

Silje Stavnås Markhus
Karianne Haukland

Å lede i usikkerhet

Skoleledelsens håndtering av Covid-19-
pandemien i Trondheim kommune

Masteroppgave i Helse, miljø og sikkerhet
Veileder: Stian Antonsen

Juni 2022

Silje Stavnås Markhus
Karianne Haukland

Å lede i usikkerhet

Skoleledelsens håndtering av Covid-19-pandemien i
Trondheim kommune

Masteroppgave i Helse, miljø og sikkerhet
Veileder: Stian Antonsen
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Masteroppgaven markerer den avsluttende delen av vår utdannelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Oppgaven inngår i profileringen master i Helse, Miljø og Sikkerhet, og utgjør 30 studiepoeng. Hensikten med masteroppgaven er å benytte den kunnskapen og kompetansen, samt de ferdighetene vi har opparbeidet oss i løpet av studiet, på en faglig oppgave. Vårt formål med oppgaven er å se på hvordan skoleledelsen i Trondheim kommune har håndtert og opplevd Covid-19-pandemien. Oppgaven er avgrenset til intervjuer med rektorer på videregående skoler, samt representanter for ledelse, innad Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune. Oppgaven er gjort i samarbeid med forskningsprosjektet CORNER ved NTNU Samfunnsforskning.

Vi ønsker å rette en spesiell stor takk til vår veileder Stian Antonsen for særdeles god veiledning under hele oppgaven. Takk for gode råd, innspill og støtte på veien. Vi ønsker også å rette en takk til alle rektorene og representantene som stilte opp på våre intervju og delte deres erfaringer. Videre vil vi takke familiemedlemmer og venner for gjennomlesning og god støtte underveis.

Vi vil til slutt takke hverandre for et meget godt samarbeid under denne masteroppgaven. En hektisk periode av livet vårt som til slutt har endt opp i en oppgave vi er svært stolte av.

Trondheim 11.06.2022

Silje S. Markhus

KSHaukland

Silje Stavnås Markhus

Karianne Haukland

Sammendrag

Hensikten med denne masteroppgaven er å belyse hvordan skoleledelsen ved videregående skoler i Trondheim kommune har håndtert og opplevd Covid-19-pandemien, samt hvilke tanker og erfaringer de sitter igjen med. Problemstillingen; **Hvordan har skoleledelsen hos videregående skoler i Trondheim kommune håndtert og opplevd Covid-19-pandemien?** ble utviklet for å tydeliggjøre tematikken innad oppgaven. Denne ble konkretisert gjennom følgende tre forskningsspørsmål;

- Hvilke utfordringer har skoleledelsen møtt under Covid-19-pandemien?
- Hvilken usikkerhet har skoleledelsen stått ovenfor?
- Hvilke erfaringer sitter skoleledelsen igjen med, og er de blitt mer motstandsdyktige for lignende situasjoner i fremtiden?

Oppgaven er avgrenset til å omfatte rektorer ved videregående skoler i Trondheim kommune, samt representanter for ledelse innad Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune. Fokuset er rettet mot deres håndtering og opplevelse av Covid-19-pandemien. For å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål ble det utført syv semistrukturerte dybdeintervjuer. Resultatene og drøftingen er kombinert og presenteres i Kapittel 5. En diskusjon rundt en gjennomgående tematikk fra resultatene kan sees i Kapittel 6. Konklusjonen som fremlegges kan sees i Kapittel 7, og forslag til videre arbeid presenteres i Kapittel 8.

Hovedfunnene i oppgaven viser til hvordan ledere med et overordnet ansvar for andre mennesker har blitt kastet ut i en ukjent situasjon hvor de måtte ta beslutninger på vegne av andre - uten å vite utfallet. Funnene i oppgaven bidrar til å sette ord på kunnskapen som de har tilegnet seg under pandemien, og oppgaven vil derfor være et stort supplement for å ta med seg til lignende situasjoner i fremtiden. Den bidrar også til å belyse en tematikk som omhandler hvordan mennesker uten forkunnskaper om krisehåndtering og beredskapsarbeid har håndtert og opplevd en krisesituasjon så særegen som Covid-19-pandemien.

Ingen av skolene hadde utarbeidet beredskapsplaner for pandemi, disse tok hovedsakelig for seg brann, skoleskyting eller ulykke blant elever som tenkte krisesituasjoner. Til tross for lite utarbeidet beredskapsplaner vedrørende pandemi har de likevel klart å håndtere pandemien og dets utfordringer på en god måte. Beslutningene som er gjort har vært til hensikt å hindre smittespredning og sykdom. Rektorene har utarbeidet seg ny kunnskap

og kompetanse, og gjennom håndteringen opplevd økt tillit vedrørende deres beslutningsmyndighet.

I startfasen av pandemien var en av utfordringene til rektorene å trygge elever og ansatte, samt vise forståelse og takle de som ønsket mer enn det tiltakene krevde. Videre var en stor utfordring å distribuere ut viktig informasjon til alle ansatte og elever, særskilt de med minoritetsbakgrunn. Etterhvert som pandemien har forløpt, gikk utfordringene over til å opprettholde et godt smittevern samtidig som de skulle sikre god undervisning. Rektorene har krevd klare og tydelige retningslinjer for å enklere kunne implementere både lovpålagte og anbefalte tiltak på egne skoler. En desentralisering av beslutningsmyndigheten har også gjort det enklere å tilpasse tiltakene ut fra smittetrykk og forutsetninger. Den usikre varigheten av pandemien har også vært utfordrende på motivasjonen til både ansatte og elever, som videre har skapt utfordringer knyttet til frafall blant elevgruppen.

Pandemien har vært en stor bidragsyter til usikkerhet. En usikkerhet rektorene har kjent på etterhvert som pandemien har forløpt, var utfallet av de implementerte tiltakene. Det har i tillegg vært vanskelig å forholde seg til alle restriksjoner og anbefalinger som har kommet simultant på lokalt og nasjonalt nivå. Dette har skapt en usikkerhet vedrørende hvilke tiltak som skulle implementeres når, og om en skulle følge lokale eller nasjonale retningslinjer. Usikkerheten som rektorene har kjent på gjennom hele pandemien har gjort det ekstra krevende å ha en lederrolle under en slik situasjon. Informasjon og kommunikasjon har derfor spilt en stor rolle og det har foregått hyppigere kontakt mellom rektorer, skoleier og kommunen. Den økte kommunikasjonen og delingskulturen for skolene seg imellom og med skoleeier har bidratt til å minske usikkerheten vedrørende håndteringen av pandemien.

I kjølvannet av pandemien sitter skoleledelsen igjen med en rekke nye erfaringer. Blant annet har skolen gjennomgått en digital revolusjon, der både elev- og ansattgruppe har tilegnet seg ny kunnskap som kan videreføres til andre situasjoner. Økende effektivitet, forbedrede kommunikasjonskanaler, og utviklet evne til å omstille seg raskt, dras også frem som positive ringvirkninger av pandemihåndteringen. Skoleledelsen har gjennom de stadige endringene av situasjonen blitt mer tilpasningsdyktige og fleksible, samt funnet kreative løsninger på utfordringene underveis. Erfaringene skoleledelsen sitter igjen med, samt kunnskapen og kompetansen de har opparbeidet seg i løpet av pandemien, har gjort de mer motstandsdyktige til fremtidige lignende situasjoner. Flere av rektorene nevner også at de kjenner på en form for mestring etter pandemien. De er stolte over hva de har fått til med håndteringsarbeidet, og tar med seg erfaringene videre til nye områder.

Abstract

The purpose of this master thesis is to examine how the school management at upper secondary schools in Trondheim municipality has handled and experienced the Covid-19 pandemic, as well as what thoughts and experience they are left with. Therefore the thesis statement is; **How has the school management at upper secondary schools in Trondheim municipality handled and experienced the Covid-19 pandemic?** The thesis statement is clarified through the following three research questions;

- What challenges has the school management faced during the Covid-19 pandemic?
- What uncertainty has the school management faced?
- What experiences is the school management left with, and have they become more resilient to similar situations in the future?

The thesis is limited to principals at upper secondary schools, and representatives of management, within Trondheim municipality and Trøndelag county municipality. The focus is on their handling and experience of the Covid-19 pandemic. To answer the thesis statement and related research questions, we conducted seven semi-structured in-depth interviews. The results and the discussion around these are combined and presented in Chapter 5. A discussion of a recurring theme from the results can be seen in Chapter 6. The conclusion presented can be seen in Chapter 7, and proposals for further work are presented in Chapter 8.

The main findings of the thesis refer to how leaders with overall responsibility for other people have been thrown into an unknown situation where they had to make decisions on behalf of others - without knowing the outcome. The findings in the thesis contributes to put the knowledge they have acquired during the pandemic into words, and will therefore be a great supplement to take with them to similar situations in the future. The thesis also helps to shed light on a topic that deals with how people without prior knowlegde of crisis management and emergency preparedness have handled and experienced a crisis situation as distinctive as the Covid-19 pandemic.

None of the schools we interview had prepared contingency plans for pandemics - these mainly dealt with fire, school shootings or accidents among students. Despite poorly prepared pandemic contingency plans, they have nevertheless managed to handle the pandemic and its challenges in a good way. Their decisions have been intended to prevent the spread of infection and disease. The principals have developed new knowledge and competence, and through the handling experienced increased trust regarding their

decision-making authority.

The principals have faced several challenges during the pandemic. In the initial phase of the pandemic, the challenge was mainly concentrated to secure the students and staff, as well as show understanding and cope with those who wanted more than the measures required. Furthermore, a big challenge was to distribute important information to all employees and students, especially those with a minority background. As the pandemic progressed, the challenges shifted to maintaining good infection control while ensuring good education. The uncertain duration of the pandemic has also been challenging on the motivation of both staff and students, which has further led to challenges related to dropouts among the student group.

The pandemic has been a major contributor to uncertainty. A major uncertainty the principals have dealt with as the pandemic has unfolded, was the outcome of the implemented measures. In addition, it has been difficult to comply with all restrictions and recommendations that have come simultaneously at a local and national level. This has contributed to uncertainty regarding which measures should be implemented when, and whether one should follow local or national guidelines. The uncertainty that the principals have felt throughout the pandemic has made it extra demanding to have a leadership role during such a situation. Information and communication have therefore played a major role during the pandemic, of which there has been more frequent contact between principals and county representatives. The increased communication and sharing culture between the schools and the county representative has helped to reduce the uncertainty regarding the handling of the pandemic.

In the wake of the pandemic, the school management is left with a number of new experiences. Among other things, the school has gone through a digital revolution, where both student and employee groups have acquired new knowledge that can be passed on to other situations. Increasing efficiency, improved communication channels, and the developed ability to adapt quickly are also highlighted as positive ripple effects. Through the constant changes in the situation, the school management has become more adaptable and flexible, as well as finding creative solutions to the challenges along the way. The experiences the school management is left with, as well as the knowledge and competence they have gained during the pandemic, have made them more resilient to similar situations in the future. Several of the principals also mentioned that they feel a sense of achievement after the pandemic. They are proud of what they have achieved with the crisis management, and take their experience with them to new areas.

Figurliste

1	Trafikklysmodellen med inndelte tiltaksnivå og medfølgende tiltak [4] . . .	7
2	Organisasjonskart over Trøndelag fylkeskommune [9]	12
3	Organisasjonskart over avdeling utdanning og kompetanse for Trøndelag fylkeskommune [9]	13
4	Krisefaser [16]	16
5	Viser sammenhengen mellom lederkarakteristika og omgivelser, og hvordan de påvirker lederstilene. I tillegg vises de ulike faktorene i lederstilene [19]	18
6	Hovedpilarer for å uttrykke usikkerhet. Adaptert fra [30]	24
7	Bowtie-modell som illustrerer flyten av informasjon.	52

Tabelliste

1	Tiltaksforløp Covid-19-pandemien som har berørt skolesektoren i tidsrommet 2020-2022 [5]	8
2	Tiltaksforløp Covid-19-pandemien som har berørt skolesektoren i tidsrommet 2020-2022 [5]	9
3	Beslutningskriterier og begrensninger [38]	28

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iv
Figurliste	vi
Tabelliste	vi
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Hensikt og formål	1
1.3 Problemstilling	2
1.4 Avgrensninger	3
1.5 Oppgavens struktur	3
2 Casebeskrivelse	5
2.1 Koronavirus	5
2.2 Pandemihåndteringen i skolesektoren	5
2.3 Aktør-nettverk for videregående skole i Trondheim kommune	11
3 Teoretisk forankring og tidligere forskning	14
3.1 Krise	14
3.2 Krisehåndtering	17
3.3 Beredskap	21
3.4 utfordringer knyttet til samfunnssikkerhet	23
3.5 Sentrale sikkerhetsperspektiv og rammeverktøy knyttet til samfunnssikkerhet under krisesituasjoner	27
3.6 Relevante artikler om Covid-19-pandemien	31
4 Metode	36
4.1 Kvalitativ metode	36
4.2 Kvalitativt forskningsintervju	36
4.3 Analyse av datamateriale	39
4.4 Kvalitetssikring	40
5 Resultater og drøfting	41
5.1 Var de forberedt?	41

5.2	Ledelse og beslutningstaking under ekstrem usikkerhet	45
5.3	Informasjon og kommunikasjon	52
5.4	Sentralisering kontra desentralisering	57
5.5	Utfordringer knyttet til krisehåndteringen	59
5.6	Individuell respons og motivasjon	65
5.7	Erfaringer og gjenoppretting til normalsituasjon	71
6	Usikkerhet knyttet til håndteringen av pandemien	78
7	Konklusjon	80
8	Videre arbeid	83
9	Referanser	84
	Vedlegg	I
A	Intervjuguide	I

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Torsdag 12. mars 2020 er, og forblir, en merkedag for Norge. På denne dagen ble de mest inngripende tiltakene mot enkeltmennesker i fredstid implementert, og landet stengte ned. Covid-19-pandemien er siden da blitt en integrert del av menneskers hverdag både globalt, regionalt og lokalt. Men hvordan håndterer man egentlig en slik hendelse? En pandemi av et slikt omfang krever høy beredskap og tilpasningsevne i alle landets sektorer - ett av de mest sårbare områdene er skole og utdanning. Når det ikke lengre er mulig å opprettholde en normalsituasjon vil løsninger som digital undervisning og hjemmeskole bli implementert som en del av elevenes nye hverdag. Og hvordan har det da vært for de som har hatt det overordnede ansvaret for elevene? Det kan tenkes at disse har stått ovenfor en konflikt mellom hvordan de kan gi elevene god nok læring, samtidig som strenge smitteverntiltak må overholdes. Denne masteroppgaven er en del av forskningsprosjektet CORNER - Coordination, Response and Networked Resilience. Dette er et prosjekt som tar for seg kriseledelse og befolkningens respons i Norge, Sverige og Italia - hvor det ønskes å høste kunnskap om forholdet mellom tilpasningsdyktighet og befolkningens respons. I vår oppgave ønsker vi å gå dypere inn på hvordan det har vært å ha et overordnet ansvar under en global pandemi, og hvordan tilhørende utfordringer har blitt håndtert og opplevd.

1.2 Hensikt og formål

Hensikten med denne masteroppgaven er å kartlegge hvordan skoleledelsen ved videregående skoler i Trondheim kommune har håndtert og opplevd Covid-19-pandemien. Dette ble gjennomført ved en kvalitativ analyse, med semistrukturerte dybdeintervju av rektorer ved ulike videregående skoler i Trondheim kommune, samt representanter for ledelse på et høyere nivå, innad Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune. Hovedmotivasjonen for å undersøke dette er for å kunne belyse hvordan skoleledelsen har håndtert og opplevd Covid-19-pandemien, hva gjelder forberedelser, implementering av tiltak og beredskap. Vi ønsker også å se hvordan det er å drive skole under en pågående pandemi - hvor en må balansere smittevern og læringsutbytte. Det vil være samfunnsnyttig å ta med seg denne kartleggingen til videre arbeid og fremtidige krisesituasjoner, da den setter lys på utfordringer skoleledelsen har stått ovenfor, hvilke usikkerheter de har støtt på, samt erfaringene og kunnskapen som er tilegnet under perioden med pandemi. Empirien som fremlegges i oppgaven inneholder ferske data som kommer direkte fra kildene - noe som gjør denne oppgaven særegen av sitt slag.

Det mektigste verktøyet vi mennesker har er språk. Språket vårt er en forutsetning for kommunikasjon, koordinering, både nært og på avstand - samt er det en forutsetning for at noe skal kunne reise over tid. Uten språk eksisterer det ikke noe kunnskap. Denne oppgaven bidrar til å sette ord på kunnskapen som rektorene har tilegnet seg, og erfaringene de sitter igjen med etter pandemien. Vi tar for oss en tematikk som det er gjort lite forskning på tidligere, da foreliggende empiri har hatt hovedfokus på hvordan mennesker som jobber innad krisehåndtering og beredskaps-feltet har håndtert krisesituasjoner som har oppstått. Denne oppgaven ser på hvordan personer med et lederansvar, uten særskilte forkunnskaper om krisehåndtering og beredskapsarbeid i bunn, har håndtert og opplevd en krisesituasjon så særegen som Covid-19-pandemien. Oppgaven vil derfor være et stort supplement til alle som kan havne i en situasjon de ikke trodde de skulle havne i - til de som har et overordnet ansvar, og til de som er beslutningstakere på vegne av andre.

1.3 Problemstilling

I denne masteroppgaven kartlegges erfaring fra skoleledelsen ved videregående skoler i Trondheim kommune, hva gjelder hvordan Covid-19-pandemien har blitt håndtert og opplevd. Dette er en stor problemstilling og det er derfor nødvendig å spesifisere hva som ønskes kartlagt. Nedenfor følger problemstillingen som er satt for denne oppgaven, med tilhørende spesifiserte forskningsspørsmål;

Hvordan har skoleledelsen ved videregående skoler i Trondheim kommune håndtert og opplevd Covid-19-pandemien?

- Hvilke utfordringer har skoleledelsen møtt under Covid-19-pandemien?
- Hvilken usikkerhet har skoleledelsen stått ovenfor?
- Hvilke erfaringer sitter skoleledelsen igjen med, og er de blitt mer motstandsdyktige for lignende situasjoner i fremtiden?

1.3.1 Begrunnelse og aktualisering av problemstilling

En problemstilling kan sees på som en formulering av avstanden mellom noe vi faktisk vet, og noe vi ønsker å vite noe om. Problemstillingen kan videre karakteriseres ut fra hvilken kunnskap studien tar sikte på. Vi ønsker i denne oppgaven å kartlegge hvordan skoleledelsen ved utvalgte videregående skoler, samt representanter for ledelse, har håndtert og opplevd Covid-19-pandemien. Dette er et område med mange forskjellige interessenter, og kartleggingen vil bidra til å sette lys på beslutningsprosesser og erfaringer som vil være til nytte for fremtidig arbeid og forskning.

1.4 Avgrensninger

Avgrensninger for oppgaven er gjort ved at den kvalitative undersøkelsen fokuser på skoleledelsens håndtering av Covid-19-pandemien i Trondheim kommune, og problemstillinger de har stått overfor. Det er tidligere gjort noe forskning på området sett fra et elevperspektiv, men foreløpig foreligger det lite forskning fra et lederperspektiv i skolen. Grunnlaget for å avgrense utvalget til én enkelt kommune er at skolene innad har vært nødt til å forholde seg til de samme lokale restriksjonene og dermed hatt like forskrifter de har måtte rette seg etter. Videre er det blitt gjennomført analyse for videregående skole da vi ser på arbeidet som blir gjennomført her som en viktig del av krisehåndteringen. Gjennomføringen av krisehåndteringen her kan ha ringvirkninger for krisesituasjonen i resten av samfunnet. Skoleledelsen står overfor problemstillinger hvor beslutningene kan få store konsekvenser for elever, ansatte og samfunn. Dette kan gjøre jobben som beslutningstaker i denne situasjonen ekstra utfordrende. Intervjuene som gjennomføres av skoleledelsen er semistrukturerte intervjuer og er begrenset til temaene: *Planlegging og håndtering, ledelse og ansvar, kommunikasjon og informasjon, beslutningstaking, samt læring*. Videre er også intervjuer fra representanter for ledelse innad Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune benyttet i analysen. Det gir et overordnet perspektiv på hvordan lokal myndighet (Trondheim kommune) og skoleeier (Trøndelag fylkeskommune) har opplevd situasjonen og skoleledelsen håndtering.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven begynner med å presentere caset for masteroppgaven i Kapittel 2. Her blir forløpet for beslutninger vedrørende tiltak for Covid-19-pandemien presentert, hvor det er avgrenset til hendelser som har berørt skolesektoren. Videre vil pandemihåndteringen i skolesektoren legges frem, samt aktør-nettverket for videregående skole i Trondheim kommune. Videre i Kapittel 3 vil vi med utgangspunkt i valgt tema og problemstilling fremlegge den teoretiske forankringen, samt tidligere forskning vi ser på som relevant for oppgaven. Her vil vi redegjøre for ulike tematikk innen hva en krise er, krisehåndtering, beredskap, utfordringer knyttet til samfunnssikkerhet, samt perspektiver og rammeverktøy knyttet til samfunnssikkerhet under krisesituasjoner. Kapittelet danner det teoretiske rammeverket som er brukt videre i oppgaven. Kapittel 4 representerer den metodologiske tilnærmingen som masteroppgaven benytter seg av. Her legger vi frem argumentasjon for valgene som er gjort, samt vil intervjuprosessen og etterarbeidet av datamaterialet bli gjort rede for. Resultatene fra intervjuene, samt de empiriske funnene vil bli lagt frem i Kapittel 5, hvor kapittelet kombinerer resultat og drøftingsdel for å gi et mer helhetlig overblikk. Videre i Kapittel 6, innrammes det vi ser på som en gjennomgående tematikk fra resultat- og drøftingsdel; *usikkerhet knyttet til håndteringen av*

pandemien. Avslutningsvis presenteres konklusjon av oppgaven i Kapittel 7, og forslag til videre arbeid i Kapittel 8.

2 Casebeskrivelse

Kapittelet tar for seg casebeskrivelsen til denne masteroppgaven. Vi starter med en kort og detaljert beskrivelse av hva koronaviruset er, samt hvordan smitten kan overføres. Deretter vil det bli redegjort for pandemihåndteringen i skolesektoren, herunder implementerte tiltak, en oversikt over tiltaksforløpet for Covid-19-pandemien, der oversikten er avgrenset til tiltak som har berørt skolesektoren, samt ansvarsfordeling for de ulike aktørene som er involvert. Avslutningsvis i kapittelet redegjøres det for aktør-nettverket for videregående skoler i Trondheim kommune.

2.1 Koronavirus

SARS-CoV-2, på folkemunne kalt *Korona*, ble for første gang identifisert i desember 2019. Dette er viruset som gir sykdommen Covid-19, og er et nytt koronavirus. I likhet med SARS-viruset, som forøvrig var opphavet til SARS-pandemien i 2002-2004, stammer korona fra koronavirus-familien. Viruset kan forårsake sykdom hos mennesker, både luftveisinfectionsjoner som en lett forkjølelse, alvorlig sykdom, og i noen tilfeller død. Noen koronavirus smitter kun dyr, men kan i enkelte tilfeller mutere og smitte fra dyr til mennesker. Dette antas å være tilfellet til opphavet av SARS-CoV-2 [1].

Spredningen av koronaviruset kan skje på to måter; *dråpesmitte* og *kontaktsmitte*. Den vanligste måten er dråpesmitte, hvor mikroskopiske virusbærende dråper spres ut i luften ved at den smittede nyser, hoster eller snakker. Overførselen av aerosoler kan øke i små rom, eller hvor ventilasjonen er dårlig - men også dersom en høy konsentrasjon partikler avgis fra den smittede. Kontaktsmitte innebærer fysisk kontakt mellom en smittet og en frisk person, og kan overføres både direkte (fysisk kontakt) og indirekte (overflate smitte) [1]. Globalt sett er (per mai 2022) rundt 518 millioner smittet av viruset, hvorav over 6 millioner mennesker har dødd. Covid-19-pandemien har satt fremtiden for en generasjon barn i fare, og snudd mangeårig fremskritt i kampen mot fattigdom [2].

2.2 Pandemihåndteringen i skolesektoren

For å få en bedre forståelse av rammene skoleledelsen må forholde seg til, hva gjelder arbeidet med pandemihåndteringen, er det nedenfor presentert en oversikt over de grunnleggende smitteverntiltakene samt tiltaksforløp for Covid-19-pandemien for skolesektoren. Det blir også her fremlagt ansvarsfordelinger under pandemien, samt et aktør-nettverk for den videregående skole.

2.2.1 Implementerte tiltak i skoleregionen

I den videregående skole er følgende tiltak innført som grunnleggende smitteverntiltak:

- Syke personer skal ikke være på skolen
- God hygiene og god ventilasjon
- Redusert kontakt mellom personer

I tillegg til nevnte tiltak over har det også vært implementert ulike strategier for masse-testing av elever under Covid-19-pandemien.

For å kunne regulere hvor omfattende tiltakene skal være for en gitt smittesituasjon, herunder lav eller høy smitte, har Regjeringen fremlagt en trafikklysmoell, som er utviklet av Folkehelseinstituttet og Utdanningsdirektoratet. Modellen ble fremlagt 29 mai 2020 [3]. Tiltakene er nivåinndelt i nivåene; grønt, gult og rødt nivå, hvorav grønt nivå er minst omfattende tiltaksnivå, og rødt er mest omfattende. Det er smittevernsmyndighetene som avgjør hvilket tiltaksnivå som skal iverksettes til en hver tid - ut fra smittetrykk. Trafikklysmoellen med tiltaksnivå og medfølgende tiltak er presentert i Figur 1 og er hentet fra Utdanningsdirektoratets veileder om smittevern for skoler [4].

Tiltaksnivå	Tiltak
Grønt nivå	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingen syke skal møte på skolen 2. God hygiene og normalt renhold 3. Kontaktreduserende tiltak; <ul style="list-style-type: none"> - unngå fysisk kontakt mellom personer (håndhilsing og klemming) - avstand mellom ansatte - vanlig organisering av klasser/grupper og skolehverdag
Gult nivå	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingen syke skal møte på skolen 2. God hygiene og forsterket renhold 3. Kontaktreduserende tiltak; <ul style="list-style-type: none"> - unngå fysisk kontakt mellom personer (håndhilsing og klemming) - hele klasser kan ha undervisning sammen - elever bør ha faste plasser i hvert klasserom, eller faste samarbeidspartnere-/grupper - avstand mellom ansatte (minst én meter) i alle situasjoner - ansatte kan veksle mellom klasser, men bør holde avstand til elever så langt det er mulig - avstand mellom elever/ansatte utenfor klasserommet/undervisningssituasjonen - unngå trengsel og store samlinger
Rødt nivå	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingen syke skal møte på skolen 2. God hygiene og forsterket renhold 3. Kontaktreduserende tiltak; <ul style="list-style-type: none"> - unngå fysisk kontakt mellom personer (håndhilsing og klemming) - dele inn elever i mindre grupper – mål: halvere antall kontakter - elever bør ha faste plasser i hvert klasserom, eller faste samarbeidspartnere-/grupper - avstand mellom ansatte (minst én meter) i alle situasjoner - ansatte kan veksle mellom klasser, men bør holde avstand til elever så langt det er mulig - avstand mellom elever/ansatte utenfor klasserommet/undervisningssituasjonen - unngå trengsel og store samlinger - vurdere alternerende oppmøtetider/alternative lokaler - delvis digital undervisning

Figur 1: Trafikklysmodellen med inndelte tiltaksnivå og medfølgende tiltak [4]

2.2.2 Tiltaksforløp Covid-19-pandemien

For å gi en bedre oversikt og helhet over tiltak som er blitt implementert under Covid-19-pandemien, har vi valgt å legge opp et forløp av de ulike beslutningene vedrørende disse tiltakene. Disse kan ses i Tabell 1 og Tabell 2 nedenfor. Her har vi kun tatt utgangspunkt i beslutninger som har berørt skolesektoren, henholdsvis på lokalt og regionalt nivå, samt er det avgrenset til tiltak iverksatt fra mars 2020 til februar 2022.

Tabell 1: Tiltaksforløp Covid-19-pandemien som har berørt skolesektoren i tidsrommet 2020-2022 [5]

Dato og overskrift	Forklaring
4. Mars 2020 – Fraværsgrensen endres	På grunn av økt trykk i helsesektoren ble fraværsgrensen endret, og elever måtte ikke lengre ha legeerklæring ved fravær
12. Mars 2020 – De mest inngripende tiltakene i fredstid	Norge stengte ned. Alle barne-, ungdoms- og videregående skoler stengte ned som følge av koronaviruset. Det ble iverksatt digital undervisning og hjemmeskole
7. April 2020 – Gradvis gjenåpning for barnehager og skoler	Beslutningen gjaldt fra 20 April og senest 27 April, med en kontrollert og gradvis gjenåpning
17. April 2020 – Forskrift om gjenåpning av barnehager og skoler	Ny forskrift stiller krav til at barnehager og skoler skulle sikre nødvendige smitteverntiltak
20. April 2020 – Testing i forbindelse med gjenåpning av barnehager og skoler	Mistenkte tilfeller av Covid-19 skulle testes og følges opp med smittesporing, samt tiltak ved behov
7. Mai 2020 – Skolene åpnet for alle elever	Grunnskoler og videregående skoler åpnet for alle trinn i løpet av uke 20, forutsett at de fulgte kravene til smittevern
5. Juni 2020 - Trafikklysmodell	FHI utarbeidet en trafikklysmodell for nivåinndeling av smitteverntiltak i barnehager og skoler
3. Januar 2021 – Rødt nivå for alle landets ungdomsskoler og skoler	For å begrense smittespredningen ble rødt nivå innført i skolesektoren fra og med 2-19 januar
18. Januar 2021 – Lettelser for barn og unge	De nasjonale tiltakene ble videreført, men nivået gikk fra rødt til gult i skolesektoren
8. Februar 2021 – Skriftlig eksamen avlyst	Alle skriftlige eksamener ble avlyst for elever i ungdomsskolen og videregående skole
9. Mars 2021 – Viderefører gult nivå i skolene	Ingen endringer i tiltaksnivået hva gjelder skolesektoren, men regjeringen anbefalte at kommuner med høyt smittetrykk gikk over til rødt nivå

Tabell 2: Tiltaksforløp Covid-19-pandemien som har berørt skolesektoren i tidsrommet 2020-2022 [5]

Dato og overskrift	Forklaring
24. Mars 2021 – Bruk av munnbind tas inn i ny smittevernveileder	Innføring av bruk av munnbind utenfor undervisningen som et ekstra smitteverntiltak for elever og ansatte i skolen
8. April 2021 – Muntlig eksamen	Muntlig eksamen skulle gjennomføres som planlagt våren 2021
13. April 2021 – Trinn 1 i gjenåpningsplanen	Lettelser i første trinn i gjenåpningsplanen, men kommuner med høyt smittetrykk måtte vurdere innsettelse av lokale tiltak
30. April - Endring i avstandsregler	Rådet om minimum avstand på 2 meter mellom mennesker ble endret til 1 meter
21. Mai 2021 – Trinn 2 i gjenåpningsplanen	Neste trinn i gjenåpningsplanen ble satt til 27. Mai 2021. Skoler gikk over til grønt tiltaksnivå
18. Juni 2021 – Trinn 3 i gjenåpningsplanen	Gjenåpningen av samfunnet fortsetter og en gikk inn i tredje trinn i gjenåpningsplanen
5. Juli 2021 – Trinn 4 utsettes	Regjeringen besluttet, etter råd fra FHI, å utsette innføringen av fjerde trinn i gjenåpningsplanen
24. September 2021 – Tilbake til normalen	Norge gikk over til en ”normal” hverdag med økt beredskap. Skolesektoren gikk over til vanlig skolehverdag og trafikklysmodellen skulle bare brukes i helt spesielle tilfeller. De vanlige reglene for fraværsgrense gjaldt fra 11. oktober 2021
4. November 2021 – Gjeninnfører unntak fra fraværs regler	Elever med symptomer trengte ikke ha legeerklæring for å dokumentere fravær
26. November 2021 – Innfører nye tiltak	For å hindre spredning av mutert virusvariant fra Sør-Afrika ble det innført nye nasjonale tiltak
7. Desember 2021 – Gjeninnførsel av trafikklysmodellen	Skoler og barnehager i hele Norge skulle igjen ta i bruk trafikklysmodellen. Tiltaksnivået skulle være på minimum grønt nivå, men kommunene kunne selv vurdere om de skulle heve tiltaksnivået til gult eller rødt nivå
13. Januar 2022 – Regjeringen letter på tiltak	Nasjonale lettelse, og det ble fortsatt anbefalt grønt nivå for skoler, men kommunene kunne selv ta egne vurderinger av situasjonen og eventuelt sette inn lokale tiltak
12. Februar 2022 – Smitteverntiltakene opphever	Regjeringen fjernet alle forskriftsfestede tiltak mot Covid-19

2.2.3 Ansvarsfordeling og myndighet

I arbeidet med håndteringen av Covid-19-pandemien i skolesektoren har de ulike involverte aktørene forskjellige roller og ansvarsområder. Dette delkapittelet vil ta for seg en beskrivelse av disse rollene og ansvarsområdene til aktørene i den videregående skolen. Det er Trøndelag fylkeskommune som er skoleeier for videregående skole, og vil i dette delkapittelet kun omtales som ”skoleeier”.

