

Fakultet HHS Handelshøgskolen Innlandet og
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Kandidat nummer: 501

MPABL4901 Masteroppgave

Omsorgstjenester i kommunene og Covid-19 sett i lys av læring.

Care services in the municipalities and Covid-19 in the context of learning

Master i offentlig ledelse og styring

2021

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et 3-årig studium innen erfarings basert master i offentlig ledelse og styring. Det har vært en innholdsrik reise med mange nedturer og oppturer. Det å kombinere en 100 % lederstilling i helse og omsorgsektoren med et masterstudie midt inn i en internasjonal pandemi har krevd mye av mange.

Jeg vil derfor takke min familie, som har hjulpet meg, og heiet på meg, og trodd på meg. Jeg hadde ikke klart det uten all støtte og hjelp fra dere.

Takk til mine kollegaer og ledere for at dere har støttet meg, stilt opp for meg og heiet på meg gjennom hele denne perioden. Og takk til alle som har stilt opp og tatt ansvar, slik at jeg har kunnet bruke tiden denne våren til å fokusere på skriving. Dere er uvurderlige.

Takk til alle informanter og kommuner som åpnet opp for meg og gav meg tid og delte sine erfaringer i en krevende tid. Måtte oppgaven bli nyttig og et godt verktøy videre.

Takk til skolen og veilederen. Dere har vært der i små og store kriser og alltid hatt som mål at jeg skal gjennomføre. Og ikke minst, takk til alle studenter på kullet, for lærerike og gode diskusjoner og drøftinger og mye godt samvær. Det har gjort det lettere å være student i voksen alder.

Mitt ønske er at oppgaven skal være til nytte og inspirasjon for å sette temaet om «læring i organisasjoner» på kartet i helse og omsorgsektoren, og et bidrag til å løfte frem mellomledernes viktige rolle i organisasjoner og virksomheter.

Innhold

Innhold

INNHold	4
NORSK SAMMENDRAG.....	8
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	9
1. INNLEDNING	10
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	11
1.2 POSISJONERING AV OPPGAVEN.....	12
1.3 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	13
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	14
2. 2.0 TEORI	15
2.1 LÆRINGSTEORI.....	15
2.2 KOGNITIV PSYKOLOGI.....	16
2.3 KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON I ORGANISASJONER	19
2.4 TAUS KUNNSKAP OG EKSP LISITT KUNNSKAP	21
2.5 ENKELKRETS OG DOBBELTKRETS LÆRING:	23
2.6 LÆRINGSKULTUR OG RELASJONELLE SAMHANDLINGSARENAER I LÆRENDE ORGANISASJONER.	26
2.6.1 Nettverk, team og praksisfelleskap.....	27
2.6.2 Frontpersonal og brukere:	28
2.6.3 Ledelse og læring:.....	28
2.7 SUKSESSKRITERIER FOR EN STERK LÆRINGSKULTUR	29
2.8 OPPSUMMERING AV TEORI	30
3. 3.0 METODE	32
3.1 FORSKNINGSDESIGN	32

3.2	VALG AV TILNÆRMING: DEDUKTIV - INDUKTIVT – ABDUKSJON.....	37
3.3	FORSKNINGSKONTEKST:	38
3.4	UTVELGELSE AV ENHETER.....	39
3.5	SØKNAD TIL NDS OG INNHENTING AV SAMTYKKE.....	40
3.6	INNSAMLING AV DATA	41
3.7	LYDOPPTAK TIL INTERVJU:.....	41
3.8	GJENNOMFØRING AV INTERVJUER	42
3.9	DOKUMENTERING AV INTERVJUET	43
3.10	SYSTEMATISERING OG KATEGORISERING.....	43
3.11	ETISK OG JURIDISK ANSVAR.....	44
4.	4.0 ORGANISERING AV OMSORGSTJENESTER I KOMMUNENE	46
4.1	LEDELSE I KOMMUNEN.....	46
4.2	HELSETJENESTER I KOMMUNEN	47
4.3	BESKRIVELSE AV KOMMUNALE HELSE OG OMSORGSTJENESTER FOR MENNESKER MED UTVIKLINGSHEMMING.....	48
4.4	MELLOMLEDEREN I MILJØTJENESTEN	49
4.5	MILJØTJENESTEN SETT I SAMMENHENG MED PANDEMIEN COVID – 19.	52
5.	5.0 TEMATISK ANALYSE.....	54
5.1	FASE 1: TRANSKRIBERING AV LYDFILER OG LESING.	54
5.2	FASE 2: KODING	55
5.3	FASE 3: KATEGORISERING.....	57
5.4	FASE 4: KATEGORISERING OG BEHANDLING	58
6.	6.0 PRESENTASJON AV FUNN I EMPIRIEN	59
6.1	HOVEDTEMA 1: LÆRING SOM KAN FØRE TIL ENDRING:	59
6.1.1	<i>Informasjonsdeling.</i>	<i>62</i>

6.1.2	<i>Mellomlederens opplevelse av hvordan tydelig informasjon og oppgaver ble gitt av kriseledelse og nasjonale myndigheter de første ukene av nedstengingen.</i>	63
6.1.3	<i>Kognitiv overbelastning som et resultat av svært høye forventninger til seg selv?</i>	64
6.2	HOVED TEMA 2: FOKUS PÅ ENDRING FOR Å SIKRE FAGLIGE FORSVARLIGE TJENESTER I DRIFTEN	65
6.2.1	<i>Erfaringer rundt konsekvenser av nedstengte dag og aktivitets tilbud.....</i>	65
6.2.2	<i>Erfaringer rundt besøks - og adgangskontroll i omsorgsboliger og private hjem</i>	67
6.3	HOVED TEMA 3: POTENSIELL LÆRING OG FUNN AV MULIG LÆRINGSKULTUR I MILJØTJENESTEN.	68
6.3.1	<i>Oppdagelse av ny kunnskap? Økt fokus på smittevern.....</i>	69
6.3.2	<i>Synlige endringer i drift</i>	70
6.3.3	<i>Hvorfor virker det? En kilde til dobbelkretslæring</i>	71
6.3.4	<i>Funn av elementer for å bygge en sterk læringskultur i kommunenes miljøtjenesten.</i>	74
7.	7.0 DRØFTING.....	75
7.1	ENDRINGER SOM KAN FØRE TIL LÆRING.....	75
7.2	FOKUS PÅ ENDRING FOR Å SIKRE FAGLIGE FORSVARLIGE TJENESTER I DRIFTEN	77
7.2.1	<i>Synlige endringer i driften:</i>	78
7.2.2	<i>Enkelkrets og dobbelkretslæring.....</i>	79
7.2.3	<i>Et eksempel på enkelkretslæring: Smitte bølge 1 og 2.</i>	80
7.2.4	<i>Et eksempel på dobbelkretslæring:</i>	82
7.3	HVORFOR BYGGE EN STERK LÆRINGSKULTUR I MILJØTJENESTEN? FUNN I EMPIRIEN SOM OPPDAGER FREMMERE OG AVSLØRER HEMMERE.....	84
7.3.1	<i>Funn av mulige hemmere for læring i den undersøkte perioden i empirien:</i>	85
7.3.2	<i>Funn av mulige fremmer av en sterk læringskultur i perioden som er undersøkt.</i>	87
7.4	HVA SOM IKKE FIKK Plass I OPPGAVEN:.....	89
7.5	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	89

8. 8.0 KONKLUSJON.....	90
LITTERATURLISTE	93

Norsk sammendrag

I denne studien kan vi se at mellomlederne i miljøtjenesten har en viktig rolle både i organisasjonen og i den enkelte avdelingen i kommunene. De definerer seg selv som ledere og med definerte lederoppgaver. Jeg finner at de praktiserer en stor del av direkte ledelse, og de har en stor grad av innpass og påvirkningskraft i avdelingen. De innehar også en betydelig posisjon og rolle i forhold til å kommunisere og informere både kunnskap og gjennomføre oppgaver fra kommunenes ledergruppe og videre inn i egen avdeling. De mellomledere som hadde en helsefaglig bakgrunn virket som om de var tryggere i forhold til de endringer som var satt inn rundt brukerbehov og drift. Det virket også som om de mellomledere som hadde flere års erfaring uttrykte en større ro og styrke i situasjonen de sto i. På den andre siden så delte mellomlederne mange opplevelser og erfaringer knyttet til hvordan nye og uklare oppgaver og krav om raske endringer hadde kommet i tillegg til allerede utfordrende og omfattende lederoppgaver. De hadde brukt mye tid og krefter knyttet til drift og ting som «kom på», som økt innleie, omdisponering av personell og vikarressurser, og ikke minst forvirrende og tvetydige føringer knyttet til adgangskontroll og besøksforbud. Oppfølging av bekymrede ansatte og brukere, ansatte som selv var i risikozonen og økt dialog med pårørende og verger. Når vi ser på konkrete funn av læring i denne perioden bekrefter samtlige mellomledere at det har foregått mye læring både hos den enkelte og i avdelingene. Det er likevel vanskelig å trekke frem helt konkrete eksempler på læring som har ført til store endringer. Temaer som økt innføring og bruk av digitale verktøy, mer kunnskap og fokus på hygiene og smittevern er fellestrekk som alle har nevnt som gode læringsarenaer i denne perioden. God samhandling i ledergruppene er nevnt som en avgjørende faktor for å ha klart å håndtere nye og omfattende tiltak og restriksjoner gitt fra nasjonale og lokale myndigheter. Det blir rapportert som et godt samarbeid og høy gjennomføringsgrad av tiltak blant medarbeiderne i avdelingene. De har alle både ledere og medarbeidere måtte finne nye strukturer og aktiviteter i hverdagen etter at dag og aktivitetstilbudene ble stengt. Samhandling, kommunikasjon og opplæring sammen med samhandling på nye arenaer med tjenesten og brukergruppen har også vært stor, krevende og lærerik.

Engelsk sammendrag (abstract)

In this study, we can see that middle managers in the care services of the municipalities have an important role both in the organization and in the individual departments. They define themselves as leaders, with defined leadership tasks. I find that they practice a large part of direct management, and they have a large degree of access and influence in the department. They also hold a significant position and role in relation to communicating and informing both knowledge and carrying out tasks from the municipalities' management team and further into their own department. They also master well to bring the problems and need for adjustments back from the department to the municipalities' management team. The middle managers who had a degree in health care and a professional background seemed to be safer in relation to the changes that had been made around user needs and operations. It also seemed that the middle managers who had several years of experience expressed a greater calm and strength in the situation they were in. On the other hand, all the middle managers shared many experiences related to how new and unclear tasks and demands for rapid change had been added to already challenging and extensive leadership tasks. They had spent a lot of time and effort related to operations and things that "came up", such as increased hiring, reallocation of personnel and temporary staff, and not least, confusing and ambiguous guidelines related to access control and restraining orders. Follow-up of concerned employees and users, employees who were themselves at risk and increased dialogue with relatives and guardians. When we look at concrete findings of learning in this period, all middle managers confirm that there has been a lot of learning both for the individual leader and in the departments. Nevertheless, it is difficult to single out very concrete examples of learning that have led to major changes. Themes such as increased introduction and use of digital tools, more knowledge and focus on hygiene and infection control are common features that everyone has mentioned as good learning arenas in this period. Good cooperation in the management groups is mentioned as a decisive factor in being able to handle new and comprehensive measures and restrictions given by national and local authorities. It is reported as a good collaboration and a high degree of implementation of measures among the employees in the departments. They have all, both managers and employees, had to find new structures and activities in everyday life after the day the activity centers were closed. Interaction, communication and training together with co-operation in new arenas with the service and the user group, has also been large, demanding and educational.

1. Innledning

Denne oppgaven handler om fenomenet læring i organisasjoner. Hvordan læring oppstår, og perspektiver på hva som er med å legge til rette for en sterk læringskultur. Denne studien er basert på en case om mellomlederens rolle i kommunens helse og omsorgstjeneste. Bakgrunnen for undersøkelsen er den plutselige endringen i sammenheng med pandemi Covid – 19 våren 2020. I et samfunn i stadige endringer øker behovet for kunnskap betraktelig. Kunnskap og evnen til å kunne oppdage og se ting på en ny måte kan være avgjørende i møte med fremtidens krav om økt fleksibilitet og høy kvalitet innen offentlig sektor.

Hva er læring? Læring inneholder innlæring av ny kunnskap som senere omdannes til handlingskompetanse, for å være nyttig for den enkelte, avdelingen eller organisasjonen (Jakobsen og Thorsvik 2020). Dette tolkes her som en samhandling der mennesket både individuelt og kollektivt i organisasjonen lærer, ved at kunnskap spres videre fra den ene til å omfatte flere. Etter hvert som den nye kunnskapen tas i bruk, og ferdigheter knyttet til dette, så vil det skape erfaring som kan bidra til at man velger å endre det strukturelle innen organisasjonen eller avdelingen. Den nye kunnskapen må således aksepteres og erfares og evalueres for at det skal kunne tas i bruk gjennom praktiske ferdigheter. «... læring er altså en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen» (Jakobsen og Thorsvik 2020, s. 341).

Mellomledere har en viktig rolle i lærende organisasjoner. For å legge til rette for en sterk læringskultur trenger man først og fremst en leder som har nødvendig kunnskap om læring i organisasjoner. Fenomenet læring i organisasjoner har flere tilnæringsmåter. Jeg vil her forsøke å gjøre rede for synet til Chris Argyris med teori fra *Doble loop Learning in Organizations* (1977) og *On Organizational Learning* (1999). Han har med sine studier undersøkt effekten i enkelrets og dobbeltkretslæring, som er en litt annen tilnærming i forhold til læring. I følge Argyris holder det ikke bare å kunne tilegne seg ny kunnskap og lære inn nye ferdigheter, man må også inneha evnen til å se på hvorfor man gjør det man gjør. Viljen til å stille spørsmål ved de mål og verdier som man setter seg gjennom en åpent kollektiv dialog, gjerne på tvers av nivåer og avdelingen for å finne løsningen på problemet (Jakobsen og Thorsvik 2020). Det legges vekt på leders ansvar for å tilrettelegge for læring. Her kommer også ansvaret for å skape rom slik at medarbeidere selv kan møtes og dele kunnskap og erfaringer i praksisfelleskap og nettverk. Det er viktig å etablere tider med «ubunden tid» (Wadel 2008).

Det å skape tid og rom for å kunne møtes, reflektere og innhente informasjon i en travel hverdag sees på som viktig. Dersom man binder all tiden opp i praktiske gjøremål kan dette sees på som en trussel mot den grunnleggende essensen i læring, som best utvikles gjennom observasjon, refleksjon, ro og kreativ tenking.

Dette kan stride imot oppfatningen og kjennetegn i kommunehelsetjenesten som viser til en hektisk hverdag og erfaringer knyttet til mange og omfattende lederoppgaver i helse og omsorgstjenesten. Helsefagarbeidere og sykepleiere som jobber rapporterer ofte om et stadig økende tidspress (Skaug 2010). Når det i tillegg setter inn en landsomfattende pandemi, så kan det lett bli utfordrende å se for seg en læringsarena i denne sammenhengen. Perspektivet som er brukt her er ideen om at all læring starter med at et eller flere individer ser noe, opplever noe eller erfarer noe som de lurer på hva betyr (Jacobsen og Thorsvik 2020). Jeg har derfor valgt en case for å undersøke hva mellomledere i kommunens avdelinger som yter helse og omsorgstjenester til mennesker med psykisk utviklingshemming har sett, opplevd og erfart den første tiden av pandemien Covid – 19, sett i lys av læring. Det er nærliggende å tro at ledere i kommunen har hatt en omfattende og krevende jobb i forhold til arbeid under pandemien.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunn for valg av tema er å undersøke hvordan læring i organisasjoner foregår når omfattende og uventede situasjoner plutselig oppstår. I denne situasjon er det sett i opp mot de nasjonale tiltakene som ble satt inn i sammenheng med pandemi utbrudd Covid – 19 i fra 12. mars 2020 og perioden frem til 30. november 2020. For å begrense oppgaven til et mer spesifikt område så vil jeg se på offentlig sektor og på den delen av offentlig sektor som omhandler kommunens helse og omsorgstjeneste. Jeg har tatt for meg fagområdet Miljøtjenesten og gruppen av mellomledere som har ansvar for tjenesteyting til hjemmeboende i omsorgsboliger, bofelleskap og private hjem, med særlig fokus på mennesker med psykisk utviklingshemming.

Hvorfor bør vi studere læring? Å studere læring i organisasjonen er å studere hvor fleksibel organisasjonen er. Jeg ønsker å studere hvor fleksibel avdelingene for miljøtjenesten er. Og om man kan finne faktorer som viser til hvordan tjenesten lærer, samt finne mulige hemmere og fremmere for læring i tjenesten.

1.2 Posisjonering av oppgaven

Tema om mellomledere og lærende organisasjoner er begge viktige innenfor organisasjonen. Kommunens helse og omsorgssektor er omfattende og krever store ressurser både innen økonomi, arbeidsplasser og kompetanse. Det har over flere år vært satt fokus på at denne sektoren har et stort behov for å satse på organisasjons og lederutvikling, kompetanseheving og økt kunnskap innen digitalisering og teknologi (Skaug 2010). Mellomledere har en avgjørende rolle i denne utviklingen. Mellomlederne i helse og omsorgstjenesten jobber ofte nærmest praksisfeltet og har dermed en direkte link både inn i den administrative delen av organisasjonen, men også til den praktiske delen, der den direkte tjenesteutøvelsen foregår. De vil dermed inneha en god kunnskap om hvordan driften fungerer, og kan lettere se behov og utfordringer (Hope 2017). De kan gjennom sin posisjon være et talerør både for informasjon og endring, men også i form av observasjon og tilbakemeldinger fra praksisfeltet i forhold til hvordan tiltak fungerer, og nødvendigheten av justeringer underveis. I tillegg er det knyttet lov og regelverk til gjennomføring av tjenesten, som går utover de fastsatte beskrivelsene som gjelder for offentlige og private institusjoner. Dermed blir det viktig å se på den delen av regelverket som både skiller denne bruker gruppen i fra andre, men også hvordan man velger å tolke det. Det er derfor interessant å undersøke hvilke opplevelser og erfaringer mellomlederne har gjort seg, og hvordan de reflekterer rundt fenomenet læring i denne konteksten.

Valget av tjenesteområde falt på mellomledere i kommunens helse og omsorgstjeneste som omhandler hjemmeboende i omsorgsboliger, bofelleskap og private hjem. Da det er knyttet flere betegnelser på denne tjenesten i de forskjellige kommuner, velger jeg å kalle den Miljøtjenesten i denne studien. Betegnelsen er generell og ofte benyttet i omtale av tjenesten og vil trolig ha en gjenkjennende effekt på lesere av oppgaven.

Jeg vil i tillegg til å beskrive tjenesten, benytte meg av søk knyttet til offentlige informasjonskilder som Helsedirektoratet, FHI og NAKU (nasjonalt kompetansemiljø for utviklingshemming) for å støtte opp om mine beskrivelser. Jeg vil ikke i denne oppgaven gå igjennom alt lovverk som er knyttet til tjenesten, men viser til helse og omsorgstjenesteloven som lovfester rett til helse og omsorgstjenester og omfatter alle som bor i Norge.

Jeg vil benytte internett søk i aviser og vil konkret vise til funn i avisen VG som omhandler besøkstans i kommuner (Norman, Berg og Rasmussen 2020). Denne artikkelen handler om kommunenes tolking og praksis knyttet til adgangskontroll i alle helseinstitusjoner i den aller første perioden fra 12 mars 2020. med spesielt fokus på boliger og bofelleskap til mennesker med utviklingshemming.

På bakgrunn av at studien viser til den første perioden av pandemien, tar jeg ikke med forhold som er kommet i etterkant av denne tidsperioden. Undersøkelsen i denne studien har fokus på mellomledere og læring i organisasjoner.

Mellomledere i miljøtjenesten består av det administrative leddet nærmest tjenesteyterne som utfører omsorgs og helsetjenester i praksisfeltet. Det kan være i bofelleskap, omsorgsboliger eller i private hjem. Tjenesten ligger under området for helse og omsorg i kommunenes planverk. Nærmeste leder til mellomlederne vil være en virksomhetsleder eller en enhetsleder som har det overordnede ansvaret for dette området. Kommunalsjef og rådmann eller kommunedirektør vil være betegnet som medlemmer i kommunens ledergruppe.

I løpet av perioden med pandemien ble det i den enkelte kommune satt inn en kriseledelse på toppen. Kommunelegen kom dermed inn som øverste leder i kommunens administrative drift av organisasjonen. Den første beskrivelsen i casen omhandler perioden med den første smittebølgen i mars og april 2020, og deretter ser vi på perioden med smittebølge 2 i oktober og november 2020. Vi skal her se på effekten og mulige konsekvenser av tiltakene som ble satt inn i mars og om det er lagt merke til spesielle endringer i driften i forhold til koronasituasjonen. Vi vil også se om det har vært observert noen form for læring knyttet til denne perioden. Til slutt ser vi på mulige funn som vil kunne virke hemmende og fremmende for å kunne styrke miljøtjenestens innsikt i en læringskultur.

1.3 Formål og problemstilling

Formålet i denne studien er å se på om mellomlederne i miljøtjenesten har tilegnet seg ny kunnskap i den første perioden av utbruddet av pandemien Covid -19, og om det har dukket opp temaer, problemstillinger og erfaringer som de ønsker å ta med seg videre som læring. Tilslutt vil jeg se etter funn som kan være med å vise til mulige hemmere og fremmere i driften og organisasjonen som kan brukes som et ledd i å utvikle en mulig læringskultur i tjenesten.

Casen har jeg kalt «Omsorgstjenester i kommunene og pandemien Covid -19 sett i lys av læring». Jeg har valgt å bruke en åpen deskriptiv og eksplorerende problemstilling i oppgaven. Den er stilt som et spørsmål som jeg ønsker svar på. Problemstillingen er som følger:

Hvordan har mellomledere i kommunens miljøtjeneste opplevd og erfart omstillingene og endringer i tjenesten med hensyn til nedstenging og smitteutbrudd/ pandemi Covid-19? (og) Hvordan denne hendelsen kan bli sett på som en mulighet for fremtidig læring?

Dette gir meg 2 konkrete forsknings spørsmål å jobbe videre på.

Forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan har mellomledere i kommunens miljøtjeneste opplevd og erfart omstillingene og endringer i tjenesten med hensyn til nedstenging og smitteutbrudd/ pandemi Covid-19? (og)*
- 2. Hvordan denne hendelsen kan bli sett på som en mulighet for fremtidig læring?*

1.4 Oppgavens struktur

Det er oppgavens forskningsspørsmål som er førende for denne undersøkelsen. Kapittel 2 omhandler utvalgte læringsteorier som danner det teoretiske rammeverket for oppgaven. Kapittel 3 handler om metode og forskningsdesign samt en nøye beskrivelse av hvordan undersøkelsen er utført. Det er benyttet et typisk casestudie som undersøkelsesform. I kapittel 4 vises det til omsorgstjenestens plassering i kommunen, og deretter miljøtjenestens plassering, samt tjenestens oppgaver og samfunnsmandat. Deretter kommer en beskrivelse av mellomledernes plassering i tjenesten og funksjon og oppgaver knyttet til tjenesteområdet. Tilslutt er det satt opp en tabell oversikt som viser til de konkrete tiltak fra helsedirektoratet som et ledd i å hindre spredningen av viruset covid-19, som ble satt inn i forhold til nedstengingen av landet 12. mars 2020. I kapittel 5 gjennomføres en tematisk analyse av datainnsamlingen og intervjuer. Kapittel 6 er en presentasjon av undersøkelsens empiriske funn. Kapittel 7 inneholder drøfting som omhandlet funn i empirien sett opp mot læringsteorien som er brukt i kapittel 2. Drøftingen i kapittel 7 knyttes primært opp mot funn av opplevelser og erfaringer i perioden, samt presentasjon av et praktisk eksempel knyttet til enkelt og dobbeltkretslæring og til slutt mulige funn som kan føre til å bygge en sterkere læringskultur. Kapittel 8 inneholder konklusjon og avslutting av oppgaven.

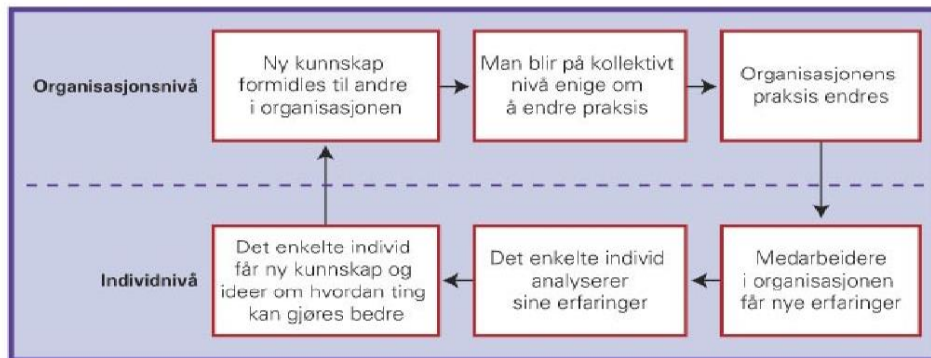
2. 2.0 Teori

I teori kapitlet vil jeg først redegjøre for begrepet læring i organisasjoner med bakgrunn i kognitiv læringspsykologi og så ta for meg elementene i lærings sirkelen som viser til prosessene innen læring og kommunikasjon. Deretter vil jeg redegjøre for Argyris modell for enkelt og dobbeltkretslæring. Så beveger jeg meg over til mere praksisnære perspektiver som læring som en relasjonell prosess og hvordan læring skjer som en kollektiv prosess. Til slutt ser vi på funn av mulige suksesskriterier for å bygge en sterk læringskultur i organisasjonen.

2.1 Læringsteori

Læring i organisasjoner har fått et økt fokus de siste årene og det finnes mange forskjellige definisjoner på læring. Jeg har valgt å benytte denne definisjonen «... læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen.» (Jacobsen og Thorsvik 2020, s 341). Læring og endringer kan på denne måten sees på som samme sak men med litt forskjellige fortegn. Kunnskap om læring i organisasjonene er viktig for å ha fokus på hvilken mulighet organisasjonen har til videre fleksibilitet og utvikling.

De fem viktigste grunnene til å studere læring er ifølge Jakobsen og Thorsvik følgende: En måte å imøtekomme fremtidens utfordringer på, gjennom tilpasning til omgivelsene, langsiktige konkurranse fortrinn, innovasjon, effektivisering og å skape endring. I denne oppgaven belyser vi den grunnen der læring finner sted *gjennom tilpasning til omgivelsene*. Man kan si at læringen foregår i en prosess der organisasjonene eller bedriften endrer den måten de har jobbet på frem til nå, gjennom tilgang til ny kunnskap. Et felles mønster for læring er «... at enhver læringsprosess starter med at individer ser noe, hører noe, eller opplever noe som man begynner å fundere på hva er og hva betyr» (Jakobsen og Thorsvik 2020, s. 343). Når man på bakgrunn av dette begynner å undersøke og vise interesse for dette nye, så starter en prosess der læring kan skje. Vi kan se et eksempel på prosessen i figuren under.



Figur 1 Lærings sirkel – sammenhengen mellom læring på individ- og organisasjon nivå. (Jacobsen og Thorsvik 2020, s.343)

Hendelsesforløpet innen en lærings sirkel kan for eksempel starte ved at organisasjonen, avdelingen eller individet erfarer noe som de ikke har erfart før. Dette «nye» tilføres som et stimuli, som på sin side utløser et behov for å løse en eller flere bestemte oppgaver på en annen måte. Det vil på bakgrunn av dette bli foretatt en kartlegging og problemanalyse for eksempel i ledergruppen som fører til at organisasjonen eller avdelingen velger å sette inn et tiltak for å løse problemet. Tiltaket blir gjort kjent for de ansatte, som setter seg inn i det nye tiltaket og forsøker å løse problemet. Vi er nå kommet ned på individnivå og det er her reelle løsninger og kunnskap og nye ferdigheter utvikles. Det er ikke nok at de ansatte i organisasjonen vet hva som bør gjøres eller må gjøres, det er faktisk avgjørende at de gjør det. De må selv utvikle erfaringer og kunnskap, som igjen fører til at man kollektivt finner nye måter å gjøre ting på. Læringsprosesser på organisasjonsnivå omfatter de aktiviteter der man deler informasjon som fører til utvikling.

2.2 Kognitiv psykologi

Jakobsen og Thorsvik beskriver kognitiv psykologi ved å «sette fokus på hvordan den menneskelige hjernen organiserer, behandler, og lagrer kunnskap» (Ibid s.344). Når jeg benytter dette psykologiske perspektivet innenfor læringsteorien, så innebærer det å ta utgangspunkt i at vi oppfatter situasjoner og hendelser gjennom å tenke, se, høre, oppfatte,

tolke og erfare de ting vi opplever gjennom hele dagen. Det gjelder også bevissthet om språklig styring og innsikt om hvordan vi oppfatter ting som blir sagt og hvilke ord som blir brukt.

