

Master i ledelse

Pandemihåndtering i barnehagene: Fra prinsipper til praksis

Berit Idsøe Bringaker, Ida Fjelde Maaland og Laura Helen Farr Vatne

VEILEDER

Are Vegard Haug

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Vi er tre virksomhetsledere som jobber i tre ulike kommunale barnehager. Gjennom flere års studier med videreutdanning innen ledelse, tok vi beslutningen om å skrive masteroppgaven sammen. Ledelse under pandemien var på mange måter utfordrende, men også nytt og spennende. På bakgrunn av det valgte vi å gjøre en studie på det å lede under en krise. Vi har vært gjennom mange gode og reflekterende samtaler i vår lille gruppe på tre virksomhetsledere som har skrevet denne oppgaven. Som kollegaer har vi blitt godt kjent og i denne studien har vi fått erfaringer og opplevelser som vi tar med oss videre i livene våre. Oppgaveskrivingen har gått over all forventning, med fordeling av det vi skal skrive om og samskrive gjennom gode refleksjoner. Vi har fått økt vår kompetanse og forståelse for lederskap i en krise, noe som vil styrke vår rolle som ledere i barnehage.

Vi vil takke Are Vegard Haug for uvurderlig støtte og veiledning i arbeidet vårt. Han har motivert oss og veiledet oss gjennom hele perioden vi har skrevet oppgaven vår i. Informantene våre har gitt oss mye godt materiell å jobbe med, så tusen takk til disse. De tok seg tid, selv om de stod i en meget krevende tid med mye sykefravær i alle barnehagene. Takk til de som tok seg tid til å komme med innspill til oppgaven, far og søster til Ida.

Til slutt vil vi takke hverandre for at vi har vist raushet og støtte i en lærerik og tidskrevende tid. Vi har sammen bidratt til å komme i mål!

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Kapittel 1: Introduksjon	5
1.1 Tema og studiens ambisjon.....	5
1.2 Studiens problemstilling	6
1.3 Studiens teoretiske inntak.....	6
1.4 Studiens metode og tilnærming	7
1.5 Oppgavens videre struktur	8
Kapittel 2 – Teori: Hva er kriseledelse?.....	9
2.1 Hva er en krise?.....	9
2.2 Hva er ledelse?.....	10
2.2.1. Mellomlederen som «krumtapp»	11
2.2.2 Emosjonelt lederskap.....	13
2.3 Hva er kriseledelse?	14
2.4 Krisekommunikasjon.....	15
2.5 Tre faser.....	18
2.5.1 Fase 1 Beredskap forut for pandemien	18
2.5.2 Fase 2 Mobilisering og iverksetting	20
2.5.3 Fase 3 Gjenoppretting og læring	23
2.6 Prinsipper for norsk beredskapstenkning.....	24
2.6.1 Ansvarsprinsippet	25
2.6.2 Likhetsprinsippet.....	26
2.6.3 Nærhetsprinsippet.....	26
3.6.4 Samvirkeprinsippet.....	27
Kapittel 3: Metode og design	30
3.1 Kvalitativ undersøkelse.....	30
3.2 Gjennomføring av intervju.....	31
3.3 Valg av informanter	32
3.4 Metodens sterke og svake sider	33
3.5 Validitet og reliabilitet.....	33
3.6 Etikk og personvern	34
Kapittel 4: Analyse og funn	35
4.1 Bakgrunnsdata	35
4.2 Fase 1 - Beredskapsfasen.....	36
4.3 Fase 2 – Mobilisering og iverksettingsfasen.....	40

4.3.1 Ut av komfortsonen – inn i det ukjente	40
4.3.2 Å finne balansen.....	46
4.3.3 Kommunikasjon	52
4.3.4 Belastning og lederstøtte.....	55
4.3.5 De fire prinsippene	58
4.4 Fase 3 – Gjenoppretting og læring.....	66
4.5 Kort oppsummering fra kapittel 4: Analyse og funn.....	70
Kapittel 5: Konklusjon og mulige implikasjoner	72
5.1 Mulige implikasjoner.....	77
Referanser.....	79
Vedlegg	82
Intervjuguide	82
Godkjenning fra NSD.....	86

Figurer og tabeller

Figur 1 "krumtapen" - Mellomlederens stilling i den kommunale organisasjonen.....	Feil!
Bokmerke er ikke definert.	
Figur 2 Tre faser i kriseledelse	18
Figur 3 Planhierarki for undervisningssektoren	24
Tabell 1 Dimensjoner av samordning	21
Tabell 2 Dimensjoner av samordning innen barnehagesektoren.....	29
Tabell 3 Oversikt over informanter	32
Tabell 4 Fordeling av informanter basert på eierskap og nivå.....	36
Tabell 5 Dimensjoner av samordning i barnehage 4, privat barnehage	60
Tabell 6 Dimensjoner av samordning i barnehage 2, kommunal barnehage	60

Kapittel 1: Introduksjon

1.1 Tema og studiens ambisjon

I mars 2020 ble det konstatert at det var en global krise som ville vise seg å skape utfordringer og omstillinger i virksomheter verden over. 12. mars erklærte Verdens helseorganisasjon (WHO) utbruddet av covid-19 for en internasjonal pandemi. I Norge ble, blant mange andre smitteverntiltak, barnehager og skoler stengt, som igjen førte til hjemmekontor for de fleste ansatte i barnehagene. Samtidig måtte det også tas vare på barn av foreldre i samfunnskritisk arbeid og spesielt sårbare barn. Da barnehagene åpnet igjen etter 6 uker, var det under andre forutsetninger enn før nedstengingen. Avdelingene skulle deles i kohorter og disse kohortene kunne ikke jobbe fysisk sammen. Det var heller ikke mulig å jobbe på tvers av avdelingene. Det ble satt opp gjerder i uteområdet som skulle avgrense og forhindre kontakt mellom kohortene.

Åpningstidene i barnehagene måtte reduseres fra 10,15 time til 7 timer pr dag, noe som opplevdes vanskelig for noen foreldre. Det å ha åpent i bare 7 timer gjorde at mange foreldre måtte endre på arbeidstiden sin eller ha spesiell tilrettelegging på egen jobb for å kunne hente og levere barna innenfor åpningstiden. Åpningstiden var utvidet for barn av foreldre i samfunnskritisk arbeid og de sårbare barna. Barn med foreldre i samfunnskritisk arbeid var lett å fange opp da foreldrene gjerne tok kontakt selv ved behov. Det å finne ut hvilke barn som er de sårbare barna var litt mer utfordrende. Hva er det som definerer et sårbart barn? Det opplevdes allikevel at foreldre hadde forståelse for situasjonen og som ønsket å bidra til “dugnaden” som ble satt i gang i samfunnet. I starten ble informasjonen vesentlig, et sentralt dokument som ble brukt var smittevernveilederen (Udir, 2020-2022). Smittevernveilederen ble oppdatert ganske ofte, noe som gjorde at det ble mye å sette seg inn i den første tiden. Virksomhetslederne/styrerne måtte legge til rette for at smittevernveilederen kunne følges opp, at alle barn ble ivaretatt og at alle barnehageansatte kunne føle seg trygge i jobben. Dette var nytt for oss alle, og mange opplevde nok at veien ble til mens vi gikk. Som styrer ble det viktig å lytte til alle parter. Kommunalledelsen holdt tak i alle trådene for å kunne hjelpe og støtte styrere i den jobben de gjorde.

En slik studie kan ha nytte for andre blant annet fordi vi ennå opplever ettervirkninger av pandemien og dersom vi må stå i eventuelle nye pandemier framover. Pandemien var nytt for alle, og masteroppgaven er derfor en mulighet for oss til å bidra med ny innsikt rundt denne problemstillingen. Barnehagene, som andre institusjoner og virksomheter, opplevde å

måtte omstille seg raskt til en helt ny og ukjent hverdag, med relativ lite forberedelse før det skjedde. Det er mulig at vår oppgave kan være til nytte for andre kommuner og virksomheter, kanskje spesielt innen helse- og opplæringssektoren.

Dette var også nytt for den kommunale ledelsen, som gjerne er de man ser mot for å få svar når man selv er usikker som leder. De hadde en svært viktig rolle under pandemien, og det er naturlig å tenke at det også var en krevende periode for dem. Dermed tenker vi at denne forskningen kan være til nytte for kommuner og deres ledelse.

1.2 Studiens problemstilling

Gitt den situasjonen barnehagen har stått i de siste to årene er det åpenbart at dette kan defineres som en krise. I 2021 var det 95 201 ansatte i norske barnehager og 93% av alle barn fra 1-5 år gikk da i barnehage (SSB). Barnehagens rolle har vist seg å være viktig for at foreldre og foresatte skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver. For denne studien vil vi se på denne krisen og hvordan ledelse kom til uttrykk i barnehagene.

Basert på dette vil vi se på følgende problemstillinger:

Hvordan kom kriseledelse til uttrykk i praksis i barnehagesektoren under pandemien?

Med bakgrunn i denne ønsker vi å se på hvordan barnehagene var rustet til å håndtere en pandemi og hvordan utførelsen av kriseledelse opplevdes i forskjellige barnehager. Videre vil vi se på hva som kan forklare variasjon i utøvelse av kriseledelse. Kan størrelse på barnehage, erfaringen fra ledelse og hvor forberedt ledelsen var for å håndtere en krise, være med å forklare variasjoner i utøvelse av kriseledelsen?

1.3 Studiens teoretiske inntak

Det finnes ulike teoretiske inntak for å kartlegge, analysere og forstå kriser. Vi har i vår oppgave sett på kriseledelsesteori og begreper knyttet opp til dette (Andreassen og Borch, 2020; Dowell, 2016; Svalgaard, 2020; Aarset, 2010; Koronakommisjonen, 2021).

Krisebegrepet er omfattende, og vi ville gjøre et «dykk» inn i begrepet samt knytte det opp mot ledelse i barnehagen. Det er vanlig å dele kriser i ulike faser (Andreassen & Borch, 2020), og vi vil knytte praksisen opp mot disse fasene. Det handler om beredskapen vi hadde i forkant, om mobiliseringen vi gjorde oss underveis og til slutt hva har vi lært og hva tar vi

med oss videre av tiden vi har stått i. Alle tre fasene er viktige i arbeidet med å lære og erfare fra denne tiden.

Norge bygger sitt arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap på fire grunnleggende prinsipper. Samfunnssikkerhet handler om å skape trygghet for individ og samfunn.

«Samfunnssikkerhet handler om å arbeide systematisk med mulige hendelser som det er usikkert om noen gang vil skje. Vi må evne til å tilpasse tiltakene til endringer i risiko- og sårbarhetsbilde.»

(Justis- og beredskapsdepartementet, 2016)

Disse prinsippene handler om fire ulike, men viktige forhold. Dette utdypes både i teorikapittelet og studiens empiriske arbeid, hvor etterlevelse av disse prinsippene er sentrale. De fire prinsippene er:

- Ansvar - Den virksomheten som har ansvaret for et fagområde i en normalsituasjon, har også ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser på området (Justis- og beredskapsdepartementet, 2008).
- Likhet - Den organisasjonen som man opererer med under en krise, skal i utgangspunktet være mest mulig lik den organisasjonen man har til daglig (Justis- og beredskapsdepartementet, 2008).
- Nærhet - i regjeringens rapport fra koronakommisjonen forklares nærhetsprinsippet ved at organisatorisk sett skal kriser håndteres på lavest mulig nivå.
- Samvirke - Samvirkeprinsippet betyr at myndigheter, virksomheter eller etater har et selvstendig ansvar for å sikre at de på best mulig måte samvirker med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering.

1.4 Studiens metode og tilnærming

En sentral motivasjon for studien er å forstå operativ kriseledelse. Det var nødvendig å se problemstillingene ut fra ulike vinklinger, og med nærhet til studieobjektene. Det ble derfor gjennomført en kvalitativ undersøkelse (Jacobsen, 2018) rettet mot virksomhetslederen, styreren og pedagogisk leder i flere barnehager. Vi brukte en semistrukturert intervjuguide og gjorde intervjuer i fem barnehager med ti informanter. Intervjuene ble fortløpende notert og

deretter analyserte vi for å få fram erfaringer samt likheter og forskjeller i datamaterialet. Dette gjorde vi ved å bruke innholdsanalyse (Jacobsen, 2018).

1.5 Oppgavens videre struktur

I kapittel to presenterer vi begrepet kriseledelse i lys av ulike definisjoner fra Kjeserud og Weisæth (2007) og Aarset (2010). Vi ser på hva som kjennetegner en krise og kriseledelse. To grunnbegreper er sentrale, altså «krise» og «ledelse», og vi vil se på betydningen av disse. «Krumtappen» eller mellomlederen (Baldersheim et al. 2021) vil få plass i teoridelen, samt det emosjonelle lederskapet (Kjeserud & Weiseth, 2007) og krisekommunikasjon (Eriksson, 2009; Frandsen & Johansen, 2020). Videre bygger vi oppgaven på tre faser i kriseforløpet (Andreassen & Borch). Norsk beredskapstenkning har fire prinsipper som blir sentrale i teoridelen vår (Justis- og beredskapsdepartementet, 2008; Andreassen & Borch, 2020; Dyndal & Larssen, 2020). I kapittel tre går vi igjennom metode og design, samt hvilken type undersøkelse vi gjorde, og gjennomføringen av intervjuene. Valg av informanter presenteres, og en gjennomgang av etikk og personvern. Etter vi har presentert metode, vil vi ha en påfølgende analyse av funnene i kapittel fire. Kapittelet deles opp i de tre fasene; beredskapsfasen, mobiliseringsfasen og gjenopprettingsfasen. Kapittel 5 består av konklusjon og mulige implikasjoner.

Kapittel 2 – Teori: Hva er kriseledelse?

Vi har ovenfor beskrevet tema for studien og problemstillinger som skal tas opp. Spørsmålet nå er hvordan vi skal tilnærme oss dette mer teoretisk. Som antydnet, er det innenfor litteraturen, særlig innen organisasjons- og ledelsesfaget, utviklet seg en hovedretning som typisk beskrives som «kriseledelse».

Ved nærmere ettersyn er dette snarere en samling av likeartede, men også ulike, tilnærminger til hvordan kriser håndteres. I det etterfølgende har vi valgt å fokusere på tre faser gjennom krisehåndtering; Beredskap forut for pandemien, mobilisering og iverksetting og gjenoppbygging og læring. Vi har også valgt å se på fire prinsipper som vi vil se opp mot fasene; ansvarsprinsippet, likhetsprinsippet, nærhetsprinsippet og samvirkeprinsippet. Både fasene og prinsippene har vært sentrale i å utvikle intervjuguiden. Intervjuguiden bygger på teorien bak fasene og prinsippene.

Vi starter med en kort gjennomgang av krisebegrepet. Videre vil vi se på begrepet ledelse, der vi framhever mellomlederen og det emosjonelle lederskapet. Deretter vil vi ha det hoved teoretiske inntaket rundt kriseledelse. I studiens empiriske del vil vi fortløpende trekke vekslers på de teoretiske perspektiver som fremkommer i dette kapitlet.

2.1 Hva er en krise?

Ordet krise og den opprinnelige betydningen har røtter tilbake til oldtidens medisin. Det handlet om det avgjørende vendepunktet da sykdommen førte til døden eller til de kritiske dagene ved for eksempel en infeksjon som lungebetennelse. Man håpet alltid på det beste når krisen kom (Hem, 2018).

Etter hvert har begrepet krise fått et nytt innhold som handler om kriser i psykologisk forstand. Det oppstår en ny situasjon der endringer og nye påkjenninger påvirker vår mestringsevne. For vår oppgave handler det om å stå i en pandemi med en rekke smitteverntiltak som vi ikke hadde opplevd før. Det ble for mange en påkjenning av den grad at det følte som en krise.

Magne Aarset stiller spørsmålet om krisebegrepet har blitt noe utvannet på grunn av medias overforbruk av ordet. Han definerer krise som (Aarset, 2010):

«en uønska hendelse som kan føre til at mennesker skades eller dør. Skade på struktur eller eiendom, tap av programvare eller prosedyrer. Finansielle tap, tap av omdømme til en person, en organisasjon, en bransje, andre interessenter eller alvorlig skade av miljø.» (Aarset, 2010, s. 261).

Kjeserud og Weisæth (2007) har skissert ulike kjennetegn vi kan oppleve ved en krise. En krise kan føles som en alvorlig trussel mot viktige verdier for mennesker. Denne trusselen kan føre til at vi må gjøre prioriteringer, noe som kan oppleves som vanskelig. Det å ha redusert kontroll og styring er et annet kjennetegn ved en krise. I en pandemi vil en leder ikke kunne kontrollere smitteomfanget. Lederen vil stå ovenfor en ukontrollerbar situasjon som det kan bli vanskelig å styre. Et annet kjennetegn som Kjeserud og Weisæth (2007) nevner er raske skiftninger. Bildet og situasjonen endres raskt og det blir viktig med en smidig og fleksibel ledelse. Andre ting de nevner er tidsnød, gruppepress, mediepress og lange dager med lite søvn (Kjeserud & Weisæth, 2007).

Tore Hafting (2017) deler kriser inn i to kategorier: ondsinnede handlinger og utilsiktede handlinger. Ondsinnde handlinger er handlinger som er drevet av ondsinnethet som blant annet terrorhandling, cyber-hacking og spionasje. Utilsiktede handlinger oppstår av naturen som for eksempel flommer, orkaner, jordskred eller pandemi. Begge disse kategoriene anses som kriser og uønskede hendelser. Det som er fellesnevnerne i krisebegrepet og krisetyper er at de er preget av en form for usikkerhet. Det krever stor håndteringsevne å håndtere denne usikkerheten og det kreves derfor effektiv respons fra kriseledelse for å håndtere situasjonen og dermed minske skade- og farenivået (Boin et al., 2016).

2.2 Hva er ledelse?

Det Boin et al. (2016) fremhever i avsnittet over gir kraftige signaler om behovet for godt lederskap i kriser. Erik Johnsen definerer ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker (Johnsen et al., 1995).

«Evnen til å lede de menneskelige ressursene og omdanne dem til nyttige produkter og tjenester, blir en viktig lederoppgave»
(Irgens, 2011, s. 129)

Det finnes et hav av litteratur om ledelse, ulike definisjoner på ledelse, og ulike typer utøvelse av ledelse. En av de tidligste forskningene på ledelse fra 1945 av Sune Carlson, senere støttet av Mintzberg i 1980, skilte mellom «lederen» og «andre ansatte» da de prøvde å kartlegge et sett av lederens oppgaver for å få oversikt over hva som ligger i ordet «ledelse». Resultatet av en slik kartlegging vil være oversiktlig, men vil ifølge Børre Nylehn (2009) ikke kaste mye lys over verken begrepet eller fenomenet. Det kan være vanskelig å skille på hva ledelse og ikke-ledelse er på en arbeidsplass. For eksempel kan handlinger fra leder som har den hensikt å skape gode relasjoner til de ansatte, muligens oppleves som en ikke-ledelseshandling. Siden Covid-pandemien vekket mye følelser hos mange, både som leder og ansatt, har vi valgt å se på det relasjonelle ved lederskap i dette avsnittet; emosjonelt lederskap. Det blir også problematisk å skille mellom lederen og andre ansatte, da for eksempel mellomledere både er ansatt og ledere. I tillegg er ledelsesoppgavene gjerne mer flytende og fordelt på flere mennesker. Kun øverste leder vil defineres som bare leder. Vi ser derfor også på hva det vil si at mellomlederen fungerer som en «krumtapp» (Baldersheim et al., 2021, jf. Figur 1).

Et annet syn på ledelse er at den utøves som egen spesialitet. Nylehn (2009) snakker om profesjonelle ledere, og viser til enkeltpersoner som har bestemte, men noe uklare, kvalifikasjoner. Det trekkes også fram at det blir vanskelig å lage noen klar definisjon på ledelse, da det blir utført i veldig mange forskjellige typer arbeidsplasser. Ledelse blir utført i både små og store organisasjoner som alle har ulike mål og mening med arbeidet, samt på ulike nivå (Nylehn, 2009).

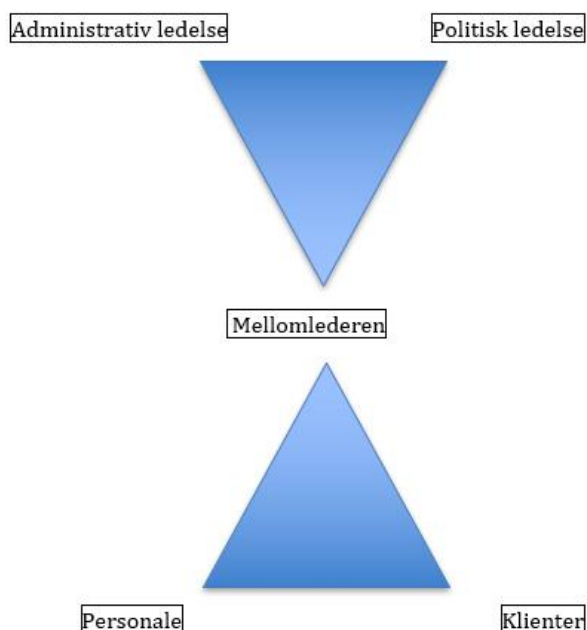
2.2.1. Mellomlederen som «krumtapp»

I arbeidet med planer og tiltak må lederen forholde seg både til de folkevalgte, kommunalledelsen, personal og tjenestebrukere. Et mer presist fokus på lederskap er beskrevet av Baldersheim med flere i sin bok “Den kommunale mellomlederen” mellomlederen som en “krumtapp” (Baldersheim et al., 2021).

Helt enkelt kan det beskrives som i figuren nedenfor.

«Mellomlederen inngår både i en styringskjede organisert ovenfra-og-ned der de er budbærere mellom folkevalgte, administrasjonen og egne folkevalgte. Samtidig inngår de i en samarbeidskjede strukturert omkring møter mellom frontpersonal og klienter.»
(Baldersheim et al., 2021, s.13)

Den øverste trekanten illustrerer forholdet mellom mellomlederen og den administrative og politiske ledelsen. Denne kan ses på som en klassisk prinsipal-agent-modell, hvor kommunestyret er prinsipalen som setter mål og bestiller tjenester. Videre vil agentene, som i denne sammenheng er mellomlederen, utføre tjenestene. For å forvise seg om at lederen faktisk utfører tjenesten som prinsipalen har bestilt, kan strategier som rapportering og detaljstyring være aktuelt. Disse



Figur 1 "krumtappen" - Mellomlederens stilling i den kommunale organisasjonen

strategiene blir mer aktuelle dess mer prinsipalen, altså kommunestyret, delegerer til administrasjonen. En av utfordringene i denne framstillingen kan være at det er ulike partier i et kommunestyre med ulike verdier. Dette kan igjen gi ulike signaler til agentene (mellomlederne) som skal utføre tjenesten (Baldersheim et al., 2021).

Ifølge Baldersheim et al. (2021) illustrerer den nederste trekanten noe om forholdet mellom mellomlederen og hvordan overordna mål fører til konkrete resultater mot klienter. I møte med den politiske og administrative ledelsen er det den styringskjedede logikken som gjelder, mens i møte med personal og klienter vil en samarbeidstilnærming være aktuell. Felles verdier vil føre til en nærhet mellom lederen og medarbeideren (Baldersheim et al., 2021).

Forskerne påpeker viktigheten av å se på mellomlederens rolle i lys av styringskjeden og samarbeidskjeden. Altså lederens rolle i lys av overordna mål satt av et kommunestyre og videre i utførelsen av pålagte tjenester ut mot klienten. For en mellomleder vil det derfor være viktig å etablere et godt samarbeid der alle parter blir sett i en sammenheng (Baldersheim et al., 2021).