I følge smittevernlovens kapittel 7, er det kommunen, med deres helsetjeneste, som har ansvar for smittevernet i kommunen [6]. Trondheim kommune er dermed ansvarlig for å sørge for at alle som bor i kommunen eller oppholder seg her er sikret nødvendige forebyggende tiltak, undersøkelsesmuligheter, behandling og pleie når det kommer til smittsomme sykdommer, slik som Covid-19. Ansvarer innebærer å iverksette nødvendige tiltak som for eksempel å stenge virksomheter eller forby sammenkomster. Dette omfatter også nødvendige tiltak for videregående skoler, hvor en for eksempel må stenge ned skolen av hensyn til smittevern [7].

Det er skoleeier som skal sikre at driften av skolen foregår etter gjeldende regelverk. I tillegg har skoleeier ansvar for at internkontrollrutiner som er etablert skaper et miljø hvor helse, trivsel, samt gode sosiale og miljømessige forhold er ivaretatt og forebygger sykdom og skade. De må derfor sørge for at driften i en situasjon som Covid-19-pandemien gjennomføres på en forsvarlig måte, der aspektene nevnt ovenfor ivaretas samtidig som det tas hensyn til smittevern og begrensning av smitte. Skoleeier og skoleledelse er avhengige av å ha god kommunikasjon og sparring mellom seg hva gjelder kommunikasjon vedrørende tiltak [8].

Skoleledelsen har et overordnet ansvar for ansatte, elever og foresatte, og skal sikre at viktig informasjon distribueres ut til disse gruppene. Under en situasjon som Covid-19-pandemien skal skoleledelsen sørge for at ansatte og elever er oppdaterte på hvilke tiltak som gjelder, samt at de forstår betydningen av tiltakene. Skoleeier og skoleledelse har begge ansvar for å sammen finne de beste løsningene for å opprettholde best mulig smittevern innenfor de ulike tiltaksnivåene. Ved et eventuelt smitteutbrudd i skolen er det den kommunale helse- og omsorgstjenesten som har det overordnede ansvaret for oppfølging og implementering av tiltak. Resterende involverte aktører, herunder ansatte, elever og foresatte, har også et ansvar for å bidra til best mulig smittevern i skolen [8].

For situasjoner som krever nedstengning eller redusert åpningstid, slik som Covid-19-pandemien, er det skoleeier som har ansvaret for å sikre at elevene får et alternativt tilbud. Dette kan være elever som har et behov for spesialutdanning som ikke kan gjen-

nomføres under det aktuelle tiltaksnivået, eller elever som ikke ivaretas når skolen er stengt grunnet for eksempel vanskelige hjemmeforhold [8].

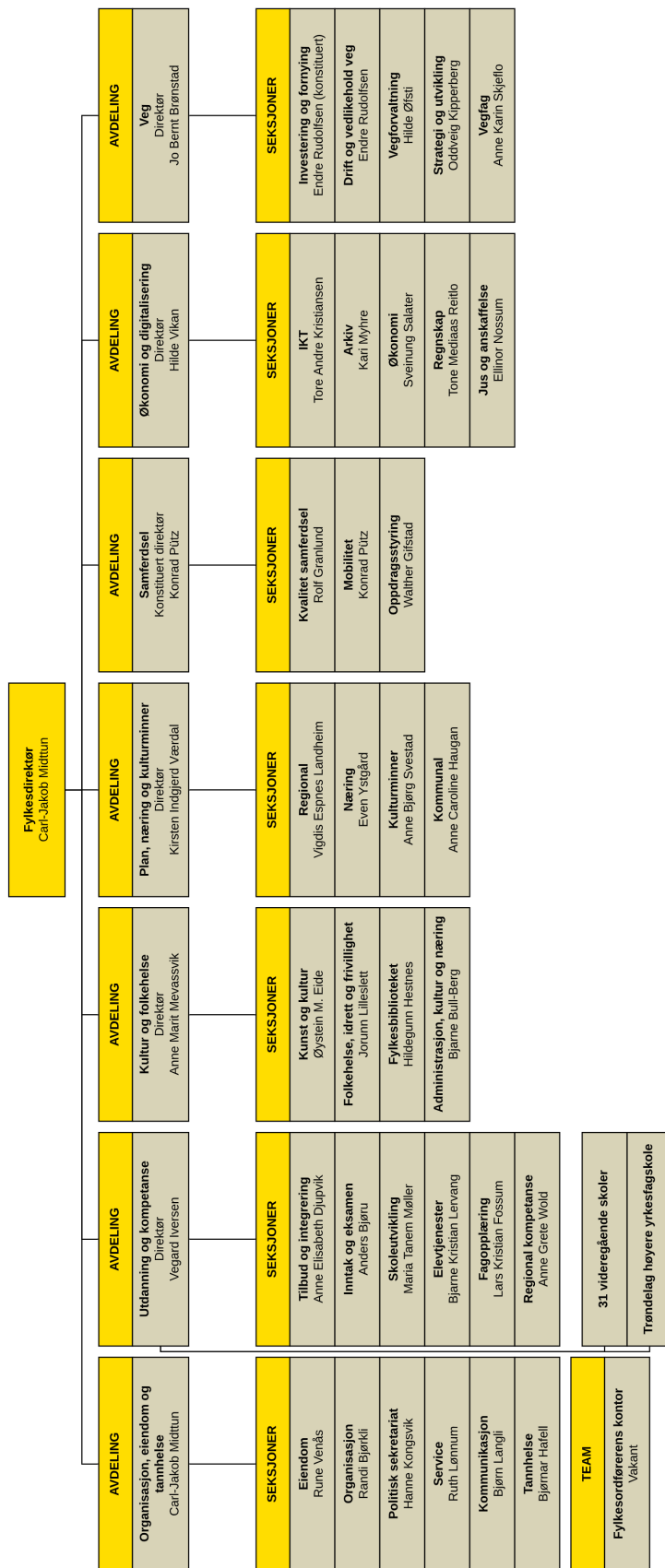
2.3 Aktør-nettverk for videregående skole i Trondheim kommune

I dette delkapittelet kartlegges aktør-nettverket for videregående skole i Trondheim kommune. Dette for å kunne gi et mer helhetlig inntrykk av hvilke aktører som er involvert i arbeidet med håndteringen, samt beslutningstakingen for videregående skole, relatert til Covid-19-pandemien.

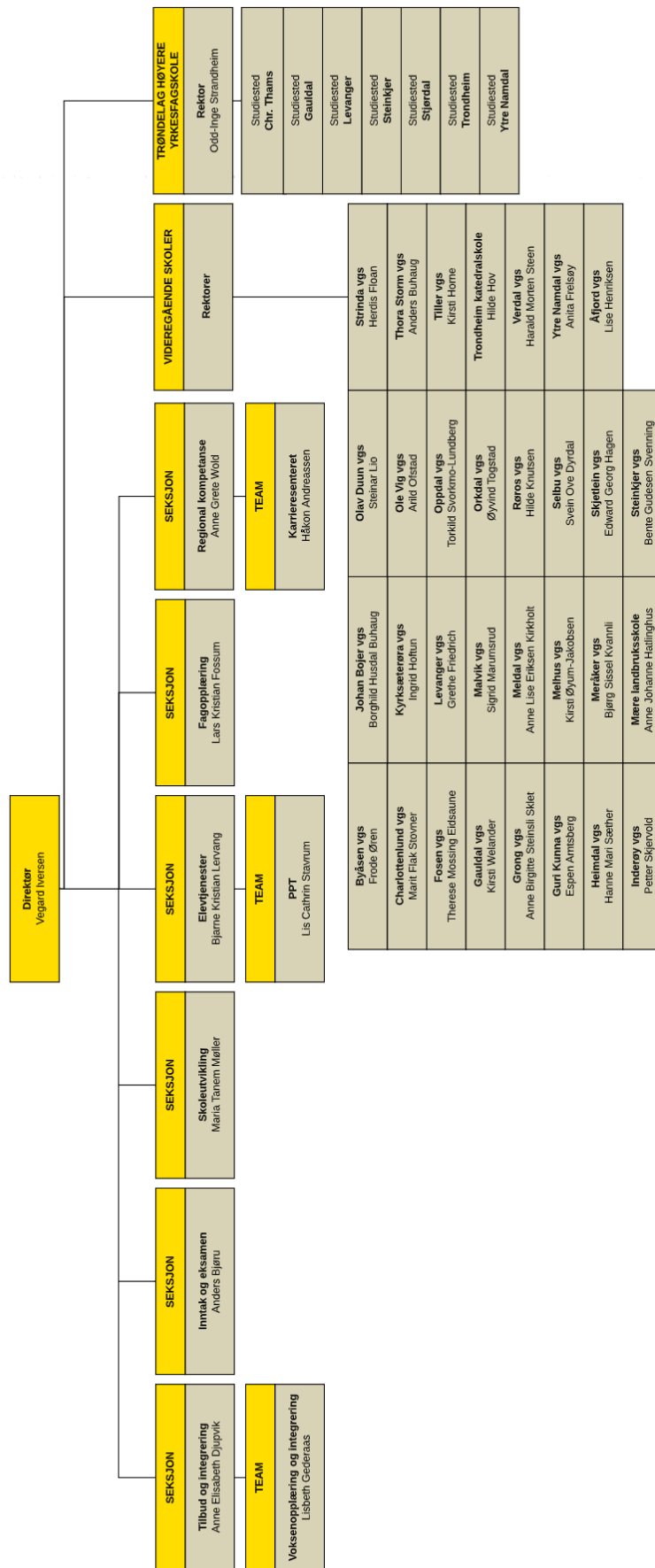
Fylkeskommunen har det overordnede ansvaret for videregående opplæring. Dette er en statlig underlagt organisasjon som utfører statlige arbeidsoppgaver på et regionalt nivå. For den offentlige videregående opplæringen i Trondheim kommune er det dermed Trøndelag fylkeskommune som har ansvaret. Organisasjonen Trøndelag fylkeskommune har, som en kan se i Figur 2, Fylkesdirektøren som øverste leder. Videre deles fylkeskommunen inn i syv ulike avdelinger med hver sin tilhørende fylkesdirektør som avdelingsleder. Disse ulike avdelingene er [9];

- Organisasjon, eiendom og tannhelse
- Utdanning og kompetanse
- Kultur og folkehelse
- Plan, næring og kulturminner
- Samferdsel
- Økonomi og digitalisering
- Veg

Avdelingen for Utdanning og kompetanse er, som en kan se i Figur 3, inndelt i følgende seksjoner; Tilbud og integrering, Inntak og eksamen, Skoleutvikling, Elevtjenester, Fagopplæring og Regional kompetanse. Videregående skole og Trøndelag Høyere yrkesfagskole er også underlagt avdelingen. Ledere for videregående skole er rektorene for de ulike offentlige videregående skolene i Trøndelag, som dermed inkluderer videregående skolene i Trondheim kommune [9].



Figur 2: Organisasjonskart over Trøndelag fylkeskommune [9]



Figur 3: Organisasjonskart over avdeling utdanning og kompetanse for Trøndelag fylkeskommune [9]

3 Teoretisk forankring og tidligere forskning

Dette kapittelet utgjør den teoretiske delen av masteroppgaven. Vi starter med en redegjørelse for hva en krise er, herunder dens definisjon, samt krisehåndtering. Deretter går vi over på beredskap og beredskapsplanlegging. Dernest redegjøres det for utfordringer knyttet til samfunnssikkerhet, samt sentrale sikkerhetsperspektiv og rammeverktøy knyttet til samfunnssikkerhet under krisesituasjoner. Avslutningsvis presenteres det i kapittelet en rekke forskningsartikler som inneholder relevant teori og empiri for oppgaven. Teorikapittelet har som formål å danne grunnlaget for den teoretiske forståelsen av begreper og termer som blir benyttet videre ut i oppgaven.

3.1 Krise

For å få en bedre forståelse av hvilken situasjon skoleledelsen står ovenfor, vil det i dette delkapittelet bli redegjort for hvordan en krise defineres, ulike typer kriser samt krisesituasjoner. Krise som begrep er noe de aller fleste har et forhold til. Ordet krise stammer fra det greske ordet *krisis* som betyr: *Avgjørende vendepunkt og/eller plutselig forandring* [10]. En krisesituasjon kan være alt i fra en problematisk situasjon på individnivå til et stort samfunnsproblem.

Det har gjennom tidene blitt utarbeidet flere definisjoner av hva en krise er, hvorav disse belyser forskjellige aspekter. NOU 2000: 24 definerer for eksempel en krise slik: *En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner* [11]. Denne definisjonen peker på hvordan en krisesituasjon kan true samfunnets funksjoner samt trusselen den utgjør. En annen definisjon av begrepet kommer frem i veilederen til samfunnsinnstruksen av Justis- og Beredskapsdepartementet, og lyder slik: *En uønsket situasjon med høy grad av usikkerhet og potensielt uakseptable konsekvenser for de enkeltpersoner, organisasjoner eller stater som rammes* [12]. Her dras det frem konsekvenser av situasjonen, samt usikkerheten denne fører med seg. Rosenthal m. fler drar frem aspektene tidspress, usikkerhet og beslutningstaking i sin definisjon av begrepet; *En alvorlig trussel mot strukturer, verdier og normer i et sosialt system som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger* [13, 14]. Fellesnevnerne for definisjonene er at en krisesituasjon kan beskrives som en endring fra normalsituasjon, hvorav endringen blir sett på som uønsket og fører til problemstillinger som ikke kan løses med ordinær organisering [14].

3.1.1 Krisetyper

Kjennetegnene til en krise varierer fra situasjon til situasjon, hvor krisesituasjonen kan påvirkes av flere ulike faktorer. Karakteristikkene til krisen påvirkes, i følge NOU 2000:24, av følgende punkter [11]:

- Hvor vidtgående konsekvenser situasjonen medfører
- Hvor rask situasjonen inntreffer
- Hvor fort situasjonen utvikler seg
- Hvor godt samfunnet er forberedt på å møte situasjonen

Kriser kan oppstå plutselig ved at én enkelt uønsket hendelse oppstår, og fører med seg negative konsekvenser av et variert omfang. Dette kalles for fast-burning kriser, eller akutte kriser. Disse har et klart definert starttidspunkt, og som oftest et kort og lineært hendelsesforløp. En annen type krise er de som kommer krypende innpå, hvor et samlet bilde av symptomer oppstår og utgjør en situasjon som på et tidspunkt blir erklært som en krisesituasjon. Dette kalles for slow-burning kriser, eller krypende kriser. Disse har gjerne et uklart starttidspunkt, hvor inkubasjonstiden kan være langvarig om symptomene på krisesituasjonen ikke blir oppdaget, eller de blir ignorert. Dette gjør at krisen forblir udefinert over lengre tid, og den får derav muligheten til å utvikle seg ”in plain sight”. For en krypende krise er det også vanskelig å anslå når krisen er over, da den gjerne ikke følger et lineært hendelsesforløp, og kan ha flere toppe og bunner før situasjonen opphører. Klimaforandringer, faren for antibiotikaresistens, Cubakrisen og særlig Covid-19-pandemien kan klassifiseres som krypende kriser [15].

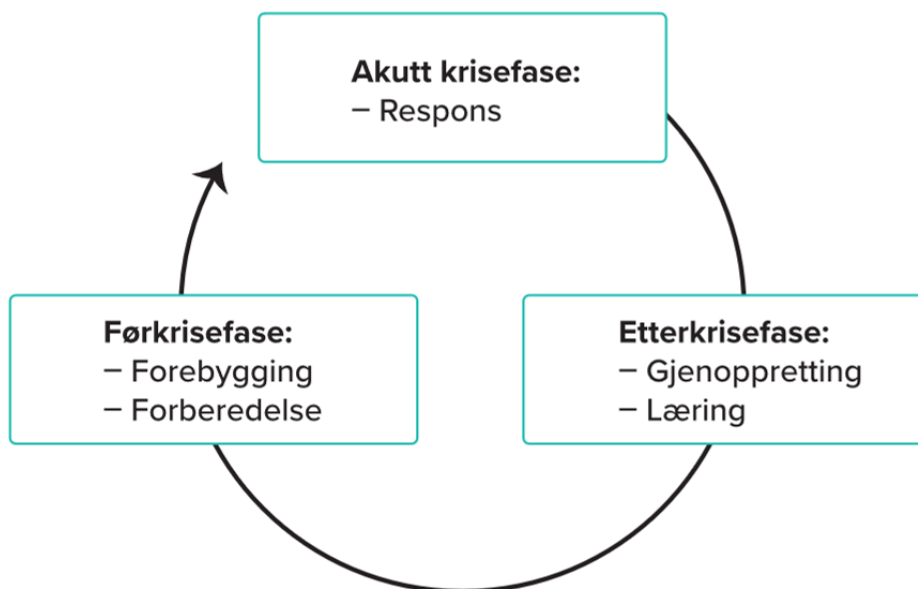
Krypende kriser kan deles inn i to ulike dimensjoner; tidsmessig og romlig. Krypende kriser kan over tid utvikle seg fra å være en situasjon som utfolder seg i fjerne land, til å bli en lokal krise - for så å forflytte seg igjen [15].

For at en krypende krise skal bli håndtert, og tiltak iverksatt, er det avgjørende at situasjonen får oppmerksomhet. Situasjonen må altså anerkjennes og oppfattes som en krisesituasjon av beslutningstakere - og det vil være opp til disse hvordan de vil aksjonere på situasjonen. Beslutningstakere vil stå ovenfor vanskelige valg hva gjelder reaksjonen på krypende kriser, da den ikke har noen klare rammer. Det er derfor vanskelig å på forhånd si noe om den valgte reaksjon er en over- eller underreaksjon før situasjonen opphører. Et dilemma i en slik situasjon vil være om tiltakene som blir implementert vil gjøre større skade enn selve trusselen, eller om mangel på tiltak vil la en ukjent trussel med alvorlige irreversible konsekvenser utfolde seg under radaren. Hva gjelder reaksjon på krypende kriser, har beslutningstakere følgende alternativ [15];

- Overvåke trusler
- Overvåke og kontrollere trusler
- Ignorere trusler og vente til situasjonen går over
- Definere trusselen som en krise og initiere full tiltaksrespons

3.1.2 Krisefaser

En krisesituasjon kan deles inn i tre ulike faser som beskriver hendelsesforløpet til situasjonen og hvordan den utarter seg. I de tre fasene foregår det et ulikt krisehåndteringsarbeid. Krisefasene kan bli presentert som en sirkulær prosess som illustrert i Figur 4. Det gjøres dersom krisen sees på som en dynamisk hendelse der prosessen starter lenge før en akutt hendelse inntreffer og varer lenge etter at den akutte situasjonen opphører [16].



Figur 4: Krisefaser [16]

Den første fasen er førkrisefasen - tiden før selve krisesituasjonen oppstår. Her gjennomføres det kriseplanlegging og øvelser for å forberede seg på ulike krisesituasjoner, hvor det er viktig å identifisere potensielle trusler og risikoer, samt foreta vurderinger av disse. Dette gjøres for å være mest mulig forberedt på situasjoner som kan oppstå, samt gjøre det en kan for å forebygge uønskede situasjoner, og minimere sannsynligheten for at de oppstår og man går over til neste krisefase [14, 17].

Den andre fasen er akutt krisefasen, som oppstår når krisesituasjonen er et faktum, og det dannes en reaksjon fra relevante aktører. Her er målsettingen å minimere omfanget

av krisen i størst mulig grad. I denne fasen er det avgjørende med raske og presise reaksjoner, samt at arbeidet opprettholdes helt til situasjonen opphører [17].

Den siste fasen er etterkrisefasen - tiden etter krisesituasjonen har opphørt. Her sees det tilbake på det som er blitt gjort i de tidligere fasene av krisen, og herunder blir reaksjoner, planer og tiltak vurdert og analysert. Temaene *gjenoppretting* og *læring* står sentralt i denne krisefasen. Det blir sett på hva som har fungert og hva som må forbedres til en eventuell lignende situasjon i fremtiden. Nødvendige oppdateringer av kriseplaner blir gjennomført slik at samfunnet forhåpentligvis er mer motstandsdyktig til en eventuell ny krisesituasjon. Fra etterkrisefasen vil prosessen bevege seg videre over til en ny førkrise-fase [17].

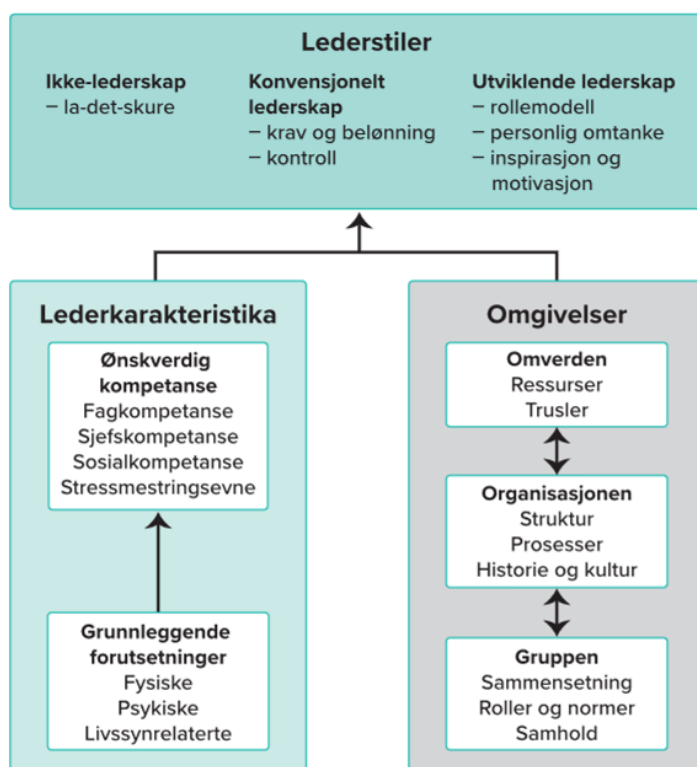
Som nevnt i delkapittelet over kan Covid-19-pandemien betegnes som en kryptende krise. Da pandemien har utløpt seg i bølger vil denne avvike fra Figur 4. Under denne pandemien har det ikke vært noen klart definerte faser, og noen av fasene har overlappet hverandre. Den varierende vekslingen mellom gjenåpning og nedstengning av landet viser til at etterkrisefasen og akutt krisefasen har skjedd simultant. Det har også vært flere smittebølger som har ført til at etterkrisefasen har gått tilbake til akutt krisefase før en har kommet til førkrisefase. Selv om figuren illustrerer godt hvordan en typisk krise kan forløpe, vil den ikke representere hvordan Covid-19-pandemien har utartet seg.

3.2 Krisehåndtering

For å inneha forståelse for hvordan krisehåndteringen av Covid-19-pandemien i skolene har foregått, er det sentralt å ha kunnskap om hva krisehåndtering går ut på. Krisehåndtering omhandler i all hovedsak om hvordan en organisasjon håndterer en krise. Her er målsettingen å forebygge og forberede seg på kriser i forkant, samt lære og gjenoppbygge i etterkant av situasjonen. Krisehåndtering er dermed et kontinuerlig arbeid som skal bidra til å redusere sannsynligheten for at en uønsket situasjon oppstår - og redusere konsekvensene dersom den skulle oppstå. Her må rutiner og planer etableres, og det må gjennomføres øvelser for situasjoner som ikke kan forebygges. Målet er å oppnå en rask tilbakevending til en normalsituasjon, og at en er mer motstandsdyktig om det skulle oppstå en lignende situasjon i fremtiden. Utfallet av håndteringen og hvordan gjennomføringen organiseres vil påvirkes av følgende aktører; ledere, medarbeidere, samarbeidende og offentlige organisasjoner, samt publikum [18].

3.2.1 Ledelse og kriseledelse

Denne masteroppgaven baserer seg på intervju med skoleledelsen for videregående skoler. Ledelse og lederskap står derfor som et sentralt tema, og i dette delkapittelet vil denne tematikken bli presentert. *Utviklende lederskap* er en modell utviklet av Gerry Larson m.fl. Hensikten med modellen er å vise sammenhengen mellom lederkarakteristika og omgivelser, samt hvordan de påvirker ulike lederstiler. Komponentene, og hva de innebærer, er presentert i Figur 5 [19] nedenfor.



Figur 5: Viser sammenhengen mellom lederkarakteristika og omgivelser, og hvordan de påvirker lederstilene. I tillegg vises de ulike faktorene i lederstilene [19]

I Figuren over er det presentert tre ulike lederstiler; ikke-lederskap, konvensjonelt lederskap og utviklende lederskap. For et ikke-lederskap, eller la-det-skure lederskap unnlater leder å ta stilling til problemstillinger, er likegyldig til og/eller unndrar seg ansvar, samt er fraværende når det oppstår vanskelige situasjoner. For konvensjonelt lederskap står krav, belønning og kontroll sentralt. Krav og belønning innebærer at det etterstrebes et rettferdig lederregime. Likevel kan en slik lederstrategi oppfattes som at det handler om *pisk og gulrot*. Kontroll bygger på at leder observerer arbeidsutførelsene til ansatte og korrigerer avvik fra prosedyre. For at dette skal være et godt lederskap må en unngå at kontroll går over til overkontroll der ansatte føler at leder ikke stoler på deres kapabilitet til å utføre egne arbeidsoppgaver - men heller fungere som et vektøy for å gi nødvendig oppfølging og vedta nødvendige tiltak. Utviklende lederskap går ut på at leder opptrer

transparent uten skjulte agendaer, og med autentisk handling viser personlig omtanke og skaper et arbeidsmiljø som inspirerer og motiverer arbeidstakere [19].

Lederkarakteristika legger grunnlaget for evnen en person har til å lede. Dette kan deles inn i to deler: *ønskverdig kompetanse* og *grunnleggende forutsetninger*. Ønskverdig kompetanse kan utvikles om de grunnleggende forutsetningene ligger til rette for det. Videre påvirker også omgivelsene hvor suksessfullt lederskapet er. Omgivelsene som er gitt er; omverden, organisasjon og gruppen. De ulike omgivelsene har hver sine aspekter som påvirker lederskapet. Disse er listet opp under sine respektive omgivelser i Figur 5 over. De ulike omgivelsene vil også påvirke hverandre [19].

Kriseledelsen består av menneskene innad i en organisasjon som har ansvar for å håndtere uvanlige situasjoner. Her er målsettingen å forebygge, forberede, handle og lære. Forebygging i sammenheng med kriseledelse omfatter gjennomføring av planer, lover, reguleringer og forskrifter. Situasjonene kan også variere i grad av usikkerhet og kompleksitet. Noen av utfordringene kriseledelsen må håndtere er å organisere effektivt, mobilisere midler, samt legge til rette for intern og ekstern koordinering og kommunikasjon. Deres oppgaver starter dermed ikke i det selve krisen oppstår, men er et kontinuerlig arbeid før, under og etter kriser. En god kriseledelse før en krisesituasjon oppstår, kan forebygge negative konsekvenser og skadevirkninger. Det innebærer at ledelsen uttrykker et tydelig, engasjert og tilstedeværende lederskap, som jobber målbevisst for å redusere farer og trusler. For å ha en effektiv krisehåndtering bør administrasjon og ledelse utgjøre en del av kriseledelsen, ettersom disse allerede har en rolle som ledere i en organisasjon [20].

Det skilles mellom strategisk, operativ og taktisk kriseledelse. Dette gir et inntrykk av de forskjellige måtene kriseledelsen er involvert, hva gjelder den praktiske krisehåndteringen. For strategisk kriseledelse er typiske aktiviteter; planlegging, organisering og kommunikasjon med ledd lavere i organisasjonen. Operativ kriseledelse har som oppgave å samordne aktiviteter der hvor krisen er. Dette omfatter samordning av både mannskap og materiell, samt sørge for en god kommunikasjonsflyt. Taktisk kriseledelse omfatter kartleggingsarbeidet gjennomført av personellet som opererer på krisestedet [20]. For skolesektoren vil strategisk kriseledelse for eksempel være fylkeskommunens samhandling med skoleledelsen, mens operativ kriseledelse vil være rektors håndtering av eventuelle kriser. For taktisk kriseledelse vil dette for eksempel representere rektors og læreres arbeidsoppgaver.

3.2.2 Beslutningstaking

Beslutningstaking er en viktig del av krisehåndteringsarbeidet. Under en krisesituasjon må avgjørelser tas og det er ikke alltid lett når en står i situasjonen å se hva som er beste løsning. Beslutningstaking dreier seg hovedsaklig om å velge mellom ulike alternativer å løse et problem på, samt hvordan denne løsningen blir utført i praksis. Det er flere hensyn som må veies opp mot hverandre under en beslutningsprosess. Dataen som benyttes for å danne dette grunnlaget vil også ha en påvirkning på hva den endelige beslutningen blir. I beslutningsprosessen hvor hensyn og verdier som er involvert står i konflikt med hverandre, kan det være svært utfordrende å komme frem til en beslutning [14].

