

**MASTEROPPGAVE**  
**Barnehagekunnskap MBD5900**  
**Mai 2022**

# **Ledelse av endringsprosesser i barnehager under koronapandemien**

**En kvalitativ undersøkelse av barnehagestyreres perspektiv  
på håndteringen av koronapandemien**

Elisabeth Stavseng Bø



**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier**

**Institutt for Barnehagelærerutdanning**

## Forord

Å gå i gang med masteroppgaven innebar både glede og frustrasjon. Det har vært krevende å skrive en masteroppgave og det har vært oppturer og nedturer. Tema for oppgaven var klar på et tidlig tidspunkt og endringer under koronapandemien var av stor interesse for meg. Iveren var stor da jeg fikk avtalt samtaler med fire styrere. Det var fire gode samtaler om hvordan det var å være ledere i en svært spesiell tid for barnehagene. Det var derimot en lengre og mer krevende prosess å skulle transkribere samtalene, analysere dem og forsøke å trekke ut det som kunne svare på problemstillingen. I et hav av teoretiske perspektiver om ledelse og endringsprosesser, var det utfordrende å ta valg.

Solveig Østrem, emneansvarlig ved OsloMet, sa noen kloke ord på et skriveseminar våren 2021. Hun sammenliknet skriveprosessen med en metafor om å bygge sten på sten. Denne tanken har fulgt meg gjennom hele arbeidet. Bearbeiding av teksten har tatt tid, men har vært en prosess som jeg har lært mye av. For meg har det handlet om å finne min egen fortellerstemme og min måte å formidle en tekst på.

Takk til Olav Kasin, veileder ved OsloMet, som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger. Det var svært nyttig for å komme videre i skriveprosessen. Takk for at du satte i gang tanker og ideer som ga framdrift til prosjektet.

Takk til styrerne som bidro med sine betraktninger om endringsprosesser og ledelse under koronapandemien. Deres fokus var helt tydelig å legge til rette for barnas beste og å gjøre hverdagen best mulig for sine ansatte.

Takk til mine studievenner Helga og Bente, som har vært en stor støtte gjennom alle fire år på studiet! Gode råd og motiverende ord har aldri vært langt unna.

Takk til arbeidsgiver som har gitt meg mulighet til å fullføre studiet ved siden av jobb.

Takk til min fine og tålmodige familie. Til Atle, som alltid støtter og oppmuntrer meg. Til barna mine Filip, Mari og Ella, som har blitt vant til å se mamma med hodet i bøkene og nesa i skjermen.

Lillestrøm, 13. mai 2022

Elisabeth Stavseng Bø

## Sammendrag

Tema for masteroppgaven er styreres erfaring med endringsprosesser under koronapandemien. Det er en kvalitativ undersøkelse av styreres perspektiver på håndteringen av koronapandemien.

Undersøkelsen er basert på samtaler med fire styrere og tar utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål. Hvordan opplever styrere at deres lederrolle har endret seg under pandemien? Hvilken endringskompetanse ser styrerne hos sitt personale? Hva er negative og positive konsekvenser av endringer under pandemien? Hva har tiltakene under pandemien gjort med kvaliteten i barnehagen? Den teoretiske forankringen omhandler perspektiver på endringsprosesser, lederrollen og barnehagen som lærende organisasjon.

Undersøkelsen viser at endringsprosessen var en top-down prosess som følge av politiske vedtak. Prosessen avviker fra ideelle, mer demokratisk funderte endringsprosesser. Styrerne beskriver at bruk av tvang gjorde endringene enklere å gjennomføre. Endringene ble gjennomført som følge av trafikklysmodellen og smitteveiledere som var utarbeidet av nasjonale myndigheter. For styrerne var tydelighet viktig for utøvelsen av ledelse. Innenfor rammene av de politisk styrte vedtakene, var det rom for medvirkning fra personale. I tillegg til å ha gode systemer og rutiner, forteller styrerne om viktigheten av å lytte til sine ansatte. Mange i personalet var engstelige og bekymret for egen helse og for familiemedlemmer. Dette krevde mer at styrerne, da mange i personalet måtte beroliges. Styrerne måtte være endrings- og oppgaveorienterte, samtidig som de var relasjonsorienterte.

Undersøkelsen viser at Informasjonsflyten var en utfordring for styrerne. De måtte finne en balansegang mellom tilstrekkelig informasjon, men samtidig ikke for mye. Sosiale mediers og nyhetskanalers fokus på koronapandemien, kan ha vanskeliggjort informasjonsflyten for styrerne og kan ha økt bekymringen blant personalet.

Undersøkelsen viser at personalet hadde ulikt utgangspunkt med tanke på motivasjon og vilje til endring. Nye arbeidsmåter ble utprøvd under pandemien. Dette var endringer som barnehagene ikke hadde implementert hvis det ikke var på grunn av smittesituasjonen. Nye arbeidsmetoder som arbeid i mindre grupper, bruk av digitale plattformer og økt fokus på hygiene, var arbeidsformer som styrerne ønsket å videreføre. Noen ansatte tok på seg oppgaver som de i utgangspunktet viste motstand mot, som f. eks å kommunisere med barna på sosiale medier.

Negative konsekvenser av endringene var mangel på faglige- og sosiale møtearenaer. Alle styrerne opplevde mangel på faglig utvikling. Styrerne opplevde mindre fleksibilitet ved sykefravær, da de ikke kunne flytte personalet. Barna fikk ikke velge hvem de ville leke med og det ble et dårligere tilbud av leker og materiell. Planlagte pedagogiske aktiviteter ble avlyst. En styrer fortalte om lite anerkjennelse av barnehagepersonale i samfunnet. Hun forklarte det med mangel på smittevern og

økonomisk kompensasjon og korte frister for gjennomføring av endringer. Undersøkelsen viste at positive konsekvenser av pandemien var mindre grupper, tydeliggjøring av arbeidsoppgaver og ansvarliggjøring av personalet. Det kan ha ført til økt mestring blant personalet.

## Summary

The theme for the master's thesis is kindergarten managers' experience with change processes during the coronary pandemic. A qualitative study of managers' perspectives on the corona pandemic. The survey is based on conversations with four directors and is based on four research questions. How do managers feel that their leadership role has changed during the pandemic? What change competence do the managers see in their staff? What are the negative and positive consequences of changes during the pandemic? What have the measures during the pandemic done to the quality of the kindergarten? The theoretical grounding addresses perspectives on change processes, on leadership and kindergarten as a learning organization.

The survey shows that the change process was a top-down process as a result of political decisions. The process deviates from ideal, more democratically based change processes. The managers describe that the use of coercion made the changes easier to implement. The changes were implemented as a result of the traffic light model and infection guides prepared by national authorities. For the managers, clarity was important for the exercise of leadership. Within the framework of the politically controlled decisions, there was room for participation from the staff. In addition to having good systems and routines, managers talk about the importance of listening to their employees. Many of the staff were anxious and worried about their own health and that of family members. The managers had to put an effort into reassuring members of the staff.

The survey shows that handling information was challenging for the managers. They had to present sufficient amount of information, to satisfy the need from the staff as well as from the parents. Social media and news channels were filled with information on the corona pandemic. It made managing information difficult and may have caused further anxiety among members of the staff.

The survey shows that managers experienced different degrees of motivation amongst the staff. New methods were tested during the pandemic, such as smaller groups, use of digital platforms and increased focus on hygiene. Kindergartens would not have implemented these changes if it were not for the pandemic. Some employees took on tasks that they initially resisted, such as communicating with children on social media.

Negative consequences of the changes during the pandemic were lack of professional and social meeting arenas. All of the managers experienced lack of professional development. They reported on

less flexibility in the event of sick leave, as they could not move staff. One of the managers reported that the children were not allowed to choose play mates and there was a poorer supply of toys and materials. Planned educational activities were canceled. One manager spoke of the lack of recognition of employees in kindergartens. Lack of infection control, financial compensation and short deadlines for implementation of changes. The survey showed that the positive consequences of the pandemic were smaller groups, a clarification of work tasks and clearer division of responsibility when divided in smaller groups. This may have led to increased mastery among the staff.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Summary .....	4
Kapittel 1 Innledning .....	8
1.1 Tema .....	8
1.2 Bakgrunn og relevans .....	8
1.3 Problemstilling .....	9
1.4 Oppgavens fokus .....	10
1.5 Avgrensning og oppgavens oppbygging .....	10
1.6 Annen forskning .....	11
Kapittel 2 Teoretisk forankring .....	13
2.1 Endringsprosesser i barnehagen .....	13
2.2 Lederrollen .....	17
2.3 Barnehagen som lærende organisasjon .....	19
Kapittel 3 Metode .....	20
3.1 Kvalitativ forskningsmetode .....	20
3.2 Intervju .....	22
3.3 Utvalg .....	23
3.4 Analyse av data .....	24
3.5 Vitenskapsteori .....	25
3.6 Forskningsetiske problemstillinger .....	25
3.7 Metodekritikk .....	27
Kapittel 4 Presentasjon av sentrale momenter fra samtalene .....	28
4.1 Ledelse under pandemien .....	29
4.2 Endringskompetanse .....	33
4.3 Konsekvenser av pandemien .....	37
4.4 Pandemiens betydning for kvalitet i barnehagen .....	40
Kapittel 5 Drøfting .....	42
5.1 Hvordan opplevde styrerne sin lederrolle under koronapandemien? .....	42
5.1.1 Tydelighet .....	42
5.1.2 Usikkerhet i personalet .....	44
5.1.4 Informasjonsflyt .....	47
5.1.6 Lederstil .....	48
5.1.8 Oppsummering .....	50
5.2 Hvilken endringskompetanse så styrerne i sitt personale? .....	51

5.2.1	Endringsprosessen.....	51
5.2.2	Nye handlingsmåter.....	53
5.2.4	Oppsummering.....	55
5.3	Hva var konsekvensene av koronapandemien for barnehagene i undersøkelsen? .....	56
5.3.1	Organisering .....	56
5.3.3	Pedagogisk arbeid.....	58
5.3.4	Arbeid med fag .....	58
5.3.5	Oppsummering.....	59
Kapittel 6 Avslutning .....		59
6.1	Oppsummering.....	59
6.3	Betydning for framtidig forskning.....	63
6.4	Implikasjoner for praksis .....	63
Litteraturliste .....		65
Vedlegg 1.....		68
Vedlegg 2.....		70

# Kapittel 1 Innledning

## 1.1 Tema

Tema for oppgaven er styreres erfaring med endringsprosesser i barnehagen under koronapandemien. Endringer og tiltak under pandemien var ikke del av en langsiktig utvikling. Det var nødvendige endringer der hensikten var å slå ned smitte i samfunnet. Den mest drastiske av endringene kom i mars 2020 da barnehagene måtte stenge. Etter å ha åpnet igjen var barnehagene organisert på en annen måte enn tidligere, under trafikklysmodellen. Barnehagene måtte over en relativt lang periode innrette seg etter nasjonale retningslinjer for organisering. Dette var blant annet retningslinjer for åpningstider, gruppestørrelser, inndeling av fysiske lokaler, avstand mellom voksne, endring i møtестruktur og endring i rutiner for renhold og hygiene. Dette var inngripende endringer i barnehagene som følge av pålegg fra nasjonale og lokale myndigheter. Pandemien er bakteppet for denne undersøkelsen. Endringer under pandemien kan vise seg å ha konsekvenser for barnehagene, men vi har foreløpig lite kunnskap om hvordan pandemien påvirket barnehagene. Denne masteroppgaven undersøker endringer under pandemien i et lederperspektiv og kan være et bidrag til å forstå barnehagenes håndtering av pandemien.

## 1.2 Bakgrunn og relevans

Koronapandemien er et verdensomspennende utbrudd av viruset sars-CoV-2. Spredningen verden over og i Norge førte til inngripende tiltak i folks hverdagsliv. Smittespredningen hadde konsekvenser for driften av barnehager og skoler. Ledere i barnehager måtte forholde seg til flere utgaver av veiledere for smittevern. En ekspertgruppe utarbeidet, på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet, en rapport om konsekvenser av smitteverntiltak i barnehager og skoler. Rapporten beskriver at barnehagene var enten helt eller delvis stengt i perioden 13. mars 2020 til 20. april 2020. Ekspertgruppen var virksom i tiden da skoler og barnehager var nedstengt. Gruppen vurderte tiltak for barnehager og skoler og ga råd om gjenåpning i mai 2020 (Udir, 2020, s. 4). Barnehagene ble etter gjenåpningen drevet på rødt nivå fram til 2. juni 2020, da de gikk over til gult nivå (Udir, 2020, s. 12). Trafikklysmodellen regulerte smitteverntiltak under koronapandemien. Barnehagene kom over på grønt nivå, som var tilnærmet normal drift, sommeren 2021. Tre av styrerne uttaler seg om erfaringer som er gjort fra mars 2020 til juni 2021. En styrer uttaler seg om perioden fra mars 2020 til september 2021.

Rapporten beskriver hensikten med trafikklysmodellen og hvordan den praktiseres. Smitteveilederne gjorde det mulig for barnehager å holde åpent under pandemien og ga lokale myndigheter mulighet til å regulere drift og smittevern ut fra til enhver tid gjeldende smittetrykk (Udir, 2020, s. 13). Grønt nivå angir normal drift og vanlig organisering. På gult nivå er det kohorttenking, der en avdeling er en



kohort med faste voksne. Avstand mellom kohorter og inndeling av uteområdet er tiltak under gult nivå. På rødt nivå skal avdelingen deles inn i mindre kohorter med fast voksen. Rødt nivå åpner for endringer i barnehagens åpningstid (Udir, 2020, s. 14).

Jeg har jobbet som pedagogisk leder siden 2014. Da koronapandemien rammet den store verden og vår barnehageverden, fikk ledelsesbegrepet et nytt innhold for meg. Raske endringer måtte iverksettes. Endringer som var nødvendige og pålagt fra myndighetene. Dette stod i kontrast til tidligere praksis, der involvering og demokratiske prosesser var sentralt. Jeg har stor interesse av å undersøke hvordan endringene påvirket arbeidet til styrere i barnehagene. Etter å ha stått i pandemien siden mars 2020 har barnehagene etter hvert gjort seg noen erfaringer. Jeg har selv erfaring med endringene som pedagogisk leder i barnehage. Jeg har følt på kroppen hva det vil si å kjenne på usikkerheten med høyt smittetrykk og en kronisk lidelse som førte til at jeg var i en risikogruppe.

I tilnærmingen til styrers lederrolle i barnehagen, mener jeg det er relevant å se på barnehagens samfunnsmandat. «Barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og dannelse som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og dannelse skal sees i sammenheng» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7). Dette er kjerneoppdraget til barnehagen og oppgaver som skulle opprettholdes under pandemien. Endringer i barnehagene under pandemien, ble gjort for å kunne opprettholde driften på tross av smittetrykk i samfunnet. For at barnehagene skulle unngå nedstenging, var endringer nødvendige. Målet med endringene var å kunne fortsette arbeidet med å ivareta barnas behov for omsorg og lek og for å fremme læring og dannelse i samarbeid med foreldre og foresatte. Styrer har en spesiell rolle i å sørge for at arbeidet i barnehagen oppfyller samfunnsmandatet.

Rammeplanen legger vekt på at styrer skal samarbeide med eier, pedagogiske ledere og annet personale. Å sørge for at personalet har en forståelse for målene i barnehageloven og rammeplanen er en viktig oppgave. Styrer skal også legge til rette for at personalet skal bruke sin kompetanse, samtidig som styrer skal lede og følge opp utviklingen av barnehagens innhold og arbeidsmåter. Involvering av personalet er en viktig oppgave i den sammenhengen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Rammeplanen sier at barna skal ha et tilbud som er i samsvar med loven og rammeplanen og barnehagen skal være en lærende organisasjon for å oppnå dette (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37).

### 1.3 Problemstilling

Formålet med studien er å undersøke hvilken betydning koronapandemien har hatt for endringprosesser i barnehagen. Studien tar utgangspunkt i styreres erfaringer fra en unntakstilstand.

Problemstillingen er som følger: Hvilke erfaringer har barnehagestyrere fått med endringsprosesser under koronapandemien?

#### 1.4 Oppgavens fokus

Fokus for oppgaven er styreres opplevelse av endringsprosesser i barnehagen etter utbruddet av koronapandemien i mars 2020. Jeg ønsker å undersøke hva vi kan lære av erfaringene som gjort under pandemien. Erfaringer som er gjort av ledere i barnehagen som man kan dra nytte av for ettertiden. I den teoretiske forankringen legger jeg vekt på begreper som endringsprosess, lederrolle og barnehagen som lærende organisasjon. Det teoretiske grunnlaget gjenspeiles i drøfting av sentrale momenter fra samtalene.

#### 1.5 Avgrensning og oppgavens oppbygging

Undersøkelsen har et lederperspektiv og skal undersøke styreres erfaringer med endringsprosesser under koronapandemien. Forskningsspørsmålene ble brukt som utgangspunkt for intervjuguiden og var som følger: Hvordan opplever styrere at deres lederrolle har endret seg under pandemien? Hvilken endringskompetanse ser styrerne hos sitt personale? Hva er negative og positive konsekvenser av endringer under pandemien? Hva har tiltakene under pandemien gjort med kvaliteten i barnehagen? Jeg forholder meg til en deskriptiv tilnærming i intervjuer og analyse. En tilnærming som beskriver hvordan noe er og som ikke søker å beskrive hvordan noe burde være i henhold til en standard eller allmenn oppfattelse.

Kapitel 2 inneholder en presentasjon av den teoretiske forankringen. Jeg presenterer perspektiver på endringsprosesser. Lederstiler og lederens betydning for gjennomføring av endringer er av betydning for å svare på oppgavens problemstilling. For å forstå barnehageorganisasjonens og den enkelte ansattes utgangspunkt for læring og utvikling, mener jeg det er av betydning å se på hva som kjennetegner barnehagen som lærende organisasjon.

I kapitel 3 beskriver jeg de metodologiske grepene i undersøkelsen og begrunner valget av metode. Forskningsetiske problemstillinger er en del av refleksjonen rundt min rolle som forsker og rundt innsamling og analyse av data. Metodekritikk er en vurdering av gjennomføringen av undersøkelsen.

I kapitel 4 presenteres sentrale momenter fra individuelle samtaler med fire styrere. Momentene er presentert og sortert under fire forskningsspørsmål.

I kapitel 5 drøftes sentrale momenter fra samtalene opp imot teori og annen forskning på koronapandemien. Etter hvert delkapittel oppsummerer jeg hovedtrekkene i drøftingen. I kapitel 6

opsummerer jeg resultatene som en helhet. Jeg deler videre mine tanker om oppgavens betydning for framtidig forskning og implikasjoner for praksis.

## 1.6 Annen forskning

Jeg tar for meg et utvalg av artikler og rapporter som har undersøkt betydningen av koronapandemien for barnehager. Forskingen jeg viser til undersøker lederes, barnehagelæreres, barns og foreldres opplevelser av hvordan det har vært å stå i de mest inngripende tiltakene under pandemien.

I januar 2021 ble det utgitt en rapport som har sett nærmere på barnehagenes håndtering av koronapandemien. Undersøkelsen er utført av OsloMet og By- og regionsforskningsinstituttet NIBR. Rapporten fastslår at erfaringer som er gjort i løpet av pandemien kan ha betydning for driften av barnehagene. Rapporten undersøker styring fra nasjonale myndigheter, erfaringer fra kommuner og styreere, barnehagelæreres opplevelser av tiltakene, foreldrenes opplevelser og barnas erfaringer. Rapporten viser at styreere har hatt mange oppgaver under pandemien (Os et al., 2021, s. 112). De skulle forholde seg til kommunen, til andre instanser, til foreldre og til eget personale.

Barnehagesjefer og styreere rapporterer at barnehagene har håndtert krisen på en god måte og at det har vært mye læring og mestringsfølelse blant personalet. Samtidig rapporteres det om slitne medarbeidere som jobber i en usikker tid (Os et al., 2021, s. 53). Barnehagelærere forteller i rapporten at organiseringen under den tidlige fasen i pandemien, med reduserte åpningstider, større voksentetthet og mindre barnegrupper, gjorde at barnehagen fikk bedre kvalitet sammenliknet med tiden før pandemien (Os et al., 2021, s. 77). Rapporten beskriver samtidig at barnehagelærere har vært utsatt for stor belastning under koronapandemien fra mars 2020 til november 2020 (Os et al., 2021, s. 109). Sykefravær og mangel på vikarer er oppgitt som noen av årsakene til at barnehagelærere opplever å være slitne. Rapporten viser også at barnehagelærere mener at de ikke var godt nok forberedt for gjenåpning i tiden etter nedstenging.

En artikkel publisert av Utdanningsnytt.no (Storvik, 2021) trekker fram styreres perspektiver om økende sykefravær høsten 2020. 820 styreere var med i en undersøkelse gjort av Respons Analyse, på oppdrag av Utdanningsforbundet. Manglende samarbeid mellom ansatte og avdelinger, lite plantid og mangel på kompetent arbeidskraft har betydning for kvaliteten på tilbudet i barnehagen mener flere av styreerne i undersøkelsen. Styreer i Læringsverkstedet, Anne Meyer, skrev et innlegg i barnehagetidsskriftet Første steg (Meyer, 2021). Hun beskriver blant annet at mangel på møtearenaer under de strenge restriksjonene gjorde at utviklingsarbeid og kompetanseheving ble tilsidesatt. Det gjorde det nødvendig å tenke nytt og kreativt om å drive utviklingsarbeid. Den enkelte arbeidstaker ble eksempelvis ansvarliggjort i større grad i kartleggingen av egen praksis.

Samuelsson et al. (2020, s. 129) beskriver konsekvensene av koronapandemien for barnehager i USA, Norge og Sverige. Artikkelen beskriver forskjeller mellom de tre landene når det gjelder håndteringen av pandemien, føringer fra myndighetene og hvilke tiltak som ble satt i gang fra pandemiens utbrudd og utover i 2020. Nasjonale retningslinjer varierer i landene som er beskrevet. I Norge stengte barnehager og skoler i mars 2020 for å hindre smittespredning. I Sverige var barnehager og skoler åpne som normalt og i USA var det opp til den enkelte stat og lokale myndighet å vurdere behovet for tiltak.

Til tross for forskjeller mellom landene, viser det seg at det er noen likheter i tiltakene som ble brukt i driften av barnehagene. Det gjelder mindre barnegrupper, fokus på hygiene, færre barn per voksen, redusert tilgang for foreldre og anbefaling om avstand mellom voksne (Samuelsson et al., 2020, s. 141). I alle landene beskriver personalet et etisk dilemma mellom hensyn til egen sikkerhet opp imot sitt profesjonelle samfunnsansvar. Undersøkelsen viser også at flere i personalet opplevde stress og angst i forhold til egen helse og fare for smitte (Samuelsson et al. 2020, s. 134). Det er en felles oppfatning av at barnehagelærerne var dårlig forberedt på nye krav og endringer i driften.