2.2.2 Emosjonelt lederskap

Emosjonelt lederskap handler om å ta vare på de myke sidene i en virksomhet. Weisæth og Kjeserud sier at en leder må ha tillit eller være i stand til å få tillit i personalgruppen for å kunne være en god risikokommunikator. Oppgaven til en risikokommunikator er å berolige og å komme med fakta om saken, som i dette tilfellet er krisen. Blir lederen oppfattet som kompetent, åpen og ærlig og i tillegg har evnen til empatisk kommunikasjon, vil lederen ha tillit i personalgruppen til å uttale seg om krisen. Egenskaper som troverdighet og handlekraft er dermed viktige å ha som leder. I tillegg er det viktig å vise forståelse for den redselen en medarbeider kan føle (Kjeserud & Weisæth, 2007).

Et stødig emosjonelt lederskap krever empatisk kommunikasjon og tydelig lederskap (Kjeserud & Weisæth, 2007). Empatisk kommunikasjon skal blant annet ta hensyn til medarbeidernes bekymringer, frykt og engstelse, noe som det var mye av under pandemien. Det er en utfordring for lederen som må forholde seg til både regjeringen og medarbeidere som har ulike meninger. Ikke alle medarbeiderne vil være enig med de faglige begrunnelsene som regjeringen kommer med. Her må risikokommunikatoren og den empatiske kommunikatoren finne en gylden middelvei – komme med fakta på bordet og være klar og tydelig, men allikevel vise hensyn og forståelse for ansatte som er redde og engstelige for situasjonen (Kjeserud & Weisæth, 2007).

Weisæth og Kjeserud (2007) trekker fram de tre k-er som ledetråder for et klart lederskap; kommando, kontroll og kommunikasjon. Når en har kommando evner man å gi oppgaver og arbeid videre, uten selv ta over og bli operativ. Å ha kontroll betyr at en har oversikt over situasjonen og hele tiden holder seg oppdatert. Uten god kommunikasjon vil man heller ikke lykkes å ha kommando eller kontroll (Kjeserud & Weisæth, 2007).

At en leder med emosjonell kunnskap og empati for sine ansatte er viktig støttes også av Lars Garsø (2008) i tidsskrift for Norsk Psykologforening (2008). Han skriver følgende:

«Ledelse kan forstås som en emosjonelt ladet prosess. Ved å utvise atferd som vekker sterke negative følelser, kan ledere bidra til redusert motivasjon og effektivitet i organisasjonen. Emosjonell kunnskap og ekte empati gir mer effektivt lederskap» (Garsø, 2008, s. 240).

Garsø (2008) skriver videre at det ikke er før på 90-tallet at følelser og det emosjonelle aspektet har fått tatt plass i forskning rundt ledelse. Tvert imot har det blitt sett på som forstyrrende og som et hinder i utøvelse av lederskap. Han henviser også til Goleman (1995), som mener at emosjoner og emosjonell intelligens utgjør selve essensen av lederskap. Både teoretiske betraktninger om dette temaet og erfaringer fra praksis, har senere understøttet dette synet (Garsø, 2008).

2.3 Hva er kriseledelse?

Mange yrker arbeider daglig med krisehåndtering og kriseledelse. Det er typisk yrker som brann, helse og politi, blålysetatene. I en kommune eller en barnehage er kriseledelse noe man oppretter eller som blir operativt når en krise oppstår. I boken «Beredskapsorganisasjon og kriseledelse» av Broch og Andreassen står det at en leder i en krisesituasjon blir stilt ovenfor flere kritiske valg (Andreassen & Borch, 2020). Krise handler i stor grad om usikkerhet, og under kriseledelse må lederen håndtere beslutningstaking under usikkerhet. En presset situasjon kan påvirke de beslutningene en leder tar. Avgjørelser som blir tatt av kriseledelsen er under usikkerhet, både når det gjelder ressurser, tiltak som skal iverksettes og omfanget av krisen (Dowell, 2016).

«Tradisjonell kriseledelse ser på kriseforløp som en livssyklus med ulike faser som hver har prioriterte ledelsesoppgaver. Kriseforløp kan generelt relateres til tidsfaser før, under og etter krisen» (Andreassen & Borch, 2020, s. 21).

Lotte Svalgaard (2020) skriver om ledelse i det ukjente: Når en leders erfaringer og reaksjonsmåter ikke lenger er tilstrekkelig for lederskapet. Det å stå i krisen og handle ut fra den, kan på mange måter virke skremmende. Hun sier også at en leder i denne forandringssituasjonen må bevege seg ut av komfortsonen. I komfortsonen er det trygge og velkjente, der du vet hva som vil skje hvis du iverksetter et tiltak. Det er også derfor det kan oppstå motstand mot å forlate denne sonen. Når en leder erkjenner at organisasjonen står i en krise, eller at det vil oppstå en krise, forstår lederen at han eller hun ikke har noe valg enn å bevege seg mot en kriseledelse. Det er ikke et spørsmål om du vil trene deg på å stå i en krise, men da står du faktisk i en krise og må håndtere ledelsen ut fra det (Svalgaard, 2020).

Det handler ikke bare om å lede i selve krisesituasjonen. Magne Aarset (2010) beskriver hvordan en leder kan forberede seg på kriser og om hvordan forholdene er i etterkant av en

krise. Han deler det inn i tre prosesser; risikoledelesprosessen, problemhåndteringsprosessen og krisehåndteringsprosessen. For å kunne si noe om kriseledelse er det nødvendig å se på alle disse tre prosessene (Aarset, 2010). En risikoledelesprosess betyr i hovedsak å identifisere risikoer som er knyttet til virksomheten. Hvor stor er risikoen, og skal lederen gjøre noe for å redusere den? Det blir viktig å skaffe seg riktig forståelse av situasjonen, slik at han eller hun kan gjøre gode vurderinger. For å treffe gode beslutninger må du ha støtte i god og detaljert informasjon om situasjonen (Aarset, 2010).

Videre handler problemhåndteringsprosessen om forhold eller hendelser som kan føre til en krise som reduserer virksomhetens evne til å nå målene sine. Denne prosessen forutsetter at virksomheten har gjort en risikoledelesprosess, og at virksomheten overvåker om noen av de identifiserte risikoene utvikler seg videre til en krise (Aarset, 2010). Til slutt vil krisehåndteringsprosessen ha som oppgave og mål om å redusere eller stoppe den negative effekten som krisen fører til. Det gjøres gjennom å identifisere krisen, evaluere den og behandle den. Videre vil prosessen føre til aktiviteter og/eller tiltak som følge av krisen (Aarset, 2010).

NOU 2021:6 (Koronakommisjonen) viser til særlige utfordringer når man skal planlegge og utøve kriseledelse (Boin et al., 2016). Utfordringene kan vise seg gjennom klargjøring av ansvarsforhold, nødvendig beslutningstaking og etableringen av en relevant og dynamisk situasjonsforståelse. Det vises også til at god kriseledelse sørger for at erfaringen blir sett gjennom tilgjengelig kunnskap. Det skjer en fortløpende læring etter hvert som krisen utvikler seg (Boin et al., 2016).

Kriseledelse kan foregå på ulike nivå i en kommune. Det øverste nivået vil være det politiske nivået der den overordnede styringen foregår i en kommune er (Boin et al., 2016). Den videre planleggingen og anskaffelse av ressurser vil ligge på det strategiske nivået, mens det operative nivået har ansvaret for å koordinere det hele. Den viktigste innsatsfaktoren vil være ressursene kommunen har i medarbeidernes kompetanse (Gottschalk, 2004).

2.4 Krisekommunikasjon

Ifølge Kjeserud og Weisæth (2017) dreier 70 til 80% av problemløsning ved kriser seg om kommunikasjon. Krisekommunikasjon dreier seg om organisasjonens kommunikasjon under en krise. Krise og kommunikasjon i en sammenheng, defineres som en hendelse som fører,

eller potensielt kan føre, en virksomhet inn i tilstand av dårlig omdømme, og som kan true dens framtidige mulighet til inntjening, vekst, og i ytterste konsekvens også dens eksistens (Lerbinger, 1997).

Krisekommunikasjon defineres av Mats Eriksson (2009):

«Krisekommunikasjon innebærer en interaktiv prosess der det er utbytte av informasjon og meninger under pressede tidsforløp mellom individer, grupper og organisasjoner (eksempelvis innbyggere, medier, myndigheter og virksomheter), ofte er det inngripende og mangfoldige budskaper, som gjelder for relevante trusler og overraskende momenter» (Eriksson, 2009, s. 38).

Martin N. Ndlela (2019) skriver i sin bok «Interesseperspektiv på krisekommunikasjon» om flere stemmer i en krise. Uansett hvor liten eller stor krisen er tiltrekkes den av ulike aktører som også har ulike interesser i krisen. Krisen blir derfor utsatt for forskjellige tolkninger. De ulike aktørene vi ser nærmere på er foreldre, pedagogisk leder, mellomleder og leder til mellomleder. Ndlela (2019) har sett på ulike dimensjoner ved interessekommunikasjon under kriser som for eksempel en pandemi. Det foregår kommunikasjon internt i organisasjonen, mellom organisasjoner, fra organisasjonen til interessenter og fra interessenter til organisasjonen. For en leder kan det oppleves som en utfordring å utforme et budskap som ikke forvirrer, men som vi ser at avsenderen har kunnskap om det som formidles. Det må derfor være klart definert hvem som har ledelsen om en hendelse oppstår. Kommunikasjon er ryggraden i samordningen av organisasjoner, derfor er en effektiv kommunikasjon i koordinering mellom organisasjoner er avgjørende. Forståelse for de interessenter som berøres av krisen er viktig. Et eksempel kan være at styrer viser en forståelse av hvordan foreldrene blir berørt av kriser (Ndlela, 2019).

Krisekommunikasjon kan skje gjennom flere kanaler, som sosiale medier, virksomhetens kommunikasjonsverktøy (transponder, IST direkte) eller media. De berørte interessentene er mange, det kan være pårørende, foreldre, journalister og politikere. Siden utbruddet av corona i 2020 har ordet krise vokst og blitt til en hel diskurs (Frandsen & Johansen, 2020). En global epidemi har påvirket en hel verden. Ifølge Frandsen og Johansen (2020) har det private næringslivet aldri vært involvert i en krise i så stor grad som under Covid pandemien. Det inkluderer en rekke aktører som internasjonale organisasjoner, regjeringer, offentlige

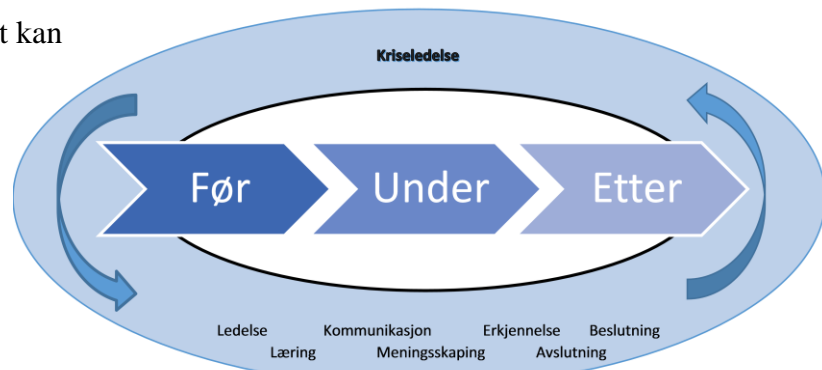
myndigheter, borgere i kommunene, ledere og medarbeidere i ulike virksomheter. Videre spør Frandsen og Johansen seg om hvordan man best kommuniserer under kriser (Frandsen & Johansen, 2020). -Det refereres til to ulike tradisjoner. Den første tradisjonen er «best practice-tradisjonen» som handler om å se på empirisk forskning på hvilke organisasjoner som har klart seg godt under kriser, og hvilken type kommunikasjon disse organisasjonene har brukt. Den andre tradisjonen er en beredskapstradisjon, der det hevdes at enhver krise er unik og at verden ikke er den samme fra situasjon til situasjon (Frandsen & Johansen, 2020). Det kan bety at det som er rett kommunikasjon i en situasjon, ikke nødvendigvis er det i en annen. Derfor kan også den beste kommunikasjonen komme an på situasjonen man står i på det daværende tidspunkt. En leder må gjøre en analyse av situasjonen og gjøre en vurdering av hvilken informasjon som skal ut til de ulike interessentene. For eksempel må det gjøres en vurdering på hvilken informasjon som skal ut til foreldrene (Frandsen & Johansen, 2020).

Under kriser vil det som oftest være et stort behov for informasjon. Lite eller utydelig informasjon kan føre til usikkerhet, bekymringer og rykter (Frandsen & Johansen, 2020). Vi mennesker fortolker situasjoner spesielt når vi føler oss utrygge i en situasjon. Dette i et forsøk på å skape mening i det som skjer. Det vil derfor være viktig at informasjonen som går ut gir mening for de som skal motta budskapet. Vi husker alle når Erna Solberg sa «*Norge blir satt på en stor prøve. Både som samfunn, men også vi som enkeltmennesker. I denne perioden vil vi alle få en annerledes hverdag*». Vi hørte på en tale som skulle forandre hverdagen vår, og vi ante ikke hvor lenge. Var det en måned, et halvt år eller lengre? Det var mange spørsmål som vi umulig visste svaret på.

Folkehelseinstituttet beskriver noen sentrale prinsipper og råd for god krisekommunikasjon (Folkehelseinstituttet, 2020). Det blir viktig som leder å skape tillit gjennom å være åpen om usikkerhet, og å være ærlig på den kunnskapen du ikke har. Enkel, tidlig og tydelig kommunikasjon er viktig og å sørge for at informasjonen er tilgjengelig for alle. Det blir viktig å koordinere informasjon med andre involverte aktører. Noe som vokse ut av litteratur er nettopp det at kriseledelse kan deles opp i ulike faser. Det er f.eks. forskjell på hvordan du leder barnehagen dagen etter alt blir stengt ned, eller før.

2.5 Tre faser

En leder må ta valg som kan gi utslag i store konsekvenser. Er situasjonen akutt vil lederen kanskje ikke ha mye tid til rådighet. Fra en dag til en annen endrer bildet seg og lederen må sette i verk nye tiltak. For vår del, som styrere i barnehagen, ble det aktuelt å opprette en kriseledelse som skulle fungere sammen med ordinær ledelse. Vi måtte håndtere endringer etter krisens omfang. Generelt kan kriseforløpet deles inn i tre tidsfaser; før, under og etter krisen (Andreassen & Borch, 2020). Vi har valgt å se på de ulike fasene ved en kriseledelse:



Figur 2 Tre faser i kriseledelse

Fase 1 Beredskap forut for pandemien

Fase 2 Mobilisering og iverksetting

Fase 3 Gjenoppretting og læring

2.5.1 Fase 1 Beredskap forut for pandemien

Norske kommuner plikter å ha beredskap på plass ved forskjellige uforutsigbare hendelser. I Norge styres dette i prinsippet av regjeringen og departementene og dette er nedfelt i "Forskrift om kommunal beredskapsplikt" fra 2011 som ble endret i 2021. I første paragraf står det:

"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 verdier (Justis- og beredskapsdepartementet, 2011/2021)."

Alle kommuner og organisasjoner plikter altså å ha risikoanalyser og å utvikle beredskapsplaner der det er nødvendig. I kommunale organisasjoner vil det være kommunal direktøren som har ansvar for å opprette kriseteam og delegere videre nedover i organisasjonene for å lage beredskapsplaner på virksomhetsnivå. I private virksomheter vil det være virksomheten selv som har ansvaret for å analysere risiko og å lage beredskapsplaner. Kommunaldirektør har likevel ansvar for hoved-kriseledelse både for kommunale og private virksomheter.

Beredskap handler om å være forberedt på å kunne håndtere uventede hendelser og kriser av ulike størrelse. I rapporten fra koronakommisjonen, NOU 2021:6, definerer kommisjonen en krise som en brå situasjon eller hendelse som bygger seg gradvis opp, og som er en trussel mot liv, helse, miljø eller andre viktige samfunnsverdier. Rapporten skriver videre at Norge bygger beredskap opp på fire prinsipper: ansvarsprinsippet, likhetsprinsippet, nærhetsprinsippet og samvirkeprinsippet. Dette innebærer at kriser i utgangspunktet skal håndteres på organisasjonsnivå, på lavest mulig nivå og til slutt styrt på det høyeste plan (Koronakommisjonen, 2021). I pandemien som har vært var kriseberedskap på alle plan i sving, men var vi forberedt på en så stor krise? Var vi forberedt på rett type krise? Og hadde vi gode nok planer for å håndtere krisen? Var det risikovurdert hvordan det ville være for barn hvis barnehager måtte stenge over lengre tid?

I denne oppgaven ser vi på hvordan styrere eller virksomhetsledere i barnehager har håndtert krisen i deres virksomhet og hva som kan forklare eventuelle variasjoner i kriseledelsen. Barnehagene vi har undersøkt er både kommunale og private barnehager, store og små kommuner. Mellomledere vi har intervjuet hadde ulike erfaringer. Hvordan en mellomleder er, vil ha noe si på hvordan han eller hun vil håndtere en krise. I boken “Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller” av Baldersheim med flere, forklarer forfatterne at en “mellomleder i aksjon” innebærer at mellomlederen arbeider med ledelse av medarbeidere, problemløsning, utviklingsarbeid, samarbeid/nettverk, personalpolitikk osv. De sier videre at det er faktorer som kan påvirke lederens adferd, som politisk-kontekstuelle faktorer, organisatoriske faktorer og individuelle faktorer (Baldersheim et al., 2021). Kontekstuelle faktorer kan være lokasjon, kommunestørrelse, politisk struktur og arbeidsplass eller virksomhetstyper. Organisatoriske faktorer er faktorer som hvilke handlingsrom lederen har, ressurser som finnes i organisasjonen og samhandlingsklima. Individuelle faktorer kan være ledererfaring og karriere, kjønn, alder og ledermotivasjon (Baldersheim et al., 2021). Med utgangspunkt i dette vil det være variasjoner i utøvelse av kriseledelse hos alle mellomledere. Det vil også være variasjoner på hvor forberedt og hvor gode planer mellomlederne har ut fra de forskjellige faktorene.

Hvor mye handlingsrom hver mellomleder har vil variere mye, spesielt mellom kommunale og private virksomheter, men også mellom virksomheter i forskjellige kommuner. Her kan størrelse på kommunen spille inn, da mindre kommuner er mer oversiktlige, og det er færre

mennesker å forholde seg til. Baldersheim et al. (2021) har en antagelse av at jo mer handlingsrom mellomlederne har, jo mer de vil anses som myndige ledere.

Organisasjonsklima hadde også en stor betydning for mellomlederens resultat. Forfatterne konkluderte med “Styringsform etter konsernmodellen bidrar til godt organisasjonsklima, og godt organisasjonsklima bidrar til større handlekraft blant mellomlederne” (Baldersheim et al., 2021, s. 64).

2.5.2 Fase 2 Mobilisering og iverksetting

Problemhåndteringsfasen («Issues Management») er en del av mobiliseringen og iverksettingen, der et av målene er å identifisere og gjennomføre tiltak for å eliminere eller redusere konsekvensene (Aarset, 2010).

Dersom krisen har oppstått – hvilke tiltak kan man sette inn for å begrense ytterligere skader og konsekvenser av krisen? Det kreves god selvkontroll av en leder i en krise, som også må være en god rollemodell og stå trygt i krisen.. Ifølge Aarset er det ikke alltid lederens første instinkt som er det rette å gjøre (Aarset, 2010) Dersom man er førstemann til en trafikkulykke kan første instinktet være å ta vare på den skadde før man gjør noe annet, men dette kan føre til flere ulykker dersom man ikke sikrer ulykkesstedet først!

Når det oppstår en krise, må en ledelse respondere raskt og umiddelbart. Det vil komme an på type krise, om det er naturkatastrofer, terrorangrep eller en pandemi. Uansett type vil en krise være en trussel mot organisasjonen på en eller annen måte. I større organisasjoner ser en at koordinering og samarbeid kan være utfordrende og ta mye tid og ressurser (Aarset, 2010). En måte å tilpasse dette på er å ha en flatere organisasjonsstruktur. Det blir kortere vei mellom ledere som har beslutningsmyndighet, og en vil også få en bedre oversikt over de ressurser som organisasjonen har. For å ivareta organisasjonens beste interesser, må en leder kanskje ta på seg andre roller/lederroller enn han/hun vanligvis har. Det handler om å utnytte kapasiteten i organisasjonen best mulig. Dette kan igjen føre til et sterkere kollektivt samarbeid med felles verdier og holdninger (Aarset, 2010).

Som nevnt over handler styring under krise om å sette inn tiltak for å minimere konsekvensene av krisen. Det er leders ansvar å ta beslutninger som gjør at skadene blir minst mulig. Aarset (2010) skriver om beslutningsteori i sin bok – når krisen inntreffer, skal en gjøre som planlagt eller skal en endre noe? Å ta de riktige beslutningene når krisen inntreffer,

er ikke bare enkelt. Aarset (2010) skiller mellom riktig beslutning og optimal beslutning. Lederen må en avgjøre om beslutningen er optimal før lederen ser konsekvensene av valget han eller hun har tatt. Derimot kan man først se om beslutningen er riktig etter at konsekvensene av den er kjent. For eks: Var det riktig å stenge barnehager? Det var kanskje det riktige der og da, men det har vist seg i ettertid at smitten var minimal blant små barn, og at barnehager dermed kunne vært åpne de 6 ukene det var stengt uten den store smitten. Det er vanskelig, om ikke umulig, å vite på forhånd hva som er riktig å gjøre i en krise, og det beste man kan gjøre er å finne de optimale løsningene, og håpe at de også er de riktige.

I boka «Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering» (2014) skriver Lise H. Rykkja om fylkesmannen som samordningsinstans og hvordan forstå samordning. Hun viser til en tydeliggjøring av begrepet av Christensen og Læg Reid (2008) der de deler begrepet opp i ulike dimensjoner; vertikalt, horisontalt, eksternt og intern samordning. Den horisontale dimensjonen gjelder samordningen mellom ulike statlige myndigheter og sektorer, mens

	Vertikal samordning	Horisontal samordning
Intern samordning	Med statlige myndigheter innenfor justis- /samfunnssikkerhetssektoren	Med statlige myndigheter i andre sektorer med andre saksområder i fylkesmannsembetet
Ekstern samordning	Med kommunale/fylkeskommunale myndigheter og med overnasjonale/internasjonale organisasjoner	Med frivillige organisasjoner og bedrifter i privat sektor

intern samordning er samordning mellom virksomheter i ulike sektorer innenfor staten eller forvaltningen. Ekstern samordning forklarer samordning mellom frivillige eller private virksomheter og offentlige myndigheter (Fimreite et al., 2014).

Langs den vertikale dimensjonen forholder fylkesmannen seg til sentrale myndigheter innenfor justis- og samfunnssikkerhet, samt til kommunale myndigheter og internasjonale organisasjoner. Ved den horisontale dimensjonen forholder fylkesmannen seg til statlige myndigheter i andre sektorer, frivillige organisasjoner og bedrifter i privat sektor (Fimreite et al., 2014)

Mange beslutninger ble tatt for barnehagene under koronakrisen; nasjonalt og i hver enkelt barnehage. Vi velger derfor å skrive litt om beslutningsteori. Målsetningen med beslutningsteori er å strukturere den aktuelle problemstilling som skal analyseres, og å gi beslutningstakeren en systematisk prosedyre som hjelp til:

- å skaffe seg bedre oversikt over og innsikt i situasjonen
- lettere å identifisere sine egne preferanser og oppfatninger
- å finne den optimale beslutningen ut fra disse preferansene»

(Aarset, 2010, s. 209)

Det er mye som kan påvirke valgene våre, blant annet det som kalles «sunk costs». Mange lar innsats, penger og arbeid en allerede har gjort påvirke valgene sine, selv om det ikke har noe å si for videre arbeid/tiltak.

Stress kan også påvirke valgene man tar, og stress vil være naturlig relatert til kriser. Det viser seg fra et forsøk fra 1987, der tre grupper skulle fullføre gitte oppgaver, to av gruppene under ulik grad av stress, og en gruppe uten stress. Gruppene som ble utsatt for mest stress var de raskeste til å ta beslutninger, men da uten å vurdere alle alternativene. Dette kommer nok kanskje av at menneskers naturlige instinkt er å komme seg bort fra stress-situasjonen en er i (Aarset, 2010).