For en krisesituasjon som Covid-19-pandemien kan det være utfordrende å strukturere og rasjonalisere alle involverte faktorer og forhold for situasjonen. Det er derfor viktig å ikke overdrive det strukturerte og rasjonelle ved beslutningstaking. En må også legge vekt på at situasjonen kan være preget av tilfeldige forhold som ikke kan rasjonaliseres. Et eksempel på en ikke-rasjonell beslutningsmodell er *Garbage can-modellen*. Denne modellen er utviklet av Michael D. Cohen m. fler og er en beskrivelse av beslutningsprosessen. I denne modellen legges det frem fire faktorer som beslutningsprosessen består av; problemstillingen, muligheten til å gjennomføre beslutning, mulige løsninger på problemstillingen og aktører som medvirker i beslutningsprosessen [14]. Modellen presenterer videre tre ulike måter å foreta beslutninger på; *resolution*, *oversight* og *flight*. *Resolution* går ut på at det faktisk blir vedtatt en løsning på situasjonen, hvor det for eksempel blir vedtatt konkrete tiltak for å løse problemet. Dette er den mest hyppig benyttede beslutningsformen, og også den som vanligvis gir mest tilfredstillende resultat. *Oversight* går ut på at det blir sett på en problemstilling og utviklet en løsning for denne uten at en faktisk løsning blir foretatt. *Flight* baserer seg på at det blir valgt å ikke foreta en reaksjon i mangel på et svar på hva løsningen til problemstilling kan være. Her løses altså ikke problemet og det blir heller ikke utviklet en mulig løsning. Det søkes heller videre rundt etter en mulig løsning på problemstillingen [21].

3.2.3 Krisekommunikasjon

I en krisesituasjon spiller kommunikasjonsflyten en sentral rolle. I en slik situasjon vil det oppstå et stort behov for informasjon, og dersom kommunikasjonen ikke fungerer optimalt, kan dette gi store konsekvenser. Sviktende krisekommunikasjon under en krisesituasjon kan for eksempel bidra til at befolkningen mister tillit til offentlige etater. Organisasjoner er derfor avhengig av å ha en plan for krisekommunikasjonen - og for at denne planen skal ha en effekt er det viktig at den inkluderes i de ordinære beredskapsplanene til organisasjonen [20].

Når krisekommunikasjon omtales, er det som regel strategiske måter å kommunisere på som det refereres til. Strategisk krisekommunikasjon innebærer ulike måter å respondere på kriser. Tre ulike strategier for krisekommunikasjon er; instruksjon, tilpasning og gjenoppretting av omdømme. Med instruksjon menes det at ledelsen formidler nødvendig informasjon om sikkerhet til interessenter og publikum. Tilpasning betyr at ledelsen uttrykker medfølelse for situasjonen til pårørende, samt gir uttrykk for hvordan de skal unngå en lignende situasjon. Gjenoppretting av omdømme innebærer at det gjennomføres arbeid for å gjenopprette organisasjonen sitt omdømme, særlig da rettet mot interessenter [20].

Ved ekstreme kriser, slik som Covid-19-pandemien, kan kriseledelsen oppleve problemer med å holde kontrollen over kommunikasjonsflyten, ettersom medier også i stor grad viser interesse for situasjonen. Media har en enorm påvirkningskraft og kan bidra til å spre frykt og usikkerhet blant befolkningen - og her kobles begrepet risikokommunikasjon inn. Risikokommunikasjon innebærer at berørte grupper og publikum får informasjon om potensielle farer og trusler basert på trygge kilder og med en saklig fremtoning. Dette har til formål å gi et sannferdig og saklig bilde av risiko, som skal trygge og minimere usikkerheten innad befolkningen [20].

Vi kan dele krisekommunikasjon inn i ekstern og intern krisekommunikasjon. Ekstern krisekommunikasjon omhandler kommunikasjonen som beskrevet ovenfor, hvor ledelse i organisasjoner formidler informasjon ut til publikum og interessenter. Intern kommunikasjon omhandler kommunikasjonsflyten innad i organisasjonen, herunder kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere på alle nivåer innad i organisasjonen. Medarbeidere spiller en viktig rolle i den interne krisekommunikasjonen ettersom de tidlig kan fange opp symptomer og forvarslar om at en uønsket situasjon er på gang, og der igjen formidle dette til ledelsen. Mangel på god intern krisekommunikasjon kan forårsake usikkerhet, skepsis, rykter og mistillit, og derav skape et anstrengt forhold mellom ledelse og medarbeidere. Her er det viktig at all informasjon som sendes eksternt fra ledelse til interessenter også sendes internt til medarbeidere [20].

3.3 Beredskap

Forut for krisehåndtering med kriseledelse og krisekommunikasjon er beredskap. Begrepet *beredskap* er blant annet definert som planlegging og implementering av tiltak, for å begrense eller håndtere kriser, uønskede situasjoner og/eller hendelser [11]. Når en krisesituasjon oppstår er det avgjørende å ha kunnskap om hvordan situasjonen kan håndteres.

Et godt beredskap bidrar til å gi en forberedelse på ekstraordinære situasjoner, hvor det kreves reaksjoner som overgår normal ressursbruk og kapasitet. Covid-19-pandemien kan betegnes som en ekstraordinær hendelse - og det i aller høyeste grad. Vi kan dele inn beredskapssituasjoners krav til håndtering og ressursbruk i fire ulike nivåer [22];

- Rutinemessig situasjonshåndtering
- Håndtering av egen organisasjon uten ekstern ressursbruk
- Håndtering ved bruk av regionale ressurser
- Håndtering ved bruk av nasjonale og internasjonale ressurser

Hensikten med å ha et godt beredskapsarbeid er å minimere konsekvensene, herunder menneskelige og økonomiske verdier, samt miljø. Ved å gjennomføre tiltak som reduserer sannsynligheten og konsekvensene, vil en slik reduksjon oppnås [23].

3.3.1 Beredskapsplanlegging

En stor del av beredskapsarbeidet omhandler planlegging. Under planleggingsarbeidet dannes fundamentet for hvordan en krise skal håndteres, og planene bidrar tungt hva gjelder et suksessfullt utfall. Beredskapsplanene må inneholde relevant og dekkende informasjon for sitt spesifikke formål. Nedenfor er minimumskravene til hva en beredskapsplan bør inneholde listet opp [24];

- En tiltaksbeskrivelse som skal implementeres for å begrense konsekvensene av en uønsket hendelse
- Nødvendige og tilstrekkelige opplysninger til relevante nød- og beredskapstjenester, samt kommunen
- Beredskapsplanen skal være tilpasset virksomhetens art, størrelse og kompleksitet

Det er virksomhetens ansvar at beredskapsplanen utarbeides, praktiseres og testes, samt oppdateres ved behov. Dette for at relevante aktører som skal utøve beredskapen alltid har oppdatert og nødvendig informasjon, samt opplæring i sine oppgaver [24].

3.3.2 Hovedprinsipper i beredskapsarbeid

Beredskaps- og samfunnssikkerhetsarbeidet kan sees i lys av fire hovedprinsipper, herunder; *Ansvarsprinsippet*, *Likhetsprinsippet*, *Nærhetsprinsippet* og *Samvirkeprinsippet* [25].

Som navnet tilsier går det første prinsippet, *ansvarsprinsippet*, ut på ansvarsfordeling. Prinsippet sier at de som har ansvaret for håndteringen under en normalsituasjon, skal også være ansvarlig under en krisesituasjon. Dette gjelder ansvar under samme fagområde, og dets nødvendige beredskapsforberedelser. *Likhetsprinsippet* skal ivareta at alle organisasjoner har minimale forandringer hva gjelder overgangen fra en normalsituasjon til en krisesituasjon. Ved begge tilstander skal det derfor være samme organisasjon som skal ha det operative ansvar. Prinsippet skal likevel ikke sette en begrensning for organisasjonen dersom krisehåndteringen krever en egen kriseorganisasjon, og den daglige organisasjonen med sine ressurser ikke er tilstrekkelig [26]. *Nærhetsprinsippet* går ut på å holde krisehåndteringen på lavest mulig nivå under en krisesituasjon. Prinsippet tar derfor for seg skalering av krisehåndteringen. *Samvirkeprinsippet* skal sikre best mulig samvirke mellom relevante aktører og virksomheter, hva gjelder arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering [25].

3.4 utfordringer knyttet til samfunnssikkerhet

Samfunnssikkerhet defineres som samfunnets samlede evne til å verne seg mot og håndtere uforutsette, kritiske og truende hendelser og situasjoner [27]. Dette er et stort og krevende fagområde, og fører ofte med seg situasjoner som er så omfattende at de ikke kan løses ved hjelp av de daglige tilgjengelige ressursene, som brannvesen, ambulanse og politi. Covid-19-pandemien er et eksempel på en situasjon som har skapt store utfordringer for den generelle samfunnssikkerheten. Disse utfordringene må løses på tvers av organisatoriske og geografiske grenser, hvor ulike aktører må jobbe sammen. Vi har tidligere nevnt hvordan samvirke mellom aktørene spiller en stor rolle innad denne tematikken, og vi vil i dette delkapittelet gå gjennom ulike utfordringer som kan knyttes til samfunnssikkerheten.

3.4.1 Risiko og usikkerhet

Begrepet *risiko* er forsøkt definert av mange opp gjennom tidene, og som oftest defineres risiko som sannsynlighet x konsekvens. Aven og Renn har definert risiko som usikkerheten knyttet til alvorlighet og konsekvenser av en hendelse eller aktivitet - hvorav deres definisjon har basert seg på at risiko er et produkt av sannsynlighetsberegninger [28]. Problematikken relatert til en slik definisjon er at beregninger kan basere seg på usikre faktorer og mangelfull informasjon. En risikovurdering vil trolig også bli farget av individet som gjennomfører beregningen, ettersom vurderingen baserer seg på de subjektive verdiene, holdningene, erfaringene og egenskapene til vedkommende. En annen utfordring knyttet til risikovurderinger, er at det er mange usikkerheter knyttet til selve risikoene. Noen hendelser er godt kjent, der de fleste konsekvensene er kartlagt, mens

andre hendelser og situasjoner er ukjente eller udokumenterte [14].

Usikkerhet er en viktig komponent av risiko. I følge norsk akademisk ordbok blir usikkerhet definert følgende; *manglende sikkerhet, mulighet for fare, ulykke eller ustabil tilstand som ikke gir trygghet* [29]. Utfordringer som usikkerhet kan føre med seg for samfunnsikkerheten er blant annet at det kan være vanskelig å fastslå sannsynlighet for at en uønsket situasjon kan oppstå, samt er konsekvensene for en uønsket situasjon ukjente. Usikkerhet relatert til risikohåndtering har de siste tiårene hatt en økning. Grunnlaget for denne økningen er en økende grad av tette koblinger og raske samfunnsendringer på globalt nivå. Dette vil føre til at situasjoner som aldri har hendt før, hvor det eksisterer lite kunnskap eller kjennskap til, kan i større grad prege oppståtte krisesituasjoner [14]. En pandemi er kjennetegnet av usikkerhet, da en på forhånd ikke vet tidsomfanget eller hvilke skadevirkninger den kan føre til.

Det kan også skilles mellom *hva* vi er usikre på. Dette kan for eksempel være usikkerhet rundt en størrelse eller verdi, eller det kan være usikkerhet rundt konsekvensene av en aktivitet eller hendelse. Selve utfordringen innad denne tematikken er å konseptualisere usikkerhet - og måle den. For å uttrykke begrepet usikkerhet kan det benyttes tre hovedpilarer [30]; sannsynlighet, bakgrunnskunnskap og overraskelser, som vist i Figur 6.



Figur 6: Hovedpilarer for å uttrykke usikkerhet. Adaptert fra [30]

Begrepet sannsynlighet refererer til kunnskapen om hvor stor sjanse det er for at en uønsket situasjon eller hendelse inntreffer. Bakgrunnskunnskap er det sannsynligheten bygges på - når sannsynlighet brukes for å uttrykke usikkerhet, må en følgelig legge til kunnskapen den er bygd på [30]. For å avgjøre kunnskapens styrke er det noen sentrale spørsmål som må tas til følge. Dette er blant annet; hvilke data og forutsetninger er lagt til grunn? Hvilke modeller benyttes - og er disse gode nok? Hvor nøye har en gransket vurderingene som er blitt gjort? For kunnskapen bak sannsynligheten er basert på vurderinger - og selv om kunnskapen er understøttet av eksperimentelle forsøk, er det ikke gitt at kunnskapen alltid er riktig. Dette gjør at hendelser som har liten

sannsynlighet for å skje, men likevel skjer, vil komme overraskende på oss [30]. Herunder dras begrepet *sorte svaner* inn. Begrepet ble først lansert i 2007 av Nassim Taleb, men har inspirert mange professorer, heriblant Terje Aven. Aven definerer sorte svaner som hendelser eller situasjoner som er uforutsette og som kommer overraskende på, i forhold til ens kunnskap og forståelse. Sorte svaner har som fokus å knytte risikobegrepet opp mot usikkerhet om fremtidige konsekvenser av en hendelse eller aktivitet. Dette er en metafor som benyttes rundt alvorlige hendelser som kan skje, men som blir sett bort i fra, eller ansett som situasjoner som ikke kan anses å skje [31].

3.4.2 Kompleksitet

Mange forveksler komplisert med kompleks - men et system kan være komplisert uten å være kompleks, og visa versa [32]. Kompleksitet dreier seg om gjensidig avhengighet i ikke-lineære relasjoner. Komplekse systemer må dermed tilpasse seg sine omgivelser for å fungere. En kompleksitetstilnærming anerkjenner utfordringene tilknyttet kompleksitet, herunder usikkerhet og uforutsigbarhet [33]. Covid-19-pandemien kan sies å være både komplisert og kompleks - komplisert fordi den er opphavet til flere problemstillinger som er vanskelig å løse, men også kompleks fordi den kan sees på som et system hvor delene må interagere med hverandre. Det er de menneskelige relasjonene som bidrar til å gjøre systemer komplekse, hvorav relasjonene mellom elementene er viktige [32]. Innad ledelse og organisasjonsteori har kompleksitetsvitenskap blitt hyppigere brukt de siste tiårene [34].

3.4.3 Sårbarhet

Sårbarhet kan beskrives som svikt eller skade som oppstår i infrastruktur eller samfunnsfunksjoner ved store påkjenninger, som for eksempel Covid-19-pandemien. Fenomenet kan også sees på som en funksjon av systemets karakter, størrelse, følsomhet og tilpassningsevne. Sårbarhet kan ramme teknologiske systemer, som vann- og strømforsyning, så vel som sosiale system, som eksempelvis ledelse, kommune eller forvaltningsorgan. Teknologisk sårbarhet kan betraktes som et systems manglende evne til å gjenopprette funksjonalitet etter å ha blitt utsatt for ytre påkjenninger. Sosial sårbarhet viser til systemets manglende evne til å endre eller tilpasse seg situasjoner som kan oppstå, som gjør at det ikke klarer å opprettholde sin funksjonalitet. Et system som er sårbart er mer utsatt for negative konsekvenser under en krisesituasjon. Sårbarhet er derfor ikke sett på som en statisk faktor, men dynamisk, hvor mengden av svikt eller påkjenninger på systemet er avhengig av type situasjon systemet er i [14, 35].

En metode for å redusere sårbarhet er å sikre redundans i organisasjonen eller strukturen. Redundans vil si at det er flere tilgjengelige ressurser som utfører samme type oppgave. På den måten kan enhver funksjon innad i en organisasjon eller struktur ivaretas selv om en eller flere korresponderende ressurser skulle falle fra. For å kartlegge hvor i en organisasjon det kan være manglende redundans, sees det på hvilke verdikjeder organisasjonen er avhengig av og hvilke sårbarheter som er tilknyttet disse [36].

3.4.4 Frihet kontra sikkerhet

Sikkerhet og frihet er to grunnsteiner som står sentralt for menneskelige behov og verdier. Det ene kan likevel gå på bekostning av det andre. Absolutt sikkerhet gir ingen frihet, men absolutt frihet gir ingen sikkerhet - vi kan ikke oppnå begge deler samtidig, og vi må dermed ofre noe for å oppnå noe annet. Tiltak, for eksempel restriksjoner som 1-meter regelen, bidrar til å øke sikkerheten i samfunnet. Samtidig bidrar det til å snevre enkeltpersoners frihet til å selv velge hvordan de vil opptre i samfunnet. Sikkerhet kan likevel bli sett på som en form for frihet, da sikkerhet kontribuerer beskyttelse og forutsigbarhet, som igjen kan gi individer ro og fred - frihet [14]. Problemstillingen er da - hvor mye sikkerhetstiltak kan etableres før kostnadene er større enn nytteeffekten? Når går sikkerhetstiltakene over fra å bidra til trygghet og forutsigbarhet til å oppleves som frihetsberøvelse?

Iverksatte tiltak kan bidra til ubehag og påvirke frihetsfølelsen. Som regel godtas dog sikkerhetstiltakene så lenge de ikke rammer individ i en betydelig grad og det ligger en forståelse bak hvorfor tiltakene er implementert, samt hvilke konsekvenser de skal forhindre. Når sikkerhetstiltak går ut over menneskerettigheter eller borgerrettigheter er det derimot vanskeligere å få aksept rundt tiltak som implementeres. Det kan gi en følelse av at man blir straffet for noe uten å ha gjort noe galt. Innad denne tematikken spiller tillit en viktig rolle. I et samfunn hvor tillit mellom myndigheter og befolkning er god, vil det i større grad bli akseptert inngripende tiltak, ettersom befolkningen har tillit til at myndighetenes intensjoner er til deres beste. Tilliten kan derimot svekkes hvis myndighetene skulle overstige befolkningens grense for aksept rundt frihetsinngripende tiltak [14].

3.4.5 Intensjon kontra konsekvens

Tiltak som implementeres under en krisesituasjon iverksettes med den intensjon at de skal medvirke til en positiv utvikling av situasjonen. Det er dog usikkerhet knyttet til effekten som et tiltak kan ha på situasjonen, da disse kan medføre ukjente eller uforutsette konsekvenser. Ofte er det mer usikkerhet knyttet til de negative konsekvensene

relatert til implementerte tiltak, enn virkninger som tiltaket er ment å ha. Jo mindre forkunnskaper som eksisterer for den gitte situasjonen, jo mer sannsynlig er det at implementerte tiltak kan ha uante eller overraskende negative effekter [37].

En krypende krise, beskrevet i Delkapittel 3.1.1, er et eksempel på en situasjon hvor det er usikkerhet knyttet til ringeffektene som tiltakene kan lede til. Det er ofte ikke åpenbart hvordan en krypende krise bør håndteres da det er vanskelig å forutsi når tiltak bør iverksettes og hvor omfattende tiltakene bør være. Tiltak som implementeres kan for eksempel være for inngrepene eller for svake til å oppnå ønsket effekt, som igjen kan føre til negative konsekvenser en ikke forutseer [15].

Kost/nytte-analyser kan fungere som et verktøy for å sikre proporsjonal og konsekvent beslutningstaking. Det kan likevel være utfordrende å finne balansegangen mellom kost kontra nytte av implementerte tiltak. Dette gjelder særlig hvis situasjonen er ukjent eller en innehar lite kjennskap til den - og det blir dermed knyttet høy usikkerhet til effekten av implementerte tiltak [37].

3.5 Sentrale sikkerhetsperspektiv og rammeverktøy knyttet til samfunnssikkerhet under krisesituasjoner

I det foregående delkapitlet presenterte vi hvilke utfordringer og problemstillinger som kan knyttes til samfunnssikkerheten. Dette kapitlet vil ta for seg ulike verktøy og perspektiver som kan benyttes under arbeidet for et sikrere samfunn. Når en krisesituasjon oppstår vil det være flere ulike perspektiv og rammeverktøy som innehar en sentral rolle i arbeidet rundt hvordan sikkerheten rundt situasjonen og samfunnet ivaretas. Nedenfor vil vi gjennomgå de vi ser på som mest sentrale for tematikken innad vår oppgave.

3.5.1 Målkonflikt- og beslutningsperspektiv

I en krisesituasjon og under beredskapsarbeidet vil mange oppleve å stå ovenfor en målkonflikt. Målkonflikter kan defineres slik; ”Målkonflikt oppstår når et tiltak gir høyere måloppfyllelse på et område, men samtidig gir lavere måloppfyllelse på et annet område” [38]. En del av krise- og beredskapshåndteringen er å gjøre seg rustet for hvordan en krisesituasjon kan håndteres på best mulig vis. Dette innebærer regler og prosedyrer som personer med et overordnet ansvar blir pliktig til å følge. Hva gjelder Covid-19-pandemien og skolesektoren kan det tenkes at rektorene har stått ovenfor flere målkonflikter, herunder hvordan elevene kan få god nok undervisning og læringsutbytte, samtidig som smittevern følges. Et av perspektivene som kan benyttes for å øke forståelsen rundt målkonflikter og

beslutningstaking er nettopp målkonflikt- og beslutningsperspektivet. Perspektivet ble først introdusert av Jens Rasmussen i hans artikkel; *Risk management in a dynamic society: a modelling problem* [39]. Utgangspunktet for perspektivet er at individer, grupper og organisasjoner håndterer motstridende mål hele tiden [38]. Ofte kan en se på håndtering av motstridende målsettinger i form av aktiviteter i migrering mot grensen for akseptabel ytelse - krysses grensen kan en uønsket hendelse oppstå. Den fundamentale ideen her er at menneskelig aktivitet er preget av kontinuerlig tilpasningsdyktige søk i møte med delvis motstridende behov og mål. Motsetningene løses gjennom gradvis tilpasning av arbeidspraksis, der disse tilpasningene også kan føre til at en overskrider en grense for akseptabel risiko. Innad i perspektivet fremkommer fenomenet med ulike beslutningstakere med ulike formål og rasjonalitet, på ulikt organisatorisk nivå og med ulik avstand til farekildene som er tilstede. Dette gir også en beskrivelse av forskjellen mellom den ”skarpe” og den ”butte” enden. I en kompleks organisasjon er det ikke bare én skarp og butt ende - og den enes butte ende kan gjerne være den andres skarpe ende. Dette er en viktig utfordring innen beslutningsprosesser, hva gjelder risikovurderingen. De færreste beslutninger har én konsekvens, og den sikkerhetsmessige implikasjonen kan komme til syne først i ettertid [38, 40].

Nedenfor følger en kort oppsummering av ulike beslutningskriterier og dets begrensninger.

Type beslutning	Viktige kriterier	Begrensninger	Mulige problemer
Politiske	Flertall, konsensus	Ulike interesser	Løsninger som ikke er optimale
Ledelse	Løsninger som er ”gode nok”	Kapasitet til å håndtere informasjon	Problembeskrivelser som ikke er dekkende
Planlegging og analyse	Etterlevelse av regler	Førstehåndskunnskap	Feil i modeller. Urealistiske antakelser
Daglige operasjoner	At ting går som planlagt. Optimalisere arbeidsbelastning	Helhetlig oversikt, arbeidsbelastning	Lokal, begrenset tenkemåte. Overser varsler
Krisehandtering	Unngå katastrofer og ekstreme påkjenninger	Stress, tidspress.	Mangelfull håndtering av situasjonen

Tabell 3: *Beslutningskriterier og begrensninger [38]*

3.5.2 Resilience Engineering

En term som ofte blir benyttet innad risikoarbeid og krisehandtering er ”resilient”. Begrepet betyr å være motstandsdyktig og refererer til en organisasjon som har en iboende evne til å justere driften som følge av forstyrrelser, i nærværet av stressende faktorer eller

store feil. Dette kan brytes ned til følgende; organisasjonen er forberedt på uventede hendelser, får (og opprettholder) kontroll på hendelsen, og har evnen til å tøyne grensene i en gitt situasjon - for deretter å returnere til normaltilstand [41]. Et perspektiv innad denne tematikken er Resilience-perspektivet, også omtalt som Resilience Engineering. Perspektivet ble først presentert av Erik Hollnagel, og er et relativt nytt perspektiv innen sikkerhetsfeltet. Det overordnede målet i RE er å gjøre systemet resilient - altså motstandsdyktig. Her forsøker en å se framover og benytte en proaktiv fremgangsmåte, istedenfor å studere hva som har hendt. Perspektivet hevder at feil og suksess kan grunnes i de samme underliggende prosessene, og at det dermed er like betydningsfullt å studere hvorfor ting går bra enn hvorfor det går galt. Her skilles RE fra andre tradisjonelle perspektiver, som Normal Accident-teorien og High Reliability Organization - hvorav disse fokuserer på hvorfor ulykker oppstår og mekanismene bak høypålitelige organisasjoner som presterer særdeles godt. I RE ønskes det å øke hendelser som går bra, istedenfor å redusere hendelser som går galt - dette ved at sistnevnte vil være et resultat av førstnevnte. For å oppnå ”resilience” bør organisasjonen besitte fire grunnleggende evner, som også sees på som hjørnesteinene i RE; *Respondere, overvåke, forutse og lære*. Disse er utdypet nedenfor [40].

- Respondere - organisasjonen må vite hva som skal gjøres, og hvordan de skal respondere på uventede hendelser
- Overvåke - organisasjonen skal vite hvordan en kan identifisere trusler mot normaldrift, for så å danne seg et bilde av mulige kommende trusler
- Forutse - organisasjonen må inneha evnen til å forutse utfordringer, trusler og muligheter som kan oppstå. Her må det tas til følge hvordan disse faktorene kan påvirke tilstanden til systemet, samt dets konsekvenser
- Lære - organisasjonen må forstå hendelsene som har utartet seg, og ha evne til å dra lærdom ut av erfaringene som er blitt tilegnet

3.5.3 Føre var-prinsippet

Når de første tiltakene skulle implementeres under Covid-19-pandemien var det svært lite kunnskap om hvilke konsekvenser, herunder både kortsiktige og langsiktige, disse kunne føre til. Som leder under en krisesituasjon er det derfor viktig å inneha kunnskap om føre var-prinsippet og dets betydning. Føre var-prinsippet baserer seg på å i størst mulig grad unngå skade på natur og miljø ved beslutningstaking, hvor mangel på kunnskap ikke skal stå i veien for å imøtekomme denne målsettingen. Om mulige konsekvenser av handlinger har et ukjent eller usikkert skadeomfang på miljø skal, i følge føre-var prin-

sippet, ikke handlingen gjennomføres [14].

Prinsippet er implementert i den norske grunnloven, spesifikt i §112;

Enhver har rett til et miljø som sikrer helsen, og til en natur der produksjonsevne og mangfold bevares. Naturens ressurser skal disponeres ut i fra en langsiktig og allsidig betraktning som ivaretar denne rett også for etterlekten. Borgere har rett til kunnskap om naturmiljøets tilstand og om virkningene av planlagte og iverksatte inngrep i naturen, slik at de kan ivareta den rett de har etter foregående ledd [42].

For å unngå utvikling i negativ retning bør føre var-prinsippet benyttes i følgende situasjoner [14];

- Dersom iverksetting av tiltak, på sikt, kan føre til uopprettelig skader eller vanskeligjør gjenoppretting på natur og/eller miljø
- Det er betydelig usikkerhet eller uvitenhet knyttet til tiltaket
- Det foreligger forskning som indikerer betydelig skadeomfang ved gjennomføring av tiltak
- Usikkerhet tilknyttet tiltak kan ikke reduseres uten at uvitenhet om andre relevante faktorer eskalerer
- Mulige skader, som følge av tiltak, er så store for nåværende, samt framtidige generasjoner, at det vekker bekymring

Generelt har føre var-prinsippet blitt benyttet i sammenhenger som angår store komplekse problemstillinger med lang eller ukjent tidshorison, eksempelvis tiltak som involverer klimaendringer eller bærekraftig utvikling. Prinsippet er likevel relevant i mange andre sammenhenger hvor fremvoksende risikoer eller risikoer med store og ukjente skadeeffekter - herunder som i Covid-19-pandemien [14].

3.5.4 Læring

Innad krisehåndtering er læring et sentral tema. Oppfatningen av hvordan ledere og medarbeidere i en organisasjon lærer kan ha variasjoner. Teorien bak en sikkerhetskultur peker på at lærdom kommer som følge av å analysere feil og utforske hvorfor de har oppstått. Som nevnt tidligere fokuserer Resiliens-perspektivet på hva som har gått riktig, og søker å øke andelen rett ved å ta lærdom av hva som er riktig utførelse - for deretter å trene og øve jevnlig på dette, samt oppdatere planer om det skulle oppstå

forandringer. Når det kommer til læring av kriser fokuseres det på forbedring av praksis som organisasjonen bedriver. Dette innebærer å ta med seg erfaringer fra krisesituasjonen og benytte seg av disse erfaringene i oppdateringer av beredskapsplaner og praksis [20].

Argyris og Schön (1996) har definert to ulike former for læring; single-loop og double-loop. I førstnevnte endres handlingsstrategiene, herunder atferden, uten at de styrende verdiene (normer) endres. Dette tillater organisasjonen å gjøre de samme tingene bedre. Double-loop læring innebærer å endre både atferden og de styrende verdiene [43].

Selv om læring kan ha stor nytteeffekt for sikkerhetsnivået til en organisasjon, samt bidra til at organisasjonen i større grad blir feilfri, er det faktorer som kan bidra til å hindre læring. For eksempel kan en ulykke eller en uønsket hendelse kun bli sett på som en enkelthendelse. Dette gjør at bakenforliggende årsaker ikke blir oppdaget eller anerkjent. Her spiller de involverte aktørenes oppfatning av situasjonen og risikoen en stor rolle. Målkonflikter vil også ha en innvirkning, ettersom ledelsen kan ha andre interesseområder, eksempelvis organisering, fusjonering og vekst - noe som reduserer oppmerksomheten rettet mot læring [20, 44].

3.6 Relevante artikler om Covid-19-pandemien

I kjølvannet av Covid-19-pandemien er det publisert store mengder stoff som skisserer et bilde av hvordan forskere og fagpersoner mener pandemien har blitt håndtert. Det presiseres her at publiserte artikler i hovedsak omhandler hvordan samfunnet generelt har håndtert pandemien, og ikke vedrørende skoleledelsens håndtering. Flere artikler inneholder i tillegg hva en kan ta med videre for å være mer rustet til eventuelle lignende hendelser og situasjoner i fremtiden. Vi har valgt å ta med noen artikler for å få et bedre grunnlag for hvordan krisehåndteringen har vært og hvilken kunnskap en sitter igjen med i ettertid. Den første artikkelen tar for seg oppbygningen av pandemien, og omhandler hva en krypende krise er og hvordan den kan utvikle seg. Dette representerer noe av det som foregår i en førkrisefase, som vist i Figur 4 i Kapittel 3.1.2. Den andre artikkelen beskriver hvordan ledelse og beslutningstaking under en krisesituasjon kan sentraliseres og desentraliseres, og tar for seg noe tematikken innad den akutte krisefasen og hvordan en responderer. Den tredje artikkelen omhandler hva slags kompetanse og erfaringer organisasjoner og personer kan sitte igjen med etter en krisesituasjon som Covid-19 pandemien, og kan relateres til etterkrisefasen. Alle disse artiklene er relevante for vår problemstilling og oppgave da de omhandler mye av tematikken vi tar for oss.