Barnehagelærere i Norge og i USA melder at det er sider ved endringene som de ønsker å videreføre. Dette gjelder blant annet arbeid i mindre barnegrupper og tilegnelse av teknologisk kunnskap, som digitale møter (Samuelsson et al., 2020, s. 142).

Sørensen (2021, s. 30) har foretatt en feltstudie i en barnehage i Danmark, der hun intervjuet barn og foreldre, ansatte og leder om hva som har vært bra og mindre bra under koronapandemien. Studien viser at personalet har taklet tiltakene godt og at grupper med fem barn og en pedagog gir nye muligheter for undring og samtaler. De er mindre spontane, men opplever samtidig et mindre tidspress. Personalet savnet derimot å være sammen i fysiske møter som pauser og personalmøter. Foreldre har uttrykt bekymring over konsekvensene for barnas psykiske helse under pandemien. De sårbare barna og de som har opplevd å være hjemme under uforutsigbare og utrygge forhold, har hatt det vanskeligst under nedstenging i Danmark (Sørensen, 2021, s. 31). Artikkelen beskriver lederens mangfoldige oppgaver med organisering under stadig nye krav, samtidig som barna skulle sikres en meningsfylt hverdag i barnehagen.

En masteroppgave av Kristoffersen & Hansen tar for seg barnehagelæreres syn på håndteringen av koronakrisen. Oppgaven har et spesielt fokus på relasjoner og psykisk helse. Det er beskrevet som en styrke at barna har vært delt inn i mindre grupper. Spesielt gjelder det for de som omtales som de sårbare barna, da de fikk en mindre og mer oversiktlig gruppe å være i, samt tettere kontakt med færre voksne (Kristoffersen & Hansen, 2021, s. 75). Noen barn har opplevd dette som mindre gunstig i form av at det har vært et begrenset antall barn å leke med under rødt nivå i barnehagen.

Undersøkelsen beskriver at relasjoner til foreldre har vært utfordrende, noe som skyldes mangel på fysiske møtearenaer (Kristoffersen & Hansen, 2021 s. 73).

Forskningen som er beskrevet, har noen fellestrekk. Funnene viser at det var en belastende tid for barnehagepersonalet under koronapandemien. Sykefravær og mangel på vikarer bidro til at personalet ble slitne. Barnehagelærere var dårlig forberedt på endringer i driften og de var dårlig forberedt da barnehagene åpnet etter nedstenging. Funnene viser at det var mangel på samarbeid mellom avdelinger, mangel på plantid for pedagoger, mangel på kompetent arbeidskraft og mangel på møtearenaer. Barnehagene meldte om et dilemma når det gjaldt å oppfylle samfunnsansvaret, samtidig som de skulle ta hensyn til egen sikkerhet. Når det gjelder funn som viser til konsekvenser for kvaliteten, ble redusert åpningstid, større voksentetthet og mindre barnegrupper nevnt som eksempler på endringer som har bedret kvaliteten i barnehagene. Funnene viser også at det har vært læring og mestring blant personalet. Barnehagepersonale melder at de ønsker å videreføre arbeid i mindre barnegrupper og videreføre bruken av digitale hjelpemidler.

## Kapittel 2 Teoretisk forankring

Det er et mangfold av perspektiver på endringsprosesser i organisasjoner. Jeg innleder kapitlet med en oversikt over teorier på området. Denne oppgaven har et lederperspektiv og det er interessant å se nærmere på lederens rolle i endringsarbeid. Jeg ser endringsprosesser i sammenheng med det å være en lærende organisasjon, en organisasjon som evner å endre seg i takt med krav fra omgivelsene.

Problemstillingen er som følger: Hvilke erfaringer har barnehagestyrere fått med endringsprosesser under koronapandemien?

### 2.1 Endringsprosesser i barnehagen

Begrepet endring og utvikling brukes om hverandre i faglitteraturen. Larsen & Slåtten (2020, s. 200) skiller mellom begrepene. Endring er det samme som forandring. Utvikling handler om en langsiktig prosess, noe som ofte handler om å gå fra en nåsituasjon til en idealsituasjon i framtiden. Det er en planlagt endring som går over tid (Larsen & Slåtten, 2020, s. 207). Jeg bruker begrepet endring i denne oppgaven, da undersøkelsene først og fremst handler om midlertidige endringer. Målet med endringene var ikke nødvendigvis å bedre praksis, men de var nødvendige for at barnehagene kunne holde åpent under strenge retningslinjer fra myndighetene.

Larsen og Slåtten (2020, s. 25) definerer en organisasjon som et sosialt system hvor mennesker er avhengige av hverandre for å løse oppgaver og nå mål. Menneskenes kompetanse er det viktigste i barnehagen, mener Larsen & Slåtten (2020, s. 32). Kjennetegn ved barnehagen som organisasjon er

at den består av mennesker med ulik kompetanse. Barnehagelærere, fagarbeidere og ufaglærte bidrar med ulik kompetanse, erfaringer og faglig kunnskap. Omgivelsene stiller ulike krav til barnehagen. Barnehagens omgivelser består blant annet av foreldre, samarbeidsinstitusjoner, private eller kommunale eiere og nasjonale myndigheter. Larsen & Slåtten (2020, s. 35) skriver om avhengighetsforholdet mellom barnehager og omgivelsene. Kommune, statsforvalter og statlig styring påvirker barnehagene, slik vi har sett under pandemien med krav til smittevern. Endringer påvirker organisasjonen og får betydning for blant annet oppgaver og struktur (Larsen & Slåtten, 2020, s. 37). For barnehagene betød dette blant annet inndeling i mindre grupper, krav til renhold og hygiene og endrede åpningstider. Endringer i omgivelsene har betydning for organisasjonen og endringer i organisasjonen har betydning for omgivelsene (Larsen & Slåtten, 2020, s. 202). Endringene hadde betydning for barnas hverdag og hverdagen til foreldrene, blant annet ved at barna måtte være hjemme under nedstengning og at de fikk kortere dager i barnehagen under rødt nivå i trafikklysmodellen.

Ertesvåg & Roland presenterer en modell for endringsprosesser i seks trinn. Det første trinnet er avklaring av behov og forankring i personalet. Deretter kommer definering av mål, utarbeidelse av plan, implementering, innarbeiding og videreføring og til sist evaluering. Det viktigste i en endringsprosess og det første trinnet i modellen, er at ledelsen forklarer hvorfor man skal gjennomføre endringer. Personalet bør forstå hvorfor endring er hensiktsmessig, slik at endringene forankres i personalet. Der endringer er bestemt av myndighetene bør styrer legge vekt på å oversette formålet så det blir forståelig for personalet (2013, s. 180). Under pandemien har ikke barnehagene hatt et valg om å gjennomføre endringer, da det har vært pålagt fra myndighetenes side. Formidling av informasjon og hvordan informasjonen formidles vil være av betydning. Formålet for endringer under pandemien ble formidlet, ikke bare av ledelsen i barnehager, men i nyhetskanaler og direktesendte pressekonferanser. Statsminister, helseminister og utdanningsminister, sammen med representanter for helsemyndighetene, stod i spissen.

Å definere målet er neste trinn. For å kunne organisere endringsarbeidet er det behov for spesifikke mål. Målet med endringene var tydelige, nemlig å hindre spredning av viruset. Koronaviruset skulle kontrolleres slik at sykehusene ikke ble overbelastet. Utarbeiding av en plan er det tredje trinnet i modellen. Det er nødvendig å kartlegge hva endringene krever og om det for eksempel er behov for økt kompetanse. Dette innebærer rolleavklaring og oppgavefordeling (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 181). Myndighetene utarbeidet smitteveiledere som barnehagene skulle følge. Trafikklysmodellen ble innført og ga klare føringer på hvordan barnehagene skulle organiseres.

Implementering av planen er fjerde trinn. Her nevnes ledelse og styring, kommunisering av framdriften i arbeidet, rask informasjon om endringer og nødvendige justeringer av målene (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 182). Tiltakene under pandemien ble tydeliggjort i trafikklysmodellen og innholdet måtte kommuniseres til personalet. I starten av pandemien var det hyppige justeringer av tiltak, ofte med korte tidsfrister. Styring kan være en viktig ledelsesstrategi for å sikre gjennomføringen av hyppige endringer.

Innarbeiding av endringene og videreføring er femte trinn i modellen. Vedlikehold av nye arbeidsformer er nødvendig for å sikre at endringene består og blir en naturlig del det daglige arbeidet. Det er viktig å sikre at personalet ikke vender tilbake til gamle vaner og arbeidsformer (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 182). Personalet i barnehagene jobbet i en endringsprosess der tiltakene stadig ble justert og de var kjennetegnet av å være midlertidige. Det var usikkerhet knyttet til varigheten på tiltakene. Allikevel skulle tiltakene gjennomføres og måtte være en del av hverdagen.

Evaluering er det sjette og siste trinnet. Det blir beskrevet som nødvendig for å lære av endringsprosessen og vurdere måloppnåelsen. For ledelsen er det spesielt viktig for å avdekke hva som kunne vært gjort annerledes. Alle som er påvirket av endringene bør delta i evalueringen (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 183). En framgangsmåte som denne kan være best egnet der ønsket om endring kommer innenfra barnehagen og der arbeidet kan gjøres over tid. Allikevel kan evaluering etter pandemien være nyttig for å vurdere nye arbeidsformer og om hensikten om å begrense smitten hadde noen effekt.

Den skandinaviske modellen for endringsarbeid kjennetegnes av å være en nedenfra og opp endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 388). I modellen er demokratiske prosesser et viktig prinsipp. Personalet skal være med å bestemme endringer i organisasjonen. I barnehagesammenheng er et eksempel på dette at personalet beskriver et problemområde og en ønsket idealtilstand. Personalet bestemmer selv hvilke tiltak som skal settes i gang. Deltakelse, personlig utvikling og samarbeid er elementer i modellen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 388). Under koronapandemien brøt endringsarbeidet med prinsippene for den skandinaviske modellen og den demokratiske tankegangen som ligger til grunn for modellen. Det utelukker allikevel ikke at demokratiske verdier som deltakelse og medvirkning ble en del av implementeringen av endringene i den enkelte barnehage.

Endringer kan skje trinnvis, over lang tid og ta utgangspunkt i eksisterende praksis. Eller de kan skje på kort tid og innebære endringer som bryter med eksisterende praksis. Disse to formene for endring beskriver Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 393) som henholdsvis inkrementell og radikal endring. Inkrementell endring kan være endringsprosess som kommer av et opplevd endringsbehov i

barnehagen. En radikal endring er en brå endring som kan komme av en krise som krever umiddelbare tiltak, slik som koronapandemien i dette tilfellet.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 383) beskriver ulike strategier for endring i organisasjoner. En av dem er diktatorisk omforming. Denne typen av strategi kalles også top-down endring og karakteriseres av å være en avgjørelse fra ledelsen som ikke tar hensyn til synspunkter fra andre i organisasjonen. En slik tilnærming til endringer er aktuell i det som oppfattes som en krise (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 384). Det er denne strategien for endring vi har sett under koronapandemien i barnehagesektoren. I motsatt ende av skalaen er den karismatiske omforming. Den karakteriseres av en karismatisk, visjonær og godt likt leder som evner å engasjere sine ansatte og overbeviser dem om at endring er nødvendig. Det krever høy troverdighet og en evne til å formulere seg slik at endringen oppfattes som viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 385). Den ene strategien utelukker ikke den andre og en endringsprosess som under koronapandemien kan innebære bruk av begge strategier. En endring som pålegges ovenfra og ned, kan utføres av en karismatisk leder som engasjerer og er godt likt.

Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 374) beskriver planlagt og hierarkisk endring. Denne typen endring kommer som regel som følge at man ønsker å tilpasse organisasjonen til endringer i omgivelsene. Den beskrives som en rasjonell beslutningsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 375). I prosessen går organisasjonen gjennom ulike faser. Første fase er en endring i omgivelsene som organisasjonen må forholde seg til. Neste fase beskrives som analyse av endringene og hva det betyr for organisasjonen. Deretter må organisasjonen velge en strategi for å gjennomføre endringene og eventuelt finne en ny struktur. Barnehagene har gjennom arbeidet med trafikklysmodellen måttet innføre endringene raskt og med korte frister. Barnehagene har for eksempel måttet organisere seg på en annen måte med tanke på inndeling av fysiske rom og uteområdet.

Alle sosiale systemer tilstreber likevekt og ønsker å beholde autonomien ovenfor omgivelsene (Schein, 2010, s. 300). I møte med endringer i omgivelsene der likevekten utfordres, vil organisasjonen forsøke å overleve. Kulturen er med på å stabilisere og gi mening til arbeidet i organisasjonen. For å skape en endring i kulturen er første skritt å skape en forståelse for behovet for endring. Medlemmene i organisasjonen må føle at likevekten utfordres og at endring må til for å skape likevekt (Schein, 2010, s. 300). Behovet for å sikre egen og andres helse kan bidra til at barnehagepersonalet så nødvendigheten av å foreta endringer. Virkelighetsoppfatninger og innarbeidede rutiner, som er en del av gruppens identitet, må avlæres og læres på nytt (Schein, 2010, s. 301). Endring i kulturen, kan være nødvendig i en situasjon som under koronapandemien. Endringer i organisering og i arbeidsfordeling kan gjøre at personalet blir nødt til å endre sine virkelighetsoppfatninger.



## 2.2 Lederrollen

Lederen er av stor betydning for hvorvidt et endringsarbeid er vellykket eller ikke. Det er et mangfold av teorier om ledelse og ulike tilnærminger til hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig. Jeg presenterer noen perspektiver på ledelse og ser dette opp imot ledelse av endringsarbeid i barnehagen.

Martinsen (2015, s. 124) definerer ledelse som det å påvirke medarbeidere til å nå bestemte mål. Han har sammenfattet resultater av internasjonal forskning på lederatferd. To klassiske lederstiler utpeker seg. Den omtanke- eller relasjonsorienterte ledelsen har positive virkninger på ytelsen til medarbeidere og kan medvirke til at de bidrar utover det som forventes av dem. Den strukturorienterte ledelsen fokuserer på struktur og orienterer seg mot mål, organisering og systemer (Martinsen, 2015, s. 132). Martinsen understreker at forskningen viser at det er hensiktsmessig at ledere mestrer en kombinasjon av de to lederatferdene (2015, s. 137). Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 414) viser også til to ytterpunkter av lederstiler. En demokratisk lederstil legger vekt på relasjoner, tillit og involvering av ansatte. En autoritær lederstil har fokus på effektivitet, kontroll og måloppnåelse gjennom retningslinjer og beslutninger.

Martinsen (2015, s. 145) presenterer en tredeling av begrepet utviklingsorientert ledelse. Det er endringsorientert ledelse, oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse. Endringsorientert ledelse legger vekt på langsiktighet og utvikling. Oppgaveorientert ledelse legger vekt på å følge opp arbeidet og er opptatt av systemer og strukturer. Relasjonsorientert ledelse legger vekt på å tilrettelegge for ansatte. Den mest effektive av de tre tilnærmingene til ledelse viser seg å være relasjonsorientert ledelse, deretter endringsorientert ledelse og til sist den oppgaveorienterte ledelsen (Martinsen, 2015, s. 147). Også i denne klassifiseringen av ledelse, kan en leder se behovet for å utøve en kombinasjon alle de tre tilnærmingene. I en krisesituasjon som under pandemien kan lederens prioriterte oppgave være å følge opp arbeidet og å legge til rette for nye strukturer. Lederen kan ha flere tanker i hodet samtidig og se at nye strukturer kan ha betydning for framtidig drift og sørge for at medarbeidere involveres.

Bass (2015, s. 111) beskriver transformasjonsledelse som inspirerende og stimulerende for de ansatte. En lederstil som kjennetegnes av en karismatisk leder som har stor påvirkning på sitt personale og har deres tillit. Dette er egenskaper som kan tenkes at personalet vil reagere positivt på, nettopp fordi de stoler på den som skal lede dem gjennom en endringsprosess.

Transformasjonslederen tar hensyn til hver enkelt ansatt og sørger for at arbeidsoppgavene samsvarer med den enkeltes behov (Bass, 2015, s. 122). Organisasjoner som er utsatt for endringer må være fleksible. Det krever at ledere kan få det beste ut av sine ansatte gjennom å motivere og

inspirere til å gjøre det som trengs for å nå målene (Bass, 2015, s. 123). Transformasjonsledelse har likhetstrekk med relasjonsledelse. Det handler om å ta hensyn til ansattes utvikling og trivsel og å vise omtanke (Spurkeland, 2017, s. 22).

Ulike grad av motivasjon kan ha betydning for det å stå i en endringsprosess. Det kan avgjøre hvordan styrer i barnehagen forholder seg til ulike individer i personalgruppen. Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 236) beskriver tre typer motivasjon som gjør at arbeidstakere bidrar på arbeidsplassen. Ytre motivasjon handler om belønning i form av goder eller skryt. Indre motivasjon handler om følelse av mestring og utvikling. Prososial motivasjon kommer av å finne en glede i å gjøre noe positivt for andre mennesker.

Lederen kan variere egen atferd for å kunne påvirke prestasjonen hos den enkelte medarbeider (Thompson, 2015, s. 169). Ulike grader av styring og støtte kjennetegner ideen om situasjonsbestemt ledelse. Hvis medarbeideren for eksempel har høy grad av kunnskap, men er lite motivert, er det behov for sterk støtte og lite styring. Der medarbeideren er motivert, men mangler kunnskap om oppgaven som skal utføres, er det behov for sterk styring og lavere grad av støtte (Thompson, 2015, s. 172). Under koronapandemien, var barnehagene pålagt å etterleve bestemmelser i trafikklysmodellen. Personalet måtte gjennomføre endringer i organisering og arbeidsoppgaver. Ulik kompetanse og motivasjon hos den enkelte medarbeider kan påvirke styrers forutsetninger for å lede barnehagen i endringsprosessen.

Yukl (2015, s. 226) skriver om organisasjonsendring som endring av holdninger. Tanken er at endring i holdning vil endre atferd, gjerne gjennom opplæring og ulike aktiviteter. En annen måte å gjennomføre endring på er gjennom roller og endring av ansvar og arbeidsoppgaver. Hensikten er at man gjennom å endre atferd, vil på sikt endre holdninger. Å oppleve at man mestrer og lærer noe nytt, kan føre til personlig mestring. Det kan gjøre at man blir ytterligere motivert for å lære og å mestre (Yukl, 2015, s. 226). Nye arbeidsmåter under pandemien kan gi personalet erfaringer som kan endre holdninger.

Mintzberg (2015, s. 48) mener at lederens oppgave i hovedsak er håndtering av informasjon. Han beskriver ulike tilnærminger som ledere kan ha til håndtering av informasjon. Informasjonssprederen sprer informasjon til de som har behov for den. I tilfeller der organisasjonen består av avdelinger kan lederen stå for informasjonsdeling mellom avdelingene. Det kan bety at lederen har makt over hvem som får hvilken informasjon, alt etter behovet og hvem lederen selv ønsker at skal ha informasjonen. Overvåkeren har en annen tilnærming til håndtering av informasjon. Lederen leter etter informasjon og får dette i alle tilgjengelige kanaler, fra underordnede, fra andre instanser og fra muntlige samtaler. Talsmannen sender informasjon til interessenter i omgivelsene (Mintzberg, 2015, s. 49).

Formidling av informasjon kan være viktig i en situasjon der krav fra omgivelsene gjør at organisasjonen må endres raskt. Informasjon kan være nøkkelen til at personalet oppfatter hensikten med endringene.

### 2.3 Barnehagen som lærende organisasjon

Gotvassli (2019, s. 32) hevder at endringskompetanse, med den enkeltes ansvar for egen utvikling og læring, er grunnlaget for en lærende organisasjon. Endringskompetanse er holdning til og kunnskap om det å være lærende. Begrepet lærende organisasjon handler om at organisasjoner tilegner seg kunnskap og øker kompetansen i takt med endringer i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 349). Med tanke på koronapandemiens betydning for endringer i samfunnet som helhet og barnehagen som organisasjon, er det interessant å se nærmere på dette begrepet. Larsen & Slåtten (2020, s. 19) beskriver barnehagen som en organisasjon i endring som må forholde seg til påvirkning fra omgivelsene.

Et system er en helhet der enkeltdelene henger sammen (Senge et al., 2011, s. 173). Systemer kan være familien, fabrikker eller sykehus. Enkeltdelene er gjensidig avhengige av hverandre og alle jobber mot et felles mål. Gode resultater avhenger av at enkeltdelene jobber sammen, som avdelinger i en barnehage. Peter Senge introduserer fem disipliner som kjennetegner en lærende organisasjon. De fem er personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning. Enkeltdisiplinene påvirker hvordan en organisasjon som helhet går gjennom en endring og lærer av den.

Personlig mestring er den første av fem disipliner som kjennetegner en lærende organisasjon. Individuell læring betyr ikke at organisasjonen lærer. Men organisasjonslæring skjer ikke uten individuell læring (Senge, 2006, 129). Det handler om å tilrettelegge og oppmuntre til personlig mestring. Læring kan ikke forekomme hvis ikke det er en interesse og motivasjon for læring. Personlig mestring er en prosess og en livslang oppgave hevder Senge (2006, s. 132). Mennesker med høy grad av personlig mestring er klar over sin manglende kompetanse og er bevisst de områdene der de har et potensiale for vekst. Kjennetegn for mennesker med personlig mestring er at de lærer raskere og har større ansvarsfølelse for arbeidet sitt (Senge, 2006, s. 133). Individuell læring i Senge sin modell henger sammen med endringskompetanse. Det handler om individets motivasjon for og holdning til egen læringsprosess.

Mentale modeller er den andre disiplinen og er antakelser og forestillinger som hver enkelt har om verden rundt oss. Disiplinen blir beskrevet som den mest effektive for læring (Senge et. al., 2011, s. 435). Mentale modeller påvirker våre oppfatninger og vår atferd og kan gjøre at vi har en bestemt måte å trekke konklusjoner om verden på. Å få eksisterende mentale modeller opp i lyset og å

forbedre dem, er viktig for organisasjonens utvikling (Senge, 2006, s. 164). Å se nærmere på ubevisste forestillinger og antakelser og reflektere sammen med andre, er egnet som læringsstrategi i tider med endring.

Felles visjon er den tredje disiplinen. Få krefter er like sterke som en felles visjon (Senge, 2006, s. 192). Det skaper et felleskap og gir mening til arbeidsoppgavene. En felles, delt visjon, oppstår gjennom samtale og refleksjon. Det handler om å skape felles mening og sette ord på hva arbeidet er og hvorfor det er viktig (Senge et. al., 2011, s. 546).

Gruppelæring er den fjerde disiplinen og bygger videre på felles visjon og personlig mestring (Senge, 2006, s. 218). For at organisasjonen skal være lærende, må alle stemmer komme fram. På den måten kan man komme fram til bedre løsninger enn hver enkelt kan hver for seg (Senge, 2006, s. 219).

Dialog, diskusjon og det å lytte til hverandre er nøkkelord for kollektiv læring. Det handler om å få fram ulike perspektiver og finne gode løsninger.