Kognitiv psykologi tar utgangspunkt i at hjernen selekterer, behandler og tolker alle inntrykk vi blir utsatt for hver dag. På bakgrunn av våre tidligere erfaringer og opplevelser i livet ser vi på hvordan vi som enkelt individ og gruppe registrerer, lærer og lagrer informasjon, som vi tar frem for senere bruk i en lignende situasjon eller hendelse (Kaufmann og Kaufmann 2015). Av og til kommer vi i en situasjon som vi ikke har opplevd tidligere, eller som har ulike uttrykk. Det er i denne tilstanden av undring og nysgjerrighet at læring skjer. Men det betinger at vi klarer å knytte oppmerksomhet til det vi ser og opplever for å sette i gang læreprosessen (Jacobsen og Thorsvik 2020).

Hovedelementet i dette psykologiske perspektivet er tolkningsbegrepet. Det at mennesker ser, hører, opplever og erfarer ting fører ikke direkte til at en handling skjer. Individet vil først oppfatte og så sette fokus på hva som skjer gjennom observasjon. Deretter vil man tolke det man observerer og oppleve det på en måte som gir mening for den enkelte. Kaufmann og Kaufmann bruker begrepet «mentale representasjoner» for å beskrive prosessen, og for å forstå oss selv og omgivelsene våre, gjennom tanker, ønsker, håp og forventinger. Disse er knyttet til vår opplevelse av fortid, nåtid og fremtid. Det er her vi skaper vår forståelse for situasjonen og hvordan vi oppfatter at den. Og ikke minst, vår forståelse av hva som har skjedd og kommer til å skje. Av all den informasjonen vi mottar, knytter oppmerksomhet til og bearbeider i løpet av dagen og gjennom livet vil noe av den bli lagret i korttidsminnet. Dersom vi velger å tilføre egne erfaringer til disse hendelsene ved hjelp av å prøve de ut, lese oss opp på informasjon, utføre handlinger, øve på en ting vi vil bli gode på, eller å oppdage gjennom å feile, vil vi gjennom oppmerksomhet og erfaringer kunne lagre denne informasjonen i langtidsminnet. Her vil vi kunne «ta tilbake informasjon om denne hendelsen eller situasjonen på et senere tidspunkt (Jacobsen og Thorsvik 2020).

Aktuelle begreper innen kognitiv læringsteori for å beskrive dette vil være «*kognitive kart* eller *mentale modeller*» Torsvik og Jakobsen beskriver «*kognitive kart*» som kart eller bilder som inneholder såkalte oppskrifter på hvordan vi skal handle i situasjoner som vi har tidligere erfaring fra. Vi vil ofte reagere «automatisk» i en gitt situasjon, nettopp fordi den er lik, eller ligner på en situasjon vi har vært i tidligere som vi har knyttet oppmerksomhet til. Et annet ord for en slik «automatisering» er «*skjema*» og forklares som «organiserte kunnskapsstørrelser som er sammensatt av grunntrekkene ved fenomener og begivenheter»

(Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 34). Et eksempel kan være når vi ser en kopp. Skjemaet «kopp» vil inneholde elementer som; tørst, drikke, temperatur, tanke om hvordan den føles mot leppene. Den vil også inneholde funksjon som å drikke, holde i koppen, være i sosiale settinger og informasjon om at den vil kunne knuse og bli ødelagt dersom den faller i gulvet. Slike skjemaer er også knyttet til vår forståelse av ord som hjem, familie og venner og på samme måte til ledelse, organisasjon og læring. Når vi tenker på disse ordene så legger vi inn både tanker, følelser, holdninger, bilder og forventninger når det kommer til diverse oppgaver, aktiviteter og fysiske uttrykk. Kaufmann og Kaufmann beskriver denne prosessen vi bruker til å omdanne vår forståelse og tolkning av situasjonen på som en målorientert og problemløsende atferd.

Kognitiv psykologi tar også utgangspunkt i at vi har en begrenset kapasitet til å motta og bearbeide informasjon. Vi klarer bare å ta imot en viss mengde informasjon og inntrykk om gangen og over en viss periode. Vi kan tenke oss hvor mye informasjon vi får i løpet av en dag eller en uke, og hvor lite vi faktisk husker når vi senere blir spurt om hva vi for eksempel gjorde den dagen. Minnet fra denne dagen eller erfaringen vil kunne tas frem og husket basert på hvor mye oppmerksomhet vi knyttet til den aktuelle hendelsen på det tidspunktet. Det kan vi se, ved å tenke over viktige begivenheter i gjennom livet som for eksempel vår egen eller barnas konfirmasjon, bryllup eller den dagen vi besto førerprøven. På samme måte vil vi huske hendelser som satte negative spor som en sykdom, et plutselig dødsfall eller en nasjonal krise.

Dette kan være grunnen til at når vi blir utsatt for store mengder informasjon på kort tid, som vi selv oppfatter som veldig viktig, vil det kanskje føles som om det «hoper seg litt opp» og at vi ikke klarer å sortere og bearbeide denne informasjonen raskt nok. Det kan føre til en opplevelse av stress, og føles uoversiktlig. Her kommer også begrepet «løp, eller stå stille» inn. Det at disse kognitive kartene inneholder «oppskrifter» på hvordan vi skal handle i gitte situasjoner kan også relateres til hvordan vi handler i situasjoner som vi opplever som farlige. Et eksempel kan være hvis vi tilfeldigvis skulle møte en bjørn ute i skogen, så vil det sannsynlig gi utslag i «oppskriften» som varsler en «farlig situasjon». Det er ikke alltid at hjernen velger «riktig oppskrift» og derfor kan vi også i situasjoner som ikke handler om «liv og død» ta opp skiltet «fare», og reagere med frykt og uro i en ukjent situasjon. Dette kan også være i en situasjon som vi tidligere har en negativ ladet erfaring i. Hvis man da ikke tar seg tid til å stoppe opp, analysere situasjonen, og om mulig «velge» en annen oppskrift, kan det føre til at man kan handle «automatisk» og dermed også urasjonelt i noen situasjoner (Jakobsen og Thorsvik 2020).

Måten vi lærer på vil være påvirket av hvordan vi selv velger ut og selekterer den informasjonen som vi får tilgang til. Det vil derfor være viktig å se på forhold i omgivelsene som kan begrense betingelsene i hvordan læring oppstår. Det kan være at det er mange ting som skjer på en gang med mange inntrykk. Eller at den som skal lære i perioden blir utsatt for fysisk sykdom eller psykisk stress og overbelastning på et eller flere områder. Da kan evnen til både å oppdage og starte en læreprosess bli redusert. Hvis vi ikke er fokusert og får med oss helheten så vil vi kanskje, bare oppfatte deler av informasjonen om hendelsen, og dermed motta og bearbeide situasjonen på et ufullstendig grunnlag. Dette åpner for at både individuell og organisatorisk læring kan være basert på det man tror man ser fordi man kan oppfatte situasjonen feil og tolke den feil.. Det vil alltid være en risiko for at læring vil foregå under usikre og uklare rammer (Jakobsen og Thorsvik 2020).

2.3 Kommunikasjon og informasjon i organisasjoner

Kommunikasjon er en viktig kilde for at organisasjoner skal kunne fungere. Mennesker må kunne snakke sammen på en forståelig måte og gi og sende informasjon til hverandre (Jakobsen og Thorsvik 2020). Digitale plattformer og enheter påvirker måten kommunikasjonsprosesser oppstår. Det kan være e – post, tekstmeldinger, digitale møter med og uten skjerm, og telefonsamtaler. Det omhandler også å snakke sammen ansiktet til ansikt både på tomannshånd og i grupper. Måten informasjon blir formidlet på har betydning for hvordan den blir forstått. En leder veksler gjerne mellom kommunikasjonsmåter på bakgrunn av hvilken informasjon som skal gis (Jakobsen og Thorsvik 2020). Mengden kommunikasjon og informasjon kan skape utfordringer dersom man blir eksponert for mye forskjellig informasjon over tid. Lett tilgang av diverse informasjon gjennom Tv, radio, internett og aviser kan være med å skape en *informasjonsoverbelastning* (Ibid).

I hendelser der det blir gitt svært mye informasjon gjennom flere kanaler, kan det være lett å overse og velge bort noe av innholdet i meldingen. Å forstå kommunikasjon er viktig i all samhandling, for å klare å koordinere og samarbeide i forhold til for eksempel gitte arbeidsoppgaver. Koordinering betyr at mennesker tilpasser seg hverandre (Ibid). Den relasjonelle konteksten ved å kunne gi og få tilbakemeldinger på den jobben vi gjør, kan starte en refleksjon der vi ser på hvordan det vi har gjort, fører til det vi har oppnådd av resultat. Beskjeder og informasjon som gis ansikt til ansikt er ansett som den beste måten å overlevere

viktige beskjeder på. Bevissthet rundt kroppsspråk og non-verbal kommunikasjon er også en viktig faktor, når informasjon skal deles. En leder må være klar over kontekst og at det har mye å si hvordan informasjonen som blir gitt påvirker oss, og i hvilken situasjon den blir gitt. All informasjon og inntrykk vi mottar vil tolkes gjennom våre følelser, dagsform, kognitiv kapasitet og tidligere kunnskap, som igjen vil være med å utgjøre hvordan vi reagerer på informasjonen.

Organisasjoner med vertikalt hierarki kan hemme kommunikasjon og sosial samhandling. Viktig informasjon kan gå tapt når den formidles mellom nivåer, både opp og ned. Faren for at tilbakeholdelse eller undergraving av kommunikasjon, på bakgrunn av at informasjon som skal gis kan oppleves som lite fordelaktig eller kan sette den som sier det i et dårlig lys. (Ibid). En mellomleder kan for eksempel unngå å dele informasjon om at det skal kuttes et gitt antall årsverk i budsjett neste år, eller iallfall velge å fortelle det på en annen måte som gjør at de ansatte ikke skal bli urolige. Horisontalt kan det for medarbeidere som jobber innen samme avdeling eller har samme utdanning være lettere å forstå og akseptere validiteten på informasjon som blir gitt.

Relasjoner og roller vil også påvirke, og om mottakeren føler tillit til den som gir informasjonen. Kommunikasjon mens ansatte utfører de aktuelle arbeidsoppgavene i jobben er også en viktig faktor. Det å ha noen ressurspersoner som er med å sikre denne type kommunikasjon og transformasjon i en avdelingen kan være av høy betydning. Når oppgaver er tett knyttet sammen vil det oppstå et behov for å snakke sammen, tolke og koordinere arbeidet (Ibid).

Man skal heller ikke se bort fra effekten av rykter og sladder i avdelingen. Forskning viser at mange ansatte først får informasjon gjennom småprat og sladder (Jacobsen og Thorsvik 2020). Ledere bør se verdien av å benytte småprat og sladder som et supplement til egen informasjon, for å sikre at informasjon spres ut til alle. Fordeler rundt slik småprat er at det kan skape samhold i gruppen, og lager et tydeligere felles rammeverk som det jobbes etter. Og ikke minst at gjennom småprat skjer det refleksjoner og felles fortolkning. Internalisering og implementering av felles verdier og kultur. Den både fremmer læring og lærende organisasjoner. Når rykter og sladder oppleves negativt, kan det være fordi de ansatte er utrygge og føle at de ikke har fått nok eller tvetydig informasjon om noe som er viktig for dem. (Ibid). Småprat og sladder i både organisasjonen og avdelingene kan på denne måten være fremmende for trivsel, arbeidsmiljø og læring, når det er positivt, men som negativt ladet

rykter og sladder, vil det hemme gode arbeid og læringsarenaer. Leder kan rette opp i dette ved å forsøke å bedre kommunikasjonen og dermed skape trygghet og tillit gjennom god og tydelig informasjon. Lederen bør også være bevisst på å hele tiden søke å holde så godt samsvar som mellom ord og handling som mulig. Tillit og gode kommunikasjonsferdigheter kan være en viktig faktor for organisasjonens læringskapasitet. Åpne samtaler og diskusjoner vil være avgjørende for å skape gode løsninger på oppståtte problemer og avvik i bedriften. Gjennom tillit og åpne samtaler kan man også komme frem med kreative og fremmende tiltak som gagnar organisasjonene og felleskapet.

2.4 Taus kunnskap og eksplisitt kunnskap

Taus kunnskap kan være vanskelig å sette ord på. Det er en såkalt erfarings basert kunnskap og visshet, som man får når man for eksempel jobber eller har jobbet lenge på en arbeidsplass, eller utfører en oppgave man kjenner godt. Man sier da gjerne at «det bare er sånn». En utfordring i et arbeidsfellesskap er at mye av læringen skjer individuelt i den enkelte medarbeider og dermed kan det være vanskelig å «gripe fatt i» for å lære bort til andre. Da kan man enten lære gjennom å observere hvordan den andre gjør det, en type modellæring, som forblir usagt. Dette kalles i læringsteorien for sosialisering (Jacobsen og Thorsvik 2020). En organisasjon vil også inneha en felles «taus kunnskap», et sett av opplevelser og erfaringer som er bygget på historier, fagforståelser, holdninger og verdigrunnlag (Wadel 2008).

I en organisasjon med flere avdelinger, vil alle avdelingene sannsynlig ha «sin egen form for taus kunnskap». En slags felles opplevelse om hvordan de *gjør ting her*, fordi de har opplevd gang på gang at det fungerer og har gitt gode resultater. Det motsatte av taus kunnskap er eksplisitt kunnskap. Det vil være tilgangen på direkte og tydelig muntlig og skriftlig informasjon og kunnskap deling. Når man beskriver oppgaver for hverandre og leser seg opp på informasjon bruker man dette til å forstå å lære hvordan man skal utføre en aktivitet eller oppgave. Noen ganger kan vi observere kollegaer som utfører en oppgave eller en aktivitet på en måte som vi legger merke til. Det kan være at han eller hun løser oppgaven på en spesielt god eller effektiv måte. Dersom dette er en måte som kan være fordelaktig å dele med resten av personalgruppen, så kan vi be han eller henne skrive ned hvordan de gjør det, slik at andre også kan gjøre det på samme måte. Denne prosessen kalles eksternalisering, og viser til når mennesker bruker sin tause kunnskap og omformulerer den til eksplisitt kunnskap, for på den måten å overføre innsikt om en annen måte å gjøre aktiviteten eller oppgaven på (Ibid 2020).

Paradokset er likevel at når en ny medarbeidere har lest og lært seg å utføre denne oppgaven på samme måte som er beskrevet, så kan vi likevel observere at det blir utført på litt forskjellige måter. Internalisering er den psykologiske prosessen der vi omdanner informasjon fra noe vi ser, hører eller opplever til å kunne gi meningsfull informasjon for oss selv. Modellen under viser de to sentrale delene av denne prosessen. Dette kalles eksternalisering og internalisering



Figur 2 Hvordan taus og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre (Jacobsen og Thorsvik 2020, s .351).

Disse prosessene vil, når de bli benyttet til å lage konkrete systemer, bidra til at taus kunnskap blir eksplisitt og at eksplisitt kunnskap blir tatt i bruk av de andre ansatte. Den enkelte medarbeider vil deretter gjennom internaliseringsprosessen tilføre sin egen tause kunnskap til oppgaven. Dette kan ha en forsterkende effekt på prosessene rundt det å samle en helhetlig kunnskapsbase (Jacobsen og Thorsvik 2020).

Den kognitive psykologiske prosessen som omdanner informasjon og kunnskap utenfra er med å forme våre ideer, meningsdannelser og holdninger om situasjonen vi står i. Den vil igjen være med å gjenspeile hvordan vi tolker og velger å utføre oppgaver. Det bør være et mål i organisasjonen å benytte seg av læringspotensialet i den beskrevne kombinasjonen av eksplisitt og taus kunnskap. Dersom man klarer å tilføre taus kunnskap til den eksplisitte kunnskapen, ville man kunne utvikle organisasjonen og avdelingene på en måte som får

benyttet seg av et mye større potensiale av den kollektive kunnskapen i organisasjonen. Dette fordrer også at individer selv velger å dele og lære bort sin tause kunnskap.

2.5 Enkelkrets og dobbelkrets læring:

For å studere organisasjonsteori og læring i organisasjoner velger jeg Chris Argyris modell om enkel og dobbelkretslæring. Den tar for seg samskapningen og dynamikken i læring og handlingskompetanse, ved å stadig å se på gjeldene praksis for å kunne endre, forbedre eller lære noe helt nytt. Den beskriver at vi når vi endrer på handlingene våre, og utvikler et nytt tankesett, kan dette endre de holdninger og verdier som motiverer handlingene våre. Det å stadig stille seg spørsmål som: Fungerer måten man har lært tingene på til nå? Kan vi gjøre ting på en annen måte? Det er ikke nok bare gjennomføre praksis slik man har lært til nå, men man må også være villige til å stille spørsmålet hvorfor? Hva er det man egentlig ønsker å oppnå? Argyris definisjonen knyttet til begrepet enkel og dobbelkrets læring lyder som følger:

«Single – loop learning occurs when matches are created, or when mismatches are corrected by changing actions. Double loop learning occurs when mismatches are corrected by first examining and altering the governing variables and then the action” (Argyris 1999, s. 68).

I Argyris teoretiske perspektiv om enkel og dobbelkretslæring tar han utgangspunkt i at all endring bunner ut fra *intendert atferd*, med andre ord det vi ønsker å oppnå ved å planlegge og å sette oss som mål. Organisasjoner bør likevel se verdien av å stille spørsmål om situasjoner der man merker at det man har lært ikke lengre er formålstjenlig.

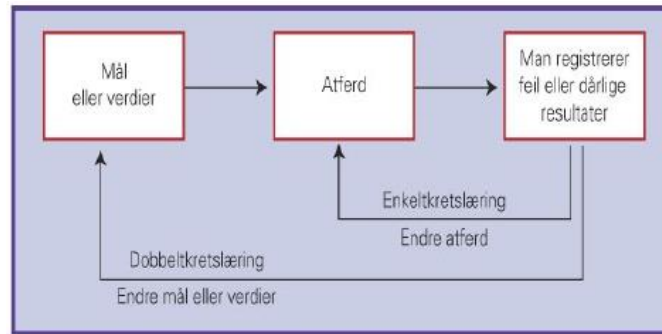
Dette på bakgrunn av at en ønsker å lære eller gjøre noe annet fordi dagens praksis ikke lenger fører til ønsket mål eller verdier. Argyris stiller spørsmålet om hva som gjør at en i disse tilfeller likevel velger å beholde de systemer og praksiser og policys man har, på tross av at de ikke lengre er formålstjenlig. For å kunne forstå perspektivet om «theory of action», må vi se de to spørsmål i sammen. Modellen er beskrevet i vedlegg nummer 1.

Argyris viste til at de organisasjoner som han undersøkte i forbindelse med utvikling av modellen «theory in use», ofte hadde utviklet normer og kulturer som ikke anerkjente at det ble stilt spørsmål til organisasjonenes mål og politikk. Hvordan kan en da forvente at avvik, feil og ineffektive metoder og produksjoner blir rapportert inn? Med denne type kultur, vil

man kunne bli *tvunget* til å ikke dele feil og mangler som i neste rekke kamuflerer for alle de andre følgefeil som denne mangelen utløser, eller er utløst av. Slik lederstrukturen i Argyris sin undersøkelse var beskrevet, så kan vi forstå det som om det var en sterk hieratisk oppbygging av organisasjonene eller bedriftene han studerte. «... hierarkiske strukturer gjør at informasjon som kommuniseres vertikalt oppover til ledere, selekteres og filtreres, slik at problemer, feil, svikt og mangler underkommuniseres» (Thorsvik og Jacobsen 2020, s.364). En slik kultur kan føre til at de ansatte kommuniserer og handler på den måten de gjør for å prøve å unngå å komme i et dilemma, som enten fører til at de kommer i konflikter for å si ifra, eller kommer i konflikter når det de ikke har sagt ifra om oppdages tilfeldig av ledelsen eller andre. På denne måten kan man tolke det som at en hierarkisk oppbygging av organisasjonen kan virke som en direkte hemmer for kommunikasjon, utvikling og læring.

En måte å unngå dette er å bygge en organisasjonskultur gjennom aktivt å benytte metoden om dobbeltkrets læring. Modellen «theory in action» setter som mål å redusere den overnevnte konflikten, og heller begynne å bygge en organisasjon som anerkjenner de skjulte feilene. Den anerkjenner kulturene og spillet i kulissene som en naturlig del av det organisatoriske livet der ute. Etterhvert vil de ansatte senke skuldrene og raskere kunne oppdage og dele de feil og svikt som finnes i organisasjonen, uten å selv føle seg angrepet, eller i frykt for å bli degradert eller oppnå mistillit i sin rolle. I følge Argyris vil dobbeltkrets læring kun forekomme når de involverte ansatte og lederne velger å endrer sine holdninger og utvikler viljen til å endre atferd.

De ansatte må være villige til å gjennomføre endringer, for å rette opp feil og mangler, der de selv ser at det å fortsette vil være kontraproduktivt for bedriften eller organisasjonen. Man kan for eksempel spørre seg om hvorfor organisasjoner som innfører teknologi for å oppnå mer effektivitet, kan virke å forbli eller kanskje enda øke sin ineffektivitet? Argyris peker på faktumet at det kan ha noe å gjøre med at det fortsatt er de samme menneskene som er ansatt i de samme posisjonene. Dersom det ikke er et skifte i tankesettet til de som er ansatte, uavhengige i organisasjon, så er det vanskelig å oppnå læring som fører til varig endring.



Figur 3 Enkelkretslæring og dobbelkretslæring (Jacobsen og Thorsvik 2020, s.348)

I en organisasjon eller avdeling der det ikke er rom for å påpeke feil og mangler vil det likevel kunne foregå læring i organisasjonen. Det er dette Argyris kaller enkelkrets læring. Her er de overordnede verdiene at målet styrer atferden, man stiller ikke spørsmål ved det man gjør, men utfører de oppgaver man tildelt og får opplæring i. «Det ligger også implisitt i denne type læring at moralske og etiske spørsmål ikke blir stilt» (Jakobsen og Thorsvik 2020, s.348).

Hovedmålet med «theory in action» er å hjelpe menneskene i Theory in use» til å utvikle metoder og villighet til å finne de «riktige svarene». Med det menes å finne det egentlige svaret på årsaken til problemet, eller avviket i organisasjonene eller avdelingen, ved en type «hvorfor perspektiv». Her kan man oppdage og avdekke feil og avvik gjennom å legge til rette for en kultur som åpent og ærlig belyser og forbedrer gjennom å se på alle relevante faktorer. Ved å gi og motta riktig informasjon kan organisasjonene fatte beslutninger basert på informerte valg og engasjerte medarbeidere. (Argyris 1999). Forankret i denne tolkningen ligger kraften bak dobbelkrets læring. Forskjellen mellom enkelkretslæring og dobbelkretslæring er dermed viljen og evnen til å stille spørsmål gjennom åpne diskusjoner, og på flere nivåer, for å kunne vurdere organisasjonens mål og verdier.

Verdien ved å ta denne læringsmodellen i bruk kan dermed sies å være fordelaktig for bygge ett grunnleggende tankesett for lærende organisasjoner.

Nyere forskning har også gjort funn som viser til at fordi læring fortrinnsvis skjer relasjonelt, og der folk befinner seg, kan bruken av hierarki være en viktig faktor i og med at organisasjonen setter overordnede mål, og derifra søker å fremme en sammenhengende

organisasjonsmessig læring på tvers av avdelinger og grupper som er knyttet til organisasjonene overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik 2020). Dette vil på sikt kunne bygge en type felles kunnskap eller felles hukommelse i organisasjonen der prinsippet om læring er fremtidens evne til fleksibilitet, utvikling og innovasjon ligger forankret i enhetens styrke.

2.6 Læringskultur og relasjonelle samhandlingsarenaer i lærende organisasjoner.

En organisasjons evne og kapasitet til å fremme læring kan betraktes som en verdifull dynamisk ressurs (Jacobsen og Torsvik 2020). Alle organisasjoner vil ha en eller annen form for læringskultur. Kultur kan sies å være det som ligger i bunn av våre handlinger. Det er både et mønster for atferd, men kan også settes inn i en sosial kontekst om mer konkret atferd. En kultur kan gi premisser for handling og samhandling (Wadel 2008). Det er viktig å se på hvordan man ved å jobbe med og studere kulturen i en organisasjon, kan observerer hvordan handlinger og samhandlinger kan skape og vedlikeholde, men også endre verdsettelse eller måten å gjøre ting på i den kulturelle settingen. «den kultur for læring som utvikles i en organisasjon, kan være et fremtidsrettetbedreskap for organisasjonen» (Wadel 2008, s. 23).

Læringskultur i en organisasjonen blir et stede der mennesker, gjennom å ha fokus på observasjon og læring, kontinuerlig oppdager hvordan de skaper sin egen virkelighet. Overordnede teorier i organisasjonene kan være systemtenkning (Senge 1990). Denne tankegangen bygger på hvordan en ønsker at de ansatte skal se helheten i organisasjonen, ved å være gode på å stille spørsmål og gi tilbakemeldinger til hverandre og ledelsen, og alltid jobbe med et perspektiv om felleskapets beste.

Å skape en læringskultur som legger til rette for læring i organisasjonen bør forankres i toppledelsen, og derifra gå som en rød tråd igjennom hele organisasjonen. Det bør legges til rette for å skape tilgang til flere arenaer for læring på alle nivåer, også gjennom digitale plattformer. Det å skape muligheter for effektive møter og informasjonsdeling på tvers av avdelinger både internt og eksternt. Det bør åpnes opp for en kultur preget av tillit, og omtanke, og et ønske om å skape og bidra til å gjøre hverandre gode. Dette kan føre til at den relasjonelle formidlingen og kunnskapsdelingen oppleves lettere og mer trygt (Jacobsen 2010). Dermed kan man også søke å unngå at læringskulturer fra forskjellige områder og ulike avdelinger i organisasjonen begrenser felles utvikling. Dette kan gjøres ved å skape formelle og uformelle

arenaer der forskjellige avdelinger og kulturer møtes. Målet er å dele kunnskap og det kan samtidig føre til en samhold og gruppefølelse.

Wadel (2008) peker på viktigheten av å lære i lag, og hvordan medarbeidere som er tilknyttet en sterk læringskultur kan motiveres gjennom kreativitet, lojalitet og et ønske om å være med å skape utvikling og vekst. Kanskje kan vi se på det som «den indre driv» eller indre motivasjon som gløder i oss når vi klarer å skape noe nytt. på en arbeidsplass vil det heller være mere dynamiske og uformelle læringsforhold. Der vil læring ofte foregå mellom to eller flere medarbeidere i alt fra en til en, i team, i nettverk eller i brukerrelatert arbeid. Fra leder til ledet og fra ledede tilbake til leder gjennom tilbakemeldinger, evalueringer og utprøvinger. Det er denne kontinuerlige bevegelsen i kunnskapsdeling, læring og endring i atferd som kan fremme læring i organisasjoner. Begrensninger i denne læringsdynamikken, kan blant annet oppstå ved at det ikke blir satt av nok tid eller riktige arenaer for å kunne legge til rette for å komme sammen i kreative prosesser (Wadel 2008). Vi skal nå se på noen forskjellige former for læringsarenaer som legger til rette for læring i felleskap.

2.6.1 Nettverk, team og praksisfelleskap

Et nettverk sees gjerne på som en kobling av sosiale relasjoner. Det vil ofte være mere undefinerbare koblinger, med en mye større kontaktflate enn f.eks. team som har et mer begrenset antall medlemmer og mer definerte oppgaver de samarbeider rundt. Læringsprosesser i nettverk handler ofte om hvordan vi gjennom å motta informasjon, kunnskap, læring og impulser fra forskjellige kanter, (mottak), jobber med å omskrive og omformulere denne informasjon og kunnskapen før den sendes videre (pasning) til en annen kant av nettverket. Læring i nettverk dreier seg ofte om å lære til seg noe, for så å lære det fra seg igjen til andre (Wadel 2008). Relasjonelle forhold kan ha stor betydning for hvordan vi tar til oss og forstår læring. Hvem lærer oss? Hvilke roller har vi i forhold til hverandre? Følelser, tillit og aktelse kan være faktorer som er viktige, og som kan farge relasjoner og dermed evnen til å lære til og av hverandre. Samhandling og læring er også knyttet til praksisfelleskap og subkulturer som ofte viser til hvordan medarbeidere lærer seg imellom. Avdelinger som jobber med bestemte oppgaver (skole, omsorgsbolig, sykehjem), utvikler «sin praksis» og «slik gjør vi det her» kulturer. Praksisfelleskapet påvirker hvordan ansatte formidler kunnskap, lærer og henter informasjon. Hvordan læring og kunnskapsdeling foregår vil ofte påvirkes av «hvem som er på jobb». De ansatte former og lager seg sine egne virkelighetsbilder, både individuelt og i felleskap om hvordan de ser seg selv og sine kollegaer både som private og profesjonelle

i denne konteksten. Et praksisfelleskap har også ofte lærlinger og studenter som skal oppnå de samme ferdigheter og kompetanser for så selv å kunne ta del i et lignede arbeid. Disse har en viktig rolle som en som «undrer seg, stiller naive spørsmål og ser ting på en annen måte, som igjen kan få medarbeidere i praksisfelleskapet til å «se på hvorfor og hvordan de gjør oppgaver» som de kanskje også kan gjøre på en annen måte (Wadel 2008).