3.6.1 Hiding in Plain Sight: Conceptualizing the Creeping Crisis

Denne artikkelen skrevet av Arjen Boin, Magnus Ekengren og Mark Rhinard, og er publisert i *Risk, Hazards and Crisis in Public Policy*. Forfatterne i artikkelen tar for seg hovedtrekkene til en krypende krise - definisjonen på hva en krypende krise er kan sees i Kapittel 3.1.1. Her nevnes det at Covid-19-pandemien ikke er den første pandemien som gikk "under radaren". De trekker fram AIDS-epidemien som hadde sitt utbrudd på 1980-tallet som ett eksempel. Denne sykdommen ble ikke erkjent før den hadde tatt altfor mange liv, og forfatterne spekulerer rundt hvor mange liv som kunne vært spart dersom den hadde blitt sett på som en krise mye tidligere. I artikkelen drar de frem to idealtyper på kriser; hurtigbrennende og saktebrennende. Nærmest all tidligere forskning har i hovedsak kun fokusert på førstnevnte. En slik type krise vil ha en eksplosiv start, for deretter å svinne hen når krisen er brakt under kontroll. Start og slutt kan sees som tydelige topper og er den mest allmenn kjente definisjonen på en krise. Saktebrennende kriser derimot er et mindre velkjent fenomen. Slike kriser har lang inkubasjonstid og har ingen klar start eller slutt. Covid-19-pandemien er et klart eksempel på en slik type krise - noe også forfatterne i artikkelen stadfester. Saktebrennende kriser har fått mindre anerkjennelse innen forskningsfeltet, særlig før kjølvannet av Covid-krisen. Et av de mest sentrale kjennetegnene på en krypende krise er nettopp fraværet av oppmerksomhet. Peaken til en slik krise er vag og uklar. Dette bringer forfatterne fram til en fungerende definisjon; "A creeping crisis is a threat to widely shared societal precursor events, subject to varying degrees of political and/or societal attention, and impartially or insufficiently addressed by authorities" [15].

Artikkelen oppsummeres ved å påpeke at jo tidligere en krypende krise blir både anerkjent og erkjent, jo mer effektiv og raskere respons, og implementering av tiltak vil en få. Det understrekes dog at en ikke kan gripe inn *for* tidlig ettersom krypende kriser ofte er uforutsigbare, og det vil være vanskelig å få klarhet i hva som trengs, og hva som vil være beste praksis. Krypende kriser kan være avslørende hva gjelder mangel på styring og krisehåndteringsordninger. Forfatterne avslutter artikkelen med å spørre seg selv hvor passende moderne krisehåndteringsordninger er for krypende kriser, særskilt med de verktøyene vi har i dag [15].

3.6.2 Staying at home or going out? Leadership response to the Covid-19 crisis in Greece and Sweden

Artikkelen er publisert i *Journal of Contingencies and Crisis Management*, og er skrevet av Evangelia Petriodou og Nikolaous Zahariadis. Her ser forfatterne på hvordan ledelsesresponsen på pandemien har vært i Sverige og i Hellas. De mener at en vellykket respons

er en funksjon av to parametre; problemdefinisjon og trade-off mellom effektivitet og hvor en sentraliserer ansvaret. Hovedpoenget som trekkes frem er at det finnes ikke bare én vei til suksess. Forfatterne ser her at den greske responsen har vært sterkt sentralisert i to departementer, hvor dets jobb er sivilbeskyttelse og helse. Det kan virke som at det var vanskelig å overbevise det greske folk om å holde seg hjemme når pandemien brøt ut, og sterke tiltak ble iverksatt. Regjeringen i Hellas opprettet derfor en ny komité for å utforme forebyggende og beskyttende tiltak som fulgte WHO's retningslinjer. De så over til nabolandet Italia for hvordan de skulle håndtere pandemien - til tross for at det italienske systemet kunne sees på som langt mer overlegent. Gresk regjering hadde daglige sendinger på TV hvor de informerte om pandemi-situasjonen - noe som viser en kombinasjon av åpenhet og ekspertise. Forfatterne understreker også i artikkelen at det er nok denne kombinasjonen av respekt for ekspertene, sentralisering av beslutninger og avpolitisering som gjorde at det greske folk valgte å følge de svært strenge tiltakene [45].

Til sammenligning ser også Petridou og Zahariadis på hvordan Sverige håndterte pandemien, og det kan virke som at de har kjørt en helt annen taktikk. Her har politikk fått en mer sekundær rolle, og hovedansiktene utad var sjefsepidemiologen og nestlederepidemiologen. Samme dag som landet fikk sitt første smittetilfelle ble det igangsatt tiltak for å hindre smittespredning. Den svenske statsministeren, Stefan Lófven, antydet i sin tale til nasjonen at *bare* gjennom et individuelt ansvar hvor alle fulgte retningslinjene, ville viruset bekjempes. Denne holdningen samsvarer med holdningen landet ellers har til risiko- og krisehåndtering. Sverige valgte å ikke ha lockdown - i motsetning til Hellas som stengte ned hele landet. Den sekundære rollen til de svenske politikerne fikk refs i en artikkel publisert i ett av Sveriges største nyhetsblad. 22 forskere konkluderte med at embetsmenn ikke har kunnskapen til å håndtere en krise som Covid-19-pandemien, og mente at politikerne måtte nå trå til. Dette eksemplifiserer den desentraliserte karakteren, samt den åpne debatten til den svenske responsen, som fortsatt kun består av brede retningslinjer [45].

Forfatterne i artikkelen konkluderer med at suksess og lederrespons under en krisesituasjon er en funksjon av problemdefinisjon og en avveining mellom effektivitet og ansvarlighet. Det kan se ut til at de strenge tiltakene og felles dugnad bidro til å hindre smittespredningen - som er et resultat av en effektiv kriserespons [45].

3.6.3 After the storm has passed; translating crisis experience into useful knowledge

Artikkelen er skrevet av Lee, Lampel og Shapira, og er publisert i *Organization Science*. Denne artikkelen sammenfatter 19 ulike artikler hvor forfatterne ser på hva og hvordan

organisasjoner lærer av en krise. I 1991 snakket Perrow om "The Society of Organizations" som en sentral virkelighet til industrialiserte nasjoner. Dette ble etterfulgt av et tiår med en dominans av dynamiske entrepenører og effektive markeder som media og politikk. Tidligere ble formelle organisasjoner sett på som trege i responsen, hva gjelder kriser og uforusette hendelser. Et effektivt krisearbeid krevde godt plasserte individer som gjennom uformelle nettverk kunne organisere og mobilisere ressurser. Formelle organisasjoner er mer sentrale i samfunnet ettersom en krisesituasjon involverer flere ulike organisasjoner. Disse skal samhandle hva gjelder medisinske problemer, samt produksjon, transport og distribusjon av medisinsk utstyr. Dette samtidig som de står midt oppi et etisk dilemma; folkehelse og økonomisk velvære. Artikkelen nevner fire ulike typer kriselæring; strategisk, reflekterende, kollektiv og institusjonell [46].

Strategisk kriselæring fokuserer på hvordan krisen påvirker organisasjonens forhold til det bredere miljøet. Dette vil si at krisen kan ha en innvirkning på tjenester og produkter som en organisasjon leverer. Kunnskapen som hentes ut fra slik type læring er å analysere hvordan krisen oppstod, og hvilke handlinger og reaksjoner som er effektive - og ineffektive. Reflekterende læring fra en krise ser på krisen som sannhetens øyeblikk. Her er det ikke bare mulighet for å tilegne seg ny kunnskap, men en vil også se egne styrker og svakheter. Her påpeker forfatterne at en slik type kriselæring skjer like etter at krisen er utløst, og må omsettes til ny kunnskap dersom den skal ha en positiv påvirkning på organisasjonen. Den tredje formen for kriselæring er kollektiv. Kriser påvirker både hele samfunn, sektorer og bransjer, og som navnet tilsier må en se på om kollektiv innsats skal transformeres til permanente kollektive strukturer. Institusjonell læring er den siste formen for læring og peker på hvordan kriser kan utfordre og endre institusjoner som regulerer økonomiske og sosiale aspekter. Slike organisasjoner igangsetter ofte læring og forskning etter en krise for å samle inn og analysere tilgjengelig informasjon [46].

Forfatterne i artikkelen peker også på at det finnes ulike typer linser for beslutningstakere når de håndterer en krisesituasjon. Disse linsene kaller de; organisasjonsminne, prosessbasert læring, narrativ, evidensbasert læring, årvåken læring, usikker læring og glemsel. Gjennom organisasjonsminne kan organisasjoner lære av sjeldne og unike hendelser, mens gjennom prosessbasert læring vil avbrudd fungere som en revisjon av organisasjonens responsrepertoar. Narrativ linse innebærer en mobilisering av kollektive handlinger, hvor det påpekes at mennesker og organisasjoner ofte lærer bedre kollektivt. En organisasjons motvilje til å akseptere konsekvenser, knyttet opp mot kostnadene ved utbedrende tiltak, kan sees gjennom evidensbasert læring. Gjennom årvåken læring må organisasjonen forstå årsakssammenhenger for å kunne generere gyldig kunnskap. Usikker læring vil påvirke organisasjoners tidligere trosoppfatning, hva gjelder hvordan de forstår og

analyserer data. Den siste linsen, glemsel, innebærer at læringen avtar i kjølvannet eller etter en krisesituasjon - her nevnes det at glemsel er en del av det å lære og gjenopprette til det normale [46].

Forfatterne avslutter og konkluderer med at det er et tydelig skille mellom organisasjoner med en ledelse som krever kontroll, og organisasjoner med en ledelse som oppmuntrer og imøtekommer nytenkende ideer med åpne armer. I tillegg konkluderer de med at organisasjoner som viser høy fleksibilitet og kreativitet vil ha større sannsynlighet for å lære etter en pandemi, enn de som ikke gjør det [46].

4 Metode

Oppgavens tematikk har vært retningsgivende hva gjelder valg for metodisk tilnærming. Formålet med denne masteroppgaven er, som tidligere nevnt, å undersøke hvordan skoleledelsen i Trondheim kommune har håndtert og opplevd Covid-19-pandemien. For å oppnå innsikt i dette ble det valgt å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervju med rektorer på videregående skoler i Trondheim kommune, samt representanter for ledelse i Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune. Vi ønsket å innhente mest mulig informasjon i løpet av tilgjengelig tid, så de tilgjengelige ressursene er dermed en naturlig begrensning. I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de metodiske tilnærmingene som ligger til grunne for masteroppgaven, og valgene som er tatt gjennom hele prosessen vil bli presentert her. Det vil først bli redegjort for hva kvalitativ metode er, deretter følger en beskrivelse av kvalitativt forskningsintervju og semistrukturert tilnærming. Dernest følger en beskrivelse av utvalg, intervjuguide, hvordan intervjuene ble gjennomført, samt transkripsjon. Kapitlet avsluttes med en belysning av hvordan datamaterialet ble analysert, samt kvalitetssikret.

4.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ tilnærming er en vitenskapelig metode som beskriver hvordan en kan gå frem for å besvare en problemstilling. Kvalitativ metode benyttes ofte for å søke forståelse. Thagaard mener at kvalitative forskningsmetoder gir en beskrivelse av virkeligheten gjennom få enheter og tekstlige beskrivelser. Metoden retter fokuset mot prosess og mening, nærhet til informantene og analyse av tekst [47]. En kvalitativ metode egner seg derfor godt til studier av tematikk som det er gjort lite forskning på tidligere - noe denne masteroppgaven er et godt eksempel på. Da vi enda er i kjølvannet av Covid-19-pandemien er det gjort lite forskning på hvordan pandemien er blitt håndtert i skolesektoren sett fra et lederperspektiv.

4.2 Kvalitativt forskningsintervju

I denne masteroppgaven var det ønskelig å kartlegge menneskelig erfaring og opplevelse, og det ble derfor valgt å benytte kvalitative intervju for å innhente data. I følge Kvale og Brinkmann har et kvalitativt forskningsintervju som mål å forstå verden fra intervjuobjektets ståsted. Her ønskes det å få presise og detaljerte beskrivelser av hva mennesker har opplevd og erfart. Innhentet datamateriale blir utgangspunktet for å fortolke betydningen av de fenomen som beskrives. Kvale og Brinkmann ser på intervju som en aktiv kunnskapsprosess hvor intervjueren og dens intervjuobjekt produserer kunnskap sammen [48].

4.2.1 Semistrukturert tilnærming

Tilnærmingen i de kvalitative forskningsintervjuene var semistrukturert. En slik tilnærming søker å innhente beskrivelser fra den intervjuedes ståsted og synspunkt. Semistrukturerte intervju ligger nært opp til en dagligdags samtale, men krever dog en særegen tilnærming [48]. Vi valgte å bruke semistrukturert tilnærming da dette gir en fleksibilitet hva gjelder rekkefølge og formulering av spørsmålene som var utarbeidet og som ble stilt intervjuobjektene. Dette ga oss mulighet til å forfølge svarene som ble gitt, samt ga oss en fleksibel måte å tilnærme oss informasjon fra, samtidig som det ga informantene rom til egen input.

4.2.2 Utvalg

Utvalget i denne masteroppgaven ble naturlig begrenset ut i fra den tilgjengelige tiden vi hadde til rådighet. Vi valgte derfor å begrense informantene til fem rektorer ved videregående skoler i Trondheim kommune, samt to representanter for ledelse innad Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune. Et strategisk utvalg er hensiktsmessig da en kvalitativ metode innebærer å innhente informasjon fra personer som innehar egenskaper og kvalifikasjoner i henhold til oppgavens problemstilling [47]. Kriteriene som ble satt hva gjelder informantene i denne oppgaven var at de skulle være rektorer på videregående skoler innad Trondheim kommune, og hadde hatt denne stillingen under Covid-19-pandemien. Når kriterier og utvalget var satt ble det sendt ut informasjonsskriv til samtlige skoler hvor det ble gitt detaljert informasjon om masteroppgaven og hva deres deltagelse ville innebære, samt hvordan datainnsamling og etterarbeid ville foregå. Dette ga de innblikk i oppgavens tematikk og hensikt. Informasjonsskrivet ble sendt ut på mail, hvorav en skole svarte umiddelbart nei til vår henvendelse, og de resterende ga ingen tilbakemelding per mail. Etter en uke ble det gjort en ringerunde til skolene hvor det ble henvist til utsendt mail og ny forespørsel om intervju. De fleste skolene var positive til intervjudeltagelse, men noen skoler valgte å ikke delta. Årsaken til at de ikke ønsket å delta kan være flere og sammensatte, eksempelvis tidmangel og kapasitet, eller skepsis til å delta. I denne oppgaven har vi gjennomført fire intervjuer selv, og benyttet råmaterialet fra tre intervjuer gjort gjennom CORNER-prosjektet. Vi har selv transkribert seks av syv intervjuer, mens ett ble transkribert av prosjekttinnehaver.

4.2.3 Intervjuguide

Vi valgte å utarbeide en intervjuguide før selve intervjuene tok sted. Spørsmålene som ble utformet var åpne, slik at det var mulighet for oppfølgingsspørsmål. De første spørsmålene gikk på hvem de var, herunder utdanningsbakgrunn, rollebeskrivelse og arbeidsoppgaver under pandemien. Dernest gikk det over til mer direkte og indirekte

spørsmål om håndteringen av Covid-19-pandemien og dets utfordringer. Vi stilte også spørsmål vedrørende deres erfaringer og tanker i ettertid av pandemien. Det ble valgt å ikke sende ut intervjuguiden i forkant av intervjuene, da vi ønsket å få mest mulig refleksjon i samtalen. Den ferdigstilte intervjuguiden kan sees i Vedlegg A.

4.2.4 Intervju gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass og over Teams i deres arbeidstid. I informasjonsskrivet, samt i forkant av selve intervjuet, ble det informert og samtykket om lydopptak. Dette for at vi skulle kunne være mest mulig tilstede under intervjuet, og ha all fokus på informanten og dens svar. Lydopptakene ble i ettertid gått gjennom og transkribert. I starten av intervjuet ble det en kort repetisjon av oppgavens tematikk, hensikt og formål, samt hvordan innsamlet data ville bli behandlet. Under selve intervjuene ble det tatt utgangspunkt i den utarbeidete intervjuguiden, men det ble også stilt oppfølgingsspørsmål der det falt seg naturlig. Intervjuene ble avsluttet med en oppsummering, samt spørsmål om de hadde noe å tilføye, eller noe de følte burde vært spurt om - og avslutningsvis en takk for deltagelsen.

4.2.5 Samtykke og konfidensialitet

I informasjonsskrivet som ble sendt ut til informantene ble det informert om masteroppgavens formål og hensikt, noe som også ble påminnet om før selve intervjuet startet. I alle forskningsprosjekt vedligger et prinsipp om at deltakernes informerte samtykke skal foreligge [49]. Det ble derfor samtykket til opptak på lydopptakeren før intervjuet ble igangsatt. Deltakerne har også rett til å trekke seg hvis og når de måtte ønske [49]. Dette ble deltakerne i denne oppgaven påminnet om ved intervjuets begynnelse og slutt. Det foreligger i tillegg krav om konfidensialitet. I følge Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, skal en forhindre formidling og bruk av informasjon som kan skade enkeltpersoner som deltar i forskningsprosjektet. Ved utarbeidelse av spørsmål til intervjuene krevde derfor ingen av spørsmålene personopplysninger fra informantene. All innsamlet data ble behandlet konfidensielt og opptakene ble i tillegg slettet ved innlevering av oppgaven. Alle informanter og deres bidrag ble anonymisert i oppgaven [49].

4.2.6 Transkripsjon

Transkripsjon betyr å endre form, og er kunsten å overføre tale til skriftlig form [48]. Når intervjuene hadde blitt gjennomført ble prosessen med transkripsjon og etterarbeid igangsatt. For å holde transkripsjonen så virkelighetsnært som mulig, ble hvert ord av samtalen transkribert. En slik metode styrker også transkripsjonens pålitelighet, ved at

ingenting blir utelatt [47]. Som nevnt ble intervjuene tatt opp med en lydopptaker, og i intervjusituasjonen var det en levende samtale om deres håndtering og opplevelse av Covid-19-pandemien. Rektorene brukte flere ulike virkemidler når de fortalte sine tanker og opplevelser, herunder kroppsspråk, ansiktsuttrykk, variert tonefall og gestikulering. Dette blir ikke formidlet gjennom transkripsjon, og transkripsjonene blir dermed en kunstig konstruksjon av intervjuene som fant sted. Skriftlig og muntlig språk bygger på ulike regler og normer. Det vil dermed være vanskelig å bevare den fulle mening ved det som blir formidlet språklig i et intervju - ved overføring til skriftlig form. Transkripsjonene er i midlertidig ordrett i den forstand at alle ord er blitt tatt med, herunder også ord som "ehm, hmm og ehh". Med tanke på målform skrider derimot transkripsjonene fra å være ordrette ettersom målformen er satt til bokmål og ikke dialekt - dette for å bevare anonymiteten til informantene.

4.3 Analyse av datamateriale

Analysesprosessen refererer til arbeidet som utføres for å få en forståelse av det innsamlede datamaterialet. Under denne prosessen blir datamaterialet delt opp i elementer, herunder ved bruk av koding og kategorisering. Vi valgte å bruke temasentrert analytisk tilnæringsmåte. Temasentrert tilnærming vil si at vi har sammenlignet informasjonen fra alle informantene om hvert tema som vi har vært innom gjennom intervjuprosessen [47]. Nedenfor er en fremstilling av hvordan vår analyseprosess foregikk. Inndelingen er kun for å gi en helhetlig forståelse av hvordan analysen ble gjennomført, og de ulike fasene av prosessen gikk om hverandre - de er dermed ikke adskilte enheter eller deler, men kun en oversiktlig beskrivelse for leseren.

- Ved første gjennomlesning av transkripsjonene, lyttet vi på lydopptaket til gjeldende intervju samtidig. Dette for å få tak i helheten i intervjuet, samt for å avdekke om noe var utelatt fra transkripsjonen. En slik måte å starte analyseprosessen på ga oss vesentlig mer fra intervjuet enn kun fra en skrevet tekst
- Alle transkripsjoner ble deretter gjennomlest flere ganger. Under gjennomlesningen ble relevante utsagn og tematikk markert. Dette gav oss en grov oversikt over relevante tema som vi kunne ta med videre i analyseprosessen. Analytiske enheter ble også markert, hvorav disse betegnes som meningsbærende enheter i følge Thagaard [47]. Det ble også lagt til kommentarer til hver markering, hvor vi også linket til utsagn eller tematikk fra noen av de andre intervjuene
- Vi benyttet fargekoder når vi markerte i transkripsjonene. Hver farge refererte til følgende tematikk; beredskap, krisehåndtering, beslutningstaking, ledelse og læring

4.4 Kvalitetssikring

Kvalitativ forskning kan tydeliggjøre mange etiske utfordringer hva gjelder informanter i en sårbar livssituasjon. Troverdigheten i kvalitative forskningsintervju knyttes til nøyaktighet, refleksivitet og en åpen tilnærming, samt evne til å omfavne dynamiske utfordringer i intervjusituasjonen. Det er derfor viktig å tydeliggjøre forskningsprosessen og det dynamiske aspektet da dette spiller inn på troverdigheten. Herunder må det derfor tas hensyn til validiteten og reliabiliteten til innsamlet datamateriale, for å kunne si noe om denne kan sees på som gyldig eller ikke [50].

4.4.1 Validitet og reliabilitet

Når omfattende datamateriale benyttes er det viktig å vurdere kvaliteten til dette opp mot validitet og reliabilitet. Validiteten refererer til datamaterialets gyldighet, mens reliabiliteten refererer til påliteligheten. Om en oppnår identisk datamateriale ved benyttelse av samme undersøkelsesmetode på ulikt tidspunkt indikerer det at datamaterialet har høy pålitelighet - og dermed høy reliabilitet [51]. Vår vurdering i denne masteroppgaven er at innsamlet data er av høy validitet da vi har intervjuet kilder med pålitelig informasjon, samt benyttet forskningsrapporter og utgitt litteratur. Vår egen kompetanse for innsamling av det kvalitative datamaterialet er også av betydning for kompetansevaliditeten [51]. Vi har benyttet strategisk utvelgelse og undersøkelser av allerede publisert forskning for å fremme relevant datamateriale. Dette bidrar også til å styrke tilliten til at valgt datamateriale er relevant for belysning av oppgavens problemstilling [52].

4.4.2 Generalisering

Når en har tatt en vurdering opp mot validiteten og reliabiliteten, og disse vurderes som troverdig, gjenstår spørsmålet om generalisering. Dette innebærer å overføre resultatene til andre kontekster eller situasjoner - herunder å overføre kunnskap fra en situasjon til en annen [47]. Utvalget i vår masteroppgave bestod av rektorer fra ulike videregående skoler, og representanter for ledelse, innad samme kommune. Funnene i denne oppgaven vil være svært generaliserbar ettersom de vil være til nytte for personer langt utover rektorer og skoleledelse. Informantene som er intervjuet i oppgaven vil være en "case of" personer utsatt for en krisesituasjon som de ikke var kvalifisert til å håndtere på forhånd. Oppgaven vil derfor være et stort supplement til alle som kan havne i en situasjon de ikke trodde de skulle havne i, hvor de har vært beslutningstaker på vegne av andre. Dette gjelder også personer som skal bedrive krisehåndtering og beredskapsarbeid. Oppgaven vil derfor bidra til å belyse en tematikk som er viktig innad flere felt i samfunnet, og kartleggingen som gjøres i denne oppgaven vil være til nytte for alle i samfunnet, da en krisesituasjon som Covid-19-pandemien vil ramme hele befolkningen.

5 Resultater og drøfting

I denne masteroppgaven ble det utført syv intervjuer. Disse ble gjennomført som semistrukturerte dybdeintervju av fem rektorer ved videregående skoler i Trondheim kommune, samt to representanter for ledere på ulike nivå innad utdanning og skolesektoren, i Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune. Funnene påpeker ulike kunnskaper og opplevelser som ble tilegnet under og etter pandemien, hva gjelder håndteringen av denne. Resultatene inneholder også utsagn fra intervjuene - disse er markert i skråtekst. Personene som er intervjuet blir omtalt som informantene, samt Rektor A, B, C, D og E, Leder K (kommune) og Leder FK (fylkeskommune) - dette for å ivareta anonymiteten, og for å kunne skille ulike utsagn og påstander. Det er også viktig å poengtere at skolene det ble valgt å fokusere på gir en naturlig begrensning til deres oppfattelse og kunnskap innad tematikken. De skisserer likevel et bilde av hvordan pandemien har blitt opplevd og håndtert, samt hva en kan ta med videre for å være mer resilient til lignende situasjoner i fremtiden. Det presiseres også at for dette kapitlet og videre ut i oppgaven vil Covid-19-pandemien bli omtalt som ”pandemien”, for enkelhetens skyld. For å gi en mer ryddig og systematisk fremstilling har vi valgt å kombinere funnene og drøftingsdelen i dette kapitlet, samt dele de inn i følgende tematiske overskrifter;

- Var de forberedt?
- Ledelse og beslutningstaking under ekstrem usikkerhet
- Informasjon og kommunikasjon
- Sentralisering kontra desentralisering
- Utdfordringer knyttet til krisehåndteringen
- Individuell respons og motivasjon
- Erfaringer og gjenoppretting til normalsituasjon

5.1 Var de forberedt?

Som nevnt i Delkapittel 3.3 og 3.3.1 er beredskap og planlegging to viktige punkter hva gjelder håndteringen av en krisesituasjon. Et godt beredskapsarbeid gjenspeiles ved god håndtering av en oppstått, uønsket hendelse eller situasjon. Et av spørsmålene som ble stilt rektorene omhandlet derfor deres beredskapsplaner, og hvorvidt de hadde pandemi, eller en lignende smittesituasjon, i disse planene. Her ønsket vi også å undersøke om de i så tilfelle hadde en handlingsplan eller tiltakskort for hvordan en slik type krise skulle

bli håndtert - dersom den oppstod.

”(...) altså det er jo ingenting av den beredskapen vi har holdt på med som, ehm, alt handlet jo om brann og skoleskyting det. Ehm, ikke om pandemi.” (Rektor A)

Samtlige av rektorene nevner at beredskapsplanene deres i all hovedsak tar høyde for brann, skoleskyting eller ulykke blant elever som tenkte krisesituasjoner. Hvorfor de nevner akkurat disse tre kan nok antas å være fordi det er tre situasjoner som kan tenkes å ha høy sannsynlighet til å skje på en videregående skole, og skoler generelt. Særsilt skoleskyting er noe som i de seneste årene har fått stor oppmerksomhet i USA. Selv om det er få tilfeller av slike situasjoner her i Norge, kan det likevel tenkes at skolene ser til andre land når det kommer til krisesituasjoner som kan oppstå, og som en bør være forberedt på. Terrorangrepet som skjedde 22. juli 2011 kan også ha vært en bidragsfaktor, hva gjelder økt beredskap og sikkerhet rundt skoleskyting som tenkt krisescenario. Denne hendelsen har vekket fokuset rundt en slik tematikk generelt i samfunnet, og det er derfor grunn til å anta at det også har gjort skoleledelsen mer oppmerksom på at slike hendelser kan skje.

Noen av rektorene nevnte dog at pandemi er en del av beredskapsplanene deres, men at tiltakskortene kun var beregnet for et sykdomsutbrudd i en mye mindre skala enn det pandemien utfoldet seg til. I følge teorien rundt beredskap, som forøvrig kan sees i Delkapittel 3.3, vil det å ha kunnskap om hvordan en krisesituasjon skal håndteres når den oppstår, kunne være avgjørende for utfallet. En kan jo spørre seg hvorfor ikke en pandemi er et mer tenkt scenario for hva slags kriser både samfunnet, og herunder skoler, kan oppleve å må imøtekomme. Ettersom manglende fokus på pandemi som tenkt krisesituasjon er noe som går igjen hos flere skoler, så kan det tenkes at denne tankegangen også henger igjen hos resten i samfunnet. WHO har jo flere ganger gått ut og advart om at en ny pandemi ville være en global helsetrussel. I listen sin i 2018 og 2019 var pandemi på listen over de ti største truslene. Likevel tok pandemien hele verden på senga. Hvorfor?

Som skrevet i Delkapittel 3.4.1 definerer Aven en sorte svaner som hendelser eller situasjoner som er uforutsette og som kommer overraskende på i forhold til ens kunnskap og forståelse. Pandemien vi har stått ovenfor kan jo derfor sees på som en sort svane, i den forstand at krisen ikke ble erkjent før den allerede hadde inntruffet. Bakgrunnskunnskapen vi har om tidligere pandemier gir også en viss tanke om hvordan en pandemi vil utfolde seg, men det gjør oss likevel ikke helt forberedt på det. Så selv om en pandemi ikke kom overraskende på oss, var kompleksiteten og varigheten av den svært overraskende for de aller fleste. Som nevnt i Delkapittel 3.1.2 kan en dele en krise inn i tre ulike faser;

førkrisefasen, akutt krisefasen og etterkrisefasen. Nå er vi i kjølvannet av pandemien, og det publiseres mye stoff vedrørende hva vi har lært og hva vi tar med videre for å være mer forberedt på en eventuell lignende situasjon. Men hvordan forbereder en seg på det ukjente? Vi vet jo ikke hva som venter oss, og selv om vi lager uendelige planer på hva vi skal gjøre før, under og etter en krisesituasjon, er det jo ikke sikkert vi er godt nok forberedt på neste utfordring likevel.

”(...) men det er jo det som er med beredskapsplaner, at hvis vi nå lager mange for pandemi, så får vi sikkert giftig gass eller noe annet neste gang. Som vi da heller ikke har tenkt på.” (Rektor A)

Et av hovedprinsippene i beredskapsarbeidet er ansvarsprinsippet, som vi nevner i Delkapittel 3.3.2. Prinsippet går ut på at de som er ansvarlige for håndteringen under en normalsituasjon, også har gjeldende ansvar under en krisesituasjon. Ved spørsmål om hvem som har utarbeidet beredskapsplanene som rektorene benytter i ulike krevbare situasjoner sier de at skolene selv utarbeidet sine egne beredskapsplaner. De har dog tatt utgangspunkt i fylkeskommunens veiledere for beredskapshåndtering, som ligger tilgjengelig på kommunens nettsider. Planene er deretter tilpasset skolens størrelse og kompleksitet - noe som gjenspeiler at skolene har fulgt minimumskravene til hva en beredskapsplan bør inneholde.

Det er menneskelig å ha et pandemihistorisk minne. Dette uttrykket innebærer at avstanden mellom kriser, herunder både i tid og rom, fører til at vi tenker; ”dette kan ikke skje igjen, og iallefall ikke hos oss”. Denne ringeffekten av en tankegang gjør samfunnet ute av stand til å forberede seg på tilsvarende krisesituasjoner. De forrige influensapandemiene førte ikke med seg et like stort omfang og dødelighet, som kan ha resultert i at mye av kunnskapen og håndteringen har gått tapt - både blant helsemyndighetene og befolkningen. I artikkelen til Lee, Lampel og Shapira, nevnt i Delkapittel 3.6, peker de på hvordan beslutningstakere kan ta i bruk ulike linser hva gjelder håndteringen av en krisesituasjon. Herunder biter vi oss spesielt merke i sistnevnte linse; glemsel. Glemsel kan gjøre at en organisasjons læring avtar både i kjølvannet og etter en krisesituasjon. Noe som kan samsvare godt med det vi nevnte over her, at mennesker ofte kan glemme hva de nettopp har vært i gjennom og tenke at det ikke vil skje igjen - nærmest på automatikk. De understreker dette ved å si; ”å glemme er en del av læring og tilbakevending til det normale.”