Systemtenkning er den femte disiplinen som binder teorien sammen. Helheten er større enn delene og disiplinene må virke sammen (Senge, 2006, s. 11). Uten en systemisk tankegang, er det vanskelig å se sammenhengen. Det personlige henger sammen med det kollektive og de to er gjensidig avhengig av hverandre for at barnehagen skal kunne bli en lærende organisasjon. Personlig mestring innebærer å forstå hvordan egne handlinger påvirker verden rundt oss. Systemtenkning handler om å se hvordan individet påvirker helheten (Senge, 2006, s. 12).

Motstand er en naturlig del av endring. Yukl (2015, s. 222) mener at det er ulike årsaker til motstand. Manglende tillit til beslutningstakere og at endringen sees på som unødvendig er noen av dem. Hvis endringen medfører stor forandring, kan den sees på som ikke gjennomførbar. Det å miste fordeler, inntekt eller arbeidsoppgaver kan være kilde til motstand. Endringer krever økt innsats og det er ikke en selvfølge at alle ønsker å gjøre legge inn ekstra innsats for å få en endring til å lykkes. Spesielt ikke dersom man var fornøyd med hvordan praksis var tidligere. Frykt for å ikke lykkes og det å miste makt kan være kilde til motstand. Endringer som går imot egne verdier og endringer og der man føler seg overstyrt, uten mulighet til å være delaktig, kan også føre til motstand (Yukl, 2015, s. 223).

## Kapittel 3 Metode

### 3.1 Kvalitativ forskningsmetode

Jeg ønsker å undersøke styrernes perspektiver om endringer og ledelse i den spesielle tiden barnehagene har stått i under koronapandemien. Utvalget i undersøkelsen består av fire styrere fra private og kommunale barnehager. Kvalitativ metode var den foretrukne metode i dette arbeidet fordi den, i motsetning til kvantitativ metode, er kjennetegnet av innhold, nærhet og dybde. Intervju

er en måte å møte informantene på, som kan gi verdifull innsikt i tanker og erfaringer om arbeidet i barnehagen under koronapandemien. Jeg ønsket å få fram ulike stemmer som kunne bidra med et mangfold av erfaringer og opplevelser. Det kan bidra til en større dybdeforståelse av hva ledere i barnehagen har stått i under pandemien.

Johannessen et al. (2016, s. 52) skriver om forskningens formål. Beskrivende forskning handler om å beskrive en situasjon, mens eksplorativ forskning er mer rettet mot å undersøke noe ukjent.

Kvalitativ metode er egnet der man ønsker å undersøke noe det er forsket lite på eller noe man ønsker mer kunnskap om (Johannessen et al., 2016, s. 28). Jeg ønsker å bidra med kunnskap om hvordan en krisesituasjon som koronapandemien har påvirket barnehagen og ledelsen av barnehagen. Styreres erfaringer med endringer og ledelse under pandemien kan bidra med nyttig informasjon for barnehagefeltet, for utdanningsinstitusjonene og for myndighetene.

Forskningsprosessen starter med et ønske om å undersøke et fenomen, å beskrive det eller å forstå det (Johannessen et al., 2016, s. 29). Det må gjøres vurderinger i forhold til datainnsamlingen og hva som må til for å besvare problemstillingen. Hvilke spørsmål skal stilles, til hvem og til hvor mange. Kvalitativ forskningsmetode går i dybden, den fanger opp nyanser og gir ikke et svar med to streker under. Eksempler på kvalitative design er observasjon og intervju. Det forutsetter en nærhet mellom forskeren og det miljøet han eller hun skal forske på (Repstad, 2007, s. 17).

Jeg jobber selv i barnehage og har skrevet masteroppgaven ved siden av jobb. Jeg har i den forstand en nærhet til barnehagefeltet. Barnehagene i denne undersøkelsen har jeg ingen kjennskap til fra før. En forforståelse ligger til grunn for undersøkelsen. Jeg har selv vært med på endringer i barnehagen som følge av koronapandemien. På tidspunktet for intervjuene, jobbet jeg som pedagogisk leder i barnehage. I mars 2022 gikk jeg over i en stilling som styrer i en annen barnehage. Det er mine erfaringer under pandemien som har fanget min nysgjerrighet og bidratt til valg av tema i denne oppgaven. Den spesielle situasjonen som få i vår levetid har erfart, gjorde at jeg var interessert i å dykke dypere inn i hvordan denne tiden har påvirket barnehagen og ledelse av barnehagen.

Forforståelsen vil legge noen premisser for hva jeg observerer og hvordan jeg tolker funnene.

Forforståelse kan være basert på erfaringer som jeg har fra arbeid i barnehagefeltet (Johannessen et al., 2016, s. 35). Forforståelsen og kjennskapet til miljøet kan være fordelaktig i forskningen. Jeg som forsker vil kunne forstå organisering og arbeidsoppgaver. Det kan bety at informantene slipper å beskrive det som for dem er selvfølgeligheter. Det kan også medføre at informantene føler på en trygghet i møte med forskeren.

Thagaard (2018, s. 27) mener at problemstillingen kan videreutvikles i løpet av forskningsprosessen og at fleksibilitet er et trekk ved kvalitativ metode. Problemstilling, data og tolkning av data påvirker

hverandre gjennom prosessen. Den opprinnelige problemstillingen var å se på hvilken betydning koronapandemien har hatt for endringskompetansen i barnehagen. I arbeidet med presentasjon av samtale og drøfting av de sentrale momentene, viste det seg at problemstillingen ble vanskelig å besvare. Empirien ga et tydeligere svar på hvordan det var å lede barnehagen under koronapandemien og hvilke utfordringer styrere stod ovenfor i dette arbeidet. Derfor ble problemstillingen endret våren 2022. Samtalene med styrerne kastet lys over hvordan det var å lede endringsprosesser under koronapandemien og problemstillingen ble endret deretter. Problemstillingen gikk fra å handle om endringskompetanse til ledelse og til sist endringsprosesser.

### 3.2 Intervju

Intervju er en egnet metode for få fram virkelighetsoppfatninger og holdninger. Et kvalitativt intervju med bruk av intervjuguide gir informantene større frihet enn et kvantitativt spørreskjema. Et kvalitativt intervju bærer preg av å være en dialog (Repstad, 1998, s. 145). Valg av sted kan ha betydning for intervjuet. Informanten kan føle seg trygg i kjente omgivelser og valg av et avskjermet sted gir mulighet for å unngå avbrytelser (Repstad, 2007, s. 87). Jeg valgte å gjennomføre intervjuene i barnehagen der styrer hadde sitt kontor. Mitt ønske var å skape en avslappet atmosfære som var preget av dialog og åpenhet.

Informantene mottok informasjonsskriv med forskningsspørsmål, problemstilling og beskrivelse av formålet med undersøkelsen. Intervjuguiden ble ikke sendt til informantene. Den var ment som støtte for meg og for sikre å sikre at jeg holdt meg innenfor kontekst. Intervjuets natur er at det er en forberedt samtale der forskeren kan improvisere og stille spørsmål som ikke er nedtegnet på forhånd (Repstad, 2007, s. 78). Spørsmålene som stilles bør være åpne, slik at forskeren unngår å legge føringer på informanten. I ett av spørsmålene i intervjuguiden ba jeg styrerne om å beskrive negative og positive konsekvenser av pandemien. I analysen av samtale ble det klart for meg at jeg heller burde ha stilt åpne spørsmål og latt styrerne selv vurdere hvorvidt endringene hadde positiv eller negativ konsekvens. Spørsmål om erfaringer fra pandemien og betydning for kvaliteten henger sammen og svarene overlapper hverandre. De to siste forskningsspørsmålene blir derfor drøftet under ett.

Spørsmålene bør ikke være for personlige. De bør være konkrete, slik at informanten kan beskrive en reell situasjon fra sin arbeidsplass. Spørsmål bør gjelde erfaringer innenfor en gitt kontekst (Repstad, 2007, s. 76). Som forsker forsøkte jeg å stille meg åpen og fordomsfri i samtale. Åpenhet i forhold til at samtalen kunne ta en uventet vending og at informanten kunne bidra til oppgavens retning. Informantene vil, i kraft av å være unike individer, ha ulikt engasjement og ulik grad av åpenhet og interesse for å delta i forskningsprosjektet. Det er derfor nødvendig å være fleksibel og møte hver av

informantene på en tilpasset måte. Det kan være at en informant får andre spørsmål enn andre, nettopp fordi informanten ikke på egenhånd kommer innom temaer som er viktige for undersøkelsen.

### 3.3 Utvalg

Et strategisk utvalg beskriver en utvelgelse som sikrer at informantene har egenskaper som er betydningsfulle for problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). I kvalitative undersøkelser er ikke målet å få fram representativitet for en populasjon. Utgangspunktet for valget av informanter er at det skal være hensiktsmessig (Johannessen et al., 2016, s. 117). Formålet er å undersøke hvilken betydning koronapandemien har hatt for ledelse av endringer i barnehagen. Utvalget i denne undersøkelsen er fire styrere i en stor kommune på det sentrale Østlandet. To av barnehagene er private og to er kommunale. Barnehagene har mellom 48 og 81 barn. Tre av barnehagene har tre til fem avdelinger. En av barnehagene er en basebarnehage med to baser. Utvalget var tilfeldig valgt ut fra en liste over barnehager på kommunens nettside.

Thagaard (2018, s. 56) beskriver tilgjengelighetsutvalg som et utvalg som er strategisk valgt ved at personene kan svare på problemstillingen og at de er tilgjengelige for forskeren. Problemstillingen i denne oppgaven er rettet mot håndteringen av endringsprosesser. Styrere har lederansvar for drift og utvikling og de har personalansvar. Styrerne har en helhetsoversikt og kan bidra med erfaringer og perspektiver om det å lede endringer under koronapandemien. I rekrutteringen av informanter var det relativt enkelt å få på plass fire deltakere. Utvalget fikk e-post med beskrivelse av prosjektet. Jeg fikk tre avvisninger på deltakelse. Grunnen til avslaget var at de ikke hadde tid til å delta. Jeg gjør meg noen tanker om hvorvidt styrerne som svarte at de ikke hadde tid, hadde kommet med andre perspektiver enn de som framstilles i undersøkelsen. Styrerne som takket ja til deltakelse kan ha stått i situasjoner som var relativt like. De som ikke hadde tid, kan ha stått i andre utfordringer. Dersom utvalget hadde vært et annet eller om det hadde vært større, kunne det blitt et annet utfall av undersøkelsen. Repstad (2007, s. 84) mener det kan være hensiktsmessig med få grundige intervjuer enn mange overfladiske intervjuer.

Styrerne ble valgt ut på grunnlag av at de kunne bidra med en helhetlig tilnærming til barnehagen som organisasjon. Problemstillingen bestemmer hvem som skal intervjues (Repstad, 2007, s. 81). Størrelsen på utvalget bestemmes av hvor mange som trengs for å besvare problemstillingen. Problemstillingen er som følger: Hvilke erfaringer har barnehagestyrere fått med endringsprosesser under koronapandemien? Antallet informanter må ikke være flere enn at man kan analysere dataene grundig og inngående (Thagaard, 2018, s. 59). Hvis geografiske forskjeller var et kriterium i undersøkelsen, ville det vært nødvendig med flere informanter fra ulike deler av landet. Et annet

forhold som må tas i betraktning er tidsrammen for prosjektet. I mitt tilfelle var det nødvendig at undersøkelsen kunne gjennomføres innenfor rammene for omfanget til en masteroppgave.

På forhånd er det sendt inn søknad til NSD med en utfyllende beskrivelse av prosjektet. NSD beskriver kriterier som må tilfredsstilles i et forskningsprosjekt. Vurderingen fra NSD er vedlagt denne oppgaven, i vedlegg 1. Den sier at lovlighet, rettferdighet og åpenhet skal oppnås gjennom informasjon og samtykke til behandlingen. Personopplysninger skal samles inn til oppgitte formål og ikke behandles til nye formål. Det skal kun behandles opplysninger som er relevante og nødvendige og personopplysningene skal ikke lagres lengre enn nødvendig. Behandlingen av data skal oppfylle krav om riktighet, integritet og konfidensialitet og sikkerhet. Alle informantene ga skriftlig informert samtykke der de ble informert om hensikten med oppgaven og intervjuets varighet. De var innforstått med at de kunne trekke sin deltakelse når som helst og at lydopptaket slettes etter at oppgaven er godkjent

### 3.4 Analyse av data

Innsamlede data skal gjennom en analyse og ikke minst skal dataene tolkes (Johannessen et al., 2016, s. 29). Kvalitativ metode beskriver subjektive opplevelser av virkeligheten og disse er bindeleddet mellom virkeligheten og analysen (Johannessen et al., 2016, s. 32). Det er vanskelig å gjengi virkeligheten korrekt. Momenter fra intervjuene er fundert i personlig erfaring og gir innblikk i en bit av virkeligheten. Virkeligheten, som i dette tilfellet er ledelse av endringer under koronapandemien, kan oppleves ulik for den enkelte styrer. Det avhenger av hvilken forståelsesramme den enkelte har og hvilke sider ved virkeligheten som tillegges relevans. Fortolkning er derfor et kjennetegn ved analyse av data, mener Johannessen et al. (2016, s. 33).

Intervjuguiden fungerte som en rettesnor i samtalene med styrerne og forskningsspørsmålene hovedtemaer. Disse var: Hvordan opplever styrere at deres lederrolle har endret seg under pandemien? Hvilken endringskompetanse ser styrerne hos sitt personale? Hva er negative og positive konsekvenser av endringer under pandemien? Hva har tiltakene under pandemien gjort med kvaliteten i barnehagen? Etter at samtalene var transkribert i sin helhet, begynte arbeidet med å kategorisere svarene ut ifra forskningsspørsmålene. Systematisering er en forutsetning for å forstå et tekstmateriale, mener Johannessen et al. (2016, s. 163). Jeg brukte ulike fargekoder for å kategorisere teksten i temaer. I første omgang samlet jeg utdrag fra samtalene og sorterte dem under fire forskningsspørsmål. Deretter gikk jeg tilbake til transkripsjonen for å finne eksempler som kunne utdype utsagnene og få fram flere detaljer i styrernes perspektiver. Det er flere sitater fra transkriberingen som ikke er gjengitt i oppgaven. Det var nødvendig å begrense utdrag fra samtalene til det som kunne besvare problemstillingen. Det var tydelig, etter å ha sortert sitatene, at noen



erfaringer og perspektiver var felles for styrerne. Noen perspektiver var derimot gjeldende for en eller to av styrerne. Å benytte seg av kategorisering i analysen, vil si å bruke kategorier systematisk gjennom hele teksten. Det kan sammenliknes med å bruke overskrifter i en bok og er en vanlig måte å jobbe på i analyse av en tekst (Johannessen et al., 2016, s. 165). I utdragene fra transkriberingen har jeg tatt meg friheten til å distansere teksten fra det muntlige uttrykket. Jeg fjernet tegn for pauser, lyder og avbrytelser. Dette gjorde jeg for å gjøre teksten mer helhetlig og gi en bedre flyt i språket. Jeg har allikevel forsøkt så godt jeg kan å være tro mot informantene og å gjengi utsagn så rettmessig som mulig.

### 3.5 Vitenskapsteori

Målet med den kvalitative tilnærmingen i denne oppgaven er å undersøke fire styreres subjektive opplevelse av et bestemt fenomen. Johannessen et al. (2016, s. 78) beskriver fenomenologisk tilnærming som en måte å skape mening om et fenomen gjennom andres opplevelse. Jeg har gjennom samtaler søkt å få innsikt i andres forståelse av virkeligheten og å gjengi informantenes perspektiver.

Beskrivelser av særtrekk i enkeltmiljø brukes i kvalitative studier. Det kan vise seg at særtrekk i en barnehage gjelder for flere barnehager. Forskning som tar utgangspunkt i fenomenologien finner fellestrekk for deltakerne i en undersøkelse (Thagaard, 2018, s. 36). I analysen ser man etter felles erfaringer som kan si noe om virkeligheten. Slik kan man utvikle en generell forståelse av fenomenet. Bengtsson (2005, s. 12) viser til betydningen av ordet fenomen. Ordet kommer av gresk opprinnelse og betyr det som viser seg. Det forstår jeg som forholdet mellom virkeligheten og hvordan den oppleves av noen. Virkeligheten er ikke én sannhet, mener Johannessen et al. (2016, s. 172). Virkeligheten er alltid tolket av den som opplever den. Det er denne tolkningen av sannheten som jeg ønsker å framstille nøyaktig og rettferdig.

Forskerens egen forforståelse har betydning for tolkningen av empiri, i dette tilfellet min tolkning av fire intervjuer. En bevissthet om og en forståelse av eget tolkningsmønster er viktig for å forstå andre (Johannessen et al., 2016, s. 172). Jeg har nærhet til miljøet, til barnehagefeltet, i kraft av at jeg var pedagogisk leder. Jeg har selv vært med på endringene som styrerne beskriver og jeg kan kjenne meg igjen i mye av dette. Samtidig beskrev styrerne et perspektiv som var ukjent for meg, nemlig lederperspektivet.

### 3.6 Forskningsetiske problemstillinger

Forskningsetiske normer beskrives som sannhetsnormen, metodologiske normer, institusjonelle normer og alminnelige normer (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021). Sannhetsnormen sier at redelighet og ærlighet er en forutsetning for at forskningen er pålitelig. Metodologiske normer

vil si at vitenskapelig metode skal sikre at forskningen er saklig, etterrettelig og etterprøvable. De institusjonelle normene sikter til åpenhet og uavhengighet. Videre skal forskningen være kritisk. De alminnelige normene handler om respekt for mennesker og for de som deltar i forskningen. Det vil si at informanter skal vernes mot skade og belastning og skal behandles rettferdig. Forskere må forholde seg til normene og har plikt til å utøve aktsomhet i sitt arbeid.

I prosessen med analyse og tolkning av data, er det viktig å ha en forståelse av at det er subjektive opplevelser av virkeligheten man presenterer. Det er ikke slik at de funnene man presenterer og tolker er sannheten. Det er ulike menneskers subjektive opplevelse av et fenomen. Gjengivelse av andre menneskers opplevelser, må gjøres med respekt og etisk bevissthet og med varsomhet i gjengivelse og tolking av data. Data må ikke misbrukes på den måten at forskeren presenterer bruddstykker av funnene for å bygge oppunder sine egne antakelser.

For å si noe om kvaliteten i et forskningsarbeid, er reliabilitet, validitet og objektivitet viktig å vurdere (Johannessen et al., 2016, s. 231). Å foreta en undersøkelse på ulike tidspunkter eller at flere forskere undersøker det samme, kan vise om resultatene er pålitelige og objektive. I kvalitativ forskning kan dette være utfordrende. En forsker tolker data ut fra sin forforståelse og erfaringer, ut fra kontekst og andre forhold rundt innsamlingen. Det er vanskelig for andre forskere å kopiere kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2016, s. 231). I kvalitativ forskning har forskeren færre kontrollmuligheter og har liten mulighet for å gjennomføre intervjuer i en undersøkelse helt likt. En vurdering av reliabiliteten kan allikevel ha betydning i kvalitativ forskning. At samtalen holdes innenfor den samme kontekstuelle rammen og at forskeren er åpen om omstendighetene rundt innsamling og tolking av data er viktig for reliabiliteten (Johannessen et al., 2016, s. 232).

Teori og empiri henger sammen i samfunnsvitenskapen (Johannessen et al., 2016, s. 47). Empirien kan bekrefte eller avkrefte teorier. Forskerens personlige og faglige bakgrunn har betydning for møtet med empirien og vil påvirke forskningen på et ubevisst plan (Johannessen et al., 2016, s. 51). I denne undersøkelsen var jeg åpen rundt min rolle og min bakgrunn i barnehagen. Johannessen et al. (2016, s. 51) mener at forskeren må være bevisst sin betydning for forskningen i kvalitative undersøkelser, da forskeren selv henter inn data og tolker dem.

Hvorvidt en vitenskapelig undersøkelse er valid eller troverdig avhenger av om forskerens arbeid henger sammen med problemstilling og formål og om undersøkelsen gjengir informantenes opplevelse av virkeligheten (Johannessen et al., s. 232). Kjennskap til miljøet og konteksten fenomenet oppstår i, har betydning for hvordan data tolkes. For å sikre riktig gjengivelse av virkeligheten kan informantene lese gjennom forskerens tolkning av data (Johannessen et al., s. 232). Ærlighet i gjengivelsen av funn vil styrke objektiviteten i en kvalitativ undersøkelse. Forskeren bør

vise en åpenhet rundt forhold som gjelder egen bakgrunn og forhold som kan påvirke tolkningen av data. Skjevheter ved utvalg eller feilkilder under datainnsamling, bør kommenteres i skriftliggjøringen av forskningen (Johannessen et al., s. 234).

Om fortolkninger og beskrivelser i en studie kan overføres til liknende studier, sier man at funnene kan generaliseres (Johannessen et al., 2016, s. 233). Generalisering handler om hvorvidt resultatene gjelder over tid og om de vil være de samme i andre krisesituasjoner i framtiden (Johannessen et al., 2016, s. 38). Forhold som sier noe om overførbarhet er hvorvidt resultatet gjelder for barnehager i hele landet og om styrere i hele landet har de samme erfaringene som i denne undersøkelsen (Johannessen et al., 2016, s. 38).

I denne masteroppgaven forsket jeg i et miljø som jeg er en del av i den forstand at jeg selv jobber i barnehage. Det å være en del av miljøet gjør at man er en annerledes forsker og ikke nødvendigvis en bedre eller dårligere forsker, mener Buckle & Dwyer (2009, s. 56). Jeg hadde en annen stilling enn de jeg intervjuet og hadde ikke den samme ledererfaringen som dem. Jeg forsket heller ikke i egen barnehage, men valgte barnehager som jeg ikke hadde noen kjennskap til fra før. Min vurdering var at det kunne gi meg en avstand til det jeg ønsket å studere. En forsker som ikke er en del av miljøet kan se sammenhenger i et større perspektiv og kan analysere funn med større grad av objektivitet. Om man er en del av miljøet eller ikke, så er det viktigste er å være åpen og ærlig og gi en nøyaktig og presis gjengivelse av empirien (Buckle & Dwyer, 2009, s. 59).

I samtale med styrere mener jeg at det var en fordel å kjenne til barnehagen som organisasjon. Jeg var kjent med endringene under koronapandemien og det var ikke behov for å bruke tid på å sette seg inn hvordan barnehagen var som organisasjon. Samtalene var preget av å være dialoger og jeg ga uttrykk for at jeg kjente igjen situasjoner som informantene beskrev. Forskere som er en del av miljøet vil raskere kunne bli akseptert av informantene og det kan føre til en større åpenhet i kommunikasjonen (Buckle & Dwyer, 2009, s. 58). Den samme forståelsesrammen vil ligge til grunn i interaksjonen mellom forskeren og informantene. Det er noen fallgruver for en forsker som undersøker et miljø man kjenner godt fra før. Egne erfaringer og antakelser kan farge analyse og tolkning av empirien. Allerede i planleggingsfasen kan antakelser om at alle har de samme erfaringene som meg ha påvirket innhenting av empiri. Det er viktig at forskeren er bevisst egne perspektiver og de potensielle feilkilder som kan følge av å være en del av miljøet (Buckle & Dwyer, 2009, s. 59).

