

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:  
MKL 310

Navn:  
Bernt Sylthe  
Jorid Oliv Jagtøyen  
Hilde Røstad

---

## *En god dag er en god jobb gjort*

*Et studie av et utradisjonelt bofellesskap med langturnus innenfor rus og psykiatri*

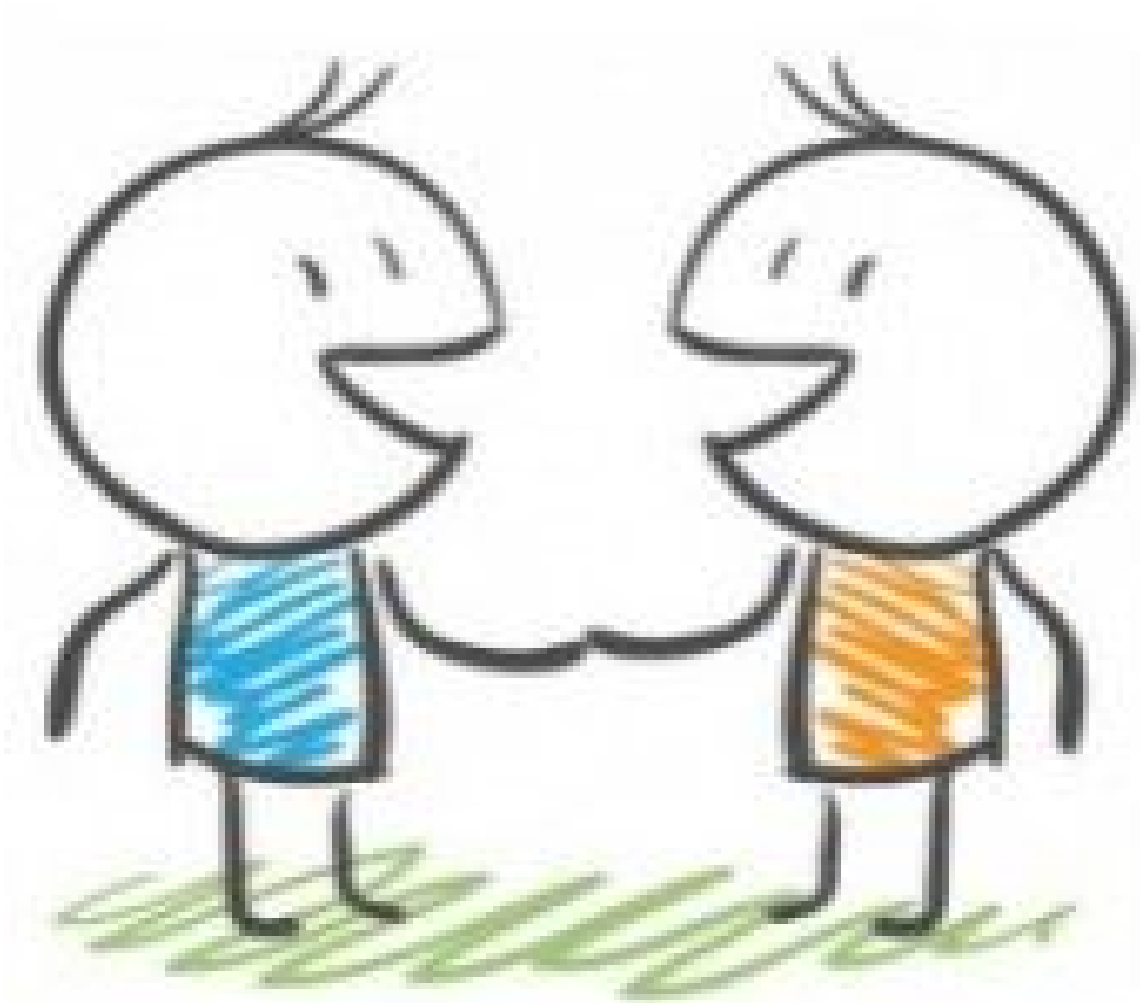
---

Dato: 31.08.2020

Totalt antall sider: 123



# Masteroppgave



## ***En god dag er en god jobb gjort***

*Et studie av et utradisjonelt bofellesskap med langturnus innenfor rus og psykiatri*

***A good day is a good job done***

*A study of an untraditional sheltered home with long shifts working within the substance-abuse and psychiatry fields*

## Forord

Denne masteroppgaven utgjør siste del av vårt masterstudium i Kunnskapsledelse ved Nord Universitet.

Vinteren 2018 startet vi på vår masterutdanning. Vi er tre godt voksne mennesker med ulik yrkesutdanning, og med lang og allsidig arbeidserfaring. Vår fellesnevner er at vi alle har jobbet store deler av vårt yrkesliv i ulike lederstillinger innenfor kommunesektoren. Vi er nysgjerrige og har et ønske om å lære mer om ledelsesfaget.

Allerede våren 2019, da vi skulle skrive vår prosjektoppgave, fanget Baneveien bofellesskap vår interesse og vår nysgjerrighet. En av oss jobber i Gruva kommune og har gjennom dette godt kjennskap til bofellesskapet.

I midten av mars brøt korona-epidemien løs, og hele Norge gikk da inn i en unntakstilstand. Heldigvis rakk vi å gjennomføre våre intervjuer før dette. På grunn av koronaen har de fleste av våre gruppemøter og møter med veileder foregått på digitale kommunikasjonsplattformer. For oss har denne formen for kommunikasjon fungert veldig bra, vi slipper å bruke tid på reiser, travle mennesker som vi er.

Etter åtte måneders intens jobbing er vi nå endelig ferdig til å levere masteroppgaven. Vi kjenner at vi sitter igjen med mye læring og kunnskap og håper vår masteroppgave kan være av interesse for andre bofellesskap og kommuner.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Torill Moe ved Nord Universitet, for god støtte gjennom hele prosessen med masteroppgaven. Hun har stilt opp for oss, utfordret oss, oppmuntret oss, delt av sin kompetanse og gitt oss mange gode innspill underveis.

Vi vil også rette en stor takk til ansatte i Baneveien bofellesskap, hovedtillitsvalgt i Gruva kommune og spesielt bofellesskapets leder, Gudrun Jenny. Til tross for hektiske arbeidsdager har de vært positive og vist stor interesse for vår oppgave. De har stilt opp til møter, intervjuer og besvart våre spørsmål underveis.

Til slutt vil vi takke våre arbeidsgivere for at vi de har gitt oss denne muligheten, og våre familier for omtanke, oppmuntring og støtte.

Trondheim

Bernt Sylthe

Levanger

Hilde M Røstad

Melhus

Jorid O Jagtøyen

## Sammendrag

Denne oppgaven setter søkelyset på hvordan langturnus kan virke inn på de ansattes arbeidsforhold og kvaliteten på tjenestene som gis ved et bofellesskap for mennesker som har utfordringer innenfor rus og/eller psykiatri. Vi har tatt utgangspunkt i et reelt bofellesskap som praktiserer en noe uvanlig turnus og som har løst noen av utfordringene mange andre kommunale bofellesskap sliter med; høyt sykefravær, vanskeligheter med å få tak i kvalifisert arbeidskraft og mange deltidstillinger.

Vår overordnede problemstilling er:

### **Hvilken betydning har turnusen for arbeidsforhold og kvaliteten på tjenestetilbudet i Baneveien bofellesskap?**

Med bakgrunn i at dette er en masteroppgave har vi vært nødt til å begrense vår forskning til å se på problemstillingen ut i fra de ansattes perspektiver.

Vi har valgt teorier som både vektlegger struktur og prosess for å belyse vår problemstilling. Langturnusen som praktiseres ved Baneveien er avhengig av at det gis årlig dispensasjon fra Arbeidsmiljøloven. Vi har sett på teori rundt lovverk og turnus, og sett på nyere forskning omkring heltidskultur og lange vakter. Det er også valgt å ta inn teori omkring ulike former for motivasjon og atferd og sett på hvilke faktorer som fremmer et motiverende arbeidsmiljø. Recovery-filosofien, som er sentral i tjenesteutøvelsen ved Baneveien bofellesskap, er beskrevet. I tillegg har vi tatt inn teorier som omhandler strategi, organisasjonskultur og ledelse.

Vi har foretatt en kvalitativ undersøkelse der vi har hatt tre intervjuer; to mini-gruppeintervjuer med ansatte og tillitsvalgte og et intervju med leder alene. I etterkant av intervjuene har vi hatt et telefonmøte med leder og en ansatt, der vi stilte noen oppfølgingsspørsmål om informasjon som vi var usikre på om vi hadde forstått riktig.

Dataene som vi har samlet inn, er utviklet og analysert ved hjelp av stegvis induktiv-deduktiv metode; SDI-metoden utviklet av Aksel Tjora. Kodene som utvikles gjennom SDI-metoden, genererer ideer som er forankret i empirien og er formulert slik at de gjengir hva informanten

sier. Vi har forsøkt å beskrive vår forskningsprosess så godt som mulig. Dette for at vår forskning skal bli så transparent som mulig.

Våre funn peker på at turnusen kan ha både positiv og negativ innvirkning på de ansattes arbeidsforhold. Turnusen kan passe for mennesker i ulike livsfaser, både unge og eldre, men den kan by på utfordringer ved endrede livssituasjoner. Det oppleves generelt en større ro og mindre stress ved langvakter. Faste team har sine fordeler med at de ansatte kjenner hverandre godt, og det er mulighet for å få en *litt lettere* vakt når det trengs. Våre funn viser ikke at ansatte opplever dårligere søvn ved denne type turnus, men at det er behov for en litt roligere dag etter tre langvakter på rad. Overlapping i turnusen er viktig for kunnskapsdeling.

En ulempe med turnusen er at det kan være utfordrende å få til spesialtilpasninger. Dette kan gjøre det vanskelig å fortsette å arbeide ved Baneveien om man får problemer med helsa eller kommer i en endret livssituasjon. Turnusen har også ulemper med hensyn til møtevirksomheten. Mange ansatte stiller opp på møter i friperiodene sine, selv om det ikke er pålagt.

Når det gjelder turnusens virkning på tjenestetilbudet finner vi en klar sammenheng, at langvakter har en positiv virkning på tjenestenivået som gis ut i fra de ansattes perspektiver. Lange vakter virker positivt når det gjelder trygghet, fleksibilitet og bedre kontinuitet. De ansatte kan følge brukeren gjennom hele dagen og vil dermed fange opp variasjoner i helse og form. Turnusen gjør det enklere å gjennomføre både planlagte og spontane aktiviteter sammen med brukerne og motivere for aktivitet gjennom hele dagen. Våre funn her underbygges av annen forskning.

Med bakgrunn i litteratursøk ser vi at det er forsket lite på virkningen av langturnus på arbeidsforhold og tjenestetilbud, og mye av forskningen som er gjennomført er internasjonal og omhandler sykehus. Vi ser at det er behov for mer norsk forskning som omhandler kommunale bofellesskap og institusjoner. Vi håper at andre bofellesskap og kommuner kan ha interesse og nytte av å lese vår oppgave, og at andre forskere kan finne det interessant å forske videre på vår problemstilling.

## Summary

The paper focuses on how long shifts may impact employee working conditions and the quality of the services provided in a sheltered home for people who have substance-abuse or psychiatric challenges. Our point of departure has been a sheltered home that practices a somewhat unconventional shift plan (roster), and that has solved some of the challenges many other municipal sheltered homes are struggling with, such as a high rate of sickness absence, difficulties in finding qualified workers and many part-time positions.

Our overarching research question is:

### **What is the importance of the duty roster for working conditions and the quality of the services in the Baneveien sheltered home?**

Bearing in mind that this is a Master's degree paper, we have had to limit our research to examining the research question from the employees' perspectives.

We have chosen theories that examine both structure and process to illuminate our research question. The use of a long duty roster at Baneveien requires an annual exemption from the Working Environment Act. We have therefore considered theory relating to this legislation and shift work, and delved into recent theory on full-time culture and long shifts. We also chose to include theory relating to different forms of motivation and behaviour, and to examine the factors that promote a motivating working environment. Recovery philosophy, which is an important part of the service provision at the Baneveien sheltered home, is explained. Moreover, we have included theories of strategy, organization culture and leadership.

We have undertaken a qualitative study with three interviews, two mini-group interviews with employees and union representatives and one meeting with the leader alone. After the interviews were conducted a telephone meeting with the leader and one employee was held to ask supplemental questions to check that we had understood some of the information correctly.



The data material we have collected has been developed and analysed by means of the stepwise deductive induction analysis, the SDI method developed by Aksel Tjora. The codes developed using this method generate ideas anchored in the empirical findings and have been formulated so they present what the informant is saying. We have endeavoured to describe our research process as accurately as possible to make our research as transparent as possible. Our findings point out that the shift roster can have positive and negative impact on employee working conditions. It may appear that this type of shift duty can be suitable for persons in different phases of life, both young and old, but it may present problems if an employee is in a challenging life situation. Generally, calmer shifts and less stress are experienced with long duty rosters. Having permanent teams has its advantages in that employees know each other well, and it is possible to have a somewhat lighter watch duty when needed. Our findings do not show that employees experience less satisfactory sleep with this type of duty roster, but that a somewhat lighter day is needed after three successive long shifts. Overlapping in the duty shifts is important for sharing knowledge.

A disadvantage with such long shifts is that it might be challenging to arrange special adjustments if required. This may make it difficult to continue working at Baneveien if an employee has health issues or has a changed life situation. The shift system also has disadvantages in terms of meetings. Many employees attend meetings while they are off work, even if this is not a duty.

When it comes to the effect of the long shifts on the services provided, we find a clear correlation. Long shifts have a positive effect on the service level provided considered from the employee perspective. Long duty shifts have a positive effect in terms of security, flexibility and better continuity. The employees are able to follow users throughout the day, thus capturing variations in health and moods. The shift makes it easier to implement planned and spontaneous activities with the users and to motivate for activity throughout the day. Our findings here are supported by other research.

Based on our literature search we find that there has been little research on the effect of long duty rosters on working conditions and service programmes, and much of the research that has been conducted is international and refers to hospitals. We therefore see that there is a

need for more Norwegian research on municipal sheltered homes and institutions. We hope that other sheltered homes and the local authorities may find it interesting and useful to read our paper, and that other researches will find it interesting to conduct more research on this issue.

# Innhold

<b>1. Innledning og bakgrunn</b>	<b>1</b>
1.1 Dette fanget vår nysgjerrighet	1
1.2 Case - Dette er Baneveien bofellesskap	2
1.3 Tema og problemstilling	4
1.4 Fakta om turnusen i Baneveien bofellesskap	5
1.5 Oppgavens oppbygning	6
<b>2. Turnus og rammeverk</b>	<b>8</b>
2.1 Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)	8
2.2 Turnusplan som virkemiddel	10
2.3 Nyere forskning på turnus - utvikling av heltidskultur	11
2.4 Oppsummering	16
<b>3 Teoretisk rammeverk</b>	<b>17</b>
3.1 Strategi	18
3.1.1 Forskjellen på formelle og fremvoksende strategier - Henry Mintzberg	20
3.1.2 Kritikk av formelle og fremvoksende strategier av Henry Mintzberg	22
3.2 Motivasjon og motivert atferd på arbeidsplassen	22
3.2.1 Ulike teorier knyttet til motivasjon og motivert atferd	23
3.2.2 Indre og ytre motivasjon	25
3.2.3 Tofaktorteorien av Frederick Herzberg	27
3.2.4 Kritikk av Herzberg	28
3.2.5 Jobbkarakteristikamodell om motivasjonspotensial - Hackman og Oldham	29
3.2.6 Kritikk av Jobbkarakteristikamodellen	30
3.2.7 Nyere teorier for jobbdesign	31
3.2.8 Faktorer som er viktige for å skape et motiverende arbeidsmiljø og arbeidsglede	32
3.3 Recovery-filosofien	33
3.4 Organisasjonskultur	35
3.4.1 Kulturmetaforen	35
3.4.2 Kritikk av Morgans metaforer	37
3.4.3 Organisasjonskultur og identitet	37
3.5 Ledelse, lederskap og lederstil	40
3.5.1 Ledelse	40
3.5.2 Verdibasert ledelse	41
3.5.3 Lederskap	42
3.5.4 Lederstil	43
3.6 Oppsummering	43
<b>4. Metode</b>	<b>45</b>
4.1 Valg av metode	46
4.2 Vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt	47

4.3	Forskningsdesign	49
4.4	Forberedelse og gjennomføring av intervjuer	50
4.5	Datainnsamling og analyse	55
4.6	Etiske utfordringer	55
4.7	Reliabilitet, validitet og generalisering	56
4.8	Utfordringer med å forske i egen organisasjon	59
4.10	Oppsummering	60
<b>5.</b>	<b>Utvikling av dataene ved hjelp av SDI-metoden</b>	<b>61</b>
5.1	Innledning	61
5.2	Stegvis deduktiv - induktiv metode	61
5.3	Utvikling av våre empiriske funn	64
5.4	Oppsummering	66
<b>6.</b>	<b>Utvikling av våre empiriske funn</b>	<b>66</b>
6.1	Innledning	66
6.2	Turnus og livssituasjon	67
6.2.1	Bakgrunnen for arbeidsforholdet	67
6.2.2	Balansen mellom jobb og fritid	68
6.2.3	Beskrivelse av turnusen på arbeidsplassen	70
6.3	Turnus, arbeidsmiljø og helse	71
6.3.1	Turnusens påvirkning på helsen	71
6.3.2	Turnus, arbeidsmiljø og sykefravær	72
6.4	Turnus, arbeidsforhold og tjenestetilbud	73
6.4.1	Turnus som struktur/gjennomføring	73
6.4.2	Samarbeid og kunnskapsoverføring	78
6.4.3	Rekruttering og kompetanse	78
6.5	Ledelse, medvirkning og kultur	79
6.5.1	Ledelse	79
6.5.2	Medvirkning og kultur	80
6.6	Teams-møte med enhetsleder og aktivitetsleder	82
6.7	Oppsummering	83
<b>7.</b>	<b>Drøfting</b>	<b>85</b>
7.1	Innledning til drøfting	85
	Her vil vi belyse vår overordnede problemstilling som er:	85
7.2	Turnus og livssituasjon	86
7.3	Turnus, arbeidsmiljø- og helse	93
7.4	Turnus, arbeidsforhold og tjenestetilbud	97
7.5	Ledelse, kultur og medvirkning	102
<b>8.</b>	<b>Konklusjoner, funn og veien videre</b>	<b>105</b>
8.1	Svar på problemstillingen	105
8.2	Hvordan kan andre ha nytte av vår forskning?	108

8.3 Annen forskning, generaliserbarhet og konseptutvikling	109
8.4 Videre forskning	109
<b>9. Litteraturliste</b>	<b>111</b>
<b>Figuroversikt:</b>	<b>117</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>118</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide ved gruppeintervju	118
Vedlegg. 2. Informert samtykke med gruppeintervju	121
Vedlegg.3. Informasjonsskriv vedrørende kvalitativ studie:	122

# 1. Innledning og bakgrunn

Innenfor gruppen av mennesker som har utfordringer med rus og/eller psykiatri er det mange som har store og komplekse utfordringer, da rus og psykiske utfordringer gjerne fører med seg andre problemer knyttet til f.eks. fattigdom og redusert livskvalitet.

*Personer med samtidig ruslidelse og psykisk lidelse bruker ofte rusmidler på en ødeleggende måte, og de faller lett utenfor behandlingstiltak. Noen har problemer med å klare seg selvstendig i samfunnet, noen har marginal økonomi og tilhører våre fattigste, og mange har dårlig livskvalitet (Helsedirektoratet, 2012, s.13).*

For denne gruppen mennesker er det viktig å oppleve en god livskvalitet i boforholdet. Opplevelsen av livskvalitet er sammensatt av flere faktorer. Det er viktig å oppleve fellesskap og sosial støtte fra andre beboere og ansatte. Et bofellesskap med mange beboere som ruser seg, har psykiske lidelser og er utagerende krever heldøgns bemanning for å trygge beboerne selv og omgivelsene (Wågø, Høyland og Bø, 2019).