5.1.1 Rollefordeling

Som nevnt i Delkapittel 3.3.2 skal Likhetsprinsippet sørge for minimale forandringer innad i en organisasjon, hva gjelder overgangen fra normalsituasjon til krisesituasjon. Dette innebærer at det operative ansvaret skal ligge hos den samme organisasjon ved begge tilstander. Det må likevel understrekes at prinsippet ikke skal stå i veien for at det under store og komplekse kriser, hvor ordinær organisasjon ikke er tilstrekkelig, kan etableres en mer spesialisert eller forsterket kriseorganisasjon.

”(...) beredskapsgruppa vår det er ledergruppa, fordi da får vi det ut til hele skolen, for de representerer jo alle ansatte da de som sitter i ledergruppa.” (Rektor D)

Ved spørsmål om hvordan skolene organiserte seg når en krisesituasjon oppstod, fremkommer nevnte prinsipp hos alle informantene. Dette vil si at hos skolene var det den samme gruppen som satt med ansvaret i en krisesituasjon, som i en normalsituasjon. Det skal dog nevnes at antall, roller og posisjoner varierte mellom skolene, hvorav noen også tok til seg flere ansatte i denne krisestaben underveis som pandemien pågikk.

I Delkapittel 3.3 gis det en beskrivelse av hvordan vi kan dele inn beredskapssituasjonens krav til håndtering og ressursbruk, som går fra rutinemessig situasjonshåndtering til håndtering ved bruk av nasjonale og internasjonale ressurser. Pandemien kan betegnes som en krise som har krevd håndtering og ressursbruk på et nasjonalt og internasjonalt nivå. Det krevdes i tillegg mye ressursbruk fra egen organisasjon. Flere av rektorene vi snakket med uttaler at det har vært krevende å ha en rektorrolle under pandemien, hvor håndteringsarbeidet har medført et betydelig merarbeid for ledergruppen. Ingen av skolene har fått tilført noen ekstra ressurser eller stillinger for å håndtere krisearbeidet, til tross for at det har blitt krevd mer av de som enkeltpersoner innad i ledergruppen. Ledergruppene på de ulike videregående skolene er ingen stor enhet, og det er lite overlapp i arbeidsoppgavene de enkelte har. De har dermed ikke oppbygd redundans som følge av overlappende arbeidsoppgaver i ledergruppen, og om noen skulle falle fra vil det skape problemer med å vedlikeholde full funksjonalitet. En lav grad av redundans gjør de ekstra sårbare i møte med en slik krisesituasjon som pandemien, ettersom kvaliteten på driften avhenger av at hele ledergruppen har mulighet til å operere med full kapasitet gjennom hele situasjonen. Som vi har nevnt i delkapittel 3.4.3 er redundans et prinsipp for å hindre sårbarhet innad i en organisasjon eller struktur. For fremtidige krisesituasjoner nevnte flere av rektorene at de ønsket å tilegne og delegere krisehåndteringen til flere personer, slik at de kunne enkelt dekke inn eventuell frafall under en usikker og vanskelig situasjon. Dette viser at de ønsker å være minst mulig sårbar, og sørge for at alle områder blir godt nok dekt ved krisehåndtering.

I en artikkel skrevet av Carol Mutch skriver hun om hvordan rollene til rektorer og lærere endrer seg under en krise. En rektor vil under en krise gå fra å være rektor til å bli kriseleder, hvor de må reagere forskjellig til forskjellige tider [53]. Når en krisesituasjon oppstår er det naturlig å snu seg til den som har det overordnede ansvaret - rektors synlighet vil derfor være svært viktig. Under intervjuene nevnte samtlige av rektorene hvordan de fikk tildelt oppgaver de ellers ikke hadde vært borti tidligere, som for eksempel smittesporing. En slik oppgave var tidkrevende da den krevde at rektorene var tilgjengelige til enhver tid. Dette gjorde at de måtte holde seg orientert om kommunikasjon og informasjon som kom inn, skreddersy denne, og deretter distribuere den ut til ansatte, elever og foresatte - samt andre skoler og smittevernkontor. I følge rektorene har lærerne også fått en endret rolle under pandemien. De har måttet være ekstra tilpassningsdyktige og kreative for å finne løsninger, hva gjelder gjennomføring av den digitale undervisningen. Noen rektorer nevnte også at lærere på deres skole hadde ringerunder til elever for å sikre at de hadde det fint, og for å høre om det var noe de trengte hjelp til. Under pandemien har det derfor vært viktig for lærerne å finne en balansegang mellom den vanlige virksomheten med skolegang, og det å håndtere elevenes emosjonelle og sosiale behov under en krisesituasjon.

Til tross for advarsler fra WHO om at en global pandemi ville være en global helsetrussel, var ikke skoleledelsen forberedt på det denne pandemien hadde i vente. Samtlige av skolene hadde ikke utarbeidet beredskapsplaner med retningsgivende instruksjoner for hvordan et slikt sykdomsutbrudd skulle håndteres. Det var heller ingen av rektorene hadde forkunnskaper om krisehåndtering og beredskapsarbeid. De har likvel håndtert pandemien godt ved å bruke tilgjengelige ressurser og verktøy, samt opprettholdt stabiliteten innad skolen ved å benytte Likhetsprinsippet. Rektorene har også omstilt seg fra ”kommando og kontroll”-modus til å søke forståelse rundt det som har skjedd. De har implementert denne informasjonen i avgjørelser og løsninger for videre framgang.

5.2 Ledelse og beslutningstaking under ekstrem usikkerhet

Når en krisesituasjon oppstår er det flere ulike beslutninger som må iverksettes, og det er her ledelsen må ta grep. Hvordan ledelsen velger å operere og hvilke beslutninger de tar vil få ringvirkninger som vil påvirke interessenter rundt dem. For skoleledelsen vil måten de velger å håndtere koronapandemien på, ha konsekvenser for hvordan hverdagen til elev- og ansattgruppe kommer til å være, samt ringvirkninger ut til resten av samfunnet. I dette kapittelet vil det bli sett nærmere på hvordan skoleledelsen har opplevd og håndtert det å være leder og beslutningstaker under en ekstremt usikker situasjon som pandemien

utartet seg til.

5.2.1 Lederrolle

I Delkapittel 3.2.1 om ledelse og kriseledelse blir det forklart at for kriseledelsen, som har ansvar for å håndtere uvanlige situasjoner, er utfordringene blant annet å organisere effektivt, mobilisere midler, samt legge til rette for intern og ekstern koordinering og kommunikasjon. Ut i fra det som er kommet frem i intervjuene av informantene, har store deler av perioden med pandemi for dem, i deres rolle, vært preget av disse utfordringene. Flere av informantene nevner at i begynnelsen av pandemien hadde ledergruppen hyppige krisemøter, der kartlegging av organisering, mobilisering og kommunisering sto i fokus. For at en kriseledelse skal fungere optimalt er det også viktig at det er den riktige gruppen som sitter som kriseledelse for gitt situasjon. Under intervjuene kom det frem at for de fleste skolene har kriseledelsen bestått av den samme gruppen som utgjør ledergruppa i normalsituasjon. Som nevnt tidligere vil dette, sett i fra Ansvars- og Likhetsprinsippet, være en optimal løsning da organisasjonen ivaretar gjeldene ansvarsområder fra normalsituasjon, samt at organisasjonen, under overgang fra normalsituasjon til krisesituasjon, gjennomgår minimalt med forandringer.

Videre i Delkapittel 3.2.1 blir det forklart at krisesituasjoner kan variere i grad av usikkerhet og kompleksitet, samt at en god kriseledelse uttrykker et tydelig, engasjert og tilstedeværende lederskap som jobber målbevisst for å redusere farer. Fra sitatet under indikeres det at dette også er gjeldende for kriseledelsen i skolen under denne pandemien.

*"(...) alle hadde jo en forståelse at hvis du er i en krise så det sånn, av og til er tilbakemeldingen ikke kom her å fortell meg hvordan jeg skal gjøre jobben min, men den var ikke der i denne perioden. Så, jeg husker til og med en mail jeg fikk som var sånn; "det er ikke noe problem å være lærer i koronatider på *Navn på skolen* når det er du som er skipper." Også kom det masse sanne beskrivelser om hva han trengte da, så det var sånn ja, vi trenger tydelig ledelse nå. Og det er veldig sjeldent at lærere sier." (Rektor A)*

Sitatet bærer preg av at det under krisesituasjonen er en litt annen dynamikk mellom lærer og ledelse enn i en normalsituasjon. Lærere virker å foretrekke å kunne operere autonomt uten å få så mye innspill på hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine. Likevel etterspør de klare beskjeder og tydelig ledelse under en krisesituasjon. Det samme bekreftes om forholdet mellom skoleledelse og skoleeier i sitatet under. Grunnlaget for at ansattgruppen i denne situasjonen krever en tydelig og sterk ledelse kan være usikkerheten og uforutsigbarheten som situasjonen fører med seg. Det er en ukjent situasjon og det eksisterer lite forkunnskaper. Som forklart i Delkapittel 3.4.5 vil det være mer

sannsynlig at implementerte tiltak har uante negative konsekvenser om det foreligger lite forkunnskaper og kjennskap til gitt situasjon. Ingen vet helt hva konsekvensene av deres valg av gjennomføringsmetode for tiltak vil innebære. Det er trolig derfor ansattgruppen etterspør tydelige beskjeder og klare retningslinjer for hvordan arbeidsoppgavene skal utføres under denne situasjonen.

”(...) men så tenker vi litt sånn som vi liker å tenke. At det må utøves skjønn. Sånn at du rektor, og du barnehagestyrer, klarer nok å lage en god hverdag på din enhet med din kjennskap til foreldregruppen, dine ansatte og så videre. For det er jo sånn vi pleier å gjøre. Det er jo sjelden at vi på en måte dirigerer veldig. Og det varte ikke så lenge. Jeg tror det var to eller en dag etter at vi hadde gått ut med den, så fikk vi tilbakemelding fra de der ute, som jeg kaller dem. De som er ute i virkeligheten. Her ønsket man altså ikke å utøve skjønn, man skulle ha helt entydige, klare retningslinjer for hvordan man skulle opptre.” (Leder K)

Her kommer det tydelig fram at rektorene også ønsket tydelige og klare retningslinjer fra sine ledere igjen. Flere uttrykte at situasjonen de stod ovenfor brakte fram en stor usikkerhet, særskilt hva gjelder uforutsigbarheten og mangel på kunnskap og informasjon. I start-fasen visste vi svært lite om viruset og hvilke konsekvenser det kunne ha, samt omfanget av sykdom. Dette understreker behovet rektorene hadde for klare retningslinjer, slik at de kunne få en bedre oversikt og kontroll over situasjonen. Som vi har nevnt i Delkapittel 3.5.3 vil førevar-prinsippet ha stor betydning under en krisesituasjon. Prinsippet benyttes særskilt i situasjoner hvor en står ovenfor store komplekse problemstillinger, eller situasjoner som har en lang og ukjent tidshorisont. Dette kjennetegner sterkt situasjonen som rektorene har stått ovenfor - det har under hele pandemien vært en usikker tidshorisont. De visste heller ikke hvordan de skulle håndtere situasjonen som kom brått på oss alle, og hadde ingen forkunnskaper om hvordan et slikt omfangende sykdomsutbrudd skulle løses hva gjelder tiltak og beslutninger.

”(...) det har vært vanvittig mye arbeid, så noe av det første jeg gjorde var å knytte til meg en lederressurs til, som har bidratt veldig veldig bra, og det var helt nødvendig fordi det var altoppslukende den her pandemien her, i perioder, så fullstendig avhengig av å ha administrative ressurser som en kan spille på, og som kan gjøre en jobb. Og det, det gjorde vi, og det har vi lært i ettertid at det må også synliggjøres i organisasjonsplanen vår da.” (Leder FK)

Som nevnt tidligere vil høy redundans kunne sørge for økt stabilitet og sikkerhet innad i en organisasjon. Leder FK nevner her at hen hadde muligheten til å tilegne seg en ekstra

lederressurs for å klare og håndtere arbeidsmengden under pandemien. Varigheten til pandemien har nok vært den faktoren som har skapt mest usikkerhet blant skoleledelsen. Det å ikke vite hvor lenge du må stå i det er ekstra belastende, både for det fysiske men også det mentale. Tilførsel av ekstra ressurser vil kunne avlaste de som håndterer krisearbeidet og minske sjansen for overbelastning og sårbarhet - som igjen kan bidra til et bedre krisehåndteringsarbeid.

”(...) vi får ikke tilført noen ekstra ressurser, det kommer ikke noen flere stillinger til skolen for å håndtere dette her nei.” (Rektor C)

Som vi nevnte i Delkapittel 5.1 fikk ikke skolene tilført noen ekstra ressurser, hva gjelder krisehåndteringen - i motsetning til Leder FK. Utsagnet fra Rektor C over her, understreker at det dermed har vært liten redundans i skoleledelsen og at de under pandemien har vært svært sårbare for eventuelle frafall i ledergruppen.

5.2.2 Beslutningstaking

Leder K sier at det i starten av pandemien nærmest fremtrådte en form for konkurranse mellom kommunene om å ha strengest mulig tiltak. Dette ville kun resultere i at ressursene og midlene ble ”oppbrukt”, og en ville dermed ikke ha noe i bakhånd dersom situasjonen utviklet seg. Personen gav også uttrykk for et sterkt misnøye hva gjelder nedstengning av skoler, da dette opplevdes som et for inngrepene tiltak når en ikke hadde nok kunnskap rundt konsekvensene det kunne medføre. I august 2020 skrev Aven og Engen en kronikk som omhandler nettopp dette. For hvordan er det egentlig å skulle ta beslutninger på vegne av andre, når en ikke har noen forkunnskaper om tiltakene som skal implementeres, og dets virkninger?

I kronikken vises det til at FHI kom med råd om å ikke stenge ned skolene i mars 2020 da vi ikke hadde nok kunnskap til grunne for å vite at dette faktisk hadde en effekt på smittespredningen [54]. Likevel valgte Regjeringen å stenge skolene, og dermed trosse rådene til de som satt på kunnskap rundt dette temaområdet. Hvorfor? Noen ganger er det ikke tid eller rom for å basere beslutninger på tradisjonell vitenskapelig tilnærming - noe som kommer tydelig frem i starten av pandemien. Her trumfer risikoen og usikkerheten tradisjonell beslutningsprosedyre, og beslutninger må tas selv om vi ikke vet konsekvensene av utfallet. Dette er det rektorene har kjent på under hele pandemien - en blanding av tidspress, raske beslutninger og usikkerhet. Samtidig har pandemien krevd dette, den har krevd å gjøre krisehåndteringen annerledes, og tenke nytt. Det å ta beslutningene underveis har gjort at kunnskapsgrunnlaget er blitt styrket, og fremtidige

beslutninger blir dermed basert på enda sterkere kunnskap. Her ligger også intensjon kontra konsekvens til grunn. Som vi har nevnt i Delkapittel 3.4.5 skal tiltak som implementeres under en krisesituasjon iverksettes med den intensjon at de skal bidra til en positiv utvikling av situasjonen. Selv om det her menes at jo mindre forkunnskaper en har rundt den gitte situasjonen, jo større sannsynlighet er det at de implementerte tiltakene kan ha uante konsekvenser. Tanken bak nedstengningen ble gjort i den intensjon at det skulle bidra til å hindre smittespredningen da det ruget stor usikkerhet over hvilken effekt viruset hadde. Dette ga også tid til å få en oversikt over situasjonen og veien videre - slik at en kunne være "føre-var".

Utsagnet til Leder K, om at det ikke skulle blitt gjennomført nedstengning av skolene, strider i mot innstillingen som rektorene hadde. De virket positivt innstilt til nedstengningen i starten av pandemien. Dette antar vi kan være fordi rektorene og Leder K ser krisen fra ulike perspektiv. Rektorene vil se og oppleve krisen fra et førstelinjeperspektiv, mens Leder K vil se det fra ett noenlunde mer overordnet perspektiv. Det kan tenkes at leder K gjerne ville vite hva konsekvensene av en nedstengning var, og hvilke utfall dette kunne føre til før eventuelt iverksetting av dette. Rektorene på en annen side virker å tenke mer på hvilke konsekvenser det kan ha å holde skolene åpne, da situasjonen er svært uklar og usikker i starten. I tillegg opplevde rektorene førstehåndsreaksjonene som elever og lærere hadde på situasjonen, hvorav disse i stor grad var preget av frykt og bekymringer. De stilte også krav om reaksjoner og agering fra ledelse på den uavklarte situasjonen. Dette kan ha ført til at rektorene følte en lettelse da skolene ble stengt slik at de kunne få en bedre oversikt over situasjonen, samt at elev- og lærergruppe ble beroliget av å se at det ble utført tiltak.

Da vi stilte rektorene spørsmål rundt dagen 12. mars 2020 og hvordan den opplevdes for rektorene med deres rolle og ansvarsområder, kommer flere inn på nettopp dette med nedstengning og hvordan det foregikk på deres skole. Under er det valgt å ta med utdrag fra to av rektorene for å understreke deres refleksjoner rundt nedstengningen og hvordan situasjonen var for de enkelte skolene.

"(...) vi var, hva skulle jeg si, vi var litt forut for den her nasjonale nedstengningen på grunn av det, og dermed så hadde vi, så hadde vi det de fleste hadde 12 mars, hadde vi dagen før. Ehm, men det som jeg opplevde som spesielt da, var jo at det var veldig vanskelig å ha en oversikt, eller, ja, vi hadde jo aldri gjort dette før, og hva som lå inn under nytt mandat da, hva jeg kunne gjøre, at jeg kunne stenge ned skolen, jeg kunne gjøre, eller ta de avgjørelsene, det var ikke helt klart for oss." (Rektor B)

”(...) panikken var jo absolutt til stede. Ikke visste vi hva det her var, vi var kjempefrustrerte og redd og usikker og for det var så enormt stort og uoversiktlig og mangel på kunnskap kan du si sånn at vi ble litt, så min handling med å stenge skolen med en gang det var, ikke en impuls handling, men, men jeg måtte bare gjøre det.” (Rektor D)

Det kan virke som at det ruget en tvil om hva de kunne iverksette av tiltak og ikke - for hvem er det egentlig som har myndighet til å stenge ned en hel videregående skole hvor det er fare for spredning av virus? Rektor B uttrykker en usikkerhet rundt hva en rektor bør gjøre, og ikke minst har myndighet til å gjøre i en slik situasjon. På deres skole måtte de jo agere på smittevern før nasjonalt tiltak om nedstengning kom, og de var dermed premature for de nasjonale føringslinjene. Rektor C var klar på at tiltak rettet mot smittevern ikke var noe rektor hadde myndighet til å agere på, og mente det var skoleeier som hadde beslutningsmyndighet i en slik situasjon. Rektor D, som i likhet med Rektor B opplevde fare for smitteutbrudd før nasjonal nedstengning, valgte sammen med sin ledergruppe å selv stenge ned skolen i påvente av beskjed fra skoleeier - hvor hen begrunner det med at det var helt nødvendig for ansattgruppen, og ga ansatte tid til å ta inn over seg situasjonen de stod i. Som vi nevnte i avsnittet over vedrørende intensjonen bak nedstengningen av skoler, kan vi se at denne tankegangen også lå hos rektorene før noen smitteutbrudd hadde skjedd. Her ønsket de å være i forkant av eventuell smittefare og ta en rask, men gjennomtenkt, beslutning med å stenge ned skolene før de nasjonale retningslinjene kom. Selv om de var usikre på om de faktisk hadde myndighet til å gjøre det, veide risikoen ved å holde skolen åpen større enn de eventuelle konsekvensene en nedstengning kunne føre til. Dette understreker hvordan intensjon kontra konsekvens har vært tatt med i betraktning under beslutningene som har blitt gjort.

I følge utdanningsdirektoratet er det lokale helsemyndigheter som innehar beslutningsmyndigheten relatert til tiltak for smittevern i skolen, og som nevnt i Kapittel 2, har skoleeier ansvar for å sikre alternative tilbud for elever ved nedstengning. Leder FK nevner i sitt intervju at det ligger en betydelig beslutningsmyndighet hos skolene i Trøndelag. Dette grunnes i at skolene ligger spredt i hele fylket, og det vil være for vanskelig å fjernstyre og detaljstyre skolene. Hvorfor dette ikke ser ut til å ha nådd rektorene er vanskelig å si, men vi antar at det kan være at dette er første gang rektorene opplever en krisesituasjon som pandemien. Som en av rektorene nevner er jo situasjonen noe helt nytt og annet enn situasjoner de ellers har stått ovenfor. Pandemiens usikre momenter kan derfor ha skapt misoppfatninger for hva slags regler og forhold som faktisk var gjeldene, og dermed gjort rektorene usikre på hvilken beslutningsmakt de hadde når krisen slo inn. Denne krisesituasjonen skiller seg såpass fra alt annet de har vært gjennom og vært forberedt på - både i omfang og varighet.

Noe som kan gi en leder anerkjennelse over tid er at hen viser vei, tar kloke valg, samtidig som mål blir nådd. Som leder er det viktig å utøve empati og se enkeltpersoner, uten å la dette stå i konflikt med gjennomføringskraften som trengs. Som vi har nevnt tidligere har pandemien krevd raske beslutninger. Det har vært vanskelig for informantene å vite om beslutningene som er blitt tatt har vært de riktige. Da samfunnet vi lever i stadig forandrer seg, vil også lederrollen være i stadig endring. En av de viktigste egenskapene til en leder er derfor evnen til å kunne stå i usikkerhet og turbulente tider. Som Rektor D nevner i sitt utsagn under her må en noen ganger bare stå i det når stormen herjer som verst, og håpe at beslutningene som blir tatt er de riktige.

”(...) det med å ta beslutninger, du må bare gjøre det, ja og ut ifra det du vet her og nå så må du beslutte, også er du litt usikker på om det blir rett for alle, men du må bare stå i det.” (Rektor D)

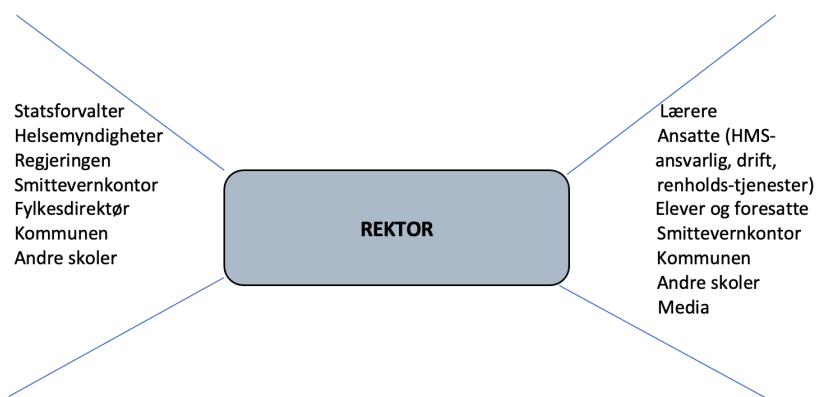
For tiltakene som ble igangsatt under pandemien hadde jo som intensjon å hindre smittespredning og alvorlig sykdom. Selv om ingen av rektorene visste hvilket utfall disse kom til å gi, tok de likevel beslutninger uten særlig fagkunnskap rundt tematikken, fordi de mente at risikoen var for høy til å la være. Som vi har nevnt i Delkapittel 3.2.2 har Cohen m.fl utviklet en modell som beskriver beslutningsprosessen - Garborge-can modellen. Her har rektorene benyttet det Cohen m.fl kaller for *Resolution* da de har valgt å sette inn konkrete tiltak for å løse situasjonene de har stått ovenfor. Grunnen til at det nettopp er denne beslutningstypen de har brukt, mener vi er fordi situasjonen har krevd agering på problemstillingene man har stått ovenfor. Det har ikke vært rom for å vente på alternative løsninger. Hva gjelder de fire faktorene som modellen legger frem har alle skolene stått ovenfor samme problemstilling. Det har derimot vært ulike muligheter for de til å gjennomføre beslutninger, da dette vil påvirkes av deres forutsetninger som planløsning og antall elever. Det har dermed vært ulike løsninger på selve problemstillingen, som rektorene har tilpasset og gjennomført på egne skoler. Aktørene som har vært involvert i beslutningsprosessen har vært de samme på alle skolene; ledergruppen i samarbeid med skoleeier, kommune og kommunehelsetjenestene. Innad i ledergruppen kan det likevel ha vært ulike forkunnskaper og erfaringer som har vært bidragsyttere til beslutningene som er blitt gjort.

Pandemien har vært en stor bidragsyter til usikkerhet og en tynget hverdag hos rektorene. For å håndtere denne har de krevd klare og tydelige retningslinjer, som har bidratt positivt for deres arbeid og økt forståelsen rundt deres beslutningsmyndighet. De har til tross for lite forkunnskaper om både tiltak og dets konsekvenser tatt beslutninger uten å

vite utfallet. Intensjonen om å hindre smittespredning har veid tyngre enn de eventuelle konsekvensene tiltakene kunne føre til - noe som har gjort at rektorene har agert og respondert raskt, uten å avvente til alternative løsninger dukket opp.

5.3 Informasjon og kommunikasjon

En krisesituasjon fører med seg mengder av informasjon. Som leder står en i toppsjiktet for å være både mottaker og avsender av nødvendig informasjon som skal distribueres ut til relevante aktører. Innkommende og utgående informasjon som ledere står ovenfor kan illustreres i en Bowtie-modell som vist i Figur 7 nedenfor.



Figur 7: Bowtie-modell som illustrerer flyten av informasjon.

I Delkapittelene 3.2.3 og 3.3.2 blir det gitt en forklaring av hva krisekommunikasjon og samvirke-prinsippet innebærer. Her legges det vekt på at god kommunikasjon og informasjonsdeling fra ledelsen kan være en kilde til tillit, hvor det vil trygge og minimere usikkerhet under en krisesituasjon. Sviktende kommunikasjon kan igjen føre til at interessenter av organisasjonen mister tillit til organisasjonen og ledelsen. Alle informantene som er blitt intervjuet uttrykker at det under denne krisen har vært særdeles viktig med god kommunikasjonsflyt. Startfasen for pandemien var preget av stor usikkerhet, redsel og uoversiktighet. Informasjonsbehovet var stort, og plattformer og strukturer for hvordan denne informasjonen skulle kommuniseres måtte kartlegges. Noen av kommunikasjonskanalene og nettverkene som ble benyttet under pandemien mellom rektor og andre organisasjoner eksisterte fra før. Dette var for eksempel møteaktivitet med fylkesdirektør for utdanning og kompetanse, samt ledermøter for skoleledelsen. Andre ble opprettet under pandemien, som direkte dialog mellom rektor og helsetjeneste i kommunen. Fellesnevner for kommunikasjon under startfasen for pandemien er at møteaktiviteten eskalerte kraftig.

”(...) fylkesdirektøren hadde jo ehm, møter med, ja hvor ofte, hvert fall ukentlig, med alle skolene, og det var jo kun dette på agendaen, og det var ganske lange, vi kunne sitte i alle fall to timers Teams-møte med alle rektorene og gå gjennom hva, hva fikk vi av beskjed fra nasjonalt hold, hva er det de har funnet ut at vi skal gjøre felles i fylket her, hvordan tilbakemeldinger har skolene, hva er det vi er nødt til å finne ut av nå.” (Rektor A)

Tilbakemeldingene fra rektorene er at kommunikasjon og informasjonsflyt fra fylkeskommune har fungert bra. Flere av rektorene skryter av innsatsen fylkeskommune har lagt ned for å få informert skoleledelsen, og mener at tilliten til skoleeier bare har blitt styrket gjennom pandemien. Leder FK bekrefter også at dette er gjensidig i sitt intervju. Likevel uttrykker flere av rektorene at det massive informasjonsbehovet og informasjonstrykket i starten opplevdes som overveldende til tider, der det var vanskelig å til stadighet skulle oppdatere seg på gjeldende retningslinjer. Dette var særskilt da retningslinjene varierte på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå og det kom informasjon fra alle nivå simultant.

”(...) Det var så mye informasjon en periode i fra dag til dag at jeg visste ikke hva som var gjeldende regler. Så kom det pressekonferanser også fikk vi beskjed om ”nå må dere gå inn på pressekonferansen og høre”, så kommer det en ny pressekonferanse fra Trondheim kommune. Så den informasjonsflyten der den takle jeg nesten ikke, jeg fant ikke ut av det, så når noen kom på kontoret mitt og spurte; ”ja hva gjelder i dag da?”, ”Ehm, vet ikke”, og det å oppdatere seg hele tiden på gjeldende regelverk det synes jeg var veldig vanskelig.” (Rektor D)

I april 2022 la Koronakommisjonen frem andre del av sin rapport som omhandlet myndighetenes håndtering av pandemien. Ett av hovedfunnene her var at kommuneleger, skoleeiere og andre som skulle håndtere smitteverntiltakene lokalt mottok informasjon vedrørende nye anbefalinger og restriksjoner på samme tid som resten av befolkningen. Denne informasjonen ble distribuert på pressekonferanser eller på hjemmesiden til Regjeringen og helsemyndighetene [3]. Dette funnet samsvarer med det samtlige rektorer har nevnt i sine intervju. De savnet tid til å bearbeide informasjonen som kom. Det var verken rom eller mulighet for å legge slagplaner, og avverge usikkerhet blant sine ansatte, som naturligvis kom med spørsmål rundt nye tiltak og anbefalinger.

Underveis i pandemien viste det seg at Trondheimsskolene hadde et annet informasjonsbehov enn resterende skoler i fylket. Dette var fordi at Trondheim kommune opplevde ett annet smittetrykk, og at det dermed kom egne lokale retningslinjer som kun gjaldt for Trondheim kommune. Dette kan leses fra Rektor A sitt sitat under;

”(...) på Trondheimsskolene hadde vi jo veldig lange perioder utfordringer som ingen i Grong og på Hitra hadde. Hitra hadde jo store utfordringer en stund, så det varierte jo ja, mens her har det vært litt sånn, jevnt trykk da, så ehm, vi hadde jo etter hvert veldig mange møter med en i avdeling utdanning som heter (Navn på person), og som på en måte tok over litt for fylkesdirektøren for akkurat Trondheimsskolene, også der hadde vi en veldig god kommunikasjon med kommunelegen.” (Rektor A)

For å dekke informasjonsbehovet og den tettere oppfølgingen Trondheimsskolene behøvde, ble kommunikasjonen mellom fylkeskommune og rektorene på Trondheimsskolene i større grad delegert til en seksjonsleder i avdeling Utdanning og Kompetanse. Dette ga rektorene i Trondheim en kontaktperson som informerte om oppdateringer av lokale retningslinjer for Trondheim kommune. Rektorene opplevde kommunikasjonen med denne seksjonslederen som svært hjelpsom da det gjorde det mye lettere å oppdatere seg på lokale forskrifter, samt at det etterhvert ble opprettet en direkte kommunikasjon med kommune og lokal helsemyndighet.