Hvilken sinnstilstand man er i påvirker også valgene man tar. Tristhet og redsel for sykdom og framtid – kan det ha påvirket de valgene som ble tatt under pandemien? Påvirket det de ansattes vurdering ved for eks. hjemsending av syke barn?

Man antar at et visst handlingsrom er nødvendig for at mellomledere som for eksempel styrere i barnehage skal kunne fungere som reelle ledere, og også holdes ansvarlig for gjennomføring av virksomhetens oppdrag og resultater (Baldersheim et al., 2021). Ledere med mer frihet til å kunne ta egne beslutninger ses på som mer myndige ledere. “En mellomleders oppgave er per definisjon å lede en gruppe medarbeidere mot å realisere mål fastsatt av andre, overordnede mål i organisasjonen” (Baldersheim et al., 2021, s. 43). Hvordan var det for en leder under pandemien å måtte stenge barnehagen, da alle mål og arbeid ble satt på pause?

2.5.3 Fase 3 Gjenoppretting og læring

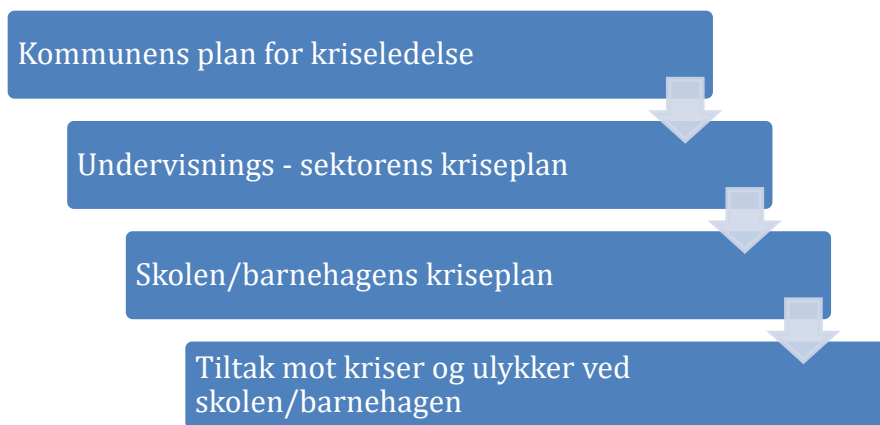
En krise er “en situasjon som stiller så høye krav at organisasjonens ressurser og rutiner ikke strekker til” (Kjeserud & Weisæth, 2007, s. 21). Krisen vi stod i var preget av usikkerhet, det uventede og krav om rask omstilling til nye tiltak og planer. Lederen måtte ut fra et helhetsperspektiv vurdere hvilke tiltak og informasjon som skulle ut til medarbeidere og tjenestebrukere. Planene vi laget under pandemien var tilpasset gårsdagens ståsted i krisen. Her ble det viktig å ikke bli handlingslammet.

Weisæth og Kjeserud (2007) deler krisen opp i ulike tidsfaser. Hver fase vil kunne få fenomener som er knyttet til hendelsene. Disse fenomenene vil være typiske for nettopp den fasen en står i. Det vil dermed også kunne bli lettere å forutse og lære fra de ulike fasene. Kunnskap om fasen vil kunne si noe om den videre utviklingen. Forskerne sier videre at greier man å påvirke en fase, vil en kunne endre på kriseforløpet.

“Ingen endring kan skje uten at lederen har villige og engasjerte medspillere”

(Jacobsen, 2004 s. 201)

Norge, og ikke minst hele verden, har fått en endring og et nytt trusselbilde. Pandemien har lært samfunnet å vurdere krise og tilgang til ressurser på en ny måte. Hvor mye tålte samfunnet den nye trusselen, og hvor forberedt var sykehusene våre på den bølgen av smitte som kom? Vi trengte mer kompetanse på å løse ulike oppgaver ved en krise. Kompetanse på gjennomføring av risiko- og sårbarhetsanalyse, loggføring og det å integrere kriseplaner inn i de ordinære plan- og styringsdokumentene våre. Kunnskapen kan vi få med å dele erfaringer, øve på hendelser og samarbeide mellom barnehager og kommuner. En enkel kompetanse- og øvelsesplan bør inneholde informasjon om: Kommunens målsetting om kompetanse i beredskapsplanlegging og krisehåndtering. Det bør stå noe om kompetansekrav til personal som skal ha oppgaver ved en krisesituasjon. En oversikt over økonomiske ressurser og planlagte tiltak for øvelser og kurs. Videre må det stå hvem som er ansvarlig for å få gjennomført tiltakene i planen (Direktoratet for sivilt beredskap, 2001). I veilederen «systematisk samfunnsikkerhets- og beredskapsarbeid i kommunene» vises det til et eksempel på et planhierarki for undervisningssektoren:



Figur 3 Planhierarki for undervisningssektoren (Direktoratet for sivil beredskap, 2001, s. 16)

Med gode og gjennomtenkte planer vil en bedre kunne stå rustet til å møte eventuelle kriser. En vil ikke kunne ha forutsett alt, men med et nytt og endret trusselbilde vil en kunne gjøre en bedre og dypere sårbarhetsanalyse. Under pandemien måtte alle de ansatte involveres fra første dag. Ytre regler og veiledere dannet utgangspunktet for de endringene som måtte gjennomføres.

Hva har barnehagene lært ut fra de planene de hadde før krisen og som de utarbeidet underveis i krisen som vi alle stod i? Krisen med Covid-19 var ekstraordinær ved at en hel verden stod i samme krise på en eller annen måte. Omstilling til nye smitteverntiltak ble nesten som en daglig oppgave.

Ekspertdrevet endring som handler om prosessen der ekspertise og kunnskap hentes inn utenfra for å iverksette endring. I dette tilfelle ble det regjering, Folkehelseinstituttet, statsforvalteren og kriseteam i egen kommune som stod for ekspertisen og kunnskapen.

Hvis vi tenker oss at dette kan handle om en organisasjonsendring, så sier Baldersheim et al. at en vellykket organisasjonsendring avhenger av en rasjonell tilpasning til omgivelsene. «Gjennom rasjonell tilpasning er endring drevet fram av en konstant søken etter tilpasning til omgivelser og jakt på ressurser og utviklingsmuligheter» (Baldersheim et al., 2021, s. 117).

2.6 Prinsipper for norsk beredskapstenkning

Vi har ovenfor presentert tre faser i krisestyring. Et sentralt tilleggsmoment for arbeidet med krise og krisehåndtering er at det fra statlig hold er utviklet et sett med retningslinjer –

prinsipper – for styring og ledelse under krisesituasjoner. Vi skal nedenfor ta for oss prinsippene i tur og orden og vil trekke vekslers på disse i det etterfølgende arbeidet.

Den norske befolkning har stort sett tillit til det regelverk og de rådene som kommer fra myndighetene. Hver og en av oss har ansvar og er en del av norsk beredskap. Vi kan tenke oss at bevisstheten rundt det å ha en god beredskap har fått en sterkere mening blant oss alle i løpet av de siste årene. Den norske beredskapstenkningen bygger sin modell ut fra 4 prinsipper. St.meld.nr.22,2007-2008 sier at ansvars-, likhets-, og nærhetsprinsippet skal legges til grunn for alt sikkerhets- og beredskapsarbeid i Norge. Etter 22.07.11 ble også samvirkeprinsippet lagt til den norske beredskapstenkningen (Justis- og beredskapsdepartementet, 2008).

2.6.1 Ansvarsprinsippet

Den organisasjonen som normalt sett har ansvar for et fagområde, vil også ha ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser ved en krise. Det betyr at en styrer vil ha ansvar for nødvendige beredskapsforberedelser i barnehagen. Styrer må ta stilling til og vurdere situasjonen barnehagen står i og vurdere risikoen. Det å være beredt til å møte ulike uventete hendelser kan være utfordrende. En allmenn beredskap skal kunne møte akutte og avgrensa kriser, samt hendelser som strekker seg over tid (Koronakommisjonen, 2021). Som leder gjør en seg noen vurderinger om hvilke hendelser som kan oppstå. Oppgaven til lederen er klar, lederen har ansvar for å ha en beredskap for kriser eller hendelser som kan oppstå når som helst. Ressursene en har tilgjengelig i en krisesituasjon har betydning for arbeidet en gjør med å bygge opp for en kriseberedskap (Andreassen & Borch, 2020).

Mobilisering og iverksetting kalles respons i beredskapssirkelen til Sørensen, J. L (2017) - «Samvirke - en lærebok i beredskap». Den handler om den umiddelbare innsatsen som en utfører ved en krise og ansvaret med å sette i gang de tiltak som beskrives i beredskapsplaner og nasjonale veiledere. Responstiden i dette arbeidet kan være ulik, men i Covid-19 krisen har responstiden jevnt over vært kort. Videre sier beredskapssirkelen (Sørensen, 2017) noe om gjenoppbygging. Her må en ta stilling til behov av ressurser, oppfølging og veiledning av tilgjengelige ressurser og gjøre risiko og sårbarhetsvurderinger (Andreassen & Borch, 2020). Forskerne viser til at analyse av de erfaringer og den læringen organisasjonen har gjort seg blir viktig. Kan en være beredt på å møte alle slags type kriser? Det er vel bare fantasien som setter en stopper for alle de ulike hendelser en kan komme opp i?

2.6.2 Likhetsprinsippet

Ved likhetsprinsippet menes det at det ikke skal gjøres store organisatoriske endringer etter at krisen eller hendelser har inntruffet. I arbeidet med å lage beredskapsplaner forutsettes det å ha de ressursene tilgjengelig som du har i forkant av en krise eller hendelse. Norge har et fritt og åpent samfunn, og det er ikke ønskelig med overgripende sikkerhetstiltak. Vi må likevel se for oss å møte en framtid der usannsynlige hendelser kan oppstå og vi må være beredt til å møte de på best mulig måte, Meld. St. 10 (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016).

Det blir viktig å ha gode rutiner og planer i bunn av organisasjonen. Når krisen inntreffer gjør endringer på de rutinene som allerede er. Man kan si at en «skifter gir» og setter ny kurs. Kulturen og holdningene vi har må stimuleres til å håndtere og løse uforutsette oppgaver (Meld. St. 10 2016-2017 (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016)). Leder sitt ansvar blir å styre innsatsen slik at ressursene tilpasses mulige trusler. Få en oversikt over tilgjengelige ressurser og gjør en vurdering på hvilke funksjoner blir prioritert (Andreassen & Borch, 2020).

Personal som har stått i krisen må følges opp og det må vurderes om det er behov for kompetanseheving. Det er viktig å være lydhør for de signalene som kommer fra personalet, da leder må se for seg at krisen kan komme tilbake. Lærdom en har tilegnet seg må komme til nytte i et evalueringsarbeid. Borch og Andreassen (2020) kaller kriseledelse for et metabegrep, da det innebærer både krisehåndtering og normalisering. Arbeid med beredskapsoppbygging har betydning for hvilke tilgjengelige ressurser en har i krisen. Etter krisen handler det om å komme raskt tilbake til normalen og gjør en evaluering på hvordan en klarte seg i krisen, og hvilke lærdommer en har gjort deg (Andreassen & Borch, 2020).

2.6.3 Nærhetsprinsippet

I regjeringens rapport fra koronakommisjonen forklares nærhetsprinsippet ved at «organisatorisk sett skal kriser håndteres på lavest mulig nivå». Dette støttes også av Dyndal og Larssen (2020). De som for eksempel er geografisk nærmest en hendelse, er også de som har lokalkunnskapen og nære ressurser til å håndtere hendelsen (Dyndal & Larssen, 2020). Et eksempel på dette i pandemiberedskap er at kommuner med sin lokalkunnskap har ansvaret for både smittesporing og smitteverntiltak ved lokale utbrudd (Koronakommisjonen, 2021). Det var, og er, ulik mengde smitte i ulike kommuner, og det er de som bor og jobber i

kommunen som har best oversikt over kommunens kapasitet til å håndtere krise. Et eksempel kan være oversikt over lokaler egnet til testing. Færrest mulig kommunikasjonsledd, altså nærhet, gir bedre kvalitet på håndteringen av en krise.

Ofta vil nærhetsprinsippet gjøre at kommunene vil stå med ansvaret for håndtering av en krise, da de har ansvar for samfunnskritiske virksomheter som barnehage, skole, sykehjem, legevakt osv. Forskrift om kommunal beredskapsplikt har som formål å sikre at kommunen ivaretar befolkningens sikkerhet og trygghet. Kommunen skal jobbe systematisk og helhetlig med samfunnsikkerhetsarbeidet på tvers av sektorer i kommunen, med sikte på å redusere risiko for tap av liv eller skade på helse, miljø og materielle verdier (Justis- og beredskapsdepartementet, 2011/2021).

Enhver kommune har ansvar for å sette opp risikovurderinger som kan hindre uønskede hendelser og kriser og å ha beredskapsplaner. Alle virksomheter må også ha sine egne planer, da det er de som arbeider i virksomheten som kjenner rutiner og plassen best (Justis- og beredskapsdepartementet, 2011/2021). Hvor beredt var egentlig de enkelte risikovurderingene og beredskapsplanene til hver enkelt barnehage? Våre antakelser er at ingen av våre informanter hadde egne planer for en eventuell pandemi.

Under Covid-krisen kom regjeringen med nasjonale tiltak som beboere og kommuner i Norge var forpliktet til å følge. På grunn av dette var mange av tiltakene som ble satt inn, ikke avgjort etter nærhetsprinsippet. Ansvaret for organiseringen og hvordan utførelsen ble i praksis derimot, var etter nærhetsprinsippet. For eksempel hadde barnehagene en veileder de måtte følge, men resultatet av dette så annerledes ut i de ulike barnehagene, da de hadde ulik type utforming, antall ansatte med mer som spilte inn for å kunne etterleve veilederen. Barnehagene og skolene var stengt i 6 uker, og gav da således utfordringer med å følge nærhetsprinsippet.

3.6.4 Samvirkeprinsippet

«Samvirkeprinsippet betyr at myndigheter, virksomheter eller etater har et selvstendig ansvar for å sikre at de på best mulig måte samvirker med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering» (Koronakommisjonen, 2021). Selv om samvirkeprinsippet lenge har vært viktig i myndighetens beredskapsplaner og arbeid, kom

dette siste prinsippet ikke ned i planer som et fjerde prinsipp før etter terroren 22. juli i 2011.

Den mest sentrale rollen i beredskapsarbeidet har DSB (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap). I NOU 2021:6, kap. 19 står det at «under kriser skal DSB tilby støtte innenfor samordning, koordinering, forsterkning og faglig rådgivning DSB skal etablere og koordinere samvirkeområder for temaer hvor det er identifisert særlige tverrsektorielle utfordringer ...» (Koronakommisjonen, 2021).

Før pandemien hadde våre barnehager lite samarbeid med andre instanser med tanke på arbeidet med risikovurderinger og arbeid med beredskapsplaner. Vi går derfor ut ifra at dette vil gjelde andre barnehager også. Det blir interessant å se på dette, og om barnehagene jobbet sammen med hverandre, både private og kommunale om felles utgangspunkt for risikovurderinger og planer rundt beredskap.

Alle involverte virksomheter og etater har ansvar for å jobbe sammen for å finne best mulig løsning på, og tiltak for krisen. Ikke bare bedrifter, virksomheter, myndigheter og etater var involvert, privatpersoner ble det også stilt forventninger til. Under Covid-19 var så å si alle i hele landet berørte, og etterlevelse av restriksjoner og spesielt anbefalinger ble kalt for felles «dugnad» for å klare å kvitte seg med Covid-19.

DSB har under pandemien hatt flere samvirkekonferanser og hatt ukentlige møter med fylkesmenn i samarbeid med helsedirektoratet. Ifølge rapporten har DSB tatt mye initiativ i rollen som koordinator for samvirke.

Det er et stort maskineri som er i gang når så mange er involverte – fra høyeste regjering til mannen i gata. Hvordan klarte så barnehagene å håndtere samarbeid både horisontalt (leder og ansatte) og vertikalt (leder-leder eller barnehage-barnehage) i kommunen?

Samordning sett fra barnehageperspektiv, med utgangspunkt i boka organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering: figur 5 (Fimreite et al., 2014). Denne modellen vil komme til anvendelse i analysekapittelet ved at vi ser på de ulike samordningene.

Tabell 2 Dimensjoner av samordning innen barnehagesektoren

	Vertikal samordning	Horisontal samordning
Intern samordning	Samordning mellom kommune/stat og kommunal barnehage	Samordning mellom alle de kommunale barnehagene i kommunen
Ekstern samordning	Samordning mellom kommune/stat og privat barnehage	Samordning mellom kommunale og private barnehager

I tillegg til samarbeid barnehagene imellom og leder-styrer, stilte også noen kommuner opp med personell fra barnehagene og andre arbeidsplasser til enkle oppgaver i helsesektoren når barnehagene var stengt. Dette kunne være enkle oppgaver som å være vakt ved innganger hvor det ikke lenger var lov med besøkende, og etter hvert andre personell til å være vakt under vaksinerings.

Kapittel 3: Metode og design

Som problemstillingen vår poengterer, vil vi se på hvordan kriseledelse kom til uttrykk i praksis i barnehagesektoren under pandemien. Det var lederskapet i barnehagen vi var interessert i, både pedagogisk leder, styrer/avdelingsleder og virksomhetsleder. Hvordan hverdagen til lederne var, hva fungerte bra og eventuelt hva som kunne være utfordrende. På bakgrunn av det, utarbeidet vi en intervjuguide (se vedlegg 1) for å få fram data som kunne belyse problemstillingen vår. Oppgaven er genuint komparativ, da vi ønsket å se om det var variasjoner mellom kommunale og private barnehager. Forskning har til hensikt å få fram gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten.

«I vid forstand er metode noe mer enn undersøkelsesteknikker. Det er læren om å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke sosiale fakta på en systematisk måte slik at andre kan kikke oss i kortene, dvs prinsippet om etterprøvbarehet står sentralt i den vitenskapstradisjon som dominerer dagens samfunnsforskning»

(Halvorsen, 2008, s. 15)

Metoden som forskeren velger vil trekke fram sammenhengen mellom metode og virkelighet (Jacobsen, 2018). Den metoden vi velger å bruke vil være med på å forsøke å «avdekke» virkeligheten. Jacobsen bruker begrepene ontologi og epistemologi for å beskrive den tette sammenhengen mellom oppfatning av virkelighet og metode. Begrepene er greske og kan oversettes til «slik ting faktisk er» (ontologi) og «læren om kunnskap» (epistemologi). Vi møter og ser verden på ulike måter og vil derfor også ha ulik oppfatning av nettopp hvordan ting faktisk er. Jacobsen sier videre at det nesten vil være umulig å finne en omforent forståelse av hvordan ting faktisk ser ut. Læren om kunnskap vil handle om hvordan vi kan finne eller få en sann kunnskap om verden. Justesen og Mik-Meyer (2010) har sett på den realistiske ontologien, hvor man antar at det finnes en virkelighet der vi ikke kan se og høre alt, nettopp fordi deler av virkeligheten er skjult for oss.

3.1 Kvalitativ undersøkelse

På bakgrunn av vår problemstilling har vi valgt å gjøre en kvalitativ undersøkelse. En kvalitativ undersøkelse vil kunne gi oss en bedre mulighet til en dypere forståelse av fenomenet vi forsker på (Haugen og Lund, 2006). Som tidligere nevnt er vi interessert i hvordan kriseledelse kom til uttrykk i praksis i barnehagesektoren under pandemien. Det er

først og fremst lederperspektivet og deres håndtering av pandemien vi er interessert i. Vi vil sammenligne svar fra både kommunale og private barnehager slik at vi kan se om det er noen variasjoner rundt hvordan kriseledelse har vært utført og hvordan det opplevdes av styrere i barnehager. Et metodedesign som er kvalitativt innebærer en tilnærming som er fenomenologisk. Det handler om å forstå meningen med et fenomen, sett gjennom en gruppe menneskers øyne og kontekst (Christoffersen & Johannessen, 2012).

«Det finnes ikke en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike forståelser av virkeligheten»

(Jacobsen, 2018, s. 28)

Når vi skal studere lederskap i en barnehage, handler det ikke om fysiske ting, men om de menneskene som jobber der. Informasjonen vi vil få, vil avhenge av den som gir informasjonen (informanten). Jacobsen sier videre at forståelsen av virkeligheten kan bare kartlegges ved at forskerne setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle sosiale fenomener (Jacobsen, 2018). Forskeren fortolker og setter informasjonen som innhentes inn i en større forståelsesramme. Dette kalles ofte for hermeneutikk, altså hvordan vi forstår virkeligheten som blir konstruert gjennom mange menneskers fortolkninger.

3.2 Gjennomføring av intervju

Da alle barnehagene har hatt felles nasjonale og/eller regionale retningslinjer å jobbe etter, har vi gjort en antakelse om at vi står overfor til dels felles utfordringer. For å kunne generalisere burde vi ha trukket ut kommuner og barnehager fra tilfeldig valgte fylker, men vi ønsket i utgangspunktet å gjennomføre fysiske intervjuer med informantene. Nå ville det seg ikke slik at vi klarte å gjennomføre fysiske intervju. På grunn av pandemien og mye sykdom i de fleste barnehagene ble intervjuene likevel gjennomført på Teams. Intervjuene ble gjennomført ved at vi delte oppgavene våre på tre roller, en som stilte spørsmålene, en som skrev ned alt informanten sa og en som observerte og kvalitet sikret gjennomføringen. På den måten fikk vi gjennomført intervjuene der alle var aktive. Tidsrammen på hvert intervju var omtrent en time.

En intervjusituasjon er møte mellom mennesker med ulike livserfaringer og verdier. Vi ønsket å skape en intervjusituasjon som opplevdes trygt og naturlig mellom informant og den som

gjennomførte intervjuet. Alle intervjuene startet med å takke for at de ville bruke tid på dette tross en uvanlig krevende situasjon de stod i med mye sykdom og fravær i barnehagen.

Det er vanlig å skille mellom fire ulike måter å gjennomføre intervjuer på (Jacobsen, 2018). Disse ulike metodene vil også ha sine sterke og svake sider. De fire metodene det er snakk om er ansikt-til-ansikt, telefon, chat og e-post. Metoden vi valgte er synkron, som betyr at spørsmål og svar kommer tett på hverandre. Ved å sende en e-post med en intervjuguide vil svaret komme senere, formen er asynkron. Vi vil miste de elementene som skapes i et fysisk møte mellom forsker og informant. Det blir viktig å skape en så god og trygg intervjusituasjon, slik at informanten ikke lar seg berøre av at intervjuet foregår på Teams.

3.3 Valg av informanter

For å finne noen kjennetegn på hvordan kriseledelse har kommet til uttrykk i praksis, ønsker vi å intervju virksomhetsleder, styrere og pedagogisk ledere i de valgte barnehagene da vi ønsket å ha lederperspektivet i fokus. Her kan vi ikke kunne generalisere funnene da vi har valgt å se på et utvalg av barnehager i kommunene i nærheten og ikke trukket tilfeldig fra hele Norge. Det vil likevel være den metoden vi velger. For å få en oversikt over antall barnehager, størrelse på barnehagene og type informanter, har vi lagt dette inn i følgende tabell:

Tabell 3 Oversikt over informanter

Barnehage:	Styringsform	Informant	Antall barn i barnehagen
Barnehage 1	Kommunal	Virksomhetsleder og avdelingsleder	100
Barnehage 2	Kommunal	Virksomhetsleder og avdelingsleder	230/132
Barnehage 3	Kommunal	Styrer og pedagogisk leder	150
Barnehage 4	Privat	Styrer og pedagogisk leder	72
Barnehage 5	Privat	Styrer	77

Her vil det være mest hensiktsmessig for oss å utføre individuelle intervjuer for å få fram hver enkelt leders tanke om kriseledelse i pandemien. Metoden vil være semistrukturert da vi må ha intervjuguide som vi følger. Intervjuguiden vil være et hjelpemiddel og temaet vi forsker på skal belyses fra ulike perspektiver. Brinkmann og Kvale (2015) sier i boken «Det kvalitative forskningsintervju» at intervjuguiden må ta hensyn til to dimensjoner: den

teoretiske dimensjonen, som handler om relevansen for forskningens problemstilling. Den andre dimensjonen er den dynamiske, altså det å skape en god intervjuinteraksjon. Svarene fra informantene ble notert underveis mens vi foretok intervjuene. Etter at vi har nedskrevet svarene i en matrise, vil vi både “brekke” informasjonen opp og binde den sammen for å analysere informasjonen vi har fått inn (Brinkmann & Kvale, 2015).