2.6.2 Frontpersonal og brukere:

Et forhold som det ofte blir satt lite fokus på er læringsforholdet mellom frontpersonal og bruker. I denne oppgaven blir frontpersonal omtalt enten som personal eller medarbeider. Og begrepet som ofte blir benyttet i helse og omsorgssektoren er begrepet brukermedvirkning og brukerstyring. Ofte må brukere av en tjeneste eller et produkt få opplæring og kjennskap til hvordan produktet skal brukes, eller få kjennskap til hvilke ferdigheter som skal til for å oppnå effekt av tjenesten. Hvis man ser på relasjoner mellom frontpersonal ved sykehus eller omsorgsboliger i en kommune, vil personalet være representert av medarbeidere i praksisfelleskapet, og være de som står nærmest brukeren i samhandling. Læring på dette feltet forblir ofte mellom bruker og personal, kunnskapen deles mellom personal gjennom f.eks. overlapping mellom vaktskiftet eller ved journalføring, men kunnskapen tas ifølge Wadel sjelden i bruk og tilbakemeldes som et ledd i utviklingen av organisasjonen. Brukere derimot kan danne sine egne nettverk i for eksempel brukerorganisasjoner og andre relasjoner der de snakker sammen og gir tilbakemeldinger til organisasjonen om egne erfaringer som kan føre til læring og endringer.

2.6.3 Ledelse og læring:

For å inneha kompetanse til å lede i lærende organisasjoner er det viktig for leder å forstå og aktivt kunne frembringe denne tankegang og kultur i organisasjonen. Kunnskap om tradisjonelle teorier på ledelse inneholder ikke så mye fokus på læring, men man kan hente ledelsesprinsipper fra både Argyris modellering og Segnes utvikling av 5 disipliner som er knyttet til et tankesett og et krav som først og fremst er rette mot ledere av organisasjoner. Wadel betegner ledelse som en «samhandlingsprosess» mellom ledelse og de ledede. Han skaper et nytt begrep: Læringsledelse. «Læringsledelse er enkelt sagt ledelse som har med læringsmessig organisering å gjøre» (Wadel 2008, s 110). En leder bør dermed inneha kompetanse til å lede gjennom å kunne tilegne seg lærdom og å lære bort til andre. Dette bør implementeres i alle ledd av ledelse utover i organisasjonene og også der noen medarbeidere

er satt til å lede andre. Man bør legge til rette for lærende omgivelser. Som leder bør man hele tiden være nysgjerrig, søkende og åpen for hvordan man kan benytte organisasjonens lærende prosesser til utvikling og vinning. Leder bør tilrettelegge for formell læring som for eksempel at medarbeidere kan få mulighet til å ta videreutdanning innenfor et gitt område som organisasjonen kan ha nytte av i etterkant (Jacobsen 2010).

2.7 Suksesskriterier for en sterk læringskultur

For å legge til rette for en sterk læringskultur i organisasjonen trenger man først og fremst en leder som har nødvendig kunnskap om læring i organisasjoner. Her kommer også ansvaret for å tilrettelegge slik at medarbeidere selv kan møtes og dele kunnskap og erfaringer i praksisfellesskap og nettverk. Det er viktig å etablere tider med «ubunden tid». Dette er tid som ikke er bundet opp i konkrete gjøremål, men som kan brukes til å møtes, reflektere, innhente informasjon og skape ro til kreativ tenking. Dette er ofte vanskelig å få til, da den meste av tiden er bundet opp i faste gjøremål i løpet av dagen. Det er et ledelsesansvar å tilrettelegge for og å ha nødvendig fokus på læring og kunnskap i en organisasjon. Ledelselæring har å gjøre med å sette medarbeidere i stand til gjøre noe de ikke var i stand til å gjøre før (Wadel 2008). Det er viktig å ha både formelle og uformelle møteplasser, der læring kan oppstå. Det er også viktig med tilgang på riktig læringsverktøy for å kunne settes i stand til å både å lære og å utføre oppgaver korrekt. Dette kan være digitale læringsverktøy som e-lærings kurs og opplæring i digitale systemer, tilgang til de nødvendige journal og digitale systemer for å få utført jobben, eller manuelle læringsarenaer, der for eksempel to medarbeidere går sammen slik at den ene kan lære av den andre. Legge til rette for og anerkjenne uformell læring for eksempel ved at to medarbeidere jobber med den samme oppgaven, og ved å sammen observere og reflektere over hva som blir gjort, kan de både kvalitets sjekke og også skape rom for å ved å legge sammen kompetanse, erfaring og taus kunnskap fra begge parter inn i den formelle handlingen, finne en ny og bedre måte å gjøre det på. Ledelsen og den enkelte leders rolle kan være å etablere og videreutvikle kunnskapsmål fra et overordnet nivå og ned til individ nivå, ved å bygge opp og legge til rette for å skape tillit, gjennom fagligveiledning og å sette klare mål for læring og kunnskapsutvikling. Leder bør tilrettelegge for formell læring som for eksempel at medarbeidere kan få mulighet til å ta videreutdanning innenfor et gitt område som organisasjonen kan ha nytte av i etterkant.

Ved nyansettelser bør man ha utviklet en etablert opplæringstid, der den nye arbeidstakeren kan gå sammen med en erfaren medarbeider, som har ansvar for å lære han eller hun opp i de oppgaver som skal til for å kunne settes i stand til å gjennomføre jobben. Dette vil også føre til raskere mestringsfølelse for den nye medarbeideren og vil øke potensialet for læring og deltakelse (Jacobsen 2010).

2.8 Oppsummering av teori

Vi har i dette kapitlet sett på hva begrepet læring i organisasjoner kan bety, og hvilke teoretiske rammeverk organisasjonen kan velge å benytte seg av dersom de ønsker å bruke læring som strategi i fremtidig utviklingsarbeid. Både elementene i læringssirkelen som er beskrevet i Jacobsen og Thorsvik (2020), samt teorien om enkel og dobbelkretslæring handler om å oppdage, sjekke ut, kommunisere, beslutte og deretter sette seg selv og andre i stand til å utføre handlinger som fører til en ønsket endring. Det er viktig å ha fokus på at oppdagelsen av noe nytt, eller tilbakemeldinger av feil og avvik, kan komme både fra ledelse og praksisfeltet, og at begge arenaer bør ansees som like verdifulle.

Vi har sett på flere viktige faktorer som organisasjonen bør være oppmerksom på når det kommer til muligheten for å lære. Vi har også sett på lederens ansvar for å legge til rette for å bygge en sterk læringskultur i organisasjonen og den enkelte avdelingen. Viktigheten av å åpne opp for ubunden tid for medarbeidere, enten styrt eller som en naturlig del av driften er trukket frem som en avgjørende faktor for læring. Ved å være bevisst på hvordan læring skjer, og hva som kan fremme og hemme en god læreprosess kan man hente ut viktige ressurser både internt i avdelingene mellom medarbeidere, men også eksternt i form av samarbeid med andre instanser og samarbeidspartnere. Læring mellom frontpersonal og brukere trekkes frem som en viktig læringsarena, der verdifull informasjon og kunnskap tilbake til organisasjonen ofte kan gå tapt.

Nøkkelen til gode læringsprosesser ligger i kommunikasjon og i samarbeid. Det å kunne gi og motta tilbakemeldinger er en viktig del av det å lære. Læring skjer best ved å prøve ut ting for så å erfare virkningen av det nye og å justere ved behov (Jacobsen og Torsvik 2020). Det vil dermed være viktig for ledere og ansatte å bygge en kultur som klarer og å hente ut så sann og riktig informasjon som mulig. Verdier som tillit, åpne samtaler og aksept for å rapportere om feil og mangler, samt evne og villighet til å spørre seg om hvorfor man gjør det man gjør, synes å være suksessfaktorer for en sunn og sterk læringskultur. (Jakobsen 2010). Slik jeg

tolker det så er prosessen for læring både en organisatorisk og en relasjonell prosess, der samspillet mellom flere nivåer er avgjørende for å skape og videreutvikle denne dynamikken.

3. 3.0 Metode

I dette kapitlet redegjøres det for de metodiske valg som er brukt for å få svar på mine forsknings spørsmål på bakgrunn av teori og empiriske funn. Jeg vil starte med å presentere valg av forskningsdesign, så vil jeg vise til oppgavens forskningskontekst. Før jeg presenterer de praktiske valgene og analysemetode.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign beskriver «Hvordan en undersøkelses organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet eller problemstillingen skal kunne besvares» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2019, s. 417). Beskrivelsen retter oppmerksomheten mot hva, hvem, hvor, når og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Selv om vi setter opp en foreløpig plan for gjennomføring er det likevel viktig å være fleksibel slik at den skal kunne endres underveis, dersom funn i undersøkelsen gjør at vi ønsker å endre litt på retningen (Thagaard 2018).

Jeg har valgt kvalitativ metode for min oppgave. Kjennetegn på kvalitativ metode kan være at den har en mer induktiv tilnærming mellom teori og forskning. Den bygger på en forståelse av den sosiale verden gjennom undersøkelse, deltakelse og en ontologisk posisjon beskrevet som konstruktivistisk (Bryman 2008). I denne oppgaven benytter jeg perspektivet og metoden for å kunne antyde at sosiale egenskaper og kunnskap er utfallet av alt samspill mellom individer istedenfor fenomener der ute. Det finnes flere klare typer forsknings design, men det er ikke en rett frem oppskrift innenfor kvalitativ metode (Johannessen et al., 2019). For å gjennomføre min undersøkelse velger jeg å benytte meg av et casestudie, for å finne svar på forskningsspørsmålet, ved å samle inn kvalitative eller åpne data fra den enkelte enhet og informant som går mer i dybden. Et casestudie krever mye informasjon om et spesielt tema eller område og består av informasjon fra få enheter (Jacobsen 2015). Det vil derfor være et høyere krav til transparens, ved å beskrive alle steg i forskningsrapporten så nøye som mulig.

Valg av design er et casestudie.

Et kjennetegn ved casestudier er muligheten til å hente ut forholdsvis mye informasjon fra få enheter. Tove Thagaard definerer casestudier som intensive undersøkelser om få enheter (Thagaard 2018). Casestudiet i denne undersøkelsen vil rette oppmerksomheten mot hendelsen rundt pandemien Covid – 19, og hvordan den har påvirket omsorgstjenestene i kommunene.

Den mest vanlige måten å forstå casestudie på er at man har fokus på et sted, et samfunn eller en organisasjon. Formålet er å kunne foreta en grundig undersøkelse av et fenomen eller en hendelse. Man kan bruke terminologien i de tilfeller der temaet og fokuset for undersøkelsen har interesse i seg selv, og forskeren tar sikte på å belyse den grundig (Bryman 2008). Case studeres alltid i en setting, den gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitativ tilnærming, men man kan også benyttes kvantitativ metode, enten alene eller som en del av en større undersøkelse for å skaffe seg mer detaljert datamateriale (Bryman 2008). «Målet er at analyse, tolkning og rapport skal gi leseren en forståelse av tema som er utforsket» (Johannsen et al., 2019, s. 81). Jeg vil beskrive temaet i casen mer utdypende i kapittel 4.

En av de vanligste kritikkene mot casestudie er at det kan være vanskelig å overføre funn til andre områder eller på andre tidspunkter, da det ofte er snakk om å undersøke hendelser og situasjoner som oppstår der og da. Det argumenteres om at dette heller ikke er hensikten når man benytter casestudier som design (Bryman 2008).

Jeg har valgt å skrive en komparativ casestudie. Et komparativt case inkluderer gjerne to eller flere enheter som blir nøye undersøkt, gjerne gjennom dybde intervju og deretter systematisk sammenlignet. De enkelte enhetene blir undersøkt hver for seg, men på samme måte, noe som gjør det mulig å sammenligne dem. Det blir så sett etter likheter og fellestrekk knyttet opp mot et bestemt tilfelle eller fenomen som knyttes til en spesiell kontekst (Bryman 2008).

Ved hjelp av å sammenligne resultatene kan en plukke ut felles temaer og problemstillinger som man kan benytte videre til å lage en studie om en definert hendelse eller et fenomen. Casen i denne oppgaven bygger på prinsippene for en representativ og typisk case. Kjennetegnet på en typisk case er at det er en mulighet til å fange omstendigheter og forhold i en helt vanlig hverdag eller situasjon og dermed kan benyttes som et eksempel, ikke fordi det er spesielt eller ekstremt, men at det kan gi bredere grunnlag til å svare på spørsmål innen tilsvarende kategori eller kontekst (Bryman 2008). Man kan på grunnlag av dette generalisere,

eller vise til hvordan man kan se på en lignende sak et annet sted, innen samme situasjon og/eller kontekst.

Målet med undersøkelsen i denne oppgaven er å samle inn informasjon og beskrivelser fra mellomledere i kommunenes omsorgstjeneste. Omsorgstjenesten tolkes her som en sosial enhet og omfatter alle kommunens tilbud innen helse og omsorgstjenester. For å begrense undersøkelsen har jeg valgt ut en enhet som omfatter miljøtjenesten. Kommunenes helsesektor og særegenheter ved miljøtjenesten beskrives grundig i kapittel 4.

Casen jeg vil belyse er endringene og hendelsene rundt pandemien Covid – 19, undersøkelsen er tidsbegrenset og finner sted i et begrenset område. Perioden undersøkelsen foregår i er fra 12 mars 2020 til 30 november 2020, en periode på mellom 7,5 og 8 måneder. For at informantene skulle ha så fersk data som mulig, så foretok jeg intervjuene mellom 12.12.2020 og 22.12. 2020. «En vellykket undersøkelse er avhengige av at informantene er i stand til å gi presise beskrivelser av et hendelses forløp» (Johannssen et al., 2019, s.210). Ved å gjennomføre et dybdeintervju med informantene kan en samle opplysninger og erfaringer, som et ledd i å undersøke hvordan Covid-19 har påvirket mellomledere i miljøtjenesten, og dermed også driften og brukere av tjenesten. Deretter kan man ved å sammenligne svarene fra alle informantene i den enkelte enhet belyse svarene i konteksten som beskrevet over, drøfte det opp mot valgte teori for å se om det har foregått læring i denne perioden, og hvordan både mellomlederne og ikke minst helse og omsorgssektoren kan gjøre bruk av erfaringer videre også etter at pandemien er over.

Begrensninger i studien.

Studien retter seg mot omsorgstjenester i kommunene. Da helse og omsorgstjenesten i kommunene er relativt stor og omfattende, valgte jeg å fokusere på en enkelt del av tjenesten, miljøtjenesten. Det kan være utfordrende å utlede generelle betraktninger om fenomener og forhold på bakgrunn av en studie av bare én enhet, så derfor valgte jeg å gjennomføre undersøkelsen i 5 forskjellige kommuner. Da den ene kommunen var større i omfang valgte jeg å gjennomføre samme studie med 3 forskjellige mellomledere i det samme tjenesteområde, for å se på om det også var uttrekk av likheter og ulikheter blant de tre, knyttet til forskningsspørsmålet. Når studien viser til omsorgstjenesten, så består denne av flere delenheter og virksomhetsområder. Informasjon om ett medlem av en gruppe er ikke nødvendigvis representativt for hele gruppen. Det kan også være vanskelig å

identifisere kausalitet ved hjelp av en casestudie, siden det ofte kan være mange fenomener som kan tenkes å påvirke resultatet man får (Bryman 2008). For eksempel dersom det samtidig foregår en omorganisering av driften eller er organisatoriske styrker og svakheter som påvirker avdelingene utenfor faktoren av pandemien.

Ekstern reliabilitet, handler om i hvor stor grad undersøkelsen kunne vært gjentatt av andre og fått tilnærmet likt resultat. (Bryman 2008). Dette kan være et vanskelig kriterium å møte i kvalitative undersøkelser. Ifølge Bryman er det kan det være vanskelig, nærmest umulig å «fryse» en slik sosial omgivelse eller hendelse som har funnet sted. Jeg mener likevel at undersøkelsen i stor grad kan bli gjentatt, både i andre kommuner og de kommuner som deltar i undersøkelsen, på bakgrunn av at det er læringsteori som ligger i bunn for oppgaven. Tema, erfaringer og kunnskap knyttet til Covid -19 er både nasjonalt og internasjonalt, selv om uttrykket nok kunne blitt noe annerledes, på bakgrunn av at svarene til mellomledere er basert på egne erfaringer og subjektive observasjoner og tolkninger. Deler av spørsmålene er såpass generelle at de kan tas i bruk i de tilfeller det kan være relevant å undersøke i flere kommuner, enheter og virksomheter både innenfor helsesektoren og andre offentlige instanser. Når det kommer til min egen forskerrolle så kan det være en begrensende faktor som knytter seg først og fremst til at jeg er uerfaren i forsker rollen, og at jeg som forsker også innehar egne erfaringer og kunnskap om hendelsen både i fra empirisk kunnskap, taus kunnskap og mitt egen forståelse og tolkning av den teoretiske vinklingen jeg har på oppgaven. En annen begrensende faktor er at denne undersøkelsen er utført innenfor en begrenset tidsperiode. Slik at den kunnskapen som ble delt her bærer preg av den kunnskapen man hadde i desember 2020. I dag vil man ha mere kunnskap og andre erfaringer.

Intern reliabilitet, handler om hvorvidt funn i undersøkelsen kan vise til om det er flere i forskerteamet som har hørt, sett eller opplevd det samme? (Bryman 2008). For å få en så bredt informasjonsgrunnlag som mulig, valgte jeg å intervju 7 mellomledere i 5 ulike kommuner. I den tematiske analysen har jeg valgt å se på fellestrekk og ulikheter. Jeg har valgt å belyse indikatorene; opplevelsen av informasjon, opplevelser og erfaring knyttet til drift og opplevelsen og erfaringer av læring. Jeg har i oppgaven valgt å belyse flest mulig av de felles trekkene. Utover det så har jeg jobbet alene som forsker, og har ikke deltatt i et forskerteam som har gjennomført intervjuer sammen med meg, og eventuelt kan si noe om hvordan min oppfattelse av resultatet er. Jeg har forsøkt å belyse funnene uten å tolke innholdet som rett eller galt, eller å legge min egen mening til hva de sier. Jeg har forsøkt å legge til veie en rolle som observatør, og lyttet og beskrevet det jeg har hørt og sett, forhåpentligvis på en så objektiv

måte som mulig. Ved bruk av tematisk analyse ligger det også til grunn at man ikke skal ta stilling til om den informasjonen man får fra feltet er sann eller ikke, men trekke ut temaer man ønsker å belyse videre i undersøkelsen knyttet opp mot valgt teori og kontekst. Jeg lot mellomlederne selv få dele sine subjektive opplevelser og erfaringer uten å ta stilling til det som ble sagt utover å skulle bruke det i undersøkelsen. Jeg har gjennom samarbeid med skolens veileder sett på om temaer i analysen samsvarer med funn i empirien, og vurdert og drøftet funnene opp mot teorien på en tilfredsstillende måte. Jeg har prøvd å vise til uttalelser fra flere mellomledere om spesifikke tema og situasjoner, og ved bruk av sitater, har jeg forsøkt å referere til hvordan de har opplevd og erfart situasjoner de har stått i. Jeg synes selv at jeg har fått såpass mange «likheter» i svarene at jeg kan tenke det som representativt for den gruppen jeg undersøkte.

Intern validitet, undersøker hvorvidt det er en god match mellom undersøkelsens observasjoner og funn knyttet opp mot valgte teoretisk rammeverk (Bryman 2008). Når man ser på teorien om læring og læring i organisasjoner, så kan man se at det teoretiske rammeverket støtter opp om den organisatoriske strukturen i mine undersøkelser. Det vil si at det kan være hensiktsmessig å benytte denne teorien, dersom man skal studere læring i avdelingene for miljøtjenesten. Selv om tjenesten som er undersøkt er integrert i en større organisasjon så har den likevel en struktur av individuell oppbygging, med tanke på at det har sin egen leder (mellomlederen), sitt eget budsjettområde og personalansvar. Det er knyttet egne fagområder i møte med tjenestelevering til en unik brukergruppe. Tjenesten inneholder mulighet til å studere både læring innen selve organisasjon, men også knyttet til læringsarenaer som består av læring i nettverk, team og praksisfelleskap, frontpersonal – bruker, læringsledelse i relasjon leder – ledet og læring og ledelse (Wadel 2008). Fordi samhandlingen på alle nivåer omfatter både ledere, personal, brukere, pårørende og verger, som igjen har sine egne definerte roller, så kan det være hensiktsmessig å bruke prinsippene innen læringsteori i koordinering og samhandling. Prinsippene innen læringsteori legger til grunn informasjonsdeling og samhandling basert på deling av åpen og sann informasjon, kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom partene. Disse kan benyttes for å legge til rette for bruk av åpenhet, tillit og refleksjoner, dette med formål om å skape de beste muligheter for samhandling og koordinering av fremtidige tjenester i helse og omsorgssektoren. Styrken i dobbeltkretslæring er viljen til å se på det man gjør på en annen måte, for sammen å skape de resultater organisasjonen og organisasjonenes brukere vil ha best nytte av. De empiriske funnene i undersøkelsen viser til at mellomlederne er opptatt av gode og sannferdige

kommunikasjonsveier og at de har en høy grad av tillit til sine medarbeidere i forhold til hvordan de håndterer oppgaver de blir satt til. De viser også at de er opptatt av hvordan de kan bruke tilbakemeldinger fra «brukere» av tjenesten for å ivareta og sørge for gode tjenester.

Ekstern validitet, omhandler hvordan funn i undersøkelsen kan generaliseres på tvers av sosiale settinger (Bryman 2008). Denne undersøkelsen er foretatt i en avgrenset del av helse og omsorgstjenestene i fem forskjellige kommuner. Selv om den er veldig avgrenset når det gjelder tema, omfang, tidsperiode og geografisk strøk, så kan det være hensiktsmessig å bruke teorien i møte med andre instanser i offentlig sektor. Både på tvers av kommuner og i private institusjoner. Temaet om læring går utover konteksten den her befinner seg i og kan være til nytte for å åpne opp og å legge til rette for et mer fleksibelt, deltakende og kreativt uttrykk i møte med flere omfattende endringer fremover. Jeg mener derfor at perspektivene og bruk av teori fra lærende organisasjoner i undersøkelsen kan generaliseres på tvers av sosiale settinger. Når det kommer til konkrete funn av hvordan mellomledere har erfart denne perioden, basert på konkrete hendelser og psykologiske aspekter, kan det kanskje ha en gjenkjennings effekt for andre.

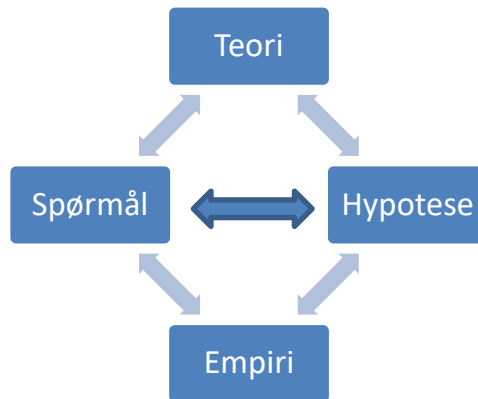
3.2 Valg av tilnærming: deduktiv - Induktivt – abduksjon

Metode er et verktøy vi benytter oss av for å få svar på vårt forskningsspørsmål. Her under kommer valg av metodisk tilnærming av forskningsspørsmålet.

En deduktiv eller induktiv tilnærming er forskjellige metoder å tilegne seg denne kunnskapen på (Jacobsen 2015). Ved en deduktiv tilnærming finner man først frem til teorier og bygger studien videre rundt dette, mens ved en induktiv tilnærming så søker man først i empirien, for så å støtte seg opp mot teori når man vet hva man skal undersøke (Jacobsen 2015).

Når vi ser på disse to strategiene for utvelgelse og utvikling av forskningsoppgaven, så kan man tenke seg at det sjelden er så svart-hvitt. Man kan tenke seg at det vil være vanskelig å gå inn i et forskerprosjekt kun med en bestemt teoretisk innfallsvinkel, uten å ta «med seg selv» med ens egne erfaringer, forforståelser og tidligere kunnskap. På samme måte vil det være vanskelig å gå inn i et forskerprosjekt helt uten informasjon, perspektiv, tidligere kunnskap om teorier, forforståelser og farget av egne eller andres fordommer. Vi er levende, tenkende og skapende vesener som naturlig nok vil være en del av en større enhet. (Johannessen et al.,

2019) En tredje og mer overlappende metode kan vi finne ved å benytte en mer pragmatisk tilnærming. Ved å kombinere de to overstående kan vi gå til den mer overlappende tilnærmingen abduksjon. Som vist i modellen under så kan man velge å gå litt frem og tilbake i forskerprosessen. «I en pragmatisk tilnærming leter man etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer» (Jacobsen 2015, s.35)



Figur 4 (Jacobsen 2015, s. 35)

I denne masteroppgaven velger jeg å benytte en pragmatisk tilnærming i møte med mitt forskningsspørsmål. Jeg benytter her en kontinuerlig vekselvirkning mellom empiri og teori. Jeg valgte å starte med en åpen tilnærming, der jeg fant et tema jeg undret meg over. Selv om jeg ønsket å gjennomføre en eksplorerende undersøkelse, med mest mulig åpne spørsmål, for å få så utfyllende svar som mulig, fant jeg det hensiktsmessig å se om jeg fant et teoretisk rammeverk å bygge oppgaven på. Med bakgrunn i dette kunne jeg jobbe videre med temaer jeg ble opptatt av etter at jeg hadde samlet inn empirien. Etter at jeg var ferdig med intervju og analyse, måtte jeg supplere med mer relevant teori, samtidig som jeg valgte bort teori som ikke var nødvendig. Jacobsen (2015) hevder at det i de tilfeller man jobber slik, så er det meningsløst å snakke om enten eller når det kommer til induktiv eller deduktiv tilnærming.

3.3 Forskningskontekst:

Jeg ønsket å få kunnskap om fenomenet læring i organisasjoner og undersøke den i sammenheng med rollen til mellomledere i omsorgstjenester i kommunene. I denne konteksten er det i mellomledere i miljøtjenesten i kommunen som er målet. Case studier er velegnet til å

kunne undersøke fenomenet man forsker på i sammenheng med kontekst. Enkeltside design kan være hensiktsmessig hvis undersøkelsen representerer et kritisk, unikt eller ekstremt tilfelle. Det kan gi en bedre og fyldigere forståelse av fenomenet (Johannsen et al., 2019).

3.4 Utvelgelse av enheter

Med temaet læring i organisasjoner fra et lederperspektiv, så jeg for meg et uforholdsmessig stort område å forske på. «I intervju og observasjonsstudier representerer utvalgte personer» (Thagaard 2018, s. 54). For å avgrense og dekomponere nedslagsfeltet valgte jeg å konsentrere meg om organisasjoner innen enkelte kommuner og derfra inn imot helse og omsorgssektoren. For å skille mellom institusjoner og hjemmeboende tjenester, med bakgrunn i forskjellige typer lovreguleringer og samfunnsmandat, rettet jeg blikket mot helse og omsorgstjenester for hjemmeboende. I utvelgelse av respondenter av få enheter er det viktig å skille ut de som har egne erfaringer med det fenomenet som skulle studeres, og dermed kunne gi best mulig informasjon for å svare på problemstillingen. Jeg skilte så mellom hjemmetjenesten og omsorgsboliger der jeg foretok en strategisk utvelgelse for å få mest mulig kvalifisert informasjon. (Thagaard 2018).

Valget falt på tjenesteområdet for mellomledere som har ansvar for å gi døgnkontinuerlige helse og omsorgstjenester for mennesker med psykisk utviklingshemming. Her kalt miljøtjenesten. Den strategiske utvelgelsen viser seg i at respondentene er spesielle, da de innehar en bestemt rolle og funksjon som ikke andre i den avdelingen eller kommunen har. Majoriteten av de kommuner jeg undersøkte hadde ansatt *en* leder i miljøtjenesten. I en litt større kommune var det flere mellomledere som hadde fordelt definerte områder mellom seg. Dette tjenesteområde kan ha forskjellige benevnelser i kommunenes organisasjonskart, der to av dem kan være miljøtjenesten eller tilrettelagte tjenester. Jeg vil i denne oppgaven benevne tjenesten som Miljøtjenesten.

Utvalget består av 7 informanter valgt ut fra 5 små og mellomstore kommuner innenfor en region på Østlandet. Jeg kontaktet aktuelle informanter, som jobber i kommunenes avdelinger i miljøtjenesten. Jeg forklarte dem hvem jeg var, hvor jeg jobbet og hva jeg studerte. Jeg forklarte at jeg ønsket å gjøre en studie knyttet til læringsteori i masteroppgaven min og forklarte om tema og problemstilling for oppgaven. Jeg spurte om de kunne tenke seg å delta

i intervjuer. Alle de forespurte takket ja til å delta. Jeg sendte i forkant ut en e-post til alle med nærmere beskrivelse av undersøkelsen og vedlagt godkjent samtykkeerklæring som var signert av meg og min veileder ved skolen. Jeg kom med forslag om dato og tidspunkt for intervjuer i e-posten. Jeg fikk raskt tilbakemelding på at de ønsket å delta, sammen med godkjenning eller justeringer i forhold til tidspunkter. Jeg avtalte at vi skulle møtes i deres kommune til avtalt tidspunkt.