Når det gjelder den strategiske krisekommunikasjonen, hvor informasjon om krisesituasjonen og status skulle distribueres ut til de relevante aktørene (høyre side av bow-tie modellen i Figur 7), har rektorene kommentert at de har støtt på et par utfordringer. Blant annet forteller rektorene at de var usikre på om informasjonen de kommuniserte eksternt nådde ut til alle. En av rektorene uttalte at det var spesielt vanskelig å forsikre seg om at foreldregruppen mottok informasjonen som ble sendt ut da skolen ikke hadde fullstendig mail-liste på denne gruppen. Rektoren ga derfor beskjed til elever om at de måtte be foreldrene sine om å sjekke hjemmesiden til skolen for oppdateringer, men kunne da ikke være sikker på at dette ble etterlevd. En annen problemstilling relatert til informasjons-outputen til foreldregruppen var at flere av skolene har mange minoritetsspråklige elever, hvor rektorene har møtt på utfordringer med å få kommunisert informasjonen ut til disse gruppene.

”(...)også det med språk sant, før det kom informasjon på mange språk så var det også vanskelig, fordi vi har jo over 40 språk på skolen vår, og få kommunisert med foreldre det har vært en utfordring.” (Rektor D)

Et annet funn i Koronakommisjonens rapport var at myndighetens kommunikasjon ikke nådde helt fram til hele befolkningen [3]. Spesielt trekkes det fram at det har vært utfordringer knyttet til å få informert befolkningsgrupper med innvandrerbakgrunn. Dette gjenspeiler godt hvordan rektorene følte det under pandemien, der det var vanskelig å

distribuere ut viktig informasjon til fremmedspråklige, og da særlig i tidsrommet hvor det kom ny informasjon daglig.

Da vi stilte spørsmål om hva rektorene så på som det mest utfordrende med krisehåndteringsarbeidet reflekterer rektorene blant annet over informasjonsbehovet under pandemien. Under er et utdrag fra Rektor C;

”(...)det å hele tiden gi viktig, riktig og tilstrekkelig informasjon, for det blir aldri, for noen blir det aldri nok informasjon. Vil helst vite alt hele tiden, sånn kan man jo ikke informere, så den informasjonsjobben har vært stor.” (Rektor C)

Etter intervjuene er det tydelig at rektorene har hatt utfordringer knyttet til hvordan og hvor mye informasjon de skal dele. Som Rektor C nevner har denne informasjonsdelingen gått ut over andre aspekter, som for eksempel personvern. Det har vært et høyt press på at det skal informeres om hvem som skal ut i karantene og/eller isolasjon, hvem som er nærkontakter og så videre. Denne informasjonsdelingen har gått på bekostning av personvern for de smittede. Som forklart i Delkapittel 3.2.3 kan strategier for krisekommunikasjon deles inn i instruksjon, tilpassing og gjenoppretting. Rektor C forteller, i sitt sitat ovenfor, at enkelte i output-gruppen etterspurte kommunikasjon i form av instruksjer og tilpassing i en grad som ikke var mulig å etterkomme. I teorien om krisekommunikasjon vektlegges viktigheten av å inkludere plan for kommunikasjon i de ordinære beredskapsplanene. Det er større sjans for at kommunikasjonen får ønsket effekt om det eksisterer en planlagt og gjennomtenkt kommuniseringsstrategi. Ingen av skolene hadde eksisterende kommunikasjonsstrategier spesifikt for pandemihåndtering. Disse ble dermed utviklet underveis. Rektor A fortalte at de hadde ikke utarbeidet dette i samråd med skoleeier, men hadde gjennomført skrivebordsøvelser hvor de utarbeidet kommunikasjonsstrategier selv. Rektor C forteller at de hadde dialog med skoleeier, og fikk maler for hva som skulle kommuniseres - dog ikke for alle informasjonsprosesser. I ettertid nevner Rektor D at faste informasjonsdager hadde vært en god løsning på det stadige behovet for mer informasjon. Det å ha faste dager å gi ut informasjon på, kan være med å trygge elever og ansatte, selv om det i enkelte perioder ikke var noe nytt å meddele - men da fikk de likevel informasjon om dette også, som gjør at de kan slå seg til ro med det.

”(...) så ville jeg gått høyt ut med informasjon med en gang, og holdt det varmt, sånn at for eksempel at jeg hadde to dager i uken at jeg kom med informasjon. At de visste at for eksempel onsdag og fredag, da kommer det informasjon, om ikke det er informasjon, eller noe nytt så er det en melding.” (Rektor D)

En krisesituasjon som denne pandemien har fått enorm oppmerksomhet fra media der det daglig har kommet ut ny informasjon om situasjonen. Medias interesse for krisesituasjonen har stor påvirkningskraft på befolkningen og kan bidra til spredning av frykt og usikkerhet. Skoleledelsen er dermed nødt til å sørge for at den eksterne kommunikasjonen med deres interessenter informerer på en måte som trykker interessentene istedenfor å skape frykt og usikkerhet. I Delkapittel 3.2.3 dras begrepet risikokommunikasjon inn her. Det innebærer at informasjon om potensielle farer og trusler skal legges frem med en saklig, transparent og sannferdig fremtoning. Rektor D, beskriver i sitatet under, hvordan de har løst den eksterne kommunikasjonen for informasjonsdeling av pandemien.

"(...) jeg synes vi var flinke i begynnelsen også til å gå ut med informasjon selv om vi ikke hadde så mye informasjon, så jeg tror det er avgjørende og for at en skal lykkes i sånne kriser, det at en sier at du vi vet så lite, men her er den informasjonen jeg har."
(Rektor D)

Det er tydelig at det under denne krisen spesielt var viktig for ledelsen å være transparente i måten de kommuniserte på. Ut i fra sitatet til Rektor D så virket det som ledelsen bygget tillit ved å legge alle kortene på bordet og fortelle at dette vet vi - og det er det vi har å forholde oss til. Rektorene erfarte også at det å kommunisere med rektorkolleger i Trondheim kommune, både gjennom formelle og uformelle møter, var fordelaktig for å lettere kunne utføre krisehåndteringsarbeidet.

"(...) det er jo sånn at vi rektorene deler mye, det kan være at vi i Trondheim deler ting, og vi kan dele ting med 1 eller med alle, alle rektor-kollegaene, for det er en stor delingskultur ute og går, som har selvfølgelig hjulpet oss. Hvis de har gjort noe smart, så har vi delt på det. Så har vi kanskje videreutviklet det til skolens eget system, eller måte å gjøre det på." (Rektor B)

Rektorene har dratt nytte av å dele erfaringer seg imellom. Flere påpeker at de har hatt god formell dialog med rektorkolleger i hele fylket også før pandemien, men at de gjennom pandemien virkelig har sett viktigheten av å kommunisere med hverandre. Rektorene forteller at denne samhandlingen har bidratt til å lette håndteringsarbeidet da det har oppstått en delingskultur hvor de gjerne gir råd om det som har fungert godt på deres skole. Flere av rektorene informerer også at de spesielt har dratt nytte av å kommunisere med rektorer ved nærliggende skoler, da de har elevmasser som henger mye sammen på kryss og tvers av skolene.

Det er ingen tvil om at informasjon og kommunikasjon har spilt en stor rolle under pandemien. Koronakommisjonen la også frem i sin rapport at myndighetenes kommunikasjon rundt pandemien og dens tiltak og restriksjoner har samlet sett vært god og nådd frem til de fleste. Gjennom åpen, målrettet og ærlig dialog har det ført til en bevart tillit og ønskede adferdsendringer. Som vi kan lese i artikkelen til Petriodou og Zahariadis i Delkapittel 3.6.2 var det nettopp en slik tilnærming Hellas hadde, og som bidro sterkt til en god håndtering av pandemien. Her viser vi også til hva gjelder kommunikasjonen mellom rektorene og deres ansatte, samt kommunikasjonen rektorene seg i mellom, som har vært åpen og ærlig gjennom hele situasjonen. Som nevnt i Delkapittel 3.4.4 vil tillit gjøre det enklere å akseptere inngripende tiltak, ettersom det foreligger en tillit til at intensjonen er til deres beste. Når rektorene har kommunisert åpent og ærlig til sine ansatte og elever, har dette skapt en trygghet og tillit i mellom de, som igjen har gitt en forståelse rundt hvorfor tiltakene er implementert, og konsekvensene de er ment til å forhindre.

5.4 Sentralisering kontra desentralisering

Som tidligere nevnt er sentralisering og desentralisering begreper som viser til modeller for administrasjon og kontroll av myndighet. I artikkelen som er presentert i Delkapittel 3.6.2 sammenlignes Hellas og Sveriges håndtering av pandemien, hvor denne tematikken er et sentralt tema. Det vises til at Sverige har valgt en desentralisert fremgangsmåte, hvor det vektlegges at viruset bare kunne bekjempes gjennom et individuelt ansvar hos befolkningen. Hellas har derimot en mer sentralisert fremtoning der de stengte ned landet og oppdaterte befolkningen med daglige nyhetssendinger. Et av hovedpoengene til artikkelen er at det ikke finnes kun én vei til suksess.

For Norge i startfasen av pandemien kan det tilsynelatende sees at beslutningene ble sentralisert. Beslutningene ble tatt på et nasjonalt nivå av Regjeringen og helsemyndighetene. Som vi også har nevnt tidligere ble ikke dette tatt godt i mot hos skoleledelsen, da de mente at de nasjonale retningslinjene ble for generelle og for lite sektorspesifikke. Det var utfordrende å tilpasse tiltakene og anbefalingene på egne skoler, og skapte en uoversiktligheit.

”(...) først så fikk vi disse nasjonale retningslinjene som egentlig var veldig overordnet. Så det hjalp ikke så veldig for den enkelte barnehagestyrer eller rektor å organisere seg, ut fra de nasjonale retningslinjene. For de var jo veldig politisk sektor-spesifikke. For det som de opererte med; den avstanden du skulle holde og nærkontakter og sånt, det var jo en halvtime i barnehagen, også har du brutt alle de retningslinjene der. Så du kan ikke

drive en barnehage på den måten.” (Leder K)

En ser derimot at lengre ut i pandemien ble beslutningene og myndigheten mer desentralisert. Fordelen med dette var at skoleledelsen fikk ta rådighet over egne beslutninger, som gjorde situasjonen mer håndterbar. Rektorene fikk også justert tiltakene slik at de fungerte optimalt for deres skole og forutsetninger. Etterhvert ble det også bestemt at det skulle tas utgangspunkt og hensyn til det lokale smittetrykket. Dette skulle legges til grunn for de føringene og restriksjonene som ble innført. Det at kommunene opererer ulikt fra hverandre kan dog være med på å undergrave tilliten, ettersom det kan skape usikkerhet om det regime som settes i gang er optimalt. Hvis en ser at to kommuner som er i samme situasjon velger ulike fremtoninger, kan det stilles spørsmål om hvorfor.

Til tross for at beslutningene i kjølvannet av pandemien er gjort mer desentralisert, har dette variert og blitt vekslet mellom i løpet av pandemiens varighet. Som Rektor D nevnte i sitt intervju, se utsagn i Delkapittel 5.3, var det tidvis vanskelig å holde oversikt over hva som var gjeldende retningslinjer for egen skole da det kom mye informasjon fra flere styringsnivå. Denne frustrasjonen er noe samtlige rektorer nevner i sine intervju, og som viser hvordan usikkerhet kan oppstå når ulike styringsnivå kommer med informasjon simultant. Når skal man forholde seg til nasjonale, regionale og lokale føringer? Hvem skal man høre på? Tvetydige signaler og beskjeder kan skape forvirring og usikkerhet på hvor myndigheten ligger. Desentralisering viste seg etter hvert være optimalt for skolesektoren i Trøndelag, da de ulike kommunene opplevde ulikt smittetrykk. Vi har tidligere nevnt at skoleledelsen i Trondheimsskolene etterhvert fikk tildelt en seksjonsleder fra fylkeskommunen. Dette ga de én person å forholde seg til, hva gjelder oppdatering på lokale retningslinjer, samt en direkte kommunikasjon med kommune og kommunehelsetjenesten. Her fikk de muligheten til å arbeide mer effektivt med krisehåndteringen enn når dialogen var gjennom fylkesdirektør. Skoleledelsene for Trondheimsskolene så på dette som en mye mer fornuftig måte å operere på, da de sto ovenfor andre utfordringer enn det resten av skolene i fylket gjorde.

”(…) på Trondheimsskolene hadde vi jo veldig lange perioder utfordringer som ingen i Grong og på Hitra hadde. Hitra hadde jo store utfordringer en stund, så det varierte jo ja, mens her har det vært litt sånn, jevnt trykk da, så ehm, vi hadde jo etter hvert veldig mange møter med en i avdeling utdanning som heter (Navn på person), og som på en måte tok over litt for fylkesdirektøren for akkurat Trondheimsskolene, også der hadde vi en veldig god kommunikasjon med kommunelegen, (...) det har føltes helt naturlig, fordi han vet, han (seksjonsleder) har mye mer innsikt i hvordan det er akkurat i Trondheim, enn (navn på fylkesdirektør) som skal prøve å ha for hele, ja. Sånn sett i en slik situasjon

så driver du ikke og bryr du deg ikke om, er det to nivå eller er det tre nivå, eller hva er det her, du bare å finne, ja finner noe som fungerer.” (Rektor A)

Desentraliseringen utviklet seg også slik at skoleledelsen etter hvert justerte retningslinjene lokalt på skolen, og dermed tok individuelle avgjørelser for sin egen skole. For eksempel gikk enkelte Trondheimsskoler, etter samtale med kommunehelsetjeneste og smittevernkontor, over til annet nivå på trafikklysmodellen. Dette var på grunn av det økte smittetrykket de opplevde, og uten at de andre skolene i kommunen ble involvert eller selv gjorde endringer. Se sitat fra Rektor E under.

”(...) det var så heftig, og da var jeg i dialog med smittevernkontoret i forhold til hva gjør vi for noe. Da foreslo de at vi setter dere på gult, ikke sant. Men da måtte jeg si det at vet du, gult hjelper ikke hos oss. For det som egentlig hjelper hos oss, det er å sette oss på rødt nivå, for det det egentlig handler om, det er å minske antall personer som er inne i bygget samtidig.” (Rektor E)

De stadige endringene av restriksjoner og anbefalinger har vært utfordrende for rektorene. Informasjonen rundt disse har også kommet simultant fra ulike nivå, og beslutningsmyndigheten har variert mellom å vært sentralisert og desentralisert. Det er tydelig at en desentralisering av beslutningsmakten har gjort det enklere for rektorene å tilpasse de restriksjoner og tiltak som har kommet fra høyere hold, på sine egne skoler. De har dermed fått implementert og satt igang løsninger ut fra egne forutsetninger og smittetrykk, uten å måtte følge resterende skoler.

5.5 Utfordringer knyttet til krisehåndteringen

Som nevnt i Delkapittel 3.2 er målsettingen til krisehåndteringen å forberede seg på kriser i forkant, samt lære og gjenoppbygge i etterkant. Underveis i håndteringen av en uønsket og uforutsigbar situasjon vil en støte på flere utfordringer. Flere av informantene nevnte at de hadde kjent på en konflikt mellom to ulike tidsdimensjoner under pandemien. Det har på et vis vært en lang tidsdimensjon hvor en ikke ser noen ende på situasjonen. Her er forløpet svært usikkert og en kjenner på følelsen av at pandemien aldri skal ta slutt. Samtidig er det en kort tidsdimensjon hvor alt skjer på samme tid, og det kommer stadig nye endringer, forskrifter og tiltak som må følges opp. De stadige endringene av situasjonen har ført til at hovedfokuset har vært på drift og ikke utvikling. På toppen av dette er det også tilstedeværelse av mål- og interessekonflikter, såkalt risk-risk trade off, hvor rektorene må balansere to uønskede utfall - droppe smittevern eller få økt antall elever som blir syke?

5.5.1 Trafikklysmodellen

Som tidligere nevnt utviklet Folkehelseinstituttet trafikklysmodellen som ble implementert i mai 2020 [3]. Tanken bak en slik modell var å ta utgangspunkt i noe kjent og bruke det for å illustrere noe ukjent. Modellen fikk en blandet mottakelse, noe som er forståelig da betydningen av fargene ikke samsvarer med det en vanligvis er vant til. Rødt betydde plutselig ikke stopp, til tross for at de fleste tilsynelatende trodde det - noe som lett kan skape forvirring og usikkerhet. Vi ønsket derfor å undersøke med rektorene hvordan de hadde tolket denne modellen og hvordan de hadde forholdt seg til den under pandemien. Vi stilte de spørsmålet: *"Hvordan har dere forholdt dere til trafikklys-modellen, herunder grønt, gult og rødt nivå?"*.

"(...) rødt nivå er jo på en måte overkommelig, gult er helt håpløst. Jeg ledet den skolen med mest arealeffektiv planløsning i Trøndelag, det kan du jo oversette med trangt. Og nå er det, altså når ungdommer skal holde en meter avstand, altså om du har ti ungdommer og 100kvm så holder de fortsatt ikke en meter avstand, det gjør ikke voksne nesten heller. Så vi opplevde vel litt sånn at trafikklysmodellen var veldig bra sånn skissert, hva vi skal gjøre og hvordan vi skal tenke smitteverntiltak, men det at vi da har kjent på den plikten og den utilstrekkeligheten av å holde en meter blant andre, det var slitasje, det var den tyngste tingen vi skulle gjøre. Det fungerte ikke godt i den videregående skole." (Rektor C)

Svarene vi fikk var at samtlige rektorer uttrykker at gult nivå var både *håpløst* og *overflødig* - noe det kan være flere rotårsaker til. En tanke vi raskt fikk var at dette kunne grunnes i at grønt og rødt nivå er "ferdigtygd", hvor en vet nøyaktig hva som må gjøres av tiltak, mens gult nivå krever mer involvering av de som ledere, og generelt alle som er tilstede på skolen. Her vil det kreves mer gjennomføring og tydeliggjøring av restriksjoner, samt oppfølging på om disse tas til følge. Smittevernarbeid vil beslaglegge mye tid på ledernivå, som kan gjøre at dette nivået kjennes ekstra belastende for alle parter. En av rektorene nevner at de plukket trafikklysmodellen fra hverandre innad i krisestaben på skolen for å se hvilken betydning de ulike nivåene i modellen hadde for dem. Denne rektoren nevnte også i sitt intervju at når skolene åpnet og var på grønt nivå, opplevde de et høyere smittetrykk enn på de andre skolene. Da kontaktet de smittevernkontoret for å undersøke hva de kunne sette inn av tiltak for å hindre større spredning. Der fikk de beskjed om at de kunne sette seg på gult nivå for å bidra til at smitten ikke ble forhøyet mer. Dette stilte rektoren seg svært skeptisk til.

"(...) da måtte jeg si det at vet du, gult hjelper ikke hos oss. For det som egentlig hjelper hos oss, det er å sette oss på rødt nivå, for det det egentlig handler om, det er å minske antall personer som er inne i bygget samtidig. (...) å det med gult og rødt, for oss så

var egentlig rødt riktigst, for det var da vi kjente at vi hadde kontroll på situasjonen. På gult, vi gikk på gult i nesten ett år, og det var egentlig...” (Rektor E).

Rektorene uttrykker at de var fornøyde med å få en nivåregulering av tiltak, men synes selve gjennomføringen av tiltakene var utfordrende. De legger vekt på at hovedproblemet ikke var modellen i seg selv, men *hvordan* de kunne implementere og gjennomføre tiltakene som krevdes på de ulike nivåene - på sin egen skole. Dette grunner i at skolene har ulike planløsninger, ulik antall elever og klassesammensetninger. Gult nivå var verst fordi dette krevde mest planlegging og tilrettelegging, da modellen ikke gir noen indikasjon på hvordan tiltakene skulle gjennomføres, men er utarbeidet på en mer generell basis for alle skolene i landet. Som Rektor E sier, følte de på en større kontroll ved rødt nivå, der retningslinjer og gjennomføringsmetodene var tydelige. Etter intervjuene sitter vi derfor igjen med tanken om at gult nivå var det mest utfordrende nivået for rektorene fordi det krevde en større innsats på et individuelt nivå. Ved grønt og rødt nivå klarte en også å opprettholde en bedre kontroll over situasjonen ut i fra de forutsetningene rektorene hadde. Dette er noe som kan bidra til å minske usikkerheten og konsekvensene ved å ha skolene åpne.

5.5.2 Nye problemstillinger under en pandemi

Som nevnt innledningsvis vil mål- og interessekonflikter være en sentral tematikk under en krisesituasjon. En slik problematikk er noe mennesker med en lederrolle vil stå ovenfor oftere enn ønsket. Vi ønsket å undersøke med rektorene om de hadde opplevd noen slike konflikter under pandemien, og hva slags problemstillinger de hadde stått ovenfor. Flere av rektorene uttrykte at en stor utfordring gjennom pandemien var å opprettholde et godt og trygt smittevern, samtidig som en skulle sikre god undervisning for elevene.

”(...) Største utfordring har jo egentlig vært å skulle opprettholde et smittevernforvarsvarlig standard, samtidig som man skal drive god opplæring.” (Rektor C)

Dette utsagnet kan relateres til perspektivet som Jens Rasmussen introduserte i artikkelen ”Risk Management in a dynamic society” - som vi har skrevet om i Delkapittel 3.5.1. Pandemien og dets tiltak gjør at rektorene har stått ovenfor en målkonflikt mellom hvordan de kan overholde restriksjonene som skal forhindre smittespredning, samtidig som de skal opprettholde et godt utdanningsløp for elevene. I Tabell 4 fremlagt i Delkapittel 3.5.1 vil avgjørelser som rektorene har tatt under denne konflikten gå under ”ledelse”, hva gjelder type beslutning - hvor den viktigste kriterien er at de har implementert løsninger som er gode nok. Begrensningene her ligger på at det har vært en uoversiktlig situasjon,

hvor de stadig har måtte vært tilpasningsdyktig til endringene som har skjedd underveis, samtidig som de har sørget for å opprettholde kapasiteten til å håndtere all informasjon som har kommet. Her refererer vi også til viktigheten av redundans i organisasjonen, som vi har nevnt tidligere i oppgaven. Rektorene må også sørge for å få dekt over alle typer problemer og utfordringer som kan oppstå.

Noe vi ønsket å ta opp under intervjuene vedrørende denne tematikken var hvordan de løste det med de mer yrkespraktiske fagene. En av rektorene nevner at de som gikk yrkesfag hos dem ble delt opp i mindre grupper, slik at de fikk være tilstede på skolen i de praktiske fagene. Under nedstengningen ble den praktiske undervisningen betydelig redusert. Yrkespraktiske fag krever en større tilstedeværelse og fysisk opplæring enn for eksempel teoretiske fag. Det er krevende å skulle både lære vekk men også ta til seg praktiske ferdigheter digitalt. Det er også vesentlig store forskjeller i hva lærere kan tilby av praktisk opplæring når elevene jobber digitalt og hjemmefra, og det blir dermed svært begrenset hva elevene kan gjøre hjemmefra på egenhånd - særskilt hva gjelder fag som for eksempel elektro.

"(...) også var det en periode der det var liksom vanskelig, det er jo mange yrkesfagelever som er ute i yrkesfaglig fordypning, og det at ikke arbeidsgiver vil ta de imot, i den første fasen sant, fordi at de ikke ville ha smitte inn på bedriften fra skolen, akkurat som om vi var episenteret på en måte. Jeg tror nok at de mistet mye underveis, det har de nok." (Rektor C)

En av rektorene nevner også at når smitten herjet som verst var det flere arbeidsgivere som ikke ville ta i mot yrkesfagelever på utplassering, i frykt for smitte. Dette gjorde at elevene fikk betydelig mindre praktisk opplæring enn under en normalsituasjon, og en kan si at det var de yrkesfaglige elevene som var de elevene som tapte mest på den digitale undervisningen. Dette samsvarer med de retningslinjene som kom fra sentralt hold etter nedstengningen, som var at skolene skulle åpnes først for de yrkesfaglige linjene.

Et annet eksempel på en problemstilling rektorene har stått ovenfor under pandemien var kamerabruk under digital undervisning. Flere nevnte at lærerne ønsket sterkt at elevene skulle ha på kamera under timen, slik at de fikk bedre oversikt over hvem som var tilstede, samt at de fikk tilbakemelding på ting som ble framlagt. Men samtlige av rektorene nevner i intervjuene at skolene ikke har lov til å kreve at elevene skal ha kamera på under skoletimene. Det kan være enkelte elever som opplever det å ha påskrudd kamera som belastende, stressende eller ubehagelig, særskilt hva gjelder å vise frem hjemmet sitt. Enkelte kan føle at det blir en slags overvåking og at det å ha på kameraet kan

avsløre hjemmeforhold en ikke ønsker å vise frem.

Når undervisningen gikk over til å være heldigital for de fleste elevene, og da særskilt over lengre tid, er frafall av elever også en sentral problematikk. Det ble derfor under intervjuene snakket en del om hvorvidt rektorene hadde opplevd at frafallet av elever hadde økt under innføring av digital undervisning. Nedenfor følger et sitat fra Rektor A.

”(...) ja, større frafall, og det er jo mer psykiske problemer, men også større andel, altså en veldig stor andel ikke vurdering i ett og to fag, som en sånn, og det tror jeg har en sånn smitteeffekt, for du ser at alle andre elever er mye borte, ja og jeg og fikk jo IV (ikke vurdert), og altså her går jeg sammen med kjempeflinke elever og dem har også fått IV, det kan få deg til å miste litt virkelighetsoppfatningen for en får jo ikke vitnemål med IV, og det er kanskje sånn at dem nesten ikke kan tro at det skal gå så galt.” (Rektor A)

Flere av rektorene sier at de har opplevd økt frafall under pandemien, og at lærerne har uttrykt at det er vanskelig å vite om elevene faktisk er tilstede under den digitale undervisningen. Skolen kan som nevnt ikke kreve at elever har på kamera eller mikrofon, noe som grunnes både i personvern, men også at det kan være sårbart for elever å vise frem hjemmene sine. Dette er et tema som raskt kan skape et dilemma, ettersom det blir vanskelig å følge opp om elevene faktisk er tilstede, eller om de kun logger seg på for å få oppmøte, og deretter gjør andre ting mens undervisningen ruller i bakgrunnen. Ved digital undervisning mister lærer og elev mye av den ansikt-til-ansikt kommunikasjonen som en ellers har under fysisk undervisning. Dette kan føre til at flere av elevene mister motivasjonen til å følge den digitale undervisningen og dermed faller fra. Som nevnt i Delkapittel 3.4.4 er frihet og sikkerhet to grunnsteiner i menneskers behov. For å hindre frafall blant elevene har skolene vært avhengig av tillit mellom de og elevene, slik at de har forstått meningen bak tiltakene og hvorfor de er blitt implementert. Tiltakene kan dog ha ført til en dalende motivasjon hos enkelte, som har gjort det vanskelig å gjennomføre den digitale hverdagen. Ungdommer er sosiale av natur, slik at det å ikke få kjenne på det sosiale som en skolehverdag kan bidra til, vil gjøre det utmattende med digital skole - særskilt når det er en usikker tidshorisont, og ingen vet hvor lenge det skal vare.

Under intervjuet blir det også nevnt at flere av lærerne følte de måtte være på jobb hele døgnet, ettersom flere av elevene snudde døgnet under denne perioden. En av rektorene som sier de har opplevd dette etter implementering av digital undervisning, nevner at de forsøkte å løse dette ved å sette opp tydelige rammer rundt kommunikasjon og tidsbruk. En slik tydeliggjøring bidro til at elevene som holdt på å falle fra fikk bedre rammer og strukturer rundt den digitale undervisningen, samt fjernet det mye av belastningen som

lærerne følte på i starten.

En annen problemstilling som oppstod var mangel på digital kompetanse, hvor flere ikke var rustet til å gjennomføre digital hjemmeundervisning. Dette gjaldt ikke bare lærergruppen, men også elevene. Rektor D nevner blant annet at de ikke var klar over hvilket kunnskapsnivå elevene faktisk lå på når det gjaldt bruk av den digitale læringsplattformen skolen benyttet seg av.

”(...) det var vanskelig å, og det er også viktig å si er at elevene er heller ikke vant til det digitale. Også stilte jeg meg spørsmålet ”hva er det elevene kan da?” jo de kan være på sosiale media, men de kan kanskje ikke jobbe digitalt ellers, på den der pcen sin, så det er ikke, sånn at det kunnskapen om hvordan de skal logge seg på, hvordan de skal laste opp et dokument, hvordan de skal sende dokumenter, nei, det kan de ikke, de har ikke den kunnskapen, så de strever jo til og med, med læringsplattformen, for å kunne sende en oppgave til læreren sin, fordi, de har ikke nok kunnskap om annet enn den sosiale plattformen, det er det de kan. Så elevene har nok strevd ganske mye ja, det tror jeg, eller i hvert fall våre elever da.” (Rektor D)

Det oppsto dermed et behov for digital opplæring av elevene. Dette ble i følge de fleste rektorene gjennomført lokalt på skolene av enten IT-ansvarlig eller andre ansatte. Rektorene var dermed selv ansvarlige for kompetansehevingen på de digitale verktøyene. I følge Leder K ble det ikke sendt ressurser til skolene for digital opplæring, og det ble antatt at dette ble håndtert internt på skolene.

”(...) nei, det med digitalisering av Trondheimsskolen og bruk av digitale læringsmidler og sånt. Og alt det med digitalt utstyr og infrastruktur og de greiene der, det ble jo en del av hverdagen. Så det var jo å ta i bruk det i større grad, da man måtte drive hjemmeundervisning. Så det ble ikke gjort noe sånt egen kompetansehevingstiltak eller noe fra oss sentralt.” (Leder K)

Forskjellene på den digitale kompetansen til lærere har i følge rektorer og leder K også ført til varierende kvalitet på undervisning. Noen lærere har vært veldig tilfreds med hjemmeundervisningen og taklet overgangen bra, mens andre synes det har vært svært utfordrende. Det kan også virke som utgangspunktet for den digitale kompetansen i skolen var i noen grad overvurdert før digital hjemmeundervisning ble i verksatt - både for lærer og spesielt elevgruppe. Dette var en undervisningssituasjon som skolen ikke var forberedt på, og underveis har det vært forskjeller på hvor komfortable lærere har vært til gjennomføring av digital undervisning. Nå i ettertid nevner samtlige rektorer at det i

kjølvannet av situasjonen er gjennomgått et kraftig kompetanseløft på det digitale, noe som gjør elev- og lærergruppe mye mer rustet for en fremtidig situasjon der det er behov for digital undervisning.

I løpet av pandemien har rektorene støtt på flere ulike og sammensatte utfordringer. Noen av de var nok forventet, mens andre kom overraskende på. Utfordringen med blant annet å holde motivasjonen til elever og lærere oppe når en selv ikke vet hvor lenge pandemien vil vare, er nok den største utfordringen av alle. Hvordan fordele ressursene og energien når en ikke vet hvor lenge det vil pågå? Til tross for retningsgivende tiltak som trafikklysmodellen har det likevel vært vanskelig for de å vite hvordan de skulle implementere de på egen skole, da forutsetningene har vært forskjellige mellom skolene. Selve tiltakene har også skapt utfordringer og da særskilt den digitale undervisningen, hvor det har vært vanskelig å vite om elevene faktisk får med seg det som blir lært bort. Den digitale kompetansen blant lærerne har også vært varierende - som igjen har ført til varierende kvalitet på undervisningen. I ettertid er det likevel gjennomgått et kraftig kompetanseløft på de digitale aspektene, som har gjort skolene mer resilient til lignende situasjoner i fremtiden.