Mange kommuner har betydelige utfordringer med å få på plass gode boforhold og gode tjenestetilbud for denne gruppen mennesker. Hva vil være viktig når man skal legge til rette for et best mulig tilbud for mennesker som har utfordringer innenfor rus og/eller psykiatri? Baneveien bofellesskap i Gruva kommune er et noe utradisjonelt bofellesskap, i den forstand at de blant annet benytter en uvanlig turnus for å forsøke å møte disse komplekse utfordringene.

*Filosofien er å tenke muligheter istedenfor begrensninger, det har blitt kulturen her.*  
(intervjuperson S ved Baneveien bofellesskap).

## 1.1 Dette fanget vår nysgjerrighet

Nysgjerrigheten vår for Baneveien bofellesskap ble skapt da vi jobbet med vår prosjektoppgave våren 2019. En av oss jobber i Gruva kommune, der Baneveien bofellesskap ligger. Vi famlet en stund før vi fant ut hva vi skulle skrive om. Da vi kom frem til at vi

ønsket å skrive om et reelt case, kom forslaget om Baneveien bofellesskap frem. I første omgang var det aktivitetstilbudet ved bofellesskapet som fanget vår interesse. Baneveien satser stort på fysisk aktivitet, og de er kjent utenfor egen kommune for at mange ansatte og beboere sykler Birken hvert år. Gjennom samtaler med de ansatte ved bofellesskapet så vi at de jobbet både kreativt og innovativt.

Underveis i arbeidet med vår prosjektoppgave fanget flere forhold ved bofellesskapet vår interesse. Vi merket oss at de praktiserte en uvanlig langturnus. Det så ut som om de langt på vei hadde løst tre store, målbare utfordringer som mange kommunale enheter innen helse sliter med; høyt sykefravær, mange deltidsstillinger og utfordringene med å få rekruttert kompetent arbeidskraft. Mens det generelle sykefraværet i Gruva kommune i 2018 lå på 9.5%, og de andre bofellesskapene i kommunen hadde et sykefravær på mellom 12 og 22%, lå sykefraværet i Baneveien bofellesskap på 0.9%. I samtlige av de siste åtte årene har sykefraværet ligget under 2%.

Alle de ni ansatte som arbeider i ordinær turnus, har 100% stilling. Det er tydeligvis populært å jobbe i Baneveien. Leder i bofellesskapet rapporterer om stor søknadsmasse til ledige stillinger. Sist det var utlyst en sykepleierstilling var det ifølge leder 22 søkere. Det opplyses at det er vanskelig å få besatt sykepleier-stillinger ved de andre bofellesskapene i kommunen.

Som nevnt praktiserer Baneveien bofellesskap en noe uvanlig langturnus, som vi ble nysgjerrige på. Kunne vi se noen sammenhenger mellom turnus, arbeidsforhold og tjenestetilbud? Hva mente de ansatte om dette? Det var en rekke forhold ved dette bofellesskapet som vekket vår interesse, utfordringen ble å velge hvilket tema vi skulle forske videre på.

## 1.2 Case - Dette er Baneveien bofellesskap

Vårt case baserer seg på innledende samtale med leder i Baneveien bofellesskap, intervjuene vi gjennomførte i Baneveien, telefonmøte med oppfølgingsspørsmål til leder og ansatt i etterkant av intervjuene, samt informasjon som ligger ute på deres blogg.

Vi har i vår oppgave valgt å ta utgangspunkt i et reelt case. Baneveien bofellesskap eksisterer i dag, men under et annet navn. Bofellesskapet ligger i Gruva kommune, som er en reell middels stor norsk kommune, med et annet navn. Av hensyn til informantene har vi valgt å anonymisere sted og personer.

Bofellesskapet er et bofellesskap for mennesker med rusproblemer, psykiske plager eller en kombinasjon/dobbeltdiagnose – ROP-pasienter. I alt er 61 brukere knyttet til bofellesskapet, av disse bor 12 personer i Baneveien. Bofellesskapet har eksistert siden 2008 og legger stor vekt på aktivitet. Hvert år gjennomfører flere av beboerne og ansatte Birkebeinerrittet på sykkel. I flere år har de deltatt på NM i gatefotball. De arrangerer aktivitetskvelder, kaffe- og vaffelkvelder, turer og utfører tjenester for eldre, samt at de deltar i vedlikeholdsarbeid og oppussing av bygningsmassen på stedet.

Baneveien praktiserer en utradisjonell 12-ukers turnus med lange vakter og lengre friperioder. Langturnusen er ikke i samsvar med arbeidsmiljøloven. Den baserer seg på frivillighet, og samtlige ansatte må skrive under en frivillighetserklæring om at de ønsker å arbeide slik. Bofellesskapet har et uvanlig lavt sykefravær, en stor andel 100%-stillinger, og det er liten *turnover*. Når det er ledige stillinger, er det mange søkere.

Våren 2019 gjennomførte vår gruppe en prosjektoppgave hvor vi så på hvordan kreativitet og innovasjon kunne være med på å bidra til best mulig tjenester ved bofellesskapet, og hvordan man kunne jobbe strategisk med kreativitet og innovasjon. Etter gjennomført oppgave, så vi at kreativitet, innovasjon og strategisk arbeid kan være med på å bidra til et bedre tjenestetilbud.

Gjennom prosjektoppgaven fant vi ut at vi hadde lyst til å jobbe videre med Baneveien bofellesskap i vår masteroppgave. Som nevnt så vi for oss flere temaer som kunne være interessante å jobbe med. Det var utfordrende for oss å velge tema, da det var mange forhold som virket interessante ved Baneveien. Vi måtte begrense oss, da dette er en masteroppgave, og vi ønsket samtidig å gå i dybden i vår forskning.



## 1.3 Tema og problemstilling

Når vi skal formulere en problemstilling tar vi utgangspunkt i de tema som forskningsprosjektet skal gi oss informasjon om. En problemstilling inneholder vanligvis spørsmål som prosjektet skal ha svar på (Thagaard 2018:46).

I vårt arbeid for å komme frem til en problemstilling, startet vi med å stille oss spørsmålene: *Hva er formålet med prosjektet vårt? Og hva er det vi er ute etter å forstå?* Nysgjerrigheten vår for bofellesskapet i Baneveien ble ikke mindre etter at vi hadde gjennomført vår prosjektoppgave våren 2019, og det var en rekke tema vi kunne tenke oss å gå dypere inn i.

Det har vært vårt og våre arbeidsgiveres ønske at masteroppgaven skal ha interesse og nytte for andre bofellesskap i våre egne og andre kommuner. Det har vært viktig for oss å skrive om tema som er dagsaktuelle og som kan ha interesse utover denne oppgaven. Som nevnt er bofellesskapet interessant med bakgrunn i mange forhold.

På veien til å finne ut hva vi syntes var mest interessant å forske på, hadde vi lange samtaler internt i vår gruppe, og vi hadde samtale med leder ved Baneveien bofellesskap. Til slutt greide vi å lande. Det var turnusen vi ønsket å se på, og se hvordan denne kunne påvirke arbeidsforholdene og kvaliteten på tjenestene som ble gitt ved bofellesskapet.

Hvordan var arbeidsforholdene for menneskene bak *de gode* tallene; for de ansatte, tillitsvalgte og leder? Hva mener de om turnusens betydning i forhold til de tjenestene de gir?

Vår overordnede problemstilling er som følger:

**Hvilken betydning har turnusen for arbeidsforhold og kvaliteten på tjenestetilbudet i Baneveien bofellesskap?**

Forskningsspørsmål 1:

**Hvilken betydning har turnusen for de ansattes arbeidsforhold i Baneveien bofellesskap ut i fra de ansattes perspektiver?**

Vi har valgt å begrense ansattes arbeidsforhold til å omhandle elementer innenfor organisatoriske og psykososiale arbeidsforhold. Vi har ikke valgt å innbefatte de fysiske arbeidsforholdene.

Forskningsspørsmål 2:

### **Hvordan virker turnusen inn på de ansattes opplevde kvalitet på tjenestetilbudet?**

Det kan være vanskelig å definere hva som ligger i et godt tjenestetilbud og kvalitet på en tjeneste. Vi har valgt å la de ansatte selv definere hva de legger i kvalitet på tjenestetilbudet, det er de som vet *hvor skoen trykker*. De definerer kvaliteten på tjenestetilbudet ut i fra om de mener at beboerne har en god dag eller ikke. Summen av opplevelser er med på å bestemme om de får en god dag. Mestringsopplevelse, tid til relasjoner og tilgjengelige ansatte er med på å bestemme om dagen blir god (teamsmøte med aktivitetsleder og leder 02.06. 2020).

Oppgaven begrenses til å se turnusens virkning på arbeidsforhold og kvaliteten på tjenestetilbudet ut i fra de ansattes perspektiver. Det hadde vært interessant å se på kvaliteten på tjenestene ut i fra brukernes og/eller pårørendes perspektiver, da dette kunne gitt oss en annen vinkling på tjenestekvaliteten. Med å kun benytte de ansattes perspektiv kan dette bli en feilkilde i form av at vi får en noe ensidig fremstilling, og vi får ikke muligheten til å kvalitetssikre det fra et annet perspektiv. Bakgrunnen for at vi har sett det som nødvendig å avgrense oppgaven, er at dette er en masteroppgave med begrenset tid og ressurser.

## **1.4 Fakta om turnusen i Baneveien bofellesskap**

Det er i alt 16 ansatte ved Baneveien bofellesskap; 9 ansatte går langturnus i 100% stillinger, 3 ansatte går i nattevaktstillinger på mellom 70 og 85%, og 3 ansatte jobber hver 3. helg i 15% stillinger. I tillegg til dette jobber leder selv i 100% stilling på dagtid. Leder opplyser at de ansatte går i 12 ukers turnus og jobber i team, med tre personer i hvert team. Teamene har overlapping i begge ender, det vil si at en person i hvert team overlapper med teamet foran og teamet som kommer etter. Langturnusen består av 3 dag/kveld (DK) som er vakt fra 07.00 til 21.00 i 3 dager. Etter tre dagers arbeid er det en uke fri. Neste arbeidsperiode omfatter en langhelg med fire dager DK. Etter fire dager er det igjen en uke fri. En person går kveld/natt (KN) istedenfor DK. KN medfører arbeid fra 15.30 til 07.15. Det er hvilende nattevakt

mellom 00.30 og 05.30. Det byttes på å gå KN. Alle ansatte, bortsett fra en som er ansatt i et svangerskapsvikariat, har fast stilling.

Et par ansatte har dagvakter mellom arbeidsperiodene for å fylle opp turnusen. Dagvaktene det er snakk om, ligger i sammenheng med turnusperioden. De som har dette, har det i tilknytning til KN-vakter; de kan dermed starte torsdag med en dagvakt og så gå helga med kveld/natt. Dette gjør at de kan få litt ekstra oppdatering før de kommer på helgearbeid.

Nattevaktene jobber fire netter fra mandag til og med torsdag, så har de fri frem til neste fredag hvor de starter fredag kveld og jobber til og med mandag morgen. Arbeidstiden er fra 21.00 til 07.15. De tre ansatte som har helgestillinger, arbeider hver 3. helg. Helgestillingene har arbeidstid på dag mellom 07.00 og 15.00. Leder benevner disse stillingene som *rekrutteringsstillinger*.

## 1.5 Oppgavens oppbygning

Vi viser i denne oppgaven sammenhengen mellom problemstilling, teori, metode, datautvikling, drøfting og konklusjoner.

Innledningsvis i kapittel 1 har vi beskrevet noen utfordringer som mennesker med problemer innenfor rus og/eller psykiatri kan ha. Deretter har vi tatt for oss hva som vekket vår nysgjerrighet ved bofellesskapet og beskrevet caset *Baneveien bofellesskap*. Vi har beskrevet vårt tema og vår problemstilling. Til slutt i kapittel 1 har vi tatt for oss fakta om turnusen.

I kapittel 2 har vi tatt for oss teori omkring turnus og rammeverk. Vi har redegjort for arbeidsmiljølovens bestemmelser, sett på hvordan turnus planlegges og nyere forskning rundt turnus.

Vi har i vårt kapittel 3 tatt utgangspunkt i Bolman og Deal (2014) sine perspektiver på organisasjon og ledelse som en overordnet struktur. Vi har sett nærmere på teori innenfor tre av de fire tolkningsrammene; den strukturelle rammen, HR-rammen og den symbolske rammen. Innenfor den strukturelle rammen har vi sett på turnus, rammeverk og strategi.

I *Human resource-perspektivet* har vi sett på ulike teorier for motivasjon og atferd, samt Recovery-filosofien. Innenfor situasjonsteorier har vi sett på tofaktorteorien til Herzberg (1993), samt jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (1976). Vi har beskrevet hvilke faktorer som er med på å skape et motiverende arbeidsmiljø gjennom TURPAS-modellen til Christensen og Foss (2011). Baneveien bofellesskap søker å arbeide med bakgrunn i Recovery-filosofien. Innenfor den symbolske fortolkningsrammen har vi tatt med en del teori omkring organisasjonskultur fra kulturmetaforen hos Morgan (2004), Edgar Scheins (1987) sin beskrivelse av organisasjonskultur, samt Tor Hernes (2016) sin beskrivelse av sammenhengen mellom kultur og identitet.

Innenfor ledelse har vi sett på Eirik Irgens (2011a og 2011b) sin formidling av tøyd ledelse, som bygger på Mintzbergs (2009) teori og beskrivelser av ledelse som et håndverk. Videre har vi omtalt hvordan Lee Bolman og Terrence Deal (2014) definerer lederskap gjennom fire rammer. Til slutt har vi sett på to grunnleggende lederstiler; demokratisk/ relasjonsorientert og autoritær/ oppgaveorientert ledelse.

I kapittel 4 har vi gjort rede for metodevalg. Vi har beskrevet vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt og vårt forskningsdesign. Vi har beskrevet forberedelsen og gjennomføringen av intervjuer, samt datainnsamling og analyse. Til slutt har vi valgt å si noe om etiske utfordringer, reliabilitet, validitet og gjennomførbarhet, samt utfordringer ved det å forske i egen organisasjon.

I kapittel 5 har vi beskrevet hvordan vi har utviklet våre data ved hjelp av stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI-metoden). Vi har redegjort for metoden og hvordan vi har arbeidet systematisk med å utvikle våre funn gjennom koder, kodegrupper og utvikling av temaer. (Tjora 2016). Vi har begrunnet hvorfor vi har valgt å benytte denne metoden.

Våre empiriske funn er presentert i kapittel 6. Vi har valgt å presentere våre funn ved hjelp av kodegrupper (underoverskrifter) og tema (hovedoverskrifter). I tillegg har vi tatt med en god del sitater fra intervjuene, dette for ytterligere å illustrere våre funn. I kapittel 7 har vi drøftet våre funn opp mot vår valgte litteratur og analysert våre funn. Drøftingen er gjort innenfor hvert av de hovedtemaene vi har funnet frem til i våre funn.

Avslutningsvis i kapittel 8 har vi sett på konklusjoner, funn og veien videre. Vi har svart ut vår problemstilling, sett på hvordan andre kan ha nytte av vår forskning, generaliserbarhet og mulig konseptutvikling, samt sett på hva som det kan være aktuelt å forske videre på.

## 2. Turnus og rammeverk

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for arbeidsmiljølovens bestemmelser, spesielt bestemmelsene som er knyttet til arbeidstid og hviletid. Vi vil se på hvordan turnus planlegges og litt om nyere forskning rundt turnus, spesielt med tanke på heltidskultur. Lovverk og turnusplanlegging er viktige faktorer i det norske arbeidsliv og omfatter rammer som det er viktig å gjøre rede for med tanke på vår problemstilling.

### 2.1 Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)

Arbeidsmiljøloven (AML) trådte i kraft 1. januar 2006. Loven er en sentral vernelov som bygger på arbeidsmiljøloven fra 1977 og tidligere arbeidervernelovgivning. Loven gjelder for alle virksomheter som sysselsetter arbeidstakere som opererer i Norge og på norsk sokkel. Loven kan bare fravikes til ugunst for arbeidstakeren når det står i den enkelte regelen at den kan fravikes ved skriftlig avtale, tariffavtale eller etter dispensasjon fra Arbeidstilsynet. Arbeidsgiver skal sørge for å overholde reglene som er gitt i loven og i medhold av denne. Overtredelse av loven kan straffes med bøter eller fengsel.

Arbeidsmiljøloven blir revidert med jevne mellomrom, og skal alltid være i tråd med den velferdsmessige standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet. Lovens formålparagraf §1-1, går ut på å sikre et arbeidsmiljø som er helsefremmende, inkluderende og meningsfylt og som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger. Den skal legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkeltes forutsetninger og livssituasjon, sikre likebehandling og gi grunnlag for at hver enkelt virksomhet kan ivareta og utvikle sitt eget arbeidsmiljø i samarbeid med partene i arbeidslivet.

Arbeidsmiljølovens §4-2 beskriver krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Hovedtrekkene i denne paragrafen er at arbeidstakere skal holdes løpende informert, gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene og medvirke i utformingen av dem. Medvirkning er et sentralt punkt, og dette krever at arbeidsgiver legger forholdene til rette for at dette skjer. Arbeidsgiver skal sørge for at arbeidstakere gis mulighet for personlig og faglig utvikling og at arbeidet tilrettelegges med hensyn til arbeidsevne, helse, alder og øvrige forutsetninger. Det skal gies mulighet for variasjon, innflytelse og faglig ansvar. Informasjon og opplæring skal gies slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer. Ved omstillingsprosesser som medfører endringer, skal arbeidsgiver sørge for tilstrekkelig informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling.

Arbeidsmiljølovens § 4.3 omfatter krav til det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Arbeidstakernes integritet og verdighet skal ivaretas, arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere. Arbeidstakerne skal ikke utsettes for trakassering eller utilbørlig opptreden og skal så langt som det er mulig beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.

Kapittel 10 i arbeidsmiljøloven omfatter arbeidstid. Arbeidstidsordningene skal være slik at arbeidstaker ikke utsettes for fysiske eller psykiske belastninger, og det skal være mulig å ivareta sikkerhetshensyn. Den alminnelige arbeidstiden skal ikke overskride 9 timer i løpet av 24 timer (normalarbeidsdag) og 40 timer i løpet av sju dager (normal arbeidsuke). For arbeidstakere med belastende arbeidstidsordninger for eksempel skift- og turnusarbeid, er den ugentlige arbeidstiden på 36-38 timer.

Det er imidlertid anledning til å inngå individuell avtale om gjennomsnittsberegning av arbeidstid. Slike avtaler skal være skriftlige og har en begrensning på maks. 10 timer i løpet av et døgn og maks. 48 timer i løpet av sju dager. Arbeidsgiver kan inngå avtale med de tillitsvalgte om gjennomsnittsberegning av arbeidstiden med et maksimalt tak der arbeidstiden ikke overskrider 12.5 timer i løpet av et døgn og 48 timer i løpet av 7 dager. Grensen på 48 timer i løpet av sju dager kan gjennomsnittsberegnes over en periode på åtte uker, likevel slik at den alminnelige arbeidstiden ikke overstiger 54 timer i noen enkelt uke. Arbeidstaker skal dessuten ha minst 11 timer sammenhengende arbeidsfri i løpet av 24 timer.