Jeg tror at det at jeg fikk relativ lett adgang til forskningsfeltet var på grunn av at jeg selv har erfaringer med tjenesten og at dette var noe som fattet interesse hos informantene. Jeg tror også at det var en fordel at jeg «kom utenfra». Før de samtykket til intervjuet ba de om tillatelse fra sine nærmeste ledere i organisasjonen, og på den måten er studiet godt forankret. Jeg har kun hatt kontakt med informantene, og fikk dermed innpass gjennom kommunikasjon med dem. (Thagaard 2018). Det knyttet seg litt spenning til om jeg kunne reise å foreta fysiske intervjuer med hensyn til smitterisiko mellom kommunene, men vi ble enige om å gjennomføre fysiske møter. Intervjuene ble gjennomført på egnede møterom med behørig avstand og vi fulgte gjeldende smittevernregler. Jeg skulle gjerne hatt tilgang på flere respondenter, men både på grunn av tidsperspektiv, begrensinger i reisevirksomhet og ønske om individuelle intervjuer med personlig oppmøte, så valgte jeg å benytte meg av et mindre antall respondenter. I etterkant ser jeg at jeg også kunne tatt med flere kommuner, men svarene er likevel såpass samkjørte at jeg selv mener at svarene er representative for utvalget.

3.5 Søknad til NDS og innhenting av samtykke

Før jeg kunne kontakte og innhente samtykke fra mine informanter så måtte jeg søke om godkjenning til oppgaven ved NSD. Norsk senter for dataforskning. NSDs meldeskjema er et digitalt skjema. Jeg opprettet en profil og sendte inn et meldeskjema der jeg beskrev hvordan jeg skulle behandle og bruke eventuelle personopplysninger i mitt forskningsprosjekt. NSD er med å sikre at planlagt behandling for personopplysninger er i tråd med personvernlovverket. Meldeskjemaet ble sendt inn og det kom tilbake med godkjenning den 10.12.2020. Det innsendte skjemaet har referansekode 532019. Når jeg fikk godkjenning fra NSD så tok jeg kontakt med informantene og sendte dem en e-post med nærmere forklaring om prosessen og la ved et samtykke skjema som beskrev oppgaven som inneholdt forskningsspørsmålet og ba om samtykke fra den enkelte informant til å delta. Samtykkeerklæringen var underskrevet av skolens veileder og av meg som student.

3.6 Innsamling av data

Som innsamlingsmetode i undersøkelsen benyttet jeg meg av åpne intervjuer. Jeg valgte åpne semi - strukturerte intervjuer, med noen få utvalgte spørsmål og underspørsmål. Intervju er den mest vanlige metoden å samle inn data på, for å få fyldig informasjon om hvilke synspunkter og perspektiver informantene har på temaet som undersøkelsen handler om (Thagaard 2018). Jeg la opp til at informantene selv kunne styre litt av innholdet i intervjuet, samtidig hadde jeg gjort klar noen støtte spørsmål, for å sikre at vi holdt oss til teamet. Gjennom deres egne historier skulle informantene selv lete etter og finne det de mente at de hadde erfart og lært gjennom denne pandemiens første fase. Dette var den første gangen jeg gjennomførte intervju i et forskningsprosjekt så jeg var veldig spent.

Fordelen var at jeg selv hadde kjennskap til temaet som skulle belyses, og kanskje ble sett på som en likemann. Jeg har selv erfaring og relevant utdanning i forhold til tjenesten, og innehar samme stilling som informantene i en annen kommune. Jeg ville legge til rette for at informanten skulle få størst mulig frihet til å uttrykke seg og dele sin historie. Dette var viktig da jeg skulle forske i eget fagområde. Jeg var avhengig av å høre andres opplevelser og erfaringer. Jeg begynte hovedsakelig å samle inn teori etter at intervjuene var ferdige i desember, så prosessen har vært litt lang og søkende for å finne relevant teori som kunne bekrefte eller avkrefte de svar som var kommet inn igjennom empirien.

3.7 Lydopptak til intervju:

Jeg har benyttet nettskjema, diktafon appen som er utviklet av Universitetet i Oslo. Med diktafon appen kunne jeg ta opptak med min egen smarttelefon, svarene ble sendt til en egen side (min profil) på nettskjema. Opptakene ble umiddelbart kryptert på telefonen. Man kan ikke lytte til opptak i mobil appen. Man kan bare lytte til opptak fra den opprettede siden i nettskjema. Appen er lastet ned fra App Store og er gratis. Jeg benyttet min egen telefon til opptakene. Jeg opprettet i forkant av intervjuene profilen på nettskjema og testet appen slik at jeg visste at det virket. Ett opptak er på 45 minutter, og dersom det skulle gjøres flere opptak måtte jeg starte appen på nytt. Bortsett fra med den første informanten så var lengden på intervjuene lengre enn 45 minutter. Alt gikk greit, men det skjedde en feil etter at jeg hadde

transkribert intervjuene ferdig. Jeg hadde ikke stengt nettskjemaet, og på to av intervjuene så ble det siste lydopptaket slettet. Dette var på intervju nummer 5 og 6. Jeg vet ikke helt hva som skjedde, men da jeg åpnet appen igjen neste gang, så var siste delen på de to intervjuene borte. Jeg mener selv at jeg likevel har fått tatt vare på informasjonen i intervjuene til oppgaven.

3.8 Gjennomføring av intervjuer

Jeg har benyttet en – til –en Semi strukturert intervju. Det kan benyttes når vi er interessert i å få en fyldig og detaljert beskrivelse av informantens erfaringer, forståelser, tanker, oppfatninger og meninger knyttet til et spesielt tema eller fenomen (Johannessen et al.,2019). Spørsmålene var knyttet til prosessene i «Læringssirkelen» (Jacobsen og Thorsvik 2020). I tillegg la jeg inn spørsmål om temaet egenomsorg og egen læring. Spørsmålene var laget slik at det var mulig med åpne svar, og at jeg raskt kunne bevege meg frem og tilbake i intervjuguiden ved behov. Jeg ønsket ikke å styre intervjuet i for stor grad, men stilte oppfølgingsspørsmål, dersom det ble opphold i samtalen, eller at jeg trengte å styre samtalen inn igjen for å få svar på problemstillingen min. Jeg la til rette for at informantenes erfaringer og oppfatninger skulle komme godt frem ved å la dem være med å bestemme hva som skulle tas opp i intervjuet (Johannessen et al.,2019).

Nøkkelspørsmålene var bygget opp rundt de forskjellige trinnene i læringssirkelen. Dette hadde jeg gjort for å sikre at jeg fikk svar på spørsmålet om de hadde erfart og opplevd noe som kunne føre til læring. Av og til svarte de på flere spørsmål under ett. Da gikk jeg bare videre, og har heller delt svarene inn på rett plass under behandlingen av data. (Johannessen et al.,2019).

Avslutningsvis spurte jeg om de hadde noen tanker om sin egen læringsprosess, både som ledere og individ. Hvordan de hadde ivaretatt egen helse og vist egenomsorg i denne perioden, og om de hadde opplevd å få lederstøtte av sine overordnede. Her kommer jeg inn i en mer sensitiv del av intervjuene, der jeg merket at informantene ærlig reflekterte over spørsmålene og at det gjorde inntrykk på dem. Det var tydelig at de ikke hadde tenkt så mye på det. I løpet av de første intervjuene ble jeg også opptatt av temaet om bruk av hjemmekontor. Jeg la dette til på slutten av spørsmålene mine.

3.9 Dokumentering av intervjuet

Dokumentering av intervjuene ble gjort ved hjelp av lyd opptak. Jeg benyttet «Diktafon appen i Nettskjema» utviklet av Universitetet i Oslo. Godkjenningen av bruk er i tråd med en samarbeidsavtale med Høgskolen Innlandet. Jeg opprettet egen profil i Nettskjema i forkant av intervjuene. Da opptak og intervjuer var gjennomført ble de kryptert og lagret i Nettskjema, og det var der jeg kunne gå inn å hente opp rapportene. Jeg skrev ikke notater mens jeg fortok intervju, da jeg ville ha fullt fokus på samtalen. I etterkant satte jeg meg ned og transkriberte intervjuene og førte inn svarene der de passet best. Dersom det var svart på flere spørsmål, litt om hverandre, valgte jeg å skrive det inn under det spørsmålet jeg spurte og lot de andre feltene stå åpne. Som sagt er kjent feil at jeg i etterkant av intervju og transkribering har «klart å slette» to lydfiler, da jeg ikke har «stengt» nettskjemaet.

3.10 Systematisering og kategorisering.

Etter transkripsjonen hadde jeg tilgang til mye data. Datamaterialet var uoversiktlig, og det var behov for å forenkle og strukturere datamaterialet. Jeg laget dokumenter i Word, og begynte å jobbe med å lete etter koder ved å markere teksten. Deretter lette jeg etter temaer i materialet for lettere å kunne trekke ut viktige punkter (Johannesen, Rafoss og Rasmussen 2020). Denne prosessen vil bli beskrevet nøyere i kapittel 5.

Fordi jeg har lagt opp til en abduktiv tilnærming på oppgaven trengte jeg ikke å ha fokus på dikotomisering i utgangspunktet for studien (Thagaard 2018). Etersom jeg hadde valgt en eksplorerende problemstilling, sammen med et utgangspunkt i læringsteori så ville jeg ved å justere balansen mellom teori og empiri kunne se mere åpent på materialet. Jeg hadde allerede noen tanker om hva jeg skulle lete etter i dataene, men prøvde så godt jeg kunne å fristille meg fra min egen erfarings baserte kunnskap og tanker om teori i de første gjennomgangene av materialet, for å lytte oppmerksomt til den historien de egentlig fortalte (Jacobsen 2015).

For å finne mest mulig sann informasjon fra den transkriberte teksten, så kodet jeg ved å markere sitater i intervjuene. Først kodet jeg ved å markere relevante ord og sitater, deretter så kodet jeg videre ved å lese gjennom på nytt og kategorisere likheter og ulikheter i tekstene. Jeg stilte spørsmål til teksten for å kunne hente ut det jeg egentlig lurte på, men her fant jeg også en del ting jeg ikke visste at jeg lurte på, men som jeg så at likevel kunne være relevant

for oppgaven. Jeg valgte ut noen hovedtema som jeg ville jobbe videre med. Heretter vekslet jeg frem og tilbake mellom teori og empiri for å se hva jeg hadde funnet, og hvordan jeg kunne bruke det til videre drøfting i rapporten for å kunne svare på forskningsspørsmålet i undersøkelsen.

3.11 Etisk og juridisk ansvar

Forskningsetiske prinsipper er regler, retningslinjer og prinsipper som viser til om noe er rett eller galt (Johannesen et al., 2019). Med bakgrunn i at jeg benytter meg av enkelt mennesker som informanter, samt setter lys på en offentlig og definert tjeneste så må jeg også foreta en etisk vurdering av oppgavens innhold. Når vi kommer til diskusjoner om etikken i sosiale forskningsanalyser beveger vi oss raskt inn i et område der slike temaer bør belyses. Et eksempel på dette er hvordan vi opptrer i møte med informantene og enhetene som vi undersøker. Det kan være snakk om hvilke arenaer og temaer vi velger å involvere oss i og å belyse (Bryman 2008). Jeg har etter beste evne prøvd å legge opp til en undersøkelse og data innsamling basert på fri vilje (gjennom skriftlig og muntlig samtykke), og ved at jeg har lagt til rette for at informanten selv kan få styre mye av innholdet i intervjuet. Jeg har informert om at man må ivareta taushetsplikten gjennom å unngå å nevne navn eller situasjoner som kan knyttes opp mot enkelt hendelser eller enkelt personer gjennom intervjuet. I de tilfeller dette kan ha skjedd, så vil jeg selv søke og generalisere eller omskrive relevante data i oppgaven slik at de ikke kan føres tilbake til enkelt personer. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt retningslinjer som omhandler forskningsprosessen. Analysen som brukes er tematisk analyse.

Jeg har tydelig informert både informanter, studiested, og i denne oppgaven, om min egen rolle som student, samt at jeg forsker innenfor det området jeg selv jobber. Jeg redegjør for valg av tema og problemstilling og om valg av informanter. Jeg velger informanter fra andre kommuner og andre avdelinger for å sikre en objektiv fremstilling av case og tema.

Jeg reflekter over mine egne verdier og holdninger i forhold til tema og forskningsobjekt og ikke minst mitt grunnlag for valg av problemstilling. Jeg ønsker å tilføre tjenesten en positiv studie gjennom denne pandemien vi opplever, som de kan ta med seg videre som en mulighet for læring og til å skape noe nytt. For å kunne stille mest mulig åpen til innsamling og behandling av data, prøver jeg å ikke lage meg en «egen historie» fra perioden og om tema, men kun fokusere på informantenes historier. Bryman nevner 4 punkt som er viktig for en

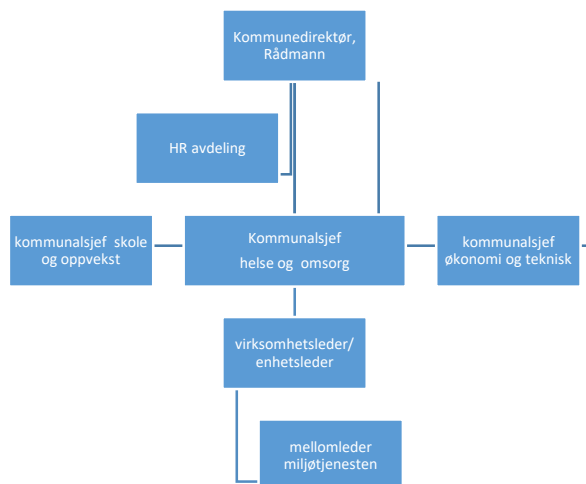
forsker å være oppmerksom på; 1. viktigheten av å være oppmerksom på å ikke skade andre, 2. viktigheten av informert samtykke, 3. viktigheten av å ikke invadere privatlivet og 4. om det kan være uærlig hensikter involvert (Bryman 2008, s. 118). For å få svar på forsknings spørsmålet så har jeg kun vært ute etter å lytte til informantenes egne opplevelser og erfaringer til den første perioden i pandemien. Alle informantene har samtykket til deltakelse, og jeg har ikke tatt stilling til om hvorvidt det som er fortalt er sant eller ikke, da dette bygger på informantenes subjektive opplevelse, så vil det være individuelt. I analysen benytter jeg tematisk analyse, som istedenfor å være opptatt av hvem som sier hva, er opptatt av å belyse temaer i undersøkelsen for å få svar på spørsmål. Det er ikke nevnt spesifikke hendelser eller områder som kan identifisere informantene i undersøkelsen med privatlivets fred, eller som skal kunne virke ufordelaktig for dem eller tjenesten. Beskrivelsen av tjenesten er gitt på et overordnet og generelt grunnlag og jeg har ikke gått i dybden i forhold til enkelte kommuner, men forsøkt gjengitt ved hjelp av teori fra pensum, samt nasjonale veiledere. Informasjon rundt besøksforbud er kun henvist som kilde fra media, der den belyses fra VG og med VG sitt perspektiv. Forskeren tar her ikke stilling til innholdet i VG sine artikler utover å vise til artiklene som et grunnlag for å omtale temaet i beskrivelsen, og om hvorfor dette er et tema som det kunne være interessant å spørre om i intervjuene. Det er ikke tatt stilling i undersøkelsen om tema og informasjon som kommer frem i VG er sant eller ikke.

Jeg ser ikke på meg selv som en informant eller en person som har tilleggsinformasjon til saken, men jeg er oppmerksom på min egen rolle som forsker knyttet opp mot at jeg jobber i det samme feltet som blir undersøkt, og at dette kan komme til å farge studien ut fra min egen bakgrunn. Jeg har vært oppmerksom på dette. Ut fra mitt eget perspektiv og verdier som avdelingsleder og autorisert vernepleier jobber jeg etter profesjonens yrkesetiske retningslinjer, blant annet utarbeidet av Fellesorganisasjonen (FO), de etiske prinsipper som ligger i min rolle som student ved Høgskolen Innlandet og nå disse prinsippene fra NESH.

4. 4.0 Organisering av omsorgstjenester i kommunene

Det finnes mange forskjellige definisjoner på ledelse. Thorsvik og Jakobsen har beskrevet den slik: «Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenking, holdning, og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå et felles mål» (Thorsvik og Jakobsen 2020, s. 405). Wadel peker på det mer praktiske perspektiv som viser til rolleforholdet. For å kunne utøve ledelse må man også ha noen å lede. Her vises det til den formelle og uformelle relasjonen mellom «leder og ledet» (Wadel 2008.) I denne masteroppgaven skal vi beskrive det nivået som omhandler mellomledere i offentlig sektor. Nærmere bestemt mellomledere som jobber i kommunens miljøtjeneste og yter tjenester til mennesker med psykisk utviklingshemming. Vi skal se på plassering av tjenesten i organisasjonskartet og så gi en kort beskrivelse av tjenesten. Deretter kommer en mer teoretisk fremstilling av noen av mellomlederens oppgave knyttet til funksjonen

4.1 Ledelse i kommunen



Figur 5 Et eksempel på oppbygging av kommunenes organisasjonskart med fokus på helse og omsorgssektoren og miljøtjenesten.

De fleste vil nok ha forskjellige bilder i hodet når de tenker på «en kommune», og hva en kommune er. Det kan være vanskelig å beskrive innholdet konkret. Nils Schaug i boken «Leder i kommunen» definerer den slik: En kommune ligger i et geografisk avgrenset område, har ansvaret for offentlige oppgaver og styres av lokalbefolkningen (Skaug 2010, s.11). Et av grunnprinsippene i demokratiet er at «legd styrer lærd». Den politiske ledelsen i kommunen har den overordnede ledelsen og styrer gjennom politiske vedtak, mens administrasjonen, styrt av rådmann eller kommunedirektør har ansvaret for den organisatoriske og faglige driften av kommunen. De forskjellige kommuner utarbeider sine egne ledelsesprinsipper og verdigrunnlag som de jobber etter og det utarbeides en kommuneplan som er kommunenes styringsdokument. Vi skal i denne oppgaven holde oss til den administrative ledelsen i kommunen, med rådmann eller kommunedirektør på toppen.

Noe av det som skiller offentlig fra privat sektor er at all ledelse er transparent og skal skje gjennom fullt offentlig innsyn og kontroll. Tjenestene som ytes er gratis, og man kan ikke redusere tapsbringende aktiviteter. Det betyr at dersom en avdeling eller tjeneste øker sitt utgifts område ved økt drift, helhetlig eller i perioder, kan man ikke velge bort noen av aktivitetene for å spare penger dersom dette er regulert gjennom politiske vedtak eller er gitt gjennom rettighetslover. Dette kan igjen gi mindre rom for å utøve ledelse i offentlige organisasjoner fordi de aller fleste ressurser vil kontinuerlig være knyttet opp mot drift og det å utføre tjenester på individnivå. Den kommunale helse og omsorgstjenesten er spesielt utsatt når det kommer til lederutfordringer. Krav om døgkontinuerlige tjenester gjennom hele året skaper store og omfattende ressursbehov. Krav til ekstern og intern samhandling mellom tjenestenivåer både innen primær og spesialhelsetjenesten og sykehus skal sikre tett og god oppfølging av helse og omsorgstjenester der folk bor (Skaug 2010). Vi skal se litt mer på ledelse og innhold i tjenestene som omfatter hjemmeboende i bofelleskap, omsorgsboliger og private hjem.

4.2 Helsetjenester i kommunen

Et av kjerneområdene i kommunens helse og omsorgstjeneste er krav om individuell oppfølging, lovregulerte rettigheter og offentlig finansiering. Dette gir kommunen et ansvar for å sikre gode tjenester i alle landets kommuner. Det har vært sterk vekst i behovet for kommunale helsetjenester de siste 20-25 årene. Det har skjedd store endringer i de forskjellige områder av den kommunale helsesektoren de siste årene (Stamsø 2017). Jan Inge Hanssen,

professor ved Universitet i Nordland viser til spesielt 3 områder som peker seg ut. Sykehjem, hjemmebaserte tjenester og økte tjenester til yngre pasienter og brukere, i denne sammenhengen brukere under 67 år. I 2015 var det 80 000 personer som mottok disse tjenestene. (Hanssen i Stamsø 2017)

Tjenesteområdet som yter tjenester til mennesker med psykisk utviklingshemming er forankret i HVPU reformen fra begynnelsen av 1990 tallet. En reform som førte til at kommunene fikk hovedansvaret med å følge opp og bosette mennesker med psykisk utviklingshemming. Prinsippet om normalisering står sterkt gjeldene og kravet om å ivareta og utvikle et faglig godt tjeneste tilbud. I denne oppgaven vil jeg skrive om den tjenesten som yter helse og omsorgstjenester til mennesker med utviklingshemming.

4.3 Beskrivelse av kommunale helse og omsorgstjenester for mennesker med utviklingshemming.

Det teoretisk grunnlaget i dette underkapitlet bygger på informasjon og veiledning fra offentlige instanser som Helsedirektoratet. «St. meld. 29 (2012-2013), Morgendagens omsorg», og «NOU 2016:17 På lik linje» (2016). I august 2020 ble det lagt ut et høringsutkast til ny veileder «Gode helse- og omsorgstjenester til personer med utviklingshemming». Denne er fortsatt ikke godkjent når oppgaven leveres. Jeg har likevel lest gjennom den i høst, og noe av innholdet her kan ha blitt «farget» av dette. Jeg velger likevel ikke å referere til den på bakgrunn av at den ikke er godkjent. Ellers tas det utgangspunkt i beskrivelser gitt fra informanter og forskers egen kjennskap til område.

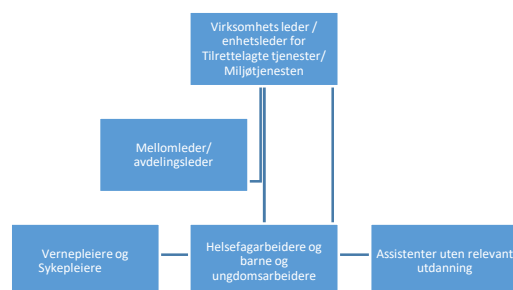
Kommunens tjeneste tilbud til mennesker med utviklingshemming er lovpålagte og omtales ofte som livsløp tjenester. Det betyr at innbyggere med denne diagnosen ofte mottar flere og mer omfattende og sammensatte opplærings, omsorg- og helsetjenester enn befolkningen for øvrig. Den utløser ofte egne assistenter i barnehage, skole, avlastingstjenester, gjennom barn - og ungdoms år og overgang til egen bolig. Boligformen er gjerne knyttet til et bofelleskap, kommunal omsorgsleilighet eller private hjem. Brukergruppen vil ha rett til å motta helhetlige og koordinerte tjenester i form av helse oppfølging, bo veiledning og praktisk bistand. Dette gjør tjenesten mer kompleks og sammensatt i forhold til tjenestelevering. Kommunene bør legge til rette for å bidra til at alle får de samme muligheter til deltakelse i arbeid, dagaktivitet, kultur og fritids tilbud som øvrig befolkning. Det vil også være fokus på ivaretagelse og

utvikling av ferdigheter som vil føre til mest mulig selvstendige i daglige gjøremål. Det kan være alt fra ivaretagelse av personlig hygiene, til handling på butikk og matlaging, husarbeid og sosiale arenaer der man kan invitere andre på besøk eller selv gå på besøk og reise på ferie. Her under ligger også opplæring og støtte til å opparbeide selvbestemmelse og beslutningskompetanse, for å påvirke og å ta mest mulig egne valg i hverdagen. Alle faser i livet er viktig i forhold til ivaretagelse og utvikling.

Gode helse og livsløpstjenester ivaretar og fører til at mennesker med utviklingshemming, på lik linje med den øvrige befolkning oppnår økt levealder, som et resultat av et fokus på bedre kosthold, bedre helseoppfølging og mer fysisk aktivitet. Det blir satt et stadig større fokus på mennesker med utviklingshemming og aldring. De utvikler ofte de samme aldersrelaterte utfordringer som den øvrige befolkning.

Denne tjenesten har ofte en stor grad av stabilitet i personal gruppene og de samme ansatte kan følge opp og bistå med tjenesteyting i en avdeling / bolig eller kommune store deler av arbeidslivet. Brukere og ansatte kan ofte få et veldig tett bånd og relasjon, dette omfatter også gjerne tette relasjoner knyttet til brukere, pårørende og verger gjennom mange år. Grunnen til at jeg setter spesielt fokus på dette, er at det viser omfanget og kompleksitet i tjenesten som ansatte og ledere befinner seg i. Videre i denne oppgaven vil vi ha fokus på mellomleder funksjonen i overnevnte tjeneste.

4.4 Mellomlederen i miljøtjenesten



Figur 6 Et eksempel på oppbygging av avdelingen for tilrettelagte tjenester eller miljøarbeidertjenesten.

Mellomlederen jobber her som nærmeste leder til de ansatte som utfører den faglige og praktiske delen av tjenesten. Mellomlederen kan både ha en ren administrativ stilling, og en delt stilling der noe av stillingen er satt til å jobbe ute i praksisfeltet. Da er det ofte knyttet jobb i turnus, med jobb hver 3 eller 4 helg.

«En mellomleder er enhver leder som til enhver tid befinner seg to nivåer under en toppsjef og et nivå over arbeidere/ førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessen som et hele» (Hope 2017 s. 22).

Oppgaver som faller til denne funksjon har de daglige og individuelle oppfølginger av den enkelte medarbeider, sykefraværsoppfølging, turnusansvar og ansvar for utarbeidelse av øvrige arbeidstidsordninger og vaktinnleie. De skal sørge for å tilrettelegge for opplæring av nyansatte, og kompetanseheving av de øvrige ansatte for å sikre faglig kvalitet av tjenesten, og har et økonomisk ansvar for sin avdelings budsjettmidler. Den formelle kompetansen er ofte innen faget, som sykepleier eller vernepleier, og med en eller form for lederutdanning. Undersøkelser i omsorgstjenesten viser at mellomledere har ansvar for flere ansatte sammenlignet med andre virksomheter. Kontrollspennet kan variere og er ofte på over 30 årsverk, fordelt på opptil 50 ansatte på grunn av mange små deltidsstillinger. På bakgrunn av disse tallene kan man tenke seg at det er behov for å sette inn et kraftig satsingsområde for å utdanne og utvikle nye ledere innen helse og omsorgssektoren (Skaug 2010). De senere årene er det kommet en del nye kompetanseprogram og nye utdanninger som er spesial komponert for denne sektoren. Økte tjenester, teknologi, organisasjon og kunnskapsledelse bør inn for å sikre høy kvalitet i tjenestene fremover.

Mellomledere i offentlig sektor utøver både indirekte og direkte ledelse. De vil nok oftest utøve det som kalles direkte ledelse. Begrepet viser til direkte samhandling og kommunikasjon mellom leder og personalet (Jakobsen og Thorsvik 2020). Når det kommer til mellomlederens utøvelse av indirekte ledelse vil dette gjerne omfatte mellomlederens egne informasjonskanaler og samhandlingspartnere, der de gjennom informasjonsflyt, samhandling, og direktiver tar med seg denne kunnskapen tilbake og bruker den til å tilrettelegge i avdelingene i forhold til hvordan man ønsker å påvirke drift og medarbeideres atferd innenfor organisasjonens / avdelingens formelle og uformelle rammer.

En viktig del av en mellomleders arbeidshverdag er knyttet til oppgaver som personalhåndtering og daglig drift. Organisasjons forsker Ole Hope har skrevet en doktorgrad avhandling om mellomlederens betydning i organisasjonen. I boken «Mellomlederen» refererer han til mellomlederens komplekse og mangfoldige oppgaver. Mellomlederen har ansvaret for å ivareta og følge opp personalgruppen sin. Han må kunne mestre god og tydelig kommunikasjon. Kommunikasjon er en viktig faktor når organisasjonen setter sine mål og informasjon skal formidles mellom mennesker og nivåer (Jacobsen og Thorsvik 2020). For å kunne iverksette endringer må de kommuniserte beskjeder og oppgaver internaliseres både i mellomlederen selv og personalgruppen gjennom individuelle og kollektive prosesser. Hope bruker begreper som sensemaking og sensegiving (Hope 2017). Meningsdannelse er viktig for å oppfatte og omsette informasjon til handling. Ledelse vil alltid være en relasjonell og kollektiv prosess (Jacobsen og Thorsvik 2020). Med endringer kommer ofte motstand, og ved å se på kompleksiteten og omfanget av disse faktorer så kan gode kommunikasjonsegenskaper og en sterk mellommenneskelig og relasjons kompetanse, være en fordel for mellomlederen. Holdning og tankesettet bør være at man alltid jobber for å ivareta de ansatte på best mulig måte (Hope 2017).

Å holde hjulene i gang er uttrykk man gjerne knytter til gjennomføring av virksomhetens daglige drift. I endringer kan det være utfordrende å holde fokuset og trykket i gang rundt driften. Det å «holde hjulene i gang», sikre forsvarlig produksjon og faglig kvalitet er av hovedfokuset i enhver organisasjon. Man kan med utgangspunkt i dette tenke at mellomlederens rolle i endring er svært krevende og omfattende. Det virker essensielt at en mellomleder her kjenner både organisasjonens mål og struktur, samtidig som han eller hun bør besitte spesialkompetanse på sitt fagfelt eller avdeling for å kunne ivareta drift, tjenesteproduksjon samt å håndtere og støtte personalet i en krevende periode. Mellomlederne bør kunne drive virksomhetens hovedoppgaver i endringsperiodene uten at kvalitet og faglighet faller under akseptabel standard (Hope 2017). I en endring eller omorganisering prosess kan man tenke at roller skal byttes ut. Kanskje noen slutter i viktige posisjoner, medarbeidere og mellomleder kan bli gitt nye og andre arbeidsoppgaver både for en periode og på sikt. Denne mellomfasen kaller Hope for «et ansvarsvakuum» (Hope 2017). Dette kan føre til at oppgaver går tapt eller blir nedprioritert i lengre eller kortere perioder dersom man ikke er oppmerksom på at det kan skje. Mellomlederen må balansere mellom nåtidens og fremtidens drift. «Mellomledere må fremstå som en balansekunstner som må håndtere den

kritisk balansen mellom endring og kontinuiteten» (Hope 2017 s. 105). Og alt dette må skje til rett tid. Ikke for raskt og ikke for seint, for å ivareta prosessen og alt den krever.