### 3.7 Metodekritikk

Gjennom denne undersøkelsen ønsker jeg å få fram perspektiver på endringsprosesser under koronapandemien. Ønsket var ikke å komme fram en sannhet som gjelder for alle barnehager i

Norge. Forskere må være forsiktige med å generalisere funn som er gjort i enkeltmiljø. Funnene kan allikevel bidra til en dybdeforståelse. Forskningen kan ha en hensikt selv om den ikke kan bevise gyldighet i flere miljøer (Repstad, 2007, s. 25).

Samtalene handlet om erfaringer med ledelse og håndteringen av koronapandemien. Undersøkelsen berører arbeidet i en spesiell situasjon, som har å gjøre med kolleger og medarbeidere som styrerne kan ha et nært og vennskapelig forhold til. Styrere kan tegne et annet bilde av virkeligheten enn det personalet ville ha gjort. En svakhet i denne undersøkelsen er at den er ensidig i den forstand at den framstiller lederes perspektiv. Empirien handler om styrernes arbeid med å lede personalet i en krisetid, gjennom endringer som er påført utenfra. Repstad (2007, s. 76) beskriver et kvalitativt intervju som noe som kan fokusere for mye på enkeltmennesket og utelate rammevilkår og strukturer i organisasjonen. Det kan tenkes at styrerne vurderte sin lederrolle på en annen måte enn personalet ville ha gjort. Personalet kan ha et annet bilde av virkeligheten ved at de har en annen rolle i barnehagen. Virkelighetsoppfatningen kan også tenkes å variere blant barnehagelærere og fagarbeidere. Å hente inn empiri gjennom samtaler med ledelsen kan ha gjort at framstillingen av virkeligheten ble stykkevis og at den ikke representerer helheten. Ved å velge ut et fåtall informanter, ble en liten bit av virkeligheten synlig, sett bare fra ledelsens ståsted.

Retrospektive intervjuer blir beskrevet av Repstad (2007, s. 95) som metodisk problematiske. Når informantene blir bedt om å beskrive noe som har skjedd i fortida, kan det føre med seg feilkilder. For forskeren er det en fordel at spørsmålene knyttes mest mulig opp mot en konkret hendelse, heller enn tanker og følelser. Informantene ble bedt om å beskrive ledelse av endringer i en krisesituasjon. Enkelte av tiltakene under pandemien var over, mens styrerne fortsatt stod i noen tiltak mens samtaler ble avholdt. Ett av spørsmålene gikk på konsekvenser av pandemien. Dette kan ha vært vanskelig å svare på, da situasjonen fortsatt var å anse som en krise. Styrerne visste lite på dette tidspunktet om konsekvensene av pandemien.

## Kapittel 4 Presentasjon av sentrale momenter fra samtaler

I kapitlet presenterer jeg sentrale momenter fra samtaler med fire styrere. De semistrukturerte intervjuene tok utgangspunkt i fire forskningsspørsmål. Momentene nedenfor er sortert under disse. Pandemiens betydning for ledelse, endringskompetansen hos personalet, konsekvenser av pandemien og pandemiens betydning for kvaliteten i barnehagen. De to siste temaene viste seg å være overlappende. Konsekvenser av pandemien kan sees i sammenheng med betydning for kvaliteten i barnehagen. Jeg presenterer allikevel de to punktene som svar på ulike spørsmål i denne framstillingen.

Styrerne, som jeg har gitt fiktive navn, forteller om sine erfaringer og opplevelser med endringsarbeid og ledelse under pandemien. Det vil si erfaringer fra perioden mars 2020 til september 2021. Intervjuene er individuelle. Styrerne forteller fritt fra perioden og belyser situasjoner fra alle nivåer i trafikklysmodellen. Alle fire styrere jobber i barnehager i samme kommune, en stor kommune sentralt på Østlandet. Randi er styrer i en kommunal barnehage med tre avdelinger. Stine jobber i en privat barnehage med fire avdelinger. Anne er styrer i en kommunal barnehage med to baser, der hver base er delt i tre grupper. Else er daglig leder i en privat barnehage med fem avdelinger.

#### 4.1 Ledelse under pandemien

Randi og Stine setter ord på sine erfaringer med tydelighet under pandemien.

Det jeg ser er jo kanskje at jeg har i flere situasjoner blitt mer bestemt, mer sikker. Sånn er det. Å stå i det. Det er å si at vi har ikke noe valg, det her må vi gjøre. Ja, jeg vet at det er vanskelig, vet at det er trasig. Men sånn er det liksom og det å bli tryggere og å stå i den rollen. En annen ting også, som er kanskje det motsatte, er å bli flinkere til å lytte til hva de sier og hva som fungerer ute på avdelingen. For det er jo mange år siden jeg har jobbet ute på avdeling og sånn jeg jobba da, er ikke alltid fungerer nå. Være mer trygg i hva jeg må stå i og hva jeg må lytte til mer. Høre på råd og forslag og overlate kanskje litt mer ansvar til pedlerne.

Slik jeg forstår det opplever Randi at det har blitt viktigere med tydelighet under koronapandemien, samtidig som det er viktig å være lydhør ovenfor personalet. Stine ser også informasjonshåndtering som viktig i utøvelsen av ledelse.

Jeg tenker at det kan aldri bli nok informasjon. Og samtidig så tenker jeg at det har vært godt at jeg er ganske tydelig. Akkurat sånn som det har vært nå så tror jeg den tydeligheten med sånne regler har vært forutsigbart. Sånn at da har de noen regler, så kan de måtte konsentrere seg om det de skal konsentrere seg om. Og samtidig så har døra alltid vært åpen, og jeg har vært på jobb hver dag. Så hvis det er noen som trenger å prate eller spørre, har de fått lov til det.

Nok informasjon og det å være tilgjengelig for personalet har vært viktig for Stine. Hun opplevde at det var utfordrende å håndtere et usikkert personale.

Jeg har prøvd å være tydelig i mailene og informasjonsflyten. Sånn at jeg prøver å være i forkant. Og så kommer de og spør hva det blir neste uke. Altså, det veit jeg ikke. Det blir ny pressekonferanse og da skal dere få informasjon. Det var mange som måtte lære seg at det

ikke var forutsigbart. Og samtidig var det noen som trengte råd om at de ikke måtte se så mye på nyheter. Når de leste om all den smitten og samtidig måtte de gå her med 18 unger. Dette med å forstå at noen kan være veldig redd. Og bruk mye energi på å være redd for smitte. Hvis du trenger noen flere å snakke med, så anbefaler jeg at du drar til legen din. Det begrenser seg hvor mye tid du har, både til å sitte å prate og være psykolog og kompetansen din føler jeg.

Stine setter ord på sine forsøk på å gi personalet riktig mengde informasjon. Slik jeg forstår henne, har det vært en utfordring da hun selv ikke hadde nok informasjon om hva som skulle skje. Hun beskriver en frykt for smitte og for egen helse hos personalet. Jeg tolker Stine slik at noen behov hos ansatte gikk utover hennes oppgaver og kompetanse som styrer. Else sier også noe om engstelige medarbeidere. Dette var ifølge henne noe som påvirket jobben som leder under pandemien.

Hvordan skal vi ivareta personalet som er engstelige? Vi hadde mange som da fikk vite at de hadde helserisiko, som plutselig påvirka dem på en helt annen måte. Noen hadde gamle foreldre. Mange kjente på frykt. Og det å møte alle disse personene der de stod, hvor svaret var: vet ikke. Og er det en ting man som leder vet, er at når man sier vet ikke, får det ringvirkninger. Så det å kunne øve seg på å møte vet ikke med noe annet og si at det kan vi finne ut av. Så for oss førte det bare til et større samhold.

Helsetilstanden til enkelte i personalet og hensyn til familiemedlemmer var noe nytt Else måtte forholde seg til. Hun opplevde en engstelse og uro blant personalet. Utfordringen hennes var å berolige ansatte med å kunne gi dem et svar. Anne har sett behovet for å ta hensyn til de ansatte og ivareta individuelle behov.

Det handler veldig mye om å berolige når vi åpna opp igjen. Jeg ringte jo også til alle når det var stengt. Og når det ble bestemt at vi skulle ut og da var det også en del på sosiale medier at nå blir vi kasta ut i krigen og alt det greiene der ikke sant. Så det jeg gjorde var at før vi starta opp så møttes vi alle sammen. Samla jeg dem i samlingsalen, der er det plass til over 100 mennesker. Så hadde jeg en liten peptalk med dem. Følte meg litt som en coach som skulle motivere for ekstraomganger. Hva kan motivere og hva er viktig for folk. Det å bli sett og anerkjent på at, ja, nå skal vi faktisk ut i fronten.

Anne samlet sine ansatte etter nedstengingen og ønsket å motivere dem. Hun bruker begreper som coach og en krigsmetafor, som å skulle ut til fronten. Slik jeg forstår Anne, reflekterer hun rundt sosiale mediers rolle i å skape usikkerhet for personalet under pandemien. Else trekker fram høy arbeidsbelastning for sin egen del i starten av pandemien.

Det som var, var at det krevde utrolig mye av meg som leder. For du skal holde i 33 tråder på en gang. Og så var det sånn at beslutningene kom kjapt og de endra seg kjapt. Og noen ganger var det ja, og så ble det nei. Og så visste man ikke. Måtte vente på pressekonferansene. Og så stod du i det krysspreset hele tida. Så man jobba jo 24-7. Og du hadde unger hjemme som skulle på hjemmeskole og en mann i samfunnskritisk. Vi klarte det jo sammen da, det ble en struktur på det.

Høy arbeidsbelastning og balanse mellom jobb og privatliv er noe av det Else beskriver. Hyppige endringer og raske skifter preget arbeidssituasjonen under starten av pandemien. Else forteller videre om noe som ble viktig på hennes barnehage under pandemien.

Vi har blitt rågode på det å strukturere oss. Ting må dokumenteres, det må håndteres. Det må være rutiner. Foreldrene skal ha en informasjon, personalet skal ha en informasjon. Og det med informasjonsflyt ble nøkkelen her. Å gi informasjon, passe på at det ikke er for mye, det må være konkret.

Else forteller om å få til en balansegang i informasjonsflyten. Hun trekker fram struktur og rutiner som viktig i en krisesituasjon. Hun forteller også om opplevelsen av arbeidsinnsatsen til personalet.

Og man så første runden med korona, så jobba folk seg nesten i hjel. Jobba og stilte opp. Egne behov og egne hensyn ble skjøvet tilbake. Og folk hadde ikke vært hos fysioterapeuten og hadde ikke gått til spesialister. Unngått legebesøk, tannlege, alt det der. Og så kommer virkeligheten og kroppen sier at nå er det nok. Så da ble man plutselig stående med høyt sykefravær i tillegg. Det å være styrer og passe på at dere tar vare på dere sjøl, være styrerstøtte på tvers av enheter også. Har du tatt deg 5 minutter? Har du spist lunsj i dag? Hensynet til seg selv ble liksom satt litt bort. Nå må vi bare, ikke sant. Vi må bare mobilisere nå.

En høyst spesiell periode med pandemi, gjorde at personalet satte egne behov til side. Det medførte, ifølge Else, et høyere sykefravær. Det betød, slik jeg forstår henne, at det ble et behov for å vise ekstra omsorg for personalet.

Anne har hatt fokus på det faglige gjennom hele pandemien og hun forteller at det har vært sentralt i utøvelsen av hennes rolle som styrer.

Jeg hadde ikke orka å være styrer hvis ikke jeg kunne hatt det faglige fokuset som jeg har altså. Da tror jeg jeg måtte ha sagt opp. Så den høsten var litt rar og litt tung egentlig. Før vi liksom kom litt inn i det og jeg fikk med meg alle. For det tok lenger tid enn før.

Hun forteller at det var tungt å ikke kunne ha det samme trykket på faget da pandemien kom. Jeg spør henne om hun kan fortelle hvordan de jobbet med å holde faglig fokus under pandemien.

Altså, når det ble nedstengt klarte vi å få på plass noen oppgaver man kunne jobbe med hjemme. De fleste har pc hjemme og visste hvordan man skulle logge seg inn. Og så hadde vi også noe lesing. Da lagde de seg et lite notat som de sendte til meg med egne tanker og hvordan de kunne bruke det her i egen praksis. Pedlerne møttes på teams. De leste bok om barnehagelærerens rolle. Så de leste den, reflekterte sammen og lagde refleksjonsnotat. For det var viktig for oss på en måte å opprettholde de tingene, så det fikk vi på plass raskt.

Anne forteller om hvordan hun tilrettela for oppgaver hjemme. Jeg spør Anne om hun kan fortelle om andre erfaringer hun har gjort seg som leder.

Den viktigste erfaringen jeg har gjort meg, er at det har bølga veldig. Det har skifta veldig hva slags styrer jeg har, eller leder jeg har trengt å være. Hva trenger de nå av meg, på en måte. Så jeg har virkelig måtte være lydhør og fanga opp signaler fra de ansatte og fra pedlerne. Hva er det de trenger av meg nå?

Anne setter ord på at hun måtte være fleksibel i forhold til behovene hos personalet. Else ser utfordringene som de pedagogiske lederne møter og hva det krever av hennes som styrer.

Jeg ser behov for lederstøtte når lederne er satellitter som er ute i verden og så sitter du her og holder fortet. Og det å få den veiledninga og støtten som de trenger i sin rolle. En ting er hva jeg som daglig leder skal møte. Men de også møter jo det samme som jeg gjør, bare på en annen måte. Hvordan skal de stå i det?

Jeg forstår det slik at Else anerkjenner pedagogiske ledere og de utfordringene de står i under pandemien. Hun anerkjenner at de trenger støtte i arbeidet. Else ser tilbake på tidspunktet der barnehagen åpnet etter å ha vært stengt i flere uker våren 2020.

Når vi åpna opp, så stod jeg sammen med personalet ute. Vi tok imot en barnehage. Hei, velkommen til barnehagen! Da stod vi sammen der ute. Og hadde lagd feststemning med ballonger. Og var med i den daglige drifta. Så det var mange arbeidsoppgaver som man som styrer bare må legge vekk litt. Og så måtte vi stå i dette beredskapsvinduet og bare jobbe og jobbe.

Else beskriver at hun våren 2020 var mer delaktig i den daglige drifta av barnehagen på lik linje med sine medarbeidere. På spørsmål om hvordan Else opplever sin rolle som leder under pandemien, svarer hun følgende.



Det er klart at man har nok kanskje blitt enda mer klar over hvor viktig det er med ledelse. Det å stå i bresjen, ta valg, inkludere, passe på at du har med deg folk. Ta imot motstand på en god måte og kjenne at det er helt greit. Hva handler den motstanden om? Jo, ofte er det informasjon. Forståelse. Jeg fikk en bekreftelse på hvor viktig det er å være ute i miljøet. Det å være der og stå skulder mot skulder. Ikke bare sitte her og være administrativ leder. Ja, det er også viktig i en pandemi. Det med å ha struktur, det med orden, det å lage systemer, dette er rammeverket mitt. Det har kommet tydelig fram. Jo mer man har på det, jo mer rom blir det til fag og faglig utfoldelse for pedagogene og for fagarbeidere og assistenter.

Fenomenet ledelse i seg selv ser ut til å ha blitt gjenstand for refleksjon. Tydelighet og det å stå i front trekkes fram, samtidig som Else påpeker at det er viktig å være en del av miljøet og stå sammen med sitt personale. Hun trekker fram viktigheten av et tydelig rammeverk, struktur og systemer og at det muliggjør faglig utvikling.

## 4.2 Endringskompetanse

Ny organisering under pandemien betød endrede arbeidsforhold for personalet. Endringer i åpningstider, nye gruppeinndelinger og hygiene- og rengjøringstiltak er blant tiltakene som barnehagene måtte innføre. Alle styrerne forteller om fleksible og kreative ansatte som strakk seg langt for å finne gode løsninger. Randi sier noe om hvordan personalet tok i bruk nye digitale plattformer.

Jeg er veldig glad for at vi hadde den felles plattformen teams, som vi ble veldig godt kjent med. Vi hadde mye digitale møter, jeg og pedledere. Vi drøfta, hvordan kan vi løse det. Og det er veldig løsningsorientert og kommer med innspill. Sammen finne gode løsninger da.

Randi brukte plattformen teams til å diskutere seg fram til gode løsninger. De ble godt kjent med verktøyet og plattformen erstattet fysiske møter. Stine forteller om overgangen til digitale møteplattformer.

De har måttet. Det har ikke vært et valg. Og så har det egentlig vært godt at det kom. Tvang. For det er noen som ikke har lyst. Men nå har du ikke noe valg. Altså, dette er eneste måten vi kan møtes.

Slik jeg forstår Stine, så har det vært lettere å gjennomføre endringer når de ikke har hatt noe annet valg. Endringene er bestemt ovenfra og har, som hun sier, tvunget ansatte til å prøve noe nytt. Som hun også uttrykker, så kan det være gunstig for å få med seg de som viser motstand.

Randi og Else la til rette for barn som var hjemme i mars 2020. Randi forteller om hvordan de håndterte dagene under nedstenging.

Det ble jo helt nedstengt og så måtte vi ha åpent for de barna som trengte det. Så da var det å innhente informasjon fra foreldrene, lage vaktlister, få på plass de som skulle jobbe. Folk var villige til å gå på jobb og være her sammen med de barna som trengte det. Det begynte å bli litt kjedelig hjemme, så vi pøsa på med oppgaver. Vi lagde oppgaver som vi hengte på gjerdet så foreldrene kunne komme og hente. Pedlerne ringte og hørte hva foreldrene trengte. Trengte de veiledning, så fikk de det.

Slik jeg forstår Randi, ble det gjort en innsats for å tilrettelegge både for barna som hadde rett til plass i barnehagen og barna som var hjemme. Jeg spurte Else om hvordan de jobbet med kommunikasjon mot foreldre da barnehagen stengte ned i mars 2020.

Vi hadde telefonrunder hvor vi ringte hjem. Hvordan går det med dere? Vi lagde spesped opplegg som vi sendte hjem til de barna som trengte det. Vi hadde tett dialog med barnevernstjenesten med ukentlige nettmøter. Det ble enda tydeligere for oss at vi trenger å trygge disse foreldrene som sitter hjemme og som strever. Så det åpna seg en del dilemmaer som vi ikke har sett sånn direkte. Så det kom mye bra ut av det. Vi starta foreldreveiledningskurs etterpå. Nettopp fordi vi så at her er det mange som trenger det.

Else opplevde at barn med spesielle behov måtte følges opp hjemme. Foreldre hadde behov for veiledning og støtte. Else forteller hvordan de tilpasset tilvenningen for nye barn i 2021.

Vi har starta med tilvenning og vi har hilst på foreldrene. De har fått kommet og vært på uteområdet vårt. Barna er ikke vant til å være sammen andre enn familiene sine. Nå i år trenger noen enda mer tid enn vanlig. Å bruke tid på å forberede foreldrene på at de må sette av tid.

Randi forteller om det å tenke nytt i forhold til tilvenning. Else deler tanker om nye behov hos foreldre og barn som barnehagen måtte imøtekomme.

Vi må ta imot disse barna som aldri har vært på kafe, som aldri har vært ute blant andre, annet enn i vogna si på trilletur. Vi fikk til tilvenningsdager før de begynte i høst. Det gjorde vi helt bevisst for vi visste at disse foreldrene som har disse barna vil jo kjenne på om det er trygt. Å trygge foreldrene først, med informasjonsmøter ute. Det var ingen enkel affære, det ble utsatt to ganger og tre ganger og fire ganger. Vi ser at ungene er litt mer skeptiske. Bruker litt lenger tid. Vi har lest oss opp på det som har kommet av forskning. Her er vi nødt til å være ekstra sensitive. Hvilke signaler sende barna? Hvilke signaler sender foreldrene? Vi har jo merka på foreldrene at de også blir mer beskyttende for barna sine. Da kommer vi med råd og veiledning. Finne løsninger sammen, for hver enkelt familie.

Else beskriver at mange barn hadde, siden pandemiens utbrudd, vært mye hjemme med foreldrene sine. Foreldre hadde behov for å beroliges med at det var trygt for barna å starte i barnehagen.

Stine og Anne mener at personalet er fleksible og løsningsorienterte. Stine forteller hvordan personalet har fått erfaringer som de ikke ville fått uten koronapandemien.

De er mer fleksible. At de har funnet ut at det er ikke så farlig. At endring ikke er så skummelt som de tenkte. Kanskje litt flinkere til å ta dag for dag. Fordi de må. Og de har erfart det å dele barnegruppa har vært godt. Men de har bare ikke gjort det før. Alle vet jo det. At det er gunstig for ungene og for de ansatte.

Stine sier noe om at endringer har vært nødvendige under pandemien og at det ikke var så skummelt som personalet hadde trodd. Anne setter ord på at hun synes barnehageansatte alltid har vært fleksible.

Jeg tror at der fikk barnehagefolk virkelig vist hvor fleksible der er og hvordan de på en måte klarer å finne muligheter og løsninger. Og det har jeg alltid tenkt at barnehagefolk er gode på. Sikkert skole og, men enda mer barnehage har jeg tenkt. For de har måttet være kreative og finne løsninger.

Anne legger vekt på at personalet fikk vist at de var løsningsorienterte under pandemien. Hun forteller om innstillingen til noen av de ansatte.

Og så har vi prøvd å ikke ha så mye fokus på det å være så sliten. Jeg tror det er viktig å ikke ha det. Så de har jo kjent at det har vært utfordrende de og. Men det var en pedleder og en barne- og ungdomsarbeider som sa: Nå har jeg jobba i barnehage i over 20 år, det er ålreit at det skjer litt andre ting og. Så man har litt det fokuset, selv om vi ikke ønska oss pandemien.

Anne viser til en kommentar som kan forstås som et uttrykk for at endringer oppleves som spennende. Det kan ha noe å si for motivasjonen for endring. Stine deler sine tanker om motivasjonen hos de ansatte.

Noen er veldig enkle å motivere. Og noen elsker når det kommer nye ting. Og så er det noen som er veldig redd for det. Men det er noe med å kjenne de du jobber med. Og så samtidig så er det noen som, hva skal jeg si. Sliter med motivasjon nesten uansett hva det er vi hadde jobbet med. Og da er det på en måte om å gjøre, for å hente motivasjon og energi, å fokusere på de som har lyst til å bli med. Og så må jeg prøve å få med de som trenger det siste. Og så har jeg samtaler med dem i løpet av året.

Stine svarer at det kan være vanskelig å få med seg alle i personalet. Som hun sier, noen elsker nye ting, mens andre sliter med motivasjonen. Stine prioriterer, slik jeg forstår henne, å fokusere på de som er motiverte.

Else har noen tanker om hva mange endringer kan gjøre med personalet.

