt veldig på deres behov.

Respondent B forteller at hun opplever at kommuneledelsen har gjort så godt de kunne, ut fra sine rammer. Respondent E forteller at hun skulle ønske kommuneledelsen hadde bremsset opp litt, og lagt bort unødvendige ting. Hun savnet et tydelig signal på at drift var det viktigste, og ikke alt annet. Respondent D forteller at hun har savnet å bli informert fra kommuneledelsen, og opplever at det manglet et fora der en kunne få informasjon fra kommunen.

Også Respondent F føler at hun burde blitt mer inkludert, og opplevde å få lite informasjon fra kommuneledelsen. Hun etterlyser særlig møte med kommunelegen.

5.8.5 Hva ønsker respondentene si til lokal politikerne?

Respondent A forteller at hun har hatt dialog med lokalpolitikeren som sitter i barnehagen sitt samarbeidsutvalg. Respondent C og E kommer ikke på noe de ønsker å si til lokal politikerne, og respondent F forteller at hun ikke tror lokal politikerne vet hva barnehagestyrene har stått i. Respondent G svarer slik: *Nei, egentlig ikke. Hva kunne de gjøre? De har ikke peiling på skole eller barnehage.* Hun fortsetter videre: *tror ingen vet hva vi har vært igjennom. Dette måtte oppleves og kan ikke forklares.* Respondent D kommer med en oppfordring til lokal politikerne om å være interesserte, være på, og være på arenaer der barnehagefolket er.

5.8.6 Hva ønsker respondentene si til utdanningsinstitusjonene?

Til utdanningsinstitusjonene har respondentene ulike faktorer de ønsker å trekke frem.

Respondent A forteller at hun opplevde at utdanningsinstitusjonene viste lite forståelse for situasjonen som en var i, særlig i forhold til studenters praksisperioder. Respondent G trekker frem at hun opplever at UH-sektoren (Universiteter og høyskoler) må følge med på hva som skjer i praksisfeltet. Hun legger til at UH-sektoren må ha innsikt i at kunnskap og erfaring ligger i praksisfeltet og ikke i UH-sektoren. Respondent B trekker frem at en burde hatt mer kriseledelse i lederutdanningen, og dette støtter også respondent C og E. Respondent E mener at lederutdanningene også burde hatt om hvilke overlevelsesstrategier en burde ha som

leder, for eksempel stressmestring. Hun sier videre at å være leder blir mer og mer kompleks, særlig for mellomledere. Respondent B trekker frem at barnehagestyrere må ha et utover blikk og det er det viktig at alle har, for å kunne se lengre enn sin egen organisasjon. Respondent F forteller også at hun synes det er bra at utdanningsinstitusjonene setter fokus på et større bilde, men hun kunne tenke seg at en i lederutdanningene hadde mer om hvilke rettigheter en har som leder og mer juss. Hun sier videre at hun kunne stenke seg mer om håndtering av sykefravær, og mer om hva departementet bestemmer. Respondent G forteller at hun mener at barnehagelærere trenger mer ledelse, generelt. Hun mener det er for lite fokus på dette i barnehagelærerutdanningen. Hun mener at hvis barnehagelærerne skal bli tatt på alvor, så må det være større fokus på ledelse og en må bli mer synlig. Hun mener at ingen bør få jobb som styrer uten etterutdanning innen ledelse. Respondent G trekker også frem at styrerbegrepet bør forsvinne, og at en heller bør være daglig leder. Hun mener at for å heve statusen må fokuset endres, det må stilles krav.

5.8.7 Hva ønsker respondentene si til fagforeningene?

6 av 7 respondenter har noe de ville sagt til fagforeningene. Respondent A trekker frem at barnehagene ikke må bli glemt. Hun legger til at selv om barnehagene er nye i forhold til skolene, så er barnehagene viktige, hun legger til at det så vi når barnehagene ble stengt. Respondent F mener at fagforeningene kunne vært mer synlige og kunne ha fremhevet barnehage og ikke bare skole, hun legger til at fagforeningene har hatt stort fokus på skole. Hun legger også til at kanskje en burde hatt ulike fagforbund, fordi skole tar så stor plass. Respondent D forteller at hun synes fagforeningene har vært på lokalt. Respondent B forteller at hun opplevde at fagforeningene har *fyrte opp under problemer* gjennom pandemien. Hun forteller at hun opplevde det som at dette var en dårlig tid å begynne å krangle om plantider og lignende. Også respondent E trekker frem at hun skulle ønske at fagforeningene droppet kamper om alle småting, hun skulle ønske at de ikke tok alle saker midt i dette. Hun legger til at vi er enda i en pandemi, og hun kjenner at det er lenge til vi er oppå igjen. Respondent G forteller at de virker som at fagforeningene har mistet sin rolle i barnehagen, hun opplever at barnehagene har endret seg, men at fagforeningene har mistet sin identitet, og at hun opplever at fagforeningene er mer et onde enn et gode.

5.8.8 Hva ønsker respondentene si til regjeringen (før regjeringsskiftet)?

På dette spørsmålet er respondentene delte. Respondent A, C og D mener at regjeringen har jobbet bra. Respondent A trekker frem at det har vært bra at det har vært rom for lokale

tilpasninger, og respondent C trekker frem at hun var glad hun ikke var Erna. Respondent D syns at regjeringen har håndtert situasjonen *ufattelig bra, særlig statsministeren og helseministeren*. Men både respondent C og D trekker også frem noe regjeringen burde ha gjort annerledes. Respondent C mener at barnehagepersonalet burde vært prioritert mye tidligere i vaksinekøen, og hun forteller at hun opplevde det som både flaut og et hån at ikke det ble gjort tidligere. Respondent D trekker frem at skolesektoren har fått mye fokus, og at barnehagene burde vært løftet mer opp og frem. Hun fastholder at barnehagene er grunnlaget for at samfunnet går rundt. Respondent E trekker også frem at barnehagene burde hatt samme tidsfrister som skolene fikk. Også respondent F trekker frem at skolene har fått mer fokus enn barnehagene, og hun legger til at regjeringen burde lagt bedre til rette for redusert åpningstid, og bedre tid til å forberede seg til åpning. Respondent D forteller at hun opplevde at veilederen ikke var realistisk i forhold til rammene som var i barnehagen, hun fortsetter: *Selv om en skulle være en voksen på 3 eller 6 barn, så var det ikke alle i personalet som nødvendigvis er kvalifisert nok til å være alene med barn i mange timer, særlig når en må ha inn vikarer*. Også respondent G trekker frem Smittevernveilederen på dette spørsmålet. Hun sier: *Vi er en bedrift, vi skal organisere og ta hensyn*, hun legger til at hun opplever at de ikke ble tatt på alvor og det skapte frykt. Hun skulle gjerne tenke seg å ha kunnskapsministeren til å jobbe i barnehagen i 14 dager. Respondent B sier: *Ikke steng igjen!*