3.4 Metodens sterke og svake sider

Jacobsen trekker fram ulike sterke og svake sider ved en kvalitativ metode. Metodens sterke sider er blant annet knyttet til åpenhet, nærhet og relevans (Jacobsen, 2018). Forskeren vil i sitt møte med informanten gi en nærhet, og intervjuet vil foregå mye på informantens premisser. En annen side ved metoden som Jacobsen peker på som en sterk side, er den unike forståelsen som kommer fra informanten. Det er den forståelsen som informanten i hans eller hennes kontekst som blir synliggjort for forskeren. Ulempene som denne metoden kan ha er at den er ressurskrevende (Jacobsen, 2018). Vi har brukt lang tid og mange timer på å finne informanter, gjennomføre intervjuer og nedskrive svarene. Jacobsen trekker også fram generaliseringsproblemer med denne metoden. Vi har valgt fem barnehager, og det kan jo stilles spørsmål om disse barnehagene vil gi et representativt bilde av den problemstillingen vi har.

3.5 Validitet og reliabilitet

Et annet ord for validitet kan være gyldighet. Har resultatene som kommer fram i undersøkelsen tilstrekkelig validitet er et viktig spørsmål. Tidligere har vi sagt noe om generalisering og at det kan være en ulempe i forskningen. Det skilles mellom ekstern og intern validitet. Ekstern validitet handler om hvorvidt de funnene vi kommer fram til kan generaliseres til andre situasjoner eller personer (Thrane, 2018). Vi har valgt fem barnehager til å representere et stort utvalg, og det blir vanskelig å påstå at nettopp disse barnehagene representerer det store utvalget med barnehager og ledere som finnes. Den interne validiteten handler om hvordan man oppfatter resultatene, og om de oppfattes som riktige sett fra ulike synsvinkler (Jacobsen, 2018). Tradisjonelt sett har vi større tiltro til den informanten/kilden som har en nærhet til det fenomenet som det forskes på, (Jacobsen, 2018,). Det kan tenkes at jo mer avstand en informant er til fenomenet som forskes på, vil en anta at den informasjonen denne har vil komme fra noe som er fortalt fra en annen. Det vil igjen føre til at informasjonen preges av at det fortelles og muligens endres fra person til person. I analysedelen vil sitatet fra informantene være sentrale for de vurderingen vi gjør oss.

Relabilitet handler om pålitelighet. Deltakerne påvirkes av hverandre, både den som undersøkes og undersøkeren. Rommet og den situasjonen vi står i kan prege oss. Vi antar at de fleste informantene vi intervjuet var trygge i å bruke Teams som metode, men vi må og være åpne for at kanskje ikke alle var like komfortable med å bruke denne metoden. For noen kan denne metoden føles kunstig, og at det vil være et unaturlig sted for intervjuobjektet (Jacobsen, 2018). Det kan ha vært en svakhet i gjennomføringen vår, uten at vi med sikkerhet vet om det har påvirket svarene til informantene.

3.6 Etikk og personvern

Barnehagene vil bli presentert som barnehage 1, barnehage 2 osv., slik at informantenes anonymitet sikres. I materialet vi bruker vil det ikke komme fram sensitive opplysninger eller personinformasjon.

«Forskerens egen samvittighet og følelse av hva som er rett og passende å gjøre, blir den aller viktigste rettesnoren»

(Wadel, 2014, s. 229)

Da vi er tre virksomhetsledere fra barnehage, vil vi med stor sannsynlighet ha nærhet og forståelse for det området vi forsker på. Dermed vil også vår forståelse ha påvirkning på den tolkningen vi gjør av den empiriske dataen som vi samler inn. Vi velger å si at den erfaringsbaserte kunnskapen vi har vil være en styrke med tanke på analyse av funn. Vi har søkt NSD og fått godkjent vårt mastergradsprosjekt.

Kapittel 4: Analyse og funn

Vi har nå presentert studiens ambisjon og problemstilling, teoretiske inntak, samt gjort rede for databehov og metodevalg. I dette kapitlet skal vi presentere resultatene fra det empiriske arbeidet. Kapitlet er strukturert slik at vi først presenterer bakgrunnsdata; type ledere og barnehager. Deretter presenteres og diskuteres informantenes erfaringer. Vi følger her de tre fasene i krisehåndteringen som ble presentert i teorikapitlet: (1) beredskapsfasen, (2) mobilisering og iverksetting, og (3) gjenoppretting og læring. For hver fase presenteres og drøftes spesifikke problemstillinger, men også mer generelle betraktninger som framkommer i datamaterialet.

4.1 Bakgrunnsdata

I alt ble det gjennomført 10 intervjuer i totalt 5 barnehager. Kjønnbalansen er som forventet; 9 av 10 deltakere er kvinner. Ifølge tall fra SSB (2021), var andel mannlige styrere og pedagogiske ledere i landet på 10 %. Andel menn og kvinner i denne oppgaven treffer derfor nokså greit med bildet ellers i barnehagesektoren. Andelen blant hele personalet i barnehagene, er noe større (12%), men i oppgaven har vi bare intervjuet styrere og pedagogiske ledere (Statistisk sentralbyrå, 2022).

Vi hadde i utgangspunktet planlagt 15 intervjuer, også inkludert fagarbeidere. Dette viste seg svært vanskelig å gjennomføre, da det på dette tidspunktet var en bemanningskrise i hele barnehage-Norge på grunn av sykdom/Covid-19 blant personalet. Vikarer var vanskelig å få tak i, eller var syke selv. Da fagarbeidere er de som har flest timer på avdeling sammen med barna, var det vanskelig for dem å gå fra, og vi var nødt til å gjennomføre intervjuer med kun styrere og pedagoger, som har planleggingstid og kontortid.

Informanten ble spurt om hvor lenge hun eller han hadde jobbet i stillingen, for å få et overblikk over mye erfaring den enkelte hadde. Virksomhetslederne var ferske i stillingen, men hadde solid bakgrunn som ledere, den ene i 15 år, og den andre i 40 år. To av styrerne fikk stillingen sin i 2020, men hadde lang erfaring som assisterende styrer før dette. To andre styrere som ble intervjuet hadde 13 og 17 års erfaring i stillingen. Den siste styreren av de som ble intervjuet hadde to års erfaring som styrer, et år i normale tilstander før pandemien, og et år under pandemien. Blant de 3 pedagogene som ble intervjuet hadde alle tre ganske ulik erfaring som pedagogisk leder. Den ene hadde jobbet i 18 år som pedagogiske leder, den andre i 6 år, mens den siste pedagogen var helt fersk i stillingen og startet i august 2021.

Hovedvekten av intervjuobjektene kom fra kommunale barnehager; 7 av 10. Vi ønsket flere private og tok også kontakt med flere private barnehager, men på grunn av bemanningskrisen som nevnt tidligere kunne beklageligvis ikke barnehagene avse personer til intervjuer. Dermed har vi en liten skjevfordeling her.

Tabell 4 Fordeling av informanter basert på eierskap og nivå

	Virksomhetsleder	Styre/avdelingsleder Kjønn	Pedagogisk leder
Barnehage 1	Kommunal	Kommunal	
Barnehage 2	Kommunal	Kommunal	Kommunal
Barnehage 3		Kommunal	Kommunal
Barnehage 4		Privat	Privat
Barnehage 5		Privat	

Det siste spørsmålet intervjuobjektene fikk rundt bakgrunnsdata var antall barn og personal lederne hadde ansvar for. De to virksomhetslederne som hadde ansvar for flere barnehager, hadde ansvar for henholdsvis 600 og 300 barn, samt 200 og 120 ansatte. Styrene hadde litt færre ansatte og barn, den største barnehagen med 230 barn og 40 + ansatte, og den minste med 72 barn og 20 ansatte.

4.2 Fase 1 - Beredskapsfasen

I den første fasen av pandemien, som vi her har omtalt som beredskapsfasen, rettes oppmerksomheten mot de forutsetningene som barnehagene og lederne har for å håndtere pandemien. Baldersheim et al. (2021) har en antagelse om at jo mer handlingsrom mellomlederne har, jo mer vil de anses som myndige ledere. Vi ville derfor spør om hvor stort handlingsrom den enkelte følte hun eller han hadde når det gjaldt bestemmelser og ressursbruk. Her vil vi også se om det var forskjell fra kommunale og private barnehager. Videre var vi også interessert i arbeidsmengden de hadde før pandemien og om de hadde kapasitet til å ta på seg mer. Ville det være forskjeller her mellom de som har stått i stillingen i mange år og de som var nyere i stillingen? Aarset (2010) mener også at sinnstilstand og stress vil påvirke beslutningene til mellomledere. Stressnivået på de som var nyere i stillingene antok vi ville være høyere enn de som har mange års erfaring som leder.

Var barnehagene forberedt på en pandemi i form av beredskapsplaner og eventuelle planer for barn med særskilte behov, med tanke på en eventuell nedstenging av barnehagene? I følge

«Forskrift om kommunal beredskapsplikt» fra 2011 har alle kommuner og organisasjoner plikt å utvikle beredskapsplaner der det er nødvendig, men var det i tankene at det kunne komme en pandemi? Antakelsen vår er at det var lite beredskapsplaner rettet mot en global pandemi eller planer for at barnehagen skulle bli stengt over lengre tid, og hva det vil føre til for eksempel for barn med særskilte behov.

Det første spørsmålet vi stilte informantene var nettopp om planer de hadde før pandemien. Formuleringen av spørsmålene ble stilt likt for alle informantene, men pedagogiske ledere fikk beskjed i starten av intervjuene at de bare måtte svare så godt de kunne da vi viste at noen av spørsmålene var mer rettet mot virksomhetslederne og styrerne. Vi stilte følgende spørsmål:

Hvilke planer hadde dere i forhold til beredskap forut for pandemien? Altså planer for pandemi, eventuelt epidemi?

Samtlige av barnehagene forteller at de har beredskapsplaner for veldig mye forskjellig, men ingenting spesifikt for pandemi/epidemi. Planer som flere hadde for fugleinfluensa og svineinfluensa kunne brukes i noen grad for pandemi ved gode rutiner på f.eks. vasking. Det at pandemien kom brått på hos flere var tydelig. En av informantene sa følgende, som er illustrerende for observasjonen:

«Vi fikk bakoversveis» (informant 3)

Enn annen sa følgende:

«Hadde aldri tenkt at dette kunne skje. Hadde jo ikke skjedd siden krigen.» (informant 5)

Barnehagene var altså forberedt på mange situasjoner og hadde mange gode beredskapsplaner, men ingen hadde planer for en pandemi slik den ble. En viktig faktor i kriseledelse, slik det bl.a. kommer til uttrykk hos informant 3 og 4, er at det er vanskelig å planlegge for det ukjente. Det vi ser gjennomgående på dette punktet er nettopp dette. Informantene er usikre på hvor vellykket eksisterende planer er, ikke minst fordi pandemi som trussel er nokså stemoderlig behandlet i planverkene.

Det andre spørsmålet knyttet til beredskapsfasen, gjelder risiko og risikovurdering. Konkret stilte vi følgende spørsmål:

Hadde dere en risikovurdering og plan over hvordan dere skulle ta vare på barn med særskilte behov om barnehagen noen gang måtte stenges over en periode?

I likhet med forrige spørsmål om planer for pandemi var det heller ikke her laget egne planer for barn med særskilte behov om barnehagen noen gang skulle stenges. Både informant 1 og 2 svarte ganske kontant:

«nei, ikke før pandemien» (informant 1 og 2)

Samtlige barnehager forteller at de mobiliserte planer for dette svært fort da dette ble en viktig del av håndteringen av pandemien. Informant 9 forteller at de stengte ned barnehagen i tre dager for å innhente informasjon og lage plan over barn med særskilte behov og barn av foreldre i samfunnskritiske stillinger.

Når pandemien slo ut for fullt i Norge og barnehagene ble berørt av dette, ble det mye for alle ansatte å måtte sette seg inni. For å få forståelse av hvorvidt lederne hadde kapasitet til å ta på seg mer arbeid og ansvar stilte vi følgende spørsmål knyttet til beredskapsfasen:

Hva synes du om arbeidsmengden du hadde forut for pandemien? Følte du at du hadde kapasitet til å ta på deg mer?

Her fikk vi en del forskjellige svar. Flere av barnehagene vi hadde informanter i hadde vært gjennom en stor omorganisering av strukturen av barnehagesektoren bare 6 uker før pandemi inntraff. Virksomhetslederne i disse barnehagene fortalte at de gikk fra å ha ansvar for 1-2 barnehager til å ha ansvar for 5-6 barnehager ved den nye organiseringen. Informant 1, som har jobbet som leder i denne kommunen siden 2007, og vært leder på egen fot før det, følte at hun hadde nok kapasitet til å ta på seg mer. Hun hadde nå fått ansvar for ca. 300 barn og 120 ansatte etter omorganiseringen. I motsetning til informant 1, følte informant 2 at hun hadde mer enn nok å gjøre allerede. Hun hadde nå fått ansvar for ca. 600 barn og 200 ansatte. Hun hadde ikke rukket å snakke med alle de nye ansatte hun hadde fått ansvar for før pandemien inntraff. Hun opplevde dagene som travle.

Det var bare en av styrerne som følte at hun hadde kapasitet til å ta på seg mer før pandemien. Hun er den som hadde ansvar for lavest antall barn og ansatte, så dette kan være noe av forklaringen her. Hun hadde heller ikke en styrerstilling i forkant av dette, og da kan det bli vanskelig å sammenligne med andre som hadde sittet flere år i stillingene. Det er derfor mer beskrivende at de stort sett følte at de hadde nok å gjøre fra før og hadde lite kapasitet til å ta på seg mer. Informant 5 fortalte at hun allerede måtte velge bort noen oppgaver for å kunne ta på seg mer. Informant 3 sa at hun var «opp over hodet» før pandemien. Disse fire informantene hadde erfaringer fra lederstillinger i ulike form i mange år før pandemien.

Bare to av de tre pedagogiske lederne jobbet som pedagogisk ledere før pandemien inntraff. Informant 9 begynte å jobbe i barnehagen midt i pandemien. Informant 8 sa at hun følte hun ikke hadde kapasitet til å ta på seg mer da hun hadde flere barn på avdelingen med særskilte behov. Informant 10 hadde den innstillingen at du alltid MÅ ha kapasitet til å ta på deg mer når du jobber i barnehage, dette er ikke et valg du har.

Etter å ha sett på svarene om ledernes kapasitet før og etter pandemien, er det ingen klar sammenheng mellom antall års erfaring og den personlige leder kapasiteten. Det er mye annet som spiller inn, både omorganisering, antall ansatte, antall barn og personlighetene til informantene. Det er ikke mulig å se noen klare forskjeller mellom de som jobber i private eller kommunale barnehager.

Det siste spørsmålet som er knyttet til beredskapsfasen, har fokus på handlingsrommet til den enkelte lederen. Vi stilte spørsmålet slik:

Hvor mye handlingsrom har du i forhold til beslutninger og ressurser?

Her kommer det fram naturlige forskjeller angående hvilken lederstilling informantene hadde. Informant 1 hadde en uttalelse som var beskrivende for begge virksomhetsledere.

«Stort handlingsrom så lenge jeg kan forklare det» (informant 1)

De kommunale virksomhetslederne har rammer de må følge, men bruker sin egen beslutningsevne til å drive forsvarlig. Informant 2 forklarte følgende:

«det er bare til å gi gass og gjøre det som er nødvendig» (informant 2)

Styrerne i de kommunale barnehagene er samstemte i at de har stor beslutningsmuligheter og bruk av ressurser med tanke på å ta inn vikarer når det har vært behov for det. Når det gjelder andre beslutninger og bruk av ressurser viser det seg at de har en del mindre handlingsrom i forhold til virksomhetslederne. Informant 5 forklarte at hun måtte argumentere ganske godt for ledelsen når hun selv synes at det var uforsvarlig og hun ønsket å stenge en avdeling. De to styrerne i de private barnehagene hadde svært forskjellige svar, mens informant 7 sa at hun hadde ganske stort handlingsrom, sa informant 6 at hun hadde begrenset handlingsrom med tanke på budsjettet. Dette gikk utover økonomiske ressursene til vikarbruk. Forskjellene her kan være måten barnehagen blir drevet på. Informant 6 kommer fra en barnehage som hører til et stort konsern, mens informant 7 er styrer i en foreldredrevet barnehage med eget budsjett. Hun fortalte at hun bare måtte ringe til styret for å få et ja eller nei ved større beslutninger.

De pedagogiske lederne opplever ikke samme grad av handlingsrom rundt bruk av økonomiske ressurser til vikarer. Informant 9 og 10 sier likevel at de har stort grad av handlingsrom i forhold til mye annet. Informant 8 forteller at hun kan komme med ønsker og behov, men at hun ikke har noen beslutningsmuligheter.

4.3 Fase 2 – Mobilisering og iverksettingsfasen

4.3.1 Ut av komfortsonen – inn i det ukjente

Vi vil nå gå over til den andre fasen av pandemien som vi omtaler som mobilisering og iverksettingsfasen. Når vi gjennomførte intervjuene sto vi fortsatt midt i pandemien, og det er i denne fasen vi har hovedvekt på spørsmålene. Krisen som oppstod med pandemien, skjedde nesten «over natten». Vi er derfor nysgjerrige på hvor raskt barnehagene klarte å mobilisere og hvordan de klarte å iverksette tiltak. Nesten litt som vi har et ordspråk i Norge som heter «Hvor var du da Oddvar Brå brakk staven?», var det første spørsmålet vårt:

Hva husker du fra dagen da Norge stengte ned?

De aller fleste av de vi snakket med husket i detalj hvor de var, og hva de gjorde. I barnehage 1 gav virksomhetsleder uttrykk for at det var som å «gå ned i et hull», og hun følte seg lamslått av det som hadde skjedd. Veldig mange spørsmål dukket opp i hodet; hva skal vi

gjøre nå, skal vi ikke gå på jobb i morgen? Hun beskriver det som en veldig spesiell situasjon. Avdelingsleder i samme barnehage satt hjemme og det følte som et sjokk. For både virksomhetsleder og avdelingsleder ble det mange telefoner og mye jobbing utover kvelden. Det var veldig mye organisering som skulle på plass. Et eksempel på dette var de sårbare barna som barnehagen skulle holde åpent for. Hvem var de sårbare barna? Det måtte gjøres en vurdering og kartlegging over hvem disse barna var, og hvem av de ansatte som skulle være på jobb.

I barnehage 2 husket virksomhetsleder at hun satt på jobb til kl. 2140, gikk deretter på butikken for å kjøpe smertestillende og nesedråper. Paracet tablettene som hun kjøpte var til barn, da butikken var utsolgt for Paracet til voksne. På butikken traff hun en dame som hadde vært i gruppen som hadde tatt med seg smitten fra Østerrike, hun synes det ble vanskelig å forholde seg til henne. Hun husket videre foreldrene som nærmest sprang inn porten for å hente barna sine i 1300-1400 tiden. Da hun gikk hjem fra jobb var det ingen biler på veiene. Avdelingsleder i samme barnehage kunne fortelle at hun hadde tett dialog med virksomhetsleder i alle spørsmålene som dukket opp. Teams ble et fantastisk verktøy syntes hun. Det ble gjennomført mange møter i Teams, både med lederteamet og med personalet. Det ble jobbet med å holde kontakt med barna og familiene. Pedagogisk leder i barnehage 2 var sykemeldt denne dagen, men kunne fortelle om kollegaer som opplevde dagen som kaotisk og forvirrende.

I barnehage 3 snakket vi med avdelingsleder og pedagogisk leder. Avdelingsleder husket godt dagen; hennes bursdag. Virksomhetsleder kom inn på kontoret hennes for å fortelle at barnehagen skulle stenge ned. Hun trodde nesten ikke på det, men det skjedde likevel. Det var mye forvirring rundt alle reglene og meteren som skulle holdes. Hun opplevde et personal som satt tett på et pauserom og lurte på «Hva gjør vi nå, og hva gjør vi i morgen?» Allerede neste dag startet de planleggingen med å kartlegge hvem de sårbare barna var og hvordan tilbudet for de skulle se ut. Pedagogisk leder husket også dagen godt. Hun skulle ha en samtale med en student etter endt praksis, denne ble avbrutt på grunn av at alle måtte hjem.

I barnehage 4 beskriver styreren det slik:

«Plutselig sa det puff og alle barna var borte».

I denne barnehagen hadde de ikke helt fått med seg hva som var i ferd med å skje, derfor kom pålegget om stenging av barnehagen veldig plutselig. Det var en av foreldrene som kom for å hente barnet som kunne fortelle om det. Når vi spurte pedagogisk leder i barnehage 4, som er vår eneste mannlige informant, om han husket noe fra dagen, svarte han:

«mmmmm..... Nei»

Styrer i barnehage 5 husker at hun skulle ha personalmøte denne kvelden. Forstod egentlig lite av det hele. Kunne personalet komme på jobb selv om det ikke var barn i barnehagen? På veldig kort varsel var det mye hun måtte organisere.

Aarset (2010) sier at i denne fasen er et av målene å identifisere og gjennomføre tiltak for å eliminere eller redusere konsekvensene. Ut fra svarene vi fikk her, var det viktig å få identifisert og kartlagt de sårbare barna. Det ble viktig å etablere et tilbud for disse barna, da en nedstenging av barnehagen vil ha en mulig omfattende konsekvens for disse barna og familiene deres. Fra mange hold har det uttrykt bekymring for disse barna, blant annet viser statusrapport fra regjeringen «Utsatte barn og unges tjenestetilbud under covid-19-pandemien» nettopp dette (Regjeringen.no, 2020-2022). Et barnehagetilbud for disse barna/familiene vil derfor kunne redusere konsekvensene som kan oppstå ved en nedstenging av barnehagen.

Videre, under mobiliserings og iverksettingsfasen, ville vi se litt på hvordan det var å lede et personal hvor det var mye usikkerhet. Usikkerhet med tanke på selve pandemien, redselen for å bli smittet, samt usikkerhet rundt endringer som kom omtrent daglig en stund grunnet retningslinjer fra Utdanningsdirektoratet. Lars Garsjø (2008) støtter teorien om at det er viktig at en leder har emosjonell kunnskap og empati for sine ansatte. Vi stilte derfor spørsmålet:

Igjennom pandemiprosessen så er det mange som har følt på usikkerhet, hvordan opplevde du som leder fra det startet til nå?

De to virksomhetslederne svarer forskjellig på dette spørsmålet. Informant 1 forteller at hun nettopp hadde overtatt ansvaret for 5 enheter med 5 nye styrere. Hun følte da at hun måtte få overblikk over hele virksomheten. Dette synes hun i utgangspunktet var bra, og under omstendighetene måtte hun få til dette ganske kjapt. Informant 2 fortalte at hun synes det gikk

greit de to første ukene når barnehagen var stengt. På dette tidspunktet trodde hun at pandemien kanskje bare skulle vare noen uker. De ansatte var i barnehagen og gjorde praktiske gjøremål som rydding, vasking og også litt fagutvikling. Etter hvert begynte virkeligheten å gå opp for dem, og de ansatte ble sendt hjem. Denne barnehagen har mange foreldre som jobber i samfunnskritiske stillinger og de hadde derfor barnehagen åpent hele den første påsken under pandemien, med åpningstid 0630-2200. Det er en betraktelig lengre åpningstid enn det de har til vanlig. De ansatte tok kontakt med foreldre av sårbare barn, men mange av foreldrene var blitt redde for å ha fysisk kontakt med barnehagen. På dette tidspunktet begynte også noen i personalet å bli redde.