5.6 Individuell respons og motivasjon

I kjølvannet av pandemien har det vært svært lite fokus på den individuelle responsen til befolkningen. I all hovedsak fokuserer stoffet på den formelle kriseresponsen og ikke menneskers individuelle respons på hvordan pandemien har påvirket dem. Dette kan grunnes i at pandemien ikke er over, og at det fortsatt samles inn råmateriale for forskning og analyse på dette området. Her vil vår oppgave bidra med viktig stoff for videreutvikling av denne tematikken. Som vi har nevnt tidligere spiller tillit en stor rolle, hva gjelder hvordan befolkningen responderer på tiltak som blir implementert. Dette vil igjen påvirke kriseresponsen og håndteringen, og om denne fungerer optimalt eller ikke. Vi ønsket derfor at rektorene skulle reflektere rundt deres egen respons, men også den individuelle responsen til ansatte og elever. Nedenfor er det flere utdrag fra rektorene vedrørende dette temaet.

"(...) den største utfordringen var vel egentlig å takle de som vil mye mer, de som vil ha mye mer smittevern enn det som vi er pålagt. Så vi har hatt som sånt mantra at ja, ja jeg hører det, ja det er skummelt, ja det er vanskelig, nei men det er ikke noe annet å gjøre enn å gå tilbake enn de reglene vi har fått og det som kommunelegen sier." (Rektor A)

”(...) jeg har jo tenkt litt sånn ting som detaljer som kanskje jeg har undervurdert betydningen av, ja hvor opprørt kanskje en kan bli av at dispensereren med sprit er tom liksom, det å ta inn over seg at sånne små detaljer kan være veldig beroligende for enkelte da. Og som leder, jeg har jo kjent på det her at uansett så blir det jo aldri bra nok.” (Rektor C)

Det fremtrer at enkelte av rektorene ble overrasket av reaksjonen til noen av deres ansatte, og at disse kom brått på. Da Regjeringen begjærte at skolene skulle på grønt nivå var det likevel flere som ønsket at det skulle implementeres flere tiltak - til tross for helsemyndighetenes anbefalinger. Her ser vi at rektorene måtte finne en balansegang mellom det å være en tydelig leder og henviser til de reglene som er satt av helsemyndighetene, men samtidig vise forståelse for at enkeltmennesket kan reagere og føle ulikt i en krisesituasjon. Som presentert i Delkapittel 3.2.1 finnes det ulike former for lederstiler, hvorav utviklende lederskap er en av disse. Utviklende lederskap går ut på at leder opptrer trygg og transparent, viser personlig omtanke overfor ansatte, samt skaper et motiverende og inspirerende arbeidsmiljø. Disse kriteriene samsvarer med det ansattgruppen krever av rektorene under pandemien. Dersom en leder sår tvil om informasjonen som helsemyndighetene fremlegger, kan dette øke redselen og usikkerheten blant ansatte og elever - som igjen vil bidra til å forverre situasjonen.

5.6.1 Faglige og pedagogiske forhold - hvem er de sårbare elevene?

Som vi allerede har nevnt i rapporten, er det skoleeiers ansvar å sikre at elever med spesielle behov får et tilbud i perioder med nedstengning og digital undervisning. Flere av rektorene sier at det har vært et tilbud for elever som krever en tilrettelagt skolehverdag under hele pandemien. Enkelte nevner at skolen var stengt for alle den første uken, men at det ellers har vært et tilbud tilgjengelig.

”(...) etter hvert ble det det, men frem til påske var det total nedstengning, de aller sårbare elevene måtte da være hjemme. Og etter påske så var det de som var de første som fikk komme inn igjen da, de som trengte å være fysisk til stede, slik som særskilt tilrettelagt opplæring og minoritetspråklige, som fikk være på skolen og jobbe. Men det var jo da 3 uker med full nedstengning.” (Rektor C)

Når skolene stengte ned var en av hovedprioriteringene til rektorene å utarbeide egne retningslinjer for å kartlegge hvilke elever som ble definert som sårbare elever. Flere av rektorene uttrykker at dette var en vanskelig prosess - for hvem er de sårbare elevene, og hva definerer hvem som er sårbare i en slik situasjon? Leder K sa følgende utsagn i sitt intervju;

”(...) først slutte å snakke om de som sårbare, men at de er i sårbare situasjoner.” (Leder K)

Dette er et utsagn som vi er enige i. Menneskene i seg selv er ikke sårbare, men er i en sårbar situasjon som følge av en kombinasjon av flere ulike årsaker. Krisesituasjoner vil endre menneskers forutsetninger og ressurser, og gjør det vanskelig å skille hvem som vil ha behov for ekstra oppfølging og tilrettelegging under en normalsituasjon, og i en krisesituasjon.

”(...) Men så viste det seg at, hvem er sårbar? Så vi begynte å stille spørsmålet, det er greit å definere den elevgruppa som er funksjonshemmet eller multihandikaket, eller mentalt retardert som sårbar, men det er jo enormt mange andre sårbare elever, og hva med de? Så vi hadde tilbud fra elevtjenesten om at elevene som hadde det vanskelig hjemme, av ulike årsaker, de kunne komme på skolen og ha samtaler. For vi vet jo godt at det er mange i de tusen hjem som ikke har det bra. Selv om en er høyt fungerende, for å si det på den måten, sant, sånn mentalt og fysisk. Så det ga vi tilbud om, og mange benyttet seg av det.” (Rektor D)

Som Rektor D sier er det enkelt å definere mennesker med funksjonsnedsettelse som mennesker i en sårbar situasjon, og som derav krever tett oppfølging og tilrettelegging. I en krisesituasjon vil det dog være flere som havner under samme kategori, men av andre årsaker eller grunner. Det kan dermed være vanskelig å definere disse, ettersom de i en normalsituasjon ikke krever den ekstra oppfølgingen eller tilretteleggingen. Under pandemien kan vi se at det kom frem et tydelig skille mellom de som klarte digital undervisning fint og de som ikke gjorde det. Her kan det ligge flere årsaker og faktorer bak. En av grunnene kan være at det er økonomiske og sosiale forskjeller blant elever på skoler. Enkelte har ikke tilgang eller ressurser til å gjennomføre digital undervisning hjemme hos seg selv. Det ble for eksempel nevnt at det var flere elever med minoritetsbakgrunn som ikke hadde tilgang til internett eller egen datamaskin. Her gikk da fylkeskommunen inn og betalte for nettabonnement, for å sikre at alle skulle få et likt tilbud, hva gjelder tilgang til å følge den digitale undervisningen. Det ble også nevnt at enkelte ikke har de digitale ferdighetene som kreves for å følge undervisningen hjemmefra. Dersom en ikke behersker de digitale plattformene kan det være vanskelig å følge den digitale skolehverdagen. En av rektorene sier at de ønsket å øke gjennomføringen av digital undervisning, og dermed satte i gang et tilbud til elever som trengte ekstra oppfølging hva gjelder det digitale.

”(...) vi har jo, vi har jo samtidig et mål ved skolen om at vi på en måte skal øke gjennomføringen vår, så akkurat det, det har vi helt framme i her, også visste vi jo at mange

behersket det digitale av elevene når de satt hjemme, men noen gjorde det ikke, så vi var egentlig ganske kjapt ut vi, med at vi tilbydde elevene å komme hit, én og én, eller to og to, litt sånn i mindre puljer da, der de fikk veiledning i å bruke pcen og grunnen til det er var mest for de minoritetsspråklige.” (Rektor E)

Så det kan dermed virke som at det er de ressurssterke, selvstendige og strukturerte elevene som taklet hjemmeskole best, og dermed hadde best utbytte av digital undervisning. Det kan også dog tenkes at elever som trenger ro for å konsentrere seg, kan ha hatt bedre utbytte av hjemmeskole, ettersom dette tar vekk en del av uromomentene klasse- og skolesituasjoner kan føre med seg.

5.6.2 Digitale rammevilkår - elevers og læreres motivasjon

Flere av informantene nevner at motivasjonen, både deres, de ansattes og elevenes, har blitt påvirket i stor grad i løpet av pandemiens faser. De nevner ordet ”tretthet” som resultat av pandemiens varighet og uforutsigbarhet. Nedsatt motivasjon kan påvirke krisehåndteringsarbeidet i negativ retning, da det kan være med på å påvirke beslutninger som blir gjort.

I 2021 gav NTNU ut en rapport som tok for seg håndteringen og konsekvensene av pandemien i grunnskolen. Til tross for at vår rapport omhandler den videregående skole, antar vi at mye av de digitale rammevilkårene vil være tilnærmet likt på grunnskolen som på videregående skole. En gjennomgang av denne rapporten viser at det var generelt gode rammevilkår for digital hjemmeundervisning. Rammevilkårene inkluderer god tilgang til nettverk, programvare og datamaskin når skolene stengte ned og det ble iverksatt digital undervisning [55]. Så selv om en heldigital skolehverdag var nytt for de fleste, lå selve forholdene til rette for det, ettersom de aller fleste bruker både internett, datamaskin og ulike programvarer ellers i hverdagen. Flere skoler i Norge har i tillegg innført bruk av nettbrett i undervisningen, som gjør at bruken av digitale hjelpemidler allerede er en integrert del av elevers studiehverdag. Fra intervjuene som ble gjort kan vi se en tendens hvor lærerne har vært ulikt påvirket ut i fra deres utgangspunkt med for eksempel digitale verktøy.

Som nevnt i Delkapittel 5.5.2 var kamerabruk en ny problemstilling som både rektor og lærer stod ovenfor under pandemien. Flere av rektorene nevnte at lærerne kjente på en tretthet ved å skulle ha digital undervisning uten å egentlig vite eller få en bekreftelse på at elevene var tilstede. Det å kjenne på følelsen av å snakke til en vegg vil ha stor innvirkning og påvirkning på motivasjonen. Varigheten med den digitale undervisningen har også påvirket lærernes engasjement og motivasjon i stor grad under pandemien.

En av rektorene nevnte at de på sin skole hadde tilbydd lærerne ekstra kompensasjon for å tilby elever ekstra opplæring, herunder for eksempel en ekstra muntlig høring i et fag dersom de vippet mellom to karakterer. Dette gjorde at flere elever som stod i fare for å få karakteren 1 eller ”ikke-vurdert” fikk ekstra oppfølging i disse fagene, og det ga lærerne et større vurderingsgrunnlag til å kunne gi karakter. Utsagnet fra intervjuet kan sees nedenfor.

”(...) vi ga ut styrking, for eksempel til en lærer; ”kan du, du får en pott penger, gi litt ekstra oppfølging til den elevgruppen der”. Så vi gikk inn med målrettet tiltak, ikke for at liksom vi skulle betale dem for at de skulle la elevene stå, men for at de skulle gi dem den opplæringen de trengte for at de skulle få et vurderingsgrunnlag.” (Rektor E)

Dette er et tiltak som ligner på det Trondheim kommune nå gjør innad i helsesektoren. Her tilbyr de ansatte kompensasjon for å ikke ta ferie når det er minst tilgjengelige ressurser på jobb. Dette for å sikre stabilitet og kontinuitet, samt styrke ressurstilgangen under hektiske perioder. Slike tiltak vil være styrkende hva gjelder menneskers motivasjon. Det vil også være en vinn-vinn situasjon for lærere og elever, ettersom elevene får ekstra oppfølging og vurderingsgrunnlag i fag de står i fare for å stryke i, og lærerne får kompensasjon for merarbeidet.

Hva gjelder elevenes motivasjon er det flere av rektorene som nevner at de har fått ulike tilbakemeldinger. Som tidligere nevnt er det flere av informantene som påpeker at tilgang på ressurser, oppfølging på hjemmefronten og digitale kunnskaper kan ha bidratt sterkt til elevenes innstilling og motivasjon under digital hjemmeskole. Enkelte har uttrykt at de synes hjemmeskole var bedre enn fysisk undervisning, og da særskilt i starten. Men etterhvert som pandemien har strakt ut, har de fleste savnet det sosiale aspektet ved å være tilstede på skolen, og nærmest følt seg isolert hjemme. De har ønsket seg tilbake til skolen og til en mer normal hverdag. Det blir også nevnt at elever med minoritetsbakgrunn har uttrykt at det var vanskelig å forstå beskjeder gitt på intranett, noe som gjør det vanskelig å opprettholde en god faglig progresjon. Det kan dermed virke som at de fleste elevene har kjent på at nedstengning og digital undervisning har vært tungt, og for enkelte kan det å møte opp på skolen være et høydepunkt som gir dagen deres innhold og struktur. Rapporten som FAFO utgav i 2021 understøtter disse funnene. Rapporten og undersøkelsen de har gjort viser at både nedstengning og digital undervisning har hatt en negativ effekt på elevene under pandemien. Flere av elevene opplever undervisningen som monoton og at digital undervisning gjør mulighetene for blant annet samarbeid og kommunikasjon begrenset [56]. Under denne tematikken er det også én rektor

som nevner at terminoppgjøret viser sjokkerende funn. Det blir spesielt dratt frem at det er en økning i antall elever som har fått ”ikke-vurdert” eller karakter 1 i ett eller flere fag.

”(...) nå har vi jo nettopp hatt et terminoppgjør, et karakteroppgjør og begynner å se på listen over IV og 1 etter det, og det er det som gjør oss veldig forskrekket, så det er den identifiseringen som har på en måte, blitt så tydelig nå. Og så, så det vi er inne i nå er jo en slags kartleggingsfase hvor vi ser at okei nå er det så mye i så mange fag, og så mye fravær og så mye problematikk (...) For det er dette som er første pri nå, for venter vi, hvis vi går å fintenke på dette her en stund så er det jo for sent for den gjengen her.”
(Rektor A)

Ved spørsmål om hva rektoren tror at dette skyldes, nevner vedkommende at det kan ha blitt utviklet en ukultur hvor flere ikke bryr seg like mye om karakterer som før pandemien. Det kan også være et resultat av elevers nedgang i motivasjon, og den langvarige digitale undervisningen. Funnet på denne skolen viser dog motsatte resultater enn hva Leder FK fremlegger. Hen sier i sitt intervju at karakterene har økt jevnt i hele landet, hvorav Møre og Romsdal ligger på topp, Trøndelag i midten og Viken nederst.

”(...) men det er jo for eksempel interessant det at ett av funnene er at eksamen ble avlyst, okei da ble det gitt bedre tid til å gi vurdering for elevene, får en tre uker ekstra å gi vurdering på, det har ført til at karakterene har økt, så er jo spørsmålet, har vi vært litt snill i vurderingene eller har karakterene økt, så det driver vi å ser litt på nå da, men karakterene har økt og dem har økt mest i Møre og Romsdal, og minst i Viken, Trøndelag er midt på.” (Leder FK)

Hva dette skyldes kan være vanskelig å si. Regionale forskjeller kan være en årsak, herunder hvordan skolene i de ulike fylkene har løst den digitale opplæringen, samt tilgjengelige ressurser og forutsetninger. Det kan også skyldes ulik smittetrykk i kommunene, som har ført til at enkelte kommuner har hatt lengre tid med digital undervisning enn andre. Her vil også de enkelte lærers digitale ferdigheter spille inn, da dette vil sette preg på kvaliteten på opplæringen som blir gitt. Tillit og forståelse rundt tiltak som blir implementert vil også ha en innvirkning på motivasjonen - dersom lærere og elever forstår hvorfor tiltakene er satt inn, og hva intensjonen bak er, vil dette kunne bidra til at motivasjonen holdes oppe.

I møtet med de individuelle reaksjonene til elev- og ansattgrupper har rektor måttet balansere det å være en tydelig leder og samtidig vise forståelse for reaksjonene som møter dem. Kartlegging av de sårbare elevene har vært en viktig del av håndteringsarbeidet.

Her stilles det spørsmål rundt hvem disse individene er, og at dette nødvendigvis ikke er samme gruppe som ved normalsituasjon. Enkelte av rektorene rapporterer om dalende motivasjon i elevgruppen under pandemien, som har ført til bekymring for frafall. Det virker som det er et sprik i hvordan elevene takler følgene av pandemihåndteringen, og at det er de ressurssterke, strukturerte og selvstendige elevene som klarer seg best.

5.7 Erfaringer og gjenoppbygging til normalsituasjon

Etter en pandemi blir det satt i gang etterarbeid hvor det kartlegges, innhentes og distribueres mye informasjon vedrørende situasjonen som har foregått. Her ser en hvilke erfaringer som er blitt gjort og hva som tas med videre til en eventuell lignende situasjon i fremtiden - hva har fungert og ikke. I intervjuene med informantene ønsket vi å høre hva slags erfaringer de satt igjen med, samt hva de føler har fungert og ikke. Det ble stilt spørsmål vedrørende om de synes de er blitt mer motstandsdyktige i møte med fremtidige uønskede hendelser, og om pandemien kan ha hatt en positiv effekt på deres håndteringsarbeid. Vi stilte spørsmålet; *"Med tanke på beredskapsarbeidet, hva vil du si har fungert og hva har ikke fungert. Både med de verktøyene dere har hatt, og sånn som dere har gjort det?"*.

Flere av informantene nevner at starten var preget av mye usikkerhet og kaos. En slik situasjon kan gjøre den mest erfarne rektor nærmest uerfaren og rådvill, og uten mulighet for å ta i bruk sine kunnskaper og kompetanse. Utover høsten fikk rektorene tildelt såkalte sjekklister fra Utdanningsdirektoratet. Dette gav de noe konkret å strekke seg etter, og flere av rektorene uttrykker en lettelse og trygghet av å ha en målrettet plan og oversikt over hva som må implementeres hvor og når.

"(...) da fikk vi veiledere fra UDIR, og det var jo helt fantastisk. For da satt vi med sånne lange lister og sjekkpunkt, og det, altså det, det skulle vi jo selvfølgelig ha hatt på forhånd, men det er jo det som er med beredskapsplaner, at hvis vi nå lager mange for pandemi, så får vi sikkert giftig gass eller noe annet neste gang. Som vi da heller ikke har tenkt på. Ja, så, så når vi fikk disse listene fra UDIR og begynte å få trafikklysmodellen og beskrivelser fra ulike skoleslag og ikke minst sjekklister, ehm, for hva skal renhold tenke på, hva skal drift tenke på, hva skal du tenke på i forhold til elever med spesialundervisning, sårbare elever, da begynte det jo å fungere, utrolig mye arbeid, men vi jobbet målrettet og hadde noe å holde oss fast i." (Rektor A)

Dette nevnes også av Leder K. Her blir det tidlig i intervjuet snakket om de nasjonale retningslinjene som kom helt i starten av pandemien. Disse ble sett på som for generelle

og for lite sektorspesifikke og det var vanskelig for rektorene å tilpasse disse til sine egne skoler. Som nevnt i Delkapittel 5.2.1 ble rektorene oppfordret til å utvise skjønn, hvor de skulle ta utgangspunkt i de nasjonale retningslinjene og benytte sine erfaringer og kunnskap til å tilpasse de til sine skoler. Dette ønsket ikke rektorene, men krevde klare og tydelige retningslinjer. De ønsket ikke sitte med ansvaret selv i en svært kaotisk og uoversiktlig situasjon, hvor en ikke vet hva utfallet av disse tiltakene kan være. Det følte dermed tryggere at noen over deg ga deg klare instruksjoner for hvordan situasjonen skulle håndteres, som igjen tok vekk noe av frykten for å gjøre feil. Tankegangen i en normalsituasjon vil være helt annerledes enn i en krisesituasjon hvor en ikke innehar nok kunnskap til å utøve beslutninger.

5.7.1 Digital revolusjon

En krisesituasjon vil ikke nødvendigvis kun bestå av negative aspekter, men vil også kunne bidra til positive ringeffekter på krisehåndteringsarbeid og fremtidig beredskap. Ved spørsmål om rektorene hadde sett noen positive sider ved å ha gjennomgått en slik krisesituasjon som pandemien, svarte samtlige at den økte bruken av digitale hjelpemidler hadde hatt en positiv effekt på dem.

”(...) vi er jo bedre digitalt på alle mulige måter, i undervisning og samhandling og møter, og kommunikasjon oss imellom. Det har vært et kjempeløft og det som er spesielt med oss her i Norge var at vi hadde alle verktøyene. Både hardware og software, det lå jo helt klart.” (Rektor A)

De digitale løsningene har altså gjort møtevirksomheten mer effektiv, både ved at flere kan delta i møtene, og gjort den geografiske skalaen mindre. Kolleger som tidligere har brukt hele dager kun for å reise til selve møtet, kan nå delta digitalt og disponere tiden til mer viktigere og prioriterte saker. Digital undervisning vil også være positivt med tanke på fremtiden, ettersom skolen vil være bedre rustet til å håndtere lignende hendelser hvor nedstengning eller fravær fra skolen over lengre tid er nødvendig. Elever kan da følge undervisningen digitalt og unngår å miste verdifull læring, og kan følge utdanningsløpet fullt ut. Slike løsninger antar vi også kan bidra til mindre frafall. Det må dog nevnes her at de digitale verktøyene alltid har vært tilstede, hvorav flere av dem har vært benyttet før pandemien også. Men det kan likevel virke som at de har tatt i bruk disse på en annen måte enn tidligere, som har ført til en økende effektivitet både med tanke på møtevirksomhet og undervisning.

5.7.2 Videreføring til normalsituasjon - hva har de lært?

Som nevnt innledningsvis i Delkapittel 3.1.2 vil en krisesituasjon kunne deles inn i tre ulike faser; førkrise, akutt, og etterkrise. Etterkrisefasen er den siste fasen og definerer tiden etter krisesituasjonen har opphørt. Her vil reaksjoner og tiltak vurderes, samt vil en gjennomgang av opplevelser og erfaringer være en naturlig del av denne fasen. Det vil også her bli gjennomført nødvendige oppdateringer av krise- og beredskapsplaner basert på disse opplevelsene og erfaringene. Det blir nevnt av samtlige informanter at pandemien har tilført noe positivt til deres arbeidsmetoder. Her blir det særskilt nevnt at den økte bruken av digitale verktøy har gjort det enklere å samarbeide på tvers av skolene og sektorene, samt at det har blitt en større grad av effektivitet hva gjelder møtevirksomheten og tilstedeværelsen. En følge av dette er at de har blitt flinkere til å kommunisere og informere hverandre, og terskelen for å ta kontakt med hverandre har blitt betydelig redusert. Det blir også nevnt at de har fått større evne til å omstille seg, og tilpasse seg nye og uvante situasjoner. Dette grunnes særskilt i når det gikk fra gjenåpning og til rødt nivå igjen.

"(...) vi har jo lært at vi kan være mer fleksible, at vi kan snu oss fortere. Det har vi lært og det har elvene lært og, det er litt komisk, for de sier jo sånn, når det ble rødt nivå, også ja uff ja, også herlighet at vi må, jaja men vi kan det nå, dette har vi gjort før så vi klare det, det er en omstilling og det går bra, det er elevrådslederen, og liksom den, den holdningen er det mange som har klart å ta med seg, ja. Så det at vi har trent på omstilling og vi har blitt mer fleksibel, hvor lang tid det tar før vi stivner igjen det vet jeg jo ikke, men vi blir jo utfordret." (Rektor A)

Flere av informantene fremhever også at håndteringen av en slik krisesituasjon har bidratt til bedre samhold i ledergruppa. De har opplevd mestring og er stolte over hva de har fått til sammen i løpet av pandemien. Flere har også tro på at de nå er bedre rustet til å imøtekomme nye ukjente situasjoner i fremtiden. Som vi har nevnt flere steder i oppgaven er tillit en stor bidragsyter til krisehåndteringen. Leder FK ble derfor stilt følgende spørsmål: *"Er det slik at når man nå går tilbake til denne normaltstanden, er det med en økt tillit til skolen, eller er det med mer bekymringer også til fremtidige utfordringer?"*. Svaret Leder FK gav kan sees nedenfor.

"(...) ja det tror jeg at det er, det er en økt, alle skolene har gått gjennom en betydelig læringsprosess med det her, det har vært arbeidsomt og slitsomt, men vi har lært mye om kriseberedskap, vi har lært mye om digital opplæring, og jeg tror tilliten til at vi faktisk har greid det her, for det har vi jo, vi har kommet oss gjennom det her." (Leder FK)

Leder FK sitt utsagn bekrefter følelsen rektorene har - de er bedre rustet til fremtidige situasjoner. Utsagnet fra Leder FK, samt rektorenes uttalelser er en indikasjon på at både skoleledelsen og fylkeskommune er fornøyde med håndteringsjobben som er blitt gjort. Videre forteller Leder FK at forholdet mellom skoleier og skoleledelse er styrket i etterkant av krisesituasjonen.

Det må dog nevnes at en gjennomgående tematikk som flere av informantene, inkludert oss selv tenker på, er hvor lenge de positive effektene vil sitte. Det er jo ikke til å stikke under en stol at det er lett å falle tilbake til gamle vaner og rutiner, særskilt dersom de nye egenskapene en har tilegnet seg har blitt tatt til seg under en begrenset tidsperiode. I en normalsituasjon vil det ikke være like mye informasjon som skal distribueres ut og diskuteres mellom skolene. Det kan derfor tenkes at kommunikasjonsnivået vil synke, og det vil skje et tilbakefall når behovet ikke er det samme måte som i en krisesituasjon. Som Lee, Lampel og Shapira skrev i sin artikkel i *Organization Science*, som kan sees i Delkapittel 3.6, kan beslutningstakere i en krisesituasjon gjennomgå flere ulike former for kriselæring. Noen av læringsformene vi ønsker å trekke frem her, og som samsvarer med det rektorene sier, er både strategisk kriselæring og reflekterende kriselæring. Rektorene har hatt fokus på hvilken innvirkning krisen har hatt på deres organisasjon, samt hvilke problemer dette har skapt for de tjenestene de yter for elever og ansatte. De har underveis i pandemien sett på hvilke tiltak og løsninger som har fungert - og ikke fungert, og deretter tilpasset de for å få en mer effektiv og bedre krisehåndtering. Under og i kjølvannet av pandemien har skoleledelsen utarbeidet seg en reflekterende kriselæring. De har ikke bare tilegnet seg ny kunnskap som vil være nyttig i lignende situasjoner, men pandemien har fått frem hvilken beredskap de faktisk har, samt hvordan denne fungerer i praksis. Kriserefleksjon gir de muligheter til å analysere og gå gjennom hvordan de har reagert på krisen, samt tydeligere se sine egne styrker og svakheter. En kan også si at skoleledelsen har gjennomgått en kollektiv kriselæring, i form av at de har utviklet et sterkere samarbeidsbånd og delingskultur, noe de nå i ettertid ser på som mer permanente og kollektive strukturer. Denne pandemien har vart lenge, og som vi har nevnt flere ganger beskrev rektorene at den usikre slutten på pandemien hadde ført til en betydelig krisetretthet. En lengsel etter normalitet kan dermed sette leksjonsbevaring i fare på lengre sikt.

5.7.3 Til ettertanke

Vi ønsket å skape en refleksjon rundt hva rektorene føler de kunne gjort annerledes, hva gjelder håndteringen av pandemien. Vi stilte derfor spørsmål vedrørende denne tematikken, for å høre om de satt igjen med noen tanker om hva de eventuelt ville gjort annerledes dersom de måtte imøtekomme en ny pandemi, av samme varighet og omfang.

Nedenfor er et utdrag fra Rektor D.

”(..) jeg tror nok at jeg ville jobbet mye mer med informasjonsdelen, for jeg ser jo nå i ettertid hvilket behov det er for informasjon. Så i begynnelsen så var jeg nok usikker selv og sant.” (Rektor D)

Informantene dro frem ulike aspekter fra krisehåndteringsarbeidet som de ville håndtert annerledes i en fremtidig lignende krise. Sett fra et helhetlig perspektiv går mye av det ut på informasjonsbiten hva gjelder håndtering av pandemien. En av rektorene nevner at faste informasjonsdager ville vært en bedre løsning, noe vi også tenker ville vært et godt bidrag til å trygge ansatte og elever, og kan gjøre en uforutsigbar situasjon mer forutsigbar. Det nevnes også at de nå, i etterkrisefasen, har gjennomganger på hvordan pandemien er blitt håndtert, samt reflekterer rundt dette. Krisearbeidet blir analysert og plukket fra hverandre - hva tar vi med videre og hva må forbedres? Etter en krisesituasjon vil det være optimalt å strebe etter forbedringspotensiale. Dette gjøres ved å stegvis gå gjennom krisen som har vært og oppdatere beredskapsplanene deretter. Slike tiltak vil kunne bidra til å gi en mer resilient organisasjon i fremtiden.

5.7.4 Resiliens i kjølvannet av pandemien

Som nevnt i Delkapittel 3.5.2 betyr resiliens å være motstandsdyktig. Det å være motstandsdyktig i møte med en krisesituasjon kan være avgjørende for utfallet og for hvordan situasjonen utarter seg. Vi ønsket derfor å høre med informantene om de i kjølvannet av pandemien, føler seg mer forberedt på en lignende situasjon i fremtiden - særskilt hva gjelder den usikre varigheten til pandemien. Vi stilte derfor informantene spørsmålet; *”føler du at dere var mer forberedt på videreutvikling på situasjonen? Altså, så dere hele tiden framover?”*.

”ja men altså jeg trodde jo aldri at vi skulle på rødt nivå igjen, i høst, aldri. Ehm, så det var en stor overraskelse at vi i videregående plutselig skulle det. Men sant det var jo ikke på langt nær kaotisk, for vi visste jo hva det var, og vi visste jo dessverre må halvparten av elevene være hjemme og at lærerne legger ut planene sine og justere om, og så får dere komme på skolen, også hadde vi det slik at de var her torsdag og fredag, og mandag, tirsdag og onsdag, for du kunne ikke begynne med for eksempel annenhver dag for da blir timeplanen, da får man veldig mye matematikk og ingen fransk, så, ehm, så fant vi ut at helga i midten var bra fordi da blir ikke uken så lang når en er hjemme. Nei, så vi, det var jo mer orden, men det er ikke noe bra på rødt nivå, nei. Vi var ikke forberedt på at vi skulle dit igjen.” (Rektor A)

Et stort usikkerhetsmoment gjennom hele pandemien har vært dens varighet. Det har nærmest vært umulig å spå hvor lenge dette skulle vare, hvorav det har vært gjenåpning og nedstengning flere ganger. En av rektorene uttrykker at dette har vært en sentral tankegang hos de gjennom pandemien.