5.9 Oppsummering og avslutning av kapitlet

Vi har i dette kapitlet sett på 6 ulike hypoteser som ble laget på grunnlag av det teoretiske inntaket som ble gjennomgått i kapittel 3. Hypotesene presenteres her skjematisk.

Tabell 4: Oversikt over hypotesene

Hypotese 1:	Erfarne barnehagestyrere har hatt lettere for å innhente informasjon informasjonen i starten av pandemien enn mindre erfarne styrere.
Hypotese 2:	Barnehagestyrerne har stått i et krysspress når beslutninger skulle tas gjennom pandemien.
Hypotese 3:	Barnehagestyrerne har vært bevisste i sin kommunikasjon ut mot foreldre i barnehagen gjennom pandemien.
Hypotese 4:	Barnehagestyrerne har vært sitt ansvar bevisst gjennom pandemien.
Hypotese 5:	Barnehagestyrerne har lært gjennom pandemien
Hypotese 6:	Det har vært krevende å være barnehagestyrer gjennom pandemien

Av disse teoretiske utledede hypotesene fikk hypotese 1: Erfarne barnehagestyrere har hatt lettere for å innhente informasjon i starten av pandemien enn mindre erfarne styrere ikke fått støtte. De resterende hypotesene har på grunnlag av funnene som ble gjort gjennom intervjuene med respondentene, fått støtte.

Det vi kan lese på tvers av dette er at barnehagestyrerne har hatt en krevende jobb gjennom pandemien. Vi kan se at de har gjennomført elementene som ble trukket opp i teoridelen, ved at de har innhentet informasjon, de har tatt vanskelige beslutninger og de har vært bevisste i sin kommunikasjon mot foreldrene under pandemien. Videre kan vi se at barnehagestyrerne har vært ansvarsbevisste i sine valg, og de har tatt lærdom av det som har skjedd gjennom denne tiden. Vi ser også at det har vært krevende å være barnehagestyrer gjennom pandemien. Jeg velger å oppsummere dette kapitlet ved å bruke respondent D sine ord:

Kunne ikke være rustet til dette, men er vant til å ta det som kommer. Barnehagestyrerne er nok gode til å bare ta det som kommer, for en aner jo aldri hva som dukker opp i løpet av en arbeidsdag. (Respondent D)

6.0 Drøfting og teoretiske refleksjoner

Selv om fremstillingen over er forholdsvis tydelig, er koplingen til studiens teoretiske utgangspunkt tidvis uklar, og tidvis fraværende. Hva kan vi så lese ut av funnene mer teoretisk.

Det teoretiske utgangspunktet for studien var ulike former for ledelse, og især teoretiske inntak omkring kriseledelse. Litteraturen fremhever flere forhold, men det viktigste er kanskje at kriser- er under pandemier- kan struktureres i ulike faser (Fimreite 2014) , samt at det er fremhevet en rekke mer eller mindre konkrete faktorer eller temaer som er viktige å ivareta i krisehåndtering. Førstnevnte er dokumentert først i kapittel to med utgangspunkt i en kommunes hendelsesforløp, men også gjennom kapittel fire. Kapittel fire tester dessuten et utvalg av de mest sentrale temaene for kriseledelse, det vil si at studien forsøker å fange opp gjennom intervjuer med barnehagestyrere hvordan de opplever i alt seks slike faktorer. Disse ble formulert som generelle hypoteser.

Nedenfor kobles disse resultatene direkte tilbake til det teoretiske utgangspunktet. Hensikten er på den ene siden å antyde mulige teoretiske bidrag, men også å drøfte ulike tolkninger av funnene. Strukturen videre er basert på hypotesene, men nå med vekt på den enkelte variable/tema i krisehåndteringen.

6.1 Erfaring og informasjon

Vender vi tilbake til studiens teoretiske utgangspunkt, fremhevet Strand (2007) at ledere står i ulike informasjonssituasjoner, og at bevissthet og ferdighet til å få tak i informasjon er viktig for lederens mulighet til å fatte relevante beslutninger. Strand (2007) sier videre at en som leder ikke kan forvente at den formelle organisasjonen gir all informasjon, og at en som leder må ta ansvar og bruke de kanalene en kan får å både få informasjon og påvirke informasjonsflyten.

I teoridelen om ledelse og omgivelsene, var vi også inne på at barnehagene må, som alle andre organisasjoner holde seg oppdaterte på hva som skjer i omgivelsene rundt dem, og det er leder sitt ansvar. Som Bolman og Deal (2018) sier så er noen hendelser enkle å forstå, mens andre er mer kompliserte. Bolman og Deal (2018) peker også på at hjernen kan bli

overbelastet når en forsøker å tolke all kompleksitet i kompliserte og flertydige situasjoner. I funnene så ser vi at dette kan ha skjedd med tre av respondentene når beskjeden om at barnehagene skulle stenge kom på pressekonferansen. Respondent A forteller at hun ikke klarte å ta inn det som skjedde, mens respondent C forteller at hun følte at hun var i en boble, mens respondent G forteller at hun gikk i “blackout”. Dette kan tyde på at det som skjedde med disse tre er det som Bolman og Deal var inne på, og det som Boin m.fl. også er inne på nemlig at

Crisis-related uncertainties and pressures may generate levels of stress that undermine their cognitive capacity and emotional equanimity in making sense of even straightforward information (Boin et al., 2019, s. 34).