4.5 Miljøtjenesten sett i sammenheng med pandemien Covid – 19.

Denne undersøkelsen har kun fokus på den første perioden av utbruddet med korona i Norge. Fra perioden 12. mars til april / mai 2020. Deretter omfatter undersøkelsen den videre tiden fremover til og med 30. november 2020. Dette anses i denne oppgaven som perioden mellom smittebølge 1 og 2. Hensikten er å se på om man kan vise til at det har oppstått læring i denne perioden. Det er i denne oppgaven kun benyttet fagstoff og empiri fra mars til og med desember 2020. Det er derfor ikke tatt med temaer rundt vaksine og mutert virus som kom i 2021.

«Koronavirusfamilien omfatter mange ulike virus som kan gi luftveisinfeksjon. Mange koronavirus forårsaker lette forkjølelser, mens andre kan gi mer alvorlig sykdom og i noen tilfeller død» (FHI 2020).

Viruset smittet raskt og smittetallene økte kraftig den første perioden. Og etter 10. mars erklærte regjeringen at det ikke lengre var mulig å føre smittesporing eller kontroll med alle registeret smittetilfeller. Den 12. mars vedtok regjeringen å sette inn de strengeste, nasjonale tiltakene siden 2 verdenskrig som et ledd i å stoppe smittespredningen.

Tiltakenes første periode var 12.mars kl. 18.00 tom 26.mars, med mulighet for forlengelse. Jfr. vedtak etter lov om smittsomme sykdommer § 4-1 andre ledd.

Tabellen under er en gjengivelse av alle tiltakene som ble satt inn 12.mars 2020. Jeg vil nevne her at tiltakene er senere justert og at det har kommet til nye tiltak, samt opphevet noe, men siden jeg bruker denne tidsbegrensende periode i oppgaven min, så velger jeg å legge ut denne første listen. Dette viser også til den store og omfattende endringen i samfunnsbilde som skjedde i mars 2020, og som er grunnlaget for å se etter læring i den overnevnte periode.

Tiltak fra helsedirektoratet som et ledd i å hindre spredningen av viruset covid-19.

Tiltak	Unntak
- Møteforbud og stenging av virksomheter	- Holdes åpent for særlig samfunnskritiske funksjoner.
- Forbud for helsepersonell mot utenlandsreiser • fom 12 mars, kl 18.00 til ut april)	
- Karantene etter reise utenfor Norden.	
- Stenging av barnehage, skole og utdanningsinstitusjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Opprettholdelse av barnehage og skole for barn av mennesker med særlig samfunnskritiske funksjoner, • Barn i særlig utsatte risikogrupper, ift hjemmesituasjon, og tilgang på barnevakt • Barn med særlige omsorgsbehov
- Stenging og forbud mot diverse arrangementer • For eksempel: idrett og kultur arrangement, treningssenter, frisør og hudpleiesalonger, og svømmehaller ect.	
	- Detalje, - og varehandel holdes åpne
- Kollektivreiser og jobbe hjemmefra	<ul style="list-style-type: none"> • Kollektivtransporttilbudet opprettholdes. Grunnen til dette er at folk med kritiske samfunnsfunksjoner skal komme seg til og fra jobb og kunne holde avstand til hverandre
- Adgangskontroll for alle i helseinstitusjoner.	<ul style="list-style-type: none"> • Særlige sårbare grupper som psykiatriske intuisjoner, fengsel, eldre.

Tabell 1. Kilde: Helsedirektoratet (2020).

5. 5.0 Tematisk Analyse

I denne delen av undersøkelsen skal vi rette oppmerksomheten til innholdet i datainnsamlingen og de gjennomførte intervjuene. Vi skal forsøke å plukke ut et visst antall temaer som vi blir opptatt av etter å ha lest igjennom intervjuene fra alle deltakere (Thagaard 2018). Casen undersøker hvordan mellomlederne i kommunenes miljøtjeneste opplevde og erfarte den første tiden av nedstengingen av landet på bakgrunn av viruset Covid – 19. Deretter skal vi se alle intervjuene under ett og finne ut om det er noen felles trekk eller noen spesielle temaer som peker seg ut. Målet er å se om vi finner data som viser til at mellomlederne i kommunenes miljøtjeneste har opplevd eller erfart noe i denne perioden som kan være relevant å ta med videre, sett i lys av læringsteori.

Kritikken rettet mot tematisk analyse er at den løsriver dataene og sitater fra konteksten de er sagt i, for så å bli satt inn i utvalgte temaer og brukt mere fritt for å kunne belyse spørsmålene i undersøkelsen. Kritikken går ut på at det kan være vanskeligere å vurdere innholdet når det er tatt ut av den konteksten det er blitt sagt i (Thagaard 2018).

Prosessen frem til analysen består her av 4 definerte punkter som er hentet fra beskrivelsen av den tematisk analyse fra Johannessen, Rafoss og Rasmussen (2020). Når man skal utføre tematiske analyser leter en etter temaer som er representert i datamaterialet. Man analyserer hvert tema fra alle intervjuene og samler denne informasjonen for så å gå i dybden av hvert enkelt tema. Utfordringen er å være oppmerksom på at en samtidig løsriver sitater fra den konteksten det ble uttalt i (Thagaard 2018). «Målet med analysen er å gruppere alle «små» svar i kategorier og temaer som til sammen svarer på forskningsspørsmålet vårt» (Johannessen et al.,2020, s.279). I denne casestudien har jeg lagt vekt på å finne svar på mitt forskningsspørsmål, samtidig som jeg har vært oppmerksom på å legge merke til om det dukket opp noen andre interessante temaer underveis.

5.1 Fase 1: Transkribering av lydfiler og lesing.

For å bli kjent med datagrunnlaget startet jeg prosessen ved å lytte til, og å transkribere lydfilene for å få et skriftlig materiale som jeg kunne jobbe med. Gjennom transkriberingen ble jeg bedre kjent med datamaterialet og intervjuene. Jeg lyttet og skrev på en åpen måte for

å bli kjent med innholdet og å se etter mønster. Jeg ønsket også å bli kjent med informantene gjennom måten de snakket på og presenterte materialet (Johannessen et al.,2020).

5.2 Fase 2: Koding

En vanlig fremgangsmåte for å finne data i kvalitative metoder er ved hjelp av koding (Thagaard 2018). Her deler vi opp teksten og leter etter felles trekk og temaer som dukker opp underveis. Man benytter forskjellige kodeord for å markere og å finne igjen den teksten man skal skrive. Det kan enten være ord eller setninger som man kan markere med farge eller ved å sette på post it lapper med skrift. Man kan skrive i margin og i teksten på arkene, enten på PC eller for hånd. Koding trenger ikke være vanskelig eller skummelt, men er tidkrevende og må gjøres nøye og opptil flere ganger for å sikre at en har funnet alt som er relevant for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene (Johannessen et al.,2020). I faste to ble kodene identifisert ved at jeg så på materialet i sin helhet. Jeg foretok en grundig spørsmålsdrevet prosess der jeg ved å stille relevante spørsmål til teksten kunne trekke ut informasjon som jeg senere benyttet til å velge ut temaer til analysen. Jeg gjennomførte kodingen ved å markere utdrag av sitater og enkelte ord som hadde felles trekk. Enten fordi det var likt eller fordi det var veldig ulikt.

Eksempler på spørsmål til kodingen var å legge merke til hvordan mellomlederne selv beskriver sin første reaksjon da de forsto omfanget av nedstengingen og tiltakene etter 12. mars 2020. Jeg ønsket også å finne ut i hvilke grad mellomlederne følte at de hadde mestret å ivareta personal og brukere når det kom til temaer som informasjon, adgangskontroll og dag og aktivitets tilbud. Det var interessant å kunne undersøke hvilke erfaringer og oppdagelser av læring eller omfanget av endret atferd som var observert hos personalet, brukere eller hos mellomlederne selv. Dette var relevant informasjon både når det gjaldt smittebølge 1 og 2, var det oppdaget en forskjell? Temaer som var knyttet til ny læring, innføring av ny kunnskap i avdeling, egenomsorg, hjemmekontor og lederstøtte, var også interessant informasjon å stille spørsmål til i perioden rundt smittebølge 2. Målet her kunne være å se om man fant noe som kunne knyttes opp mot eksempler på om det har forekommet en enkel eller dobbeltkretslæring?

Et tilleggstema som dukket opp underveis i kodingen i forhold til forskerspørsmålet om hva en kunne ta med som videre læring, ble knyttet til begrepet læringskultur. Jeg begynte derfor å lete etter funn som kunne vise til faktorer som var beskrevet i teorien som fremmere og hemmere av en sterk læringskultur. Jeg ønsket å se på om dette kan benyttes videre i miljøtjenesten som en faktor til fremtidig læring.

I tillegg stilte jeg flere underspørsmål til hvert hovedspørsmål for å gå inn i dybden og å finne et mønster som jeg kunne bygge videre på. Jeg så først etter koder eller utsagn som besvarte spørsmålene og deretter så jeg etter likheter og fellestrekk mellom de forskjellige utsagnene. Når jeg hadde bearbeidet stoffet og materialet flere ganger, klarte jeg å redusere kodene som omhandlet noenlunde de samme svarene.

Jeg så først på om jeg fant koder under spørsmålet «beskrivelse av forskningsspørsmål 1: Hvordan opplevde og erfarte mellomlederne nedstengingen og de omfattende tiltakene som ble satt inn? Svarene på denne gjennomgangen av datamaterialet gav 13 koder: ekstremt psykisk press, usikkerhet, ulike kommunikasjonsmåter, usikker informasjon, sjokk, økt innleie, endringer i personalstruktur, karantene, endringer i drift, tilstedeværelse, hjemmekontor, dag og aktivitets tilbud, besøks og adgangskontroll i boliger. Deretter gikk jeg i gjennom alle intervjuene på nytt og forsøkte å kode datamaterialet under disse kodene.

Det andre forskningsspørsmålet var om det har foregått læring? Her fant jeg 8 koder som det var relevant å ta med videre: Smittevern, erfaringer fra smittebølge 1 og 2, digitale møteplattformer, tydelige kommunikasjonsveier, enkeltindividets oppdagelser, læring i organisasjonen, hos ansatte eller brukere? Jeg ble også opptatt av temaer som kunne vise til fellestrekk og trekk ved læring og å vise til en mulig læringskultur. Her ble det 4 koder. Jeg kodet dette som: oppmerksomhet, å legge merke til endringer som kom, mellomlederne som fortalte om å være imponert over personal som gjennomførte nye tiltak, og om mindre rapportering om luftveis sykdommer og smitte sykdommer blant de ansatte.

Når det gjaldt spørsmålet om hvordan mellomlederne selv kunne ta med seg dette videre til læring, ga det begrensede svar i forhold til de erfaringer de hadde hatt. Hva vil du ta med videre for egen omsorg? 4 koder. Lederstøtte, tilstedeværelse, hjemmekontor, bevissthet rundt tilstedeværelse. Jeg leste systematisk gjennom datamaterialet (Ibid) på nytt for å finne flere

aktuelle temaer som passet til dette. Måten jeg kodet på var gjennom å sette farge på ord og setninger, og å skrive korte tekster i margin for å bruke i analysen. «memos» (Thagaard 2018)

5.3 Fase 3: Kategorisering

I fase 3 ble kodene sortert og samlet. Det ble laget en oversikt med de forskjellige kodene på tvers av datamaterialet, da jeg brukte hele datamaterialet som kodingsmaterieell. Dette på bakgrunn av at jeg ønsket en så bred beskrivelse av hendelsen som mulig. Jeg sorterte de forskjellige kodene under potensielle temaer.

Jeg begynte med gå igjennom kodene for å se på hvordan de kunne settes sammen for å danne temaer. Jeg valgte 4 hovedtema med 3 undertema på hvert hovedtema.

Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4
Endringen i tjenesten etter nedstengingen	Sikre forsvarlig drift i tjenesten med bakgrunn av endringer etter nedstenging	Evnen til å hente ut innsikt om kunnskapen fra denne perioden.	Læringsevne: Finne ut hvordan man kan bruke kunnskapen man har hentet ut.
Endringen som kan føre til læring	Personal håndtering	Observere nye måter å jobbe på	Hva ønsker mellomledere å ta med videre
Mellomlederes tolking og behandling av informasjon.	Endring i brukerbehov	få og gi tilbakemeldinger	Egen læring ?
Omsette beskjeder til handlinger.	Endringen i drift: Økt innleie , nye fraværsregler , smittevern, arbeidstøy	Smittebølge 1 og 2	Se om jeg finner eksempel på enkelt og dobbeltkretslæring

Tabell 2 Temaer fra 2 koding i temaanalysen

5.4 Fase 4: kategorisering og behandling

I fase 4 forsøkte jeg å bearbeidet og forbedre temaene på nytt. Dette involverte to nivåer. Først gikk jeg gjennom det kodede utdraget av dataen. Det betydde å lese alle utdrag fra temaene og så bestemme meg for å sammenligne dem til å passe inn i et mønster,

Nivå 2 ble gjort på samme måte, men nå ved å gjennomgå hele datamaterialet. Jeg fordelte utsagnene i de forskjellige temaer, for å se om det holdt for å svare på problemstillingen. Etter hoved gjennomgangen ble de fire kategorier / temaer slått sammen til tre hovedtemaer. Som viser direkte tilbake til de to forsknings spørsmålene.

Hoved tema 1	Hoved tema 2	Hoved tema 3
Endringen som kan før til læring	Fokus på å sikre faglig forsvarlige tjenester	Potensiell læring kompetanse å ta med seg videre
Sjokket	Personal håndtering	Observasjon knyttet til endringer
Hvordan sikre informasjonsflyt	Fysiske endringer i drift	Smittebølge 1-2
Gjøre kunnskap om til handling	Endringer i brukerbehov	Funn av faktorer som kan føre til læring i organisasjonene

Tabell 3 Temaer som benyttes i empiriene i tematisk analyse

6. 6.0 Presentasjon av funn i empirien

Målet med denne studien er å finne ut om det gjennom opplevelser eller erfaringer hos mellomlederne i kommunenes miljøtjeneste knyttet til pandemi Covid -19, har ført til endringer i måten de jobber på. Og hvordan dette kan sees på i lys av læring. Temaene som er plukket ut er med utgangspunkt i at datamaterialet har stort nok innhold å bygge videre på. Det er tatt høyde for gruppering gjennom felles opplevelser og likhetstrekk mellom enhetene og lagt vekt på ekstern konsistens (Johannessen et al.,2020).

6.1 Hovedtema 1: Læring som kan føre til endring:

Da Regjeringen den 12. mars 2020 vedtok å innføre de strengeste nasjonale restriksjoner som var gitt siden 2dre verdenskrig, så hadde dette enorme konsekvenser for hele Norges befolkning. Ledere og ansatte over hele Norge fikk snudd hverdagen sin på hodet over natten. Noen måtte stenge virksomheten, mens andre ikke bare skulle holde åpent, men også måtte øke driftens ressurser betraktelig. Ledere i kommunal sektor for helse og omsorgstjenester fikk et særlig stort trykk for å opprettholde og tilrettelegge for faglig god drift i en periode med mye usikkerhet. Men i enhver ukjent situasjon er det også en potensiell mulighet for læring og vekst. Her skal vi se på hvordan mellomlederne i miljøtjenesten i kommunene opplevde og erfarte tiden før og rett etter nedstengingen 12.mars 2020.

Det store sjokket

*«Jeg skjønnte ikke helt betydningen av det. «det her går jo bra» *ler.. «det er ikke sikkert det blir så alvorlig dette her ...» men det ble det jo virkelig» (mellomleder 1).* Dette kan nok være en ganske klassisk og felles uttalelse for de fleste, både mellomledere og oss andre i den første perioden av pandemiutbruddet. Det fortelles om en stor forvirring rundt situasjonen, og usikkerhet knyttet til hvordan de nye tiltakene fra Regjeringen skulle gjennomføres. *«Først så ble det litt sånn skrekk egentlig. Alle ble veldig årvåkne og egentlig engstelige» (mellomleder 3).* Et felles uttrykk som kom til syne, både gjennom ord og kroppsspråk hos informantene var at dette har gått inn på dem og gjort sterkt inntrykk.

«Helseledelsen i kommunen sto litt på hode. Hva skjer? Det er vanskelig å planlegge når du ikke vet hva du står ovenfor. Min tilnærming var jo både worst case senario og milde. Du sto liksom og visste ingen ting. Vi visste bare at her var det alvor» (mellomleder 4).

Mellomlederen beskriver her godt hvordan hele ledergruppen i kommunen opplevde å få dette litt rett i fanget. Det å stå ovenfor en så ukjent situasjon, som kunne oppleves som altomgripende. Omfanget av stengingen skulle i første omgang forståes, tolkes og etterhvert omformuleres og videreføres ut i egne avdelinger og drift. Mellomleder (7) forteller om en hektisk tid i forkant av nedstengingen, der alle på en måte gikk og forberedte seg på noe som skulle skje, selv om de ikke visste helt hvordan det kom til å bli. *«Det føltes som om man var på jobb dag og natt. Og at alt en foretok seg handlet om å tenke forebygging og smitte» (Mellomleder 7).* Hun er tydelig på at det var svært krevende å være mentalt og fysisk på hele tiden.

I tillegg til konsekvensene av den fysiske nedstengingen beskriver mellomlederne hvordan de måtte lage seg en oversikt over de forskjellige deloppgavene som hørte til hvert enkelt tiltak. Det kunne være tilgangen til smittevernutstyr, prosedyrer og planer i forbindelse med hygiene og smittevern, planer for drift og endringer i drift. Herunder kommer også personaloppfølging, opplæring i diverse utstyr, kompetanseheving på smittevern og virusets karakter, og alt innen forebygging.

Flere av mellomlederne forteller om at det å skulle stå ansvarlig for så store omveltninger, med så store konsekvenser for dem selv og enkelte mennesket, var en stor påkjenning. *«... det vi visste var at flere brukere var i risikozonen og ville være i livsfare hvis de ble smittet. Også ansatte som var i risiko gruppen. Det var kanskje en nokså tyngende tanke for mange, og siden vi ikke visste noe, så ble liksom alt worst case» (mellomleder).* En ting er å forholde seg til det som omfatter seg selv og sin egen forståelse av situasjonen. Det å måtte ta innover seg at andre mennesker er avhengige av hvordan du selv mestrer å utføre oppgaver beskrives til dels som en tilleggsbelastning. Her uttrykker mellomlederen en stor bekymring knyttet til de brukerne som hun har ansvar for, samtidig som hun er bevisst på sitt lederansvar. Dette er også en felles erfaring og opplevelse som alle de 7 informantene beskriver. Det at også brukerne uttrykte frykt, og var redde i denne perioden, forsterket opplevelsen av alvor for mellomlederne. De sto ofte i tett dialog med brukerne selv og til personalet som kunne uttrykke bekymring for de som bodde der. *«Brukerne fikk jo panikk ... De var jo livredde her.» ...*

«blant enkelte som var sikker på at nå skulle de dø. Det var ganske voldsomt». (mellomleder 3)

Dette var også et felles tema blant mellomlederne i de forskjellige kommunene i undersøkelsen som beskrev hvordan brukere selv utrykte frykt og usikkerhet i situasjon. En av de uheldige konsekvenser når dagtilbud og jobb ble stengt, og før avdelingene hadde fått tid til å omstille seg, i forhold til å tilrettelegge for nye aktiviteter på dagtid, var at brukere ofte ble sittende å se på tv. Flere av mellomlederne reflekterte over at det burde blitt lagt mer vekt på å redusere tv tid i starten, da det var veldig mye informasjon i media, og mye av denne kunne være usikker og uklar å forstå.

Det ble brukt mye tid på å lage nye strukturer, lese seg opp på nye retningslinjer og regler, samt forholde seg til nye forskrifter og tolking av lovverk i en annen kontekst. *«Så det som det var fokus på først, var jo å få på plass alt av rutiner. Spesielt med hensyn til smittevern, ikke sant» (mellomleder 5)*. Det å skulle sette seg inn i og å forstå alt det nye, samtidig som man skulle bearbeide sin egen forståelse og holde fokus på daglige oppgaver ble omtalt som krevende. I den første tiden, var det ikke kommet noen klare føringer fra nasjonale myndigheter knyttet til de enkelte tjenesteområder. Det var også mye overordnet planverk i den enkelte kommune som skulle produsere og forstås. *«Vi skrev jo den bemanningsplan, det var tydelige beskjeder om hva det var viktig å ha fokus på nå. Desinfisering, smittevern, og bruk av munnbind og hansker og forklær (mellomleder 1)*.

Det å beskrive og å lage detaljerte bemanningsplaner for hvordan man skulle håndtere omfattende fravær i drift, dersom store deler av personalgruppen ble tatt ut i karantene eller ble syke, var et viktig førstesteg. Den første tiden var i tillegg preget av liten oversikt over tilgjengelig smittevernutstyr og usikkerhet knyttet til bestilling av smittevernutstyr. Og det måtte evalueres og oppdateres smittevernsrutiner og prosedyrer. *«Selvfølgelig lå det jo noen rutiner borti noen kroker og kriker, men det er jo dette med å tilpasse det til plassen der vi driver. Ja, dette med å få på plass opplæring til alle ansatte» (mellomleder 5)*. Smittevern betegnes fra flere av lederne som et område det ikke har vært så stort fokus på i tjenesten, da de til vanlig er mer opptatt av at de utfører tilrettelegging og tjenesteyting hjemme hos mennesker, og at tjenesten ikke er knyttet opp mot institusjon og pasientbehandling.

6.1.1 Informasjonsdeling.

Den første tiden i mars og april beskrives som hektisk og det ble kommunisert og omformulert store mengder informasjon mellom de forskjellige nivåene i organisasjon. På spørsmål om hvordan mellomlederne hadde oppfattet at beskjeder og oppgaver ble videreformidlet var det litt delte meninger. «... all informasjon vi fikk var jo som oftest 3 hånds eller 4 hånds informasjon. Mellomleder 2 reflekterte likevel frem til at det nok måtte ha blitt gitt ganske tydelige beskjeder «men jeg tror ... vi fikk det jo ganske bra til. Så det må jo bety at vi fikk så tydelige oppgaver som det gikk an å få da». Mellomleder 5 setter ord på et viktig tema som de alle er opptatt av, det som omhandler informasjon knyttet til deres eget tjenesteområde. «Det eneste jeg har savnet litt oppi dette her, som jeg har kjent litt på, er kanskje litt mere retningslinjer om hvordan vi skal ivareta brukerens rettigheter og planer. Så hadde man sluppet å bruke så mye tid på å leite etter info, og å finne ut hva man skal bruke». Dette blir beskrevet av flere av mellomlederne som en av faktorene som økte belastningen og arbeidsmengde betraktelig. Det å skulle lete seg frem til riktig informasjon fra Helsedirektoratet og FHI som omhandlet eget tjenesteområdet. Det at de fleste kommuner i undersøkelsen har kun en avdelingsleder knyttet til dette tjenesteområdet, førte jo også til å forsterke opplevelsen av å sitte med ansvaret alene.

Mellomlederne uttrykte ydmykhet når de reflekterte rundt hvordan de selv hadde håndtert den informasjonen de hadde mottatt, for så og skulle videreformidle den nedover i avdelingen. I dette leddet skulle jo mye muntlig og skriftlig informasjon omdannes til praksis, og ikke minst skulle de gi nok informasjon ut til personalgruppene som også uttrykte usikkerhet i den nye situasjonen.

«Det var krevende å holde informasjonen flyten god nok. I unntaks tider så trenger personalet i drift mer informasjon. Til vanlig kjenner ikke personalet så godt til hva som avdelingsleder jobber med i kulissene, men i en slik situasjon er det viktigere med deling. Så de vet hva vi gjør. Og da er det utfordrede å holde trøkket oppe på informasjons strømmen» (mellomleder 4)

Her beskriver mellomlederen kjerner i dette dilemma. Det beskrives om et stort behov for informasjon ut i avdelingene, og mellomlederne er veldig ærlige på hvor vanskelig de synes det har vært. «Jeg har opplevd det som en viktig oppgave, samtidig er det en av de oppgavene jeg synes jeg har mestret dårligst» (Mellomleder 2). Selv om det ikke ble definert som et

problem, var det tydelig at store personalgrupper, mange deltidsstillinger og strukturer med døgkontinuerlig drift bidro til at det ble opplevd uoversiktlig i henhold til å sikre at alle fikk god nok informasjon ... «Evide utfordringen det, når de går i turnus og jobber hver 3 helg. Jeg sender mye epost. Men alle leser ikke Har laget permer med informasjon. Har ikke vært mulig å samle folk da, så vi har snakket på overlapping og dele og snakke sammen. Og noen ser jeg jo aldri, da må de andre gi info videre» (mellomleder 3) ... og at de hadde mottatt og forstått beskjeder som ble gitt. «... jeg ser i etterkant at jeg kunne deltatt mer på overlappinger, slik at flere hadde fått informasjon fra starten. Jeg tror de følte at det var ja, jeg skulle ønske at jeg delte mer informasjon» (mellomleder 1).

Det fortelles videre om det som oppleves som et stort ansvar på mellomledernes skuldre når det kommer til å videreformidle usikker informasjon. Noe av grunnen var at mellomlederne ønsket å skjerme personalet slik at de ikke skulle belastes med for mange ting å forholde seg til, men så langt som mulig har fokus på drift. «.. det er så krevende å være klar over det du selv sier, hvordan det blir oppfattet i andre enden. Og plutselig så er det en sannhet. Så du kan ikke dele for mye, og du kan ikke dele for tidlig» (Mellomleder 2). Mellomlederne beskriver likevel en trygghet og tydelighet ved å være sterke og tydelige og ikke i tvil, når det kommer til konkrete beskjeder og informasjon skal gis.

6.1.2 Mellomlederens opplevelse av hvordan tydelig informasjon og oppgaver ble gitt av kriseledelse og nasjonale myndigheter de første ukene av nedstengingen.

Omorganiseringen fra kommunenes ledergrupper og opprettelsen av kriseledelse med kommuneoverlegen på toppen skapte endring i fokus og retning fra den ordinære ledergruppen i kommunen. Det fortelles om fortrinnsvis tydelige retningslinjer fra ledergruppene og kriseledelsen i kommunene og fra nasjonale myndigheter. Det vises til hvordan nærhet og informasjon fra kriseledelsen førte til opplevelsen av tydelig oppgaver. Følelsen av nærhet og tilgang til kommuneoverlegen har vært en faktor som har ført til en stor trygghet og tillit. «Det at han (kommuneoverlegen) har vært på og tilstede, har nok vært en suksessfaktor for at vi kom oss så fort i rute. Veldig tydelig på hva som er greit og ikke og hvilke oppgaver som skal prioriteres» (Mellomleder 5). Likevel har det vært tildelt krevende å skulle sortere informasjon og å sile ut hvilke tiltak som hører til under hvilket tjenesteområde. Flere mellomledere påpekte at de måtte tilpasse en del av den informasjon som ble gitt til å omhandle sine egne tjenester. Mye av det første materialet og oppgavene fra ledergruppene omhandlet

institusjonene. *«Mye var rettet mot institusjon. Jeg jobber ikke i institusjon men jobber i folks hjem. Det var ikke så lett å finne informasjon i starten, og noen måtte jo runden gjennom media. Ang stenging av bofelleskap. Det har ikke vi gjort» (mellomleder 6).* Felles for alle mellomledere var at de opplevde god kommunikasjon med sine ledere og kort vei til informasjonskilder. Utfordringen lå ofte i at dette var så nytt for alle, og derfor ble en del prøving og feiling i den første perioden. *«Så det har vært viktig at Tilrettelagte tjenester har vært gode på regelverket som samfunnsmandatet gir oss. Og at vi har stilt spørsmål om hva det betyr for oss. At hvis vi har vært usikre har tatt det opp engang til» (mellomleder 7).* Informasjon og kommunikasjon gikk mye frem og tilbake med nye spørsmål og justeringer. *«Det er jo ikke så lett. Noen felles retningslinjer må man jo ha, selv om alle skal behandles individuelt. Man kjenner dette institusjon vesenet krype nærmere i slik situasjoner» (mellomleder 3).* Det vises her igjen til tjenestens bevissthet og behov for å skille mellom institusjon og pasient behandling og deres egen samfunnsmandat som er knyttet til det å yte tjenester med tilrettelegging i private hjem.

6.1.3 Kognitiv overbelastning som et resultat av svært høye forventninger til seg selv?

Som man kan forstå av beskrivelsene over så har det vært store endringer og mye informasjon som skulle gå gjennom hodene, tankene og forståelsen til mellomlederne på relativt kort tid våren 2020. På spørsmål om hvordan det har vært for dem å stå i denne type belastning de første ukene av pandemien sier de blant annet: *«Du følte liksom fra dag til dag at du måtte finne løsninger. Ja det var mange ting fra starten» (mellomleder 3).* Beskrivelsen som ble gitt av å aldri vite helt hva du møter når du kommer på jobb, kan være en veldig belastende situasjon å være i over tid.