Vi har alltid sagt at vi har vært endringsvillig, men nå har vi fått kjørt oss. Nå har vi fått prøvd oss. Og selvfølgelig er vi det! Klart vi er det! Det er min opplevelse. Klart vi er endringsvillige. Men det har en pris. Og hvor mye ubehag orker vi å stå i? Eller hvor villige er vi til å endre på oss for at vi skal få en bedre hverdag?

Else, slik jeg forstår henne, mener at de ansatte har bevist at de er endringsvillige gjennom pandemien. Hun ser også at endringene kan ha en bakside ved at det krever mye av personalet.

Barnehagen får to dager på å åpne, skolen får en uke. Det er stor forskjell. Fortjener ikke ungene våre en bedre start?

Else har lagt merke til at barnehagene har fått kortere frist på å forberede seg på endringer i driften enn skolene. Anne mener også at det kunne bli mange endringer for personalet.

Og så kom trafikklysgreiene. Da var det noen som sa at vi har jo kasta oss rundt veldig mye og det er vi veldig gode på. Men det er jo en grense for hvor mye man skal kaste seg rundt før man blir kvalm da.

Anne setter ord på at det ikke bare er positivt med mange endringer på kort tid. Hun nevner trafikklysmodellen som bestemmer størrelse på grupper, åpningstider og smittevernregler. Barnehagene skiftet i en periode mellom å være på rødt og gult nivå i modellen.

Else gir et eksempel på hvordan en av hennes ansatte viste endringsvilje under nedstenging i starten av pandemien.

Det ble mye digitalt og vi skulle lage digitale ting. Jeg hadde en ansatt og hun hatet det. Hun sa; det skjer ikke at jeg gjør det! Så gikk hun inn i påsken og så får jeg melding. Sjekk Facebook, skriver hun. Og da hadde hun fått med seg tre andre ansatte og lagd en påskefilm til barna hvor hun har kledd seg ut som påskekjerring. For det er jo helt fantastisk! Så for henne ble ungene det viktigste.

Her forteller Else om en ansatt som utfører en arbeidsoppgave hun i utgangspunktet nektet å gjennomføre. Etter å ha tenkt seg om, så gjør hun det allikevel og Else mener det viser hennes engasjement for barna. Else deler tanker om hvordan endringsviljen i barnehagen kan fortone seg etter pandemien.

Og så tror jeg også at man har fått en følelse av at vi betyr noe, vi er viktige. Og så har man kanskje fått et fellesskap rundt noe -Barnehage-Norge. Endringsviljen og endringskompetanse er litt sånn at noen er veldig gode på å si ja, det gjør vi. Og så er man tilbake til normalt og hva skjer da? Går du tilbake til hula di og blir der innenfor komfortsonen eller våger du å si at nå skal du gjøre noe nytt. Og det er nå vi får testa om denne endringsviljen eller løsningsfokuset er permanent eller var det bare fordi du måtte?

Else beskriver framveksten av et fellesskap, som hun kaller Barnehage-Norge. Slik jeg forstår henne, mener hun at pandemien har bekreftet at jobben barnehageansatte gjør er viktig for samfunnet. Slik jeg tolker Else undrer hun på om personalet er i stand til å beholde den samme endringsviljen når nødvendigheten av endringene ikke er like tydelige som under pandemien.

#### 4.3 Konsekvenser av pandemien

Styrerne ble spurt om hva de oppfattet som positive og negative sider av endringer som ble gjort under pandemien. Randi deler sine tanker om hva hun opplever som negativt.

Det jeg ser er det største er samarbeid på tvers av gruppene. Vi er jo en liten barnehage og det å ha flere å leke med. Og det å ikke kunne flytte fast personale ved sykefravær. Og barna sier jo selv at de har så lyst til å leke med barna på den andre gruppa. Vi har jo hatt femårsklubb som vi ikke har fått gjennomført. Som barna har gleda seg til. Og det å kunne være alle på pauserommet. Det å ha vanlige personalmøter. Det å ikke kunne samle hele personalet liksom og få jobbe med faglig utvikling. Det med refleksjonsgruppe med fagarbeiderne mine og ikke ha fått jobba med de i vinter. Det synes jeg også har vært litt sånn trasig.

Randi beskriver flere negative følger av pandemien. Barnas manglende mulighet for å leke med den de vil, og mangel på kontakt mellom personalet opplever hun som negative sider ved pandemien. Manglende muligheter for å flytte personalet mellom avdelinger er også noe hun synes har vært negativt. I tillegg forteller Randi om en planlagt pedagogisk aktivitet for skolestarterne som ble avlyst. Mangel på møteplasser og faglig utvikling har også vært en konsekvens som følge av pandemien.

Stine forteller om manglende kontakt med sitt personale.

For meg så er det mangel på informasjon om de ansatte. Hvordan de har det egentlig. Jeg prøver jo å si hei til alle og vinker og spør hvordan de har det. Men dette med å observere hvordan de er sammen med unger. Kommer jeg på avdeling og sitter og leker litt en halvtime og man får sett de i relasjon sammen med foreldre. Disse små innblikka, som gir meg mye da.

Stine savnet kontakten med sitt personale og det å vite hvordan de har det. Hun har mistet muligheten til å observere arbeidet på avdelingene, noe som gir henne et verdifullt innblikk i relasjonene. Hun beskriver videre det som kan ha vært utfordrende for småbarna.

Og jeg tenker spesielt på disse minste når man må avise en klem. Det synes jeg bare. Kommer de til å huske det? Den følelsen. Og det er det jeg synes har vært verst. Den kroppslige avvisningen på en måte. At du har måttet holde avstand.

Stine forteller om en praksis der barna ikke kan ha kontakt med den de helst vil, på grunn av smittevern hensyn. Stine sier noe om at småbarna ikke nødvendigvis forstår grunnen for kroppslig avvisning og det kan være vondt for de voksne å måtte stå i den situasjonen. Jeg spør Stine om hun har noen erfaringer fra perioden med pandemi som hun vil fortelle om. Som styrer i en privat barnehage, hadde hun en opplevelse med krisehåndtering fra kommunens side.

Den informasjonen om at barnehagen skulle bli stengt igjen, eller gå over til rødt, den fikk ikke vi. Så vi fikk beskjed fra foreldrene. Og bli stående som om du er veldig uprofesjonell. Den er ubehagelig. Den var litt kjip, men det har kommunen fått høre. At det var ikke greit.

Stine hadde en, som hun sier, ubehagelig opplevelse med manglende informasjon fra kommunen. Det gjorde at hun framstod uprofesjonell i møte med foreldre og ansatte.

Else nevner mangel på det sosiale og kollegiale under rødt og gult nivå, som negative følger av pandemien.

Sånn som her, hvor det er fem avdelinger, så ble det fem enheter i en enhet. Det å samarbeide og være på tvers og den fellesskapsfølelsen. Du har kanskje savnet det kollegiale, du har kanskje mistet den største støttespilleren din på jobb. Du har kanskje mistet en drøftingspartner. Vi har ikke hatt et sosialt arrangement siden det begynte. I barnehageverden så mener jeg at vi trenger det. Vi trenger å sette oss ned utenfor jobb, uten unger, uten foreldre og bare le litt og ha det hyggelig sammen.

Slik jeg forstår Else er mangel på frihet til å omgås kolleger og det at avdelinger ikke kunne samarbeide, uheldige konsekvenser av pandemien. Slik jeg forstår henne var det på rødt og gult nivå, nødvendig at avdelingene var atskilte enheter. Det gikk på bekostning av fellesskapsfølelsen i barnehagen. Anne er kritisk til behandlingen av barnehager, korte tidsfrister og manglende anerkjennelse av yrket.

Det er noe av det som har vært mest frustrerende. At vi ikke har fått tid. Og at informasjonen kom på torsdager og fredager og skulle gjelde fra mandag. Det kjentes veldig lite respektfullt

da. Og det er nok en av de tingene jeg har måttet jobbe med litt som styrer dette året er at folk har følt det kanskje litt urettferdig, at vi ikke har blitt respektert nok som yrkesgruppe. Først ut, ikke skulle beskytte seg. Vi gikk i butikken, der satt de med munnbind og de satt bak pleksiglass. Det gjorde ikke vi. Vi gjorde den viktige jobben, men hvor er beskyttelsen av oss? Anerkjennelsen av oss, ikke sant. I forhold til lønn, skal vi ikke kreve noe. Også fikk vi vite at i den og den butikkjeden fikk de ansatte 10.000 kroner i bonus til jul.

Slik jeg forstår Anne, kjenner hun på urettferdighet og at barnehagene ikke fikk den anerkjennelsen de fortjente. Barnehageansatte var ved frontlinjen, som Anne også tidligere har satt ord på. Hun peker på at barnehageansatte er en utsatt yrkesgruppe som hverken ble beskyttet eller kompensert for innsatsen, slik andre yrkesgrupper ble.

Randi ser positive sider ved et strengt smittevern.

Det med vasking av hender og sånne ting. Det tror jeg vi kommer til å fortsette med. Det er en rutine. Andre ting vi skal ta med oss videre er kanskje oppdeling av grupper og at vi jobber mer i smågrupper. Det at noen går ut og noen er inne. At vi kanskje blir flinkere til å dele opp da. Det er flere barn som har blomstret og under koronaen har vi klart å fange opp barn enda mer.

Randi nevner hygiene, bruk av smågrupper og at enkeltbarn har blitt sett i større grad. Slik jeg forstår henne, så er dette endringer som hun ønsker å ta med seg videre i barnehagen etter pandemien.

Randi sier også noe om nye erfaringer med bruk av digitale plattformer.

Teamsmøter har vi blitt bedre på også. Og vi har tatt det i bruk i forhold til foreldrene, på foreldresamtaler og i utviklingssamtaler. Foreldrene får nå velge om å komme hit eller om vi skal ta det på teams. Så det tenker vi er noe vi skal fortsette å tilby. Det er ikke alle samtalenene der vi trenger å møte foreldrene fysisk. Og det letter kanskje hverdagen til foreldrene og det letter arbeidstida til pedlerne og vi kan være litt mer fleksible.

Randi beskriver hvordan nye erfaringer har vært positive for både ansatte og foreldre og hvordan nye løsninger kan være mer effektivt.

Else har fått nye erfaringer med effektivisering. Hun legger til et perspektiv om personlig mestring og økt ansvar for den enkelte ansatte under pandemien.

Vi har fått mange gode hjelpemidler. Ting har blitt mer digitalisert. Og i det så ligger også en effektivisering av ting. Man har sett verdien av hver enkelt medarbeider, fordi man har vært i kohorter. Folk har måttet ta ansvar som de kanskje ikke har hatt før. Når folk får ansvar, så

tar de det. Kan vi endre vår måte å jobbe på som team? Det spiller ingen rolle om du har sånn eller sånn utdanning i utgangspunktet. Hvordan kan pedler jobbe med de folka de har? Istandsette dem og støtte dem opp, sånn at de kan ta ansvar. Alle må jobbe sammen og alle får en felles forståelse for hva som ligger i det og hvordan vi gjør det.

Slik jeg tolker Else, mener hun at endringene under pandemien har ført til en større forståelse for arbeidet og for det felles ansvaret. Økt ansvar for den enkelte medarbeider i mindre grupper, har ført til mestring og selvstendigjøring. Else forteller videre om perioden med redusert åpningstid og full bemanning.

Og det at vi kan se på egen praksis med litt mer kritiske øyne. Før hadde vi så dårlig tid. Men vi fikk til mye turer og grupper når vi hadde redusert åpningstid. Det hadde vært en drøm å få redusert åpningstid i barnehage. Det handler om mye annet, så det tror jeg ikke vi får til. Hva gjør økt bemanning med oss? Det har en positiv virkning. Ansvaret ble tydeligere fordelt, folk hadde oppgaver som ble gjort. Og så stolte man på at det ble gjort, fordi man måtte det. Da fikk man mer tid da, med ungene.

Else beskriver redusert åpningstid og full bemanning som et drømmescenario. Hun mener at det gjorde at ansatte fikk mer tid med barna. Samtidig sier hun at selv om dette er vanskelig å få til, kan man allikevel ta med seg erfaringer fra rødt nivå inn i en normalsituasjon.

#### 4.4 Pandemiens betydning for kvalitet i barnehagen

De fire styrerne i undersøkelsen uttrykker at tiltak og bruk av trafikklysmodellen under pandemien har hatt følger for kvaliteten i barnehagen. Randi forteller om mangel på faglig fokus og en begrenset tilgang til leker og materialer for barna.

Når man ikke får utviklet det faglige og jobba med det, så går jo kvaliteten litt ned. Folk vil jo dette ned når de ikke klarer å holde fokus på hva vi skal jobbe med. Vi har redusert tilbudet av leker og materialer Vi kan jo ikke ha alt tilgjengelig, vi rekker ikke å vaske det. Hva gjør det for barna? Hva er det de får tilbud om? Vi får jo ikke tilbudt det vanlige.

Slik jeg forstår Randi, tok hun noen valg av praktiske hensyn. For at personalet skulle klare å overholde krav til renhold, har de måttet redusere tilbudet av leker. Randi undrer seg over hva det gjorde med barnas hverdag. Manglende fokus på det faglige, mener hun bidro til at kvaliteten gikk ned. Jeg spør Stine om hvilke konsekvenser hun mener pandemien har hatt for kvaliteten i barnehagen.

Det blir mindre grupper og de voksne har kanskje litt bedre tid. Og at du kanskje blir tvungen til å ta kontakt med de voksne som er på avdelingen din, så du faktisk lærer den voksne å



kjenne. Nå må du faktisk ta kontakt og ha en relasjon med unger du kanskje har opplevd som litt krevende. Og foreldrene. For det er du som er nødt til å gi tilbakemelding på hvordan dagen har vært. Jeg tenker at du blir utfordra til å ha en god relasjon med foreldre du kanskje opplever som litt krevende. De du kanskje bare har overlatt til en annen før.

Stine forteller om hvordan små grupper gir mulighet for å inngå i tettere relasjoner for barn og voksne. Hun ser det slik at de voksne blir nødt til å være i relasjon med foreldre. Slik jeg forstår henne gjør arbeid i mindre grupper at den voksne blir ansvarliggjort i større grad.

Else trekker også fram dette med bruk av smågrupper. Og hvordan arbeid i små grupper har gjort noe med hennes tanker om barns medvirkning.

Vi velger å sette barna i grupper ut fra relasjoner og alt sånn der. Man tar hensyn, men tar allikevel noen valg. Og jeg tror at for noen barn, så har det vært fantastisk å være i disse små gruppene. For andre har det vært kjempevanskelig. Og jeg tror at man har kjent mye på hvordan tilrettelegger vi for barn egentlig. Den har kommet, den tanken der. Er vi gode nok på å inkludere barna i våre prosesser? I dette mener jeg at man bygger kvalitet.

Else reflekterer rundt barns medvirkning etter å ha sett hvordan arbeid i smågrupper kan være. Slik jeg forstår Else kom personalet tettere på barna og fikk en mulighet til å observere og å være i dialog med dem.

Anne mener at det er flere tiltak som har vært positive for kvaliteten i barnehagen.

Det der, på rødt nivå, å kunne være alle ansatte på jobb samtidig og ha sin gruppe med barn. Det er jeg overbevist om at har økt kvaliteten. Og at det har vært mye bedre samspill og relasjon voksen- barn. Når vi skulle ha fokus på voksen- barn relasjon og det med psykososialt barnehagemiljø, var jo det egentlig helt glimrende å ha rødt nivå. For det var mange som kjente litt på det der. Du kom klokka åtte og var sammen de ungene hele dagen. Fikk så vidt tissa og sånn. Så gikk de siste ungene hjem halv fire og du gikk hjem halv fire. Det var litt krevende over tid da. Men det er mange som sier at de fikk sett ungene på en bedre måte og så barns utvikling.

Anne trekker fram rødt nivå i trafikklysmodellen som positivt for kvaliteten. Slik jeg forstår henne sikter hun til kvalitet i form av relasjonene mellom barn og voksne. Full bemanning gjennom hele dagen førte, ifølge Anne, til en bedre oppfølging av enkeltbarnet. Anne trekker også fram det faglige i perioden under trafikklysmodellen.

Vi har et læringsmiljø i barnehagen. Jeg hører noen kanskje si at nå har vi lagt det på is. Nå har vi ikke det fokuset, nå må vi bare overleve. Vi orker ikke å drive parktilbud i over ett år

altså. Og bare drive med antibac og engangskluter og hansker. Så da ble det sånn, dette her må vi få til. Da ble det ikke så ofte og hadde det vært normalt så hadde vi hatt de faginnlegga og vært ferdig med de nå. Vi har brukt tid.

Anne forteller at hun valgte å prioritere faget i perioden med trafikklysmodellen. Som hun sier det selv, orker hun ikke å drive et tilbud til barn der fag er fraværende. Løsningen ble å jobbe med fag, men sjeldnere. Else deler sine tanker om hvordan det var å begynne å jobbe med fag etter at barnehagene var på grønt nivå høsten 2021.

Ett år med beredskap og nye ting vi ikke hadde gjort før. Så kjente vi alle, hvor har det blitt av faget? Når skal vi diskutere fag igjen? Når vi begynte å jobbe med det og faglig fokus? Gå bakenfor å finne årsaker og se på faglitteratur og forskning. Det var en glød i personalet som på en måte hadde vært litt borte. Det kollektive ønsket om kompetanseheving kom veldig tydelig fram når vi ikke fikk noe.

Else beskriver hvordan personalet hadde savnet å jobbe med faget. At det var et ønske om kompetanseheving og å fordype seg i litteratur og forskning.

## Kapittel 5 Drøfting

Formålet med undersøkelsen er å se nærmere på hvilken betydning koronapandemien har hatt for endringsprosesser i barnehagen. Problemstillingen er: Hvilke erfaringer har barnehagestyrere fått med endringsprosesser under koronapandemien?

Drøftingen er tematisert under tre forskningsspørsmål. Hvordan opplevde styrerne sin lederrolle under koronapandemien? Hvilken endringskompetanse så styrerne hos sitt personale? Hva var konsekvensene av koronapandemien for barnehagene i undersøkelsen? De to siste forskningsspørsmålene som ble benyttet i presentasjonen av sentrale momenter fra samtalene, er slått sammen og presenteres under en overskrift.

### 5.1 Hvordan opplevde styrerne sin lederrolle under koronapandemien?

Styrerne ble bedt om å beskrive opplevelsen av egen lederrolle under koronapandemien og hvordan den hadde endret seg. Drøftingen er kategorisert under temaene tydelighet, usikkerhet i personalet, informasjonsflyt og lederstil.

#### 5.1.1 Tydelighet

Tydelighet var et begrep som kom fram i samtalene med styrerne. Alle fire styrere opplevde at det ble viktig å ta valg og være bestemt i perioden da det var strenge tiltak i barnehagene. Stine forteller at det var enklere å være tydelig fordi beslutningene kom ovenfra og de var absolutte. Hun mener at

tydelighet og klarhet ga forutsigbarhet både for henne og for personalet. Larsen & Slåtten (2020, s. 199) hevder at mange endringer i barnehagen skjer som følge av politiske vedtak.

Samfunnsendringer kan gjøre at barnehagen må endre innhold og organisering.

Det er ulike strategier for endring av organisasjoner. Den diktatoriske omformingen kjennetegnes av å være en ovenfra og ned endring som ikke nødvendigvis tar hensyn til personalet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 383). Endringer under koronapandemien kan vi tenke oss at havner under denne strategien. Barnehagene som selvstendige enheter hadde ikke anledning til å påvirke beslutningene. Den karismatiske omformingen kjennetegnes av at en godt likt leder, med stor troverdighet, engasjerer og overbeviser personalet om at endring er nødvendig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 385). Handlinger som å ringe til personalet når barnehagen var stengt, være tilgjengelig ved behov og samle ansatte til en peptalk for å gjøre dem klare til kamp, mener jeg viser at styrerne måtte ta i bruk en karismatisk omforming som strategi i endringsarbeidet. Styrerne hadde en viktig rolle i å berolige personalet og forklare hvorfor beslutningene fra nasjonalt og kommunalt hold var nødvendige. Jeg forstår det slik at styrerne måtte benytte seg av en kombinasjon av diktatorisk og karismatisk strategi for endring.

Randi og Stine mente at i tillegg til å være bestemt og tydelig på avgjørelser, var det viktig å lytte til personalet og være åpne for alternative løsninger. Randi overlot mer ansvar til pedagogiske ledere i å finne gode løsninger, mens Stine hadde fokus på å være tilgjengelig for en prat hvis noen hadde behov for det. Den skandinaviske modellen for endringsarbeid, beskrives av Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 388) som en langvarig prosess som tar hensyn til personalet. Demokrati er et viktig prinsipp og innebærer deltakelse, personlig utvikling og samarbeid. Kjennetegn ved endringer under koronapandemien skiller seg fra den skandinaviske modellen. Allikevel ser vi at styrerne involverte sitt personale i endringene. Randi opplevde at det var viktig med tydelighet, men hadde fortsatt behov for å evaluere tiltakene sammen med pedagogiske ledere. Ledelse beskrives som særdeles viktig for kvaliteten i endringsarbeid og implementering (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 16). Lederen skal være pådriver og støttespiller, se helheten i arbeidet, følge framdriften og sikre kvaliteten. Endringene var preget av ovenfra og ned beslutninger, men allikevel brukte styrerne sin lederrolle til å overbevise personalet om at endringene var nødvendige. De sørget også for at personalet fikk medvirke i utførelsen av endringene. Dette samsvarer med hva rammeplanen sier om lederens oppgaver. Nemlig å lede og følge opp utviklingen i barnehagen og sørge for at personalet er involvert ((Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

Styrerne måtte gjennomføre tiltak i egen barnehage, med grunnlag i politiske vedtak. Vanligvis gjennomføres endringsarbeid i barnehagene som et ledd i å øke kvaliteten og gjerne et ønske som

kommer fra organisasjonen. Det kan igangsettes som følge av at barnehagen opplever et behov for å øke kvaliteten og styrke arbeidet med for eksempel leken, måltidet eller arbeidet med språkutvikling. Et slikt arbeid kan være langvarig og barnehagen kan bruke flere år på å gjennomføre endringene. Det samsvarer i større grad med den skandinaviske modellen, der personalet er med på å definere behovet for og målet med endringen. Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 393) beskriver dette som en inkrementell endring, en endring som ofte tar utgangspunkt i eksisterende praksis og som skjer trinnvis over lengre tid.