Her kan arbeidsgiver og arbeidstakers tillitsvalgte gjøre unntak fra denne bestemmelsen, men det kan ikke avtales kortere arbeidsfri-periode enn 8 timer (AML § 10-8).

Turnusen som praktiseres ved Baneveien har 14 timers arbeidstid pr. døgn i 3-4 dager, og 10 timers sammenhengende hviletid mellom vaktene. Maksimal arbeidstid pr. uke kan komme opp i 56 timer (4 dager). Turnusen er ikke i samsvar med Arbeidsmiljøloven når det gjelder maksimalt antall timer pr. døgn og maksimalt antall timer pr. uke. I henhold til AML § 10-12 kan en fagforening inngå avtale som fraviker bestemmelsene om arbeidstid i kapittel 10. Når det gjelder hviletid mellom vaktene kan arbeidsgiver og arbeidstakers tillitsvalgte inngå en skriftlig avtale om unntak fra denne bestemmelsen, men ikke avtale kortere arbeidsfri-periode enn 8 timer. Hviletiden er innenfor AML dersom arbeidsgiver og arbeidstakers tillitsvalgte inngår avtale om dette.

## 2.2 Turnusplan som virkemiddel

I Norge er det over 500 000 arbeidstakere som jobber skift eller turnusarbeid. I utgangspunktet, juridisk sett, er det arbeidsgiveren som bestemmer hvordan arbeidet og arbeidstiden skal organiseres, dette kalles arbeidsgivers styringsrett. Turnusplanlegging er underlagt bestemmelsene i arbeidsmiljøloven og de tariffavtalene som gjelder. I følge arbeidsmiljøloven skal turnusplaner avtales, og tillitsvalgte skal delta i dette arbeidet. Vanligvis kreves det en skriftlig avtale mellom partene. Turnusplanlegging blir dermed et forhandlings spørsmål mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte. Nyere endringer i AML kan tyde på at det i fremtiden vil bli lettere for institusjoner å organisere arbeidet med langvakter (Ingstad, 2016b). De siste endringene omhandler blant annet gjennomsnittsberegninger av den alminnelige arbeidstid som innebærer at man kan inngå skriftlig avtale om gjennomsnittsberegning i en periode på høyst 52 uker (Arbeidsmiljølovens § 10-5).

Turnusplanlegging er mer enn å regne sammen vakter og arbeidstid. Turnusplaner er et nyttig redskap til mange formål. De viktigste er:

- et virkemiddel for å skape et bedre arbeidsmiljø, bl.a. ved å skape en jevn fordeling av vakter og ved å ta hensyn til ønskene til dem som skal følge planen.

- et virkemiddel for å sikre at brukernes behov blir tilfredsstilt.
- et budsjettverktøy og et hjelpemiddel ved organisering av arbeidet, beregning av personalbehov og fordelingen av personale på de forskjellige vaktene.

Det finnes ikke noe fasitsvar på turnusplanlegging. I de fleste tilfeller vil det være mulig med forskjellige løsninger som ivaretar de ulike interessene med ulik vektning. Vi kan si at det er tre interessenter i turnusplanleggingen; brukernes behov, personalets behov og arbeidsgivers behov. Lovgivning, avtaleverk, budsjetttrammer og samarbeid med andre virksomheter er ytre faktorer som påvirker turnusplanleggingen. En turnusplan bør evalueres ut i fra hvordan den ivaretar forhold som faglige behov, budsjett og arbeidsmiljø. Det vil være naturlig å gjennomgå turnusen en gang i året for å se på endringsbehov ut fra vurderingene ovenfor. Lovverket har ingen bestemmelser om oppsigelse av turnus, oppsigelsestid bør tas inn i turnusavtalen (Ingstad, 2016a).

Arbeidstidsordninger med langvakter har blitt mer utbredt i Norge de siste årene, men det er fortsatt langt mindre vanlig enn i mange andre land. Mange har motforestillinger mot denne måten å organisere arbeidet på, og bruken av langvakter er omstridt. Mange har prinsipielle argumenter og motforestillinger mot langturnus i helse- og omsorgssektoren generelt, mens andre mener det er en løsning for å sikre god kvalitet og imøtekomme fremtidens behov for arbeidskraft. Langturnus innebærer at en komprimerer arbeidstiden slik at en får lengre og færre arbeidsdager. Langturnuser deles inn i kort, moderat, lang langturnus og medlevertturnus (Ingstad og Moland, 2016).

## 2.3 Nyere forskning på turnus - utvikling av heltidskultur

Flere ansatte i hele stillinger vil kunne gi bedre kontinuitet og bedre tjenester, samtidig som arbeidsgivere får utnyttet arbeidskraften bedre. I et likestillingsperspektiv er det viktig å etablere en heltidskultur for at ansatte skal få en lønn de kan leve av og opparbeide pensjon. Dette er også viktig for å rekruttere menn. Dette skriver førsteamanuensis Kari Ingstad i forordet til boken *Turnus som fremmer heltidskultur* (2016a).

Å utvikle en heltidskultur handler om organisasjonsendring, politisk vilje, tydelig ledelse, engasjerte tillitsvalgte og ansatte som jobber for samme mål i samme retning (Ingstad,



2016a). Hun viser til fire perspektiv som grunn til å bygge en heltidskultur; pasientperspektivet, arbeidstakerperspektivet, arbeidsgiverperspektivet og samfunnsperspektivet.

Pasientperspektivet: Innen tjenester der ansattes kjennskap til brukerne er viktig og der brukerne har behov for forutsigbarhet og stabilitet, vil en heltidskultur være spesielt viktig i tjenestekvaliteten. Det vil bli en langt bedre tjenestekvalitet i helgene med en innarbeidet heltidskultur, der det vil være faste ansatte i store stillinger som gir tjenester i helgene.

Arbeidstakerperspektivet: Det vil føre til positive økonomiske konsekvenser for arbeidstakeren i forhold til opparbeidelse av rettigheter og pensjon. Det vil virke positivt inn på arbeidsfellesskapet faglig og sosialt, og kunne gi bedre innflytelse.

Arbeidsgiverperspektivet: En får bedre tid til å utøve ledelse når en har færre ansatte å forholde seg til. Det er lav turnover, og det kan brukes mindre ressurser på opplæring av nytilsatte. Det vil trolig være lettere å rekruttere kompetente medarbeidere og beholde arbeidskraft.

Samfunnsperspektivet: For å møte fremtidens behov for helsepersonell med en stadig større andel eldre, er det viktig å benytte den arbeidskraften som finnes. Helsearbeidere i deltidsstillinger utgjør en betydelig ressurs og innehar verdifull kompetanse og erfaring som bør utnyttes. I tillegg vil flere ha mulighet til å ha ei lønn å leve av, med både opparbeidet pensjon og muligheter for å kunne ta opp lån (Ingstad, 2016a).

Rekruttering vil ikke bare være avhengig av om en klarer å etablere en heltidskultur. Like viktig kan det trolig være at man har attraktive arbeidsordninger som fagfolk ønsker å jobbe i, og at de ansatte opplever at de mestrer arbeidet. Det kan være vanskelig å endre en deltidskultur når den først er etablert, blant annet fordi arbeidstakerne sosialiseres inn i arbeidsplassens arbeidstidskultur (Ingstad, 2016a).

*Tidsvelferd* er et begrep som brukes for å diskutere velferdskonsekvenser av lønnsarbeidets mange dimensjoner. Arbeidstid er en flerdimensjonal sosial kategori, som er kompleks, motsetningsfylt, og den er vanskelig å måle. For eksempel vil ikke arbeidsmengde si alt om belastning og arbeidspress. Vår opplevelse av tiden vil påvirke vår velferdstilstand.

Tidsvelferd er altså et begrep som fanger den enkeltes subjektive opplevelse av tiden. Arbeidets organisering har betydning for tidsvelferden. En god balanse av tid brukt på arbeid, fritid og familie er viktig for opplevelsen av tidsvelferd, og samhandlingen av disse har innvirkning på liv og helse (Amble og Ingstad, 2016).

Utprøving og innføring av langvakter har flere motiver. Det er å få flere over på heltid, løse bemanningsutfordringene i helgene, innfri ansattes arbeidstidsønsker, rekruttere arbeidskraft og til slutt oppnå bedre og mer effektive tjenester. Komprimert arbeidstid med lange friperioder har vist seg populært blant mange ansatte. Flere undersøkelser viser at helsearbeidere er fornøyde med langturnus og foretrekker dette (Rogers, Hwang, Scott, Aiken, og Dingers, 2004). Det har vist seg at turnover reduseres, og det er lettere å rekruttere kompetent arbeidskraft (Moland, 2015).

Med langvakter blir det et tydelig skille mellom arbeid og friperioder. En slipper å pendle så ofte, det er færre oppmøtedager og lange friperioder (Moland, 2015). Avhengig av hvordan arbeidet organiseres, kan langvakter inngå som et virkemiddel for bedre og mer effektiv drift av tjenestene. Langvakter kan på sitt beste bidra til sterkere fagmiljø, redusert arbeidsbelastning og gode tjenester. Det blir mer kontinuitet i arbeidet, og en får yte mer brukerrettede tjenester når en følger pasienten 12 timer i strekk. Dette betinger at ansatte arbeider på en annen måte. Det krever en kulturendring for å få positive effekter av langvakter. Det er også viktig at alle arbeider langvakter, da antall vaktbytter reduseres, og dette fører til mer tid med brukerne. Arbeidsoppgavene blir spredt utover et lengre tidsperspektiv, og ansatte kan planlegge og tilpasse hjelpen på en bedre måte (Amble og Ingstad, 2016).

Det å arbeide i faste team har fordeler, da man kjenner hverandre godt. En kan be om hjelp, og en tørr å eksponere egen faglighet eller manglende kompetanse når en jobber så tett sammen over lengre tid. Ved emosjonelle eller fysisk tunge arbeidsoppgaver er man ikke alene. Turnusen har mulighet til å gi arbeidet meningsfullhet og flyt, men kan skape brudd og stress om det ikke er organisert på en god måte (Amble, 2016).

Det er få ansatte som går i langturnus som mener tjenestekvaliteten blir svekket i en slik turnus. Unntaket gjelder om det er stor belastning gjennom hele vakta. Dette kan føre til redusert kvalitet da ansatte blir slitne og yter mindre (Moland, 2015).

En norsk studie på sykehjem der ansatte arbeider lange vakter, viser at langvakter reduserer stress og øker kontinuiteten i arbeidet (Ingstad, 2016b). Et argument mot langvakter er at 12-14 timers arbeid gjør at folk blir slitne, og at de sover dårligere. En studie blant et tilfeldig utvalg av sykepleiere i akuttmedisin i USA viste at hyppigheten på feil økte, spesielt på medikamenthåndtering (Scott, Rogers, Hwang og Zhang, 2006). En forskning blant 500 sykepleiere på amerikanske sykehus viste at alder og erfaring virket inn på opplevelsen av stress, og at det er viktig med implementerte strategier (Hoffmann og Scott, 2003).

Motstridende forskningsresultat omkring langvakter kan tyde på at det er avhengig av arbeidsbelastning, type avdeling, organisering og individuelle forskjeller (Ingstad, 2016b).

Muligheter for deltid kan på mange måter ses på som et gode. For ansatte med helseutfordringer kan det være en forutsetning å jobbe deltid om de skal være yrkesaktive. Samtidig ønsker mange å jobbe deltid grunnet omsorgsoppgaver, hobbyer eller lignende. Ønsket deltid i et arbeidstakerperspektiv kan være uønsket deltid i et pasientperspektiv. Arbeidsgiver må forholde seg til mange flere ansatte i ulike stillingsbrøker, og det å få til et samlende lederskap for å nå alle, kan bli mer utfordrende (Ingstad, 2016a).

Organisatoriske effekter knyttet til langvakter, inntreffer først når hele skiftet går langvakt. Slike effekter kan være mindre slitne sykepleiere, bedre kvalitet, bedre kontinuitet og bedre kommunikasjon med andre profesjoner med langvakter (Dwyer, Jamieson, Moxham, Austen, og Smith, 2007). Per i dag foreligger det ikke tilstrekkelig forskning til at man kan si at åtte- eller tolv-timers vakter er å foretrekke foran det andre, med tanke på ansattes helse og kvalitet på arbeidet (Estabrooks, Cummings, Squires, Giblin og Simpson, 2009). Mye av forskningen som er gjort, er utført på sykehus, og det er utført få studier i sykehjem og hjemmebaserte tjenester i kommunene. I tillegg er det viktig å se på norske arbeidsforhold da de er annerledes enn engelske og amerikanske forhold (Moland og Bråthen, 2012).

En norsk studie fra 2012 av bofellesskap innen psykiske helse og utviklingshemmede, har gitt et positivt bilde med langturnus. Dette viste at brukerne fikk et bedre behandlingstilbud og at

flertallet av de ansatte var tilfredse med langvakter. Langvakter er en ny måte å jobbe på. Når ansatte kommer på jobb, vet de at de skal være der i 12-13 timer. Man slipper vaktskifte midt på dagen, og en slipper å overlate arbeidsoppgaver til andre. Intensive arbeidsperioder med lang fri imellom, gir et tydelig skille mellom jobb og fritid. Ansvar på jobb er stort, men en har muligheter for å koble av i lange friperioder (Moland og Bråthen, 2012).

Hovedfunn fra en norsk studie fra 2013-2014 på sykehjem med langvakter oppsummeres i fem hovedkategorier: en roligere arbeidsdag, bedre kontinuitet, færre feil, bedre rekruttering, mer engasjement og større følelse av ansvar. Arbeidet ble mindre rutinepreget, og det ble mer tilrettelagt for individuelle behov. Det var viktig at rutinene ble lagt om. For brukerne hadde de færre personer å forholde seg til, og ansatte så brukernes utvikling og behov gjennom hele dagen, og flere dager på rad (Ingstad, 2016b).

En undersøkelse av fem enheter for utviklingshemmede og/eller psykisk syke i Bergen Kommune i 2009, hadde som hensikt å prøve ut de ulike langturnusene for å kunne tilby bedre tjenester til brukerne og samtidig utnytte arbeidskraft-ressursene bedre. Effekter i form av bedre tjenestekvalitet kom tydelig frem. Tjenestene var i større grad lagt opp til den enkeltes behov og ønsker enn i tradisjonell turnus. Man fant høy tilstedeværelse med stabile og kompetente tjenesteytere. Færre brudd i dagsrytmen og lav turnover viste seg å være positivt for brukerne. Arbeidsmiljøet ble styrket av at ansatte var mer på jobb. Det ble bedre fagdekning gjennom døgnet, og de ansatte kjente sine oppgaver. I tillegg ønsket mange potensielle arbeidstakere å bli ansatt i de nye turnusordningene. For brukerne ble det forutsigbart og trygt å vite hvem en hadde å forholde seg til gjennom dagen, og det ble færre å forholde seg til. Ansatte og brukere hadde tilstrekkelig tid til å gjennomføre en planlagt eller spontan aktivitet uten å bli avbrutt av vaktskifter. De ble mindre klokke-avhengig. Brukermedvirkningen økte da det ble god tid til kommunikasjon og tilrettelegging av tjenester etter den enkeltes behov og ønsker, og det ble en dagsrytme som var lik *folk flest*. Til sist viste undersøkelsen at pårørende var mer informert og delaktig i utformingen av tjenestetilbudet (Bråthen, 2016).

*Sammen om en bedre kommune* er et nasjonalt lærings- og innovasjonsprogram for norske kommuner som ble startet opp i 2011 og avsluttet i 2015. Programmet har blant annet hatt som mål å bidra til økt kunnskap om heltid-/deltidsproblematikken. Rapporten oppsummerer

prosjekt i fire norske kommuner med variable resultat. Funn viser at det er mange meninger om denne typen turnusordning, og flere ledere og tillitsvalgte er skeptiske til de langsiktige konsekvensene av langturnus, spesielt blant de som ikke har egen erfaring med denne turnusordningen. Likevel synes langturnus å være det mest effektive enkeltstående tiltaket for å redusere omfanget av små stillinger i helsesektoren. Avslutningsvis i rapporten skrives det:

*For å gjennomføre et tiltak som virkelig kan føre til en heltidskultur (langvakter) må det aktuelle tjenestestedet enten rekruttere nye medarbeidere fra grunnen av eller så må lederen avfinne seg med at prosessen med å få tilstrekkelig oppslutning vil ta tid og kreve betydelig innsats fra alle involverte (Moland, Bakkeli, Hilsen og Lien, 2015).*

## 2.4 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet sett på hvordan turnusen ved Baneveien bofellesskap samsvarer med arbeidsmiljølovens bestemmelser og hvordan turnus planlegges. Vi har sett på nyere forskning omkring turnus og lange vakter, samt hvilke perspektiver som er viktige å ha med seg for å kunne bygge en heltidskultur på en arbeidsplass.

Turnusen som praktiseres ved Baneveien bofellesskap er ikke i samsvar med arbeidsmiljøloven når det gjelder maksimalt antall arbeidstimer pr. døgn, og heller ikke maksimalt antall arbeidstimer pr. uke i de ukene det arbeides mest. En er avhengig av at fagforeningene inngår avtale for å kunne fravike bestemmelsene i kapittel 10 om arbeidstid.

Både brukere, arbeidstakere og arbeidsgiver har interesser i turnusplanlegging. Planlegging av turnus er en forhandling mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte. Turnusplanlegging er et verktøy i forhold til arbeidsmiljø, et virkemiddel for å kunne tilfredsstille brukerne og et verktøy for organisering og økonomi.

I et likestillingsperspektiv vil det være viktig å etablere en heltidskultur både når det gjelder lønn, pensjon, samt å rekruttere flere menn til helsesektoren. Ingstad (2016a) viser til fire perspektiver som er viktige for å bygge en heltidskultur. Disse er:

- Pasientperspektivet er viktig for å skape forutsigbarhet og stabilitet.

- Arbeidstakerperspektivet er viktig for den enkeltes økonomi, pensjon, fellesskap og innflytelse.
- Arbeidsgiverperspektivet er viktig da det blir færre ansatte å lede, lettere å rekruttere medarbeidere, lavere turnover og mindre ressurser til opplæring.
- Samfunnsperspektivet er viktig for å kunne utnytte helsearbeidernes kompetanse og erfaring.

I siste del av kapittelet viser vi til nyere forskning innenfor turnus som fremmer heltidskultur og forskning omkring lange vakter i forhold til tjenestetilbud og ansattes arbeidsforhold.

### 3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi begrunne og gjøre rede for vårt teoretiske perspektiv ved at vi beskriver de teoriene vi har valgt å benytte i vår forskning. I og med at vi valgte å ta datainnsamlingen tidlig i prosjektet, har vi justert vårt teoretiske rammeverk i forhold til det vi har sett på som interessant i våre empiriske funn underveis i forskningsprosessen (Tjora, 2016, s.15). Med bakgrunn i vår empiri har vi valgt teorier som vektlegger både struktur og prosess for å belyse problemstillingen.

Lee Bolman og Terrence Deal beskriver organisasjon og ledelse ut i fra 4 ulike fortolkningsrammer (Bolman og Deal, 2014, s.37-46). En fortolkningsramme er en mental modell, et sett med ideer og antakelser som en bærer med seg i hodet som hjelp til å forstå og finne frem i et bestemt terreng, det kan sammenlignes med *brillene vi ser gjennom*. De fortolkningsrammene som Bolman og Deal beskriver er: den strukturelle rammen, human-resource rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen.