Flere av informantene har i et eller flere tilfeller også opplevd å bli sittende i karantene av ulike grunner i starten av perioden fra 12. mars. En av mellomlederne beskriver dette som en av de mest stressende situasjonene knyttet til oppstartfasen. *«Mantraet mitt er å være tilstedeværende, ta beslutninger, svare på spørsmål osv. så det å være mindre tilstede var nok i perioder like krevende for meg som for de» (mellomleder 4).*

En annen belastning knyttet til den første tiden der skriftlig og muntlig informasjon skulle overføres fra mellomlederleddet og ut i avdelingene, var usikkerheten knyttet til om

oppgavene ble utført korrekt. Mellomlederne stiller til vanlig høye krav og forventninger til seg selv i hverdagen, og da blir det enda større belastning når de i tillegg skal forholde seg til så mye ukjent og skremmende. *«Ehh ja, og så sleit jeg meg at jeg skulle gjøre alt riktig. For når du sitter som mellomleder, så skal du.. ehh du skal gjøre alt riktig. Forhåpentligvis. Prøve så godt du kan og når du da i tillegg ikke vet hva dette her handler om, så er det ekstra krevende»* (mellomleder 2). Beskrivelsen som gis av å skulle kontrollere og sikre i mest mulig grad, og å skaffe seg oversikt for å gi trygghet til seg og personalgruppen blir beskrevet som en stor del av fokuset hos flere mellomlederne.

6.2 Hoved tema 2: Fokus på endring for å sikre faglige forsvarlige tjenester i driften

For brukere og personalet i miljøtjeneste betydde nedstengingen den 12. mars at samtlige dag og aktivitetstilbud ble stengt ned over natten. Oppmerksomheten flyttet seg fra å ha fokus på normalisering, samfunnsdeltakelse og målrettet miljøarbeid (som her betyr å legge til rette for delaktighet og gjennomføring av daglige gjøremål hjemme og aktiv samfunnsdeltakelse ute), og til å ha fullt fokus på smittevern, endring av daglige rutiner, begrenset tilgang til faglige og personalmessige møteplasser, økt fravær og reduserte vikarressurser.

6.2.1 Erfaringer rundt konsekvenser av nedstengte dag og aktivitets tilbud.

Den mest omfattende endringen den første tiden var ifølge mellomlederne at samtlige dag og aktivitetstilbudene måtte stenge. Flere av brukerne hadde også jobb ved varige tilrettelagte arbeidsplasser, der de hadde faste dager som de var på jobb. Den første konsekvensen var at ressursbehovet automatisk ble flyttet fra dagtilbud og jobb og tilbake i boligene. Det fulgte ikke nødvendigvis med personalressurser i denne prosessen, og fokuset ble først og fremst å få økt innleie og bemanningen i boligene. *«Iallfall når dagtilbudet ble stengt, så hadde det stor innvirkning på avdelingen. Det ble veldig mye innleie på dagtid»* (mellomleder 1). Mellomlederne forteller at det etterhvert ble det flyttet på bemanning fra andre tjenester, for eksempel skole, barnehage og dagtilbud. Dette var i hovedsak personal som hadde kjennskap til brukerne fra før, ved at de jobbet med dem enten på sin arbeidsplass eller var helgevikarer i boligen. Dette var en kjærkommen ressurs tilførsel og det kan virke som om det opplevdes som lærerik og nyttig for alle parter.

For å erstatte de stengte dagtilbudene ble det raskt opprettet alternative dagsplaner i boligene, og det ble foretatt kartlegging av alternative aktiviteter. Fordi medarbeiderne og brukerne kjente hverandre godt, kan man tenke at det lå mye både taus og eksplisitt kunnskap i bunn som førte til lettere overganger. Mange av «helg, fritids og ferie aktiviteter» ble satt inn som et første ledd, og så sattes det sammen andre tiltak etterhvert. Utsagn som «det å komme tilbake til normalen» synes å ligge i ryggmargen.

Det at brukere skulle opprettholde daglige rutiner, og ikke minst skape nye rutiner var et høyt fokus. «*På huset, så prøvde vi å støtte mest mulig opp under det normale, og de dagene det var hjemmedag, så ble det ene personalet igjen i bolig med de som hadde hjemmedag, og de to andre tok med seg resten ut*» (mellomleder 5). En annen mellomleder beskrev det slik: «*Alle ting ble opprettholdt slik de skulle ha. Det var viktig for oss at alt skulle foregå så normalt i drift som mulig, selv om det var endringer der ute. Vi lærte nye måte på gjøre ting på, og selv om restauranter, bowling og kino var stengt, så prøvde vi å opprettholde aktivitet så mye som mulig. Det var mye læring i denne perioden. men så var de (personalet) veldig kreative på natur ting. Det tok vel ikke så lang tid før vi var der at vi bruker naturen. Vi bor jo midt i smørøye*» (mellomleder 4). Det virket ikke som om dette var noe som mellomlederne har vært bekymret for, og de opplevde selv å ha hatt en høy prioritering på denne oppgaven fra dag 1 etter stengingen.

En av utfordringen ved at man har et ekstremt stort fokus i en retning, er at man kan miste av syne andre viktige ting. På mitt spørsmål til mellomlederne om de hadde oppdaget ting som var blitt glemt, eller hadde ført til redusert kvalitet på tjenesten, var den samlede oppfatningen at noen planlagte aktiviteter hadde de nok måtte lagt på vent, og noen oppgaver hadde nok hatt mindre fokus. Det beskrives om utfordringer når det kom til prioritering av tid. Og selv om det har vært jobbet med fag, mener mellomlederne at rutiner knyttet til dokumentasjon og direkte utføring av oppgaver knyttet til faglig utvikling kan ha blitt noe nedprioritere. Mange brukere har fått økte behov og økte tjenestetilbud denne tiden, og i disse tilfellene er det jobbet konkret med oppdatering av fagsystemer, men hos andre kan det ha vært mest fokus på å opprettholde daglig tilrettelagte tilbud. Det at dag og aktivitetstilbudet og arbeidsplassene ble stengt er noe alle mellomlederne forteller om at har hatt store innvirkninger på driften. Både for tjenesten og ikke minst for de brukerne som har disse aktivitetene som et faste innslag i hverdagen sin. Den langvarige perioden av stengingen er også omfattende og det uttrykkes usikkerhet knyttet til hvilke konsekvenser dette vil gi på sikt for den enkelte bruker.

6.2.2 Erfaringer rundt besøks - og adgangskontroll i omsorgsboliger og private hjem

Mellomledernes erfaringer og tolking om informasjonsdelingen knyttet til de tiltak som omhandlet besøk og adgangskontroll i boliger har vært et viktig tema å se på i forhold til at dette har opplevdes svært forskjellig og har hatt forskjellig uttrykk i landets kommuner denne perioden. Det har blant annet blitt omtalt i media, om hvordan enkelte kommuner forsto og tolket de nye tiltakene etter nedstengingen den 12 mars. Enkelte kommuner valgte å innføre adgangskontroll og besøksforbud ved sine bofelleskap og omsorgsleiligheter for mennesker med psykisk utviklingshemming, på lik linje med det som ble vedtatt i forhold til institusjoner og sykehjem. Slik jeg har forstått det så har ikke dette vært en løsning i de kommunene jeg har undersøkt her.

Det kan likevel være interessant å høre hvilke refleksjoner og erfaringer som er gjort både for mellomledernes egen del og ikke minst hvilke reaksjoner personalet hadde da det ble informert om hvordan de nye restriksjonene knyttet til besøk skulle forstås og tas i bruk: *«Nei, det har jo vært slik, som vanlig. Da har vi informert litt og pratet litt med pårørende om hvordan det kan gjøres. Mange har hatt besøk her. Men at de må forholde seg til FHI sine retningslinjer.»* (mellomleder 3). Hun beskriver en ryddig og nøktern prosess med tydelige avklaringer og ryddig kommunikasjon mellom de berørte partene, dette har skapt en trygg forutsigbarhet. Andre steder, gjerne der det er større personalgrupper utrykte lederne at det har foregått en viss prosess rundt tolkningen av tiltakene i personalgruppene. *«Har vært både og både positivt og negativ tilbakemelding i personal gruppa. Når det kom til at vi begrenset utfart til butikk og kjøpesenter, samt at vi innførte at det bare kunne kjøres med en bruker i bil om gangen var det flere som var misfornøyde av de ansatte.»* (mellomleder 5). Mellomlederne viser til en tett dialog både til egne ansatte og ikke minst pårørende og verger. *«Det var viktig at det så tidlig som mulig ble tatt kontakt og informert og trygget på at det var helt greit å komme på besøk, men dersom man følte seg syk eller hadde forkjølelses symptomer, så måtte man vente med å komme til man ble bedre»* (mellomleder 6). De fleste valgte å sende ut skriftlig informasjon om hvordan tjenesten hadde valgt å håndtere de nye retningslinjene om besøk og andre endringstiltak i tjenesten. Det var også viktig at personalet satte seg godt inn i disse retningslinjene som ble gitt . *«Noen (personalet) var veldig bekymret for å slippe inn pårørende. De synes ikke det var greit å slippe inn andre. Og da måtte jeg veilede dem i dette, og eventuelt veilede besøkende. «jeg har fått mye kjeft for at jeg har latt folk komme på besøk»*

(*mellomleder 6*). Det ble også vist til alternative former for samvær, der pårørende ble oppfordret til å ta med brukere på en spasertur, eller å være sammen ute med andre aktiviteter når det led mot vår og sommer.

På spørsmål om samarbeid og informasjon med pårørende og verge denne perioden er mellomlederne tydelige på at det bør være en evaluering i etterkant for å høre om hvordan dette har blitt opplevd. Det beskrives i enkelte avdelinger om en økt dialog, og at dette er noe de ønsker å legge til rette for med seg videre også etter pandemien.

6.3 Hoved tema 3: Potensiell læring og funn av mulig læringskultur i miljøtjenesten.

I dette hovedtema skal vi se på hva mellomlederne har gjennomført av endring for å møte den nye hverdagen, og hva de har tatt med seg av læring. Vi skal også se på om de har oppdaget endringer som har kommet som en følge av de tiltak som er satt i gang fra organisasjonen.

Når jeg ber mellomlederne reflektere over hvem de tenker har stått for de største endringene i organisasjonen i denne tiden sees det ofte nedover i organisasjonen; *«Nei, jeg må jo si at det er den enkelte medarbeider. Eller kanskje bruker»*. Mellomleder 2 er ikke i tvil om at de største endringene har foregått kollektivt blant medarbeiderne i avdelingen. Samtidig sees det også på at læringen mellom personal og bruker har vært høy. Mellomlederen reflekterer videre: *«Jeg tror det er todelt. Jeg tror den forandringen brukerne har opplevd, den er kjempestor. Mens aktivt sett har jo medarbeiderne våre stått for enorme forandringer. De har måtte forholde seg til altså nå går de rundt med maske.. mange, mange timer om dagen»*. Her refereres det til den økte bruken av smittevernutstyr, for å redusere risiko for smitte mellom personal og brukere. *«De (personalet) har måtte lære seg nye metoder å kommunisere på, fordi de bruker masker»*. Her refereres det til at det kan være vanskeligere å kommunisere mellom brukere og personal når de bærer munnbind. Mye av kommunikasjon kan være basert på kroppsspråk, ansiktuttrykk, mimikk og stemmeleie. Det at personal og brukere må lære å lytte og tolke hverandre på en annen måte, nå når de ikke ser ansiktet til personalet kan være utfordrende og føre til misforståelser og redusert kommunikasjon. *«Altså det er jo de (personalet) som har stått for den største forandringen her. De (personalet) spriter seg, de vasker plutselig mye mer enn de gjorde. Det er nye regler, ja, det er klart det er de ... det tror jeg. Brukere har jo vært utsatt for store forandringer de også. (Mellomleder 2)*. Her viser mellomlederen konkret til hvordan organisasjonenes innføring av nye rutiner, smittevernutstyr

og endring av regler for hvordan brukere og personal skal samhandle. Kunnskapen om smittevern som organisasjonen og mellomlederne har tilegnet seg, er blitt videreført til driften i avdelingene. Viktige prosesser innen læring er observasjoner og oppdagelser av ny kunnskap og spredning av ny kunnskap til medlemmene i organisasjonen som trenger den.

En annen innføring av kunnskap og nye rutiner er bruk av digitale møtearenaer. «... *mer digitalt egentlig*». Et av tiltakene etter nedstengingen var begrensning i antall deltakere i forskjellige uformelle og formell møteplasser. Mellomlederne beskriver raske innføringer av digitale møteplattformer i samarbeid med kommunenes IKT avdelinger. Mellomledere beskriver at allerede etter de første dagene var digitale møtefora på TEAMS opprettet, og kommunikasjonen mellom ledernivå kunne raskt opprettes ved behov, selv om kommunenes øverste ledergrupper stort sett satt på hjemmekontor. *...vi har jo lært å bruke Teams og Join. Det er jo kjempebra. Det er ikke sikkert at vi hadde lært det så fort om ikke korona hadde kommet. Og det er et stort pluss (mellomleder 1).* Det å kunne implementere vellykkede systemer vil også inkludere å nedfelle dem i den organisatoriske strukturen, slik at kan man sikre at de også vil bli beholdt over tid, fordi det er nyttig og relevant. En av mellomlederne beskriver bruken av digitale møter slik: «... *Lettere å gjennomføre møter. Uten å reise. Det er den største endringen*» (mellomleder 4). Her er det tydelig at mellomledere ser på hvordan bruken av digitale plattformer i fremtiden kan frigjøre tid for dem, slik at de kan få utnyttet de daglige ressursene sine på enda bedre måter. Både når det kommer til dem selv, men også til medarbeidere i drift. «... *Men jeg ser jo verdien f.eks. ift møter i det regionale nettverket for målrettet miljøarbeid at det er ideelt. Da slipper man å reise og bruke en hel arbeidsdag på et møte. Det håper jeg kommer til å opprettholdes (mellomleder 3).*

6.3.1 Oppdagelse av ny kunnskap? Økt fokus på smittevern

En av de store endringene i tjenestene er den økte kompetansen de har fått når det gjelder fokus på smittevern. Det beskrives både om økt bruk av smittevernutstyr i daglig drift og endrede fraværregler. Mellomledere forteller at det har var mye fokus på å opprette og fornye avdelingenes rutiner for smittevern i den første perioden. Dette sammen med å fylle på og bygge opp egne lager med relevant smittevern utstyr har tatt mye tid. «*Som vernepleier som ikke har jobbet med mye sykdom og sykdoms fokus, observasjon og med fokus på sykdom, så har det vært en veldig god lærings kurve.*» Mellomlederen her peker på et viktig aspekt som kom fram i et annet intervju, med mellomleder 7, «*Jeg tror at spesielt sykepleiere og helsefagarbeidere virkelig har tatt tak i det de har med seg som faglig grunnlag da.*».. Dette

blir bekreftet av mellomleder 5 *«For det er jo dette sykepleiefaget som ligger i bunn for det arbeidet vi først og fremst har hatt fokus på nå. At du likesom bare må sette deg inn i det»*. Begge mellomlederne bekrefter noe som kan sees på, hvis ikke som ny kunnskap, så iallfall et felles løftet fokus i tjeneste. Tjenesten består hovedsakelig av yrkesgrupper som sykepleiere, vernepleiere og helsefagarbeidere, og allikevel reflektere nærmeste samtlige mellomledere om at de har måtte løfte fokus på hygiene og smittevern i denne perioden. Mellomleder 7 forklarer det på følgende måte *«.. Dette er jo for mange av oss en litt ny måte å tenke på, for en tjeneste som ofte er mest opptatt av å drive målrettet miljøarbeid, og for aktiviteten og hverdagen, planen for hverdagen, atferden, det adl retta»*.

Det at normaliseringsprinsippet ligger så høyt i det faglige perspektivet i tjenesten er med bakgrunn i retningslinjer og føringer brakt inn gjennom HVPU reformen tidlig på 90 tallet. Selv om tema om smittevern har en naturlig tilhørighet i tjenesten, så kan vi kanskje si at det er blitt til dels gjenoppdaget i denne tiden etter 12. mars 2020.

En tilsynelatende positiv «bivirkning» av økt fokus på hygiene og smittevern beskrives av en av mellomlederne på denne måten *«... i etterkant ser man jo f.eks. at nedgang på sykefraværet i avdelingen sannsynlig henger samme med mere spriting og vask. Og det er jo noe å ta med seg. Det har nok vært en AHA opplevelse (mellomleder 5)*. Læring kan ligge skjult i tilsynelatende usynlige handlinger og rutiner, derfor er viktigheten av å oppdage, reflektere og dele denne kunnskapen svært viktig. *«... endret med at hvis de er syke skal de være hjemme. Før så gikk jo folk på jobb sjøl om de var lit snufsete (mellomleder 1.)* En slik oppdagelse kan være viktig for organisasjonene fremover, når alle tiltak skal evalueres og vurderes.

6.3.2 Synlige endringer i drift

En konkret følge av tiltakene den 12. mars 2020 var at alle landets dagsenter og aktivitetstilbud stengte. Dette gjaldt også VTA bedrifter, som har mange av miljøtjenestens brukere som faste arbeidstakere. Brudd i rutiner både for brukere, personal og mellomledere i avdelingene førte til at endringer i drift raskt måtte komme på plass. *«Vi har brukt mye tid på veiledning på det rundt korona ... Det er jo ikke så mye endring, utenom når dagtilbud og jobb sluttet så måtte vi lage alternative dagsplaner på en femøring ... for å ha noe å drive med.* Mellomlederen viser til at det lovregulerte vedtakene om dagtilbud fortsatt var gjeldene og disse måtte derfor tilrettelegges og ivaretas på en annen måte.

Den jevne tilbakemeldingen fra informantene angående endring i drift er at det *er* endringer, men de blir ikke definert som store, eller av betydning. Mellomleder 4 sier her noe om at «*de ikke har gjort noen innovasjon*», og at det ansatte er «*kontinuerlig kreative*», en annen mellomleder bekrefter dette ved å vise til at. «*Vi har endret enkelte ting i måten å jobbe på. Men vi er jo dynamiske folk, og vi jobber jo med folk og derfor er vi alltid i en type endring. Så derfor kan jeg ikke med hånda på hjerte si at pandemien har forandret eller revolusjonert eller evolusjonært måten vi jobber på, det har den ikke*» (mellomleder2).

Uttalelser knyttet til opplevelsen av endringer her kan være todelte. Det kan tyde på at mellomledere i denne undersøkelse opplever at de har et så nært forhold til driften, der de til vanlig deltar i evaluerer og endrer i tiltak, og derfor ikke legger merke til omfanget av endringer. Grunnen til at jeg tolker det slik er med bakgrunn i måten de beskriver endringer de har lagt merke til.. «*Men det er klart at den har påført mange små endringer i vår hverdag. Det er den fysiske hverdagen som er blitt endret mest. Det med avstand*» (mellomleder 2), og «*Vi tenker på at det ikke skal være så mange forskjellige som jobber inne hos brukere. Det har vi tenkt på. men på enkelte vakter må du ha flere brukere, og da er det jo viktig med vasking og spriting mellom boligene. Så det er det blitt sterkere fokus på.*» (mellomleder 1). Mellomlederne beskriver her at de både legger merke til det uvanlige i situasjon, men også at de legger mer merke til de endringer som ligger nærmeste dem selv. I forhold til uttalelsen om færre personal i den enkelte bolig, vil en endring der være knyttet til justeringer i den ordinære turnusplanleggingen som mellomledere har.

6.3.3 Hvorfor virker det? En kilde til dobbeltekretslæring

Et viktig ledd innenfor læringsteorien er å vise til at man har evnen og ferdigheten til å observere og stille spørsmål når uvanlige situasjoner oppstår. Under intervjuene kom det frem mye informasjon og fokus på hendelser som kunne sees på som læring. Som et ledd i å svare på forskningsspørsmålet spurte jeg mellomlederne om hvorfor de trodde at endringene denne tiden hadde virket så bra som det tilsynelatende virker som? «*Viktigheten av gode kommunikasjons veier. Gjennom hele kommunen. Mye har vært til det bedre. Kjempe rigid på tjenestevei. Jeg hopper ikke over min leder, og hun informerer ikke mitt personal. Vi er veldig samstemte, hvis ikke blir det vanskelig å lede*». (mellomleder 6). Mellomlederen reflekterer her over at dette oppleves som trygt og at hun også gjennom dette trygges på sin egen lederrolle, og tilhørighet i organisasjon.

Andre refleksjoner i intervjuene og undringen rundt «**hvorfor**» kommunikasjonsveiene hadde virket så godt som de hadde, og hvordan mellomlederne og personalet hadde klart å holde fokus over tid. «*Det har jeg også tenkt litt på, hva er det som gjør at det plutselig virker så godt, og så har jeg også tenkt litt på at akkurat da, så handlet alt om dette. Det var veldig mange andre ting som vart uviktige, sett i sammenheng med. Og hva er det da, i vår normale daglige hverdag driver med ??? så det er jo så mange ting å ta med seg til læring her ... (mellomleder 7).* Mellomlederen undrer seg her over hva som har ført til en mer tydelig kommunikasjonsvei og oppgavefordelinger i organisasjonen. Hun spør også et viktig spørsmål om **hvorfor** vi ikke gjør dette «i den normale daglige hverdagen.?.», Et annet viktig **Hvorfor** spørsmål som er dukket opp er hva som har ført at personalet i avdelingene har tatt så raskt imot de nye rutiner og påbud, og jobbet raskt og godt med kollektiv innføring og implementering i drift?

«Avdelingen har jobbet knallhardt og bra med å ta imot alle oppgaver som er kommet. Som er lagt på deres skuldre, på våre alles skuldre for å si det sånn. De er opptatt av å gjøre det riktige». Veldig imponerende hvor fort de har innstilt seg. Hele veien. Veldig fleksible folk, når man vet hvor lite fleksibelt det kan være. Mennesker er ikke nødvendigvis så fleksibel. Men fordi dette her rommer alle sammen, fordi det er likt, så virker det som om de tar det alle sammen. At «dette jobber vi med» så jeg er oppriktig imponert over fleksibiliteten og evnen til å ta til seg ny læring» (Mellomleder 2)

Mellomleder 2 viser her til hvor viktig den kollektive læringen er. Dette er noe som flere av de andre mellomledere også bekrefter. Selv om føringer og pålegg ofte kommer fra organisasjonen så er det enkeltpersoner som utfører handlingene. Ved at personalet også evner å tilføre sin egen «*touch*» kan det bli lettere å føle eierskap, og også selv videreutvikle tiltaket eller oppgaven slik at den føles mer meningsfull. En mellomleder forklaret dette slik «*Jeg vet at i mars så var det ansatte som holdt egne smittevernkurs med brukere. Vaske hender, sprite hender. Det er jo kjempebra. Og de har også pratet med dem om at jobben og dagtilbudet ble stengt og hvorfor det. Om hva som gjør at de må være hjemme. (mellomleder 1).* Her beskriver hun hvordan de ansatte selv har tatt imot oppgave med å innføre endringer, og tilfører dette en ny dimensjon ved å ta initiativ til smittevernkurs for brukere. En annen mellomleder forteller også om hvordan personalet videreformidlet påbud og tiltak om nasjonale smittevern regler til bruker gruppen gjennom felles opplæring.

«Å så dette med å lære brukere hvordan de skal forholde seg til det, det er jo en liten utfordringer i seg selv. For det er jo noe med den kognitive evnene som vi må ha med oss inn i dette. det er jo heldigvis mye flinke folk å, så det gikk greier enn vi trodde, men vi prøvde å bruke disse naturlige møtepunktene som vi allerede hadde etablert. Felles kveldsmat og strukturen der vi gjorde det om til husmøter, der presenterte vi enkle forklaringer og opplæring osv.» (mellomleder 5).

Mellomlederen beskriver her godt prosessene og om hvordan personalet ved å ta hensyn til brukernes egne læringsmuligheter la til rett for at viktige ting ble informert og øvd på. Denne type læring kan også sees på som innenfor rammen av kollektiv læring, da dette er arenaer der brukere og personalet er sammen gjennom hele døgnet og hele året. Dette kan føre til en økt følelse av samhørighet og felleskap. Også andre mellomledere reflekterte om effekten av innlæringer som dette. *«det er vel ingen som er flinkere enn brukere her. De spriter og vasker osv. når de har lært noe så holder de på det. de er bedre enn personalet» (mellomleder 3).* Her kan vi forstå det som at kunnskap blir anvende på en slik måte som vil sikre at den beholdes så lenge det er nødvendig.

6.3.4 Funn av elementer for å bygge en sterk læringskultur i kommunenes miljøtjenesten.

Empiriske funn av mulige hemmere av læringskultur	Empiriske funn av mulige fremmere av en sterk læringskultur.
Hierarkisk oppbygging av organisasjon, politisk ledelse på toppen.	Hver virksomhet har definerte områder som igjen deles opp i mindre og oversiktlige enheter, kan også defineres som praksis felleskap, og nettverksteam.
Rigide kommunikasjonsveier i organisasjonen	Kort vei mellom nivåene. Kommunikasjon går frem og tilbake mellom nivåer. God kommunikasjon og deling og tilbakemeldingskultur på ledernivå.
Mye og uoversiktlig kunnskap og informasjon gitt på kort tid kan føre til at hjernen ikke klarer å sorterte og luke ut ting som kan brukes som læring	Ledere er gode på internalisering og igangsetting av nødvendige oppgaver, opplæring og implementering av tiltak i avdelingen.
Tradisjonelt sett en lite bevegelig og nytenkende tjeneste, lovregulert og vedtaksfestede tjenester, som har sitt grunnsyn i målrettede tiltak og stabilitet over tid. Sterke faglige grupper, høy grad av fagkompetanse	Flere mellomledere beskriver sine ansatte som «kontinuerlig kreative» og «selvstendige». De er nytenkende i uvante situasjoner, med fokus på individuelle tjenester tilpasset brukerbehov. Inkluderer forventning fra ledere om høy faglig standard.
Fokus på definerte mål og målrettede tiltak	Mellomledere deler erfaringer om at de sjelden trenger å deltajestyre driften, men at medarbeidere selv klarer å ta i bruk ny kunnskap. Det deler at de selv får samme tillit fra sine egne ledere.
uorganisert tilbakemeldingen kultur, avvik rapporteres med bakgrunn i at noen medarbeidere er misfornøyde på andre.	Tillitbasert overføring av ny kunnskap og oppgaver mellom nivåene. Mellomledere stoler på at nivåene over og under bidrar med sin kunnskap for å kvalitet sikret tjenestene.
Stans i personalmøter fører til færre arenaer for deling av avvik og evalueringer.	Ledere og medarbeidere har tatt i bruk digitale møteplattformer for å ivareta kommunikasjon mellom ledernivåer samt tverrfaglig samarbeid mellom avdelinger eller eksterne instanser.
Vedtaksfestede tjenestetilbud kan føre til mindre fleksibilitet når det kommer til å åpne opp for nye måter å jobbe på i avdelingen	Mellomledere forteller om en god relasjon mellom brukere og personal, dette kan føre til at læring skjer lettere. Viktig med god fokus på brukermedvirkning
Stramme rammer og for lite personal for å dekke drifte kan føre til færre muligheter til å stoppe opp å tenke, reflektere og skape rom for læring.	Ved bruk av naturlige møtearenaer som fagmøter, personalmøter, tverrfaglige møter, ledermøter, kan man, om man er bevisst på konseptet læring,

7. 7.0 Drøfting

I dette kapittel analyseres de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket i oppgaven. For å kunne besvare forskningsspørsmålene.

7.1 Endringer som kan føre til læring.

All læring starter med observasjon. Det at vi legger merke til noe og knytter oppmerksomhet til det. «Det kan være at individer ser noe, hører noe, eller opplever noe man begynner å fundere på hva er og hva det betyr» (Jacobsen og Thorsvik 2020, s. 343). Når en ser på hvordan mellomlederne i denne studien opplevde og erfarte den første delen av koronakrisen 2020, så beskriver de selv at de la merke til store og raske endringer i organisasjonen. Etterhvert gav dette seg også uttrykk i hvordan de opplevde å forstå alt det nye, og behovet for å foreta endringer i egen hverdag. De forteller om at de kjente på følelser av engstelse, frykt, usikkerhet og uvisshet. De beskriver en opplevelse av en svært uoversiktlig situasjon, med uklare og usikre informasjonskilder. De observerte endringer i kommunenes ledergruppe, der kommunelegen ble ny leder. De beskriver et eksempel på den nasjonale nedstengingen, ved at dag og aktivitetssenter for brukere av tjenesten ble stengt. Dermed ble det behov for endringer i personalressursene og det krevde en ny type oppgaveløsning i avdelingen. Mellomlederne forteller også om hvordan de observerte frykt og uro både hos personal, brukere, pårørende og verger.

«Kognitiv læringsteori setter fokus på hvordan hjerne organiserer, behandler og lagrer kunnskap, og om hvordan mennesker reagerer på informasjon» (Ibid, s. 344). Beskrivelsen som mellomlederne gir av den første tiden av koronakrisen 2020 vitner om et massivt observasjons og informasjonsinntrykk i hele organisasjonen. Vi skal videre i denne oppgaven fokusere på mellomlederfunksjon, og dermed på mellomledernes egne opplevelser og erfaringer.