Endringsarbeidet under koronapandemien var en top-down endring, fra barnehageeier og statlig hold. Denne typen endring beskriver Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 393) som en radikal endring, som bryter med praksis og krever umiddelbare tiltak. Målet for endringene var begrenning av smitte, noe som var en ny situasjon for barnehagene. I en krisesituasjon som under koronapandemien, måtte endringer gjennomføres raskt og av ren nødvendighet. Det skiller endringer under pandemien fra annet endringsarbeid i barnehagene. Endringene under pandemien kan sies å ha vært en planlagt og hierarkisk endring, der barnehagen måtte tilpasse seg til endringer i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 374). Den hierarkiske endringen innebærer analyse av endringene og valg av strategi og struktur og er en rasjonell beslutningsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 375). Beslutningsprosessen ble gjort på nasjonalt og kommunalt nivå og var både planlagt og hierarkisk i formen. Gjennom bruk av trafikklysmoell og smitteveiledere måtte barnehagene innføre ny struktur raskt og med korte frister. Eksempler på det er bruk av mindre grupper og redusert åpningstid. Det er i gjennomføringen av disse endringene at styrerne så det som en fordel av beslutningene kom ovenfra og var dermed lettere å gjennomføre. Det som skiller den planlagte og hierarkiske endringen i dette tilfellet fra en tilsvarende endring i en normaltid, er at endringene under pandemien skjedde raskt og med korte frister. En planlagt og hierarkisk endring kan også oppstå som følge av et internt behov i barnehagen. Forskjellen da kan være at personalet er mer delaktige i å analysere endringene og sammen komme fram til en ny struktur.

### 5.1.2 Usikkerhet i personalet

Tre av styrerne beskriver usikkerhet og engstelse i sitt personale. I starten av koronapandemien var enkelte i personalet engstelige for sin egen helse og for utsatte familiemedlemmer. Stine mener at ansatte så for mye på nyheter og kunne bli ekstra redde for smitte ved å ta inn mye informasjon på en gang. Samuelsson et al. sin undersøkelse (2020, s. 14) viser at personalet i barnehager i USA, Norge og Sverige stod i et dilemma når det gjaldt sitt profesjonelle ansvar opp imot hensyn til egen helse og sikkerhet. Randi er den ene av de fire styrerne som ikke opplevde at personalet var engstelige. Hun er styrer i den minste av de fire barnehagene, med 48 barn. Størrelsen på barnehagen kan ha betydning for nærheten til og dialogen med de ansatte. Tilstedeværelse gjør at

lederen får informasjon om hvordan personalet har det og hvordan de takler endringer (Larsen & Slåtten, 2020, s. 211). Muligheten for å være i dialog med leder, gir mindre stress og uro. Schein, (2010, s. 300) mener at medlemmer i organisasjonen må forstå at endring er nødvendig. Det å oppleve at likevekten utfordres kan gjøre at personalet godtar endringene. Behovet for å sikre egen og andres helse kan ha bidratt til at barnehagepersonalet så nødvendigheten av å foreta endringer. For å overkomme motstand er det to ting som er viktige, mener Schein (2010, s. 305). Frykten for ikke å overleve må være større enn frykten for endring. Personalet må få informasjon om årsaken for endringen og trygghet må oppveie for frykt.

Alle styrerne beskriver at de var tilgjengelige for de som hadde behov for å prate. Informasjon var viktig, men for mye informasjon kunne føre til ytterligere engstelse i personalet. Det er rimelig å anta at de fleste i personalet innså nødvendigheten av endringene, da alvorligheten ble kommunisert i hyppige pressekonferanser med statlige myndigheter og skrevet om i media og på sosiale medier. Yukl (2015, s. 235) mener at formidling av en visjon om en bedre framtid kan fungere som et redskap i det som kan oppleves som en forvirrende endringsprosess. På den måten kan personalet oppleve at innsatsen de har gjort ikke har vært forgjeves. Dette er i samsvar med at det viktigste i et endringsarbeid er å klargjøre for personalet hvorfor endringer er nødvendig (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 180). Å samle personalet om en felles forståelse for arbeidsoppgavene, vil være viktig for å finne mening i arbeidet. Felles visjon er den tredje disiplinen og ett av kjennetegnene i det Senge (2006, s. 192) beskriver som en lærende organisasjon. En felles visjon innebærer en forståelse av hvorfor arbeidet er viktig. Dette er også gjenkjennbart i beskrivelsen av styrers arbeidsoppgaver i rammeplanen. Styrer skal sørge for at personalet har en felles forståelse av barnehagens innhold og arbeidsmåter (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Utfordringen med formidling av felles mål og visjon under pandemien, var at styrerne visste lite om framtiden. Det kan ha gjort at det ble vanskelig å overbevise personalet om at det var en bedre framtid i vente.

Styrerne hadde ingen forutsetning for å vite hvordan framtiden skulle se ut eller når tiltakene skulle tre i kraft. Uklarhet om en endringsprosess kan øke frustrasjon og utmattelse, hevder Yukl (2015, s. 248). En måte å håndtere dette på er å forberede de ansatte på utfordringer som kan komme eller å trekke fram et eksempel på en vellykket historie. Gjennom pandemien har barnehagene brukt trafikklysmodellen med nivåene grønt, gult og rødt med tilhørende smittevernstiltak. Det var knyttet usikkerhet til varigheten av tiltakene og endringene var preget av korte frister. For styrerne i undersøkelsen kan det ha vært vanskelig å trekke fram et vellykket eksempel på fra en liknende situasjon. Ingen i vår levetid har gjennomgått en pandemi som den vi har sett. Usikkerhet har preget driften av barnehagene. I en slik situasjon kan det være vanskelig for en leder å skulle presentere en realistisk plan for framtiden.

Alle styrerne uttrykker at en negativ side ved endringer under pandemien var mangel på faglige og sosiale møteplasser. Savnet av kolleger og det å ikke kunne møte dem man hadde en god relasjon til, kan ha gjort det vanskeligere å mestre en ny situasjon. Else beskriver hvordan hun stod side ved side med sine ansatte da barnehagen åpnet etter å ha vært stengt våren 2020. De møtte barn og foreldre med ballonger og feiret at barnehagen åpnet. Anne la vekt på å berolige personalet. Da barnehagen åpnet etter nedstenging, samlet hun alle til et felles møte. Anne forteller at det var viktig for henne å motivere og å se og anerkjenne personalet. Hun sier selv at hun følte seg som en coach, en trener som skulle forberede laget sitt til innsats. Spurkeland (2017, s. 21) hevder at relasjonsledelse betyr at lederen må øke prestasjonen til sine ansatte, slik en trener gjør innenfor idretten. Ledelse må derfor tilpasses den enkelte lagspiller og den enkelte ansatte.

Stine beskriver at det var vanskelig å møte de ansattes individuelle behov. Stine innså at hennes kompetanse- og ansvarsområde ikke alltid strakk til. Noen hadde et stort behov for å prate og hun måtte henvise til lege eller annen kyndig person. Det kan tyde på at en unntakstilstand som under pandemien fikk fram helt spesielle behov hos personalet, en situasjon der den relasjonelle lederen muligens ikke strekker til. Martinsen (2015, s. 145) definerer utviklingsorientert ledelse. Lederen er orientert innenfor flere områder og disse er endring, oppgave og relasjon. Under pandemien var det et tydelig krav til styrer om å være tydelige og bestemte i gjennomføringen av endringer i barnehagen. Det ble viktig å fokusere på gjennomføring av oppgavene. Samtidig skulle styrer ta vare på ansatte, også de som ble svært bekymret og redde for smitte. Jeg forstår det slik at denne situasjonen stilte store krav til styrerne om å være orientert på endring, oppgave og relasjon, mer eller mindre på samme tid.

Anne og Else klarte å samle sitt personale, til tross for strenge smittevernregler. De benyttet seg av uteområdet og en stor sal med muligheter for å holde avstand. Store endringer kan være stressende for mange og til og med de som er positivt innstilt til endringene har behov for støtte. Yukl (2015, s. 248) skriver om det å hjelpe ansatte med å mestre situasjonen. Seremonier eller ritualer kan bidra til at de ansatte kommer sammen og uttrykker sine tanker og sin frustrasjon. Handlingene beskrives som viktige for samholdet og det å mestre situasjonen. Mangel på møtearenaer, avstand og arbeid i kohorter vanskeliggjorde bruken av seremonier og ritualer som virkemidler i endringsprosessen. Allikevel fant Anne og Else gode løsninger slik at personalet kom sammen og fikk delt sine tanker og frustrasjoner.

Stine beskriver motivasjonen for endring hos personalet sitt. Hun opplever at noen er redde for nye ting, uansett hva det er, mens andre elsker å lære nye måter å gjøre ting på. Schein (2010, s. 303) beskriver redsel for endring. En grunn kan være frykt for å tilegne seg nye ferdigheter eller endre

samarbeidsformer. Denne redselen kan, ifølge Schein (2010, s. 304) komme av frykt for tap av makt, frykt for manglende kompetanse, tap av identitet eller frykt for å miste gruppetilhørighet. Stine mener at nøkkelen til å øke motivasjonen hos de ansatte er å kjenne de du jobber med. Hun henter motivasjon ved å fokusere på de som er positive til endring. For andre som mangler motivasjon bruker hun tid for å forstå dem der de er gjennom samtaler. Motivasjon hos de ansatte, hevder Spurkeland (2017, s. 22), avhenger av lederens relasjonskompetanse. Det handler kort og godt om å gjøre andre gode. Hvis lederen ikke evner å påvirke sine ansatte, vil de de i ytterste konsekvens gå i hver sin retning og ikke jobbe mot felles mål. Det er nødvendig å ha en evne til å veilede og å tilrettelegge for sine ansatte og det krever en evne til å opparbeide tillit og gode relasjoner (Spurkeland, 2017, s. 27).

#### 5.1.4 Informasjonsflyt

Flere av styrerne beskriver informasjonsflyt under koronapandemien som utfordrende. I tillegg til å vurdere hva som var egnet informasjon til ansatte og foreldre, bidro informasjon fra nyhetskanaler og sosiale medier til å komplisere informasjonsflyten. Stine forteller at det var vanskelig å forstå sin egen rolle som formidler av informasjon. Noen ansatte ønsket å snakke mye om situasjonen, mens andre ville ha det litt på avstand. Det handlet om å finne en balansegang mellom å betrygge gjennom informasjon og samtidig ikke skremme. Kommunikasjon er et virkemiddel for ledelse.

Informasjonsflyt, formidling av visjon og mål og formidling av beslutninger baserer seg på at det er en velfungerende kommunikasjon i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 292).

Under nedstenging uttrykker Stine at det var vanskelig å skulle lede de ansatte fra avstand. Det å gi ansatte riktig informasjon, var ikke så enkelt når hun selv strevde med å ha oversikt over stadig ny informasjon. Stine mener at det var utfordrende med raske endringer og korte frister. Hun er styrer i en privat barnehage og opplevde på et tidspunkt under pandemien at viktig informasjon ikke kom til henne fra kommunale myndigheter. Hun fikk beskjed fra foreldre om at barnehagen skulle over på rødt nivå. Dette opplevde Stine som ubehagelig og hun følte at hun framstod som uprofesjonell ovenfor foreldre og ansatte. Det kan tyde på at det ikke bare er informasjonsflyten fra leder i barnehagen som er viktig, men det er også avhengig av at informasjon fra barnehageeier. Måten informasjon formidles på er også av betydning. Åpenhet og informasjonsflyt betegnes som viktig for at det skal være tillit mellom ledelsen og ansatte. Dialog er like viktig som formidling og er nødvendig for å reflektere over praksis, mener Larsen & Slåtten (2020, s. 159). Det å kommunisere hvorfor endringene er nødvendige, kan hjelpe medarbeidere til å få et klarere bilde av situasjonen (Yukl, 2015, s 247)

Anne påpeker sosiale mediers rolle i å bidra til uro blant personalet. Da barnehagene skulle åpne igjen etter påske i 2020, var det innlegg i sosiale medier om at ansatte i barnehagen skulle kastes ut i krigen og at man, i overført betydning, ble sendt til fronten. Anne samlet sitt personale for å berolige dem og som hun selv sier, hun ville vite hva som var viktig for folk. Mentale modeller er den andre disiplinen i det som kjennetegner en lærende organisasjon. Det er ubevisste antakelser om våre omgivelser og våre medmennesker (Senge et al., 2011, s. 428). Modellene kan sammenliknes med et kart som vi navigerer etter. Det er en måte å håndtere hverdagen på, uten å bruke mye energi på å nøye vurdere hvert eneste valg vi står ovenfor i løpet av en dag. Ny kunnskap fører i noen tilfeller ikke til nye handlemåter, nettopp fordi det er i konflikt med allerede eksisterende oppfatninger om hvordan verden fungerer (Senge, 2006, s. 163). Det er ikke alltid slik at den oppfattelsen mennesker har om verden samsvarer med virkeligheten. Frykten for smitte og sykdom, som forsterkes av nyhetsinnslag og historier på sosiale medier, kan ha påvirket personalet. Men det kan ha vært slik at smittevernstiltak på arbeidsplassen faktisk gjorde det til et tryggere sted å være. Å løfte fram eksisterende antakelser og holde det opp imot ny kunnskap, kan være med på å legge til rette for læring.

Deler av personalet følte at de stod i front og ble kastet ut i en usikker situasjon. Anne forteller at en kilde til frustrasjon blant personalet var at de opplevde at de ikke ble hensyntatt i forhold til det å stå i front. I andre yrkesgrupper ble man utstyrt med smittevernutstyr eller kunne sitte beskyttet bak et pleksiglass. Det ble også lagt merke til at andre yrkesgrupper fikk utbetalt bonuser som takk for at de stod i front under pandemien. Dette ble sett på som urettferdig. Mintzberg (2015, s. 48) beskriver ulike måter en leder kan håndtere informasjon på. En måte er å håndtere informasjon på, er å spre det ut til den som har behov og til den som lederen ser det mest hensiktsmessig å gi informasjon til. Under pandemien hadde ikke styrerne en slik makt over informasjonen. Informasjon om endringer i trafikklysmodellen og om smittesituasjonen i samfunnet var tilgjengelig overalt, i nyhetskanaler og i sosiale medier. Det var en oppfattelse av at ansatte i barnehage ikke ble anerkjent for den viktige jobben de gjorde. Kampanjer i sosiale medier kan ha bidratt til å øke frustrasjonen og frykten til barnehageansatte.

#### 5.1.6 Lederstil

Else beskriver hvordan hennes rolle som leder tok retning av å være omsorgsgiver. Hun minnet personalet på at de måtte ta pause og huske på å spise mat i løpet av arbeidsdagen. Else forteller at personalet, i starten av pandemien, jobbet hardt og satte egne behov til side. Ansatte droppet lege- og fysioterapeuttimer, noe som på sikt førte til økt sykefravær. Spurkeland (2017, s. 16) skriver om relasjonsledelse og hevder at tillit er det viktigste i en relasjon. Han skriver videre at den menneskeorienterte tilnærmingen til ledelse er knyttet til en interesse for mennesker (Spurkeland,



2017, s. 19). Sett i forhold til relasjonsledelse, holder det ikke med karisma og til å overbevise ansatte om en felles visjon. Det handler like mye om handling og atferd og det gjenspeiler verdier og kunnskap om mennesker (Spurkeland, 2017, s. 19). Spurkeland hevder at det ikke er selve posisjonen som leder som er det viktige, men det å skape tillit hos ansatte. Det er en forutsetning for å kunne påvirke dem til å nå målene (Spurkeland, 2017, s. 20).

Anne beskriver hvordan behovet for ledelse har skiftet. Hun har måttet være lydhør og fange opp signaler for å dekke behovet til den enkelte ansatte. Ideen om situasjonsbestemt ledelse åpner opp for tanken om at lederstil varierer ut fra behov og betingelser i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417). Styrerne i undersøkelsen beskriver et behov for tydelighet og å ta valg. Bruk av tvang ble sett på som en lettelse i innføringen av tiltak. Den spesielle situasjonen under pandemien gjorde det nødvendig med en endringsorientert lederstil. En lederstil som Martinsen (2015, s. 144) beskriver som å være interessert i nye ideer og å ta raske avgjørelser. På en annen side gjorde behovene til de ansatte at det ble nødvendig å være relasjonsorientert. Slik jeg forstår styrerne var det en kompleks situasjon der ulike behov måtte tilfredsstilles. Det stilte store krav til lederne og det var behov for å ha mange tanker i hodet på en gang. Oppgavene skulle gjennomføres, samtidig som personalet skulle ivaretas. Thompson mener at situasjonsbestemt ledelse kjennetegnes av at lederen varierer graden av støtte og styring ut ifra behovet til den enkelte ansatte (2015, s. 172). Transformasjonsledelse kan knyttes opp mot situasjonsbestemt ledelse, i den forstand at transformasjonsorientert ledelse sørger for at det er samsvar mellom arbeidsoppgavene og den ansattes behov og kompetanse. Bass (2015, s. 111) beskriver transformasjonsledelse som inspirerende og tillitvekkende. Noe som kan bidra til at personalet er positivt innstilt til endringer.

Else betegner sine pedagogiske ledere som satellitter og forteller at de står på mange måter i det samme som henne. Forskjellen er at de pedagogiske lederne er ute blant barna. De har behov for støtte og veiledning, mener Else. Gotvassli (2019, s. 33) hevder at lederen har betydning for endringskompetansen. Nærmere bestemt at ledelse må sees på som en prosess som må sikre læring og endring av kulturen. Samhandling og deltakelse i personalet er viktigst. Det handler om å finne alternative løsninger og ikke være låst i regler og rutiner. Else beskriver hvordan de, i hennes barnehage, stod i det hun kaller beredskapsvinduet. De prioriterte å jobbe med de oppgavene som var nødvendige for å komme seg gjennom den krevende situasjonen i starten av pandemien. En beredskapsgruppe med klar arbeidsfordeling økte effektiviteten og ga en sikrere informasjonsflyt. Struktur er en måte å utøve makt på (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 161). Klare roller og tydelige forventninger, gjør at medarbeidere vet hva som forventes av dem.

Martinsen (2015, s. 132) viser til to klassiske lederstiler. Den relasjonsorienterte lederstilen og den strukturorienterte lederstilen. Den relasjonsorienterte lederstilen fokuserer på inkludering og utvikling av personalet. Dette kan sammenfalle med et som betegnes som en demokratisk lederstil. En lederstil som fokuserer på tillit og involvering (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414). Den strukturorienterte lederstilen har ifølge Martinsen fokus på mål, organisering og systemer (2015, s. 132). Struktur og en klar organisering var nødvendig under pandemien for å klare å overholde smittevernreglene. Allikevel benyttet styrerne seg av en relasjonsorientert tilnærming ved at de involverte personalet og var opptatt av hvordan personalet taklet situasjonen. Else forteller at administrasjon var viktig i starten av pandemien. For henne var det å ha på plass en god struktur, systemer og rammeverk av stor betydning. Hun mener det ga rom for å fokusere på fag. Systemer og strukturer må ligge til rette for at endringer er gjennomførbare (Schein, 2010, s. 307).

#### 5.1.8 Oppsummering

I vurderingen av egen lederrolle under pandemien var alle fire styrere innom temaene tydelighet, håndtering av usikkerhet, informasjonsflyt og lederstil. Beslutninger og føringer fra nasjonale og lokale myndigheter gjorde det nødvendig å gjennomføre endringer. En av styrerne opplevde det nærmest som en lettelse at endringene var bestemt ovenfra og det bidro til at de ble lettere å gjennomføre. Samtidig som det var viktig for styrerne å være tydelige og ta valg, var de opptatt av å involvere sine ansatte. Det var rom for medvirkning fra personalet innenfor de strenge rammene i trafikklysmodellen. Jeg forstår det slik at styrerne måtte være endrings- og oppgaveorienterte, samtidig som de var relasjonsorienterte.

Tre av styrerne fortalte om usikkerhet og frykt for smitte blant personalet. Å berolige de ansatte og lytte til dem, var viktig for disse styrerne. Som styrer kunne det være vanskelig å møte behovene til de ansatte. En av styrerne opplevde at hun ikke hadde tilstrekkelig kompetanse og at personalets behov for hjelp med å takle usikkerheten, gikk utenfor hennes arbeidsoppgaver som styrer.

Informasjonsflyten ble sett på som utfordrende. Informasjon fra myndighetene og endringer med korte frister var krevende for styrerne. Det handlet om å finne en balansegang mellom det å gi for mye og for lite informasjon. Nyhetsbildet og innlegg på sosiale medier bidro til en til tider overveldende strøm av informasjon og kunne vanskeliggjøre styrernes arbeid med informasjonshåndteringen.

Anne forteller at det har variert hva slags leder hun har måttet være under pandemien. Samtaler med styrerne viste at det var behov for både en strukturorientert og en relasjonsorientert lederstil. Det var stort behov for gode systemer i barnehagene under pandemien, samtidig som personalets ulike behov stilte krav til styrerne.

## 5.2 Hvilken endringskompetanse så styrerne i sitt personale?

Styrere er ifølge rammeplanen ansvarlige for å lede og å følge opp arbeidet med barnehagens innhold og arbeidsmåter. De skal også ivareta kompetansen i personalet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Endringskompetanse handler om å vise vilje til endring, men det må ligge en personlig motivasjon til grunn for endring (Gotvassli, 2019, s. 32). Jeg trekker fram eksempler fra samtalene der styrerne forteller om personalets vilje og evne til endring sett opp imot hva som kjennetegner endringsprosessen som barnehagene har vært gjennom under pandemien.

### 5.2.1 Endringsprosessen

Styrerne i undersøkelsen forteller om løsningsorienterte ansatte. Stine forteller om større fleksibilitet i personalgruppa under pandemien. Hun forteller at personalet tok en dag om gangen og opplevde at endringene ikke var så skumle som de hadde trodd. De gjorde ting de ellers ikke ville ha gjort, blant annet å dele barnegruppa i mindre grupper. En rasjonell beslutningsprosess benyttes ved det som Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 374) beskriver som en planlagt og hierarkisk endring. I slike tilfeller skjer endring på grunn av et behov for tilpasninger til endringer i omgivelsene. Under koronapandemien, måtte barnehagene i aller høyeste grad tilpasse seg til endringer i omgivelsene. Endringene var planlagte, men det som var spesielt i dette tilfellet var at barnehagene fikk svært korte frister til å gjennomføre endringene. Ny organisering, som innebar ny arbeidsfordeling, hygienetiltak, nye barnegrupper og ny inndeling av inne- og uteområdet måtte planlegges og gjennomføres i løpet av få dager. Den rasjonelle beslutningsprosessen innebærer en analyse av endringene, valg av strategi og ny struktur. Barnehagene hadde liten tid til å analysere endringene, lage en strategi og finne fram til ny struktur. Arbeidet med analysen og valg av strategi gikk i beste fall parallelt med innføringen av endringene og kunne slik jeg forstår det, brukes til mindre justeringer av tiltakene.