Vi har valgt å benytte teori knyttet til tre av fortolkningsrammene til Bolman og Deal (2014) i vår forskning på Baneveien bofellesskap. *Det strukturelle perspektivet* fokuserer på organisasjonens struktur, regler, roller, mål og strategier. Teorier rundt turnus og rammeverk som vi har beskrevet i kapittel 2 og strategi som vi går nærmere inn på nedenfor i kapittel 3.1, vil være viktige strukturelle rammer i Baneveien bofellesskap. Arbeidstiden og turnusen har betydning både for de ansattes arbeidsforhold og for tjenestetilbudet som gis ved Baneveien.

Det strategiske arbeidet som gjøres i Baneveien henger sammen med turnusen og påvirker arbeidsforhold og tjenestetilbudet. Dette er noe vi kommer tilbake til i vår drøfting.

*Human resource-perspektivet* ser på hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør med og for hverandre. Teorier omkring motivasjon og atferd som vi har beskrevet i kapittel 3.1, og Recovery-filosofien som vi har beskrevet i kapittel 3.2 vil være viktige human resource-rammer. Teorier omkring sammenhenger mellom indre motivasjonsfaktorer og arbeidsglede, og faktorer som påvirker tjenestetilbudet i form av arbeidsinnsats og arbeidskvalitet er interessant for vår forskning. I vår drøfting kommer vi blant annet inn på langturnusens innvirkning på motivasjonsfaktorer og muligheter for å jobbe etter Recovery-filosofien. Vi ser hvordan dette har innvirkning på tjenestetilbudet.

Den symbolske fortolkningsrammen fokuserer på hvordan mennesker legger mening i den kaotiske og flertydige verden vi lever i. Symbolske former og aktiviteter er grunnleggende i kulturen og er med på å skape organisasjonens identitet og karakter. Vi har i kapittel 3.3 beskrevet organisasjonskultur, som ligger innenfor *det symbolske perspektivet*. Teorien omkring organisasjonskultur belyser verdiene i en organisasjon. Betydningen kulturen og verdiene har for de ansattes arbeidsforhold og tjenestene som gis, er noe vi kommer tilbake til i vår drøfting.

Bolman og Deal (2014) definerer også lederskap gjennom de samme fire rammene. De tar for seg hvordan en leders væremåte kan virke inn i den meningsskaping som foregår blant medarbeiderne. Dette vil vi komme inn på i kapittel 3.5. Der ser vi på Erik Irgens sin formidling av begrepet toøyd ledelse, verdibasert ledelse og ulike former for lederstiler. Ledelse har både innvirkning på de ansattes arbeidsforhold og tjenestene som gis. Dette kommer vi tilbake til i drøftingen.

## 3.1 Strategi

Strategibegrepet er et uttrykk for ulike måter en virksomhet kan tilpasse seg omgivelsene på, og brukes for å forstå hvordan virksomheter tenker og handler og har blitt endel av organisasjonens vokabular. Strategi innebærer en rekke ulike aktiviteter som målformulering,

definering av ulike handlingsalternativer, mobilisering og organisering for å nå målene (Gotvassli og Vannebo, 2016).

Strategi henger nøye sammen med forskning innen ledelse og organisasjon. Prosesser, involvering og medvirkning satt i system er ofte forankret i en bevisst strategi fra den formelle ledelsen. Endringer i offentlig sektor gir større betydning til arbeid med strategiske lederoppgaver. Det handler om å se fremover mot en ønsket utvikling og arbeide med ressursgrunnlaget for å få til en slik utvikling. Strategi handler om virksomhetens oppfatning av hva som er viktig for å nå sentrale mål som å sikre tilstrekkelige ressurser, utvikling av kompetanse og peke ut retning. En tydelig strategi gir sammenhenger og styrker identitet og motivasjon i arbeidet (Hernes, 2016).

Henry Mintzberg, strategiforskeren fra Canada, var opptatt av selve prosessen av hvordan strategier blir til i organisasjoner. Mintzberg utviklet et rammeverk for å forklare strategi. I artikkelen *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy (1987)* beskriver Mintzberg følgende fem ulike perspektiver på strategi:

- Strategi som plan (plan) handler om å analysere omgivelsene, se på muligheter og trusler.
- Strategi som makt (play) handler om eksterne aktører, hvordan de kan påvirke avgjørelsene som blir tatt.
- Strategi som mønster (pattern) er en strategi som vokser frem av seg selv (fremvoksende). Den vokser frem gjennom handlinger og avgjørelser som finner sted i organisasjonen. Det kan dukke opp styrker og svakheter som ligger skjult.
- Strategi som posisjon (position) handler om hvordan bedriften fungerer i forhold til omgivelsene sine.
- Strategi som kultur (perspective) handler om å se på hvordan organisasjonen er satt sammen, styrker og svakheter. Hvilke styrker kan vi utnytte? Hvilke svakheter må vi passe oss for?

Disse fem perspektivene benytter også Gotvassli og Vannebo (2016) som innfallsvinkel i boken *Strategisk ledelse i barnehagen*. Der har de oversatt perspektivene til norsk og sett på



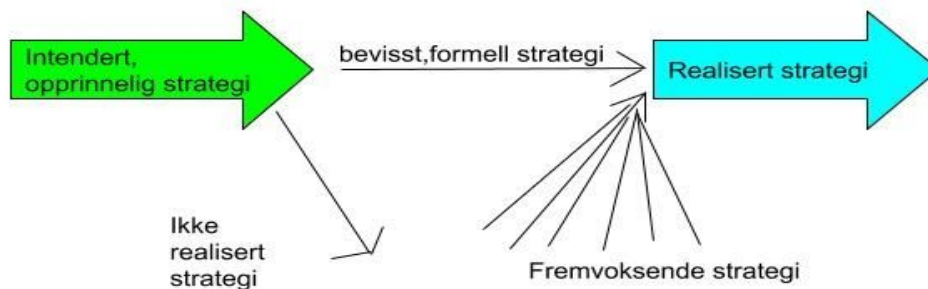
hvordan disse i praksis kan benyttes i norsk arbeidsliv, og understreker betydningen av arbeid med strategiske lederoppgaver (Gotvassli og Vannebo, 2016).

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for Henry Mintzbergs teorier om formelle og fremvoksende strategier og særlig gå inn på Mintzbergs teori som mønster, som er en fremvoksende strategi. Vi vil trekke inn Gotvassli og Vannebo sin innfallsvinkel på strategi som mønster.

### 3.1.1 Forskjellen på formelle og fremvoksende strategier - Henry Mintzberg

Mintzberg skiller mellom formelle og fremvoksende strategier som to ytterligheter (Mintzberg og Waters, 1985). En bevisst strategiprosess er rasjonell, planlagt og styrt fra ledelsen, mens en fremvoksende strategi vokser opp fra grasrota i respons til lokale utfordringer, hvor ingenting er planlagt eller kontrollert. Mellom disse ytterpunktene finnes en rekke andre strategiprosesser. Dette er aktuell litteratur i vår oppgave da strategisk arbeid henger sammen med turnusen og påvirker både arbeidsforhold og tjenestetilbud. Baneveien bofellesskap er en organisasjon som arbeider systematisk med planlagt strategi samtidig som fremvoksende strategier dukker opp og blir realisert.

Figuren nedenfor viser at formelle strategier, de som er vedtatt, ofte ikke blir iverksatt, i alle fall ikke fullstendig. Samtidig skjer det alltid strategiarbeid på desentralisert nivå ved at de ansatte hele tiden tar beslutninger som får betydning for hvordan organisasjonen arbeider, en fremvoksende strategi. Det viser hvordan strategiprosesser både finner sted lokalt, at de er tilfeldige og sårbare i tidlige stadier, men kan vokse og konsolidere seg i organisasjonen (Hernes, 2016, s.106-112).



Figur 1: Fremvoksende og bevisst strategi fra Mintzberg m fl. (Hernes 2016)

Intendert/planlagt strategi er ofte visjoner som sjelden blir omsatt i praksis. De er utviklet som respons på ønske om å utvikle organisasjonen eller krav om endringer. I motsetning til planlagt strategi er fremvoksende strategier handlingsmønstre som i praksis har resultert i endringer og som er blitt utviklet over tid. De utgjør en viktig del av det strategiske arbeidet ved Baneveien, og er et resultat av gradvise endringer som gir seg til kjenne som et mønster der mål og retning blir synlig (Gotvassli og Vannebo, 2016).

En annen måte å definere fremvoksende strategier på er ugressmodellen av Mintzberg (Hernes, 2016, s.109-110). Strategier vokser i begynnelsen som ugress i hagen. Strategiprosessen kan noen ganger bli ledet med for hard hånd. Strategiene kan slå rot alle steder, den fremvoksende strategi lar seg ikke planlegge. Strategier blir til organiske strategier når de blir kollektive, altså når mønstrene sprer seg utover i organisasjonen. Fremvoksende strategier kan erstatte eksisterende strategier på samme måte som ugress kan spre seg utover og ta over en hel hage. Spredningsprosessen kan være bevisst, men behøver ikke være det. Nye strategier har særlig tendens til å gjennomsyre organisasjonen når den er i forandring. Det er da beslutningstakerne noen ganger ser muligheten til å plante nye frø og la nye planter vokse frem i form av bevisste strategier. Å lede denne prosessen dreier seg ikke om å definere nye strategier, men søke å forstå dem som vokser frem.

Gotvassli og Vannebo (2016) tar for seg Mintzberg strategi som mønster, som er en fremvoksende strategi. Planlagte og bevisste handlingsmønstre er nedfelt i planverk. Ved

praktiske utfordringer i det daglige arbeidet utvikles nye strategier, og de er en viktig del i organisasjonen, selv om de ikke er dokumentert i offisielle dokumenter eller planer.

Perspektivet strategi, som mønster, har fokus på betydningen av hvordan strategier utvikles fremfor hvordan strategier designes. For å fange opp dette blir de kognitive aspektene i organisasjonen viktig. Hvordan legges det til rette for strategisk tenkning? Hvilke læringsprosesser finnes? Og hvordan tilpasser organisasjonen endringene i omgivelsene? Fremvoksende strategier kan være et resultat av målrettede handlinger som er utviklet i respons på press eller krav utenfra. Når aktører tilegner seg erfaringer og kompetanse for å håndtere ulike endringer, skaper dette læringsprosesser som kommer til syne som mønstre som vokser frem over tid. Endring er ikke bare et resultat av ledelsens mål og visjoner, men er i stor grad styrt av rutiner med gjentakende mønstre som gir grobunn for endringer.

### 3.1.2 Kritikk av formelle og fremvoksende strategier av Henry Mintzberg

Britene Richard Whittington (1996) og Paula Jarzabkowski (2004), representanter for en nyere retning kalt *strategy-as-practice*, stiller spørsmål ved Mintzbergs teorier og hans eksklusive blikk på strategier. De mener han opprettholder et skille mellom det som normalt skjer i organisasjoner og de strategier som utvikles. De etterspør hva som skjer med aktiviteter som ikke ses på som strategisk, men er likevel av strategisk betydning. Mens Mintzberg har gjort strategiarbeid til noe eksklusivt, ser disse forskerne på hvordan strategi er noe som berører alt som skjer i organisasjonen. Mintzberg har fokuset rettet på arbeidet med å skape, iverksette og utvikle strategier. De britiske forskerne mener at alle mulige former for aktivitet i organisasjonen bidrar i å gjøre dette selv om mye av det i utgangspunktet ikke ses på som *strategiarbeid*. Forskere som skriver innen *strategy-as-practice* er opptatt av spørsmål som hvor og hvordan strategiarbeid foregår, hvem som er involvert og hvordan det organiseres.

## 3.2 Motivasjon og motivert atferd på arbeidsplassen

Jobbatferd er et produkt av en rekke indre- og ytre faktorer som inngår i et komplekst samspill. Kunnskapene om motivasjon i arbeidslivet gjør det mulig å tenke mer konkret, nyansert og systematisk vedrørende bruk av virkemidler for å fremme medarbeidernes motivasjon i arbeidet. Her foreligger det litteratur med ulike løsninger på utfordringene.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) skilles det i moderne organisasjonspsykologi mellom fire ulike tolkningsrammer når motivert atferd i arbeidslivet skal forklares. Det er: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier.

Tilgangen til godt kvalifisert og motivert arbeidskraft, samt det å skape jobbtilfredshet er i følge Gotvassli (2015, s.122-128) selve bærebjelken for et arbeidsliv med store oppgaver i fremtiden. De ansatte ved Baneveien bofellesskap arbeider med tverrfaglige, komplekse og faglig krevende arbeidsoppgaver. At de ansatte er motiverte og utøver motivert atferd, vil være viktig for at bofellesskapet skal kunne gi et godt tjenestetilbud. Vi har i vår studie valgt ut noen anerkjente teorier som vi ser er relevante i vår forskning på Baneveien bofellesskap.

### 3.2.1 Ulike teorier knyttet til motivasjon og motivert atferd

Når det gjelder behovsteorier har vi blant annet Maslows behovsteori, en allmenn kjent teori der utgangspunktet er at mennesker har en rekke grunnleggende behov som kan deles inn i fem kategorier; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behovet for selvrespekt og anerkjennelse og behovet for selvrealisering. Påstanden hans er at behovene må oppfylles nedenfra og oppover i pyramiden.

Innenfor kognitiv motivasjonsteori, som går under betegnelsen forventningsteori, hevdes det at mennesker blir motiverte når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker i jobben. Det argumenteres for at rasjonelle valg er bakgrunnen for menneskelige beslutninger (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.114-116). Vi ser det som interessant å se på hva som er med på å skape motivasjon ved Baneveien bofellesskap i forhold til teorier om indre og ytre motivasjon. Vi har valgt å ta med teori fra de amerikanske forskerne Deci og Ryan som er blant verdens ledende motivasjonsforskere, samt Dysvik og Kuvaas, som er anerkjente norske forskere på feltet.

Innenfor sosiale motivasjonsteorier er en opptatt av hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende, som for eksempel lønnsforhold, status, hvordan folk føler at de blir behandlet på arbeidsplassen og egenskaper ved selve arbeidssituasjonen. Vi har i vår forskning sett lite på den enkelte ansattes forhold til

sine medarbeidere som kilde til motivasjon eller demotivasjon. Vi har derfor ikke valgt å gå nærmere inn på dette i vår teori.

Også egenskaper ved situasjonen vil være avgjørende for arbeidstakernes motivasjon og jobbprestasjoner. Når det gjelder arbeidssituasjonen kommer vi inn i et forsknings- og utviklingsområde som kalles jobbkarakteristikamodeller, der det ses på hvilke kjennetegn ved en jobb som er viktige for at mennesker skal fungere godt i den. Vi anser dette som interessant i tilfellet Baneveien bofellesskap. Her har vi valgt å se nærmere på jobbkarakteristikamodellen til Herzberg, den anerkjente tofaktorteorien. Denne teorien omhandler hva som påvirker motivasjon, tilfredshet og misnøye hos ansatte, og det skilles mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.114-150).

En annen som har forsket på feltet er arbeidsforskeren og psykologen Einar Thorsrud. Han har levert et banebrytende bidrag når det gjelder å utvikle nye organisasjonsformer som på en bedre måte skal kunne realisere verdier og idealer knyttet til medvirkning og demokrati i arbeidslivet. Hans arbeid resulterte i seks grunnleggende behov som burde vært oppfylt for å ivareta arbeidstakernes mulighet for å få dekket sine behov i jobbsammenheng. Resultatene ble oppfattet så vesentlige at de ble innarbeidet i arbeidsmiljøloven av 1977, formulert som psykologiske jobbkraav. Arbeidsmiljøloven har vi sett nærmere på i kapittel 2 om turnus og rammeverk.

Vi har vurdert det som interessant å se på hva som er med på å kunne bestemme motivasjonspotensialet til en jobb. En god modell for utvikling av et detaljert og konkret system for klassifisering og måling av en jobbs motivasjonspotensial er utarbeidet av Richard Hackman og Greg Oldham (1976). Tankegangen er at ytelse og tilfredshet er avhengig av at man oppnår visse kritiske psykologiske tilstander. Disse tilstandene avhenger av trekk ved arbeidsoppgavene, samt at arbeidsoppgaver kan organiseres på ulike måter. Vi har sett på videreutviklingen av jobbdesign teorier og utviklingen av nyere og mer omfattende forskning tilpasset et moderne arbeidsliv. Til slutt har vi valgt å se på faktorer som er viktige for å kunne skape et motiverende arbeidsmiljø gjennom TURPAS-modellen (Christensen og Foss, 2011).

### 3.2.2 Indre og ytre motivasjon

De amerikanske forskerne Edward L Deci og Richard Ryan (2000) skiller mellom to motivasjonssystemer; ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand som for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller stillingsopprykk. Med indre faktorer så tenker en på behov som er knyttet til intellektuell og estetisk tilfredsstillelse, til sosial tilknytning og anerkjennelse, og til muligheter for selvutfoldelse og personlig vekst. De mener at overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet.

Deci og Ryan (2000) står bak selvbestemmelsesteorien (SDT). Teorien ser på hva som igangsetter en handling og hvor energien kommer fra. De opererer med tre faktorer som skal være til stede for at arbeidstakere skal oppleve indre motivasjon, disse er:

- Autonomi, mulighet for selvbestemmelse
- Kompetanse
- Tilhørighet

Teorien ser på hvordan utfallet blir dersom de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet endrer seg. Autonomi (selvbestemmelse) innebærer at vi selv kan være med på å gjøre valg og at valgene er i tråd med våre verdier.

Kompetansebegrepet er knyttet til at vi ønsker å bruke vår kompetanse og oppleve mestring i jobben. Tilhørighet refererer til behovet for å kunne oppleve gode relasjoner med andre mennesker i jobbsammenheng.

Forskerne Anders Dysvik og Bård Kuvaas (2016) redegjør for en rekke oversiktanalyser av ulike motivasjonstyper og konsekvenser av disse. Det viser seg at det er sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og jobbresultater. Dette gjelder både selvrapporterte og lederrapporterte vurderinger av arbeidsinnsats og arbeidskvalitet. Det viser seg at *indre motivasjon* er en viktig kilde til prestasjoner for jobber der kvalitet på utførelsen, større forståelse, videreutvikling, kreativitet og innovasjon er av betydning. Indre motivasjon

defineres som atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgaver vi utfører.

*Prosocial motivasjon* defineres som et ønske om å etterleve organisasjonens verdier og normer som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen. *Ytre motivasjon* refererer til atferd der kilden til motivasjon ligger utenfor jobbaktiviteten og er knyttet til konsekvenser av den. Man oppnår fordeler av å utføre og unngår ulemper. Ytre motivasjon er egnet til å få medarbeidere til å utføre arbeidsoppgaver de ellers ikke hadde utført om de ikke hadde fått ekstra betalt, frynsegode eller karriere-opprykk. Når det gjelder kombinasjonen mellom indre og ytre motivasjon viser forskning at ytre motivasjon ikke fører til økt forklaring av variasjonen i prestasjon ut over indre motivasjon, samt at det er en negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon. Belønninger viser seg å redusere kvaliteten på oppgaveløsning for mer komplekse oppgaver, samtidig som nivået på indre motivasjon reduseres. Den grunnleggende forskjellen på indre og ytre motivasjon er at atferden er drevet mer av konsekvensene som vil følge av aktiviteten, enn av aktiviteten i seg selv. Blant motivasjonsforskere diskuteres det om hva som er den mest effektive kilden til prestasjon eller om det er en kombinasjon. Empiriske funn viser at indre motivasjon innvirker på kvaliteten, mens ytre motivasjon innvirker på kvantitet. Feilaktig tror mange at en blanding av ytre og indre motiver er det optimale. Forskning viser at den beste kombinasjonen er så høye indre motiver som mulig og så lave ytre motiver som mulig. Indre motivasjon fører til bedre resultater og prestasjoner og får dermed konsekvenser for det vi forbinder med ytre motiver som lønn, raskere karriereutvikling og prestisje (Dysvik og Kuvaas, 2016, s.22-28).