”(...) nei når det startet så var det jo, da ble jo alt avlyst en periode, også inklusive meg selv og min sjef igjen og fylkesdirektøren og mange andre, ja, det blir avlyst nå men neste gang blir det fysisk. Altså vi har jo trodd at det har vært litt i den gaten, samtidig så husker jeg jo veldig godt at det var noen, kall det smitteeksperter, som uttalte seg i media at pandemien kommer til å ta to år, og ja, viruset kommer til å mutere og brenne ut etterhvert, og vi er jo der akkurat nå i dag, ehm, så det er noen som vet mer hva de snakker om enn andre, men vi trodde jo ikke helt på det, men det, altså verdensbildet til oss alle har nok forandret seg underveis, det er jo egentlig det som har skjedd. Når vi var midt i mars i fjor så var jeg rimelig sikker på at vi skulle ha normal skole til høsten i alle fall, det trodde jeg, helt overbevist om, så feil går det an å ta.” (Rektor B)

Dette viser at mennesker ofte blir mer tilpasningsdyktige under og etter en gjennomgått krisesituasjon. Rektoren sier at verdensbildet har endret seg, noe vi tenker er et resultat av de stadige endringene og uforutsigbarheten i pandemien. Etter en krisesituasjon vil det, som nevnt i Delkapittel 3.2, alltid bli gjort evalueringer og gjennomganger som sikrer at beredskapsplaner og rutiner er oppdaterte. Et slikt etterarbeid sørger for at de involverte er mer rustet for en eventuell ny krisesituasjon, både mentalt og strategisk sett. Som nevnt i Delkapittel 3.5.2 omhandler Resilience Engineering evnen til å håndtere uforutsette hendelser for å opprettholde normale operasjoner. Det å være resilient vil si å ha en iboende evne til å tilpasse seg forstyrrelser i nærvær av stressende faktorer. Flere av rektorene sier at de nå kjenner seg mye mer forberedt på en lignende situasjon i fremtiden. Det er jo naturlig å kjenne seg mer motstandsdyktig til å håndtere situasjoner hvor det er flere kjente aspekter eller faktorer med krisen som en har vært borti tidligere - fra for eksempel allerede gjennomgåtte kriser. Her kommer det dog frem en sentral tanke og spørsmål som vi har vært inne på under flere av de tidligere Delkapittelene; *hvor lenge går det før de havner i samme spor som sist, og en ny krisesituasjon kommer like slums på?*

Rektorene mener at pandemihåndteringen har ført med seg noen positive aspekter. Skolesektoren har gjennomgått en digital revolusjon, som de mener aldri ville skjedd, i hvertfall ikke så raskt, uten pandemien. Økende effektivitet, forbedret kommunikasjonskanaler og utviklet evne til å omstille seg raskt blir også dratt frem som positive ringvirkninger av pandemihåndteringen. Rektorene uttaler at samholdet i ledergruppa er styrket og

skoleledelsen virker å sitte igjen med en stolthet over hva de har fått til i løpet av denne toårsperioden med pandemi. Videre har tilliten mellom skoleier og skoleledelse økt. Det stilles likevel spørsmål, både fra rektorene selv og oss, om hvor lenge de positive aspektene vil vedvare.

6 Usikkerhet knyttet til håndteringen av pandemien

Vi har til nå presentert og gått gjennom omfattende empirisk materiale for å belyse hvordan skoleledelsen i videregående skole, i Trondheim kommune, har håndtert og opplevd Covid-19-pandemien. I dette kapittelet vil vi belyse det som er en gjennomgående tematikk innad fremlagt empiri; usikkerhet under pandemien. For det er jo nettopp det vi alle har kjent på under denne pandemien. Det startet med en usikkerhet rundt hva dette viruset var og hvilke konsekvenser det hadde for oss. Etterhvert som situasjonen ble mer oversiktlig gikk usikkerheten mer over til spørsmål som; hvor lenge vil denne situasjonen vare? Vil hverdagen bli normal igjen?

Som vi tidligere har nevnt i denne oppgaven kan usikkerhet defineres som det å ikke kjenne til fremtidige konsekvenser, og er en følelse som oppstår som følge av å ha ufullstendig informasjon eller kunnskap om utfallet av en hendelse eller situasjon. I starten av intervjuene kommer det tydelig frem fra samtlige informanter at den første fasen av pandemien var preget av mye kaos og usikkerhet. Dette var en tid hvor både viruset og dets virkninger var ukjente, og ingen av de som satt i en lederposisjon hadde opplevd å være leder i en slik situasjon som pandemien. Vi alle vil reagere ulikt i møte med hendelser hvor vi ikke vet hva slags konsekvenser våre handlinger kan føre til. Som leder sitter en med beslutningsmakten og et overordnet ansvar for å sørge for at nødvendige tiltak blir implementert for å håndtere en kaotisk og uoversiktlig situasjon. Det å konstant jakte på mer kunnskap og informasjon kan føre til handlingsvegring før en beslutning blir tatt. Selv om det ikke foreligger særskilt med kunnskap, vil lederen oppleve å måtte ta beslutninger til tross. Dette så vi jo tydelig gjennom nedstengningen av skolene, at ingen visste konsekvensene av et slikt tiltak - men der og da krevde situasjonen det.

I Kapittel 5 ble det nevnt i intervjuet til Leder K at det ble distribuert ut informasjon til rektorene at de måtte bruke skjønn, hva gjelder utforming og gjennomføring av tiltak på sine skoler. Dette var før det var utarbeidet noen retningslinjer, og helt i start-fasen av pandemien. Her uttrykte flere av rektorene at de ikke ønsket å bruke skjønn, da de hadde verken kunnskap eller kompetanse nok til å sette i gang tiltak mot smittespredningen. De kjente på en usikkerhet hva gjelder konsekvensene og utfallet av hva tiltakene kunne føre til. Dette er et eksempel på at vi som mennesker vegrer oss for å ta beslutninger som har uante konsekvenser for de rundt oss. Under denne pandemien har også forskere vært uenige om hva som skulle gjelde av tiltak og regler, og hvordan viruset påvirket oss mennesker. Til tross for dette har ikke rektorene sittet å ventet på å få alle fakta på bordet - de har likevel tatt sine beslutninger.

En kan si at å lede under denne pandemien, er å lede i kontinuerlig usikkerhet - normaliseringsfasen og krisen går i hverandre. Samtidig vet vi jo at en krise og usikkerhet også kan føre med seg positive erfaringer, og gi muligheter og vekst. Usikkerheten vil derimot likevel påvirke et lederskap, og kan skade den mentale helsen til beslutningstakerne, samt senke effektiviteten innad i organisasjoner. Pandemien og usikkerheten den har ført med seg har skapt flere spørsmål og problemstillinger som en tidligere ikke ville ofret en tanke. Overreagerer vi eller underreagerer vi på våre beslutninger og valg? Under en krisesituasjon fremkommer viktigheten med å veie ulike risikoer opp mot hverandre. For rektorene var det blant annet dette; de sårbare elevene har vært på skolen, selv om trafikkløset viste rødt. Dette er et godt eksempel på hvordan de har vurdert de ulike risikoene og tiltakene opp mot hverandre.

Som vi har nevnt i Delkapittel 5.2.2 benyttet rektorene hovedsakelig "Resolution" som metode for beslutningsprosessen - i følge Garbage-can modellen til Cohen m.fl. Pandemien har krevd at det ble igangsatt løsninger på problemstillingene ettersom krisefasene har gått i bølger, og gjerne om hverandre. En tradisjonell krise, slik vi kjenner til en typisk krise, har fastsatte faser hvor det er mer forutsigbart hvilke problem som kan oppstå og dets løsninger. Pandemien har utfordret menneskers syn på hva en krisesituasjon kan være, i den forstand at en krisesituasjon ikke kun trenger å være én enkelt hendelse hvor en tydelig kan se start- og slutt punkt. Denne pandemien har ført med en usikkerhet ingen av oss har kjent på tidligere, og har dermed krevd at vi gått bort i fra den tradisjonelle krisehåndteringen og implementert nye løsninger.

Nå som vi er i kjølvannet av pandemien går vi mer over til normalisering og gjenoppretting. Men vil omgivelsene bli de samme som før? Tvilsoomt. En slik type krisesituasjon vil ikke bare endre det fremtidige krisearbeidet og beredskapen, men også de mentale aspektene til oss mennesker. Pandemien har krevd en atferdsendring som gjør at vi vil interagere annerledes post-pandemi enn pre-pandemi. Vi må nå fokusere på hvordan vi kan videreføre våre erfaringer, samt de tilegnede kunnskapene til en ny normalitet - som er en svært relevant tematikk for videre arbeid og forskning.

7 Konklusjon

Som nevnt innledningsvis var formålet med denne masteroppgaven å kartlegge hvordan skoleledelsen ved videregående skoler i Trondheim kommune har håndtert og opplevd Covid-19-pandemien. Det presiseres at valget om å fokusere på skoler innad i Trondheim kommune gjør at perspektivene og funnene er begrenset til informantene det er gjort intervjuer med. Problemstillingen som ble utviklet i denne masteroppgaven er følgende; **Hvordan har skoleledelsen i videregående skoler i Trondheim kommune håndtert og opplevd Covid-19-pandemien?** Denne ble konkretisert gjennom følgende tre forskningsspørsmål;

- Hvilke utfordringer har skoleledelsen møtt under Covid-19-pandemien?
- Hvilken usikkerhet har skoleledelsen stått ovenfor?
- Hvilke erfaringer sitter skoleledelsen igjen med, og er de blitt mer motstandsdyktige for lignende situasjoner i fremtiden?

Problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål ble besvart ved å gjennomføre syv semistrukturerte intervjuer med rektorer for videregående skoler, samt representanter for ledelse, innad Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune. Hovedfunnene i oppgaven viser til hvordan ledere med et overordnet ansvar for andre mennesker har blitt kastet ut i en ukjent situasjon hvor de måtte ta beslutninger på vegne av andre - uten å vite utfallet. Funnene i oppgaven bidrar til å sette ord på kunnskapen som de har tilegnet seg under pandemien, og vil derfor være et stort supplement for å ta med seg til lignende situasjoner i fremtiden. Oppgaven bidrar også til å belyse en tematikk som omhandler hvordan mennesker uten forkunnskaper om krisehåndtering og beredskapsarbeid har håndtert og opplevd en krisesituasjon så særegen som Covid-19-pandemien.

Ingen av skolene hadde utarbeidet beredskapsplaner for pandemi, disse tok hovedsakelig for seg brann, skoleskyting eller ulykke blant elever som tenkte krisesituasjoner. Enkelte av skolene hadde tiltakskort for sykdomsutbrudd, hvorav disse kun var beregnet for smittespredning i en særdeles mindre skala enn det pandemien utartet seg til å bli. Til tross for lite utarbeidet beredskapsplaner vedrørende pandemi har de likevel klart å håndtere pandemien og dets utfordringer på en god måte. Beslutningene som er gjort har vært til hensikt å hindre smittespredning og sykdom. Alle skolene har forholdt seg til likhetsprinsippet under hele pandemien, som vil si at det er samme ledergruppe som har hatt det operative ansvaret gjennom hele perioden - dette har bidratt til å skape en stabilitet for ansatte og elever. Rektorene har utarbeidet seg ny kunnskap og kompetanse, og gjennom håndteringen opplevd økt tillit vedrørende deres beslutningsmyndighet.

I startfasen av pandemien var utfordringen til rektorene å trygge elever og ansatte, samt vise forståelse og takle de som ønsket mer enn det tiltakene krevde. I møtet med de individuelle reaksjonene til elev- og ansattgruppen har rektor måttet balansere det å være en tydelig leder og samtidig vise forståelse for reaksjonene som møtte de. Videre var en stor utfordring å distribuere ut viktig informasjon til alle ansatte og elever, særskilt de med minoritetsbakgrunn. Etterhvert som pandemien har forløpt, gikk utfordringene over til å opprettholde et godt smittevern samtidig som de skulle sikre god undervisning. Rektorene har krevd klare og tydelige retningslinjer for å enklere kunne implementere både lovpålagte og anbefalte tiltak på egne skoler. En desentralisering av beslutningsmyndigheten har også gjort det enklere å tilpasse tiltakene ut fra smittetrykk og forutsetninger. Den usikre varigheten av pandemien har vært utfordrende på motivasjonen til både rektorer, ansatte og elever - hvorav sistnevnte har videre ført til utfordringer knyttet til frafall blant elevgruppen. Under hele perioden har ikke rektorene hatt mulighet til å tilegne seg ekstra ressurser. Dette har gjort de svært sårbare ved eventuelle frafall og skapt liten redundans innad krisestaben.

En stor usikkerhet som rektorene har kjent på, har vært hvilke utfall de implementerte tiltakene ville gi. Dette gjelder særskilt nedstengning av skolene. Det har i tillegg vært vanskelig å forholde seg til alle restriksjoner og anbefalinger som har kommet simultant på lokalt og nasjonalt nivå. Dette har skapt usikkerhet vedrørende hvilke tiltak som skulle implementeres når, og om en skulle følge lokale eller nasjonale retningslinjer. Usikkerheten som rektorene har kjent på gjennom hele pandemien har gjort det ekstra krevende å ha en lederrolle under en slik situasjon. Informasjon og kommunikasjon har derfor spilt en stor rolle og det har foregått hyppigere kontakt mellom rektorer, skoleeier og kommunen. Den økte kommunikasjonen og delingskulturen for skolene seg imellom og med skoleeier har bidratt til å minske usikkerheten vedrørende håndteringen av pandemien.

I kjølvannet av pandemien sitter skoleledelsen igjen med en rekke nye erfaringer. Blant annet har skolen gjennomgått en digital revolusjon, der både elev- og ansattgruppe har tilegnet seg ny kunnskap som kan videreføres til andre situasjoner. Den digitale undervisningen vil kunne bidra positivt med tanke på elevers fremtid, hvor skolene enklere kan tilpasse at elever som må ha et lengre fravær fra skolen kan følge undervisningen digitalt. Dette gjør at de unngår å miste verdifull læring, og kan redusere frafall blant elever. Økende effektivitet, forbedret kommunikasjonskanaler, og utviklet evne til å omstille seg raskt, dras også frem som positive ringvirkninger av pandemihåndteringen. Skoleledelsen har gjennom de stadige endringene av situasjonen blitt mer tilpasningsdyktige og fleksible, samt funnet kreative løsninger på utfordringene underveis. Erfaringene skoleledelsen

sitter igjen med, samt kunnskapen og kompetansen de har opparbeidet seg i løpet av pandemien, har gjort de mer motstandsdyktige for fremtidige lignende situasjoner. Flere av rektorene nevner også at de kjenner på en form for mestring etter pandemien. De er stolte over hva de har fått til med håndteringsarbeidet, og tar med seg erfaringene videre til nye områder.

8 Videre arbeid

Det foreligger foreløpig lite forskning på hvordan ledere i skolesektoren har håndtert og opplevd Covid-19-pandemien. Flere aspekter belyses i denne oppgaven, men vi ønsker likevel at det skal gjøres mer forskning på feltet for å få et mer helhetlig og klarere bilde av alle foreliggende faktorer rundt tematikken. Videre forskning kan i tillegg øke oppmerksomheten rundt temaet, samt føre til at eventuelle utfordringer kan løses på sikt - og organisasjoner kan bli mer resilient til lignende situasjoner i fremtiden. Et hett tema rundt pandemien og dens slutt har vært at vi nå skal tilbake til det normale - men hva er normalen nå? Det som er det nye normale for oss nå er nok ikke det samme som før pandemiens utbrudd. For å fungere optimalt i eget liv trenger vi mennesker å føle en trygghet og forutsigbarhet. Dette gjør at vi alltid vil søke oss tilbake til det vi kjenner og opplever som ”normalt”. Men hva skjer når vår gamle normaltstand ikke finnes lengre? Pandemien og dens aspekter har ført til at vi nå må erkjenne de nye erfaringene og vanene, for så å integrere de til vår nye hverdag post-pandemi. Et område som bør få større fokus i tiden fremover er derfor denne overgangen.

Videre arbeid bør undersøke og belyse om erfaringene og kompetansen vi har tilegnet oss under Covid-19-pandemien videreføres til den nye normalen vi nå går inn i. Vil kommunikasjonskanalene opprettholdes? Vil samarbeidet være like tett? Og vil beredskapsplanene ta høyde for at en slik pandemi kan slå til igjen? Dette er sentrale spørsmål som bør sees nærmere på jo lengre ut i kjølvannet av pandemien vi kommer - og når en normalisering av samfunnet er et faktum. Det er vanskelig å vite om de nye erfaringene opprettholdes når hverdagen tas tilbake. Faller vi tilbake til der vi var før pandemien ble et faktum, vil en lignende krisesituasjon komme like slums på i fremtiden.

9 Referanser

- [1] Store Medisinske Leksikon. *Covid-19*. 2020. URL: <https://sml.snl.no/covid-19>.
- [2] World Vision Org. *What is the coronavirus? Facts, symptoms, and how to help*. 2020. URL: <https://www.worldvision.org/disaster-relief-news-stories/what-is-coronavirus-facts>.
- [3] Koronakommisjonen. *Myndighetenes håndtering av koronapandemien – del 2*. 2022.
- [4] Utdanningsdirektoratet. *Veileder om smittevern for videregående skole*. 2021. URL: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/sikkerhet-og-beredskap/informasjon-om-koronaviruset/smittevernveileder/veileder-om-smittevern-for-videregaende-skole/smitteforebyggende-tiltak/#>.
- [5] Regjeringen. *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*. 2021. URL: <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>.
- [6] Lovdata. *Lov om vern mot smittsomme sykdommer [smittevernloven]*. 2019. URL: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1994-08-05-55#KAPITTEL_8.
- [7] Utdanningsdirektoratet. *Rammene i regelverket for barnehage- og skoletilbudet under koronapandemien*. 2021. URL: <https://www.udir.no/regelverkstolkninger/rammene-i-regelverket-for-barnehage--og-skoletilbudet-under-koronapandemien/?depth=0&print=1#3.--kommunens-ansvar-som-smittevernmyndighet>.
- [8] Utdanningsdirektoratet. *Beredskap: veileder om smittevern for videregående skoler*. 2022. URL: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/sikkerhet-og-beredskap/informasjon-om-koronaviruset/smittevernveileder/veileder-om-smittevern-for-videregaende-skole/ansvar-og-roller/#skolenes-samfunnsrolle>.
- [9] Trøndelag fylkeskommune. *Organisasjonskart*. URL: <https://www.trondelagfylke.no/om-oss/organisasjon/organisasjonskart/>.
- [10] Språkrådet. *Bokmålsordboka*. 2020. URL: https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=krise&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=bokmaal.
- [11] Statens forvaltningstjeneste Informasjonsforvaltning. *NOU2000:24 Et sårbart samfunn— Utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. 2000. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/1c557161b3884335b4f9b89bbd32b27e/no/pdfa/nou200020000024000dddpdfa.pdf>.

- [12] Justis- og beredskapsdepartementet. *Veileder til samfunnssikkerhetsinstruksen*. 2019. URL: <https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieell/veiledere/veileder-til-samfunnssikkerhetsinstruksen.pdf>.
- [13] Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, and Paul 't Hart. *Coping with crises: The management of disasters, riots, and terrorism*. Charles C Thomas Pub Ltd, 1989.
- [14] Ole Andreas H Engen et al. *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Cappelen Damm AS, 2021.
- [15] Arjen Boin, Magnus Ekengren, and Mark Rhinard. "Hiding in Plain Sight: Conceptualizing the Creeping Crisis". In: *Risk, Hazard & Crisis in Public Policy* 11 (2020), pp. 116–138.
- [16] Bjørn Ivar Kruke. *Planning for crisis response: the case of the population contribution. I: Safety and Reliability of Complex Engineered Systems*. CRC Press ISBN 9781138028791. s.177-185, 2015.
- [17] Bjørn Ivar Kruke. *Kapittel 6: Styre den som styre skal, eller kan: befolkningens rolle i beredskapsarbeid og krisehåndtering. Krisehåndtering: Planlegging og handling*. Fagbokforlaget, 2017.
- [18] Tore Hafting. *Krisehåndtering: Planlegging og handling*. Fagbokforlaget, 2017.
- [19] Gerry Larsson. *Kapittel 3: Utsatte personalgrupper - betydningen av lederskap og kameratskap. Krisehåndtering: Planlegging og handling*. Fagbokforlaget, 2017.
- [20] Tore Hafting. *Kapittel 1: Krisehåndtering: Planlegging og handling*. Fagbokforlaget, 2017.
- [21] Michael D. Cohen, James G. March, and Johan P. Olsen. "A Garbage Can Model of Organizational Choice". In: *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), pp. 1–25.
- [22] David Aleksander. *Principles of emergency planning and management*. Terra Publishing, 2002.
- [23] Trond Kongsvik et al. *Sikkerhet i arbeidslivet*. Fagbokforlaget, 2018.
- [24] DSB. *Veiledning til storulykker § 11 Beredskapsplaner*. 2021. URL: <https://www.dsb.no/lover/farlige-stoffer/veiledning-til-forskrift/veiledning-til-storulykeforskriften/#-11-beredskapsplaner>.
- [25] Regjeringen.no. *Hovedprinsipper i beredskapsarbeidet*. 2021. URL: <https://www.regjeringen.no/no/tema/samfunnssikkerhet-og-beredskap/innsikt/hovedprinsipper-i-beredskapsarbeidet/id2339996/>.

- [26] Lovdata.no. *Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet*. 2022. URL: <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2017-09-01-1349>.
- [27] krisehåndtering og beredskapsledelse Senter for sikkerhet. *Hvilke utfordringer ser vi?* 2022. URL: <https://www.usn.no/forskning/forskergrupper-og-senter/okonomi-ledelse-og-regulering/sikkerhet-krisehandtering-og-beredskapsledelse/nyhetsarkiv/hvilke-utfordringer-ser-vi>.
- [28] Terje Aven and Ortwin Renn. *Risk Management and Governance; Concepts, guidelines and applications*. Springer, 2010.
- [29] Det norske akademis ordbok. *Usikkerhet*. 2022. URL: <https://naob.no/ordbok/usikkerhet>.
- [30] Terje Aven. *NOU 2018: 17, Klimarisiko og norsk økonomi, 1 Om risiko og usikkerhet*. 2018. URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-17/id2622043/sec6>.
- [31] Terje Aven. *Risk, surprise and black swans; fundamental ideas and concepts in risk assesment and risk management*. Abingdon Routledge, 2014.
- [32] K.A Richardson. *Complexity and Management: A Plurastic View. The SAGE Handbook of Complexity and Management*. SAGE, 2011.
- [33] M. Uhl-Bien R. Marion. *Implications of Complexity Science for the Study of Leadership. The SAGE Handbook of Complexity and Management*. SAGE, 2011.
- [34] S Maguire m.fl. *Complexity and Management: Introducing the SAGE Handbook. The SAGE Handbook of Complexity and Management*. SAGE, 2011.
- [35] Bård Tronvoll. *Kapittel 21: Elastisitet: En forutsetning for virksomheter i kritiske situasjoner. Krisehåndtering: Planlegging og handling*. Fagbokforlaget, 2017.
- [36] Nasjonal sikkerhetsmyndighet. *Risiko 2020: Redundansutfordringer*. 2020. URL: <https://nsm.no/regelverk-og-hjelp/rapporter/risiko-2020/redundansutfordringer/>.
- [37] Terje Aven and Ortwin Renn. “Improving government policy on risk: Eight key principles”. In: *Reliability Engineering & System Safety* 176 (2018), pp. 230–241.
- [38] Trond Kongsvik m.fl. *Sikkerhet i arbeidslivet*. Fagbokforlaget, 2018.
- [39] Jens Rasmussen. “Risk management in a dynamic society: a modelling problem”. In: *Safety Science* 27 (1997), pp. 183–213.
- [40] Ragnar Rosness m.fl. *Organisational Accidents and Resilient Organisations: Six Perspectives. Revision 2*. SINTEF rapport, 2010.
- [41] David Woods Erik Hollnagel. *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing Limited, 2006.

- [42] Lovdata. *Kongeriket Norges Grunnlov*. 2022. URL: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17/KAPITTEL_6#KAPITTEL_6.
- [43] Pornkasem Kantamara and Vichita V. Ractham. *Single-loop vs. Double-loop learning: an obstacle or a success factor for organizational learning*. 2014.
- [44] Chris Argyris. *Organisatorisk læring- single og double-loop. I K. Illeris, 49 tekster om læring (s. 437-442)*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 2012.
- [45] Evangelia Petridou and Nikolaos Zahariadis. “Staying at home or going out? Leadership response to the COVID-19 crisis in Greece and Sweden”. In: *Journal of Contingencies and crisis management* 29 (2021), pp. 293–302.
- [46] Gwendolyn K. Lee, Joseph Lampel, and Zur Shapira. “After the storm has passed: translating crisis experience into useful knowledge”. In: *Organization Science* 31 (2020), pp. 797–1051.
- [47] Tove Thagaard. *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, 2018.
- [48] Svend Brinkmann Steinar Kvale. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk, 2015.
- [49] De nasjonale Forskningsetiske Komiteene. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. 2021. URL: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>.
- [50] Sidsel Ellingsen Sigrun Drageset. *Å skape data fra kvalitativt*. 2010. URL: <https://sykepleien.no/sites/default/files/documents/forsknings/681679.pdf>.
- [51] Sigmund Grønmo. *Samfunnsvitenskapelige Metoder*. Fagbokforlaget, 2016.
- [52] Robert K. Yin. *Case Study Research - Design and Methods*. SAGE Publications, 2014.
- [53] Carol Mutch. *How might research on schools’ responses to earlier crises help us in the COVID-19 recovery process?* 2020. URL: [Mutch_OnlineFirst2020.pdf](#).
- [54] Daniel Engen Terje Aven. *Innlegg: Var ikke regjeringens beslutning om nedstengning kunnskapsbasert?* 2020. URL: https://www.dn.no/innlegg/koronaviruset/koronadebatt/smittevern/innlegg-var-ikke-regjeringens-beslutning-om-nedstengning-kunnskapsbasert/2-1-805125?fbclid=IwAR1Zsge6SA0liho4CqSFIL_-v3EGE78_BXkQQztSnTb71cw0thdQS5vZ2IY.
- [55] Joakim Caspersen m.fl. *Koronapandemien i grunnskolen - håndtering og konsekvenser*. 2021.

- [56] Rolf K. Andersen m.fl. *Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for videregående opplæring*. 2021.

Vedlegg

A Intervjuguide

Skoleledelsens håndtering av koronapandemien

Innledning

- **Takke for oppmøtet**
- **Informasjon om masteroppgaven/formålet**
- **Samtykke av lydopptak og hvordan dataene blir behandlet i ettertid**
- **Kort innholdsbeskrivelse og tidsestimat av intervjuet**
- **Bakgrunn, rollebeskrivelse og arbeidsoppgaver under pandemien**

Ledelse og ansvar

«Ta oss tilbake til 12 mars 2020. Hvordan var denne dagen for deg, og hvordan opplevde du denne situasjonen som ble «kastet» på deg?»

- Hvem har ansvaret for hva under en krisesituasjon, slik som Covid-19 pandemien?
- Har rollefordelingen vært klart definert?

Planlegging og håndtering

«Beredskap og planlegging er jo en sentral og viktig del av krisehåndteringsarbeidet. Vi ønsker derfor å høre litt om hvordan dette ble utført.»

- Hadde dere utarbeidet beredskapsplaner og en handlingsplan over hvordan en slik type krise skulle/burde bli håndtert, dersom det oppstod?
- Er kontinuerlig beredskapsarbeid noe dere etterfølger, eller vil dere ta fremtidige krisesituasjoner «som de kommer» i fremtiden?
- Føler du at dere står mer forberedt i fremtiden?
 - vil dere fange opp situasjonen raskere/respondere raskere? Bedre nettverk til andre skoler/vikarer/kommune etc?

- Tok dere i bruk lærdom fra andre typer lignende kriser? Og var det noen tidligere erfaringer som dere så måtte endres strategi på, som dere forstod ikke kom til å fungere i dette tilfelle?
- Hvilke faser av pandemien har vært de mest utfordrende å håndtere, hvorfor - og hvordan har dere løst dette?
- Hvordan har dere tatt hensyn til pandemiens varighet og usikkerhet? Hvordan har dere tenkt når det gjelder ressurser og kapasitet gjennom hele krisen?
- Har det vært mulig for dere å gjennomføre alle tiltakene som har vært pålagt under krisen?
 - planløsning og 1-meter avstand f.eks. under grønt og gult nivå
- Hva har fungert, og ikke fungert, med måten dere har jobbet for å håndtere en slik langvarig krise som denne pandemien?
- Har du følt at situasjonen har vært håndterbar, eller har det vært perioder hvor den har følt uoverkommelig? Har du kunnet spurt andre om hjelp eller råd, og har du hatt tilstrekkelig med informasjon for å løse dine oppgaver?
- Hvordan har dere forholdt dere til denne trafikklys-modellen (rødt, gult og grønt nivå?)
 - hvordan fortolker dere denne og hva tenker dere om ansvaret/støtten rundt denne modellen?

Kommunikasjonskanaler

«Valg av kommunikasjonskanal har mye å si for troverdigheten og velviljen til menneskene rundt. Under en krisesituasjon vil jo dette være en avgjørende del av krisehåndteringen, da menneskene som mottar informasjonen må kunne stole på hva som blir sagt, og forstå hvorfor dere håndterer situasjonen slik dere gjør.»

- Hvordan har informasjonsflyten vært, og hvilke informasjonskanaler har dere benyttet?
 - dette gjelder særlig når det har blitt implementert tiltak, informasjon om de

ulike nivåene, forutsigbarheten.

- Hvordan har responsen vært? Har dere fått tilbakemeldinger fra elever, lærere og foreldre? Motstand eller samarbeidsvilje?
- Har skolene samarbeidet på tvers, delt erfaring, kunnskap, eller har det vært fokus kun på din skole og hvordan dere skal håndtere/har håndtert den?

Læringsutbytte og tilstedeværelse

«Mange vil jo si at digital undervisning ikke er like optimal som vanlig undervisning, og mange trenger å være til stede på skolen for å få med seg det som blir sagt og forstå det faglige innholdet. Det har også vært snakk om at det å stenge skoler og barnehager kan føre til økt risiko for barn i risikofamilier med høyt konfliktnivå, i kombinasjon med hjemmekontor.»

- Har det vært mer frafall etter økt digital undervisning? - om frafallet har økt, hvordan har dere håndtert dette, og gjort for å hindre det?
- I en normalsituasjon bør det jo eksistere oppfølgingsplaner på elever som faller litt utenfor eller har det vanskelig på skolen, hvordan har dette blitt fulgt opp i pandemien, da en ikke har like nær kontakt/ansikt til ansikt kommunikasjon?
- vanligvis kan en jo oppfatte på kroppsspråk og kommunikasjon hvordan en person har det, men dette er jo ikke like lett ved digital kommunikasjon
- Har læringsutbyttet forandret seg, og hvordan har dere kvalitetssikret at elevene får tilstrekkelig med kunnskap og lærdom, i forskjell til vanlig undervisning?
- Har dere tatt hensyn til at noen ser på det å komme på skolen som et fristed? Har det blitt tilrettelagt for at enkelte elever har vært på skolen til tross for rødt nivå? Hvordan har dere i så fall løst dette?
- Nettavisen skrev et innlegg i februar i fjor om at det var en økning på vold mot barn i hjemmet, og at det har vært advarsler mot å stenge ned skoler og

barnehager, da dette kunne øke konflikter i hjemme som igjen kunne gå ut over barns sikkerhet som følge av nedstengninger. Har dette vært noe dere har tatt hensyn til, og argumentert mot når det kom til å stenge skoler? Har det vært noen plan på å løse dette ved at eventuelle utsatte elever kan være på skolen likevel?

Avslutning

- Er det noe du tenker i ettertid skulle vært gjort annerledes?
- Hvilke tanker sitter du igjen med nå, med tanke på håndteringen som ble gjort?
- Er det noe vi ikke har spurt om, men som vi burde ha spurt om?
- Takke for at de stilte opp!!!