Selv om denne studien både illustrere og i hovedsak støtter dette sitatet, da flere av respondentene rapporterte om tidvis betydelig informasjonsutfordringer, stress og «blackout», er det vanskelig å identifisere noe klart mønster eller forskjeller mellom barnehagestyrernes erfaringsbakgrunn.

6.2 Beslutninger og krysspress

Den andre teoretiske refleksjonen er knyttet til beslutningssituasjoner i kriser. Som vi var inne på i teoridelen så er det å fatte beslutninger er stor del av en leder sin jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I forhold til den pågående pandemien, har det vært mange beslutninger som måtte fattes, og at hvordan en leder fatter beslutninger vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) kunne bestemme om lederne fremstår som gode eller dårlige ledere. Baldersheim mfl. (2021) peker på at mellomledere står i en posisjon der de må iverksette tiltak som er bestemt av andre, for eksempel ledere på høyere nivå. Strand (2007) viser til at mange av en leders valg innebærer verdivalg og etiske vurderinger. Jacobsen og Thorsvik hevder at dette ikke er en enkel prosess, fordi den innebefatter mange ulike hensyn, interesser og mye usikkerhet. Og *I sentrum av dette står mennesket som beslutningstaker, og dermed menneskers evne til å ta veloverveide og fornuftige avgjørelser* (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 301).

Gjennom funnene får vi innblikk i noen av de beslutningssituasjonene som respondentene har opplevd igjennom pandemien. De forteller at de har stått i krysspress mellom ulike faktorer. Respondentene illustrere hvordan en mellomleder kan havne i krysspress på grunn av avgjørelser som er tatt på høyere nivå. Et eksempel på dette er åpningstiden i den første

perioden av gjenåpningen. Der forteller noen respondenter om reduserte åpningstider, mens respondent E forteller at hun opplevde press fra arbeidstakere, fordi de ikke hadde (tilsvarende) reduserte åpningstider. Det å stå i et krysspress mellom arbeidstakere og arbeidsgiver er ikke et ukjent dilemma for mellomledere, og som vi var inne på i teoridelen, så er en barnehagestyrer (hvert fall vanligvis) en mellomleder som er satt til å realisere mål fastsatt av andre (Baldersheim et. al.2021).

Det som har vært gjennomgående under pandemien er at tidsfristene som har blitt satt ofte vært korte, og blant annet dette har ført til utfordringer for barnehagestyrerne som beslutningstakere. Det er grunn til å anta at de fleste beslutningene er fattet etter prinsippet om begrenset rasjonalitet. Gjennom respondentenes svar under intervjuene, så kan det se ut til at respondentene, hvert fall i perioder har arbeidet mye. Respondenter har fortalt at det føltes som de jobbet hele tiden, en respondent fortalte at følte at hun bodde i barnehagen i en periode. Det at de fleste av respondentene forteller at de har arbeidet mye over lang tid, kan også påvirke deres evne til å ta gode beslutninger, men ut fra respondentenes svar, så ser det ut til at det har gått greit.

Det som ingen av respondentene er inne på under spørsmålene om krysspress, men som blir ganske tydelig indikert gjennom intervjuene er det krysspresset respondentene selv sannsynligvis har stått når det gjelder balansen mellom arbeidstid og fritid. Om dette ikke oppleves som et krysspress av respondentene, eller om de ikke har tenkt på det som krysspress, vites ikke. Men gjennom analysen av respondentenes svar, der respondenter har brukt utsagn som så er det tydelig at balansen mellom arbeidstid og fritid har vært en utfordring.

6.3 Kommunikasjon

Den tredje teoretiske refleksjonen er knyttet til kommunikasjon. Som vi så i teoridelen om kommunikasjon, så påvirker kommunikasjon alt som skjer i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019), og det vises også i teoridelen til at det særlig i krisesituasjoner er essensielt og at kommunikasjon i krisetider har ulike formål (Boin et al., 2019) som viser til at kommunikasjonen både skal berolige og inspirere i krisetider. Definisjonen som er lagt til

grunn i teoridelen er at *kommunikasjon er en kompleks og kontinuerlig prosess hvor det formidles informasjon* (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

I svarene fra respondentene kan det se ut som at det har vært hyppig kontakt mellom respondentene ut mot både foreldre og ansatte igjennom pandemien. Respondentene forteller at ulike plattformer er blitt brukt til kommunikasjon gjennom pandemien. I teorien ser vi at Jacobsen og Thorsvik viser til at generell forskning viser til at jo mer usikkerhet det er knyttet til budskapet, desto rikere kommunikasjonskanal bør man bruke. Jacobsen og Thorsvik (2019) peker på viktigheten av at kommunikasjonen er effektiv, dette innebærer senderen må anvende et språk som mottakeren forstår. Dette peker særlig to av respondentene på at de har blitt flinkere til gjennom pandemien.

Det å holde avstand til hverandre har vært et av de største smittetiltakene, og det at de digitale løsningene har kommet så langt, at en kan ha god kommunikasjon selv om en ikke treffes ansikt til ansikt.

I teoridelen har vi sett at Boin m.fl. (2017) hevder at kommunikasjon i krisetider har ulike formål: *attempt to reduce public and political uncertainty and inspire confidence in crisis leaders by formulating and imposing a convincing narrative* (Boin et al., 2017, s. 79) De sier videre at dette ikke er noen enkel oppgave. Fimreite m.fl. (2014) sier følgende:

En viktig oppgave i forbindelse med kriser er meningsdanning og kommunikasjon med berørte parter og befolkningen generelt- for å skape en fellesforståelse av hva krisen innebærer. De symbolske sidene ved kriseledelse og kampen om troverdighet og tillit er viktige elementer i en krisesituasjon. (Fimreite et al., 2014, s.16)

Respondentenes svar viser ikke til om de har vært bevisste på å få ut sin «sannhet», men det er tydelig i respondentenes svar at de har vært bevisste på å få ut mye informasjon, og også å være tilgjengelige for både foreldre og ansatte.