Innenfor motivasjonsforskning har betydningen av individets mestringsopplevelse og opplevelse av å føle seg kompetent lang tradisjon. Dette kalles *subjektiv mestringsevne (SME)*, og er en tilstand i kontinuerlig endring. Den oppstår i et samspill mellom personen, oppgaven og omgivelsenes reaksjoner på personens handlinger. Når SME blir for høy, kan det føre til at personen får en overdreven tiltro til seg selv. Dette er ikke positivt for prestasjonen. Personlighetstrekk og tidligere erfaringer er med på å bestemme SME. SME har vist seg å være positivt for prestasjoner, men sammenhengende svakere for mere komplekse oppgaver. Sammenhengen mellom tidligere prestasjoner og subjektiv mestringsevne er større

enn sammenhengen mellom fremtidige prestasjoner og mestringsevne (Dysvik og Kuvaas, 2016, s.28-29).

### 3.2.3 Tofaktorteorien av Frederick Herzberg

Et av de mest innflytelsesrike bidrag til hvordan en tenker indre motivasjon, er forskningen på 1960-tallet av Frederick Herzberg omkring trivsel på arbeidsplassen. På denne tiden mente man at om bare man gjorde noe med det arbeidstakere var misfornøyde med, så ville trivselen og ytelsene øke. Studiene til Herzberg viste imidlertid at trivsel og mistrivsel var relatert til ulike forhold. Trivsel var knyttet til arbeidsoppgavens karakter, mens mistrivsel var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan ansatte ble behandlet. Fredrik Herzbergs utviklet en tofaktorteori om hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer. Dersom man gjør noe med mistrivselen så betyr det ikke nødvendigvis at man øker trivselen. Tofaktorteorien har dannet grunnlaget for *jobbkarakteristikamodellen* til Hackman og Oldham. Teorien har rettet forskernes og lederes oppmerksomhet mot betydningen av jobbens innhold for tilfredshet og motivasjon (Lone, 2016, s.35-59).

<p><b>Motivasjonsfaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- utfordrende, intr arbeidsoppgaver</li> <li>- ansvar og kontroll</li> <li>- prestasjoner</li> <li>- anerkjennelse</li> <li>- forfremmelse</li> <li>- vekst</li> </ul>	<p><b>Hygienefaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personalpolitikk</li> <li>- adm systemer</li> <li>- leders kompetanse</li> <li>- mellom mnsk forhold</li> <li>- arbeidsforhold</li> <li>- lønn</li> <li>- status</li> <li>- sikkerhet</li> <li>- forhold som påvirker fritid/ familie</li> </ul>
<p><b>Trivsel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- når de er tilstede</li> <li>- ikke mistrivsel om de er fraværende</li> </ul>	<p><b>Mistrivsel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- når de ikke er tilstede</li> <li>- gir ikke økt trivsel om de er tilstede</li> </ul>

Figur 2: Herzbergs tofaktorteori, motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer (1960)

Herzberg, Mausner og Snyderman (1993) benevner forhold som skaper trivsel i arbeidslivet for motivasjonsfaktorer. Faktorer som er relatert til mistrivsel blir kalt hygiene faktorer. Uten motivasjonsfaktorene vil ikke vekst og utvikling forekomme i organisasjonen. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel om de ikke er tilstede. Faktorer som fremmet motivasjonen var arbeidets karakter, at arbeidsoppgavene



var interessante, utfordrende og varierte. At arbeidstakeren opplever en grad av ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon fremmer motivasjonen.

Hygienefaktorer er faktorer som arbeidstakerne tar for gitt. De gir ikke økt trivsel når de finnes, men de gir mistriksel, demotivering og dårlig stemning om de er helt eller delvis borte (Herzberg et al., 1993). Dette er blant annet bedriftens personalpolitikk og administrative systemer. Som eksempler kan nevnes lederens lederkompetanse, at arbeidsmiljøet er godt mellom ansatte og ledere, og at ansatte får utbetalt lønn til avtalte datoer. Om lønnen uteblir, vil dette føre til mistriksel. Lønnsøkning har imidlertid en meget kortvarig effekt på motivasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Herzberg sin teori viste veien frem til et arbeidsmiljøprogram kalt jobb-berikelse.

Programmet har som mål å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene i organisasjonen med følgende (Kaufmann og Kaufmann, 2015):

- Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen med arbeidstakeren.
- Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar.
- Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver.
- Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon.
- Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg.

### 3.2.4 Kritikk av Herzberg

Herzbergs to-faktor-teori er blitt kritisert. Hackman og Oldham (1976) mener klassifiseringen er et resultat av undersøkelsens metodikk der respondentene ble bedt om å rapportere erfaringer når de har følt seg veldig tilfredse eller misfornøyde i arbeidet.

Hygienefaktorene kan virke motiverende, mens motivasjonsfaktorene kan føre til mistriksel. Undersøkelsene hevder å ha tatt lite hensyn til ansattes personlige faktorer. Om de er tilfreds med egne prestasjoner, kan dette påvirke tilfredsheten. Mennesker kan respondere ulikt på ulike former for motivasjon. Til slutt kritiseres det faktum at undersøkelsen ikke kan vise hvordan man kan måle tilstedeværelse eller fraværet av motivasjonsfaktorer i organisasjonene (Hackman og Oldham, 1976).

### 3.2.5 Jobbkarakteristikamodell om motivasjonspotensial - Hackman og Oldham

Det er i nyere forskning gjort forsøk på å utvikle systematiske modeller for å bygge opp en jobb på en slik måte at den gir en best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte. Den best utviklede metoden er utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham. Denne har vist seg å bli den dominerende teorien innen jobbdesign, og trolig en av de mer sentrale teoriene innen arbeids- og organisasjonspsykologi i senere tid (Lone, 2016, s.38-43).

I følge modellen vil opplevelsen av fem kjernedimensjoner (jobbkarakteristikker) ved jobber skape tre kritiske psykologiske tilstander hos medarbeideren. Disse kritiske psykologiske tilstandene vil deretter føre til en rekke positive arbeidsrelaterte holdninger og adferd som omfatter indre motivasjon. Siktemålet med modellen er å utvikle et detaljert og konkret system for å klassifisere og måle en jobbs motivasjonspotensial, for på den måten å få et bedre utgangspunkt for å kunne tilrettelegge arbeidsoppgaver for den enkelte arbeidstaker. Det forutsettes at bedre motivasjon for jobbyttelse igjen gir økt produktivitet og bedre arbeidskapasitet (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Hackman og Oldham (1976) trekker frem fem positive egenskaper som er viktig for ansattes motivasjon og jobbtillfredshet, uansett jobb. Disse er:

1. Oppgavevariasjon - variasjon i ferdigheter, både teoretisk og praktisk.
2. Oppgaveidentitet - i hvilken grad arbeidet omfatter gjennomføring av en helhetlig oppgave fra start til slutt.
3. Oppgavebetydning - om medarbeidere har mulighet til å se en større mening med oppgaven, om oppgaven har en påvirkning på andres liv.
4. Autonomi - i hvilken grad en kan påvirke når, hvordan og i hvilket tempo arbeidet skal utføres, medarbeiderens ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon.
5. Tilbakemelding - i hvilken grad medarbeideren får informasjon om resultatet av arbeidet sitt, tilbakemelding fra selve arbeidet.

De tre kritiske psykologiske tilstandene omfatter opplevd meningsfullhet i arbeidet, opplevd ansvar for resultatene av arbeidet og kunnskap om de faktiske resultatene av arbeidet. De tre psykologiske tilstandene vil påvirkes ulikt fra de fem kjernedimensjonene og mediere effekten på holdninger og adferd. Høy opplevd grad av kjernedimensjonene fører til høy indre motivasjon, høy jobbtilfredshet og kvalitet, samt lavere turnover og fravær. For eksempel vil høy grad av autonomi skape en opplevelse av ansvar for resultatene, noe som igjen vil føre til større eierskap og økt personlig ansvar. Basert på Jobbkarakteristikamodellen har Hackman og Oldham utviklet et spørreskjema - *Job Diagnostic Survey (JDS)* som har to formål. Det ene er å kartlegge behovet for mer motiverende jobbutforming i bestemte jobber og undersøke om iverksatte tiltak har hatt ønsket effekt. JDS måler kjernedimensjonene og har to skalaer *feedback fra andre* og *samhandling med andre* (Lone, 2016, s.39-43).

### 3.2.6 Kritikk av Jobbkarakteristikamodellen

Jobbkarakteristikamodellen (JKM) har mottatt betydelig støtte, men den har også fått kritikk opp gjennom årene. Forskningen omkring tesene i modellen viser at det er individuelle forskjeller i motivasjonsdisposisjoner som graden av vekstbehov, jobbtilfredshet, samt kunnskap og ferdigheter. Kaufmann og Kaufmann (2015) konkluderer likevel med, på bakgrunn av omfattende forskningsresultater, at teorien har god støtte i empirisk forskning for de fleste grunnantakelsene. Modellen representerer en tilnærming til jobbdesign som innebærer at berikende jobbutforming kan øke kvaliteten på hvordan arbeidet oppleves, samtidig som både produktivitet og effektivitet øker.

Kritikken kan sorteres i to kategorier: metodologisk kritikk og kritikk rettet mot det teoretiske grunnlaget. Den metodologiske kritikken handler om hvorvidt de fem kjernedimensjonene gjenspeiler *objektive* egenskaper ved jobber eller om det bare er *subjektive* oppfatninger. Enkelte forskere har også ment at de ikke kan skilles fra hverandre empirisk, men forstås som en bestemt dimensjon, jobbkompleksitet. Til slutt er spørreskjemaet blitt kritisert da det ikke tilfredsstillende krav til måling av psykologiske fenomener. På grunn av dette er spørreskjemaet blitt revidert og oppdatert til mer nyere teorier innen jobbdesign.

Den teoretiske kritikken handler om at mange forskere mener at dagens arbeidsliv har skapt et behov for nye og mer kompliserte teorier om jobbdesign, og at teorien ikke fanger opp

dagens arbeidsliv og moderne organisasjoner. Det moderne arbeidslivet har større fleksibilitet som kan skape et grenseløst arbeidsliv og arbeidsrelatert stress. Det jobbes mer i fysiske team og på digitale plattformer. Flere ansatte har muligheter til å jobbe hjemmefra. Det er en stor teknologisk utvikling og en global konkurranse. Oppsummert mener flere forskere at modellen rett og slett er for enkel og har et for snevert perspektiv på jobbutforming. JKM inkluderer bare forhold knyttet til arbeidsoppgavene i jobber, og det er ikke tatt høyde for sosiale og relasjonelle forhold (Lone, 2016, s.43-44).

### 3.2.7 Nyere teorier for jobbdesign

Med bakgrunn i kritikken av jobbkarakteristikamodellen er det de senere årene utviklet modeller som passer bedre til det moderne arbeidslivet. Flere forskere har utviklet nye og omfattende teoretiske rammeverk for jobbdesign. Disse jobbdesignteoriene har bidratt til å utvikle vår forståelse av sammenhengen mellom jobbutforming og motivasjon på en rekke ulike måter (Lone, 2016).

Jobber utøves og formes i oppgavemessig miljø knyttet til selve arbeidsoppgavene og i sosiale miljø med kunder, kolleger og ledere. Motiverende utforming og jobbdesign kan forstås gjennom en slik inndeling, og alle aspekter har betydning for jobbtilfredshet, motivasjon og jobbprestasjon. I veksten av kunnskapsarbeid har kunnskapsrelaterte aspekter som informasjonsprosessering og jobbkompleksitet blitt tilføyd de fem kjernedimensjonene i Jobbkarakteristikkmodellen. Høy grad av kunnskapsrelaterte aspekter er forbundet med positive utfall på indre motivasjon, jobbtilfredshet og jobbprestasjon fordi de er med og skaper meningsfulle og interessante jobber. I tillegg er jobbrelatert stress kommet inn som et aspekt. En antar i nyere jobbdesignteorier at de sosiale aspektene som sosial støtte, feedback, gjensidig avhengighet og interaksjon utenfor organisasjonen er positivt forbundet med prestasjoner, tilfredshet og indre motivasjon, og negativt forbundet med sykefravær, høy turnover og stress (Lone, 2016).

Den fremtredende forskeren Adam Grant har forsket på sosiale aspekter i jobbutforming og relasjonelt jobbdesign. Relasjonelt jobbdesign kan skape prososial motivasjon. Det handler om at ansatte blir mer motivert når de vet at de hjelper andre og er en verdi for andre. Dette

fører til følelsen av meningsfullhet i jobben og har positiv innvirkning på prestasjon og motivasjon (Grant og Parker, 2009).

Forskning på jobbkrav - ressursmodellen (JDR- modellen) har gitt viktig innsikt i hvordan positive aspekter kan skape motiverende jobber og bidra til å redusere helseskadelige effekter av høye arbeidskrav. Modellen kombinerer jobbstressteorier med viktige prinsipper fra nyere jobbdesignteorier. I de siste årene er modellen blitt utvidet til å inkludere personlige ressurser/ mestringsstrategier og jobbpynning. Jobbpynning eller *job crafting* defineres som arbeidstakerens mulighet til å tilpasse egen arbeidshverdag der arbeidstakeren selv endrer på jobbutformingen. Her ligger det et stort potensiale for utforming av motiverende og meningsfylte jobber, men også utfordringer for organisasjonen, ledelsen og den enkelte (Lone, 2016, s.45-55).

### 3.2.8 Faktorer som er viktige for å skape et motiverende arbeidsmiljø og arbeidsglede

Christensen og Foss (2011) hevder det finnes en rekke faktorer som er med på å skape et motiverende arbeidsmiljø for kunnskapsmedarbeidere, og at disse faktorene kan grupperes i følgende 6 forskjellige grupper: tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjoner, autonomi og medbestemmelse og selvrealisering (forkortet TURPAS).

Tilhørighet - det er viktig at man føler at man er en del av et fellesskap.

Utfordrende oppgaver - det er viktig at man får oppgaver som ikke alltid er like lette, men oppgaver som gir faglig selvrealisering.

Rettferdighet - det er viktig at innsatsen man yter står i et rimelig forhold til både ytre og indre belønninger, samt at innsatsen man yter er rimelig sammenlignet med hva andre mottar.

Prestasjoner - det handler om at man kan se at man bidrar med noe, at man har et meningsfylt arbeid og at man får tilbakemeldinger på dette.

Autonomi eller selvbestemmelse - at man innenfor noen organisatoriske rammer selv bestemmer hvordan man skal gjennomføre spesifikke aktiviteter. Noen ganger kan man

bestemme når aktiviteten skal gjennomføres. Det er også viktig at man er delaktig i beslutningsprosesser.

Selvrealisering - handler om at man har mulighet for personlig vekst gjennom arbeidet.

Faktorene ovenfor er ikke alltid enkle å gjennomføre i praksis, og slett ikke i kombinasjon med hverandre. De er ressurskrevende hver for seg, enhver leder og virksomhet vil spørre hvilken faktor det er mest lønnsomt å vektlegge. Motivasjonsfaktorene henger sammen; om en satser på én motivasjonsfaktor, vil man kunne se effekter på andre. Selv om motivasjonsfaktorene i TURPAS-modellen er til stede, kan det by på utfordringer å motivere kunnskapsarbeidere, dette fordi kunnskapsarbeidere ofte arbeider mot egne mål og karrierer, arbeider på tvers av organisatoriske grenser, søker personlig og faglig selvrealisering og regner seg selv for den viktigste personen i virksomheten. Dette vil kunne være med på å skape ledelsesutfordringer (Christensen og Foss, 2011).

Det å fokusere på menneskelig kapital vil være viktig for å skape økonomisk vekst. Gotvassli og Haugset (2010) har forsket på hva som skaper arbeidsglede og hvordan dette påvirker jobbytelsen. Deres funn viser at det å skape arbeidsglede er langt viktigere enn lønn når det gjelder utvikling av menneskelig kapital. De viser til at det er en sammenheng mellom arbeidsglede, motivasjon og prestasjoner. Skal man gi et godt tjenestetilbud, er det viktig at det satses på kunnskapsarbeideren og at det utvikles jobber som gir arbeidsglede. For å utvikle arbeidsglede er det viktig med interessante jobber som gir innflytelse for de ansatte.

### 3.3 Recovery-filosofien

Recovery er en filosofi og holdning om at mennesker skal leve meningsfulle og tilfredsstillende liv, selv om en har psykiske lidelser. Den dreier seg om personens egeninnsats og om å ta kontrollen over eget liv tilbake. Det er i det vanlige livet man øver seg på å være menneske og å ta kontroll over eget liv ved hjelp av, og i samspill med medmennesker. Å arbeide recoveryorientert og være personens veiviser, betyr ikke at man ikke skal benytte ulike kunnskapsformer. En av grunnsteinene i en hjelperelasjon er samarbeid, der det er to eller flere som arbeider sammen for å nå et mål (Borg og Karlsson, 2017).

Recovery handler om å utvikle måter å håndtere psykiske problemer på, og ikke minst de sosiale konsekvensene av problemene. Dette arbeidet gjør ansatte i Baneveien sammen med den enkelte beboer, og gjerne sammen med beboernes sosiale nettverk. Recovery-prosesser kan føre til utvikling og bedring hos den enkelte beboer. Leder, ansatte og beboere ved Baneveien har ved å anerkjenne hverdagslivets og de sosiale forholdenes betydning, fanget opp det enkle og det komplekse i hverdagslivet til personene det dreier seg om. Det er en rekke forhold som gjør hverdags-perspektivet viktig i slike samarbeidsprosesser. Beboerne har egne møter med de ansatte ved Baneveien, både for å unngå en avgrenset medisinsk eller psykologisk forståelsesramme og for å understreke at menneskelig atferd og uttrykk må ses og forstås i den enkeltes naturlige miljø (Borg og Karlsson, 2017).

En viktig faktor for utvikling av de psykiske helsetjenestene er at man stadig trenger nye medarbeidere som representerer ulike yrkesgrupper. Dette arbeider Baneveien bofelleskap bevisst med. Det poengteres at man trenger medarbeidere som ikke er redde for teorier og ideer, og som skjønner at teorier bare er et utgangspunkt for å gjøre seg egne erfaringer. Det er lett å ta de daglige ferdighetene for gitt, vel vitende om at de er nødvendige for å bevege oss ut og inn av ulike roller og aktiviteter. For den ansatte er det viktig å erkjenne at dette gjelder for de som skal komme seg gjennom psykiske problemer eller rusproblemer. Kunnskapen om recovery er unik i den forstand at den har sine røtter i menneskers egne erfaringer med hva som hjelper og hva som er viktig i slike livsprosesser. Erfaringskunnskapen har synliggjort at det ikke er nok med behandling og profesjonell hjelp. Det er like viktig med sosiale forhold, som penger, et trygt hjem, en meningsfull hverdag, åndelighet og tro, samt vennskap. Det trekkes frem at lokalsamfunnet er den viktigste arenaen for det helsefremmende arbeidet (Borg og Karlsson, 2017).

Makt kan vise seg ved hvilke spørsmål som stilles eller hvordan. Det er en form for makt som den ansatte ikke kommer unna, fordi samarbeidsrelasjonen er asymmetrisk gjennom at noen søker hjelp, og andre er i en posisjon der de kan bestemme om hjelp skal tilbys og hvordan. Da er det viktig at den ansatte er bevisst på om han står i veien for personen, ut fra egne handlinger og holdninger, og ut fra den virksomheten de representerer (Borg og Karlsson, 2017).