Ut ifra svarene vi fikk gjennom intervjuene er det tydelig at styrerne har kjent mer på dette med usikkerheten enn virksomhetslederne. En grunn til det kan være at en styrer er tettere på de ansatte enn virksomhetslederne. En av styrerne synes det var interessant å lede forskjellige mennesker og satt ord på det som flere kjente på rundt forskjeller hos de ansatte:

«de som brettet opp ermene og de som hadde lyst å sykemelde seg» (informant 5)

Hun fortalte videre at hun synes det var vanskelig når barnehagen holdt åpent for barn med særskilte behov og barn av ansatte i samfunnskritiske stillinger. Hun måtte da velge hvem som måtte på jobb i barnehagen og hvem som kunne sitte trygt hjemme i sin egen stue. De som måtte på jobb, var de som ikke selv hadde småbarn hjemme. Informant 3 hadde mange runder med de ansatte. Ansatte var frustrert over at de ikke ble prioritert med tanke på vaksine, hvorfor de måtte ha åpent hele tiden og hvordan det kunne rettferdiggjøres at de skulle jobbe uten beskyttelse når dette var så viktig ellers i samfunnet. En annen grunn til at personalet ble slitne var frustrasjonen over foreldre som leverte barn med symptomer, og foreldre som ble sure når personalet ringte hjem og fortalte at barnet dessverre måtte hentes på grunn av symptomer. Styrer i barnehage 2 synes det var vanskelig med endringene når noen synes at korona var lite farlig og noen synes det var mer farlig. Usikkerheten rundt hvordan hun skulle forvalte ting og usikkerheten rundt når de eventuelt skulle få smitte på huset, var noe av det mest utfordrende. De hadde likevel gode tiltak og klarte å holde smitte fra barnehagen helt fram til mars-april 2022. Det å ta avgjørelse synes hun har vært ganske greit, da alt er støttet opp i lovverket og gjennom Utdanningsdirektoratet. Det viktigste er å ha et likeverdig tilbud til alle barna. Informant 6 opplevde at det var verst i begynnelsen av pandemien. Da var det veldig mange som var redde og nervøse. Her hjalp det når barnehagene

ble delt i kohorter og alt roet seg ned en del. Det var likevel noen ansatte som fortsatt var redde. Styrer i barnehage 5 opplevde det litt annerledes enn de andre. Hun synes det har vært lite usikkerhet blant personalet. Det var en del i begynnelsen, men de øste ikke hverandre opp og det gikk da veldig bra. Det har vært noe bekymringer i slutten av pandemien, når det er mer smitte i samfunnet og barna kan komme i barnehagen på tross av symptomer og smitte i hjemmet. Det har likevel godt veldig bra, og de har fått mye og god informasjon. Hun mener også at det er viktig å nevne at hun har en barnehage i en kommune med forholdsvis lite smitte.

Informant 9, som er en pedagogisk leder som begynte å jobbe midt i pandemien, har følt på mye usikkerhet i den forstand at hun føler det er mye hun ikke vet. Det har vært veldig uforutsigbart og hun har lært av å handle, og ikke av at noen har fortalt henne hva hun skulle gjøre. Utfordringen for informant 8 var at i starten så kom informasjonen veldig sent og tiltak skulle iverksettes veldig fort, ofte allerede dagen etterpå. Hun savnet litt tid til å tenke seg om rundt endringene. Dette ble bedre underveis i pandemien. De ble mer forberedt på hvordan de kunne organisere seg under de forskjellige trafikklys fargene som kom i smittevernveilederen. Informant 10 godtok tidlig at en måtte se det store bildet. Han mente at påleggende de gav i barnehagen kom til å være helt umulig å følge. Han tok mye bort i fra sine skuldre og gav beskjed til foreldrene at de faktisk ikke kom til å klare å holde seg borte fra f.eks. klemming. Han satte sin omsorg for barna høyere enn smittevernstiltak. Foreldrene kunne da velge å holde de hjemme hvis de ville.

Vi ser at det er mange ulike syn på hvordan det har vært å være leder i barnehagen under en pandemi, men det kommer fram at det var ansatte som både var nervøse og redde. Og det var ansatte som ikke helt så alvor i pandemien og tiltakene rundt det. Som leder er det da viktig å ta alle de ansatte på alvor og møte de der de er. Noen må vi roe ned og hjelp til å klare jobben uten å være engstelige, mens andre må gjøres oppmerksom på at det er mer alvorlig enn de vil ha det til. Det vil da også være viktig for lederen å skape en forståelse blant de ansatte om at de er forskjellige og har forskjellige behov gjennom pandemien.

Det å lede i det ukjente var for mange å gå ut av komfortsonen. Svalgaard (2020) skriver om å lede i det ukjente, og når lederskapet med de erfaringer og reaksjonsmåter du har ikke lenger er tilstrekkelig. Neste spørsmålet formulerte vi derfor slik:

Hvordan var det å gå ut av komfortsonen og inn i det ukjente?

Virksomhetslederne vi intervjuet har begge jobbet som ledere i mange år. Informant 1 fortalte at hun allerede var inne i det ukjente, i og med at de nettopp hadde omstrukturert barnehagesektoren i kommunen. Hun var i ferd med å lage sin egen rolle hvor hun skulle lede mennesker som selv hadde vært ledere i mange år. Hun synes at det gikk bra, og at det var god hjelp i de andre virksomhetslederne i kommunen. Informant 2 synes også at det har gått veldig fint. Hun nevner støtten hun har fått fra ledere over henne, bedriftshelsetjeneste og kriseledelse i kommunen som var tett på fra start av. Hun fikk stille alle spørsmål hun trengte, og de fikk de møtene de ville ha. Koronatelefon, smitteverntelefon og andre verktøy ble opprettet. Det ble nye oppgaver som de måtte gjøre, men dette synes hun gikk bra. For henne var det viktig gjennom hele pandemien, å ikke glemme faget.

Styreren i barnehage 1 følte det samme som virksomhetslederen i den samme barnehagen, hun var allerede utenfor komfortsonen før pandemi traff. Hun virket som hun likevel tok dette greit og sa at det ble bare enda litt mer på henne. Et par av styrerne uttrykket at de likte godt utfordringer, og dette ble sagt ganske beskrivende av styreren i barnehage 5:

«Av og til er det litt kjekt at det blåser litt» (informant 7)

En av de andre sa:

«Jeg er litt sånn som Pippi, liker utfordringer» (informant 4)

Styreren i barnehage 5 fortalte at hun lærte seg etter hvert at det ikke var vits å bruke tid på planer på grunn av at de ble endret innen få timer uansett. Flere av styrerne nevner at de har støtte av lederne og kommunen rundt seg. Mens mye gikk bra, nevnte styreren i barnehage 3 at det var vanskelig å få ut lik informasjon til samme tid til alle de ansatte. Dette med kommunikasjon er noe vi skal se nærmere på i senere spørsmål. Informant 6, som har minst erfaring av alle styrerne, synes at det var vanskelig. Ting kom ikke av seg selv og hun måtte bare kaste seg ut i det.

På dette spørsmålet kom det tre ulike svar fra de tre pedagogiske lederne. Informant 9, som begynte i jobben midt i pandemien, synes at det hadde vært tøft. Noe av grunnet til dette, var

at hun var ny i stillingen og i barnehagen. Det var da vanskelig å ta styringen da hun ikke var trygg i rollen sin. Pedagogisk leder i barnehage 2 synes det har vært både og. Hun synes usikkerheten var ubehagelig. Hun er av person ei som liker å ha kontroll på ting, og under pandemien var det mye en ikke hadde kontroll på. Hun fortalte likevel at dagene gikk bedre etter hvert når de fikk organisert seg i smågrupper. Informant 10, som for øvrig er vår eneste mannlige informant, synes at det var lite utfordringer rundt dette. Han jobber i naturgruppe som har base nede ved et vann. Da alle barnehagene ble oppfordret til å lage små kohorter og være mest mulig ute, var dette noe de allerede praktiserte.

Det vi kan se ut fra svarene på dette spørsmålet, er at det kan se ut som om det var lettere å gå ut av komfortsonen for de som hadde flere års erfaring. Baldersheim et al. (2021) sier at individuelle faktorer som ledererfaring og karriere, kjønn, alder og ledermotivasjon vil ha betydning for mellomledere i aksjon. Dette støtter opp om de svarene vi har fått.

4.3.2 Å finne balansen

Mellomlederen, i dette tilfelle både virksomhetsleder, styrer og pedagog, fungerer som en krumtapp. Det vil si at en har ledere over seg som har forventninger til arbeidet mellomlederen gjør, samtidig som de skal forholde seg til et personal. Når øverste ledere skal forsikre seg at mellomledere utfører tjenesten de er satt til å gjøre, kan man bruke strategier som for eksempel rapportering og detaljstyring. Vi valgte derfor å undersøke om barnehagene satt med mye ekstra rapportering under pandemien. Var det overveldende mye rapportering, eller var det en mellomting av autonomi og kontroll? Spørsmålet formulerte vi på denne måten:

Hadde du noe form for rapporter/loggføring inn mot kommuneledelsen/styrer? Hva og hvor ofte?

Det ble en del rapportering gjennom pandemien. Virksomhetsleder i barnehage 1 forteller at hun rapporterte inn til kommunen en gang i uken. Hun rapporterte sykefraværet til de ansatte og sykefraværet til barna. Det ble også etter hvert en del rapportering til Udir. Informant 2 bekrefter også dette, det ble såpass mye at hun faktisk måtte ha hjelp av avdelingslederne. I tillegg til rapportering av sykefravær, måtte hun lage mange lister og hun måtte spør foreldrene hvorfor barna var hjemme. Dette skulle inn til beredskap i kommunen, slik at de kunne vurdere hvordan de skulle jobbe videre. Hun måtte også rapportere hvor ofte hun/barnehagen tok kontakt med foreldrene til sårbare barn. I mars 2022, da intervjuene ble

gjennomført, holdt de fortsatt på med rapportering over hvor mange barn som er i barnehagen, hvor mange tilfeller av korona blant barna og antall ansatte med korona. Hun forteller at også rapportering av avvik på tjenestetilbudet er viktig, og at det har blitt utviklet bedre systemer for rapportering av dette. Alt i alt synes hun det har vært utrolig lærerikt.

Stort sett alle styrerne forteller at de måtte rapportere inn antall syke barn og voksne. I tillegg antall barn med særskilte behov eller barn av foreldre i samfunnskritiske yrker. Styrer i barnehage 1 sier beskrivende:

«det har vært MYE telling» (informant 3)

De pedagogiske lederne forteller om rapportering av antall barn og voksne til enhver tid. Det interessante er at informant 10, som jobber i naturavdeling og er derfor mye ute, kunne rapportere om fulltallige grupper hver dag i nærmest to år.

Ved siden av både telling og rapportering måtte lederne også ta en del beslutninger. Dowell (2016) sier at avgjørelser som blir tatt av kriseledelsen blir tatt i en usikker situasjon, både når det gjelder ressurser, tiltak som skal iverksettes og omfanget av krisen. Når beslutningene skulle gjøres var det ikke klare formeninger om hva som ville være rett valg, og lederne måtte derfor ta beslutningene under usikkerhet. Her ville det også være interessant å se om de med lengre erfaring synes det var lettere å ta beslutninger. Aarset (2010) skriver også om at det å ta beslutninger når krisen inntreffer, er ikke bare enkelt. Vi var derfor interessert å vite hvordan informantene opplevde dette og stilte dette spørsmålet:

Du måtte ta beslutninger i usikkerhet, hvordan opplevde du beslutningstaking?

Her var de alle fleste lederne i de ulike rollene enige om at de har tatt lite beslutninger alene. De foreller om gode kollegaer, god kommuneledelse og andre styrere som de har kunnet reflektere sammen med. Det er likevel noen området lederne synes har vært vanskelig. Noe som styrer i barnehage 3 nevner er at det var vanskelig å aldri kunne gi langsiktige svar. Hun visste heller aldri hvordan dagen etter kom til å bli. Hun kunne ha organisert dagen slik at det var nok vikarer og nok folk, men så kom dagen etterpå med syke vikarer som førte til at det ble for lite folk likevel. Hun synes dette var vanskelig å forholde seg til. Hun lærte seg etter

hvert at siden det ikke var mulig å gi langsiktige svar, var det bedre å vente til utfordringen oppsto, og da ta beslutninger ut fra gjeldende regler.

I svarene fra de pedagogiske lederne var det igjen hun med minst erfaring som synes dette var mest utfordrende. Hun kjente på motstand fra personalgruppen når hun kom med nye ting. Hun mener de er vant til sin måte å gjøre ting på og vet kanskje ikke hvordan de skal forholde seg til det nye. Informant 10 i barnehage 4 var mest opptatt av at beslutningen ble gjort med omsorg. Han sa:

«du kan få så mange regler du vil, men du kan ikke ta bort omsorgen.»

Det at det er lettere å stå i ledelsen og å ta beslutninger under krisen når du har mer erfaring forklarer pedagogisk leder i barnehage 2 slik:

«Gikk greit. Har mange års erfaring. Stolte på at det jeg gjorde var greit, og kunne heller ta det på meg selv etterpå.»

Informant 2 opplevde at det var mye spørsmål rundt når man er syk eller ikke syk. Hun lærte seg tidlig at hun måtte si at det er bare en som kan si om du er syk eller ikke – det er deg selv. Det leder oss videre til neste spørsmål som handler om balansen mellom å ha empati og forståelse for de ansatte og å være en tydelig leder i krisen. Kjeserud og Weisæth (2007) skriver at et stødig emosjonelt lederskap krever empatisk kommunikasjon og tydelig lederskap. Empatisk kommunikasjon skal blant annet ta hensyn til medarbeidernes bekymringer, frykt og engstelse. Vi formulerte derfor neste spørsmål slik:

*Hvordan opplevde du balansen mellom å være empatisk/ha forståelse (for eks. frykt for sykdom/smitte) og å være en tydelig leder som skal formidle nye retningslinjer?
Tillegg pedagogisk leder: Har du selv vært redd, usikker? Hvordan reagerte du?*

Virksomhetslederne satte ord på dette med å si:

«Det handler om å være pedagoger» (informant 1)

Og

«Ulike folk trenger ulik behandling» (informant 2)

Virksomhetsleder i barnehagen 1 sa at det var viktig å trygge de ansatte og å ha en forståelse for at noen kan være redde. Hun har håndtert det som har kommet fra FHI og har alltid hatt en åpen dør for at de kan snakke med henne, noe som hennes avdelingsledere også har fått beskjed om å ha. Noen ansatte hadde lyst å bruke munnbind, og det fikk de lov til.

Virksomhetsleder i barnehage 2 sa at hun heldigvis kjente de ansatte veldig godt. Hun jobbet mye med avdelingslederne og det var viktig å trygge de i jobben de gjorde. Hun snakket med de hver dag. Noe hun fant ut var viktig var å snakke i korte, tydelige setninger, og å gjenta. «I smittevernsveileder og barnehageloven står det sånn og derfor gjør vi sånn og sånn», det synes hun var veldig greit å forholde seg til. Det var alltid viktig å vise til kilde. Det var også viktig å gi anerkjennelse til de ansatte og jobbe med stressmestring; du må aldri gå så langt at du ligger strøken. Ta heller en pause om du kjenner at det begynner å bli tungt.

Flere styreere nevner her igjen at de ikke har stått alene. Informant 3 sier at det hele veien er en balanse rundt hvordan du skal gi den nye informasjonen. Hun forteller også at det er viktig med tydeligheten fra høyere hold, og å møte de ansatte som gjennom hele pandemien har vært bekymret. Hun sier hun hele tiden har prøvd å holde denne balansen. Informant 5 syntes at det gikk veldig greit når ting kom «ovenfra». Da har de ansatte visst at det ikke var hun som har kommet med alt selv. Styreer i barnehage 2 mener at når man jobber med ansatte over tid vet du følelsesregisteret til mange. Hun har vært opptatt av Ingvard Wilhelmsen, hypokonderlegen i Bergen. Han sier at vi alle skal dø en gang, men at vi ikke kan gå rundt å bekymre oss for det. Det har vært viktig for å henne å komme glad på jobb, selv når hun ikke var det. Styreer i barnehage 4 mener hun er en veldig positiv person, så hun tok det alltid med et smil. Hun forteller at hun selvfølgelig tok de som hadde bekymring på alvor, og viste omsorg, men prøvde å få de til å se de lyspunktene som var, f.eks. det å jobbe i smågrupper. Informant 7 uttrykket at det av og til var vanskelig å ha empati med de ansatte som kjente litt ekstra etter om de hadde vondt i halsen på morgenen. Hun hadde lyst å si «bare kom», men det kunne hun jo ikke gjøre.

De pedagogiske lederne hadde litt forskjellige tanker rundt empati og forståelse. Informant 8 hadde vært alvorlig syk så hun var veldig redd for å bli smittet selv. Det var derfor ikke vanskelig for henne å være empatisk med de andre. Hun synes det var viktig at det var lov å

være redd, men å prøve å gjøre det beste ut av det og ikke trykke hverandre ned. Samtidig ønsket hun å gi rom for at det skulle snakkes om, men ikke hele tiden. Pedagogisk leder i barnehage 3 synes egentlig at det gikk veldig bra. De hadde et veldig åpent forhold på avdelingen og har vært flinke til å snakke sammen i personalet. Hun mener hun har hatt god forståelse for at andre kan kanskje ha vært mer redd enn det hun har vært selv.

For å ivareta organisasjonens beste interesser, må en kanskje ta på seg andre roller/lederroller enn vi vanligvis har. Det handler om å utnytte kapasiteten i organisasjonen best mulig. Dette kan igjen føre til et sterkere kollektivt samarbeid med felles verdier og holdninger. Vi lurte på om våre informanter måtte ta på seg andre roller og stilte derfor spørsmålet:

Måtte du selv steppe inn og ta andres sin oppgaver? I så fall hvilken?

Virksomhetslederne forteller at de måtte ta en del av oppgavene til styrerne når de var syke. I tillegg kan informant 2 forteller at hun har stått på kjøkken, ryddet ute, passet barn, kjørt ansatt til legen og også kjørt dem hjem. Det har vært mye flere oppgaver enn dette også. Hun gav beskjed til de ansatte at hun var deres «tjener» for å gjøre det de trengte slik at de kunne gjøre en god jobb for barna. Hun sier:

«Det var litt sånn dugnadsarbeid for alle»

Det som går igjen hos styrerne er at de har tatt tidlig- og sene vakter for å ikke blande avdelingene og holde seg til kohortene. Informant 5 synes det var vanskelig at hun ikke kunne gå innom alle avdelingene da tre av avdelingene lå i et annet bygg og det føltes veldig langt ifra. Styrer i barnehage 5 forteller at hun var litt på avdeling slik som de andre, men hadde likevel mange gode rundt seg som har stått på og sagt at hun kunne gå på kontoret da de visste at hun hadde mye å gjøre det. Det ble mye ekstraarbeid med smittevernveileder, årsmøter digitale møter osv. Styrer i barnehage 1 måtte ta seg av en student, som en av hennes pedagoger hadde ansvaret for, da pedagogen ble syke. Styrer i barnehage 2 har vært med å drifte andre virksomheter og har tatt oppgaver til virksomhetsleder slik at de også kunne ta fri. Hun har også tatt en del møter for pedagogiske ledere når de har vært syke. Informant 6, som er styrer i en privat barnehage, sa det ble mye ekstravasking av leker osv. da vaskepersonalet hadde bare samme antall arbeidstimer som før pandemien.

Pedagogiske lederne opplevde ikke å måtte ta noen andre roller enn det de hadde fra før. Eneste er at informant 10 forteller om endrede oppgaver når barnehagen var stengt i 5 uker i starten. Da ble det en god del praktisk som måtte gjøres i barnehagen.

Ifølge ansvarsprinsippet er det lederne i barnehagen som vil ha ansvar for nødvendige beredskapsforberedelser i barnehagen og må forvalte ressursene best mulig for bedriften. Borch og Andreassen (2020) sier at ressursene du har tilgjengelig i en krisesituasjon har betydning for arbeidet du gjør med å bygge opp for en kriseberedskap. Økonomi og tilgang til ressurser vil ha stor betydning her og vi stilte derfor spørsmålet:

Hvordan var ressurstilgangen, eksempel økonomi og tilgang til vikarer?

Virksomhetsleder i barnehage 1 sier at merforbruk føres på konto for pandemi. Hun har ikke fått noen mer midler. Informant 2 har bestilt det de hadde behov for og har hatt vikar på toppen hele tiden. De bruker vikarbyrå og har tatt inn vikarene først i en mnd., så tre mnd., og så tre mnd. til. Til slutt har de fått midlertidig ansettelse. Det er først nå at det har blitt mangel på vikarer, noe som kan komme av enda mer sykdom og at andre bedrifter bygger seg opp igjen og det er derfor færre vikarer å få tak i.

Ut ifra det styrene sier så har de ikke fokusert for mye på økonomi, men heller på at de skal drive et godt og forsvarlig tilbud. En av de sa det ganske beskrivende:

«Tenker nok økonomi, men samtidig så har det ikke styrt oss» (informant 5)

Utfordringen har ikke vært økonomi og det å betale vikarer, men å få tak i vikarer og sykdom blant vikarene. Dette har vært en større belastning på de fleste styrene enn selve økonomien. Styret i barnehage 2 nevner også at de får refusjon når det er covid-relaterte utgifter og fant derfor kjapt ut hvor mye de trengte for å drive med et godt tilbud. Hun nevner også at de har hatt avdelingsmøter på kveldstid istedenfor på dagtid. Informantene i de kommunale barnehagene vi har intervjuet forteller at de bruker vikarer fra vikarbyrå. Informant 5 forteller at de i starten fikk dekket fra vikarbyrå når vikaren ikke kom, men etter hvert ble denne ordningen tatt bort. Informant 6, som er styrer i en privat barnehage, fortalte at det ikke var mye å få i begynnelsen, hun tror det var fordi regjeringen ikke hadde mye på plass. De begynte med at foreldrene måtte ha med seg matbokser. Etter hvert fikk de refusjoner for

covid-utgifter. Styrer i barnehage 5, også privat, fortalte at de har god økonomi i barnehagen og satt inn de vikarene de trengte. De var også heldige med at de hadde 3 lærlinger, noe som betyr ekstra i grunnbemanningen i utgangspunktet. Hun forteller også at det som har vært vanskelig, er å få tak i vikarer.

Svarene fra de pedagogiske lederne var sprikende. Informant 8 fortalte at hun synes det har vært ganske greit med økonomi og ressurser. De er en stor barnehage, så de hadde mange å spille på. Mens informant 9 sier at hun helt ærlig synes det har vært ganske elendig. Hun føler at de har vært nedprioritert på hennes avdeling. Enkelte voksne har vært sykemeldt og de har ikke fått vikarer for disse. De har vært mye underbemannet. Informant 10 har tidligere fortalt om at de har hatt lite sykdom, så det har ikke vært et stort problem. I perioder med sykdom har de hatt studenter som har hatt hjemmeskole som har valgt å jobbe litt.

4.3.3 Kommunikasjon

Ifølge Kjeseurud og Weisæth (2007) påstås det at så mye som 70 til 80% av problemløsning ved kriser dreier seg om kommunikasjon. Ndlela (2019) har sett på ulike dimensjoner ved interessekommunikasjon under kriser som for eksempel en pandemi. Det foregår kommunikasjon internt i organisasjonen, mellom organisasjoner, fra organisasjonen til interessenter og fra interessenter til organisasjonen. Vi formulerte derfor neste spørsmålet slik:

Hvordan ble det kommunisert i forskjellige settinger hos dere? Hva følte du fungerte best? F.eks. IST, mail, facebook, Mykid. Hvordan fungerte kommunikasjon: Internt i organisasjonen, mellom organisasjonene, fra organisasjon til foreldre og fra foreldre til organisasjonen?