6.4 Ansvarlighet

I teoridelen var vi inne på at ledelse er både en relasjon (Jacobsen & Thorsvik 2019), men også at ledelse er makt (Strand 2007). Strand viser også til at *ledere er en del av maktapparatet og til en viss grad individuelle forvaltere av makt* (Strand, 2007, s. 402), han hevder videre at maktbruk og makt er nødvendig for å utøve ledelse med suksess. Strand

(2007) hevder også at alle ledere *står i fare for å bevege seg inn i etikkens grenseland* (Strand, 2007, s. 403) At ledere har et bevisst forhold til at ledelse er makt, og at en har det etiske perspektivet med seg i alt en foretar seg, er viktig. Som vi har vært inne på ved flere anledninger har barnehagestyrne måttet fattet beslutninger under både krysspress og tidspress, og dette har respondentene fortalt om på ulikt vis. Strand (2007) viser til at det å gjøre vanskelige valg er en lederoppgave, og han viser også til at det er forventet at lederne skal kunne stå for de valgene en tar. Et eksempel på dette er kommentaren fra respondent G, som fortalte at hun mer eller mindre gav medarbeiderne fri i perioden barnehagene var stengt, der hun sier: *Jeg står for den beslutningen!*

Respondentene har fortalt om utrygghet i personalet, og at det har vært krevende. Respondent A opplevde at hun måtte være stabil og trygg i en urolig situasjon, selv om hun hadde kaos på innsiden. Og dette kan brukes som eksempel på at det har vært viktig for respondentene å være gode rollemodeller (Strand 2007).

Respondentene er som tidligere nevnt også mellomledere, og dette har også ført til at de har måttet stå ansvarlige for andre (overordnede) sine avgjørelser. Respondent E fortalte at hun opplevde det som krevende å fremstå som lojal i forhold til at eier valgte å ha lengre åpningstid enn de omliggende kommunene. Her kan det tolkes dithen at hun fremsto lojal, men at hun egentlig var uenige i den avgjørelsen.

Boin mfl. (2017) viser til at når en kommer til ansvarlighet, så er det leder sin oppgave å ta organisasjonen tilbake til normalen, men det hevdes videre at ledere ofte da oppdager at det verste enda ligger foran dem, fordi det da skal gjøres opp «regnskap» og skyld og heder skal deles ut.

Koronapandemien er ikke over enda, og det blir spennende å følge dette med fordeling av ansvar og skyld etter hvert som situasjonen nærmer seg slutten. Respondentenes svar tyder hvert fall på at de har vært sitt ansvar bevisst gjennom pandemien.

6.5 Læring og endring

I teoridelen ser vi at både Boin mfl. (2017) og Fimreite mfl. (2014) peker på at læring er en naturlig del av kriser, både mens krisen pågår, og også etter krisen er over.

Hvis vi ser på respondentenes svar i forhold til om det var noe de ville ha gjort annerledes, når barnehagene stengte, så kommer det frem at flere av respondentene forteller at de ville ha ligget mer i forkant og en representant forteller at hun ville hatt bedre system for rapportering fra personalet hva de gjorde, samtidig som hun ville hatt et årshjul slik at det var enklere for medarbeiderne å se hva de burde bruke tiden på i den stengte perioden. I teoridelen viser det til at en krise gir mulighet for forbedringer i rutiner og prosedyrer (Fimreite et.al 2019) og det er nettopp det respondenten peker på.

I teorikapittelet så vi også at Jacobsen og Thorsvik (2019) pekte på at organisasjoner som ikke kan tilpasse seg blant annet nye forventninger og krav ikke kan forvente å overleve.

Respondentene har gjennom sine svar vist til at de har jobbet hardt for at organisasjonen skulle tilpasse seg de stadige endringene som har kommet i forhold til smittevernet, og samtidig opprettholde en forsvarlig drift av barnehagene.

Da det er forventet at barnehagene er såkalte «lærende organisasjoner», kunne en tenke seg at barnehagestyrerne og barnehagepersonell både var villige og dyktige nok til å foreta nødvendige endringer for å kunne drive gode barnehager, og respondentenes svar kan tyde på dette. Det som har vært eksepsjonelt gjennom pandemien, er at endringene ikke har kommet på grunnlag av at en ønsket kvalitative endringer i barnehagesektoren, men av nødvendighet for å forhindre smitte av et farlig virus.

Respondentenes svar tyder på at respondentene har lært gjennom pandemien, så blir det spennende å se hva læringen etter pandemien vil gi oss av mer overordnede svar.

6.6 Psykologiske reaksjoner i krisehåndteringen

Innledningsvis i denne oppgaven vises det til rapporten Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv fra 2018 som viste at allerede før pandemien var forventningene til barnehagestyrerne større enn hva et menneske kan mestre (Sett inn referanse), og det levner liten tvil om at koronapandemien har ført til et enda større press på barnehagestyrerne.

I teoridelen ser vi at Bråten (2020) viser til at kriser håndteres av enkeltindivid som står midt i en uventet situasjon. Bråten 2020, trekker også frem at ledere tar med seg sine individuelle egenskaper inn i en krise. Respondentene har på ulikt vis beskrevet hva som har vært

respondentenes styrker under pandemihåndteringen. Flere av respondentene peker på at de har stor arbeidskapasitet, og det kan nok ha vært en god styrke å ha under denne pandemien.

Bråten (2020) viser også til at stress er umulig å unngå i krisetider, men at en som leder må kunne håndtere både sitt eget og andre sitt stress, og flere av respondentene har vært inne på at det har vært krevende å håndtere andre sin utrygghet og uro, og flere av respondentene har fortalt om ulike psykologiske reaksjoner under krisen, blant annet at en har fortrenget mye.

Det som blir spennende er å se om det er noen som tar tak i styrerne sin arbeidssituasjon og kjemper for bedre rammebetingelser for ledelse av barnehagene, eller hvert fall at barnehagestyrerne får kompensasjon for merarbeid. Men her er det mulig at barnehagestyrere selv må tørre å ta større del i den offentlige debatten, slik at får frem hvor mye hvert fall disse respondentene har jobbet gjennom pandemien.