Tilrettelagt bolig og oppfølging gjennom lengre tid kan føre til bedre mestring og utvikling av egne ferdigheter som trengs for å klare dagliglivet. Ikke sjelden resulterer booppfølgingen i symptomlindring når det gjelder bruk av rusmidler og øvrig psykisk lidelse. Den som hjelper beboeren med det praktiske i hjemmet, har langt flere samtaler med beboeren enn behandleren på poliklinikken. Boligen kan fungere som en god behandlingsarena, samtidig som den er en god arena for læring av nye mestringsstrategier. Å fylle livet med innhold, etablere nettverk og delta i sosiale aktiviteter er viktig for å kunne trives i egen bolig. De ansatte ved Baneveien bruker mye av arbeidstiden til å motivere til deltagelse i sosiale aktiviteter og å hjelpe med transport og aktiviteter (Borg og Karlsson, 2017).

### 3.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen ble av flere av intervjupersonene nevnt som en viktig faktor med tanke på tjenestenivå og arbeidsmiljø ved Baneveien bofellesskap. Med bakgrunn i dette har vi valgt å ta med teori om kulturmetaforen fra Morgan (2004), Edgar Schein (1987) sin beskrivelse av organisasjonskultur og Tor Hernes (2016) sin beskrivelse av identitet og sammenhengen mellom kultur og identitet.

#### 3.4.1 Kulturmetaforen

Gareth Morgan (2004) benytter metaforer for å utvikle kunsten å lese og forstå hva det er som foregår i organisasjoner. Metaforer benyttes for å få oss til å tenke på en spesiell måte for å sette preg på hvordan vi oppfatter verden. Morgan omtaler organisasjoner og kultur på denne måten:

*Organisasjoner opprettes ikke som mål i seg selv, men som middel til å nå bestemte mål* (Morgan, 2004, s.27).

*Kulturen kommer til uttrykk gjennom kunnskapssystemene, ideologier, verdiene, lovene og de daglige ritualene i samfunnet* (Morgan, 2004, s.130).

I følge Morgan (2004, s.129-160) er kulturmetaforen en nyttig og interessant metafor å knytte en organisasjon opp imot. I dette perspektivet er en opptatt av verdier, idéer, trosforestillinger, normer og ritualer. Kulturbegrepet blir benyttet for å markere at ulike



grupper har ulike livsformer. Tanken er at organisasjonen i seg selv er et kulturelt fenomen. Metaforen peker mot en måte å skape organiserte aktiviteter på; ved å påvirke språket, normene, folkløren, seremoniene og andre sosiale hendelser. Organisasjonen betraktes som et kollektiv de ansatte tilhører, mer enn som en arbeidsplass bestående av uavhengige individer, samtidig som at betydningen av fellesskap og gjensidighet understrekes. De ansatte kan på en måte se på bedriften som en utvidelse av familien. Kulturen varierer mellom land og mellom de enkelte arbeidsplassene (bedriftskulturer).

Individene i en kultur har forskjellige personligheter, samtidig som de har mye til felles, på samme måte som grupper og organisasjoner. Det er dette fenomenet som blir kalt bedriftskultur. En organisasjon er et lite samfunn med egne og helt bestemte mønstre i forhold til kultur og subkulturer og kan oppfattes som en sammensveiset gjeng som tror på nytten av å arbeide sammen. En støter imidlertid på organisasjoner med fragmenterte kulturer, der man sier én ting og gjør noe annet. I slike organisasjoner kan man være veldig opptatt av å skape et overflatisk inntrykk av harmoni, samtidig som konflikter blir skjøvet under teppet.

Kulturmetaforen løfter frem det symbolske, selv ved de mest rasjonelle sidene ved organisasjonslivet. Metaforen gir et perspektiv på hva som skaper handling, en måte å skape handling på ved å påvirke språket, normene, seremoniene etc. Kulturmetaforen innebærer en frisk måte å tenke organisasjon på. Den viser at utfordringen med å skape nye former for organisasjon og ledelse, handler mye om å få til en kulturell endring. Det er imidlertid utfordrende å endre tenkemåter, paradigmer, bilder, metaforer, trosforestillinger og felles mening. Langt mer knytter seg til kultur og bedriftskultur enn det man kan tro ved første øyekast. Når man skal avdekke en kultur eller en bedriftskultur må man avdekke både det jordnære og det høytflyvende som er med på å skape felles virkelighet. Disse faktorene kan være vanskelige å få øye på.

*Vi ser også hvordan organisasjonens grunnleggende karakter i like høy grad avhenger av bedriftskulturen som av det formelle organisasjonskartet og stillingsinstruksene (Morgan, 2004, s.142).*

Ofte ser en at det vokser frem delkulturer, eller subkulturer. Dette kan skyldes at de ansattes lojalitet er forskjellig. Det er ikke alle som føler seg forpliktet overfor den organisasjonen de arbeider i, og da vil det lett kunne utvikles subkulturer som kan gjøre arbeidslivet mer meningsfylt. En ser at ulike yrkesgrupper kan ha forskjellig syn på verden og på den virksomheten organisasjonen driver med. En fremtredende kultur er fagbevegelsens kultur. Fagbevegelsen har sin kulturelle tradisjon som vil være forskjellig hos ulike bransjer og ved ulike arbeidsplasser. Bevegelsens eksistens har utgangspunkt i det forhold at arbeidsgivers og arbeidstakers interesser ikke alltid er sammenfallende.

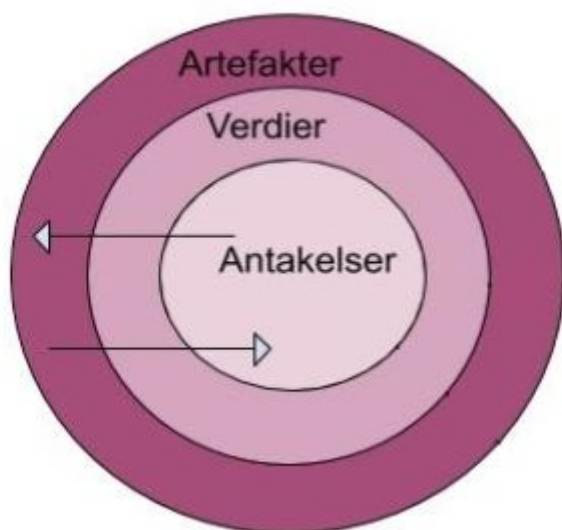
### 3.4.2 Kritikk av Morgans metaforer

Det er over 30 år siden den første utgaven av Gareth Morgans bok *Images of Organization* ble utgitt. Ørtenblad, Putnam og Trehan (2016) gir i sin artikkel en oversikt over artikler som er kritiske til Morgans metaforer. De har undersøkt artiklene når det gjelder bidrag til organisasjonsteori, revurdering av og tillegg til Morgans metaforer samt det å generere nye metaforer. De gir forslag til tolkning av Morgans åtte metaforer og fokuserer på retninger for fremtidig forskning om metaforer og organisasjoner. Morgans metaforer genererer både kritikk og anerkjennelse. Forskere kritiserer både relativismen og pluralismen knyttet til Morgans typologi, hans implisitte forspenning mot visse metaforer, tilnærmingen til teoribygging og organisatorisk problemløsning.

Likevel, uansett hva slags teori eller perspektiv vi benytter for å lære om organisasjon og ledelse, må vi akseptere at den er begrenset, skjev eller potensielt villedende, men den har også evnen til å bringe frem verdifulle innsikter (Morgan, 2004, s.15).

### 3.4.3 Organisasjonskultur og identitet

Ifølge psykologen og organisasjonsteoretikeren Edgar Schein (1987) er organisasjonskultur de samlede normer og verdier som hersker i en organisasjon.



Figur 3: Kulturnivåer (Edgar Schein 1987)

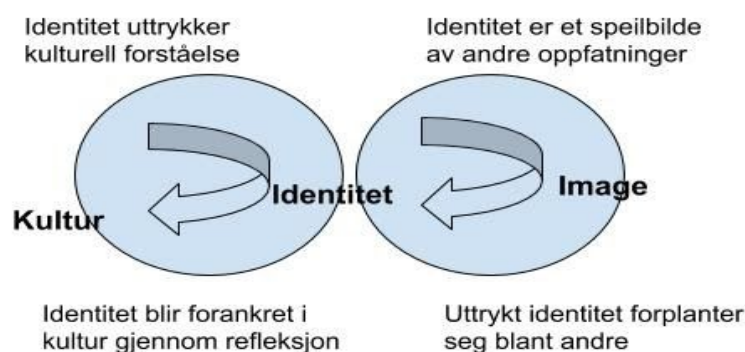
I følge Scheins modell består organisasjonskultur av tre nivåer. *Artefakter* er det vi kan observere når vi studerer eller opplever en organisasjon. Det kan være fysiske objekter eller symboler som f.eks. logo, teknologi, ord som brukes. Baneveien har en rekke effekter de bruker, som kan være en form for artefakter, som eksempel kan nevnes egen logo, treningsklær, blogg osv.

Det neste nivået er *verdier*. Det er de verdiene som hersker i en organisasjon som påvirker hva folk gjør og hvordan de gjør det. De formes blant annet ved grenser for hva som er akseptabelt og hva som gir mening. Eksempler på dette kan være punktlighet, hvordan beboerne behandles etc. Man kan ikke se verdiene ved det blotte øye, men kan fortolke deler av dem. Verdiene ved Baneveien er påvirket av recovery-filosofien som er omtalt ovenfor.

Det dypeste nivået er *grunnleggende antakelser*. Disse påvirker organisasjonskulturen i stor grad og lar seg vanskelig endre. Grunnen til at de vanskelig kan endres, er at de ofte er innlært fra barne- eller ungdomsår. Eksempler på slike antakelser kan være at forurensning fører til forverring av klimaet, forhold mellom beslutninger og effektivitet etc. (Hernes, 2016, s.128-130).

Organisasjonsforskere har blitt mer interessert i identitetsbegrepet på organisasjonsnivå. Identitet er noe som skiller noe fra noe annet, noe er distinkt i forhold til noe annet. Hva som oppfattes som likt og ulikt er subjektivt og ganske tilfeldig. En virksomhet kan være mer eller mindre lik virksomheter i samme bransje, men likevel distinkt fra virksomheter den samarbeider med. Gjennom organisasjonsidentitet gis svar på følgende: Hvem er vi som organisasjon? Hvem er vi i forhold til andre organisasjoner? Påstander om organisasjonens identitet er egentlig ønsker eller retningslinjer om hva som skal gjøre den distinkt fra andre. Den vil være retningsgivende i den utstrekning at de gjør en forskjell i hvordan arbeidet i organisasjonen organiseres og utføres (Hernes, 2016, s.132-135).

Kultur og identitet ligger tett på hverandre, det samme gjør organisasjonskultur og organisasjonsidentitet. En kan si at identitet er et speilbilde av en organisasjons kultur. Særtrekk som uttrykkes en virksomhets kontakt med kunder vil være avhengig av virksomhetens kultur. Identitet (f.eks. logoer) kan også være uttrykk for kultur. Identitet virker tilbake på kultur ved at organisasjonens identitet setter spor hos ansatte. Oppfatninger av organisasjonen hos andre utenfor organisasjonen spiller inn, her brukes begrepet *image*. *Image* kan koples til identitet på en lignende måte som identitet koples til kultur, men forskjellen er at koblingen mellom image og identitet oppstår i møtet mellom interne og eksterne aktører. Kultur, identitet og image innvirker på hverandre gjennom pågående prosesser, som er under konstant bearbeiding (Hernes, 2016, s.135-137).



Figur 4: Dynamisk modell for organisatorisk identitet (Hatch og Schultz 2002, s.137 Hernes)

I et prosessperspektiv vil man gå fra å stille spørsmålet *hvem er vi som organisasjon?* til å stille spørsmålet *hvem er vi i ferd med å bli som organisasjon?* Forskjellen er tidsfaktoren. Stiller vi spørsmålet *hvem er vi som organisasjon*, spiller ikke tiden noen rolle, men spørsmålet *hvem er vi i ferd med å bli som organisasjon* retter oppmerksomheten mot hvor man er på vei, i nåtiden, mellom fortiden og fremtiden. Dette åpner for en mer prosessbasert holdning til organisasjonsidentitet, hvordan identiteten utvikler seg fra fortiden og inn i fremtiden. Dette gjør at en kan stille spørsmål om hvem vi var, hvem vi er og hvem vi vil være (Hernes, 2016, s.137-138).

## 3.5 Ledelse, lederskap og lederstil

### 3.5.1 Ledelse

Yukl 2013 (her i Kvalshaugen, Wennes og Nesse, s. 158) har definert ledelse på denne måten:

*Ledelse er prosesser for å påvirke andre til å forstå og være enig i hva som må gjøres, og hvordan gjøre det, og prosesser for å utvikle individuelle og kollektive krefter for å nå organisasjonens mål.*

Det er ledelsens ansvar å koordinere aktivitetene og menneskene i organisasjonen på en slik måte at man kan oppnå sine visjoner og mål. Det gjelder fordeling av ansvar, roller og myndighet mellom de ansatte. Adferd og aktivitet styres i en bevisst retning slik at mål oppnås på en mest mulig effektiv måte (Kvalshaugen et al., 2019).

Synet på ledelse har utviklet seg gradvis gjennom mer enn 100 år, fra et enklere og individorientert syn på ledelse til et mer komplekst syn som omfatter individ, relasjon og kontekst. I følge Bolman og Deal (2014, s.384-386) er ledelse en aktivitet og ikke en posisjon. Det er noe annet enn autoritet, selv om autoriteter kan være ledere. Lederne er ikke uavhengige aktører, de former seg selv og blir formet av interessegruppene omkring seg. Det er ikke noe automatikk i at ledelse følger med høy stilling, det er fullt mulig å være leder uten å ha en posisjon med formell autoritet. Ledelse er en prosess av gjensidig påvirkning, der

tanker, følelser og handlinger smelter sammen og munnar ut i en felles innsats til beste for både lederens og de ansattes mål og verdier.

Praktisk ledelse kan forstås som et håndverk som befinner seg mellom ledelse som vitenskap og ledelse som kunst (Mintzberg, 2009). Mintzberg mener målet er å utvikle ledere som kan dra veksler på kunst og vitenskap og bli reflekterte håndverkere. Irgens (2011b) har funnet en måte å formidle denne forståelsesrammen på ved begrepet *toøyd ledelse*. Det å inneha både det vitenskapelige blikket *the eye of science* og det kunstneriske blikket *the eye of art* skaper en toøydhet, en toøyd klokskap som gjør det lettere å navigere i en kompleks virkelighet. Det som gjøres på overflaten påvirker organisasjonen i dybden. Vi trenger begge øyne når vi skal oppnå stabilisering, gjennomføre endringsprosesser og lede gjennom forandring, ifølge Irgens. Ansattes mulighet for å gjøre en god jobb blir truet om lederen ikke ser hvordan de grepene som gjøres strukturelt virker inn på organisasjonen på et dypere nivå (Irgens 2011a).

### 3.5.2 Verdibasert ledelse

*Verdibasert ledelse* er en motreaksjon til New Public Management. House (1996) knytter verdibasert ledelse til lederens evne til å uttrykke en visjon som skaper et moralsk engasjement blant medarbeiderne. En av de viktigste målene med verdibasert ledelse er å utvikle en sterk forpliktelse og tilhørighet blant medarbeiderne og bygge på de verdiene som er i organisasjonen.

En ser i dag et større fokus på verdier og normer i offentlige virksomheter. Medarbeiderne har behov for handlingsrom og uavhengighet der lederens evne til å uttrykke en visjon kan skape et moralsk engasjement blant medarbeiderne. Dette stiller et sterkere krav til ledelsesfunksjon enn ledelsesatferd. Verdibasert ledelse er et begrep der også *selvledelse* er en viktig dimensjon. Medarbeidere med høy kompetanse og høy autonomi i arbeidet preger de profesjonelle byråkatiene. Integritet, ansvarlighet og høy tjenestekvalitet er sentrale verdier. For å skape god kvalitet i velferdsproduksjonen, må det gies frihet i utnyttelsen av kompetanse, derav må det ligge sentrale verdier til grunn for atferden blant medarbeiderne. Tillit fra formelle ledere må gies, og det må aksepteres at profesjonelle kunnskapsarbeidere kan lede seg selv. Regelstyring og målstyring må da vike plass. I kunnskapsorganisasjoner som f.eks Baneveien hvor medarbeiderne har stor frihet i arbeidsutførelsen, ser vi at et slikt

utgangspunkt er relevant. Et av de viktigste målene med verdibasert ledelse er å utvikle en sterk forpliktelse og tilhørighet blant medarbeiderne og bygge på de verdiene som er internalisert. For å oppnå dette er det viktig at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen og definerer seg selv med de samme attributtene (Bush, 2011).

### 3.5.3 Lederskap

Forskerne Lee Bolman og Terrence Deal (2014) tar for seg hvordan lederen sin væremåte kan virke inn i den meningsskaping som foregår blant medarbeiderne. De definerer lederskap gjennom følgende fire rammer:

I den første rammen, *den strukturelle rammen*, ser en på lederen som en sosial arkitekt for hvordan arbeidet ledes og utføres i det daglige, hvordan arbeidet organiseres med henblikk på ansvarsforhold, kommunikasjonslinjer og oppgaver. En leder som for eksempel bruker mye tid på å involvere medarbeidere i beslutninger, kan oppnå en annen form for tilslutning enn en som tar de fleste beslutningene alene. Samarbeid med eksterne aktører er en annen måte å lage strukturelle rammer på, ved at ledere og ansatte lytter til kunder eller samarbeidspartnere.

Den andre rammen, *Human Resource*, omhandler den personlige siden hos ledere og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Menneskers personlige behov vil være viktig her. Det kan dreie seg om å være følsom for medarbeidernes opplevelser og forsøke å skape en vinnerfølelse blant de ansatte.

I den tredje rammen, *den politiske rammen*, fremstår ledere som forhandlere som bruker makt og overtakelse til å oppnå resultater. En slik påtvunget form for meningsskaping kan virke i perioder, men kan virke mot lederne når ikke makten lenger viser seg å være effektiv.

I den fjerde rammen, *den symbolske rammen*, fremstår lederen nesten som en slags profet. Organisasjonen kan fremstå som en scene som skaper inspirasjon rundt lederens visjon. Ofte vektlegges det at lederen har *stått ved roret* både i oppgangs- og nedgangstider. Lederen får på denne måten en symbolsk rolle.

### 3.5.4 Lederstil

Lederstil dreier seg om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.433). To grunnleggende lederstiler har blitt identifisert gjennom en rekke empiriske studier: Demokratisk/relasjonsorientert ledelse og autoritær/oppgaveorientert ledelse. Tannenbaum og Schmidt (1973) kom med en nyttig avklaring på dette spørsmålet. De skiller mellom autoritet (makt) på den ene siden, og grad av frihet som medarbeiderne gies på den andre siden. Ledere som benytter demokratisk eller relasjonsorientert ledelse forsøker å utvikle gode relasjoner til sine ansatte ved f.eks. å være oppmerksom, hensynsfull eller støttende, og ved å involvere medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet. Ved autoritær og oppgaveorientert ledelse er lederen mest interessert i produksjon, effektivitet og det å strukturere sin egen og ansattes rolle mot formelle mål som fordeling av oppgaver, retningslinjer og tidsfrister. Ved denne formen for ledelse tar lederen relativt selvstendige beslutninger uten å ta med seg medarbeiderne. Det viktigste som skiller autoritære ledere fra demokratiske ledere er evnen og viljen til å delegerer beslutningsmyndighet og trekke med medarbeidere i beslutningsprosesser (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.414).