I barnehage 1, kommunal barnehage, forteller de at kommunen har lagt føringer gjennom beredskapsavdelingen ved å legge alt ut på nettsiden. Styrer her synes det har vært fantastisk, da har alle fått samme informasjon. Hun forteller videre at de også har brukt mail til foreldrene, og de har også tatt kontakt med barnehagen via mail. Virksomhetsleder sier at de har en policy om å ikke bruke Facebook, så det meste er gitt på e-post. De har verneombud i hvert bygg som hun hadde tett samarbeid med. Hun brukte verneombud og tillitsvalgte for å spre informasjon osv. Innad i personalet har de også blitt veldig flinke til å bruke teams til småmøter, personalmøter og planleggingsdager. Kommunikasjon ut til foreldre har vært via

mail, hjemmeside og SMS. Når de sendte ut på mail (alle er ikke på mail) la de også utskrift av mailen ut i garderobehyllen til barnet. SMS kom etter hvert, og det ble da mye lettere å nå ut til foreldrene. Muligheten til å sende ut via SMS til alle på en enkelt måte, var nytt under pandemien, og en direkte konsekvens av den. Under pandemien var det lite direkte kontakt med foreldre da de helst ikke ville ha noen foreldre inn på kontorene.

Barnehage 2, også en kommunal barnehage, brukte mye teamsmøter, både internt og eksternt. De brukte også mye telefon gjennom teams. De syntes det ble en veldig bra samarbeidsplattform. Det var litt vanskelig for noen ansatte som ikke var så vant til PC, så noen måtte sitte sammen. De hadde mye personalmøter osv. på teams, og bruker dette fortsatt for å ikke ha mer smitte enn nødvendig. De brukte nyweb som varslingsystem til foreldre i tillegg til SMS, og bruker også mail i kommunen sitt ansatt-system. Mykid er ikke tillatt i kommunen og de bruker heller ikke facebook. Foreldrene tok kontakt via telefon og mail. De har hatt fysiske møter med foreldre med sårbare barn eller andre vanskelig samtaler, for eksempel barnevernssaker. De har aldri latt foreldrene sitte alene i sånne saker, derfor har de valgt fysiske møter i slike situasjoner. Styrer forteller at det har blitt litt tynslitt i relasjoner til foreldrene i og med at de ikke kunne komme inn i barnehagen. Foreldremøter foregikk på teams, og hun føler at de ikke har hatt de gode møteplassene med foreldrene under pandemien. Pedagogisk leder sier at de begynte med mail til foreldrene, men gikk fort over til SMS.

Den tredje kommunale barnehagen brukte mye mail, da de hadde alltid gjort det. Det ble også mye meldinger inn til avdelingen. Kommunen fikk etter hvert et bedre varslingsystem til foreldrene, et system som het Alert. Kommunisering til foreldrene gikk fra pedagogisk lederne, og de brukte mye SMS. Når de var helt nedstengt, ringte pedagogisk leder hjem til alle foreldrene. De hadde veldig god kontakt med foreldrene. Pedagogisk leder følte hun sto ganske alene og hadde ikke kontakt med pedagogisk leder i andre virksomheter.

Barnehage 4 er en privat barnehage og de brukte en intern messenger-chat slik at alle fikk den samme informasjonen samtidig. De brukte teams med kommunen og zoom til universitetet. Styrer brukte mest teams. Hun var best på dette siden hun brukte det mest. De var i kontakt med kommunen hver dag. Til foreldre brukte de KidPlan, noe som de synes fungerte veldig bra. Foreldrene har tatt kontakt med barnehagen via telefon. De pedagogiske lederne gav foreldrene sine privat telefonnummer da de var i kohorter.

I den siste barnehagen, som også er privat, opprettet de en pedagog-gruppe på Facebook. De har også Facebook-gruppe til personalet. Likevel har mesteparten av informasjonen til de ansatte blitt sendt på mail. De brukte mail gjennom Kid Plan ut til foreldrene. Når det var noe som var viktig, sendte de SMS. Teams ble brukt til møter med barnehagekonsulenten og de andre styrerne i kommune, både kommunale og private. Dette synes hun fungerte veldig greit. Hadde de behov for møte sendte de det inn til barnehagekonsulenten og han satt opp møte. Fikk også god informasjon fra kriseledelsen i kommunen både via møtene med barnehagekonsulenten og mail.

Som vi ser fra forrige spørsmål, ble det sendt ut mye informasjon til ansatte og foreldre gjennom mail og SMS. Når informasjon skal sendes ut under en krise er det viktig at det er kort og konkret. Lite eller utydelig informasjon kan føre til usikkerhet og bekymringer. Uten tydelig eller tilstrekkelig informasjon vil rykter lett få plass i en organisasjon (Frandsen og Johanson, 2020). Vi mennesker fortolker situasjoner spesielt når vi føler oss utrygge i en situasjon. Vi lurte derfor på om det var vanskelig å formulere god informasjon og stilte derfor spørsmålet:

Når vi sender ut informasjon til foreldrene er det viktig at budskapet er informativt og forståelig. Hvordan synes du det var å formulere og sende ut god informasjon til foreldrene? Gjorde du etter selv eller fikk dere et felles skriv fra kommuneledelsen, kriseteam eller andre?

Informant 1 forteller ganske beskrivende hva som skjer hvis informasjonen ikke er tydelig nok:

«Når vi fikk første utbrudd av covid sendte jeg ut informasjon og ble «nedrunnet» av spørsmål tilbake. Fant ut at det var viktig å være tydelig. Har blitt mye bedre og har sendt ut hundrevis av meldinger etterpå og ikke fått spørsmål tilbake.» (informant 1)

Virksomhetsleder i barnehage 2 sier også at det er viktig at informasjonen er kort og konsis. Ellers så har det vært en kombinasjon av felles skriv fra kommunikasjonsteamet i kommunen og eget skriv (fra barnehagen) som kommunikasjonsteamet har godkjent. Hun delte deretter informasjonsskrivene med andre styrere.

To av de tre styrerne i de kommunale barnehagene fortalte at de fikk informasjon fra kommuneledelse som de delte videre. Kommuneledelse la all informasjon ut på nettsiden slik at alle kunne se det. Denne informasjonen ble sendt til virksomhetene i forkant og informant 3 sa at hun av og til klippet ut informasjonen og limte det inn eget skriv som hun sendt til ansatte og foreldre. Av erfaring så hun at alle var ikke inne på nettsiden for å lese informasjonen. Informant 5, som også jobbe i en kommunal barnehage, sa at de laget informasjonsskriv selv. Det var viktig at barnehagen skulle sende ut mest mulig likt, men det ble likevel litt forskjellig fra avdeling til avdeling. Styrer i barnehagen 4 (privat) lagte skrivene selv. Delvis på grunn av at hun synes at malene som ble laget var mangelfulle og hun måtte da uansett tilpasse de til egen barnehage og avdeling. Informant 7 synes det var greit når det kom skriv fra PBL (private barnehagens landsforening) og kommunen som gjaldt viktige nasjonale opplysninger som skulle formidles. Hun brukte mye disse skrivene som utgangspunkt og laget deretter til sin egen.

Alle pedagogiske ledere forteller at de fikk felles skriv fra styrere eller kommunen som de formidlet videre med tilpasninger. Informant 8 fortalte at hun lagde skrivene om til SMS, noe hun erfarte at hun nådde ut til flere foreldre med. Hun synes likevel det var utfordrende å omformulere informasjonen til SMS-bruk. De gjorde derfor dette mye i fellesskapet på avdelingen slik at alle kunne stå inne for det som sto i SMS 'en.

Vi har nå vært inne på mange sider av kriseledelse under en pandemi og vi vet at utrygghet og stress er med på å påvirke hvordan vi leder under en krise. Derfor ville vi vite hva lederne synes var mest belastende. Det ville også være interessant å se om det var forskjeller mellom ledere med ulikt antall års erfaringer, eller om informantene jobbet i store eller små barnehager. Vi stilte spørsmålet:

4.3.4 Belastning og lederstøtte

Hva synes du var mest belastende for deg selv under pandemien?

Når vi stilte dette spørsmål var det mange av både virksomhetslederne og styrerne som mente at det mest belastende var å hele tiden være i beredskap med tanke på sykdom og andre endringer. I barnehage 1 forteller virksomhetsleder at hun ikke forsto hva som var mest belastende før det var slutt på praksisen. Praksisen var at smittevernsteamet kunne ringe helt til kl. 23 hver dag, både vanlige dager, helger og helligdager for å fortelle om eventuell smitte

de hadde i barnehagen. Det var først når denne praksisen ble avviklet, at hun kjente at hun kunne senke skuldrene. Styrer i samme barnehage bekrefter dette, og hun fortalte at hver gang hun så at det var virksomhetsleder som ringte, så tenkte hun: «hvem er smittet hos meg nå?». Hun synes at det var greit når disse telefonene kom når hun var på jobb, men ikke at de måtte være «på» hele tiden på fritiden også. Svaret til virksomhetsleder i barnehage 2 bekrefter også dette da hun bare svarte:

«Å aldri ha fri» (informant 2)

Informant 4 synes at det var vanskelig å forklare at pandemien var årsaken til at for eksempel møter måtte utgå. Planer og kjekke ting gikk ut. Hun så at personalet var slitne, men likevel holdt de ut. De syntes det var verst når de fikk beskjed om å være i fritidskarantene. Fritidskarantene betydde at om de fikk påvist Covid-19 så måtte de komme på jobb om de var friske, men måtte være i karantene på fritiden. De kunne for eksempel ikke hente sine egne barn i barnehagen. Dette synes styreren var vanskelig å forsvare overfor personalet. De var i en sårbar situasjon hjemme, men måtte likevel komme på jobb. Hun legger til noe som kanskje mange tenkte:

«Av og til skulle jeg ønske at jeg bare solgte pølser» (informant 4)

Flere nevner også at det er de siste månedene som har tatt mest på. Samfunnet har åpnet opp, og det er ikke like mange krav til karantene og isolasjon som før. Barn kan komme i barnehagen både med symptomer, med smitte i husholdningen og til og med om de er smittet selv. Det er anbefalte at ansatte må likevel fortsatt være hjemme i 4 dagers karantene. Dette er noe som samtlige merker og forteller at det har vært vanskelig å få vikarer. Styrer i barnehage 4 sier:

«Det er det verste jeg har opplevd og jeg har jobbet i barnehage i 20 år. Det er kaos»
(informant 6)

Styrer i barnehage 5 synes at det mest belastende for henne har vært at alle mener at det er hun som skal ha «fasiten» på alt, noe hun absolutt ikke hadde. Hun hadde følelsen av at alle fraskrev seg ansvaret og la det på henne. En annen ting hun nevner er informasjonsproblematikken. Det har gått bra å sende ut informasjon på e-post, men hun

synes likevel at det var litt vanskelig at e-posten ble fortolket forskjellig fra person til person. Dette bekrefter, som vi tidligere har nevnt, hvor viktig det er å være kort og konsis i formuleringene av e-postene.

De tre pedagogiske lederne hadde svært forskjellige svar på dette spørsmålet. Informant 9, informanten med kortest erfaring, synes at stress var det mest belastende under pandemien. Det å gå rundt og føle at du ikke får gjort det du skal, var stressende for henne. Hun følte at hun lå veldig etter og det gikk veldig ut over søvn og det daglige livet etter barnehagedagen. Informant 8 synes at foreldresamarbeidet var utfordrende. Det å få foreldrene til å skjønne hva de ansatte sto i. Hun måtte holde motet oppe for sine medarbeidere når de følte at de blir tråkket på. Hun synes hun likevel har vært heldig, i og med at hun har medarbeidere som er erfarne. Det hadde vært vanskelig med nyutdannede som måtte tåle støyen fra foreldrene. Hverdagen til informant 10 var lite forandret, så han har kjent lite på belastninger. Han forteller at de er spontane på avdelingen han jobber på, og han synes egentlig det bare har vært kjekt. De fikk også en opplevelse på huset av at de gamle rutinene ikke alltid er de beste. De så at det faktisk var mulig å ha en hel barnehagedag ute.

Et annet spørsmål vi synes var viktig å spørre om med tanke på støtten og tryggheten som de har fått under kriseledelsen er:

I en krise er det viktig at en leder er trygg og har selvkontroll, følte du at du hadde nok støtte rundt deg for å gjøre en god jobb som leder?

Her var det godt å høre at samtlige svarte at de hadde mange rundt seg som støttet dem. Det var bare informant 9, som er også den mest uerfarne av lederne, som svarte «både og». Hun nevnte likevel at hun hadde støtte i gode medansatte og hun har ikke følt at hun står alene. De kommunale styrne som har virksomhetsleder over seg, skryter alle av sine ledere og ledelsen ellers. Verneombud, tillitsvalgte og foreldre nevnes også som gode støttespillere. De to private styrerne skryter også av støtten som de har fått av sine kommuner. Informant 7 nevner også PBL (private barnehagens landsforening).

Pedagogisk leder i barnehage 4 nevner at han har fått god støtte i rollen som leder, men at pandemien likevel har gått utover det pedagogiske arbeidet som han jobber med i barnehagen,

og mener det vil være viktig å finne tilbake til dette nå når vi ser lys i enden av tunnelen.

Pedagogisk leder i barnehage 2 sa:

«Usikkerheten var egentlig kun selve pandemien» (informant 8)

Dette tror vi var beskrivende for opplevelsen som de fleste lederne satt igjen med.

4.3.5 De fire prinsippene

Videre var vi interesserte i å se på om barnehagene holdt seg til de fire prinsippene som den norske beredskapstenkningen bygger sin modell ut fra; ansvars-, likhets-, og nærhet- og samvirkeprinsippet. Det første spørsmålet de fikk rundt dette var om samvirkeprinsippet:

Samvirkeprinsippet betyr at virksomheter har et selvstendig ansvar for å sikre at de på best mulig måte samarbeider med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering. Hvilke samarbeid hadde dere med andre instanser/virksomheter, før og under pandemien for å sikre best mulig kriseforberedelse og krisehåndtering? Hvilke?

Vi gikk på forhånd inn med en antakelse om at barnehagene hadde lite samarbeid med andre instanser når det gjelder arbeid med beredskapsplaner. Dette på bakgrunn av at vi selv ikke har hatt særlig samarbeid med andre rundt akkurat dette temaet. Dette skulle vise seg å delvis stemme. Informant 1 og 2 som begge er virksomhetsledere, trekker begge fram HMS-arbeidet i kommunen med beredskapsgruppe og gode systemer som inneholder planer for ulike typer hendelser og kriser. Med et godt system for HMS-arbeidet i bunn, tenker informant 2 at det muligens er derfor det har gått greit gjennom hele pandemien, selv om det ikke var spesifikke planer for dette. Også de kommunale styrerne nevner HMS-systemet og den kommunale ledelsen med et positivt uttrykk og bidrag til krisearbeidet gjennom covid-19. Informant 2 trekker også fram at verneombudet i barnehagen har vært veldig «på». Da de oppdaget at de ikke hadde tiltakskort for pandemi, så startet blant annet verneombud med arbeidet med dette allerede 13. mars, ved nedstenging. Informantene/pedagogene hadde ikke mye kunnskap til samarbeid rundt arbeid med kriseforberedende arbeid, men informant 10 nevner det interne tilbudet kommunen har, tverrfaglig team, som et godt tilbud som de har benyttet seg av. Informantene fra privat barnehage trekker fram hjelpemidler fra PBL på samme måte som de kommunale informantene trekker fram HMS-systemer innad i kommunen.

Informant 2 i kommunal barnehage, samt informant 7 i privat barnehage, forteller at de benyttet seg av ekstern bedriftshelsetjeneste i arbeidet med pandemien, og er dermed de eneste barnehagene som jobber sammen med eksterne aktører. Dette med forbehold om at andre informanter kan ha glemt å informere om dette. Dersom man skal se på andre virksomheter som eksterne selv om de er kommunale, og da i prinsipp interne instanser for de kommunale barnehagene, melder flere barnehager om samarbeid med andre kommunale virksomheter som for eksempel helsestasjon og barnevern. Informant 3 forteller at de brukte barnevern og PPT i starten av pandemien da en skulle kartlegge og gi barnehagetilbud til de sårbare barna, og for diskutere ulike problemstillinger som oppstod. For eksempel hva de skulle gjøre når foreldrene til de sårbare barna ikke ønsket å levere i barnehagen. Informant 4 forteller at hun har fått seg et nettverk gjennom studiene (barnehagerelatert) som hun har brukt for å få råd under pandemien, men da på eget initiativ, det var ikke noe offisielt tilbud på arbeidsplassen. Informant 5 hadde tverrfaglig barnehageteam gjennom kommunen der flere virksomheter deltok, blant annet helsestasjon, ergoterapeut osv. Barnehagen informant 5 var styrer i, hadde praksiselever under pandemien, og hadde dermed et samarbeid med universitetet. I den samme barnehagen jobber også informant 10, som også trakk fram et tverrfaglig samarbeid som den eneste pedagogen, noe som tyder at de har et godt internt og inkluderende samarbeidsklima.

På grunn av den nye organiseringen i en av kommunene vi har hatt informanter fra, der en virksomhetsleder har ansvar for flere barnehager, har det også vært et naturlig arbeid og samarbeid mellom de kommunale barnehagene.

For å illustrere hvordan figur 5 kan se ut etter å ha snakket med informantene, har vi lagt inn to eksempler fra to barnehager. Vi velger å se på andre kommunale virksomheter som eksterne i denne sammenheng, både for private og kommunale barnehager. Figurene baserer seg på svar etter spørsmålet om samvirkeprinsippet, samt spørsmål om samarbeid mellom barnehager og kommuner som kommer senere i teksten.

Tabell 5 Dimensjoner av samordning i barnehage 4, privat barnehage

	Vertikal samordning	Horisontal samordning
Intern samordning	Samarbeid med barnehageeier	Samkjørt leder og pedagog med samme informasjon og samstemte svar under intervjuet Møte med andre private barnehager hver 3 mnd.
Ekstern samordning	Samarbeid med den kommunale ledelsen. Barnehagen opplever at samarbeid var godt fram til rundt februar (nevner bemanningskrise også i kommunen som en mulig årsak)	Samarbeid med helsestasjon, ergoterapeut, universitetet. Av og til samarbeid med kommunale barnehager

Videre vil neste tabell illustrere samvirkeprinsippet i lys av en kommunal barnehage.

Tabell 6 Dimensjoner av samordning i barnehage 2, kommunal barnehage

	Vertikal samordning	Horisontal samordning
Intern samordning	Samarbeid med den kommunale ledelsen – egen beredskapsavdeling og HMS-system for felles bruk i kommunen.	Noe fravikende svar fra virksomhetsleder, avdelingsleder og pedagogisk leder – avdelingsleder og virksomhetsleder kunne vise til samarbeid med andre virksomheter både før og under pandemien, pedagog hadde ikke kunnskap om dette Trekker fram verneombud som veldig aktiv og framoverlent i arbeidet med pandemien
Ekstern samordning		Ikke direkte kontakt med andre instanser, men indirekte via kommunal ledelse Avdelingsleder egne private nettverk via studier hun har deltatt på

Videre fikk de spørsmål rundt ansvarsprinsippet.

Begrepet «ansvarsprinsipp» betyr at den som normalt sett har ansvar for et fagområde, også er den som har ansvaret for beredskapsforberedelser og håndtering av krisen. Hvordan har det opplevdes å stå ansvarlig under pandemien og ansvarlig for å følge opp eventuelle kriseplaner.

Under dette spørsmålet fikk vi litt varierende svar – de fleste følte seg trygge på å lede under pandemien, og som informant 1 fortalte: «Det følte helt naturlig». Også her trekkes de nasjonale retningslinjene fram som et usikkerhetsmoment, da disse endret seg raskt fra dag til dag, og uke til uke. Selv om smittevernveilederen har vært vanskelig å forholde seg til, har den også vært nødvendig. Som informant 7 sa: «Smittevernveilederen har ikke vært god fra teori til praksis, men den har vært god å ha».

Informant 2 har sett på jobben hun har hatt under pandemien, som en veldig ansvarsfull jobb, Og at hun vokste med oppgaven etter hvert som tiden gikk og hun brukte det hun hadde av tidligere erfaring med seg i arbeidet. Samtidig var hun veldig klar på at familien alltid ville komme først – det bestemte hun seg for tidlig i pandemien, og har vært tydelig med sine ansatte også.

En som også deler synet på hvordan det var å lede under pandemien med informant 1 og 2, er informant 7 som sier at det er en naturlig del av jobben. Hun forteller også at internkontroll har fått en sterkere rolle i barnehageloven, og at de dermed har jobbet mye med HMS de siste årene, og ha kriseplaner klar. De hadde som andre ikke laget egne planer for akkurat pandemi, men tidligere arbeid med andre type kriser var til hjelp. Selv om hun i prinsippet har hatt ansvaret alene, har hun ikke følt seg alene. Informant 3 trekker også fram dette, at hun er takknemlig for at hun har jobbet i et team, og at hun har hatt støtte fra sin leder.

Tidligere erfaringer viser seg for flere informanter å være en trygghet når du står midt oppi et stort ansvar. Informant 4 forteller at i tillegg til Covid-krisen, så har de stått i andre kriser samtidig – for eksempel oppdaget de at de hadde rotter i barnehagen. De har også tidligere opplevd dødsfall blant personalet. Slike erfaringer har hjulpet å ha med i bagasjen for å stå tryggere i ansvaret en har som leder. Hun er også veldig fornøyd med tiltaksplanene de har utarbeidet under pandemien som fungerer som en bra støtte og som gjør at personalet raskt ser

hvordan de skal jobbe ved en eventuell endring i nivå på smittetiltak.

Informant 5 opplever å ikke ha hatt så mye med selve kriseplanene å gjøre – de har hatt en egen HMS-gruppe sammen med virksomhetsleder som er hennes nærmeste leder. Hun opplevde også at hennes ønsker for barnehagen krasjet med sin leders ønsker, noe som gjorde det utfordrende å være ansvarlig. Informant 5 ønsket å stenge en avdeling på grunn av fravær hos ansatte, noe mange barnehager har måtte gjøre etter jul 2021. Dette ønsket ikke hennes leder, og informanten ønsket da ikke å være ansvarlig for avdelingen.

Informant 6 trekker fram mengden arbeid som kom ved å være ansvarlig, blant annet med telefoner fra engstelige foreldre og ansatte, kommunen med flere.

Å være på avdeling sammen med barna, og ha ansvar der, forteller informant 8 og 9 har gitt merarbeid. Informant 8 forteller at det har blitt mer HMS-arbeid å følge opp, og at det handler om å ta det fram og prioritere dette. Også pedagogene har fått «bryne seg» på de skiftende retningslinjene. Informant 9 forteller:

«Kan ærlig si at jeg ikke har hatt peiling på mye det siste halve året og det har vært vanskelig å vite hvor vi er i trafikklyssystemet» (informant 9).

Likevel sier hun også at det etter forholdene har gått greit. Trafikklysmodellen er tiltak i barnehage og skole som blir satt etter smittenivå på grønt, gult eller rødt nivå.

Informant 10, som også er pedagog, trekker fram sine ledere som hovedansvarlige, og at de har vært flinke med å gi informasjon til pedagogene, slik at de kan drive sine avdelinger. Informanten synes dette har fungert bra.