Ledere og mellomledere i kommunens helse og omsorgsavdelinger står allerede i en særstilling når det kommer til store og komplekse lederutfordringer. (Skaug 2010). Noen av utfordringene knyttes til drift av døgkontinuerlige tjenester gjennom hele året, endring i brukerbehov og til dels yngre brukergrupper. Det stilles et stort krav til tverrfaglig samhandling. Lederspenet i tjenestene viser store personalgrupper med til dels mange deltidsstillinger. Det er forventninger om tett personaloppfølging av den enkelte medarbeider

og et stadige økende krav fra politikere og samfunnet om økt effektivisering og endringer. (Ibid). Med denne informasjon i tillegg kan en tenke at mellomlederne allerede før pandemien kom, sto i massive og omfattende lederoppgaver som krevde kontinuerlig oppfølging, koordinering og overføring av kunnskap og kompetanse mellom nivåene.

Menneskers hjerne har begrenset lagringskapasitet (Kaufmann og Kaufmann 2015). Når en av mellomlederne forteller at hun opplevde å bli mer «årvåken» den aller første tiden, kan dette beskrive prosessen rundt hjernens oppmerksomhet knyttet til seleksjon. Det betyr at hjernen velger ut og henter informasjon fra langtidshukommelsen gjennom det som kalles kognitive kart (Jacobsen og Thorsvik 2020). Kognitive kart viser til tidligere informasjon eller oppskrifter på hvordan man bør handle i de forskjellige situasjoner og som anses å være viktig i den situasjonen man befinner seg i. (Ibid) Det kan tyde på at hjernen i denne spesielle situasjonen, knyttet til oppstarten av pandemi Covid -19, ble mere oppmerksom på alle ting rundt seg. Mellomlederne forteller om behandling av ekstremt mye informasjon både på jobb og hjemme. Ikke minst er media nevnt som en ekstra belastende faktor i denne første tiden.

Ifølge kognitiv psykologi vil hjernen først søkte etter lignende erfaringer som den kunne bruke til å respondere på situasjonen. Da dette ble beskrevet som en ny og ukjent situasjon for mellomlederne i undersøke knyttet til situasjonen de befant seg i. Dermed trengte hjernen å skaffe seg mer innsikt og kunnskap om situasjon. Når hjernen ikke finner noe «oppskrift» å benytte seg av vil den sannsynlig sette inn en automatisk reaksjon som velger en type standard respons. En automatisk reaksjon som ofte beskrives som en «Løp eller Stå stille situasjon» (Jacobsen og Thorsvik 2020). Den kan tre inn dersom hjernen *tror* vi blir utsatt for fare. Dette kan forklare hvorfor mellomlederne beskriver sine første følelser som frykt, usikkerhet og årvåkenhet. I et forsøk på å lese situasjonen, og beslutte hvordan de skulle reagere. Når de ikke fant noen oppskrifter de kunne bruke fra før, måtte de først sjekke ut om dette var en «farlig situasjon». Tiden de benyttet på dette var individuell, og knyttet til hvordan hjernen tolket og bearbeidet informasjonen. Noen beskrivelser fra mellomlederne lyder som følger: «Jeg skjønnte ikke helt betydningen av det. «det her går jo bra» *ler.. «det er ikke sikkert det blir så alvorlig dette her ...» men det ble det jo virkelig». (mellomleder 1) og «Helseledelsen i kommunen sto litt på hode. Hva skjer? Det er vanskelig å planlegge når du ikke vet hva du står ovenfor. Min tilnærming var jo både worst case senario og milde. Du sto liksom å visste ingen ting. Vi visste bare at her var det alvor.» (mellomleder 4). Dette viser det enorme spennet mellomlederne sto i når de skulle analysere situasjon og ta en egen avgjørelse på om dette var en farlig situasjon eller ikke. Mellomlederne beskriver i tillegg situasjonen som svært

stressende. I en stresset situasjon kan det være vanskeligere å ta nøye overveide vurderinger og beslutninger. En kan si at det oppstår en manglende balanse mellom mestringsevne og de utfordringer man står i (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dette førte til en enda større belastning på mellomlederne i den første perioden av pandemien.

Denne grunnleggende kjennskapen knyttet til kognitiv læringsteori er viktig fordi den viser at det finnes flere måter å lære på. Det kan være å utvikle helt nye kart eller hovedområder med bakgrunn i helt ny kunnskap, for eksempel når vi lærer noe nytt på skolen. Det kan være å utvikle de kart eller oppskrifter vi allerede har, ved å tilføre kunnskap om noe vi allerede kan. Til sist kan det være å bygge opp *nye* mentale kart istedenfor de eksisterende. (Ibid). Det siste punktet krever i de fleste tilfeller avlæring av de opprinnelige tanke eller handlingsmønstre. En må lære seg nye måte å se ting på. Personer med godt utviklede kognitive kart, vil raskt kunne reagere riktig i mange situasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2020). Mellomlederne i denne undersøkelsen beskriver at de opplevde et enormt psykisk press, med hensyn til å skulle ta imot, behandle og tolke de store endringer som kom inn i organisasjonene og avdelingene ved oppstarten av koronapandemien.

7.2 Fokus på endring for å sikre faglige forsvarlige tjenester i driften

Mellomlederne i studien beskriver at det raskt ble satt inn diverse tiltak både i organisasjonen og avdelingen med bakgrunn i føringer og restriksjoner gitt fra nasjonale myndigheter.

I kapitlet over er det beskrevet den individuelle prosessen og tankesettet innen kognitiv psykologi. Det vil også være naturlig å se på begrepet om organisasjonens kognitive prosess, ved hjelp av erfaringer og hukommelse eller bruk av mentale modeller. Som er noe mer utover det individuelle bevisstheten hos organisasjonsmedlemmene (Jacobsen og Thorsvik 2020). Sammenhengen mellom individuell og organisatorisk læring finner vi igjen i modellen i «læringssirkelen». Det første elementet er bygget på at «ny kunnskap formidles til andre i organisasjonen». Før man kommer til beslutningen om å tilføre ny kunnskap til organisasjonen må det gjerne ha oppstått et behov for at organisasjonen eller avdelingen trenger å lære noe nytt, på bakgrunn av at det den allerede gjør, ikke har ønsket effekt (Ibid).

I denne studien oppsto dette behovet med bakgrunn i at myndighetene besluttet å innføre en nasjonal nedstenging av samfunnet for å hindre smittespredning av viruset Covid -19. De første synlige endringene besto for miljøtjenesten av et møte med stengte dagtilbud, stengte arbeidsplasser ved VTA bedrifter, og stengte eller reduserte fritidstilbud. Et annet tiltak var å aktivt bidra til å redusere risiko for smittespredning av viruset Covid – 19. Her ble det satt inn tiltak ved å øke fokus og kompetanse på hygiene og smittevern. (Helsedirektoratet 2020). Disse to faktorene var bakgrunnen for en rekke tiltak i avdelingene, for å imøtekomme de to første kravene. Det første mellomlederende måtte gjøre var å innhente informasjon og tilegne seg ny kunnskap om situasjonen. Fordi de ikke hadde erfaringer med dette fra før, så var de nødt til å «lære seg noe nytt». De måtte bygge nye «oppskrifter» og «kognitive kart» (Jacobsen og Thorsvik 2020) for å kunne imøtekomme situasjonen på en faglig god måte.

7.2.1 Synlige endringer i driften:

Når det kommer til observerte endringer i måten å jobbe på igjennom Koronapandemien løftes det frem noen faktorer som har fått mer fokus. Det er blitt et vesentlig økt fokus på hygiene og smittevern, samt fokus på organisatoriske planverk og internkontroll. (Hope 2017). Det har blitt stor økning i bruk av digitale plattformer også som kommunikasjonsverktøy både i eksterne og interne møter og det har vært satt i gang flere kurs for personalgruppene som er gjennomført digitalt. I samhandling med brukere og pårørende er det også innført mer digitalisering for erstatte fysiske møter. Kommunikasjon er avgjørende for informasjonsdeling og organisasjonenes samhandlingsprosesser (Jacobsen og Thorsvik 2020). Mellomlederne mener at dette har vært positivt og at dette ikke hadde skjedd så raskt om det ikke hadde vært for pandemien. Det har vært viktig å øke kommunikasjonshyppighet mellom avdelingene og eksterne samhandlingsaktører, om det har vært tverrfaglig eller pårørende og verger.

Den siste felles erfaringen som vi skal sette fokus på, og som er delt fra informantene er den felles opplevelsen av tydeligere definerte tjenesteveier vertikalt i organisasjonen. Det vises til en tydeligere og mer effektiv kommunikasjon knyttet til oppgave og myndighetsansvar hos de enkelte leder og rollefunksjon. (Jacobsen og Thorsvik 2020). Det beskrives om relativt store endringer, likevel det som synes å oppta dem mest er knyttet til det relasjonelle og samarbeidet på alle nivåer (Wadel 2008).

Det de opplever som en bedre flyt i kommunikasjon med ledergruppene, undringen og gleden over å lære noe nytt, flere rapporterer om at de følger de har blitt tildelt økt tillit fra sine ledere til å være med å utvikle og forbedre systemer ved å få oppgaver de ikke har hatt før (Ibid). man kan her sammenligne det Wadel beskriver som nettverksteam og praksis team der den vertikale og horisontalt kommunikasjon er grunnleggende for gode koordinerings og samarbeidsarenaer. En sterk læringskultur legges til rette ved at kommunikasjon og informasjon deles mellom nivåer og der medarbeider får mulighet til å tilføre og utvikle de oppgavene de får med ved hjelp av taus og eksplisitt kunnskap (Wadel 2008). På denne måten tilfører de oppgaven noe nytt som øker dens betydning i organisasjonen (Argyris 1999).

Mellomledere forteller om hvor imponert de er over personal og brukere, og hvilke potensial de ser i enkelt menneske. Både når det gjelder å stå i krevende situasjoner, til å evne å brette opp ermene og bidra for felleskapet beste. Hvordan enkelt personer har stått opp og tatt oppgaver med smittevernopplæring med brukere, og funnet alternative måter å løse dagligdagse rutiner som handling på butikk, skole, funnet på aktiviteter i naturen og nærområdet. Mellomledere som deler gleden ved å oppleve at en har tid til å sette seg ned å drikke kaffe med personal og brukere ute, fordi en ikke har masse møter og skal være mange andre steder, for alt er jo stengt. Viktigheten av å sette av tid sammen gjennom ubunden tid i uformelle møtearenaer, er essensielt for å oppnå læring i avdelingen. (Wadel 2008, Argyris 1999, Jakobsen 2015). Det er de «små tingene», og «de små endringene» som synes å bety mest for mellomalderne, og da er den største endringer i hvordan personal, brukere, pårørende og ledere har klart å omskape det unormale til det normale. Ved å lage en «så normal hverdag som mulig» etter 12 mars 2020. Læringen ligger i å tilføre ny kunnskap (eksplisitte) med taus kunnskap (internalisering) og omskape (eksternalisering) det til noe man kan gjøre på en annen måte. (Jacobsen og Torsvik 2020). Det vises igjen til teorien om at læring er en kollektiv prosess. En læringskultur i en organisasjonen blir et sted der mennesker kontinuerlig oppdager hvordan de skaper sin egen virkelighet gjennom å ha fokus på observasjon og læring. (Senge 1990).

7.2.2 Enkelkrets og dobbelkretslæring.

Chris Argyris har gjennom flere ti år utviklet en modell for læring. Modellen består av 2 deler og er beskrevet av Argyris som modell I: *Theori in Use* og Modell II: *Theori in Action*. Modellen er bygget på et grunnleggende tankesett om at det ikke er nok å kunne vise til at man har lært noe nytt og tatt det i bruk, man må også ha evnen til å stille grunnleggende spørsmål.

Ikke bare om hvordan man skal gjøre ting bedre, men også hvorfor skal man gjøre ting bedre? (Argyris 1999). I denne prosessen vil organisasjonen og den enkelte stille seg mer åpne og være mer i stand til å vurdere situasjonen på nytt når man skal sette mål eller endre atferd. Mens man i enkelkretslæring hovedsakelig lar de definerte målene i organisasjonen styre hva vi gjør, blir det i dobbelkretslæring brukt i grundigere evalueringer for å finne grunnen til at ting ikke gir de ønskede resultater, sammen med viljen til å stille spørsmålet hvorfor og hvorfor det man gjør ikke virker. (Jacobsen og Thorsvik 2020). I dette underkapittelet skal vi ta for oss tema om hygiene og smittevern, og se om vi kan finne ut om det er foregått en læring i tjenesten i perioden mellom smittebølge 1 og 2. Grunnen til at jeg har valgt ut dette er at det er et tema som har veldig likt uttrykk i alle enhetene som ble undersøkt, og tendensen innen læringsforløpet er beskrevet på tilnærmet lik måte i alle kommuner. Man kan dermed tenke at den er relevant å bygge videre på. Smittevern er et tema som samtlige mellomledere har jobbet grundig med, og som de ønsker å ta med kompetanse på videre også etter pandemien.

7.2.3 Et eksempel på enkelkretslæring: Smitte bølge 1 og 2.

I tråd med de nye føringene fra nasjonale myndigheter i mars 2020, var ett av målene for de iverksatte tiltakene, nedstenging for å hindre smittespredning av viruset Covid -19. Det praktiske uttrykket for dette var økte fokus på hygiene, innføring i basalt smittevern og regelen om 1 meter avstand. Mellomlederne beskriver hvordan de mottok informasjon fra sine kommuners ledergrupper med beskjed om å kjøpe inn smittevern utstyr og desinfiseringsmidler. De tilførte seg selv og avdelingen ny kunnskap som de implementerte med tidligere kompetanse på området (Wadel 2008). Sammen med sine sykepleiere og vernepleiere laget de nye rutiner og prosedyrer for avdelingen, og de ansatte måtte gjennomføre kurs i forbindelse med kompetanseheving. I den første tiden med smittebølge 1 rapporterer alle mellomledere om kollektiv årvåkenhet og lydighet. De forteller om et stort kollektivt engasjement fra avdelingene der medarbeidere både tok i bruk de nye rutinene og aktivt kom med tilbakemeldinger dersom det var rom for forbedring. (Argyris 1999). Prosedyrer ble justert og endret på i forhold til tilpasninger i drift.. Medarbeidere i avdelingene fikk utdelt og tok selv ansvaret for å videreføre den nye kunnskapen. (Jacobsen og Thorsvik 2020). Dersom noen av medarbeiderne ikke var like årvåkne eller fulgte rutiner, fortelles det at dette ble slått hardt ned på. Wadel (2008) beskriver konteksten med praktiskfelleskap og organisatoriske subkulturer, der medarbeidere selv lager en kultur og felles forståelse, uten at organisasjonene påvirker så mye i dette fora. Flere av mellomledere forteller om ansatte som

«tok rollen som politi». Ellers beskrives ansatte i denne perioden som svært kreative og fleksible, og at de tok ansvar for oppgavene som ble gitt. De tilførte oppgavene egen (taus) kunnskap, både individuelt og kollektivt, slik at alt det nye raskt ble innført og igangsatt. Mellomlederne beskriver også at de observerte personal med høye skuldre og mye uro og stress. Personal som var redde, bekymret og opptatt av å ikke tilføre smitte i avdelingen blant kollegaer og brukere. Mange av symptomene og reaksjonene hos personalet og brukere var de samme som hos mellomlederne, men de fikk forskjellig uttrykk fordi oppgavene var forskjellige. Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver hvordan positivt stress kan gjøre mennesker mer årvåkne og oppmerksomme, mens negativt stress kan føre til en følelse av frykt og uro og være skadelig for den enkelte. Mellomledere rapporterte om ansatte som uroet seg både for seg selv, kollegaer og brukere. man kan tenke at både enkelt individet med også den organisatoriske felleskapet var påvirket av et kollektivt uttrykk for stress.

Mye av den første tiden ble satt av til å definere mål og sette i gang tiltak, som både forebyggende effekt for smittespredning. Mellomlederne forteller at de i perioden fra mai og ut november har hatt et stort fokus på å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet og den enkelte arbeidstaker ved å forsøke å skape trygghet. Mellomlederen opplevde også at det var viktig for personalet å se at deres ledere var rolige og aktivt viste at de hadde tilegnet seg kunnskap om situasjonen og viste handlekraft i det de gjorde. Da smittebølge 2 kom innover landet i slutten av oktober 2020 så kunne avdelingene vise til at de hadde tatt til seg læring. Mellomledere beskriver en periode med mye mer ro og det var tilgang til nok smittevern utstyr. En kollektiv bevissthet om at dette nå var en kjent situasjon, Det hadde i perioden foregått mye øving på de nye tiltakene. Ny praksis hadde oppstått. (Jacobsen og Thorsvik 2020).

Dette eksempelet kan være et klassisk eksempel på hvordan læring i organisasjoner skjer. En annen informasjon som ble delt som helt likt i alle kommuner, var at i samme periode og i samtlige avdelinger som beskriver endringene som er foregått fra smittebølge 1 til smittebølge 2, viser til at personalet i er blitt dårligere på å følge smittevernrutinene som ble laget i mars og april. Alle mellomlederne forteller at de har måtte, gjentatte ganger, minne personalet på enkle prosedyrer som håndvask, bruk av smykker, vaske og desinfiseringsrutiner. De har flere ganger måtte gjenta grunnregler om avstand både i sammenhenger med brukere og personalarenaer, og opplever at personalet i større grad etterspør mulighet for å reise ut med brukere på butikk, kafe og andre aktiviteter.

Eksempelet over viser i praksis teorien om enkelkretslæring i Modell I Theori og Use. Der mål og verdier styrer atferd som igjen fører til ny kunnskap og endring av praksis. Det siste punktet i enkelt og dobbeltkretslæring er at «man registrerer feil eller dårlige resultater», og vil i denne fasen kunne evaluere det man gjør, og se på om det virker eller ikke. I de tilfellene det ikke virker, så er det avgjørende at man går inn og justerer atferden for å oppnå best effekt av tiltaket. Som i teorien blir det heller ikke her stilt spørsmål eller gitt tilbakemeldinger til mellomledere om at tiltak ikke fungerte, bortsett fra nå personal uttrykte bekymring på bakgrunn av at «*andre ikke gjorde som de skulle*». Det fremkom ikke om det ble stilt etiske og faglige spørsmål til prosedyrene eller om at personalet la frem forslag til løsning. Det er her det avgjørende øyeblikk er, der beslutningen skal tas om man skal innføre modellen for enkelkretslæring eller dobbeltkrets læring. Dette fordrer at organisasjonen og lederen har denne kunnskapen om hvordan modellen virker og hvorfor den virker (Thorvik og Jakobsen 2019).

7.2.4 Et eksempel på dobbeltkretslæring:

Dobbeltkretslæring kjennetegnes av kunnskapen man får når man erfarer at de resultater man får over tid, ikke er det samme som de resultater man gjerne vil oppnå, og man spør seg selv hvorfor det er slik? (Argyris 1977, Argyris 1999) Hvis vi fortsetter å følge eksemplet om personalets innlæring av nye prosedyrer og rutiner angående smitteverntiltak, og stiller spørsmål om hvorfor de tilsynelatende har endret atferd knyttet til gjennomføring av disse prosedyrer og rutiner i tiden mellom smittebølge 1 og 2. Kan vi legge merke til at mellomlederne opplevde perioden rundt smittebølge 2 som mye roligere enn smittebølge 1. De har observert at personalet gjorde det samme.

Tilbake til teorien om kognitiv psykologi kan man tenke at fordi pandemien hadde vart såpass lenge, så hadde både mellomledere og personal opparbeidet mere kunnskap om situasjonene de befant seg i. De hadde satt inn fysiske og visuelle tiltak som forebygget og dermed kunne ha en beroligende effekt i forhold til den frykt og uro de hadde kjent på ved den første smittebølgen. De aller fleste medarbeidere og ledere hadde innarbeidet og lært seg «oppskriften» som de kunne benytte dersom «fare» i betydning smitte skulle oppstå. Det kan virke som om de alle hadde blitt tryggere. Det forklarer likevel ikke hvorfor personalet hadde blitt dårligere på å følge smittevernrutiner. I modellen med enkelkretslæring vil mellomlederne justere denne atferden, slik de her uttrykker at de gjør. Gjennom å henvise til gjeldene rutiner og kanskje tilrettelegge prosedyrer enda mer, slik at det skal bli lettere for personalet å følge

de. Mellomlederne utrykte undring når det kom til å forstå hvorfor det hadde blitt slik, når «*grunnen til at det hadde gått bra, ifølge dem, nettopp var fokus på at ruinene var fulgt*». Så dersom mellomlederne ønsker at rutinene skal fortsette, må de og eventuelt de andre medarbeidere sannsynlige fortsette å minne personalet på rutinene inntil alle handlinger er automatisert. (Jakobsen og Thorvik 2020). mellomlederne kunne eventuelt sette inn korrigerende tiltak for de av personalet som ikke følger smittevernregler. Denne metoden viser til funn i Argyris modell I (theori in Use) om hvilke personlige egenskaper og handlingsmønster vi finner i organisasjoner som tradisjonelt benytter seg av enkeltkretslæring. (Argyris 1977, 1999) Et annet alternativ er å undersøke hvorfor det skjer? Ved å gå tilbake til det opprinnelige målet og verdiene i organisasjonen og avdelingen kan man lete opp kunnskapen om grunnen til at tiltaket er satt i første omgang. En kan sette spørsmålsteget ved hvorfor personalet velger å ikke ivareta og utøve de ferdighetene de har lært igjennom tiden fra mars og oktober 2020.

Argyris beskriver grunntanken i modellen om dobbeltkretslæring som en kollektiv prosess. Her kan mellomlederen for eksempel gå til medarbeidere i avdelingen, og spørre om hvorfor tiltakene ikke fungerer. Det vises til 3 punkter som er viktige for å kunne utvikle evnen til å lære: 1. man må legge vekt på å få så sann informasjon som mulig, 2. det må legges stor vekt på at handlingsalternativet skal være basert på den kunnskapen som kommer frem, og 3. man bør kontinuerlig vurdere konsekvensen av de handlinger man gjør, og stille spørsmål om det er dette en egentlig ønsker» (Jakobsen og Thorsvik 2020). Men hvordan kan man være sikker på å få «sann informasjon» i møter med avdelingen og organisasjonen?

Det er her modell II, (Theori in Action) kommer inn. En innføring og bygging av et helhetlig tankemønster både hos ledere og medarbeidere i organisasjon og avdelingen. Ved å bygge og legge til rette for et arbeidsmiljø og en læringskultur som fremviser denne viljen av å gi fra seg og ta imot sann informasjon, selv om det ikke alltid er den man helst vil høre, eller føle, så vil dette kunne føre til den kunnskapen som vil løse problemet. Informantene i studien mente at noe av grunnen til brudd på rutiner kunne være en konsekvens av at personalet har stått i en stor belastning over lang tid, og har utviklet en type slitenhet, eller at de hadde blitt «vant til situasjonen» noe som gjør at det «tenker at dette går bra». En annen av mellomlederne mente det kunne ha noe å gjøre med at samfunnet for øvrig hadde åpnet mer opp i den siste perioden og at dette også kunne føre til at personalet hadde sluppet litt mer opp. Det var ingen av mellomlederne som på tidspunktet for gjennomføring av intervjuene hadde tatt opp spørsmålet med personalgruppen selv enda. Personalet hadde heller ikke tilbakemeldt på andre

ting, enn at enkelte hadde uttrykt bekymring rundt avvikene om brudd på rutiner med bakgrunn i økt smitterisiko.

7.3 Hvorfor bygge en sterk læringskultur i miljøtjenesten? Funn i empirien som oppdager fremmere og avslører hemmere.

Når vi skal undersøke potensialet for å kunne legge tilrette for en lærende organisasjon i kommunen og kommunens miljøtjeneste, bør vi først sett oss inn i den organisatoriske delen av organisasjonen og avdelingen. Hva kjennetegner organisasjonens strukturelle oppbygging og mandat? Hvordan er strukturen lagt opp i forhold til ledelse, oppgave deling og tjenesteproduksjon? Noen organisasjoner er bygget med tanke på læring, men mislykkes fordi de ikke er oppmerksomme eller prioriterer å ha fokus på kunnskap og læring. I andre organisasjoner og avdelinger ønsker de ansatte og lære, men de mangler de grunnleggende organisatoriske mulighetene (Wadel 2008).

Det er nærliggende å tro at læring skjer i avdelingene allerede i dag, og at all samhandling og kunnskapsdeling inneholder en eller flere former for læring. Spørsmålet vil da være hvordan klarer vi å få tak i den biten som omformulerer innsikt om kunnskap til å aktivt forstå hvorfor denne kunnskapen virker? og hvordan ta i bruk denne evnen til å benytte de ferdigheter vi tilegner oss på en måte som kontinuerlig hever oss selv og andre i organisasjonen? «Det grunnleggende kulturelle kjennetegnet ved lærende organisasjoner har å gjøre med verdsetting og vektlegging av kunnskap og læring» (Wadel, 2008 s. 15). Det første punktet blir dermed å se på hvordan avdelingene verdsetter og vektlegger kunnskap og læring.

I følge funn fra empirien kan man tolke det som at mellomlederne i miljøtjenesten som var med i studien verdsetter graden av kompetanseheving og læringspotensialet i denne perioden for høy. Det de beskriver som «bratt læringskurve» for seg selv, medarbeidere og organisasjonene. De beskriver også at de har lært utrolig mye, og at de viser til en bevissthet om at det har foregått en kontinuerlig læring i perioden som er undersøkt. Det er denne bevisstheten det kan være hensiktsmessig å bygge videre på, for å kunne klare å ta med læring fra perioden og omskape det til bevisste ferdigheter man ønsker å bruke videre. Dette kan en gjøre ved å se på de aktuelle læringsområder i avdelingen, og om det er oppdaget aktuelle fremmer og hemmer for læring i denne undersøkelsen, som kan være med som veivisere for å bygge en sterkere og mer bevisst læringskultur i tjenesten.

Wadel beskriver 6 aktuelle læringsområder som man kan bruke til å undersøke læringsterrenget i avdelingen. 1, læring om produksjon av tjenester: Helse og omsorgstjenester. 2. læring om den organisasjonen som skal stå for produksjon: Kommunen 3. læring mellom samsvar mellom produksjon og organisasjon: Lovregulerte og vedtak festede tjenester. 4 læring om forholdet leder – ledet: Forhold og relasjon mellom ledergruppen og mellomleder og mellom mellomleder og medarbeidere i avdelingen. 5 læring fra brukere gjennom frontpersonalet: samarbeid mellom brukere og medarbeidere. 6 læring fra medarbeider relasjon: Læring mellom nivåer og i avdelingen. (Wadel 2008). Her trekkes ut punkt 4, 5 og 6 for å se nærmere på funn i empirien som oppdager og undersøker mulige hemmere og fremmere av en læringskultur for å se på hva avdelingene kan ta med seg videre av læring etter pandemien Covid -19.

7.3.1 Funn av mulige hemmere for læring i den undersøkte perioden i empirien:

Som beskrevet i empirien så er det laget en tabell oversikt der det er foretatt en koding og analyse av datainnsamlingen, her er målet å lete etter et mønster som kan vise til en allerede eksisterende læringskultur i tjenesten. (Thagaard 2018). Ved at ledere blir bevisste på dette mønsteret, og om hva som allerede finnes, kan de bruke dette til å bygge videre på dersom de ønsker å legge vekt på å utforme en sterkere læringskultur i avdelingen.

Kultur kan sies å være det som ligger i bunn av våre handlinger. Det er både et mønster for atferd men kan også settes inn i en sosial kontekst om mer konkret atferd. En kultur kan gi premisser for handling og samhandling (Wadel 2008). Først skal vi ta for oss noen eksempler på mulige funn av hemmere i organisasjonen og avdelingen knyttet til å utvikle en sterk læringskultur. *Hierarkisk oppbygging av organisasjon med politisk ledelse på toppen*. Flere av de teoretiske perspektivene peker på organisasjoner med en hierarkisk oppbygging som en mulig trussel mot å klare å legge til rette for en lærende organisasjon (Argyris 1999, Wadel 2008). Kommunikasjonen, informasjon og struktur er ofte målstyrt og gis detaljert fra ledelsen og ned til produksjonen. Disse systemene fører også til vertikalt, at kommunikasjon fra produksjon til ledergruppen skjer gjennom flere ledd som gjør at informasjon selekteres og filtreres slik at problemer, svikt og mangler ofte blir borte på veien opp til øverste leder. En felles utfordringer er at hverken ansatte eller mellomledere vil risikere å gi fra seg informasjon eller rapportere til neste ledd om feil og mangler som kan gå ut over seg selv og sin egen posisjon og fremtidige muligheter. (Argyris 1977, Argyris 1999).

Et annet oppdaget område er tidsintervall fra 12 mars til ut april/mai. *Mye og uoversiktlig kunnskap og informasjon gitt på kort tid kan føre til at hjernen ikke klarer å sorterte og luke ut ting som kan brukes som læring.* Den første tiden av pandemien beskrives som svært uoversiktlig, og med tilgang på mye og omfattende informasjon. Muligheten for å miste viktige informasjon her vil være stor, da hjernen vil ha problemer med å selektere, bearbeidet og plukke ut hva som er relevant kunnskap. Mye av den informasjonen som kunne blitt sett på som læring læringen, kan ha blitt borte, ved at den ikke er tilstrekkelig lagret i langtids - hukommelsen. Når mellomledere skulle beskrive den første tiden av pandemien, hadde de alle mest fokus på det massive følelsesmessige stresset og beskrivelser av hvordan de selv følte det. De hadde likevel detaljert informasjon om hendelsesforløpet fra den første perioden.