## 3.6 Oppsummering

Vi har i vårt teorikapittel tatt utgangspunkt i Bolman og Deals perspektiver på organisasjon og ledelse som en overordnet struktur. Vi har sett nærmere på teori innenfor tre av de fire tolkningsrammene til Bolman og Deal (2014); den strukturelle rammen, HR-rammen og den symbolske rammen.

Innenfor den strukturelle rammen har vi sett på turnus, rammeverk og strategi. Lovverket rundt turnus som vi har sett på i kapittel 2, er en viktig faktor med hensyn til vår problemstilling. Som nevnt praktiserer Baneveien bofellesskap en form for langturnus som krever at fagforeningen inngår avtale for å kunne fravike bestemmelsene i arbeidsmiljøloven om arbeidstid. Når det gjelder strategi, har vi sett på Henry Mintzberg (2009) sine teorier omkring hvordan strategier blir til i organisasjoner, og vi har sett spesielt på forskjellene mellom formelle og fremvoksende strategier.



I *Human resource-perspektivet* har vi sett på ulike teorier for motivasjon og atferd, samt Recovery-filosofien. Kaufman og Kaufman skiller mellom fire ulike fortolkningsrammer for å forklare motivert atferd i arbeidslivet. Det er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier. Vi har sett nærmere på forskning knyttet til to av disse teoriene; kognitive teorier og situasjonsteorier.

Når det gjelder kognitive teorier har vi med teori fra Deci og Ryan (2000), samt Dysvik og Kuvaas (2016). Deci og Ryan skiller mellom to motivasjonssystemer; indre og ytre motivasjon. De står bak selvbestemmelsesteorien som opererer med tre faktorer som er viktig for å kunne oppleve indre motivasjon, det er: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dysvik og Kuvaas redegjør for en rekke oversiktanalyser av ulike motivasjonstyper. Hovedfunnet er at det er sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og jobbresultater.

Innenfor situasjonsteorier har vi sett på tofaktorteorien til Herzberg (Hertzberg et al., 1993), samt jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (1976). Herzbergs tofaktorteori er knyttet til hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hans studie viser at trivsel og mistrivsel er relatert til ulike forhold. Jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham kartlegger motivasjonspotensial, dette for å kunne få et bedre utgangspunkt for å tilrettelegge arbeidsoppgaver for den enkelte arbeidstaker.

Vi har beskrevet hvilke faktorer som er med på å skape et motiverende arbeidsmiljø gjennom TURPAS-modellen til Christensen og Foss (2011). Dette er tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjoner, autonomi og medbestemmelse og selvrealisering.

Baneveien bofellesskap søker å arbeide med bakgrunn i Recovery-filosofien. Holdningen er at mennesker skal kunne leve meningsfulle og tilfredsstillende liv selv om en har psykiske problemer eller lidelser.

Innenfor den symbolske fortolkningsrammen har vi tatt med en del teori omkring organisasjonskultur fra kulturmetaforen hos Morgan (2004), Edgar Schein (1987) sin

beskrivelse av organisasjonskultur ved artefakter, verdier og antakelser, samt beskrivelsen til Tor Hernes (2016) av sammenhengen mellom kultur og identitet.

Innledningsvis innenfor ledelse har vi tatt inn Yukl (2013) sin definisjon av ledelse og Bolman og Deal sin beskrivelse av utvikling av ledelse. Vi har sett på Eirik Irgens (2011a og 2011b) sin formidling av tøydd ledelse, som bygger på Mintzbergs (2009) teori og beskrivelser av ledelse som et håndverk. Bolman og Deal (2014) definerer lederskap gjennom fire rammer som vi har beskrevet. Til slutt har vi sett på to grunnleggende lederstiler; demokratisk/relasjonsorientert og autoritær/oppgaveorientert ledelse.

## 4. Metode

Gjennom metodekapitlet ønsker vi å gi leseren et innblikk i de valgene som er truffet i forskningsprosessen og begrunnelsen for de valg som er gjort.

I dette kapitlet har vi gått nærmere inn på vårt valg av metode, vårt vitenskapelige utgangspunkt, forskningsdesign, forberedelse og gjennomføring av intervju, datainnsamling og analyse, etiske utfordringer, reliabilitet, validitet og generalisering, samt utfordringer med å forske i egen organisasjon.

*Å bruke en metode, av det greske ordet *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsfaglig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016).*

I denne studien ønsker vi som nevnt å se på hvilken betydning turnusen har for arbeidsforhold og kvaliteten på tjenestetilbudet i Baneveien bofellesskap. Formålet er å få ny innsikt om et tema som vi er nysgjerrige på og ønsker mer kunnskap om. Vi vil redegjøre for vårt vitenskapelige utgangspunkt, da dette er viktig for vår praktiske gjennomføring av undersøkelsen. Deretter vil vi beskrive hvordan forskningsprosessen er gjennomført steg for steg og redegjøre og begrunne de valg vi har tatt underveis. Vi har i vårt metodekapittel

støttet oss til litteratur fra blant annet Tjora (2016), Thagaard (2018), Justesen og Mik-Meyer (2010), Johannessen et al., (2016) og Flyvbjerg (2007).

## 4.1 Valg av metode

Den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode, der det prinsipielle skillet dreier seg om hvordan data registreres og analyseres. Kvantitative undersøkelser forutsetter at de fenomenene som man ønsker å undersøke kan defineres og avgrenses relativt tydelig og telles og fremstilles i diagrammer, tabeller mv. Kvalitative undersøkelser anvender derimot metoder som er velegnet til å beskrive fenomener i deres kontekst og med den bakgrunn levere en fortolkning som gir en forståelse av fenomenet (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s.16-17).

*Karakteristisk for kvalitativ forskning er at vi søker en forståelse av sosiale fenomener, enten ved nær kontakt med deltakere i felten eller ved intervju eller observasjon, eller ved analyser av tekster og visuelle uttrykksformer (Thagaard, 2018, s.15).*

I tidlig fase overveide vi om det kunne være aktuelt for oss å benytte en kvantitativ undersøkelse. Vi vurderte å foreta spørreundersøkelser ved flere sammenlignbare bofellesskap som hadde ulike turnuser, for å kunne sammenligne disse. Vi kom fram til at det kunne være vanskelig å få frem alle detaljene og nyansene som vi ønsket å få frem i et spørreskjema, samt at en kvalitativ studie sannsynligvis ville kunne gi oss mer interessant og grundig informasjon.

Vi ville forsøke å utvikle en dybdeforståelse, prøve å forstå hvordan informantene tenkte omkring turnus, arbeidsforhold og tjenestetilbud. Med bakgrunn i ovennevnte valgte vi å benytte kvalitativ metode. Vi mener også denne metoden best besvarer vår problemstilling. Ved kvalitative metoder har man flere måter å samle inn data på. De mest brukte er dokumentanalyse og litteraturstudier, observasjon og kvalitative intervjuer samt gruppesamtaler (Johannessen et al., 2016). Vi valgte å gjennomføre tre dybdeintervjuer, to minigruppe-intervjuer med ansatte, tillitsvalgte og verneombud, samt et intervju med leder alene. I ettertid hadde vi et Teams-møte med aktivitetsleder og leder, da vi så det var behov

for noen avklaringer, sjekke om vi hadde forstått informasjon riktig og få belyst enkelte tema nærmere.

## 4.2 Vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt

Den vitenskapelige forankringen vi besitter, har betydning for hva det er vi søker informasjon om og hvordan vi går frem når vi søker informasjon. På den måten danner den et utgangspunkt for den forståelsen vi utvikler (Thagaard, 2018, s.33). Justesen og Mik-Meyer (2010) opererer med tre forskjellige perspektiver; et realistisk perspektiv, et fenomenologisk perspektiv og et konstruktivistisk perspektiv. Valgene av perspektiv har de valgt ut ifra at dette er perspektiver som opptrer hyppig i samfunnsvitenskapelig forskning. Tjora (2016) tar utgangspunkt i de fire perspektivene symbolsk interaksjonisme, etnometodologi, fenomenologi og sosialkonstruktivisme i sin forskning. Våre valg av perspektiver er viktige da de har store konsekvenser for hvordan vi skal gjennomføre vårt forskningsarbeid i praksis. Hvert av disse perspektivene sier noe om måten en ser verden på; ontologi og måten vi kan skaffe oss kunnskap om verden på; epistemologi.

Ontologiske teorier betraktes som forutsetninger om menneske og samfunn som vi tar for gitt i en undersøkelse. I samfunnsvitenskapen eksisterer det forskjellige oppfatninger om hva som er grunnleggende trekk ved mennesket og den sosiale virkeligheten. Siden forutsetningene vil ha betydning for resultater og konklusjoner av våre undersøkelser, har vi forsøkt å synliggjøre og begrunne våre forutsetninger gjennom hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2016:50). Vi har forsøkt å gjøre rede for hvordan undersøkelsene er gjort, hvilke valg som er tatt underveis, hvordan vi har valgt ut deltagere til intervjuene, utfordringer som er oppstått underveis og teorier vi har benyttet, dette for å oppnå mest mulig transparens eller gjennomsiktighet (Tjora 2016, s.248).

Epistemologi dreier seg om hva vi egentlig kan vite om virkeligheten og hvordan vi kan gå fram for å få kunnskap om samfunn og mennesker. Et vesentlig epistemologisk spørsmål er for eksempel om empiriske data er det eneste grunnlaget for forskning (empirisme) eller om kunnskap kan bygge på ren tankevirksomhet og refleksjon uten å ha et empirisk fundament/rasjonalisme. Vi vil i vår forskning forsøkte å møte empirien så nakent som mulig,

i praksis gjøres dette ved at vi koder empirinært. Et annet viktig epistemologisk spørsmål, dreier seg om sannhet og objektivitet. Det er viktig at vi er klar over at ingen møter verden forutsetningsløst. Vår bakgrunn, både personlig og faglig, vil være en del av prosessen når kunnskap etableres. Noe kan formuleres språklig, men mye er intuitiv kunnskap som kan virke styrende på forskningsprosessen vår uten at vi er klar over det (Johannessen et al., 2016:51). Vi innser at vår bakgrunn er med og påvirker oss i vår forståelse. Det er viktig at vi både overfor hverandre og i oppgaven er så åpne som mulig i forhold til dette.

I et realistisk perspektiv oppleves verden som statisk. Da blir oppgaven å innfange de fenomenene som interesserer oss, og beskrive dem så presist, entydig og nøytralt som mulig. Formålet er å identifisere og forklare årsaksbestemte sammenhenger. Objektivitet er en viktig forutsetning i vitenskapelige undersøkelser innenfor realismen (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s.12-19).

Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer. Interessen sentrerer rundt fenomenverden slik enkeltpersoner vi studerer opplever den, mens den ytre verden kommer i bakgrunnen (Thagaard 2018, s.36). I fenomenologisk metode ønsker vi som forskere å få økt forståelse av og innsikt i folks livsverden. For å forstå verden må vi forstå mennesket. Det er mennesket som grunnlegger virkeligheten, ikke omvendt. Forskeren er opptatt av innholdet i datamaterialet, for eksempel hva en informant forteller i et intervju. Forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer (Johannessen et al., 2016, s.169).

Konstruktivismen omfatter kunnskap som er konstruert av dem som deltar i bestemte sosiale sammenhenger. Et konstruktivistisk perspektiv på kvalitative metoder fremhever at interaksjonen mellom forskeren og de personene vi studerer, preger de resultatene forskningen kommer frem til. Forskeren og personene i felten bidrar i fellesskap til å utforme kunnskap. Sosialkonstruktivismen fremhever at vi forstår omverdenen gjennom kategorier i kulturen. Følgelig er vår forståelse preget av den kulturen vi lever i (Thagaard, 2018, s.40-41).

Justesen og Mik-Meyer (2010, s.67-68) peker på at det kan være vanskelig å trekke en klar grense mellom det fenomenologiske og det konstruktivistiske perspektiv fordi viten skapes i relasjon mellom mennesker. Metodisk skiller imidlertid de to perspektivene seg fra hverandre i forhold til intervjuerens rolle i intervjuet. Den fenomenologiske forskeren vil sørge for innlevelse og empati i intervjusituasjonen for å få tilgang til intervjupersonens livsverden, mens den konstruktivistiske forskeren ikke på samme måte mener at man får innblikk i intervjupersonens motiver for handlinger gjennom innlevelse og empati.

Gjennom intervjuene har vi forsøkt å oppnå en forståelse av enkeltpersonenes erfaringer, fenomenologi (Thagaard, 2018, s.36). Det har vært viktig for oss å få frem de subjektive opplevelsene hver enkelt av informantene sitter inne med. Vi har forsøkt å komme inn i den enkeltes livsverden, og prøvd å forstå turnusens innvirkning på arbeidsforhold og kvaliteten på tjenestene som gis ut i fra informantenes perspektiver.

Diskusjonene våre har dreid seg om det vil være riktig for oss å i størst grad forfekte et fenomenologisk eller et konstruktivistisk vitenskapssyn. Det ser ut som om vi beveger oss mellom et fenomenologisk perspektiv og et konstruktivistisk perspektiv. Selve studien vår er orientert mot et fenomenologisk ståsted. Samtidig legger Baneveien bofellesskap stor vekt på samhandling. Slik vi har oppfattet det, så bygger bofellesskapet mye på det sosiokulturelle, hvor det skapes mye gjennom samhandling og delt praksis. Tilbudet som gis ved bofellesskapet blir til i en samhandling mellom brukerne og de ansatte, hvor samspill og dynamikk er viktig. Ut i fra dette ser vi for oss at vi beveger oss i et kontinuum mellom et fenomenologisk og et konstruktivistisk vitenskapssyn.

### 4.3 Forskningsdesign

Det er mange måter å organisere og gjennomføre undersøkelser på for å besvare en problemstilling.

*Forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen et al., 2016, s.69).*

Det finnes en rekke forskjellige forskningsdesigner å velge mellom, som eksempel på typiske kvalitative design er fenomenologi, etnografi, grounded theory og caseundersøkelser (Johannessen et al., 2016, s.69). I følge Tjora (2016) er en casestudie en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer.

Bakgrunnen for at vi valgte casestudie som design var at vi hadde en case som vi var nysgjerrige på og som vi mente var godt egnet. Gjennom vår prosjektoppgave hadde vi fått innblikk i et bofellesskap som tilsynelatende hadde løst mange av de utfordringer kommunale enheter innen helse sliter med; høyt sykefravær, vanskelig tilgang på kompetent arbeidskraft og få heltidsstillinger. En casestudie ville dessuten være avgrenset, vi så det som mulig tidsmessig å gjennomføre dette innenfor en masteroppgave. Ifølge Flyvbjerg (2007, s.396) kan valg av case gjøres med bakgrunn i ulike strategier; at den valgte casen er ekstrem eller avvikende innenfor valgt tematikk, at de valgte casene har maksimal variasjon seg imellom, at den valgte casen er kritisk eller at den valgte casen er pragmatisk, det vil si at den muliggjør en metaforisk eller prototypisk generalisering. Ofte finner vi at casen velges pragmatisk på bakgrunn av tilgjengelighet og/eller forskerens kjennskap til den. Dette gjelder også for vårt valg av case. En av oss hadde fra før godt kjennskap til Baneveien bofellesskap.

I forskning er det særlig to kjennetegn ved en case: avgrenset oppmerksomhet mot den spesielle casen og en mest mulig detaljert beskrivelse. Forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger som observasjoner, intervjuer, dokumenter eller fotografier. Målet er at analyse, tolking og rapport skal gi leseren en forståelse av tematikken som er utforsket (Johannessen et al., 2016, s.81).

#### 4.4 Forberedelse og gjennomføring av intervjuer

Som nevnt ønsker vi å få frem både kompleksitet og nyanser i vår forskning. Det var viktig at informantene kunne gi oss både fylldige og detaljerte beskrivelser om turnusens betydning for arbeidsforhold og kvaliteten på tjenestetilbudet ved Baneveien bofellesskap. Vi fant at det å benytte kvalitative intervjuer til datainnsamling ville være egnet for å få frem den type

informasjon som vi søkte. Kvalitative intervjuer ble også valgt ut ifra at vi hadde behov for å gi informantene stor frihet til å uttrykke seg (Johannessen et al., 2016, s.143).

Et intervju gjør det mulig å få frem kompleksitet og nyanser på en helt annen måte enn et spørreskjema, og forskeren får subjektiv informasjon fra informanten (Johannessen et al., 2016, s.143-144). Det benyttes en-til-en-intervju når vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner rundt et fenomen. En-til-en-intervju egner seg også når det å skille seg ut i gruppa vil kunne være negativt, eller det er mange temaer som skal diskuteres.

En godt sammensatt gruppe gir verdifull kunnskap om hva som er sentralt og viktig innenfor et bestemt tema, og gruppeintervjuer egner seg godt når forskeren ønsker å avdekke bredden av synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger, fremfor fyldig og detaljert informasjon fra enkeltindivider. Informantene kan stimulere hverandre. På den måten er det mulig å få frem mange aspekter av informantens opplevelse av fenomenene de kjenner til. Et gruppeintervju kan dessuten være en effektiv form for datainnsamling fordi man får data fra flere personer samtidig (Tjora 2016, s.123-124). Å gjennomføre gruppeintervjuer stiller imidlertid store krav til intervjueren, som både må ha innsikt i gruppeprosesser og i emnet som diskuteres (Johannessen et al., 2016, s.144-145). Et av dilemmaene med å bruke gruppeintervju er at enkelte av intervjupersonene unnlater å svare. Det er ikke sikkert de tør å si hva de mener, og andre kan styre ordet. Under intervjuene var vi bevisste på at alle skulle få komme til orde, og gjennom blikkontakt og direkte henvendelser fikk vi alle i tale. Vi opplevde at i den ene gruppa der hovedtillitsvalgt deltok, var de litt reserverte i starten av intervjuet. I den andre gruppa, var de mer avslappet, og det kunne tyde på at de var godt kjent og trygge på hverandre.

Ved kvalitative undersøkelser vil det være riktig å velge ut de informantene vi tror vil gi oss best mulig informasjon. Tilfeldig rekruttering av et utvalg er lite egnet til kvalitative studier. En rekrutterer i stedet informanter som vil være mest relevante og interessante ut ifra formålet med studier, en strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al., 2016, s.111-115).



Vi valgte å gjennomføre tre dybdeintervjuer, to minigruppe-intervjuer med tre ansatte i en gruppe og tre tillitsvalgte/verneombud i en annen gruppe. Mini-grupper er enklere å rekruttere til, og vil være mer komfortable å delta i for deltakerne, samtidig som vi naturlig nok ikke får frem like mange erfaringer som ved større grupper. Ønsker man å gå i dybden, er det en fordel med mindre grupper (Krueger, 2009, s.67-68). I tillegg til dette hadde vi et intervju med leder alene. Bakgrunnen for at vi ønsket å intervju leder alene, var at vi så en viss fare for at de ansatte kunne bli påvirket av at leder var tilstede. Vi ønsket også informasjon om problemstillingen ut i fra et lederperspektiv, og se om leders svar skilte seg ut fra ansatte og tillitsvalgtes svar.

Bakgrunnen for at vi valgte gruppeintervjuer, var at vi ønsket å avdekke bredden av synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger innen vårt tema, noe en godt sammensatt gruppe forhåpentligvis kunne gi oss informasjon om. Vi så det som en fordel at deltakerne kunne oppmuntre hverandre, slik at det ble en meningsutveksling. Vi var klar over at det å gjennomføre gruppesamtale stilte store krav til oss som intervjuere, både med tanke på innsikt i gruppeprosesser og i emnet som ble diskutert (Johannessen et al., 2016, s.145).