Koordinering og samarbeid kan være utfordrende og ta mye tid og ressurser, kanskje spesielt under en krise og i en presset situasjon. Hadde styrere og virksomhetsledere samarbeid med andre i samme situasjon, slik at de hadde noen å støtte seg til, eller stod de for det meste alene? Etter at informantene hadde fått spørsmål om samvirkeprinsippet, stilte vi følgende spørsmål for å se nærmere på samarbeidet i selve barnehagene:

I forbindelse med håndteringen av krisen, oppstår det ulike former for koordineringsutfordringer. Hvordan opplever du:

A) Samarbeid mellom kommune og kommunal barnehage

- B) Samarbeid mellom kommune og privat barnehage*
- C) Samarbeid mellom alle de kommunale barnehagene i kommunen*
- D) Samarbeid mellom kommunale på private barnehager*

På spørsmål (a og b) om hvordan barnehagene opplever samarbeid med kommunen under pandemien, er flesteparten svært positive til samarbeidet. Stikkord som tett på, støtte, god informasjon og godt samarbeid går igjen. Som en motpart av resten, forteller informant 5: «Opplever at det er avdelingsleder som har ansvar for all personal og jeg får ingen informasjon fra høyere hold, det går alltid gjennom virksomhetsleder. Det syns jeg har vært en svakhet.» Informant 6 har også en liten kommentar om at hun har hele tiden vært veldig fornøyd med samarbeidet, utenom de siste månedene (ca. februar-mars) da bemanningskrisen var på topp. Hun tenker at dette kanskje kan forklares i at kommunen og kommuneledelsen kanskje selv også var i en bemanningskrise. En av pedagogene, informant 9, hadde ikke merket noe særlig til samarbeid med kommunen, men hadde heller ikke noe å utsette på kommunen.

Samarbeid mellom kommunale og private barnehager var det svært få av informantene som kan rapportere om. Det var lite eller ingenting kontakt. Informant 6 i privat barnehage, forteller at de av og til hadde samarbeid med kommunale barnehager, men at det var lite samarbeid under pandemien. Tidligere kom en kommunal barnehage ofte på besøk, da de har et stort og innholdsrikt uteområde. Ellers forteller informant 7 om en god delingskultur i sin kommune, der både kommunale og private deler med hverandre. Hadde den ene barnehagen et godt skriv som ble sendt ut under pandemien, så ble dette delt både med private og kommunale barnehage slik at de kunne bruke dette. Utenom dette rapporterer ingen av informantene noe særlig rundt samarbeid mellom private og kommunale barnehager.

På spørsmål om samarbeid mellom de kommunale barnehagene, viser informant 1 og 2, som begge er virksomhetsledere og ansvar for mer enn en barnehage, til et naturlig samarbeid mellom de barnehagene de har ansvar for. Mindre samarbeid ble det med andre kommunale barnehager som har andre virksomhetsledere. Avdelingsledere rapporterer om det samme – de har et mer naturlig samarbeid med barnehagene de har felles virksomhetsleder med. Informant 3 sier de har en god delingskultur, mens informant 4 sier at pandemien har mer satt en stopper for samarbeid med andre barnehager. Til gjengjeld har de brukt kommunale nettverk. En av pedagogene, informant 4 bekrefter også at de samarbeider med barnehager som de deler virksomhetsleder med.

Vi beveger oss i intervjuene videre til et av de fire prinsippene, likhetsprinsippet. Hvordan så hverdagen i barnehagen ut under pandemien, var den så noenlunde lik som før? Var det forskjell på ansatte og barn? Vi spør informantene om følgende:

Ved begrepet «likhetsprinsippet» menes det at det skal gjøres minst mulig organisatoriske endringer i organisasjonen etter at krisen og eller hendelser har inntruffet. Opplever du at du/(dere?) klarte å holde hverdagen mest mulig lik som før pandemien? Hvis ja– hvordan? Hvis nei – hvorfor?

Her deles svarene i to. På ene siden kan man tenke at man i liten grad har klart å holde endringene til det minimale – dette på grunn av pålagte restriksjoner fra statlig hold. På andre siden er det de voksne som kjenner mest på endringene, og ansatte har opplevd at barna tvert imot har hatt god nytte av å være i kohorter og forholde seg til færre personer om gangen. Da må man selvsagt se bort ifra de første ukene når barnehagene var helt stengt. Informant 1 svarer både ja og nei på spørsmålet, og de hadde i tillegg svært mange barn i barnehagen ved de stengte ukene på grunn av foreldre som hadde samfunnskritiske roller. De hadde tilnærmet lik mengde barn tilbake i barnehagen etter bare en uke med stengt. Informant 1 tar også fram det positive med kohorter, men tilføyer at det også var dumt at barna ikke kunne leke på tvers av avdelingene som før. Både smittevernveilederen og trafikklysmodellen (smittevernnivå som beskrevet i smittevernveilederen) påla oss å gjøre store organisatoriske endringer, forteller informant 2.

Informant 3 og 4 viser også til store endringer i organisasjonen. «Vi prøver å gjøre hverdagen mest mulig lik som før» sier informant 3 om de store endringene som har vært. Informant 4 sier at det har vært vanskelig å få andre instanser til å komme til barnehagen, noe de i noen tilfeller er avhengige av, for å hjelpe de små. «Det har vært et stort inngrep i det vi holder på med». I informant 4 sin barnehage har de måttet stenge to avdelinger en dag, men de har også klart å gjennomføre, med små tilpasninger, for eksempel svømmeopplæring.

I barnehage 3 mener både informant 5 og informant 9 at de stort sett har klart å holde barnehagen lik som før pandemien, for barna. Styrer i barnehagen, informant 5, forteller at det er det faglige arbeidet, samt plantid for de ansatte det har gått mest ut over. I en annen barnehage, informant 6, opplevdes det som en mye større endring, spesielt når restriksjonene

var på det strengeste (rødt nivå) med små kohorter. Det kommer tydelig fram under intervjuene at de barnehagene med større boltreplass ute og som pleier å være ute hele dagen også før pandemien, er de som har kjent minst på endringer både for voksne og barn. Dette bekreftes også av informant 10, som sier følgende:

«Jeg tror ikke barna ville si at det har merket noe utenom at de har måtte bruke sinnsykt mye sprit» (informant 10)

Informant 7 og 8, som også er i ulike barnehager, tar begge opp fellesskapsfølelsen som en viktig del som forsvant under pandemien. I barnehagen til informant 7 har de vært vande med å kunne samarbeide og for eksempel flytte ansatte fra en avdeling til en annen ved for eksempel sykdom. De har også, som andre, ikke kunne tatt pauser sammen. Dette har ikke latt seg gjennomføre under pandemien, og hun sier: «vi har jobbet i 15 år med å jobbe som et hus, og ikke 2 etasjer. Fra å gå fra det til å være delt var helt pyton». Hun forteller at dette er noe de må jobbe med for å bygge opp igjen – holdningen om et felles hus.

Det siste prinsippet vi ønsket å se på var nærhetsprinsippet. Ved nærhetsprinsippet menes det at de som kjenner organisasjonen/virksomheten er de som skal håndtere arbeidet med krisen, og i dette tilfellet pandemien. Var dette tilfelle for barnehagene i Norge? Spørsmålet informantene fikk, så slik ut:

Organisatorisk sett skal kriser, etter regjeringens bestemmelser, håndteres på lavest mulig nivå, altså de som har kjennskap til organisasjonen. (Nærhetsprinsippet) Opplevde dere at avgjørelse ble tatt i barnehagen, eller tok andre avgjørelser for dere? I så fall hvem?

Det første alle informantene sier etter å ha fått dette spørsmålet, er at det var mye de ikke fikk avgjøre selv da restriksjoner, veileder og trafikklysmodeLL stort sett styrte hverdagen i barnehagene. Mesteparten av tiltakene, som gjorde endringer på barnehagehverdagen ble bestemt ovenfra. Men hvordan en skulle tilpasse disse restriksjonene og gjennomføre dem i hver enkelt barnehage svarer alle at de i stor grad hadde kontroll over selv. Og for de avgjørelsene som ble tatt av høyere hold, ble de også tatt med i avgjørelser og/eller bedt om innspill før de ble tatt. Her er alle informantene enige.

4.4 Fase 3 – Gjenoppretting og læring

Vi vil nå gå over til fase 3, gjenoppretting og læring, som ser på konsekvenser, etterarbeid og hva vi har lært av pandemien. Hvilke nye planer har blitt til, og hvilke endringer har skjedd i virksomheten – har pandemien ført til permanente endringer til det bedre?

På tidspunktet vi gjennomførte intervjuene med informantene våre, var det fortsatt pandemi rundt oss. Samfunnet hadde ikke lengre restriksjoner, og alle som ønsket hadde fått vaksiner. To år med ekstrem rengjøring, separate avdelinger i barnehagene og fokus på hygiene, gjorde at det var mye fravær i barnehagene på denne tiden når vi plutselig stod uten restriksjoner og «alle» ble smittet. Siden barnehagene fortsatt kjente på en «levende» pandemi, ble første spørsmål rundt fase 3 formulert slik:

Pandemien er fortsatt rundt oss, men vi har etter hvert fått en del erfaringer. Hvordan fungerer du i lederrollen nå versus i starten av pandemien?

Svarene vi fikk her var varierende. Virksomhetslederne, informant 1 og 2, hadde ulike tanker om hvordan de selv fungerte som ledere nå enn før pandemien. Informant 1 synes dette var vanskelig å svare på nå siden det fortsatt følte «heftig» å stå i pandemien, men sier at hun har funnet roen i stillingen sin som virksomhetsleder. Som nevnt tidligere fikk disse to informantene nye stillinger rett før Norge stengte ned for første gang. Informant 2, opplever seg selv som en enda mer ydmyk og anerkjennende leder, samtidig som hun har fått bekreftet under pandemien hvor viktig det er å være tydelig som leder.

Informant 3, daglig leder, bekrefter også svaret til informant 1, om at hverdagen fortsatt preges av pandemien. Hun forteller at hun har fått «bryne» seg på både å være menneske, og det å være leder, og ser at det å få til en god organisering har mye å si for å få til gode dager. Hun kjenner også på «tidsklemma» som følger med pandemien – de har mistet noe av den faglige biten, enn så lenge. Kjeserud og Weisæth (2007) nevner blant annet tidsnød som et typisk tegn på krise, noe flere informanter opplever. Informant 4, også daglig leder, forteller at hun opplever å ha tillit blant personalet og at hun har fått blitt godt kjent med dem, til tross for pandemien. Hun opplever samhold og at de har blitt mer løsningsorientert som en konsekvens av den raske endringen i retningslinjer under pandemien.

Informant 5 og 7 opplever ingen personlig endring på seg selv som leder. Informant 6 peker

på selve erfaringen med å lede ansatte mens både de og resten av verden er i kriseberedskap, som en god erfaring å ta med seg videre som leder, og opplever seg dermed bedre rustet til å stå i andre kriser som måtte komme.

Informant 8 forteller at det å motivere sine medarbeidere har fått en større del i hennes hverdag som pedagogisk leder.

Informant 8 og 10, som begge jobber på avdeling sammen med barn, forteller begge om en liten «holdningsendring». Det handler om at de er mer åpne for å se løsninger og å hive seg rundt for å gjøre ting annerledes. Det at man har blitt tvunget til å gjøre ting annerledes, for å se at det fungerer likevel, har gitt en åpenhet til å gjøre dette også når man ikke tvinges av en pandemi. Ved en krise er det nettopp viktig med en slik fleksibel ledelse som disse informantene her snakker om (Kjeserud og Weisæth, 2007), og det ser ut til at selve erfaringen med ledelse under en pandemi som alle informantene har tatt med seg, settes pris på selv om selve opplevelsen ikke føles bra.

Hva har virksomheten lært i forhold til kommunikasjon? Blir ting gjort annerledes nå?

Her er svarene fra så å si alle informantene at, ja, det har skjedd positive ting på kommunikasjonsfronten som de kommer til å ta med seg etter pandemien. En pedagogisk leder er ikke helt sikker på om det har skjedd noen endringer, men dette fordi hun startet i jobben sin under pandemien. En av avdelingslederne svarer at hun opplever til tider at kommunikasjonen hadde blitt dårligere på grunn av mengden fravær de hadde hatt.

Flere av informantene trekker fram effektivisering gjennom møter på teams (eller andre digitale plattformer), og at dette er noe de kommer til å ta med seg videre. På denne måten unngår man dødtid for å komme seg fram og tilbake til møter, og får brukt mer tid på barna i barnehagen. For informant 1, som har ansvar for svært mange ansatte, var det lettere å nå ut til alle via digitale plattformer. Informant 3 beskriver også at de ansatte som ikke hadde noe særlig erfaring med digitale hjelpemidler, nå ble tvunget til å lære seg dette. Det har gjort det enklere for henne som leder å nå ut til alle – og ha god kommunikasjonsflyt både fra og til leder. Informant 2 tar også med seg at «for mye informasjon er bedre enn for lite».

Informant 7 opplever allikevel å miste en del av kommunikasjonen gjennom digitale møter – man har vanskeligere for å få med seg kroppsspråk, som også kan være viktig og nyttig. Da

kan man eventuelt miste en del av det Kjeserud og Weisæth (2007) sier om empatisk ledelse – skal man få til empatisk kommunikasjon kan man være dels avhengig av å lese menneskene man samhandler med. Uten god kommunikasjon vil man heller ikke lykkes å ha kommando eller kontroll over situasjonen/krisen man står i.

Vi har tidligere i oppgaven sett at det ikke fantes noe planer for en eventuell pandemi blant informantene. Hva med i etterkant? Vi stilte følgende spørsmål:

Er det utarbeidet nye planer for håndteringen av en pandemi?

Med gode og gjennomtenkte planer vil vi bedre kunne stå rustet til å møte eventuelle kriser sies det tidligere i oppgaven vår. Etter to år med pandemi svarer alle virksomhetsledere og avdelingsledere, utenom en – informant 7, at det er utviklet planer for barnehagen ved en pandemi. Informant 7 begrunner valget om å ikke lage noen plan med at planene vi har fått fra statlig hold under pandemien, endret seg fra dag til dag, og at det derfor var vanskelig å forholde seg til en fast plan. En annen styrer, informant 3, kommenterer også dette: «beredskapsplanen har vært et levende dokument hele tiden» og at denne vil være et godt utgangspunkt dersom det ved en senere anledning skulle komme en ny pandemi. At det har vært mye endringer underveis, og vanskelig å lage et ferdig dokument bekreftes også av informant 2, som sier dette på spørsmålet: «ja, har gjort det hele veien om og om igjen».

På tidligere spørsmål i intervjuet har flesteparten av virksomhetsleder- og styrerinformantene vist til en god kommunikasjon både i pandemien og i etterkant. Alle pedagogene som fikk spørsmål om de i barnehagen hadde utviklet en plan for pandemi, svarte enten nei, eller vet ikke på dette spørsmålet. Her samsvarer ikke svarene innad i barnehagene, og det kan tyde på at pedagogene ikke i like stor grad er blitt involvert i arbeidet med planene. Etter nærhetsprinsippet skal kriser håndteres på lavest mulig nivå, og da vil det også være naturlig å involvere de som er på avdeling sammen med barna i planer som utvikles.

Som nevnt under fase 2, spør vi om beslutningstaking under pandemien. Det er vanskelig å vite hva som er riktig å gjøre i en krise der alt er usikkert og på utrygg grunn. Når man etter hvert får erfaring med krisen og har stått i arbeidet en stund, vil det kanskje være naturlig at beslutningstakerne står tryggere i det. Vi stilte derfor følgende spørsmål:

Ble det lettere å ta beslutninger i forhold til veilederen etter hvert som pandemien varte?

Her er resultatet unisont – samtlige svarer at, ja, det ble lettere etter hvert. Samtidig påpekes det av informant 2, at veilederen for smittevern i barnehagene, fortsatt er rotete og uoversiktlig. Det virker altså som at de fleste stod trygt i å ta avgjørelser, men den stadige endringen av veilederen var det som var mest utfordrende. En kan ta en beslutning, men bare en dag etterpå kan den vise seg å ikke stemme overens med oppdatert veileder.

Hva motiverte deg som leder under pandemien?

Hva som motiverte informantene under pandemien var ulike ting. Informant en og to påpeker begge at ansatte, kollegaer og det gode samarbeidet med å få til hverdagen var veldig motiverende. Den usikre hverdagen og nye utfordringer blir også tatt opp som motivasjon, samtidig som det i lengden gikk over til å være en frustrerende faktor. Som informant syv sier:

«Med nye smittetiltak og usikkerhet kunne allikevel denne motivasjonsfaktoren til tider bli til frustrasjon» (informant 7).

Flere nevner yrkesstolthet og barna som en stor del eller som hovedmotivasjon; både informant tre, fire, seks, syv, åtte og ti nevner dette når de får spørsmålet. Det er tydelig at det at barna skal ha det godt i barnehagen var en svært viktig faktor i arbeidet deres. Det å for eksempel se at kohortene og det å være i mindre grupper gjorde godt for barna, var veldig motiverende.

Gode kollegaer har også vært en viktig faktor.

«Har jeg ikke folk, så kan jeg ikke drive barnehage» (informant 5).

Også informant 7 påpeker viktigheten av gode kollegaer. Det var godt å kunne løse ansatte trygt gjennom pandemien, og å ha ansatte som holdt humøret oppe sammen, samt gode tilbakemeldinger fra de ansatte om jobben hun gjorde. Hun forteller også om motivasjonen etter som pandemien varte:

«I starten lå også motivasjon i at vi sammen med nasjonen skulle ta vår del av dugnaden slik at vi kunne bli kvitt pandemien. Det har vært store utfordringer å holde motivasjonen oppe. ... Vi har kommet oss gjennom, men motivasjonen om felles dugnad var tung på slutten»
(informant 7)

Informant fire forteller at bare det å faktisk ha en jobb under pandemien var motiverende. Ikke alle var så heldige.

For å sikre oss at informantene følte at de ikke satt inne med noe mer, eller at de hadde fått svarene sine fram, avsluttet vi intervjuet med et siste spørsmål:

Er det noe mer du ønsker å legge til som vi ikke har spurt om, eventuelt en kommentar?

Her var flere opptatt av veien videre med pandemien fortsatt rundt, da spesielt med tanke på det ekstreme fraværet som var – hvordan skal man få tatt vare på utslitte ansatte som har stått på for barna i to år? Dette nevnes spesielt av informant en og to som leder flere barnehager. De ansatte føler at de ikke har blitt ivaretatt godt nok under pandemien. «Den fasen vi har vært i nå siden midten av februar nå har det vært helt grusomt. Jeg har sendt melding hver dag om stenging og redusert åpningstid» (reduisert kapasitet pga. sykdom i personalet).

En av pedagogene, forteller at utfordringen framover, blir å se på hvordan de skal komme tilbake til hverdagen igjen og å finne tilbake til fellesskapet etter delte avdelinger over to år. Informant fem uttrykker bekymring for det faglige – på grunn av fravær og restriksjoner er dette en del som har blitt nedprioritert lenge. Det å ha positive ansatte rundt seg under en slik krise, trekkes fram av informant 7 som viktig.

Informant 2 nevner også at vi har snakket lite om ROS analyse (Risiko og sårbarhetsanalyse), og at de bruker dette konstant i arbeid med beredskapsplaner og kriseplaner. Avdelingene jobber også jevnlig med ROS analyser.

4.5 Kort oppsummering fra kapittel 4: Analyse og funn

Hovedfunn fra beredskapsfasen var at barnehagene var gode på HMS, men hadde manglende planer for HMS og risikovurdering relatert til en pandemi i alle barnehagene vi var i kontakt med. Planene har blitt til i etterkant. Pandemien kom som lyn fra klar himmel for både

skribentene og informantene, og de var ikke forberedt på hva som ville komme, verken mentalt eller mengde arbeid. De fleste lederne følte seg trygge i rollen, selv når pandemien var et ukjent moment i en barnehagehverdag. De så ikke en stor endring i seg selv som leder, men tar med seg kunnskap om å lede under en pandemi videre. Alle barnehagene hadde mye rapportering inn mot kommunen, men har også opplevd kommunen og kommuneledelsen som en god støtte igjennom pandemien. Det største problemet ble heller ikke å få ha kontroll over midler til barnehagen for å for eksempel få sette inn en vikar, men å få fatt i vikarer. Sykdområdet de siste månedene før denne oppgaven ble ferdigstilt mellom januar-april 2022. Det har vært et relativt godt samarbeid, både kommunale barnehager seg imellom, private barnehager seg imellom og alle barnehager med kommunaledelsen. Mindre samarbeid mellom private og kommunale barnehager. Under pandemien ble «alle» mestere på digitale møter, men en savnet noe av det menneskelige man får ved å møte ansikt til ansikt. Allikevel nevner de fleste av informantene at møtehverdagen har blitt mer effektiv.

Vi fant også et betydelig behov for god emosjonell ledelse, da ansatte har vært stresset og opplevd frykt under pandemien. Det har vært stor forskjell på de ansatte, noen har vært mer redde enn andre. Da har lederne måttet finne en middelvei på hvordan en skal håndtere de ansattes emosjonelle reaksjoner: skape tillit gjennom omsorg og forståelse, men og å være en tydelig leder som tørr å gi beskjeder og informasjon. God og tydelig kommunikasjon ble også svært viktig for at de ansatte skulle ha tillit til at leder hadde kontroll, og sto støtt i oppgavene under pandemien.

Med denne analysen og funnene, går vi videre i oppgaven og ser på konklusjon og mulige implikasjoner.

Kapittel 5: Konklusjon og mulige implikasjoner

Denne oppgaven handler om krisehåndtering av pandemi i barnehagen. Problemstillingen var:

Hvordan kom kriseledelse til uttrykk i praksis i barnehagesektoren under pandemien?

I henhold til definisjoner som vi fant på kriseledelse, så var det klart at en pandemi er en krise og dermed er ledelse under denne pandemien kriseledelse. For å utføre god kriseledelse er det viktig at lederen er flink til å kommunisere, har empati for medarbeiderne, er tydelig og kan holde roen. For oss var det viktig å se på kriseledelse gjennom øynene til barnehageledere.

Med bakgrunn i denne problemstillingen ønsket vi derfor å se på hvordan barnehagene var rustet til å håndtere en pandemi og hvordan utførelsen av kriseledelse opplevdes i forskjellige barnehager. Videre ville vi se på hva som kunne forklare variasjon i utøvelse av kriseledelse. Kunne størrelse på barnehage, erfaringen fra ledelse og hvor forberedt ledelsen var for å håndtere en krise, være med å forklare variasjoner i utøvelse av kriseledelsen?

I forkant av intervjuene hadde vi en forhåndsantakelse om at de fleste, om ikke alle, barnehagene ikke var fullt forberedt og rustet til å håndtere en pandemi. Barnehager har mange beredskapsplaner, men vi hadde en antakelse om at det var få som hadde en plan på det å håndtere en pandemi. Dette viste seg til å være helt korrekt da samtlige ledere svarte at de ikke hadde beredskapsplaner for pandemi før den brøt ut. Vi så på hvordan kriseledelse kom til uttrykk i praksis i barnehagesektoren under pandemien og hadde noen antakelser på forhånd om at håndtering av en pandemi var lettere for ansatte som hadde lang erfaring enn de som hadde lite erfaring. Det å jobbe i en stor barnehage tenkte vi også kunne være en fordel under en pandemi, da en større virksomhet ville ha flere ansatte, ledere og andre instanser å støtte seg på. Når det gjaldt erfaring, kom det tydelig fram at lederne med lang erfaring var mer sikre i sin håndtering av krisen. De med mindre erfaring kunne ikke bare konsentrere seg om å lede i krise, men de måtte i tillegg finne sin plass i personalgruppen. Ledere som kjente personalet godt før pandemien, kunne lettere ta hensyn og vise empati til den enkelte person. De kjente deres styrker, og svakheter før pandemien brøt ut.

Et annet moment som vi oppdaget hadde noe å si for kriseledelsen var om barnehagen var kommunal eller privat. De kommunale hadde et mye større nettverk rundt seg, blant annet en

tettere link mot kriseteamet i kommunen, enn i alle fall den ene private barnehagen. Styreren i den andre private barnehagen fortalte om meget godt samarbeid med kommunen og de andre barnehagene i kommunen og hadde under mange punkter mindre utfordringer rundt dette enn den andre som var en enkeltstående barnehage i en stor kommune.