6.7 Teoretiske implikasjoner

Den viktigste teoretiske implikasjonen er at i både i en normalsituasjon, men særlig i en krisesituasjon er leder nødt til å agere, det at leder tør å lede er fundamentalt for organisasjonen, særlig i forhold til krisehåndtering. Denne innsikten må suppleres på ulikt vis. Når det gjelder informasjonen, så må det suppleres et tydelig fokus på informasjonens kvalitative og kvantitative komponenter. For det første viser studien flere eksempler på at informasjon kommer for sent, er mangelfull, tidvis formidlet gjennom uklare kanaler, vanskelig å forstå, og ikke minst i for av betydelig dynamikk; skiftende innhold og ulike syn fra ulike instanser- på ulike nivå. Dette skaper frustrasjon i organisasjonen, og det blir utfordrende for barnehagestyrerne å fatte gode og tydelige beslutninger under stadig endrede forutsetninger. Dette med stadige endringer og forholdsvis korte tidsfrister har tidvis ført til betydelige utfordring for barnehagestyrerne, de ansatte og foreldregruppen. De mange og ulike «veilederne» som barnehagestyrerne har forholdt seg til i løpet av pandemien er illustrerende eksempler. Beslutninger har blitt fattet og kommunisert ut, både internt i organisasjonen, og også til foreldre og andre viktige aktører rundt barnehagen. Deretter har det relativt raskt og relativt ofte kommet endringer, som barnehagestyrer igjen må tolke, fatte nye beslutninger og deretter kommunisere ut til aktørene igjen.

Det at barnehagestyrene er mellomledere, og fått retningslinjer fra både myndigheter og eiere har ført til at handlingsrommet til de ulike respondentene har vært noe varierende.

Strand (2007:420) viser, har ledere ulike ressurser- kognitive så vel som erfaringer og andre ressurser. Dette varierer fra person til person, fra barnehage til barnehage. Evnen til å tilegne seg informasjon, sortere, bearbeide og videreformidle informasjon (ofte under tidspress) varierer kraftig, men gjennom respondentenes svar så er det ikke signifikante forskjeller mellom hvordan mindre erfarne styrere har handlet opp mot mer erfarne styrere. Det er heller ikke oppdaget store ulikheter hvordan barnehagestyrene i kommunale barnehager har handlet opp mot barnehagestyrene som er i private barnehager, med unntak av respondenten som gav medarbeiderne mer eller mindre fri i den perioden barnehagene var stengt.

Teoretiske presentasjoner om kriseledelse kan kanskje best presenteres ved å kombinere forvaltningsteoretiske perspektiver (ansvar, myndighet og styring) med mer psykologiske ledelsesperspektiver (frykt, usikkerhet, utrygghet, osv.), slik de blant annet hevdes av Bråten (2020).

6.8 Konklusjoner og mulige implikasjoner

Gjennom denne oppgaven håper jeg at leseren har fått et godt innblikk i hvordan det har vært å være barnehagestyrer gjennom koronapandemien. Jeg håper at jeg har gjort ære på den store jobben som respondentene har lagt ned gjennom denne tiden, og at det viktigste har kommet frem gjennom oppgaven. Hensikten med dette forskningsprosjektet har vært å få mer inngående kunnskap om barnehagestyrene sin arbeidssituasjon under koronapandemien.

Et av forskningsspørsmålene mine var i hvilken grad *opplevde styrerne at de var rustet for det som kom under pandemien*. Respondentenes svar viser at de i utgangspunktet tenkte at de ikke var rustet til dette, men når virkeligheten brått eksponerte barnehagestyrene for omfanget, hastigheten og varigheten av pandemien, tok barnehagestyrene tak, og de forteller at de har kommet igjennom det. Det var åpenbart vanskelig å forutse pandemien, men kanskje det at barnehagestyrene har tenkt beredskap (om enn mest relatert til ulykker, sykdom osv.) har kanskje gjort at de stort sett har håndtert dette bra. Kanskje kan svaret på dette oppsummeres med følgende generelle sitat fra respondent D:

Kunne ikke være rustet til dette, men er vant til å ta det som kommer.

Barnehagestyrere er nok gode til å bare ta det som kommer, for en aner jo aldri hva som dukker opp i løpet av en arbeidsdag.

Kriseledelse kan selvsagt planlegges, og enda til innøves gjennom konkret trening. Dette er viktig, men fordi ulike krisesituasjoner svært ofte, om ikke alltid, bringer inn nye og overraskende momenter, er det nettopp slik entreprenørskap- oppfinnsomhet og stå-på-viljesom mer enn noe annet bidrar til å håndtere krisen i praksis.

Det andre forskningsspørsmålet mitt var, *hva tenker barnehagestyrerne har vært utfordringer og gleder gjennom pandemien*. Også her var svarene ulike, men noen går igjen: Når det gjelder utfordringer så kommer flere av respondentene inn på at det å trygge personalet med alle sine ulike behov har vært utfordrende. Flere er også inne på frykten for å gjøre feil, fordi konsekvensene kunne bli så store. Men det som nok går mest igjen har vært at den store utfordringen har vært arbeidsbelastningen som respondentene har stått igjennom denne perioden. Når det kommer an på hva som har vært gledene, eller de mer positive sidene så er svarene også delte. Noen av respondentene forteller at gleden har vært at de har klart å gi barna et godt tilbud gjennom hele pandemien, mens andre fortalte om å få et sterkere fellesskap og at personalet var mer stolte over å arbeide i barnehage nå enn før.

Det tredje forskningsspørsmålet mitt var *hvordan opplever styrerne å ha blitt ivaretatt selv som arbeidstakere under pandemien?* De fleste av respondentene forteller at de har blitt godt ivaretatt av arbeidsgiver gjennom denne perioden. En av respondentene forteller at hun har følt seg alene gjennom dette, andre har mer blandede erfaringer. Støttestrukturene er der, men også de preges av usikkerhet. Dessuten forteller flere av respondentene at de opplever at ingen fagforeninger har sett og støttet barnehagestyrerne i denne perioden, og dette bør fagforeningene muligens ta med seg videre.