Mellomledere beskrev at de var svært bekymret for å komme i situasjoner som skulle føre til høyt fravær i avdelingene i denne perioden. Læringsteorien fremhever viktigheten av å legge til rette for ubunden tid i avdelingene, for å skape rom for læring. *stramme rammer og for lite personal for å dekke drifte kan føre til færre muligheter til å stoppe opp å tenke, reflektere og skape rom for læring.* En av de generelt stor utfordringene i kommunenes helse og omsorgssektor er fokuset på lav bemanning. (Skaug 2010). Mellomlederne forteller om en situasjon der deler av personalgruppen måtte byttes ut, på grunn av at de jobbet i flere kommuner, og ikke minst at avdelingen ble tilført arbeidskraft fra andre avdelinger, som et resultat av at noen avdelinger ble helt eller delvis stengt i perioden fra 12 mars. Dette kunne føre til at viktig kunnskap både gikk tapt, og at mye av energien til medarbeiderne ble brukt til å lære opp nye medarbeidere i en allerede krevende tid. På denne måten kunne ikke de faste medarbeiderne i avdelingene benytte ubunden tid eller reflektere over egen læring, for å videreformidle kunnskap tilbake til mellomlederne. (dobbelkretslæring). Det ble mer å utføre de nødvendig oppgavene og å legge til egen taus kunnskap for å lettere internalisere de nye oppgavene og å gjøre dem til sine egne. (enkelkretslæring). Her kunne det være vanskelig å prioritere tid til å dele kunnskapen med de andre medarbeidere på en slik måte at det oppstår en felles læring og forståelse av oppgaven. Denne tolkningen er gjort med bakgrunn i at mellomledere rapporterte om særlige hendelser i perioden med smittebølge 2, der de observerte at medarbeidere hadde ulik tilnærming og forståelse av bruk og gjennomføring av smittevernrutiner og noe av grunnen til at de oppdaget det var andre ansattes rapportering på avvik som gikk på enkelt personers utføring. ... *de hadde oppdaget uorganisert tilbakemeldingen kultur, avvik rapporteres med bakgrunn i at noen medarbeidere er misfornøyde med andre.* Dette kan vise til at det ikke er utarbeidet en god arena for å dele

kunnskap og tilbakemeldinger på gjeldene praksis som har som mål å finne og løse problemene der de oppstår. Da kunne en tenke at man hadde samles og evaluert rutinene og satt de opp mot gjeldene praksis. Samtidig kunne man dele erfaringer og kunnskap og ta imot kunnskap om hvordan personalet løser prosedyrer og ruiner i praksis. Ved å tilføre oppmerksomhet, evaluere og belyse tiltaket, kunne man finne frem til problemer og løsninger der alle kunne fått en felles forståelse. *Stans i personalmøter fører til færre arenaer for deling av avvik og evalueringer.* Pandemien og tiltakene har også vært en hemmer for læring, da naturlige arenaer og møteplasser for slik deling er blitt tatt bort. Flere av mellomledende rapporterte om at det ikke er avholdt personal møter eller møter som kunne samle store deler av personalgruppene på et sted, da de ikke hadde lov å samle så mange. Det er heller ikke store nok rom ute i driften til å samle flere og samtidig holde på avstandsregler.

7.3.2 Funn av mulige fremmer av en sterk læringskultur i perioden som er undersøkt.

For å legge til rette for en sterk læringskultur i organisasjonen trenger man først og fremst en leder som har nødvendig kunnskap om læring i organisasjoner. Her kommer også ansvaret for å tilrettelegge slik at medarbeidere selv kan møtes og dele kunnskap og erfaringer i praksisfelleskap og nettverk. (Jacobsen 2010). En av hovedgrunnene til å undersøke om kommunenes miljøtjeneste har lært noe i denne perioden, og eventuelt hva den kan ta med videre, er kunnskapen om at det er viktig å mestre evnen til å fremme læring i avdelingen. I løpet av intervjuene med mellomlederne i miljøtjenesten ble det delt refleksjoner om opplevelser og erfaringer knyttet til den første tiden under pandemien, jeg har sett på funn i empirien som kan knyttes opp mot mulige faktorer som allerede finnes i driften, og som kan fremme bevegelsen mot en sterkere læringskultur. *Kort vei mellom nivåene. God kommunikasjon, deling og tilbakemeldingskultur på ledernivå.* (Argyris 1977, Argyris 1999). Mellomledere rapporterer om det de opplever som et godt og tydelig samarbeid med sine nærmeste ledere og kommunenes ledergruppe. De forteller også om gode samarbeids og kommunikasjon punkter på tvers av avdelingene. Et eksempel er bestilling og deling av smittevernutstyr og opplæring av personell når det kom til å kle på og av smittevern utstyr. Et annet eksempel er erfaringen og avtaler om deling av personal på tvers av tjenester, for å sikre god drift, faglig kompetanse og utnyttelser av ressurser. *Ledere er gode på internalisering og igangsetting av nødvendige oppgaver, opplæring og implementering av tiltak i avdelingen.* Informantene forteller om opplevelser og erfaringer både når det gjelder seg og andre som vitner om at ledere og mellomledere har god evne til å stå i pressede og stressende situasjoner

med mye informasjon og inntrykk. Samtidig som de evner å selektere, behandle og ta i bruk den informasjonen og kunnskapen de får tilgang til. (Jacobsen og Thorsvik 2020) Mellomlederne har godt utviklede ferdigheter til å omsette kunnskap og informasjon til forståelige strukturer og rammer som kan tas raskt i bruk. De viser også en stor evne til å vise empati og omsorg for medarbeidere og brukere i tjenesten og er ansvarsbevisste og handlingskraftige selv i pressede situasjoner. Sett i lys av læring viser dette til ferdigheter til å stoppe opp og legge merke til detaljer i stressede omgivelser. Det viser evnen til å observere, legge merke til og å velge ut det som er viktig. Tolke det og omsette det ut i avdelingen på sin egen måte. *Tillitbasert overføring av ny kunnskap og oppgaver mellom nivåene. Mellomledere stoler på at nivåene over og under bidrar med sin kunnskap for å kvalitet sikre tjenestene. De opplever selv å få tillit fra nivået over og under seg.* (Argyris 1999). Mellomledere reflekterer selv om grunner til at den første tiden av pandemien gikk så greit var at alle bidro. Oppgaver og tiltak ble utarbeidet og bearbeidet på tvers av nivåer i avdelingen, og det beskrives om en høy grad av tillit. Både fordi det ikke var tid til å detaljstyre og å kontrollere alt, men også fordi tidligere erfaringer tilsa at ressurspersoners i avdelingene hadde den kompetanse og kunnskap som skulle til for å utføre oppgaven. Flere mellomledere rapporterte også om at de tror arbeidsmiljøet har vært en suksessfaktor. At det lå et godt arbeidsmiljø og trygge rammer i bunnen før pandemien, kunne ha en positiv virkning. Mellomledere forteller om *en god relasjon mellom brukere og personal, dette kan føre til at læring skjer lettere. Viktig med god fokus på brukervedvirkning.* (Wadel 2008). Det at personal og brukerne kjenner hverandre så godt og til vanlig tilbringer så mye tid sammen kan være en suksessfaktor for at tiden etter nedstenging gikk så greit og det å lage alternative dagsplaner som ble tatt i bruk. Nære og trygge relasjoner mellom personal og bruker kan også ha vært en fremmer når det kom til rask innlæring av ferdigheter av hygiene og smittevern prinsipper, fordi de allerede hadde taus kunnskap om hverandre, og visste hva som skulle til og hvordan den enkelte tok imot læring. Brukers evne til omstilling og nye rutiner er noe de også jobber mye med i den normale hverdagen. Det rapportertes ikke om konkrete situasjoner der brukere har tilført læring til personal, dette kan også være vanskelige å dele og få tilbakemelding på da det generelt ikke er kultur for å dele denne type kunnskap bortsett av enten i vaktskifts rapporter, tjenestens journalsystemer eller i den aktuelle situasjonen som noe oppstår (Wadel 2008).

7.4 Hva som ikke fikk plass i oppgaven:

Jeg har ikke tatt med temaer i empiri eller rapporten angående mellomlederens egne erfaringer knyttet til hjemmekontor, ivaretagelse av egen helse og opplevelse av lederstøtte. Dette er i seg selv så store temaer, at de krever sin egen plass. Grunnen til at jeg ikke har tatt det med er av plasshensyn og at det ikke er avgjørende for å få svart på oppgaven.

Jeg trekker frem faktorer rundt stenging av dagsenter og besøkskontroll i empirien, men belyser den ikke videre i analysen, da jeg mener det ikke er en relevant faktor innen læring, men trekkes frem som en viktig del av endring i drift, og hvordan det påvirket tjenesten.

Jeg trekker ut smittevern og perioden rundt smittebølge 1 og 2 i rapporten og bruker dette som et eksempel for å beskrive enkelt og dobbeltkretslæring i tjenesten. Det er her benyttet utdrag fra forskjellige temaer i empirien, og satt sammen fra et helhetlig perspektiv.

Jeg har innhentet data om mellomlederens samarbeid med tillitsvalgte og verneombud i perioden. Denne ble beskrevet som god, men ble ikke tatt med i forhold til læring. Av samme grunn ble det ikke satt konkret fokus på samarbeid ut mot pårørende og verger.

7.5 Forslag til videre forskning

Det kan være interessant å gjennomføre tilnærmet samme undersøkelse med de samme enheter etter ett og to år, for å se om det har oppstått ny praksis som et konkret resultat av de tiltak som ble satt inn i avdelingene i mars 2020.

Ellers vil det være interessant å kunne gjennomføre en tilnærmet lik studie med ansatte i avdelingen og representanter i kommunens ledergruppe, for å se om det er andre eller likheter i funnene, når det kommer til opplevelsen av læring, og hva man kan og bør ta med videre, og ikke minst hva som bør gjøres annerledes.

Gjennomført undersøkelse med bakgrunn i funn av mellomledernes opplevelse av egen læring, opplevd lederstøtte, hvordan de har tatt vare på egen helse, og i forhold til hjemmekontor

8. 8.0 Konklusjon

Mellomlederne i kommunenes miljøtjeneste beskriver i denne casestudien at de opplevde den første tiden etter nedstengingen den 12. mars som svært krevende, både følelsesmessig og ikke minst i forhold til å skulle håndtere all informasjon og usikkerhet knyttet til den plutselige nedstengingen av samfunnet, og de omfattende tiltakene som ble satt inn for å hindre videre smitte av viruset Covid - 19. De forteller om massive inntrykk, og opplevelsen av den enorme informasjonsstrømmen og derav også fra usikre informasjonskilder, både på jobb og privat førte til en opplevelse av overbelastning i forhold til all informasjon som skulle tolkes og forstås og gjennomføres på kort tid. For å knytte teori opp mot funn i studien som viser til at mellomlederne opplevde å stå i en situasjon med økt belastning, kan vi se på teorien om kognitive læringsprosesser som ble beskrevet i Kaufmann og Kaufmann (2015), som evnen til å selektere, håndtere å velge ut relevant informasjon fra en hendelse. Dette bør vi se sammen med kunnskapen om at hjernen har begrenset kapasitet og kan reagere negativt på stress. Mellomlederne utrykte at de hadde vanskeligheter med å sortere og håndtere alle informasjon som kom, fordi det ble for mye på en gang, og de hadde vansker med å håndtere all informasjon om endring, noe som resulterte i en akutt opplevelse av stress. Et begrep innen kognitiv psykologi er bruk av «kognitive kart». Dersom ikke hjernen gjenkjenner denne situasjonen vil den gå i en type beredskap og deretter vurdere om dette er en farlig situasjon «løp eller stå stille» (Jacobsen og Thorsvik 2020). Mellomlederne beskriver at de opplevde mye usikkerhet i den første perioden og at de kjente på frykt og engstelse.

På bakgrunn av tiltak om stenging av dag og aktivitetstilbud i kommunene måtte tjenesten raskt finne nye alternativer til dagaktiviteter, og her kom prinsippet om normalisering og aktivitet inn som et førende element. Mellomlederne mener selv at gode fagsystemer og tilgang på flere fagansvarlige medarbeidere med lang erfaring, sett i sammenheng med kreative og lærevillige ansatte og brukere, sørget for at det jevnt over raskt ble funnet gode løsninger på dette området.

Når det kommer til å opprettholde og verne om særegenheten for miljøtjenesten i kommunene har mellomlederne i denne undersøkelsen vært bevisste, men likevel ofte følt at de har måttet, om ikke kjempe, så i alle fall argumentere og vært på vakt for å skulle skille mellom sitt tjenesteområde i forhold til retningslinjer som ble laget for institusjoner og sykehjem. Det har vært et tema i forhold til tiltakene som omhandlet besøk og adgangskontroll der innhold skulle tolkes, forstås og iverksettes. Mellomledere rapporterte om uklare grenser imellom

institusjon og deres tjenesteområde og at det til tider var vanskelig å finne tilstrekkelig god og riktig informasjon knyttet til miljøtjeneste fra FHI og Helsedirektoratet i den første tiden av pandemien. Ellers er informasjonen som er kommet fra offentlige og nasjonale instanser blitt opplevd som stort sett relevant og god, men den kom litt seint ut.

Gjennom funn i denne studien kan vi se at det kan være flere faktorer som kan være viktig for mellomlederne å ta med seg videre inn til fremtidige læring. Analysen viser at en del av de funn som er gjort i empirien finner støtte i teorien. En uventet hendelse som fører til en stor endring kan føre til læring (Jacobsen og Thorsvik 2020). Hendelsen som oppsto på bakgrunn av utbruddet pandemien Covid-19, kan tolkes som en slik stor hendelse, som kan føre til læring. Dette er også bakgrunnen for at jeg valgte å belyse den første delen av perioden med pandemien, for da var det såpass nytt og udefinerbart for alle at det ville være en hendelse som påvirket organisasjonen og dermed også informantene i organisasjonen på en spesiell måte.

Observasjoner av kollektiv læring i miljøtjenesten er funnet størst knyttet til de praksisnære enheter der ansatte møtes og samhandler på tvers, også i møte med tjenestens brukere. I teorien fra Wadel samstemmer dette godt med læringsarenaer som omhandler frontpersonal og brukere, samt samarbeid og læring mellom medarbeidere i praksisfelleskap. Man kan i denne undersøkelsen sammenligne miljøtjenestenes avdelinger med det Wadel kaller praksisfelleskap.

Vi ser at oppfatningen hos mellomlederne når det kom til *opplevelsen* av å ha lært mye i denne første perioden av pandemien er relativt høy. «Det grunnleggende kulturelle kjennetegnet ved lærende organisasjoner har å gjøre med verdsetting og vektlegging av kunnskap og læring» (Wadel, 2008 s. 15). Det kan tyde på at mellomlederne verdsetter denne nye kunnskapen høyt både med verdi for seg selv, ansatte, brukerne og tjenesten. All læring skjer kollektivt og i samhandling med andre mennesker. Enten fra en til en annen, eller mellom flere (Wadel 2008). Mellomlederne beskriver hvordan de selv har en opplevelse av at de har lært mye i et vertikalt samspill med sine egne ledere og ledergruppen i kommunen, de har også observert horisontal læring innen personalgruppen om mellom personal og brukere. Mellomlederne reflekterer over hvordan de har observert og erfart endringer i driften. Smittevern og digitale systemer og plattformer og bedre kommunikasjon på tvers av nivåer er noen av områdene det er satt felles fokus på.

Et spennende tema som dukket opp underveis i forbindelse med kodingen når det kom til mulighet til å se på fremtidig læring var begrepet læringskultur. Det ble med bakgrunn i dette lett etter faktorer som kunne være med å bygge en fremtidig læringskultur i tjenesten. «den kultur for læring som utvikles i en organisasjon, kan være et fremtidsrettet beredskap for organisasjonen» (Wadel 2008, s. 23). Mellomlederne deler flere tanker, holdninger og refleksjoner rundt egen rolle og også rundt avdelingens arbeidsmiljø, kultur og arbeidsmetoder, dette kan både sammen og hver for seg sees på som kjennetegn for en sterk læringskultur. Her nevnes blant annet at det er kort vei mellom nivåer i kommunen. Det at mellomlederne jobber nært de ansatte praksisfelleskapet, og har nær tilknytning og tilgang på informasjon fra brukergruppen. Det fortelles om selvstendige, fleksible og kreative medarbeidere i driften, og at det er en opplevelse av tillit mellom de forskjellige nivåene. Mellomleder har stor grad av egen styring og påvirkning i avdelingen. Muligheter for registrering av ubunden tid i avdelingen kan knyttes til turnusplanlegging. Da det er døgkontinuerlig drift, og turnusarbeid gjør at de fleste ansatte på et eller annet tidspunkt jobber sammen og dermed kan dele erfaringer og lære av hverandre, noe som kan føre til en sterk fellespraksis i forhold til hvordan oppgaver skal løses (Wadel 2008).

Det virket likevel ikke som om mellomlederne selv hadde så sterkt forhold til egen påvirkning av tjenestens læringspotensialet, da de mente at det var de ansatte som var med og fant de beste løsningene i praksis. Mellomlederne selv var mer opptatt av å holde fokus og kontinuitet i den daglige driften, og holde hjulene i gang, og å sørge for at de ansatte hadde tilgang på det de trengte for å utføre jobben. Dette på tross av at mellomlederne selv hadde satte seg godt inn i den eksisterende informasjonen og kunnskapen som ble delt. De utførte en omfattende jobb ved å tolke, bearbeide og omformulere informasjonen videre inn i avdelingene. De satte flere konkrete tiltak ut i praksis. Likevel så virket det ikke som om dette foreløpig har ført til at de har klart å hente ut klare tanker og ideer fra denne læringen for videre bruk.

Konklusjonen på denne oppgaven kan dermed være at det har foregått læring i denne perioden, men dersom organisasjonene, i dette tilfelle kommunene og miljøtjenesten ikke har et våkent fokus på det, er det mulig å tenke at den nye kunnskapen som er innført i avdelingene i denne tiden kan stå i fare for å bli borte igjen når samfunnet åpner mer opp. Både på bakgrunn av tjenestens fokus på normalisering og samfunnsdeltakelse, men også fordi de raskt vil gjenoppta «vanlige praksis», og *de kognitive skjemaene* (Kaufmann og Kaufmann 2015) vi har innlært fra tidligere når hverdagen igjen får likt uttrykk som i tiden før tiltakene rundt pandemien ble satt inn.

Litteraturliste

- Argyris, C. (1977). *Double Loop Learning in Organizations*. Harvard Business Review Vol 55:155 – 125.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. (Second Edition). USA: Blackwell Publishing.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (Third Edition). United States: Oxford Press.Inc., New York
- Hope, O. (2017). *Mellomledere* (2 utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføreundersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.) Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, L. Rafoss, T., og Rasmussen, E. (2020). *Hvordan bruke teori: et nyttig verktøy i kvantitativ metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5 utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Schaug, N. (2010). *Ledelse i kommunen: i samspill med administrasjon, politikere og innbyggere*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. United States of America.
- Stamsø, M. (2017). *Velferdsstaten i endring: om norsk helse- og sosialpolitikk*. (3.utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Thagaard, T. (2018), *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. (5 utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon: et mellommenneskelig perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, C. (2010). Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur. Magma. Hentet 11.05.21: <https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>

Rydland, M. (2015). Hvilke rolle spiller mellomlederen? Magma. Hentet 11.05.21 <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Helsedirektoratet. (2020). *Kommunen skal sørge for tiltak som reduserer smitterisiko for personer med utviklingshemming som mottar kommunale helse- og omsorgstjenester* [nettdokument]. Oslo: Helsedirektoratet (sist faglig oppdatert 30.oktober 2020, lest 07.

februar 2021). hentet fra:

<https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/koronavirus/kommunale-helse-og-omsorgstjenester/hjemmebaserte-tjenester#kommunen-skal-sorge-for-tiltak-som-reduserer-smitterisiko-for-personer-med-utviklingshemming-som-mottar-kommunale-helse-og-omsorgstjenester-sterk>

Nasjonalt kompetansemiljø om utviklingshemming (2020) *Personer med utviklingshemming og koronavirus*. Hentet 12.02.21 <https://naku.no/personer-med-utviklingshemming-og-koronavirus>

FHI (2021). Fakta om koronaviruset SARS – CoV-2 og sykdommen Covid – 19. sist oppdatert 11.02.21. Hentet 17.05.2021. <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>

Fellesorganisasjonen FO. (2019) Yrkesetisk grunnlagsdokument (2019-2023). Oslo: hentet <https://www.fo.no/yrkesetikk/fo-yrkesetisk-grunnlagsdokument-2019-2023-article6951-1346.html>

NOU 2016:17. (2016). *På Like linje – Åtte løft for å realisere grunnleggende rettigheter for personer med utviklingshemming*. hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-17/id2513222/>

Helse- og omsorgstjenesteloven (2011). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (LOV-2011-06-24-30) hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30?q=helse%20og%20omsorgstjenesteloven>

Smittevernloven (1995). Lov om vern mot smittsomme sykdommer (LOV 2021-02-19-4v) hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1994-08-05-55?q=smittevern%20loven>

Helse- og omsorgsdepartementet. (2013). *Morgendagens omsorg* (St. meld. Nr.29 (2012–2013)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20122013/id723252/?ch=1> Oslo: Helsedirektoratet.

Norman, M., Berg, R., Rasmussen, E. (2020, 07 des.) *VG avslører: over 2400 fikk besøkstans – kommunene fattet barer 27 tvangsvedtak*, VG artikkel. hentet 12-02-21 <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/x3RwEp/vg-avslorer-over-2400-fikk-besoeksstans-kommunene-fattet-bare-27-tvangsvedtak>

Figurer:

Figur 1 Lærings sirkel – sammenhengen mellom læring på individ- og organisasjon nivå.....	16
Figur 2 Hvordan taust og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre (Thorsvik og Jacobsen 2019, s .351).....	22
Figur 3 Enkelkretslæring og dobbelkretslæring (Jacobsen og Thorvik 2019, s.348).....	25
Figur 4 (Jacobsen 2015, s. 35)	38
Figur 5 Et eksempel på oppbygging av kommunenes organisasjonskart med fokus på helse og omsorgssektoren og miljøtjenesten.....	46
Figur 6 Et eksempel på oppbygging av avdelingen for tilrettelagte tjenester eller miljøarbeidertjenesten.....	49

Tabeller:

Tabell 1. Kilde: Helsedirektoratet (2020).	53
Tabell 2 Temaer fra 2 koding i temaanalysen	57
Tabell 3 Temaer som benyttes i empiriene i tematisk analyse.....	58

Vedlegg:

Vedlegg 1: Agyris Modell “Theori of Action”

Vedlegg 2 Spørsmål til intervju

Vedlegg 1 : Argyris Modell "Theori of Action"

Exhibit I Theories of action

Governing variables for action	Action strategies for actor	Consequences on actor and his associates	Consequences on learning	Effectiveness
I	II	III	IV	V
Model I				
1 Achieve the purposes as I perceive them.	1 Design and manage environment so that actor is in control over factors relevant to me.	1 Actor seen as defensive.	1 Self-sealing.	
2 Maximize winning and minimize losing.	2 Own and control task.	2 Defensive interpersonal and group relationships.	2 Single loop learning.	Decreased.
3 Minimize eliciting negative feelings.	3 Unilaterally protect self.	3 Defensive norms.	3 Little testing of theories publicly.	
4 Be rational and minimize emotionality.	4 Unilaterally protect others from being hurt.	4 Low freedom of choice, internal commitment, and risk taking.		
Model II				
1 Valid information.	1 Design situations or encounters where participants can be origins and experience high personal causation.	1 Actor seen as minimally defensive.	1 Testable processes.	
2 Free and informed choice.	2 Task is controlled jointly.	2 Minimally defensive interpersonal relations and group dynamics.	2 Double loop learning.	Increased.
3 Internal commitment to the choice and constant monitoring of the implementation.	3 Protection of self is a joint enterprise and oriented toward growth.	3 Learning-oriented norms.	3 Frequent testing of theories publicly.	
	4 Bilateral protection of others.	4 High freedom of choice, internal commitment, and risk taking.		

Note: Exhibit I taken from Chris Argyris and Donald Schon, *Theory in Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 1974.)

Vedlegg 2 Spørsmål til intervju

Problemstilling: Hvordan har mellomledere i kommunens avdelinger for helse og erfart omstillingene og endringer i samfunnet med hensyn til nedstenging og smitteutbrudd/ pandemi Covid-19, og hvordan denne hendelsen kan bli sett på som en mulighet for fremtidig læring?

Spørsmål 1	
Hovedspørsmål 1 <i>Bekrivelsen av den store endringen, som fører til læring (krisen / sjokket)</i>	Hvordan opplevde du oppstarten av koronakrisen i perioden fra 12.mars til ut april i år?
1. Underspørsmål	Hvordan vil du beskrive din første reaksjon da du forsto hva omfanget av nedstengingen og omstillingen etter 12 mars? hvordan valgte du å gi videre informasjon til de ansatte? Pårørende og brukere?
2. Underspørsmål	Hvordan føler/ tenker du nasjonale og lokale føringer ble gitt, omformulert til deg av dine ledere? I den første fasen mellom mars og mai 2020, opplevde du å få du tydelige oppgaver?
3. Underspørsmål	Hvordan føler/ tenker du din egen organisasjon har vist tilstedeværelse og ledelse i denne perioden?
4. Underspørsmål smittebølge 2	Vi har nå vært igjennom en smittebølge 2 i høst. På hvilke måte ser du evt endring i hvordan dere har taklet den?
5, Underspørsmål (læringspotensial?)	Hvis endringer? Hva er årsaken til at du opplever det på en annen måte enn i mars? Hva vil du si at krisen i mars har påført deg, avdelingen, organisasjonen som gjør at du opplever det annerledes nå?

Spørsmål 2	
Hovedspørsmål 2 <i>Observasjoner som kan føre til læring</i>	På hvilke måte opplever du at avdelingen har mestret å vareta brukere og ansatte/ kollegaer i denne perioden?
1. Underspørsmål	Hvordan har ansatte satt seg inn i opplæring og veilednings rutiner? tatt ansvar for selv læring?

2. Underspørsmål	Kan du si noe om evt samarbeid med tillitsvalgte og verneombud i denne perioden? Eksempler?
3. Underspørsmål	Hvordan har du opplevd det å skulle gi nok informasjon til de ansatte? hvordan har mottakelsen vært? har det oppfattes for mye eller for lite? Hva har vært din viktigste kommunikasjonskilde? (face to face / digitalt) hva har fungert best?
4. Underspørsmål	hvordan har de ansatte håndtert åpningen for besøk i boliger, eller at brukere kan reise til pårørende, familie, på lik linje med oss andre?
5, Underspørsmål	Hvordan opplever du at brukermedvirkning sammen med brukere og pårørende har bidratt til at dere har funnet nye løsninger og nye måter å jobbe på? (bruker medvirkning)

Spørsmål 3	
Hovedspørsmål 3 <i>(refleksjon rundt egne erfaringer ift endring i organisasjonen, hos seg selv og andre)</i>	På hvilken måte vil du si at Koronakrisen har endret måten du/ dere jobber på?
1. Underspørsmål	I forhold til brukere
2. Underspørsmål	I forhold til pårørende
3. Underspørsmål	I forhold til ansatte
4. Underspørsmål	I forhold til organisasjonen
5, Underspørsmål	Kan du fortelle om en hendelse for å vise et eksempel på dette?

Spørsmål 4	
Hovedspørsmål 4 (læringssirkel)	Hvilke nye måter vil du si at du/ dere har funnet nye måter å jobbe på; som du fortsetter også etter krisen?
1. underspørsmål	Hvem tenker du har stått for de største endringene i organisasjonen?

2. Underspørsmål	har denne endringen ført til at dere som avdeling, eller enkeltindivider har fått nye erfaringer som har gitt ny kunnskap og ideer om hvordan ting kan gjøres bedre? / på en annen måte?
3. Underspørsmål	hva har dere lært i denne perioden? Hva ønsker du å ta med deg videre fremover også etter dette er over? (digitale verktøy / kommunikasjon/ måter å jobbe på / krise planer/?
4. Underspørsmål	Er det oppdaget oppgaver og rutiner som er gått tapt eller blitt nedprioritert i denne perioden som har gått utover faget? Hva kan omfanget være? og hvilke konsekvenser kan det ha fått?
5, Underspørsmål	Er det noe av denne nye kunnskapen som er blitt videreformidlet videre i organisasjonen? Evt tilbake til ledelsen – for å se på muligheter for at praksis endres?

Spørsmål 5	
Hovedspørsmål 5	På hvilken måte opplever du at du selv har endret deg som leder siden mars 2020?
1. Underspørsmål	hva har du lært? hva vil du ta med deg videre? Har du eksempler?
2. Underspørsmål	Er det noe du vil slutte med (av ting du har gjort før?) evt gi noen eksempler.
3. Underspørsmål	hvordan har du klart å ta vare på egen helse og deg selv i denne perioden, slik at du selv skulle klare å stå i vanskelige situasjoner?
4. Underspørsmål	Opplever du å ha fått lederstøtte i denne perioden? og hvordan har den vært?
5, Underspørsmål	er det noe du ville gjort annerledes / endret på om du skulle gjort det opp igjen? Kan du fortelle litt om det? Evt gi eksempler?