Alle barnehagene og informantene var tilfredse og synes de hadde et godt og fungerende HMS-system. Samtidig hadde ingen av dem planer for en pandemi. Man var uforberedt med tanke på utarbeidede planer og risikovurderinger i forkant. Dette stemmer overens med antakelsen vår under kapittelet om nærhetsprinsippet; vi gikk ut ifra at ingen av de vi skulle intervjuer hadde planer spesifikk for pandemi. Det var heller ingen som hadde planer for sårbare barn, eller en plan for om barnehagen måtte stenge for en periode. Pandemien kom brått på, og det var tydelig at ingen hadde tenkt tanken på at dette kunne skje i lille Norge. Informantene, med ett unntak, forteller også at de hadde mer enn nok arbeid før pandemien kom, og at pandemien da selvsagt brakte med seg sene kvelder og mye ekstra arbeid. Spesielt for dem som var midt i en annen stor omstrukturering på arbeidsplassen når pandemien kom for fullt i Norge, trekkes det fram en stor arbeidsmengde. Samtlige forteller om at de har tatt arbeidsoppgaver under pandemien som egentlig ikke ligger til dem, for eksempel kjøkkenarbeid, vikar på avdeling osv. For alle barnehagene ble det en del rapportering til kommunen under pandemien, og etter hvert til Udir. De måtte rapportere sykefravær til både barn og voksne, antall barn med særskilte behov, antall barn med foreldre med samfunnskritiske arbeidsfunksjoner, hvor ofte barnehagen tok kontakt med foreldre når barnehagen var stengt – listen er lang. For noen ble det i prosessen utviklet/tatt i bruk nye verktøy for å forenkle rapportering.

Det var varierende grad hvor stort handlingsrom informantene hadde både før og under pandemien – noen hadde mye, andre opplevde mindre. De øverste lederne opplevde mer frihet enn styrerne, og pedagogene opplevde enda mindre. Samtidig opplevdes de fleste informantene som tilfreds med det handlingsrommet de hadde, med unntak av to informanter, en fra privat sektor, og en fra kommunal sektor. Det at informantene er tilfredse med handlingsrommet de har fått, kan bekrefte antakelsen til Baldersheim et al. (2021): Man antar at et visst handlingsrom er nødvendig for at mellomledere som for eksempel styrere i barnehage skal kunne fungere som reelle ledere, og også holdes ansvarlig for gjennomføring av virksomhetens oppdrag og resultater.

Dagen Norge stengte ned, har utvilsomt gjort inntrykk, da stort sett alle informantene kunne fortelle små detaljer de husket fra denne dagen. De fleste kjente på usikkerheten, men styrere i større grad en virksomhetslederne, da de stod tettere på ansvaret for både barn og ansatte. Å måtte ta valg om hvem som skal gå på jobb og ikke, under en pandemi, opplevdes både utfordrende og urettferdig. Ansatte opplevde det også som belastende med foreldre som leverte syke barn, med tanke på å bli smittet, til tross for strenge sykdomsregler. Mange ansatte har vært både nervøse og redde under pandemien. Starten av pandemien opplevdes verst, både med tanke på usikkerheten og tanken på å bli smittet eller smitte andre. Lederne synes likevel det har vært greit å ta et steg ut av komfortsonen, og skryter av støtten de har fått fra kommunalledelsen, kriseledelse og bedriftshelsetjeneste. Spesielt for de med noen års erfaring som leder har tatt det greit. Beslutninger som måtte bli tatt under pandemien ble i stor grad tatt sammen med andre, og svært få opplevde å føle seg alene om det. Den største utfordringen her var nok for noen at ansatte ønsket at leder skulle ta beslutninger han/hun ikke var i stand til å ta, for eksempel når de var syke eller ikke.

Gjennom pandemien har ledere vært nødt til å både være en formidler av regler og nye rutiner rundt Covid-19 og den nye barnehagehverdagen, samtidig som de skulle ha empati og vise støtte til ansatte som har vært redde. Informantene våre ser ut til å ha håndtert dette fint, og peker på viktigheten av å være tydelig i beskjeder. De sier også her at de føler at de ikke har stått alene, og deres ledere igjen har fungert som støttespillere. I starten av oppgaven skriver vi at vi opplevde at det var viktig at kommunalledelsen holdt tak i alle trådene for å kunne hjelpe og støtte oss styrere i den jobben vi gjør, og det er tydelig at det også er tilfelle for informantene.

Økonomisk har de fleste barnehagene klart seg greit, og det ser ikke ut til at dårlig økonomi har vært styrende med tanke på valg/avgjørelser som gjelder inntak av blant annet vikarer under pandemien.. Det store problemet for de fleste har ikke vært å betale for vikarer, men det å få tak i vikarer. Man ser også en form for effektivisering i barnehagene: Etter pandemien har barnehagene brukt mye digitale hjelpemidler for å avholde møter. Dette ser på som noe positivt, selv om mange påpeker at man mister den personlige delen, og avlesning av kroppsspråk når man treffes via en skjerm. Informasjon som har gått ut til foreldrene har vært en blanding av ferdige skriv fra kommunalledelsen/kriseteam og egne skriv sendt ut fra styrer eller virksomhetsleder. Igjen trekkes det inn at informantene aldri har følt seg alene om

oppgaven, og det snakkes positivt om kommunalledelsen og kriseledelsen.

Før gjennomføring av intervjuene, gikk vi inn med en antakelse om at barnehagene hadde lite samarbeid med andre instanser når det gjelder arbeid med beredskapsplaner. Dette fikk vi delvis rett i. Barnehagen trekker hovedsakelig fram HMS-systemet deres, kriseteamet og kommunalledelsen som viktigste hjelpemiddel eller samarbeidspartner. Det nevnes også bedriftshelsetjeneste og tverrfaglig samarbeidsgruppe (barnevern, PPT med flere), men ikke av mange. Som nevnt flere steder, nevnes kommunalledelsen og kriseledelsen med fine ord når man snakker om pandemien – det kommer tydelig fram at disse har vært de viktigste samarbeidspartnerne. De kommunale barnehagene har hatt kontakt med andre kommunale barnehager, og private har hatt kontakt med andre private. Det har vært så å si ingen kontakt mellom private og kommunale barnehager blant informantene, med unntak av en styrer som rapporterer om mye godt samarbeid også med kommunale barnehager.

De nasjonale retningslinjene trekkes fram som et usikkerhetsmoment rundt det å stå ansvarlig under pandemien av flere informanter. Den har vært vanskelig å forholde seg til, da den har endret seg ofte. Det har også brakt med seg en del ekstra- og kveldsarbeid å stå som ansvarlig. Det å ha ansvar anses ellers som en naturlig del av oppgaven når en er leder, spesielt opplevdes dette som greit av de informantene som har vært i «gamet» en stund. Omveltningen som har preget barnehagene under pandemien, oppleves og føles betydelig større for de ansatte, enn det gjorde for barna, selv om noen av dem savnet å leke med barn de ikke fikk ha kontakt med pga. restriksjoner.

Når informantene nå hadde stått i pandemien i to år, opplevde de fleste ikke noe dramatisk endring i seg selv som leder, men det trekkes fram at de har tatt med seg hvor viktig det er å være en tydelig leder, og å vise medfølelse til ansatte og kollegaer i prosessen og erfaringen med kriseledelse. Ingen har lave skuldre enda, og de føler fortsatt de står i pandemien på grunn av det høye sykefraværet. Lederne som er «på gulvet», pedagogene, opplever at de selv og resten av ansatte har fått et skifte i holdning – ting man før har tenkt at er umulig, er de mer villige til å gå inn i og gi et forsøk. De fleste barnehagene har nå fått laget planer som de kan bruke ved en eventuell ny pandemi.

I koronakommisjonens oppdaterte (april 2022) rapport, står blant annet disse funnene:

- Landets befolkning og norske myndigheter har samlet sett håndtert pandemien godt.
- En rekke enkeltpersoner har gjort en innsats langt utover det som kan forventes. I helsetjenesten, statsforvaltningen, kommunene og en rekke næringer er det utvist en imponerende omstillingsevne og fleksibilitet
- Smitteverntiltakene har rammet barn og unge hardt. Myndighetene har ikke i tilstrekkelig grad klart å skjerme barn og unge i tråd med egen målsetting.

At befolkningen samlet sett har håndtert pandemien godt, viser også igjen i funnene vi har gjort etter intervjuene. Det rapporteres om god innsats og arbeidsvilje i barnehagene, og stort sett skryter alle av både ansatte og kollegaer. Ifølge våre informanter opplever de fleste ikke det koronakommisjonen sier om barn og unge. Ut fra empirien kan det være en indikasjon på at denne konklusjonen varierer litt; det virker som at de fleste informantene våre opplever at de har skjermet barna godt, og at de så å si har hatt en normal hverdag i barnehagene. Da ser vi bort i fra de ukene barnehagene var stengt; da var det soleklart sårbart for barna. Samtidig kan det også tenkes at kommisjonens funn gjelder eldre barn.

Informantene rapporterer om mye ekstraarbeid og dugnad gjennom pandemien, så at barnehagene også har lagt inn en god innsats og håndtert pandemien på en god måte, til tross for store utfordringer med veilederen for smittevern, kommer tydelig fram etter intervju med informantene. Funnet om at kommunelegefunksjonen ikke var godt nok rustet til å håndtere pandemien, viser seg ikke igjen i samarbeidet mellom kriseledelsen, med smittevernlege, og barnehagene. Barnehagene vi har vært i kontakt med har vært svært tilfredse med dette samarbeidet. Koronakommisjonen sier også at tiltakene på generell basis har rammet barn og unge hardt, men i barnehagene har man, foruten den nedstengte perioden, klart å holde hverdagen stort sett normal for barna. Kommisjonen viser til en tilpasningsdyktig, offentlig sektor, og opprettholdelse av kvaliteten gjennom pandemien. De viser også til regjeringens manglende kunnskap om blant annet hvor smittsomme og farlige de forskjellige virusvariantene, og effekten av de ulike smitteverntiltakene på smittespredning, som en utfordring. Dette kan da tenkes å være en av grunnene til at også barnehagenes veileder for smittevern opplevdes vanskelig å forholde seg til av flere ledere. Det står også:

«Kommuneleger, politi på grensen, skoleeiere og andre som skulle iverksette og følge opp smitteverntiltakene, fikk upresis informasjon og for lite tid til forberedelse»

Dette kommer også tydelig fram i intervjuene, smitteverntiltakene har vært svært krevende å forholde seg til. Endringene kom gjerne «over natten» og lederne fikk ikke mye tid til å forberede nye tiltak. Lederen hadde heller ikke de kollektive treffpunktene, som personalmøter eller avdelingsmøter, til å informere om nye endringer. Det å møte og gjøre endringer i barnehagen, som inndeling av kohorter/renhold/åpningstider, ble lettere utover i pandemien. Lederne fikk etter hvert et bedre overblikk over situasjonen og en større trygghet i å stå i rollen som leder. Det følte godt å ikke stå alene, og vi opplevde at de fleste hadde et godt nettverk rundt seg. Vi tenker at barnehagen har kommet godt ut av denne pandemien, vi er sterkere og mer rustet til å møte i eventuelle andre «stormer» som måtte komme. Vi vet at vi kan finne gode løsninger, selv om det er på kort tid vi skal finne de. Samfunnet rundt oss har anerkjent barnehagen som en viktig samfunnsaktør.

5.1 Mulige implikasjoner

Hva kan vi så lese ut av denne studien mer overordnet? Vi ønsker avslutningsvis å fremheve tre forhold, eller mulige implikasjoner. Det første forholdet er det vi kan omtale som *teoretiske implikasjoner*. Det ble utfordrende å bruke faseinndelingen for pandemianalyse, da pandemien i seg selv representerte mange faser – den kom og gikk flere ganger. Samfunnet ble stengt og åpnet igjen på forskjellige nivå og ved oppdagelse av nye muteringer av viruset. I tillegg opplever vi det som viktig å ha argumentert for at emosjonelt lederskap er en helt sentral komponent til ledelse under krise. Studiet ble gjort under, og ganske kort tid etter, pandemien. En sentral oppgave for videre forskning vil være å se på de langsiktige virkninger av de emosjonelle påkjenninger mange ledere i barnehager har opplevd.

Det andre forholdet vi skal fremheve er det vi kan omtale som *policy implikasjon*. Hva er budskapet til politikere og sentralforvaltning som skal utvikle å ta lærdom av disse to årene vi har vært gjennom? Et sentralt moment vil være å gjøre gode risikovurderinger og ha gode planer for eventuelle kriser. Da funnene våre har vist at disse planene ikke var på plass når krisen og pandemien oppstod. Ut fra vår empiri er det tydelig at nye ledere trenger mer støtte enn mer erfarne ledere.

Sist, men ikke minst ser vi noen *praktiske implikasjoner*. Det var imponerende å se stå på viljen som mange har vist og denne studien på lang vei bekrefter. På en annen side er det nå viktig at vi ta på alvor de signalene som denne oppgaven viser i forhold til utbrenthet, stress og emosjonell sårbarhet. Det var tydelige forskjeller mellom ansatte på hvor mye styrke eller

hvor engstelige de viste gjennom pandemien. Denne dobbeltheten har vi fanget opp i et spesifikt sitat:

«de som brettet opp ermene og de som hadde lyst å sykemelde seg».

Referanser

- Andreassen, N., & Borch, O. (2020). *Beredskapsorganisasjon i kriseledelse* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L., & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget.
- Boin, A., Hart, P. ., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership and Pressure* (2.. utg.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Irgens, E. (2011). *Dynamiske organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johnsen, E. (1995). *Ledelse av ledelseprosessen*. Busch, T., & Vanebo, J. O. (Red.). Tano Aschehoug.
- Christoffersen, L., & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Abstrakt.
- Direktoratet for sivilt beredskap. (2001). *Systematisk samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeid i kommunene*. Oslo.
- Dowell, J. (2016). Coordination of Decision-making in Crisis Management. I *Methodologies in Crisis Management* (ss. 489-499). Springer.
- Dyndal, G., & Larssen, A. (2020). *Strategisk ledelse i krise og krig - det norske systemet*. Universitetsforlaget.
- Eriksson, M. (2009). *Nätens kriskommunikation*. Örebro: Studentlitteratur.
- Fimreite, A., Lango, P., Lægroid, P., & Rykkja, L. (2014). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering* (2.. utg.). Universitetsforlaget.
- Folkehelseinstituttet. (2020). *Kapittel 7. Krisekommunikasjon*. Hentet fra <https://www.fhi.no/nettpub/overvaking-vurdering-og-handtering-av-covid-19-epidemien-i-kommunen/ti-trinn2/7.-risikokommunikasjon/#:~:text=Sentrale%20prinsipper%20for%20god%20krisekommunikasjon%20er%3A%20V%C3%A6r%20%C3%A5pen,hva%20du%20ikke%20vet%2C%20bygge>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2020). Mod i kriseledelse. I W. Johansen, F. Frandsen , K. Klausen, C. Elmholdt, L. Tanggaard, L. Nielsen, . . . R. Dahlberg, *Mod i kriseledelse*. Gyldendal.
- Garsø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening - Volum 45, number 3*, ss. 240-248. Hentet fra

https://www.teamwork.no/pdf/det_emosjonelle_samspillet_i_leder-medarbeider-relasjonen.pdf

- Gottschalk, P. (2004). *Strategisk Knowledge Management Technology* av Petter Gottschalk. Macmillan.
- Hafting, T. (2017). *Krisehåndtering: Planlegging og handling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.
- Haugen, R., & Lund, T. (2006). *Forskningsprosessen*. Unipub forlag.
- Hem, E. (2018). Den medisinske krise. *Tidsskriftet*.
- Jacobsen, D. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. GU Videregående.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2008). *St.meld. nr. 22 (2007-2008) - Samfunnssikkerhet — Samvirke og samordning*.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2011/2021). *Forskrift om kommunal beredskapsplikt*. Forskrift.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2016). *Meld. St. 10 (2016–2017) - Risiko i et trygt samfunn — Samfunnssikkerhet*.
- Kjeserud, R., & Weisæth, L. (2007). *Ledelse ved kriser - en praktisk veileder*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Koronakommisjonen. (2021). *NOU 2021: 6*. Oslo.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager – Facing Risk and Responsibility*. Mahwah, N.J. : Erlbaum.
- Ndlela, M. (2019). *Interessentperspektiv på krisekommunikasjon*. Universitetsforlaget.
- Nylehn, B. (2009). Ledelse som profesjon? I *Profesjonsledelse og kunnskapsorganisering*. Bergen: FORPRO. Hentet fra <https://profesjon.no/wp-content/uploads/2012/09/282414a5241fc47da2.pdf>
- Rejeringen.no. (2020-2022). *Utsatt barns og unges tjenestetilbud under covid-19 pandemien* [Utsatte barn og unges tjenestetilbud under Covid-19 pandemien - regjeringen.no](https://www.rejeringen.no/nyheter/1000000-utsatte-barn-og-unges-tjenestetilbud-under-covid-19-pandemien)
- Statistisk sentralbyrå. (2022). *Barnehager*. Hentet fra Barnehager (ssb.no)
- Svalgaard, L. (2020). Ledelse i det ukendte: Om at blive i og handle på det svære. I K. Mellon, *Mod i Kriseledelse* (ss. 91-104). København: Hans Reitzels Forlag.
- Thrane, C. (2018). *Kvantitativ metode - en praktisk tilnærming*. Cappelen Damm Akademisk.

Utdanningsdirektoratet. (2020-2022). *Beredskap – veileder for smittevern for barnehager*.

[Beredskap: veileder om smittevern for barnehager \(udir.no\)](https://udir.no)

Wadel, C. (2014). *Feltarbeid i egen kultur*. Cappelen Damm Akademisk.

Aarset, M. (2010). *Kriseledelse* (1.. utg.). Fagbokforlaget.

Vedlegg

Intervjuguide

1. Bakgrunnsdata

Tusen takk for at du vil stille opp til intervju. Oppgaven vår har som problemstilling: Hvordan kommer kriseledelse til uttrykk i praksis i barnehagesektoren under pandemien?

Hvordan var barnehagene rustet til å håndtere en pandemi og hvordan var utførelsen av kriseledelse i forskjellige barnehager. Hvordan ble utførelsen av kriseledelse oppfattet fra forskjellige perspektiv, både fra ansatte og fra leder.

- a. Kjønn
- b. Hvor lenge har du jobbet som....?
- c. Privat eller kommunal barnehage
- d. Hvor mange barn
- e. Hvor mange ansatte

2. Fase 1 – Beredskapsfasen

I oppgaven vår har vi valgt å dele den inn i 3 faser, beredsskapsfasen – mobilisering og iverksettingsfasen og til slutt den 3. fasen som handler om gjenoppretting og læring. Vi starter med den første fasen - Beredskapsfasen

- a. Hvilke planer hadde dere i forhold til beredskap forut for pandemien? Altså planer for pandemi, eventuelt epidemi.
- b. Hadde dere en risikovurdering og plan over hvordan dere skulle ta vare på barn med særskilte behov om barnehagen noen gang måtte stenges over en periode?
- c. Hva synes du om arbeidsmengden du hadde forut for pandemien? Følte du at du hadde kapasitet til å ta på deg mer?
- d. Hvor mye handlingsrom har du i forhold til beslutninger og ressurser?

3. Fase 2 – Mobilisering og iverksetting

- a. Husker du noe fra dagen da Norge stengte ned?
- b. Igjennom pandemi prosessen så er det mange som har følt på usikkerhet, hvordan opplevde du som leder fra det startet til nå?
- c. Hvordan var det å gå ut av komfortsonen og inn i det ukjente?
- d. Hadde du noe form for rapporter/loggføring inn mot kommuneledelsen? Hva og hvor ofte?
- e. Du måttet ta beslutninger i usikkerhet, hvordan opplevde du beslutningstaking?
- f. Hvordan opplevde du balansen mellom å være empatisk/ha forståelse (for eks. frykt for sykdom/smitte) og å være en tydelig leder som skal formidle nye retningslinjer?
- g. Måtte du selv steppe inn og ta andres sin oppgaver? I så fall hvilken?
- h. Hvordan var ressurstilgangen, eksempel økonomi og tilgang til vikarer?
- i. Hvordan ble det kommunisert i forskjellige settinger hos dere? Hva følte du fungerte best? F.eks. IST, mail, facebook, Mykid. Hvordan fungerte kommunikasjon:
 - Internt i organisasjonen
 - Mellom organisasjonene
 - Fra organisasjon til foreldre
 - Fra foreldre til organisasjonen
- j. Når vi sender ut informasjon til foreldrene er det viktig at budskapet er informativt og forståelig. Hvordan synes du det var å formulere og sende ut god informasjon til foreldrene? Gjorde du dette selv eller fikk dere et felles skriv fra kommuneledelsen, kriseteam eller andre?
- k. Hva synes du var mest belastende for deg selv under pandemien?
- l. I en krise er det viktig at en leder er trygg og har selvkontroll, følte du at du hadde nok støtte rundt deg for å gjøre en god jobb som leder?

Den norske befolkning har stort sett tillit til det regelverk og de rådene som kommer fra myndighetene. Hver og en av oss har ansvar og er en del av norsk beredskap. Vi kan tenke oss at bevisstheten rundt det å ha god beredskap har fått en sterkere mening blant oss alle i løpet av de siste årene. Den norske beredskapstenkningen bygger sin modell ut fra 4

prinsipper som sier at ansvars-, likhets-, nærhets og samvirkeprinsippet skal legges til grunn for alt sikkerhets- og beredskapsarbeid i Norge. Vi stiller nå noen spørsmål med tanke på disse prinsippene.

m. Samvirkeprinsippet betyr at virksomheter har et selvstendig ansvar for å sikre at de på best mulig måte samarbeider med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering. Hvilke samarbeid hadde dere med andre instanser/virksomheter, før og under pandemien for å sikre best mulig kriseforberedelse og krisehåndtering?

n. Begrepet «ansvarsprinsipp» betyr at den som normalt sett har ansvar for et fagområde, også er den som har ansvaret for beredskapsforberedelser og håndtering av krisen. Hvordan har det opplevdes å stå ansvarlig under pandemien og ansvarlig for å følge opp eventuelle kriseplaner?

o. I forbindelse med håndteringen av krisen, oppstår det ulike former for koordineringsutfordringer. Hvordan opplever du:

- Samarbeid mellom kommune og kommunal barnehage
- Samarbeid mellom kommune og privat barnehage
- Samarbeid mellom alle de kommunale barnehagene i kommunen
- Samarbeid mellom kommunale og private barnehager

p. Ved begrepet «likhetsprinsippet» menes det at det skal gjøres minst mulig organisatoriske endringer i organisasjonen etter at krisen og eller hendelser har inntruffet. Opplever du at du/(dere?) klarte å holde hverdagen mest mulig lik som før pandemien? Hvis ja– hvordan? Hvis nei – hvorfor?

q. Organisatorisk sett skal kriser, etter regjeringens bestemmelser, håndteres på lavest mulig nivå, altså de som har kjennskap til organisasjonen. (Nærhetsprinsippet) Opplevde dere at avgjørelse ble tatt i barnehagen, eller tok andre avgjørelser for dere? I så fall hvem?

4. Fase 3 – Gjenoppretting og læring

a. Pandemien er fortsatt rundt oss, men vi har etter hvert fått en del erfaringer. Hvordan fungerer du i lederrollen nå versus i starten av pandemien?

- b. Hva har virksomheten lært i forhold til kommunikasjon? Blir ting gjort annerledes nå?
- c. Er det utarbeidet nye planer for håndteringen av en pandemi?
- d. Ble det lettere å ta beslutninger i forhold til veilederen etter hvert som pandemien varte?
- e. Hva motiverte deg som leder under pandemien?
- f. Er det noe mer du ønsker å legge til som vi ikke har spurt om, eventuelt en kommentar?

Godkjenning fra NSD

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD.

Vurderingen er: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

TAUSHETSPLIKT Deltagerne i prosjektet har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere barn.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

-Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

-lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

-formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

-dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

-lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!