Det fjerde forskningsspørsmålet var *hva ønsker respondentene å si til andre instanser om hvordan det har vært å være barnehagestyrer gjennom pandemien?* På dette spørsmålet hadde respondentene så mye å si, at dette har blitt skilt ut som en egen del i presentasjonen av funn gjennom pkt 5.8. Som respondent G sa det på et av spørsmålene: *Tror ingen vet hva vi har vært igjennom. Det måtte oppleves og kan ikke forklares*. Det som ble tydelig gjennom respondentenes kommentarer til samarbeidspartnere og andre instanser, er at respondentene jevnt over har opplevd både foreldrene og personalet i barnehagene som positive aktører

gjennom pandemien. Selv om jeg håper at denne oppgaven har bidratt til at flere har fått et innblikk i hvordan det har vært å være barnehagestyrer gjennom pandemien, og at en kan trekke lærdom av oppgaven, både gjennom læring etter krisen, men også hvis/når det skulle komme en ny global krise.

Hovedproblemstillingen gjennom oppgaven er *Hvordan det vært å være barnehagestyrer gjennom en nasjonal krise som koronapandemien*), og det er et spørsmål med mange ulike svar. Mange institusjoner og enkeltpersoner har vært hardt rammet av pandemien. Dette fremkommer ikke minst i den første rapporten fra Koronakommisjonen (NOU2021/6). Barnehagene og barnehagestyrerne er intet unntak. Innledningsvis viste jeg til boka «Den kommunale mellomlederen (Baldersheim m.fl.2021), der mellomlederne beskrives som en «krumtapp»- som får andre hjul til å gå rundt. Denne studien støtter dette bildet, men vil legge til at dette også – og især- er viktig for barnehagene når samfunnet for øvrig veves inn i en global krise. Stå-på-vilje og entreprenørskap, kombinert med ansvarstaking og faglig integritet, er sentrale stikkord. For å oppsummere det hele ønsker jeg å trekke frem følgende svar fra respondent E på spørsmålet om hvordan det har vært å lede en barnehage gjennom pandemien sånn alt i alt:

Utfordrende, lærerikt, «hekkans» travelt og litt spennende og då.

7.0 Noen overordnede implikasjoner.

7.1. Teoretiske implikasjoner

Det å finne teori om kriseledelse som kunne brukes i denne oppgaven har vært utfordrende. For det første så er flere av bøkene ikke basert på en så langvarig krise som koronapandemien har vært. For det andre så er det ikke mange bøker, som jeg har funnet, som snakker om kriseledelse i barnehagesektoren. Det finnes en del håndbøker om krisehåndtering, men da ikke spesielt rettet mot barnehage, og det var muligens litt sent å begynne å lede om øvelser og beredskapsplaner når barnehagene allerede både hadde vært nedstengte og hadde åpnet igjen. Som jeg også var inne på innledningsvis i oppgaven min, så kan det også diskuteres og barnehagestyrerne virkelig har vært kriseledelse, da det gjennom pandemien var myndighetene som tok avgjørelsene på at pandemien var en krise, og at barnehagene måtte stengte ned. Men da trengs det muligens mer teori på det å lede organisasjoner gjennom en krisetid, for det har jo vært en utfordring for mange organisasjoner gjennom pandemien.

Når det gjelder de teoriene var dette så kalte «fasemodeller», og som beskrevet tidligere i oppgaven, så var det ikke så lett å få disse modellene til å passe med handlingsløpet gjennom koronapandemien, og bakgrunnen for det er at det har vært flere erkjennelsesfaser, mange beslutningsfaser, mye kommunikasjon gjennom lang tid, Når det gjelder ansvarlighet og læring gjennom krisen, har jeg i oppgaven tatt med deler av dette, men siden krisen ikke er over enda, så er en ikke helt i mål med hverken fordelingen av ansvar og skyld eller kriselæringen.

7.2 Policy implikasjoner

I lys av respondentenes svar, så ser det ut til at barnehagestyrerne opplever at barnehagene og drift av disse er ikke tatt helt på alvor gjennom pandemien. Selv om respondent B forteller at hun opplever at viktigheten av ble synlig gjennom pandemien, så forteller at hun opplever at barnehage burde hatt en enda større og tydeligere plass i utdanningsløpet. Respondenten er også inne på utfordringer med at Smittevernveilederen tok hensyn til bemannings-normen, men når en må ta i bruk vikarer så er de nødvendigvis ikke kompetente nok til å være alene sammen med en barnegruppe over lengre tid, og kanskje det er på tide igjen og snakke høytom hva både bemanningsnormen og pedagognormen egentlig innebærer, for det høres fint ut når en skal ha en voksen på 3/6 barn (det kommer ann på alderen på barna) , men realiteten er at når pedagoger skal ha plantid, personalet arbeider vakter (som er kortere enn barnehagens åpningstid), det skal gjennomføres pauser og møtetider, så er det tilsatt ikke så mange timene en er i tråd med bemanningsnormen. Dette kan tyde på at det oppleves som om barnehagemyndighetene ikke henger helt med på de utfordringene som barnehagestyrerne har stått i og fremdeles står i.

I forhold til den første Smittevernveilederen så peker også flere av respondentene på den korte tiden som en fikk på å forberede seg til oppstart etter den stengte perioden, og det førte til stor arbeidsbelastning for respondentene. Dette med stor arbeidsbelastning er noe som går igjen i flere av respondentenes svar, og det kan være på tide at en virkelig ser på hvilken arbeidsbelastning flere barnehagestyrere har både gjennom pandemien, men også når en driver vanlig barnehagedrift. Dette er noe som rapporten Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv pekte på i 2018.

Det at respondentene forteller at de ikke opplever seg ivaretatt av fagforeningene kan være bekymringsfylt, og særlig Utdanningsforbundet som tar høyde på å være et fagforbund for både barnehagelærere og lærere, et såkalt profesjonsforbund, bør virkelig ta inn over seg det respondentene svarer i forhold til Utdanningsforbundet.