Endringsprosessen som ble gjort i barnehagene under pandemien, kan analyseres ut fra Ertesvåg & Roland (2013, s. 180) sin modell for endringsprosesser. Forfatterne presenterer seks trinn i modellen som er avklaring av behov og forankring, definering av mål, utarbeiding av plan, implementering, innarbeiding og videreføring og evaluering. Avklaring av behov og forankring ble gjort av myndighetene da det ble klart at pandemien kunne utgjøre en trussel for kapasiteten i helsevesenet. Forankringen var beskrivelsen av trusselbildet og behovene for endring ble tydeliggjort gjennom trafikklysmodellen. Definering av mål ble også avklart på nasjonalt nivå og formidlet på pressekonferanser i regi av regjeringen. Utarbeiding av plan innebærer en fordeling av roller og oppgaver. Kravene til endring var tydelige ut fra trafikklysmodellen som for eksempel inndeling av mindre grupper der en voksen hadde ansvar for henholdsvis tre eller seks barn, ut fra alder. Endringene ble iverksatt raskt og med korte frister. I forhold til innarbeiding og videreføring av

endringene, skiller dette seg fra beskrivelsen i modellen. Endringene ble ikke nødvendigvis videreført etter pandemien og det var heller ikke mulig å videreføre alle endringene. Et eksempel på det er reduserte åpningstider og full bemanning gjennom hele dagen. Det er noe Else beskriver som et drømmescenario. Endringene kom ikke som et ønske fra barnehagen. Det har vært tydelig for ledelsen og personalet at endringene mest sannsynlig er midlertidige. Det er allikevel slik at det sjette trinnet i modellen, evaluering, kan komme til nytte. I samtalene i denne undersøkelsen gir de fire styrerne eksempler hvilke erfaringer de vil dra nytte av i en normalsituasjon, som for eksempel hygienetiltak og bruk av mindre grupper.

Else opplever at pandemien virkelig fikk fram endringskompetansen hos personalet. Hun undrer seg over hvorvidt personalet kan beholde evnen til å være like endringsvillige etter pandemien. Når endringene ikke lenger er nødvendige, kan endringsviljen svekkes (Yukl, 2015, s. 250). For å opprettholde entusiasme om endringene i en periode der nødvendigheten ikke oppleves som like sterk, mener Yukl (2015, s. 250) at det er viktig at lederen legger ned innsats og bruker ressurser for å opprettholde endringene. Endringene under pandemien er derimot midlertidige, og barnehagene har anledning til å gå tilbake til driften slik den var før pandemien. Nye ferdigheter og arbeidsmåter som læres må ikke nødvendigvis være endelige. Man har anledning til å gå bort fra hyppig håndvask og bruk av mindre grupper når pandemien er over. Allikevel kan de nye arbeidsmåtene føre til at personalet tilegner seg nye virkelighetsoppfatninger, normer, verdier og arbeidsmåter. Det kan bety at det allikevel kan bli varige endringer i organisasjonen.

Styrerne fant løsninger for å samle personalet til drøfting og refleksjon under pandemien. Randi forteller om møtearenaer på Teams, Anne forteller om en felles samling i en stor sal med god avstand og Else forteller om ledermøter som ble holdt utendørs. Allikevel var det et savn at de vanlige arenaer for møter var fraværende. Randi savnet blant annet refleksjonsgrupper med fagarbeidere og assistenter. Yukl (2015, s. 250) beskriver et personorientert perspektiv på ledelse med at lederen må skape engasjement og tilslutning i hele endringsprosessen. Ansvar for det bør ikke overlates til andre i organisasjonen. Ifølge rammeplanen skal styrer sørge for at hele personalet er involvert (Kunnskapsdepartementet, 2017. s. 16). Gruppelæring er det fjerde kjennetegnet på en lærende organisasjon (Senge, 2006, s. 218). For å komme fram til gode løsninger er det nødvendig at alle stemmer kommer fram. Det betyr at lederen, i dette tilfellet styrer, legger til rette for arenaer for meningsutveksling og refleksjon. Medlemmene i organisasjonen kan på den måten lære av hverandre og nyttiggjøre seg av hverandres erfaringer. Dette kan ha vært nyttig for barnehagene, å reflektere sammen rundt erfaringer fra endringer under pandemien.

Else merket seg at barnehagene fikk kortere frister på å innføre endringer enn skolen. Det er grenser for hvor mange ganger man skal hive seg rundt før man blir kvalm, sier Anne og viser til endringer ved bruk av trafikklysmoellen. Endringer som er gjort i barnehagene under pandemien kan karakteriseres som radikale endringer. Det beskrives av Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 393) som endringer som skjer på kort tid og som bryter med eksisterende praksis. I forhold til endringer som betegnes som inkrementelle og som er langvarige og tar utgangspunkt i praksis, er den radikale endringen mer uforutsigbar og man kan tenke seg at den vil kreve mer av personalet. Det gjenspeiler seg i styrernes beretninger om at deler av personalet var engstelige og bekymret.

Styrerne oppgir at det under pandemien var nødvendig å involvere personalet. Randi mente at det var personalet som erfarte hva som fungerte og ikke fungerer på avdelingene. Samtidig beskriver flere av styrerne at det har vært vanskelig å involvere personalet da de vanlige møtearenaene ble borte. Yukl (2015, s. 242) hevder at det er noen suksessfaktorer for å gjennomføre endringer i organisasjoner. Ledelsen har viktige oppgaver i å legge forhold til rette, til å støtte personalet og til å bidra med ressurser som skal til for å få til endringene. Han legger til at det er bedre at ledelsen støtter medarbeidere i å gjennomføre endringene, snarere enn å gi detaljerte instruksjoner om hvordan det skal gjøres. Det var ikke mulig for lederne å unngå detaljstyring i endringsprosessen. Stine forteller om et tilfelle der to av hennes ansatte ga hverandre en klem, noe som resulterte i klage fra foreldre og at hun som leder måtte be personalet om å ikke klemme. I en normal endringsprosess, ville dette vært en utenkelig problemstilling. Det finnes ingen fasit på hva som må til for å få til en god endringsprosess. Jacobsen & Thorsvik, (2019, s. 392) mener at det er avhengig av situasjonen og hvilken endring som er ønskelig eller nødvendig. Endringer i organiseringen under pandemien førte også til bortfall av sosiale møtearenaer. Det var ikke bare i arbeidstiden at endringene fant sted. Det hadde også konsekvens for de sosiale relasjonene og det kollegiale.

### 5.2.2 Nye handlingsmåter

Anne forteller om to av sine ansatte som ga uttrykk for det var ålreit at det skjedde noe nytt etter å ha jobbet i barnehage i 20 år. Else forteller om en ansatt som først yter motstand mot å bruke digitale verktøy, for deretter å gjennomføre oppgaven med glans.. Yukl (2015, s. 225) viser til psykiske reaksjoner ved endringer. Hyppige endringer, stress og belastning kan gjøre at mennesker blir sårbare og mindre fleksible. På den andre siden kan hyppige endringer gjøre at man blir mer rustet for nye endringer i framtiden. Reaksjoner på endring gjenspeiler seg i eksempler fra styrerne. Noen ansatte ble engstelig og fikk et stort behov for å prate Det krevde til slutt så mye av Stine, at hun måtte be den ansatte om å ta kontakt med lege. Dette tilfellet handler muligens ikke så mye om motstand mot å gjennomføre nye arbeidsmåter. Men kan handle like mye om en redsel for det som er en trussel mot egen eller andres helse. Noen kan se på endringer som en måte å lære noe nytt og

å få muligheten til å forbedre egen praksis. En lærende organisasjon tilegner seg kunnskap og øker kompetansen i takt med endringer i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 349). Personlig mestring er den første av fem disipliner som kjennetegner en lærende organisasjon og forutsetter at ansatte er motivert for å lære (Senge et al., 2011, s. 352). Personlig mestring springer ut av ferdigheter og kunnskaper, men det går utover det. Senge (2006, s. 131) sier at det handler om å leve livet med en kreativ tilnærming. Personlig mestring handler om å vite hva som er viktig og hva som er målet med arbeidet. De ser på seg selv om en del av noe større som de har muligheten til å påvirke. Den femte disiplinen i Senge sin modell viser til systemtenkning. Det handler om å se sammenhenger og hvilken betydning enkeltpersoner har for felleskapet og hvordan den enkelte påvirker helheten (Senge, 2006, s. 12).

Anne peker på en slitasje i personalet og at det er grenser for hvor mye man skal hive seg rundt før man blir kvalm. Usikkerheten om fremtiden var en faktor i endringer under pandemien. Else beskriver det som å stå i et «beredskapsvindu». En periode der styrer og personalet til enhver tid måtte være klare for nye endringer som var bestemt av myndighetene. Det å stå i en form for alarmberedskap kan føre til det Anne betegner som å bli kvalm. At usikkerhet om fremtiden kan øke belastningen og følelsen av stress. Else forteller at personalet har stått i ubehag gjennom pandemien og at de har opplevd frykt og redsel. Men de har stått i ubehag og usikkerhet og opplevd at det har gått bra. Anne mener at korte frister for å gjennomføre endringer, viste manglende respekt for yrkesgruppene som jobber i barnehager. Saker i nyheter og i sosiale medier fortalte om yrkesgrupper som ble beskyttet med smittevernutstyr og pleksiglass og butikkansatte som fikk utbetalt bonus. Det bidro til følelsen av manglende anerkjennelse og manglende kompensasjon for arbeidet. Det er en felles oppfatning av at barnehagelærerne var dårlig forberedt på nye krav og endringer i driften (Samuelsson et al., 2020, s. 14). Annen forskning viser også at barnehagelærere har opplevd stor belastning og at de ikke var godt nok forberedt på gjenåpningen av barnehagene i april 2020 (Os et al., 2021, s. 109).

Styrerne forteller om en ny hverdag under pandemien med bruk av digitale verktøy. Randi forteller at Teams ble brukt som en arena for drøfting. Hun fikk tilbakemelding om hva som fungerte og ikke, og sammen med pedagogiske ledere, hvor de fant nye og egnede løsninger. Stine mener tvang gjorde at Teams ble ny en plattform for kommunikasjon. Det var i en periode den eneste måten de kunne møtes på. Else forteller om krav til personalet om at de skulle bruke digitale plattformer til å kommunisere med barna hjemme under nedstenging. Hun gir ett eksempel på en ansatt som nekter å ta i bruk digitale plattformer til pedagogiske aktiviteter. Etter en stund lager hun en påskefilm sammen med flere andre i personalet og legger den ut på Facebook. Den ansatte kom ut av komfortsonen sin og tok i bruk nye verktøy i arbeidet med barna. Hun lærte seg å bruke andre

kommunikasjonskanaler for å ivareta den pedagogiske praksisen. Yukl (2015, s. 226) mener at endring i holdning kan føre til endring i atferd og i motsatt tilfelle at endring i atferd kan føre til endring i holdning. Vi kan tenke oss at den ansatte gjennom å utføre en aktivitet som hun ikke ville, kan ha kommet fram til at dette allikevel gikk bra. Det kan ha ført til en endring i holdning og kan gjøre at hun ikke er redd for å bruke digitale medier til å lage pedagogiske opplegg på et senere tidspunkt.

Randi og Else beskriver en ny måte å jobbe med tilvenning av nye barn i barnehagen høsten 2021. Begge barnehagene opplevde at barn og foreldre hadde behov for mer tid, blant annet på grunn av manglende sosial kontakt med andre enn nærmeste familie. De to barnehagene arrangerte blant annet utendørs møteplasser der foreldre, barn og ansatte kunne treffes. Else forteller om en foreldreaktiv tilvenning, der tilvenningen i større grad ble tilpasset behovet til den enkelte familie. Else og Randi forteller om positive erfaringer med digitale hjelpemidler som Teams. Randi og hennes personale brukte Teams i foreldresamtaler og hun forteller at det økte fleksibiliteten for foreldre og pedagogiske ledere. For at endringer skal gjennomføres, påpeker Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 376), at en av de kritiske faktorene er at behovet for endring oppleves reelt og viktig. Organisasjoner kan opptre proaktiv og se behovet for endringer før det er nødvendig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 377). På den andre siden kan organisasjoner være reaktive og innføre endring etter at det er pålagt eller sett på som nødvendig. Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 378) peker på at det er lettere å få med seg personalet der man ser et helt klart behov for endring. Dersom ledelsen hadde innført bruk av nye digitale verktøy uten at personalet så behovet for det, kunne det ha vært større motstand mot å ta det i bruk. Kulturen er ubevisst og en internalisert del av oss, den blir en rettesnor for hvordan arbeidet skal utføres (Larsen & Slåtten, 2020, s. 80). Schein mener at kultur er skapt av samhandling med andre og av vår egen atferd. Kultur er regler for hvordan vi skal opptre og er fundamentet for det sosiale systemet (2010, s. 3). De kulturelle reglene som styrte hvordan arbeidet ble utført og hvordan ansatte samhandlet før pandemien, kan ha endret seg under pandemien. Bruk av tvang i gjennomføringen av endringsprosessen, kan ha ført til en endring i kulturen. Larsen & Slåtten (2020, s. 36) hevder at struktur og kultur henger sammen. Innføring av nye rutiner kan endre kulturen.

#### 5.2.4 Oppsummering

En top-down initiert endring karakteriserer endringsprosessen som barnehagene har opplevd under pandemien. Den har vært kjennetegnet av føringer i form av politiske vedtak og korte tidsfrister som følge av endringer i omgivelsene. Endringene var midlertidige, og usikkerhet om framtiden kan ha bidratt til ubehag og frykt blant deler av personalet. Stress og belastning, som følge av en usikker hverdag, kan føre til mindre fleksibilitet i håndteringen av framtidige endringer. Derimot kan gode erfaringer med endringer, og en følelse av mestring, føre til at man er mer rustet for endringer på et

senere tidspunkt. Styrerne beskrev innføring av nye arbeidsmetoder. Eksempler på dette var at Teams ble brukt til møter og foreldresamtaler. Noe som viste seg å gi større fleksibilitet både for foreldre og pedagogiske ledere. Personalet brukte Facebook som kommunikasjonskanal for å gi et pedagogisk tilbud til barna.

### 5.3 Hva var konsekvensene av koronapandemien for barnehagene i undersøkelsen?

Styrerne forteller om innføring av nye arbeidsmåter under pandemien. Noen av disse endringene førte til økt mestring i personalet og en erkjennelse av at endringene hadde positive følger for driften og for det pedagogiske arbeidet med barn. På spørsmål om konsekvenser av pandemien kom styrerne inn på temaer som arbeid organisering, pedagogisk arbeid og arbeid med fag.

#### 5.3.1 Organisering

Styrerne beskriver mindre grupper, fokus på hygiene, full bemanning og kortere åpningstid som positive endringer under pandemien. Else påpeker at det er flere av disse tiltakene som ikke kan overføres til en normalsituasjon, på grunn av ytre rammevilkår. Men noen erfaringer kan man allikevel dra med seg. Randi, Stine, Anne og Else trakk fram inndeling i mindre grupper som en positiv erfaring. Relasjonen mellom voksne og barn var bedre, og det var lettere å se enkeltbarnets behov og utvikling. Anne mente at det kunne være krevende å være på jobb fra åtte til halv fire med en full barnegruppe. Slik jeg forstår det, ble det intenst å være tett på en barna en hel arbeidsdag. For å øke entusiasmen for endring, er det lurt å fokusere på de positive framskrittene som er oppnådd (Yukl, 2015, s. 249). Deler av personalet i tre av barnehagene opplevde å stå i en krise og i en usikker situasjon under pandemien. Positive erfaringer med endringene som ble innført, kan ha gjort at belastningen ble redusert. Det kan vi se av styrernes beretninger om personale som tok i bruk Teams og Facebook for å kommunisere med barn og foreldre.

Arbeid i mindre grupper gjør at man ser verdien av den enkelte medarbeider, mener Else. Det førte til refleksjon omkring hvordan man kan istandsette og støtte ansatte i arbeidet. Ansvarliggjøring av den enkelte kan ha ført til en større forståelse for innholdet i arbeidsoppgavene. Individuell læring handler om å at ledelsen legger til rette for personlig mestring (Senge, 2006, s. 129). Men det forutsetter at individet selv er motivert for å mestre. Motivasjon kan ha innvirkning på det å være i endring. Jacobsen & Thorsvik beskriver tre typer av motivasjon (2019, s. 236). Ytre motivasjon, indre motivasjon og prososial motivasjon. Det er vanskelig å vite hva som gjør at den enkelte medarbeider er motivert for arbeidet og lederen må ha en tett relasjon til medarbeideren for å vite noe om dette. Den ytre motivasjonen handler om lønn eller andre goder, den indre motivasjonen handler om egen utvikling og det å oppleve belønning i form av individuell mestring. Prososial motivasjon henger med sammen med systemtenkning, som er den femte disiplinen og ett av kjennetegnene på en lærende



organisasjon (Senge, 2006, s. 11). Det vil si en erkjennelse av at egen innsats har en positiv ringvirkning på helheten. Under pandemien kan motivasjonen henge sammen med at endringene kom av ren nødvendighet og at det å ikke gjennomføre arbeidsoppgavene, kunne ha konsekvenser som fikk alvorlige følger for mange.

Stine mente at bruk av mindre grupper gjorde at den voksne ble nødt til å ha kontakt med barn som kunne være krevende. Muligheten til å velge hvem man ville ha en relasjon med, falt bort. Den voksne ble utfordret til å ha en relasjon med foreldre som de anså som krevende. Anne mener at inndeling i mindre barnegrupper gjorde at personalet hadde mer fokus på ungene. Personalet økte kompetansen sin i forhold til barns utvikling. Os et al. (2021, s. 53) viser til at barnehagene har håndtert krisen på en god måte og at det har vært mye læring og mestringsfølelse blant personalet. Samtidig rapporteres det om slitne medarbeidere som jobber i en usikker tid. Funnene samsvarer med sentrale momenter fra samtalene i denne undersøkelsen. Pandemien har ført til nye erfaringer som personalet kan ta med seg videre, men omstendighetene omkring endringene var svært spesielle. Usikkerhet og bekymring preget personalet, men allikevel opplevde mange økt mestring som følge av ny organisering og ansvarsoppgaver.

Forståelse for oppdraget, troen på egne evner og motivasjon til å utføre oppdraget, beskrives av styrerne som positive følger av endringer under koronapandemien. Styrerne mente at en klarere ansvarsfordeling gjorde at den enkelte ansatte fikk bedre forståelse for arbeidsoppgavene. Larsen & Slåtten (2020, s. 22) mener at det er en tendens til økt formalisering og tydeligere hierarki i barnehagen. Koronapandemien kan ha betydning for en ytterligere dreining i den retningen ved at personalet har fått tydeligere ansvarsområder og at føringer i større grad kommer fra ledelsen eller som følge av politiske vedtak. Det ble i større grad tydelige roller og rutiner. Kultur og struktur henger sammen, mener Larsen & Slåtten (2020, s. 36). Kultur er verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som er i endring som følge av endringer i omgivelsene og i struktur eller oppgaver (Larsen & Slåtten (2020, s. 78). Under koronapandemien kan strukturen i barnehagen hatt større betydning enn kulturen tradisjonelt har hatt. Momentene som trekkes fram i denne undersøkelsen samsvarer med funn fra undersøkelsen til Os et. al. (2021, s. 77). Rapporten fant at barnehagelærere mener at økt voksentetthet og mindre barnegrupper gir bedre kvalitet i barnehagen, sammenliknet med tiden før pandemien. Det bekreftes også av undersøkelsen til Samuelsson et al. (2020, s. 15), der barnehagelærere i USA og Norge fortalte at de ønsker å videreføre endringer som mindre barnegrupper og mer bruk av digitale møter. Masteroppgaven til Kristoffersen & Hansen (2021, s. 73) viser derimot at små barnegrupper har vært mindre gunstig for noen barn i og med at det var et begrenset antall lekekamerater. Randi sine erfaringer samsvarer med Kristoffersen & Hansen sine funn og hun forteller at barna i hennes barnehage ikke kunne velge hvem de fikk leke med.

### 5.3.3 Pedagogisk arbeid

Randi trekker fram færre tilgjengelige leker til barna som en negativ konsekvens av pandemien. På grunn av krav til rengjøring, var det nødvendig å tilbyde på avdelingene. Hun forteller om avlyste aktiviteter for skolestarterne. Else forteller om en førskolegruppe som ble delt i mindre grupper og at de manglet erfaring med å være del av større gruppe. Dette mente hun var en svakhet i forhold til skulle forberede barna til skolestart. Stine påpeker at pandemien kan ha hatt en negativ konsekvens for de minste barna når det kommer til kroppslig avvisning. De minste barna forstod ikke nødvendigvis at de ikke kunne få en klem av en voksen eller at de ikke kan leke med de barna de hadde lyst til. Endringsarbeid under pandemien kan vi slå fast at var bestemt ovenfra og ned. Det tvang fram nye måter å jobbe på for å kunne gi et forsvarlig pedagogisk tilbud til barna. Samtidig som personalet og ledelsen skulle tolke trafikklysmodellen og smittevernregler, skulle barnehagene være en pedagogisk virksomhet og oppfylle samfunnsmandatet. Samfunnsmandatet som sier at barnehagen skal ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og dannelse. Dette skal være grunnlaget for en allsidig utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7).

### 5.3.4 Arbeid med fag

Randi, Stine og Else forteller om savnet av sosialt samvær under koronapandemien. Enkle ting som å møtes på pauserommet eller å søke råd hos en kollega man stolte på. I mangelen på sosialt samvær mistet Stine verdifull informasjon om hvordan personalet hadde det. Hun fikk heller ikke observert arbeidet på avdelingene. Randi og Else trakk fram manglende samarbeid på tvers av avdelinger som en negativ følge av pandemien. Det innebar mindre fleksibilitet til å organisere hverdagen i barnehagen ved sykefravær. Else mener at de i praksis var fem enheter i samme barnehage, uten mulighet for samarbeid. Funn fra Sørensen (2021, s. 30) sin feltstudie i Danmark viser også at personalet savner samvær med kolleger.

Det var et fellestrekk i samtalene at styrerne var opptatt av det ansvaret de hadde for å sørge for at personalet skulle ha faglig utvikling. Oppdatering på forskning, veiledning, kurs og refleksjonsgrupper var noe av det styrerne savnet å jobbe med under pandemien. Randi savnet å ha felles møter med personalet og egne refleksjonsgrupper med fagarbeidere. Stine fortalte at det var vanskelig å ha fokus på fag når man bare kunne møtes digitalt. Hun trakk fram at personalet burde være trygge på hverandre når de skal dele tanker og refleksjoner. Anne sier at de ønsket å ha et læringsmiljø i barnehagen, hun ville ikke å drive det hun kaller for et parktilbud. Anne fant nye løsninger som gjorde det mulig for å opprettholde arbeid med fag. Under nedstenging fikk personalet hjemmeoppgaver, de skulle lese og skrive refleksjonsnotater. Å sikre at pedagogene fikk arbeidstid ble også viktig for å sikre faglig fokus. Artikkel publisert i Utdanningsnytt (17.03.21) viser at styrere mener at det var et manglende samarbeid mellom ansatte og avdelinger og at pedagogene fikk lite

plantid. Dette er noe som styrerne i undersøkelsen mente hadde betydning for kvaliteten i barnehagen.