Når det er sagt, så må nok barnehagestyrerne også ta sin del av ansvaret for at søkelyset på deres arbeidssituasjon gjennom pandemien ikke har vært særlig stort. Barnehagestyrerne lider kanskje av et «snill-pike-syndrom», der en bare gjør det som en må for å få jobben gjort, så går det på bekostning av privatlivet, mens en muligens må heve stemmene sine, for å bli hørt.

7.3 Praktiske implikasjoner

Hva kan vi så si til praktikerne – mine kollegaer?

En av de praktiske implikasjonene som jeg håper vil komme er at barnehagestyrerne, sammen med sitt personal, er bedre forberedt dersom noe liknende skulle skje igjen.

Barnehagestyrerne er nå trolig bedre i stand til å lage gode beredskapsplaner på annet enn «vanlige ting», som omgangssyke, barn som skader seg og lignende. Denne pandemien har lært oss at det kan komme trusler fra steder som vi ikke hadde tenkt på, og det vil jeg tro at barnehagestyrerne har lært gjennom denne pandemien.

En implikasjon som jeg ønsker å trekke frem er at hvis ikke arbeidsbelastningen til barnehagestyrerne blir lettere, så kan en komme i samme situasjon som vi til tider kan lese om i media i forhold til skolene, og det er at det kan bli vanskelig å rekruttere nye personer til å bli barnehagestyrere, samtidig som det kan bli vanskelig å holde på de erfarne barnehagestyrerne. Vi har ikke kommet der enda, men kan lese i media at det ved flere skoler noen steder i landet er vanskelig å få søkere til ledige rektorstillinger. Her mener jeg at barnehagestyrerne må ta et ansvar, og jobbe aktivt med å sette fokuset på barnehagestyrernes arbeidsbelastning, for gjennom respondentenes svar, så ser det ikke ut til at de opplever at det er andre som gjør dette.

En annen praktisk implikasjon kan også være at undervisningsinstitusjonene muligens vil ta en gjennomgang av sine utdanninger, slik at en trekker inn mer om krise, kriseledelse og

krisehåndtering i studiene sine, men det vil tiden vise. I denne studien er det identifisert komponenter som kanskje bør tillegges vekt i en slik (etter)utdanning i krisehåndtering.

7.2 Avslutning

Til slutt er det viktig å minne om noen begrensninger i studien og forslag til veien videre. Funnene i denne oppgaven er bygget på syv respondenters svar på et gitt tidspunkt. Svarene hadde muligens vært annerledes dersom undersøkelsen ble gjennomført på et annet tidspunkt. Antageligvis hadde også respondentenes svar vært annerledes, dersom barnehagene deres hadde ligget geografisk andre steder i landet, da vi vet at smittetrykket og de lokale smittevernstiltakene har vært ulike gjennom pandemien.

Pandemihåndteringen, slik den er studert her, i hovedsak omhandler ett nivå – det operative nivået i barnehager. Men som studien har illustrert er også samvirke mellom nivåene vesentlig. For eksempel mellom nivåene internt i kommunen, eller i et konsern. Men ikke minst mellom forvaltningsnivåene – staten/lovgiver, statsforvalterne og kommunene. Studien har illustrert at kommunikasjonen og andre former for samvirke i varierende grad er opplevd som vellykket. Dette bør gjøres til gjenstand for analyser i nye studier. Tilsvarende er det her illustrert erfaringer fra én sektor. Om og i hvilken grad funnene er representative for andre sektorer, bør også gjøres til gjenstand for nye og mer omfattende datainnsamlinger og analyser. Ikke minst vil sammenligninger på tvers av sektorer og nivåer kunne gi et mer utførlig bilde enn det har vært rom for i denne studien.

Etterord

Kanskje dette etterordet ødelegger noe for oppgaven, men jeg ønsker hvert fall høyt og tydelig å si til alle barnehagestyrere: For en fantastisk jobb dere har gjort i denne perioden! En har jobbet på, ofte i det stille, bare for å få hjulene til å gå rundt! Og til alle barnehageansatte i Norges land: Fantastisk bra jobba! Dere har levert et godt tilbud til barn rundt i hele landet, og dere har sørget for at foreldre kunne komme seg på jobb, dere har, etter min mening, en av de viktigste jobbene i verden! Dere er virkelig *De usynlige heltene!*

7.0 Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (28.11.21)

Baldersheim, H, Haug, A.V, Hye, L & Øgård, M (2021) *Den kommunale mellomlederens selvstendig lagspiller*. Bergen: Fagbokforlaget

Barnehageloven (2005). *Lov om barnehager (LOV-2005-06-17-64)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64> (28.11.21)

Boin, A., Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B (2017)
The politics of crisis management: public leadership under pressure. Second editiaon. Camebridge: Cambridge university press.

Bolman, L.G., & Deal, T.E (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, struktur, HR, politikk og symboler*. 6.utgave, 1.opplag: Oslo: Gyldendal Akademiske

Brochs- Haukedal, William (2017) *Arbeidspsykologi og leiing*. Bergen: Fagbokforlaget

Bråten, Ole A. (2020) *Håndbok i krisehåndtering* (e-bok, mangler derfor sidetall), Oslo; Cappelen Damm AS.

Børhaug, K., Brennås, H. B., Fimreite, H., Havnes, A., Hornslien, Ø., Moen, K. H., . . . Bøe, M. (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*. Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbdc54b0497a8716ab2cbbb63/barnehagelærerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf> (28.11.2021)

Børhaug, K. & Lotsberg, D.Ø (2016) *Barnehageleiing i praksis*. Oslo: Det norske samlaget

Børhaug, K. & Moen K. H. (2014). *Politisk- administrative rammer for barnehageledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.

Ertesvåg, S. K. & Roland, P. (2014). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Fimreite, A.L., Langlo, P., Lægreid, P. & Rykkja, L.H. (Red) (2014) *Organisering, Samfunnsikkerhet og krisehåndtering* (2. Utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Forskrift om kommunal beredskapsplikt (2011)(FOR-2011-08-22-894). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-08-22-894> (28.11.21)

Forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler m.v (FOR-1995-12-01-928). hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1995-12-01-928> (28.11.21)

Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (FOR-2017-04-24-487). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-04-24-487> (28.11.21)

Hovedtariffavtalen (2020-2022) KS. Hentet fra <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/Hovedtariffavtalen-2020-2022-interaktiv.pdf> (28.11.21)

Hovedavtalen og Hovedtariffavtalen (2020-2022) PBL hentet fra <https://www.pbl.no/tariff/lonn-og-tariff/hovedavtale-og-hovedtariffavtale/> (30.11.21)

Jacobsen, Dag Ingvar (2018a). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3.utgave). Bergen; Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2018b). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utgave). Bergen: Fagbokforlaget

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

NOU 2021:6 (2021) Myndighetenes håndtering av koronapandemien. Hentet fra https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/blogs.dir/421/files/2021/04/Koronakommisjonens_rapport_NOU.pdf (28.11.2021)

Os, E., Myrvold, T.M, Danielsen, O. A., Hernes, L.& Winger, N. (2021) Håndtering og konsekvenser for koronautbruddet for barn og barnehager. Oslo; OsloMet. Hentet fra <https://www.udir.no/contentassets/5e509c89a69b4564a219f290cec97d7a/rapport-koronabarnehage.pdf> (28.11.21)

Rod, N.H (2019). *Stress og helse, årsaker, helsekonsekvenser og sosial ulikhet*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag

SFS 2201 *Arbeidstid barnehage*. Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/lonn-og-arbeidsvilkar/tariffavtaler/ks/ks-tariffavtaler/sfs-2201---arbeidstid-barnehage/> (28.11.21)

Sivilbeskyttelsesloven (2010). *Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (LOV-2010-06-25-45)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2010-06-25-45> (28.11.21)

Smittevernloven (1994) *Lov om vern mot smittsomme sykdommer (LOV-1994-08-05-55)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1994-08-05-55?q=smittevern> (30.11.21)

Strand, Torodd (2007). *Leiing, organisasjon og kultur* (2.utgave) Bergen: Fagbokforlaget

Vedlegg 1: Intervjuguide

Spørsmålene som er stilt respondentene ble stilt på grunnlag av samme fasene i pandemien som er brukt i kapittel 2: Hendelsesforløpet. De spørsmålene som ble stilt respondentene er som følger:

Respondentene skulle svare på følgende spørsmål:

1. Prepandemi:
 - Hvilke beredskapsplaner hadde dere før korona (ifht smittevern) ?
 - Hvordan opplever du at du var rustet til det som kom ?
2. Dagene før stenging
 - Hva skjedde hos og rundt deg i dagene før stenging?
 - Hva gjorde du når ryktene om at barnehagene skulle stenge kom i media?
3. Stengt periode
 - Hva gjorde ditt personal i den stengte perioden?
 - Hva gjorde du i den stengte perioden?
 - Hva tenker du om den stengte perioden i ettertid?
 - Noe du ville gjort annerledes?
 - Hadde dere barn i den stengte perioden?
4. Det nærmer seg gjenåpning
 - Hvordan opplevde du den første smittevernveilederen? Klar/utydelig?
 - Hva gjorde du når smittevernveilederen kom?
 - Var det noe i denne perioden som du opplevde som ekstra krevende?
 - Var det noe i denne perioden du opplevde som ekstra kjekt eller lærerikt?
 - Hvordan opplevde du tidsfristene som var i denne perioden?
 - Opplevde du å stå i et krysspress i den tiden: eks personalets ønsker vs. Foreldrenes ønsker/kommunens ønsker vs personalets ønsker vs barnas beste
5. Gjenåpning
 - Hvordan opplevde du at gjenåpningen gikk?
 - Hva opplevde du som utfordrende med gjenåpningen?
 - Hva opplevde du som bra med gjenåpningen?
 - Opplevde du å stå i et krysspress i den tiden: eks personalets ønsker vs. Foreldrenes ønsker/kommunens ønsker vs personalets ønsker
 - Hvordan jobbet du med å informere og implementere endringene som kom i denne perioden? (oppdatert smittevernveilder, lokale forskrifter)
6. Stabilisering
 - Hvordan har du jobbet for å stabilisere i denne perioden?
 - Hva har vært viktig for deg gjennom pandemien, som leder?
 - Hva har vært de største suksessene?
 - Hva har vært de største utfordringene?
 - Hvordan har det vært å lede en barnehage gjennom pandemien, sånn alt i alt?
7. Når/hvis smitten kom
 - Har dere hatt stengt pga smitte?
 - Hva gjorde du fht: Ifht foreldre? Ifht personalet? Ifht kommunen? Ifht andre?
8. Din arbeidssituasjon
9. Hvordan har du opplevd å stå i denne situasjonen?
 - Hvor har du hentet råd og hjelp?

- Var du rustet til å stå i dette?
- Hva har vært dine styrker i dette?
- Hva har vært dine utfordringer i dette?
- Opplever du at pandemien har ført til merarbeid for deg? Hvis ja, er du blitt kompensert for dette merarbeidet? I såfall hvordan?
- Hvordan opplever du som styrere å blitt ivaretatt selv som arbeidstakere under pandemien?
- Har pandemien ført til varige endringer i din organisasjon?
- Har pandemien ført til varige endringer for deg som leder?
- Hva tar du med deg videre fra pandemien?
- Hvilken opplevelse har du av utdanningsforbundet/ fagforbundet evt andre fagforeninger gjennom pandemien? Har de vært flinke til å sette fokus på styrerne sin arbeidshverdag i dette? Har du opplevd de som medspillere eller motspillere.

10. Avsluttende kommentarer

- Hvis du fikk muligheten til å si noe om hvordan til følgende instanser om hvordan det har vært å være styrer i koronaens tid: hva ville du sagt?
 - Til regjeringen inkl kunnskapsministeren
 - Til kommuneledelsen
 - Til utdanningsinstitusjonene
 - Til fagforeningene
 - Til lokalpolitikerene
 - Til personalet
 - Til foreldrene
 - Til andre styrere

Noe du vil trekke frem eller kommentere før vi avslutter?