### 5.3.5 Oppsummering

Negative konsekvenser av pandemien handlet om lite kontakt med kolleger og mangel på sosiale arenaer, mangel på møteplasser og lite muligheter for felles refleksjon. Det var mindre fleksibilitet for styrer i å organisere bemanning og håndtere sykefravær. Dårligere tilgang til leker og et dårligere tilbud for barna på grunn av smitteverntiltak ble oppgitt som negative sider ved pandemien. Barna hadde manglende frihet til å velge hvor de ville leke og hvem de ville leke med. Den kroppslige avvismingen av barn, ble av en av styrerne sett på som en uheldig konsekvens av tiltakene under pandemien. Koronapandemien avslørte en manglende respekt for ansatte i barnehager, mente en av styrerne og oppgir korte frister for innføring av endringer, manglende smittevernsutstyr og mangel på økonomisk kompensasjon. Alle fire styrere opplevde at det ble mindre tid til arbeid med fag. De savnet fysiske møter, refleksjonsgrupper og fordypning i forskning og litteratur sammen med sitt personale. Samtidig sa en av styrerne, Anne, at arbeid i mindre grupper gjorde at personalet kunne øve på faget og ha mer fokus på barna.

Av positive konsekvenser for barnehagen, anser alle fire styrere at mindre grupper ga bedre relasjoner mellom voksne og barn. Noen barn blomstret under pandemien. Reduserte åpningstider betød økt voksentetthet gjennom hele dagen. Det ble beskrevet som en drømmesituasjon. Slik jeg oppfatter det opplevde også styrerne at inndeling i mindre grupper ga økt ansvar og en tydeliggjøring av arbeidsoppgavene til den enkelte medarbeider.

## Kapittel 6 Avslutning

### 6.1 Oppsummering

Det er vanskelig å skulle trekke konklusjoner i masteroppgaven. Samtaler med de fire styrerne bidro med perspektiver på endringsprosesser og ga innblikk i virkeligheten slik styrerne opplevde den. Jeg har heller valgt å gi en oppsummering og forsøke å trekke hovedlinjene fra samtalen. Noen av beskrivelsene sammenfaller med annen forskning. Andre uttalelser opplever jeg at er nye i denne undersøkelsen. Det gjelder blant annet styrernes utfordring med håndtering av informasjon og opplevelsen av manglende anerkjennelse og kompensasjon av barnehageansatte.

Problemstillingen for denne undersøkelsen er: Hvilke erfaringer har barnehagestyrere fått med endringsprosesser under koronapandemien? Forhold utenfor barnehagen påvirket organisasjonen og rammefaktorene som lederen arbeidet under. Dette har vi sett under pandemien og det kommer fram i undersøkelsene i denne oppgaven. Børhaug et al. (2011, s. 84) mener at perspektiver på

organisasjoner og ledelse utfyller hverandre. Ledere har et handlingsrom innenfor organisasjonens rammer. Ledere kan velge å sette søkelys på systemer, måloppnåelse og effektivitet eller å legge mer vekt på relasjoner, involvering og utvikling av den enkelte medarbeider. I denne undersøkelsen og i samtale med fire styrere, kom det fram at de har måttet kombinere de to tilnærmingene. Endringene under pandemien, krevde umiddelbare tiltak. Den høyst spesielle situasjonen under pandemien påvirket personalet, ikke bare på jobb, men også på et personlig plan. Frykt og usikkerhet preget perioden for mange og stilte store krav til styrerne.

Gotvassli (2019, s. 32) hevder at endringskompetanse er individets evne til å ta ansvar for egen utvikling. Randi, Stine, Anne og Else har uttalt seg om endringskompetansen til personalet og de forteller om fleksible og løsningsorienterte medarbeidere. Personalet har håndtert endringene ulikt. Noen har gått løs på nye arbeidsmåter og tilegnet seg ny kunnskap, mens andre har uttrykt engstelse og uro og frykt for egen og andres helse. Som en styrer beskrev det, er noen ansatte alltid positive til endring, mens andre må man som leder bruke mer tid på. En personalgruppe består av ulike mennesker som har ulike utgangspunkt og reaksjonsmønstre. Det som var spesielt med endringer under koronapandemien, var at endringene gikk utover forhold på selve arbeidsplassen.

Barnehagens indre liv speilet i alle høyeste grad situasjonen i omgivelsene. Situasjonen påvirket mange på et personlig plan og fikk konsekvenser for hverdagslivet i form av restriksjoner. Styrerne beskrev at hensynet til egen helse og familie påvirket arbeidssituasjonen for mange ansatte. En av styrerne mente at det var vanskelig å håndtere ansattes bekymringer og frykt. Det var noe som gikk utover hennes kompetanse som styrer.

Endringer i barnehagen under koronapandemien kom som følge av politiske vedtak. Ansatte i barnehage var i fronten, uten smittevernutstyr og i en jobb som kjennetegnes av fysisk nærhet og omsorg for barn. Else mente at pandemien førte til en erkjennelse av at barnehageansatte er viktige og at det har blitt et opplevd fellesskap rundt det hun kaller for Barnehage- Norge. En felles forståelse for at ansatte i barnehagen gjør en viktig jobb for barna og for samfunnet som helhet. Samtidig mener Anne at håndteringen av barnehagene synliggjorde manglende respekt for yrket. Hun mente at korte frister, manglende smittevern og mangel på kompensasjon for arbeidet synliggjorde dette.

Styrerne forteller om økt behov for tydelighet og at endringene under pandemien var lettere å innføre under tvang.. En slik top-down prosess viste seg å være effektiv for innføring av nye arbeidsmåter som for eksempel bruk av digitale plattformer og arbeid i mindre barnegrupper. Slik jeg forstår det har endringer under pandemien, gitt styrer og personalet erfaringer de ellers ikke ville hatt. Det kan ha betydning for hvordan ledelsen og personalet møter endringer i framtiden.

Endringsprosesser i en unntakstilstand mener jeg skiller seg fra beskrivelsen av ideelle endringsprosesser for en organisasjon. I beskrivelser av det jeg oppfatter som ideelle endringsprosesser, er forankring nedenfra i organisasjonen en viktig del av prosessen. Involvering og medbestemmelse sees på som viktig i den skandinaviske modellen. Selv om endringene ble pålagt ovenfra, kan en tydelig formidling av hensikten gjøre at personalet ser behovet for dem. Under pandemien ble hensikten med inngripende tiltak i hele Norge, kommunisert på mange fronter og på mange plattformer. Hensynet til de svakeste i samfunnet og begrensning av smitte, var en tydelig årsak til endringene som måtte gjennomføres.

Endringer påvirkes langt på vei av krav fra omgivelsene og kan være radikale, skje raskt og gå på tvers av gjeldende praksis. Det er forskjell på endring og utvikling. Utvikling er en prosess som kan gå over lang tid og involverer alle i personalet. Under koronapandemien var endringene nettopp radikale. Allikevel oppfatter jeg det slik at gjennom en slik top- down endring, har det vært mulig for barnehagene å bruke erfaringene i et mer langsiktig utviklingsarbeid. Endringene kan bidra til en utvikling av barnehagen med grunnlag i erfaringer fra pandemien. En endringsprosess som var startet som en top-down prosess, kan ha gått over til å bli en nedenfra og opp prosess, der personalet i større grad påvirker tiltakene og hvordan de kan utvikles til en langvarig endring i barnehagen. Det er personalet som opplever hvordan endringene fungerer i praksis. Som Randi sa, det er de pedagogiske lederne som vet hva som fungerer og ikke. Hun måtte involvere de pedagogiske lederne for å komme fram til de beste løsningene.

Styrerne har sett hvordan nyhetsstrømmen og sosiale medier har hatt betydning for deres arbeid under pandemien. Slik jeg forstår det, så har en ustoppelig strøm av informasjon komplisert arbeidsoppgavene til styrerne. Kampanjer på sosiale medier kan ha bidratt til engstelse og uro hos personalet. Kampanjer som beskrev at barnehageansatte skulle ut i krigen og ble omtalt som superhelter. Samtidig var de omtalt som prøvekaniner, uten beskyttelse. En styrer påpekte at barnehageansatte ikke fikk den anerkjennelsen de fortjente. Dette kan sosiale medier ha vært med på å bygge oppunder. Konsekvensen kan ha vært økende uro, manglende motivasjon og en negativ holdning til endring, læring og utvikling. Styreres håndtering av informasjon til personalet og til foreldre ble påvirket av en ekstern informasjonsstrøm i omgivelsene. Styrerne opplevde at de skulle gi nok informasjon for å kunne berolige sine ansatte. For mye, og det jeg oppfatter som ufiltrert informasjon fra sosiale medier, kan ha vært med på å skape økt frykt og uro. Dette perspektivet på endringsarbeidet under pandemien, med sosiale mediers og nyhetskanalers innflytelse på arbeidet i barnehagen, var overraskende. Jeg hadde ikke på forhånd sett på det som en faktor som påvirket styrernes erfaring med endringsprosesser.

Styrerne opplevde manglende faglig utvikling under pandemien. Mangel på møtearenaer og samarbeid på tvers av avdelinger, gjorde det vanskelig med systematisk arbeid med fag. Randi savnet refleksjonsgrupper med fagarbeidere. Anne påpekte at hvis hun ikke kunne jobbe med fag, vil hun heller vurdere å slutte i jobben som styrer. Jeg oppfatter det slik at styrerne definerer arbeid med fag som møtetid, refleksjonsgrupper, faginnlegg, kursing og lesing av forskning. Altså arbeid der de er i interaksjon med sine ansatte. På spørsmål om konsekvenser av pandemien oppgir alle fire styrere at arbeid i mindre grupper er positivt, at det bedrer relasjonen barn-voksen og at enkeltbarn blomstrer.

Noen styrere oppgir at det var en tydeligere ansvarfordeling, som ga større forståelse for arbeidsoppgaver og økende grad av mestring for ansatte. Alle fire styrere oppga at full bemanning og redusert åpningstid ga store fordeler for barna. Arbeid med fag i grupper og felles refleksjon kan øke bevisstheten rundt egen praksis og fungere som utgangspunkt for en utviklingsprosess. Slik jeg oppfatter det, fikk selve utførelsen av faget større rom under pandemien. Møter ble avlyst og tidspresset avtok. Jeg undres over om det er i møte mellom styrer og personalet at styrer jobber med fag. Men det er i møte mellom personalet og barna at personalet jobber med fag.

De fire styrerne mente at personalet alltid har vært gode på å se løsninger og være fleksible. Men under pandemien fikk de virkelig vist det. Hvorvidt endringskompetansen er styrket i tiden etter pandemien er det vanskelig å si noe om. Omgivelsene er i endring og påvirker styrere og personalet. I en såkalt normaltid der endringer ikke er nødvendige, kan viljen til endring og læring endre seg.

Ett trekk ved denne oppgaven er at den undersøkte et fenomen som foregikk her og nå og som mest sannsynlig ville endre seg. I etterkant av intervjuene, har omgivelsene forandret seg med tanke på myndighetenes håndtering av pandemien. I slutfasen av skrivearbeidet med denne oppgaven, hadde jeg oppfølgingsamtaler med tre av styrerne. Samtalene ble gjennomført på Teams i mars 2022. Den fjerde styreren var ikke tilgjengelig for samtale. Jeg var nysgjerrig på styrernes tanker om endringene når de hadde fått dem på avstand. Jeg ville gjerne vite mer om deres hverdag og utførelse av lederrollen etter avviklingen av smitteverntiltakene. De tre styrerne var opptatte av at perioden fra jul og til mars 2022 var preget av mye smitte og sykefravær. Det har vært en krevende hverdag, forteller Else. Under trafikklysmodellen var det smittevernstiltak, men i mars 2022 ble det vanskelig å begrense smitte av korona og andre infeksjoner. Anne opplever perioden etter trafikklysmodellen som en overgangsperiode, der utfordringen er å jobbe med hele barnehagen og prosesser på tvers av avdelinger. Hun forteller om utfordringer med det hun kaller samspillsmønstre. Noen i personalet ønsker fortsatt å være en adskilt avdeling og være for seg selv. Anne mener at det er ulik fart fra avdeling til avdeling når det gjelder å komme tilbake til vanlig drift, der avdelingene er mer avhengige av hverandre. Stine beskriver også utfordringer med at barnehagen nå skal være en helhet. Hun

opplever at noen i personalet føler at de mister kontroll når barnehagen skal samarbeide på tvers av avdelinger. Anne forteller i mars 2022 at hun fikk tatt i bruk hele verktøykassen i arbeidet som leder under pandemien. I et retrospectiv ser hun at arbeidshverdagen var annerledes og at det var helt ålreit. Slik jeg forstår Anne, synes hun at det var fint med variasjon i arbeidet. Anne mener at pandemien viser at det er mulig å jobbe med fag på ulike nivåer, individuelt på egen avdeling og kollektivt i formelle møter.

### 6.3 Betydning for framtidig forskning

En aktuell videreføring av dette forskningsprosjektet kan være å undersøke barnehagelæreres vurdering og opplevelse av endringsprosesser i lys av koronapandemien. Fagarbeideres og øvrige ansattes opplevelse av endringsarbeidet og hvilke krav det har stilt til dem, kan være interessant å finne ut mer om. Styreres perspektiv belyser en del av tematikken. Det hadde vært interessant å sammenlikne styreres og øvrige personalets opplevelser under. For å beskrive helheten på en best mulig måte, ville det vært hensiktsmessig å undersøke flere perspektiver og flere deler av organisasjonen.

Metodetriangulering er en måte å gripe an tematikken på i videre forskning. Å bruke flere metoder kan skape mer dybde i forskningen. Å samle inn data med spørreundersøkelse, kombinert med observasjon og intervju kan avstedkomme i bekreftelse eller avkreftelse av tidligere funn. Ulike funn kan være grobunn for nye tanker, undersøkelser og tilnærminger. Det hadde vært interessant å gjenta undersøkelsen i sin helhet, med styrere, i et retrospectiv. Det å kunne se endringer under pandemien fra avstand, kan framstille en annen side av virkeligheten, enn det som kom fram da styrerne stod midt i pandemien.

### 6.4 Implikasjoner for praksis

Tiltak i barnehagene under koronapandemien var nødvendige og ville trolig aldri bli utprøvd i en normalsituasjon. Eksempler på dette er begrenset åpningstid, større voksenteitet, full bemanning og mindre barnegrupper. Endringer som er gjort under pandemien var ikke hovedsakelig for å heve kvaliteten, men var endringer som var nødvendige for å sikre liv og helse i samfunnet som helhet. Det er ikke gjort vurderinger av om dette er til barnets beste. Det er endringer gjort som følge av pålegg fra myndighetene. Denne endringsprosessen skiller seg fra andre endringsprosesser og kan ha hatt betydning for hvordan endringene ble mottatt. Vi vet lite om de langsiktige konsekvensene av pandemien i barnehagene og hvordan det på lengre sikt har påvirket barnehagen som organisasjon, personalet og barna.

Håndteringen av endringer under koronapandemien kan ha betydning for håndtering av framtidige endringsprosesser i barnehagen. En systematisk innhenting av informasjon som er gjort i denne oppgaven, kan gi barnehagefeltet og utdanningsinstitusjoner innsikt i endringsprosesser i en krisesituasjon som under pandemien. Refleksjoner fra barnehagefeltet kan gi kunnskap om driftsformer som ikke tidligere er utprøvd og hvordan dette har påvirket barnehagene. Barnehagefeltet kan ha nytte av kunnskap om hvordan styrere gjennomførte smitteverntiltak i barnehagene og hvordan endringene påvirket lederrollen og håndteringen av endringsprosesser.



## Litteraturliste

- Bass, B. M. (2015). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Martinsen, Ø. L. (red.) *Perspektiver på ledelse* (4. utg., s. 109-123). Gyldendal Akademisk
- Bengtsson, J. (2005). En livsvärldsansats för pedagogisk forskning. I Bengtsson, J. (red.). *Med livsvärlden som grund* (s. 9-58). Studentlitteratur
- Buckle, J. L. & Dwyer, S. C. (2009). The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1177%2F160940690900800105>
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. G., & Ludvigsen K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2021, 16. desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Ertesvåg, S. K. & Roland, P. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal Akademisk
- Falck-Pedersen, T. & Kongstein, C. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Innhold og oppgaver*. Pedlex.
- Jacobsen, D., I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt Forlag
- Gotvassli, K. Å. (2019). Barnehagen som lærende organisasjon- teoretiske perspektiver. I Gotvassli, K. Å., Moen, K. H., Mørreaunet, S. & Skogen, E. (red.). *Ledelse av en lærende barnehage* (2. utg., s. 17- 40). Fagbokforlaget
- Kleiner, A., Senge, P. & Roberts, C. (2011). *Fifth Discipline Fieldbook : Strategies for Building a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/hioa/detail.action?docID=753392>
- Kristoffersen, I. M. G. & Hansen, M. (2021). *Ivaretagelse av relasjoner, barnehagens arbeid og psykisk helse under korona krisen*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Sørøst-Norge). USN Open Archive. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2766302>
- Larsen, A. K. & Slåtten, M. V. (2014). *Nye tider- Nye barnehageorganisasjoner*. Fagbokforlaget
- Larsen, A., K. & Slåtten, M. V. (2020). *Nye tider- Nye barnehageorganisasjoner* (2. Utg.).

Fagbokforlaget

- Martinsen, Ø., L. (2015). Lederstil. I Martinsen, Ø. L. (red.) *Perspektiver på ledelse* (4. utg., s. 124 – 151). Gyldendal Akademisk
- Meyer, A. (2021, 18. mars). Da koronapandemien stoppet utviklingsarbeidet i barnehagen, fant de en ny måte å gjøre det på. *Utdanningsnytt* <https://www.utdanningsnytt.no/et-ar-med-koronabarnehage-kompetanseheving-i-barnehagen-korona/da-koronapandemien-stoppet-utviklingsarbeidet-i-barnehagen-fant-de-en-ny-mate-a-gjore-det-pa/274110>
- Mintzberg, H. (2015). Å jobbe som leder: Myter og fakta. I Martinsen, Ø. L. (red.) *Perspektiver på ledelse* (4. utg., s. 39 - 56). Gyldendal Akademisk
- Os, E., Myrvold, T. M., Danielsen, O. A., Hernes, L., Winger, N. (2021). *Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for barn og barnehager* (Samarbeidsrapport NIBR/BLU 2021:2). By- og regionforskningsinstituttet NIBR OsloMet – storbyuniversitetet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/6502/Rapport%20Koronabarnehage.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag* (4 utg.). Universitetsforlaget
- Samuelsson, I. P., Wagner, J. T. & Ødegaard, E. E. (2020). The Coronavirus Pandemic and Lessons Learned in Preschools in Norway, Sweden and the United States: OMEP Policy Forum. *International Journal of Early Childhood* 52, 129–144. <https://doi.org/10.1007/s13158-020-00267-3>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg.). Jossey-Bass
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget
- Storvik, L., F. (2021, 01. mars). Ett år med korona: styrerne er bekymret for barnas tilbud i barnehagen. *Utdanningsnytt*. <https://www.utdanningsnytt.no/et-ar-med-koronabarnehage-forste-steg-kontaktforum-barnehage/et-ar-med-korona-styrerne-er-bekymret-for-barnas-tilbud-i-barnehagen/273082>
- Sørensen, H. V. (2021). *Feltstudie i en coronatid*. [https://www.ucviden.dk/ws/portalfiles/portal/115948733/S\\_rensen\\_2021.\\_Feltstudie\\_i\\_en\\_coronatid.\\_0\\_14..pdf](https://www.ucviden.dk/ws/portalfiles/portal/115948733/S_rensen_2021._Feltstudie_i_en_coronatid._0_14..pdf)

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.).

Fagbokforlaget

Thompson, G. (2015) I Martinsen, Ø. L. (red.) *Perspektiver på ledelse* (4. utg., s. 152-178). Gyldendal

Akademisk

Utdanningsdirektoratet. (11.11.20). *Konsekvenser av smitteverntiltak i barnehager og skoler.*

<https://www.udir.no/contentassets/35a1b6c984ec4114b00479cc943322d1/ekspertgruppen-s-rapport---konsekvenser-av-smitteverntitak-i-barnehager-og-skoler--12.11.20.pdf>

Yukl, G. (2015). Å lede organisasjonsendringer. I Martinsen, Ø., L. (red.). *Perspektiver på ledelse* (4.

utg. s. 221 - 262). Gyldendal Akademisk

## Vedlegg 1

Vurdering NSD

Skriv ut

### **Prosjekttittel**

Koronapandemiens betydning for endringskompetanse i barnehagen

### **Referansenummer**

711159

### **Registrert**

15.03.2021 av Elisabeth Stavseng Bø - s335423@oslomet.no

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier  
/ Institutt for barnehagelærerutdanning

### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Olav Kasin, olavka@oslomet.no, tlf: 97729773

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Elisabeth Stavseng Bø, s335423@oslomet.no, tlf: 92262844

### **Prosjektperiode**

01.03.2021 - 14.05.2022

### **Status**

12.04.2021 - Vurdert

### **Vurdering (1)**

#### **12.04.2021 - Vurdert**

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 den 12.04.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD 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:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET** Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 14.05.2022. **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** NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettfærdighet 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 viderebehandles 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** NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. 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). 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** NSD 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). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET** NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!  
Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***”Koronapandemiens betydning for endringskompetanse i barnehagen”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke på hvilken måte omstillinger i barnehager under koronapandemien har betydning for personalets endringskompetanse. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Forskningsprosjektet har et lederperspektiv og skal undersøke styreres erfaringer med endringsprosesser før og under koronapandemien. Formålet er å undersøke om pandemien og endringene som kom i kjølvannet av den har hatt betydning for endringskompetansen i barnehagen. Har den nye hverdagen under pandemien gjort noe med barnehagens evne til omstilling og læring? Hva skiller endringsprosesser i normaltid fra endringer under koronapandemien? Hva er negative og positive konsekvenser av endringer under koronapandemien? Hvordan opplever styrere at deres lederrolle har endret seg under pandemien og hvilken endringskompetanse ser de hos sitt personale ett år etter pandemiens utbrudd? Undersøkelsen henter inn data fra fire styrere. Forskningsprosjektet er en masteroppgave.

Problemstillingen er som følger: Hvilken betydning har koronapandemien hatt for endringskompetanse i barnehagen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet- storbyuniversitetet. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier/Institutt for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

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

Fire barnehager er tilfeldig trukket ut fra kriterier om eierform og størrelse på barnehagen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Det tar ca. 1 time. Intervjuet er en samtale om erfaringer innen endringsarbeid i barnehagen før og under koronapandemien. Opplysninger samles inn som lydopptak og blir lagret på en egen enhet.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Student og veileder ved behandlingsansvarlig institusjon vil ha tilgang til opplysningene som er innhentet. Datamaterialet lagres på en minnepinne.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai 2022. Ved prosjektslutt slettes lydopptak.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet- storbyuniversitetet. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier/Institutt for barnehagelærerutdanning har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- OsloMet- storbyuniversitetet. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier/Institutt for barnehagelærerutdanning ved Olav Kasin på e-post ([olavka@oslomet.no](mailto:olavka@oslomet.no)) eller på telefon: 977 29 773
- Vårt personvernombud: Ingrid Jacobsen på e-post: ([ingrid.jacobsen@oslomet.no](mailto:ingrid.jacobsen@oslomet.no)) eller på telefon: 993 02 316

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

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

Med vennlig hilsen

(Forsker/veileder)

(Student)

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet koronapandemiens betydning for endringskompetanse i barnehagen, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)