Antallet deltakere i hver gruppe som intervjues bør være høyt nok til at flere meninger blir representert, men lavt nok til at deltakerne føler seg trygge og ikke får prestasjonsangst. Krueger (2009) foreslår å benytte mini-gruppeintervjuer med 4-6 deltakere, som gjerne kan være spesialister på de tema som diskuteres. Bakgrunnen for at vi landet på minigruppe-intervju var at vi anså det som viktig at informantene følte trygghet for å åpne seg, og for at vi skulle få tid til å gå i dybden hos den enkelte informant.

De ansatte ved Baneveien er en sammensatt gruppe når det gjelder kjønn, alder og utdanning. Vi valgte, sammen med leder for Baneveien, å sette sammen to mini-grupper med en homogenitet ut i fra om ansatte hadde verv eller ikke. Dette kan være med på å skape en viss grad av samhørighet i gruppa (Tjora 2016, s.124). Den ene mini-gruppa besto av personer som hadde verv som hovedtillitsvalgt (ikke ansatt i Baneveien), plasstillitsvalgt og verneombud. Den andre gruppa hadde ikke verv som tillitsvalgte eller verneombud, men var sammensatt av *andre ansatte*. Informantene representerte begge kjønn, ulike aldersgrupper og familiesituasjoner. Alle informantene hadde erfaring fra andre arbeidsplasser. Vi så for oss at

det kunne være spennende å se om vi fant ulike syn på turnusen i forhold til arbeidsforhold og tjenestetilbud i gruppen *med verv* og gruppen *uten verv*.

De enkelte gruppene var sammensatte med både eldre og yngre ansatte, noen med forsørgeransvar og noen uten. Kanskje kunne denne utvelgelsen gi oss ulike perspektiver på virkningen av strukturene og turnusen. Det at informantene hadde erfaring fra arbeid andre steder med andre turnuser/arbeidstidsordninger så vi på som positivt fordi de da hadde et sammenligningsgrunnlag.

En viktig målsetning for den kvalitative tilnærmingen er at en oppnår nær kontakt mellom forskeren og de vi intervjuer (Thagaard, 2018, s.11). Relasjonen mellom forsker og informant er avgjørende for kvaliteten på datamaterialet forskeren samler inn. Vi var klar over at for å få god kvalitet på vårt materiale, var det viktig at vi fikk til å etablere kontakt og tillit, samt utvikle gode relasjoner med informantene. Det er grunnleggende at det å vise respekt for informantenes integritet, tillit og respekt gir muligheter for åpenhet fra deltakerne. I forberedelsesfasen besøkte vi bofellesskapet for å etablere kontakt og bli kjent. I tillegg til å etablere relasjoner ga dette besøket oss inspirasjon til tema og spørsmål. I starten av intervjuene la vi vekt på å skape en god og avslappende atmosfære. Vi tok oss god tid til å snakke uformelt, serverte kaffe og twist.

Vi ønsket at intervjuene skulle være fleksibilitet samtidig som vi ønsket en viss struktur, semistrukturerte intervjuer (Johannessen et al., 2016, s.146-152). Som utgangspunkt hadde vi en intervjuguide med tema og generelle, åpne spørsmål. Vi jobbet mye med formulering av tema og spørsmål, og vi gikk flere runder før vi ble fornøyde. Vi så det som viktig med en viss standardisering, slik at svarene i de tre intervjuene kunne sammenlignes. Samtidig ønsket vi fleksibilitet. Det ble gjort tilpasninger via oppfølgingsspørsmål tilpasset svarene vi fikk underveis i intervjuet. Vi unngikk hvorfor-spørsmål, da det kan være vanskelig å vite hvor inngående forklaringer informantene ønsker å gi.

Intervjuene ble gjennomført på et møterom i Baneveien bofellesskap. Dette var mest praktisk da intervjuene ble gjort innenfor informantenes arbeidstid. Informantene ønsket det også slik. På forhånd antok vi at intervjuene kunne bli avbrutt av mennesker, telefoner, eller at noen

kunne overheøre intervjuene. Dette ble imidlertid ikke noe problem. Møterommet vi fikk benytte lå for seg selv på loftet, langt unna aktiviteten som ellers foregikk på huset. Alle ble bedt om å skru av mobiltelefonen før vi startet intervjuene, og intervjuene gikk uten avbrudd av noe slag (Johannessen et al., 2016, s.157).

Til stede under intervjuene var informantene og to av oss forskerne. Vi valgte at den av oss som har en ledende stilling i Gruva kommune ikke skulle delta på intervjuet. Bakgrunnen for dette er forklart i kapittel 4.8. Vi presenterte oss for informantene og informerte om formålet med intervjuet og i hvilken sammenheng dette skulle brukes. Den ene av oss forskerne styrte samtalen, mens den andre tok notater og styrte opptakene. Hvordan og hvorfor vi hadde denne arbeidsfordelingen ble informantene informert om før vi startet selve intervjuet. Den som styrte intervjuet forklarte hvordan intervjuet ville foregå, hvilke tema som ville bli tatt opp, cirka hvor lang tid det ville ta, samt klargjorde informantens mulighet til å trekke seg fra intervjuet om han/hun ikke ønsket å fullføre. Vi hadde på forhånd utarbeidet en intervjuguide, en liste over temaer og generelle spørsmål som vi gjennomgikk (Johannessen et al., 2016, s.147-151). Alle de tre intervjuene ble gjennomført samme dag.

Vi valgte å dele intervju spørsmålene inn i tre deler. Innledningsvis tok vi en oppvarmingsrunde der hver enkelt presenterte seg. Hoveddelen består av refleksjonsspørsmål knyttet til turnus og livssituasjon, turnus, arbeidsmiljø og helse, samt turnus, arbeidsforhold og tjenestetilbud. Avslutningsvis spurte vi om noen hadde noe å føye til vedr. faktorer som kunne påvirke arbeidsforholdene. Alle intervjuene i vår studie ble tatt opp på diktafon. Gruppeintervjuene hadde en varighet på ca. 1.5 time, intervjuet med leder alene hadde en varighet på ca. 1 time.

Intervjuer kan dokumenteres gjennom lyd- og bildeopptak, lydopptak eller ved at en noterer det som blir sagt under intervjuet. Her valgte vi lydopptak da vi antok at det kan virke noe mindre truende enn filmopptak. I og med at det bare var tre informanter i hver intervjugruppe, var det heller ikke vanskelig å identifisere hvem som sa hva i ettertid. Dersom vi hadde valgt kun notater kunne det ført til at verdifull informasjon hadde gått tapt, da det er vanskelig å notere like raskt som informanten snakker. Etter hvert intervju tok vi en kort oppsummering av hovedinntrykkene (Johannessen et al., 2016, s.153).

## 4.5 Datainnsamling og analyse

Etter tre intervjuer satt vi igjen med en stor mengde data, rundt 5-6 timer med intervjuer. For å bli kjent med stoffet hørte vi gjennom intervjuene flere ganger. Selve transkriberingen fikk vi hjelp med. Etter transkribering satt vi igjen med 37 ferdigskrevne sider. Vi valgte å transkribere alle intervjuene i sin helhet, da det kan være vanskelig å vite hva som er viktig informasjon så tidlig i prosessen. Dette utgjorde det skriftlige materialet som ble vårt datagrunnlag i denne studien.

Aksel Tjoras bok *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* ble sentral i analysen av våre kvalitative data. Tjoras modell, SDI (stegvis deduktiv induktiv metode) lar empirien være styrende i kodingen av dataene. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 5 hvor vi beskriver denne metoden grundigere. Tjora er opptatt av kvalitativ forskning som tar sikte på å utvikle konsepter, modeller eller teorier med utgangspunkt i denne modellen (Tjora, 2016, s.195).

Utfordringen for oss var å få frem essensen ut fra mengden av data relatert til problemstillingen. Mange spørsmål kom opp underveis; Hadde vi greid å generere nok interessante data? Og pekte empirien i en spesiell retning? Hvordan kunne våre data analyseres for å besvare vår problemstilling? Var vår empiri god nok? Ved hjelp av SDI-modellen jobbet vi oss *over kneika*, gjennom å generere de empiriske dataene steg for steg (Tjora, 2016, s.196).

## 4.6 Etiske utfordringer

De etiske retningslinjene som ligger til grunn for å planlegge prosjekter omhandler respekt for menneskers privatliv, deres anonymitet og deres rett til å velge om de ønsker å delta i prosjektet. Det kan være særlig utfordrende for personer som er i en belastet situasjon å delta i forskningsprosjekter. Som forsker bør en vurdere om det å delta i forskningsprosjektet kan gi ytterligere belastninger for informanten. En annen etisk avveining knyttet til temaer vi ønsker å studere, er om temaer blir for private eller kontroversielle? (Thagaard, 2018, s.60).

Vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til en rekke etiske prinsipper. Utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt er prinsippet om at forskeren må ha deltakernes informerte samtykke. Et annet grunnprinsipp er kravet om konfidensialitet. Et tredje grunnprinsipp er knyttet til konsekvensene forskningen kan ha for deltakerne. Ideelt sett bør det være en gjensidighet mellom hva deltakeren gir av informasjon og hva de får igjen for å være med på prosjektet (Thagaard, 2018, s.20-27).

Fritt informert samtykke er å regne som et av de helt sentrale krav ved forskning på mennesker, der forskningen innebærer registrering av data og/eller noen form for ubehag, ubeleilighet, eller risiko for dem det forskes på. Det skal ikke forskes på individer eller grupper uten at disse uttrykkelig tillater at forskningen kan finne sted. At dette samtykket skal være fritt og informert, innebærer at de det forskes på ikke skal være under noen form for press idet de gir sitt samtykke (*fritt* eller *frivillig*), og at de gir samtykket på grunnlag av viten om den forskningen som skal gjennomføres (*informert*).

I alle de tre intervjuene var vi nøye med å presentere oss og orientere om studiets formål. Det ble gitt informasjon om at lydopptak ville bli slettet så snart forskningsarbeidet var ferdig, og at datamaterialet ville bli anonymisert så langt som mulig. Alle informantene skrev under på en samtykkeerklæring. Informantene er anonymisert ved at Baneveien er et fiktivt navn på bofellesskapet, og Gruva kommune eksisterer ikke i virkeligheten. Informantene blir heller ikke gjengitt ved navn. Vi informerte deltakerne om at de hadde anledning til å trekke seg fra prosjektet når de selv måtte ønske.

## 4.7 Reliabilitet, validitet og generalisering

Reliabilitet handler om påliteligheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. En måte å sikre en viss reliabilitet på er å bruke faktorer for begrepene fra annen relevant forskning (Johannessen et al., 2016, s.36). Målet vårt har vært å ha en høy reliabilitet, slik at dataene i liten grad ble påvirket av måten innsamlingen har foregått på. Vi hadde fra starten en god del kunnskap om Baneveien ved at en av oss har en lederstilling i Gruva kommune. To av oss har helsefaglig utdanning, god kjennskap til helsefaget og ulike typer arbeidstidsordninger. Mye kunnskap om det aktuelle

temaet kan være en fordel når det gjelder å stille presise spørsmål, samtidig som man kan ha med seg mange forutinntattheter (Tjora, 2016, s.236). Vi startet vårt arbeid med en forforståelse om at Baneveien bofellesskap hadde en spesiell turnus som ansatte og brukere hadde positive erfaringer med. Det har vært viktig for oss å være åpen om at vi har vår hverdagslige forforståelse, men samtidig vært forberedt på å justere denne underveis i vår forskning. Det er viktig å være klar over at det ikke eksisterer noen absolutt objektivitet, bare mindre troverdige fortolkninger av virkeligheten (Repstad 1998, s.101).

Mens reliabilitet forstås som forskningens pålitelighet, brukes transparens for å sikre at reliabiliteten blir god. Transparens er et viktig krav i all forskning. Måten data presenteres på, er knyttet til transparens eller gjennomsiktighet. Tjora (2016) hevder at transparens er et av de viktigste kravene til all forskning. Dette innebærer å beskrive hvordan undersøkelser er gjort, hvilke valg som er tatt og når de ble tatt, hvilke problemer som har oppstått, hvilke teorier som er benyttet og hvordan disse har virket. Disse temaene må presenteres og diskuteres for å sikre transparens i forskning. Vi har forsøkt å redegjøre for hvordan studien er utformet, hvordan analyseprosessen er gjennomført og hvilke valg vi har tatt underveis. Hensikten med dette er å kunne gi leseren en økt forståelse og innsikt i studien som helhet. Med mål om økt transparens har vi i stor grad brukt informantenes sitater i kapittel 6 om utvikling av våre empiriske funn. Dette har vi gjort for å gi leseren en mulighet til å komme tett på empirien.

Validitet betyr gyldighet, og den gir oss svar på om de dataene (empirien) vi har samlet, bidrar til å besvare vår problemstilling eller ikke. Hensikten med kvalitative intervjuer er å gi fylldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider (Johannessen et al., 2016, s.113). Studiens validitet dreier seg om hvorvidt det er samsvar mellom begrepene og operasjonaliseringen (målingen) av data. Måler vi det vi sier at vi måler? Å bruke faktorer fra annen relevant forskning vil være med på å øke validiteten.

Gyldigheten kan styrkes ved at vi tydeliggjør hvordan vi praktiserer forskningen ut i fra de spørsmålene vi stiller, og hvordan spørsmålene utformes med utgangspunkt i de temaene som vi ønsker å utforske og etablere kunnskap om. Det viktigste når det gjelder gyldighet vil være at vi forsker innenfor rammen av faglighet, forankret i annen relevant forskning. Metodisk

treffsikkerhet vil også veie tungt (Tjora, 2016, s.234). Vi vil i vår forskning stille spørsmål om våre tolkninger er gyldige i forhold til den virkelighet vi har studert og prøve ut om alternative perspektiver kan gi en relevant forståelse (Thagaard, 2017, s.189).

Innenfor kvantitativ forskning er det benyttet en statistisk form for generaliserbarhet hvor trekk ved utvalget kontra trekk ved hele populasjonen beregnes. Innenfor kvalitativ forskning har diskusjonen omkring nødvendigheten av generalisering og hvordan dette skal gjøres pågått i lang tid. I følge Tjora (2016) har man innenfor kvalitativ forskning behov for å tenke generalisering på en annen måte enn innenfor kvantitativ forskning, og det er ulike syn på generalisering innenfor kvalitativ forskning. Tjora (2016) argumenterer for generaliserbarhet, og mener at å ikke redegjøre tilstrekkelig for dette, fører til en svekket troverdighet for mange forskningsprosjekter. Han argumenterer også for konseptuell generalisering ved at konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller (cases) enn det/de som er studert.

Tjora skiller mellom naturalistisk, moderat og konsepsjonell generalisering. I naturalistisk generalisering må leseren kunne sammenligne egen forskning med den forskningen som er beskrevet, og med dette selv kunne vurdere om de funnene som er gjort kan gjelde for egen forskning. I moderat generalisering, som er en generalisering i mer strukturert forstand, er det opp til forskeren å beskrive i hvilke situasjoner resultatene vil være gyldige. Den konseptuelle generaliseringen er målet ved SDI-metoden. En er ute etter å kunne fremstille funn ved konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller enn de som er studert. SDI-metoden går i favør av å kunne utvikle en innsikt som testes ved en form for konsept- eller teoriutvikling (Tjora, 2016, s.238-247).

Vår studie er en masteroppgave med begrenset tid og ressurser. Likevel har vi som mål å se på om det kan være mulig å utvikle en eller flere konsepter, iallefall se på hvordan vår forskning skal kunne være til nytte for andre forskere. I følge Tjora (2016) kan det argumenteres for at avgrensede casestudier, som ikke drøfter sitt generaliseringspotensial, kan ha forskningsmessig nytte for andre for at andre forskere kan teste studiens gyldighet når de leser studien, såkalt naturalistisk generalisering. Å utvikle en teori er i følge Tjora en forventning man har til erfarne forskere, men ikke noe man stiller som krav til

masterstudenter. Systematikken i metoden er å betrakte som nødvendig, men ingen tilstrekkelig betingelse for god forskning. Erfarne forskere vil utvikle en mindre regelbundet gjennomføring av de ulike stegene og hvordan man veksler mellom dem.

## 4.8 utfordringer med å forske i egen organisasjon

En av personene på vår gruppe har en ledende stilling i Gruva kommune der Baneveien bofellesskap ligger. Dette medfører at vi gjør oss noen tanker omkring det å forske i egen organisasjon. En av fordelene med å forske på egen organisasjon kan være at man har opparbeidet tillit til medarbeiderne som skal bidra som informanter i studien, i tillegg til at forskeren har god kunnskap om objektet som studeres. I en masteroppgave har vi begrenset med tid og ressurser. Å kjenne objektet og organisasjonen fra før kan være en fordel tidsmessig.

Å opprettholde distanse og upartiskhet er alltid en utfordring i kvalitative studier, en bør derfor være kritisk i sin forskning. Lojalitetsbånd og avhengighetsbånd kan forstyrre forskningen, og det er lett at man mister den akademiske distansen. Dette er noe man må være klar over når man forsker på *hjemmebane*. Samtidig har forskning på *hjemmebane* noen fordeler; Det kan være en kilde til motivasjon og utholdenhet at forskeren er menneskelig berørt i forhold til det miljøet det forskes i (Repstad 1998).

Kjennskap til miljøet vi forsker på, kan være både en styrke og en begrensning. Når vi kjenner til miljøet fra før, har vi en mulighet til å utvikle en forståelse innenfra. Det vil si at erfaringene kan gi grunnlag for gjenkjennelse og danner et utgangspunkt for forståelsen vi kommer frem til. Samtidig kan det være slik at tilknytning til miljøet kan føre til at vi overser det som ikke samsvarer med våre egne erfaringer, og vi blir mindre åpne for nyanser i situasjoner vi studerer. Forskere som ikke kjenner til miljøet fra tidligere, har sine også utfordringer. En må utvikle en forståelse, og det kan være utfordrende å forstå situasjoner som i utgangspunktet er fremmede (Thagaard, 2018, s.190).

I følge Tjora (2016) vil forskere innenfor samfunnsforskning ha en eller annen form for engasjement i forhold til temaet det skal forskes på. Innenfor den fortolkende tradisjonen som kvalitativ forskning baseres på, er vi innforstått med at fullstendig nøytralitet ikke eksisterer.



Kunnskap om det temaet det forskes på kan være en fordel for å kunne stille gode spørsmål, men samtidig vil man ha med seg sine forutinntattheter. Vi har forsøkt å være bevisste på at forskeren som har tilknytning til Gruva kommune og god kunnskap om bofellesskapet fra tidligere, kan være noe forutinntatt, og at dette kan ha påvirket resultatet i vår forskning. Resten av forskergruppen har imidlertid ikke tilknytning til bofellesskapet, og vi har vært åpne gjennom hele prosessen om utfordringen omkring forutinntatthet. For å styrke påliteligheten har vi i stor grad brukt direkte sitater, slik informantene la dem frem på intervjuene. På den måten vil *informantens stemme* gjøres synlig helt frem til leseren, og kunne være med på å styrke påliteligheten av undersøkelsen.

Intervjupersoner kan ønske å fremstille seg på et gunstig vis for å gjøre et godt inntrykk eller ønsker å skjule problematiske sider (Thagaard, 2018, s.108). At en av oss har en lederstilling i Gruva kommune, kan føre til at informantene har en annen holdning til oss som forskere enn om det hadde kommet inn forskere som hadde vært helt ukjente for informantene. For å begrense dette, valgte vi at den som har en lederstilling i kommunen ikke skulle delta på intervjuene. Vi var imidlertid åpne om at vedkommende var med i vår forskningsgruppe, og informerte om dette i starten av hvert intervju. Likevel kan vi ikke utelukke at det forhold at den som har lederstilling i Gruva kommune deltar i prosjektet kan ha påvirket informantene til å svare mer positivt på spørsmål, dette selv om hun ikke var fysisk til stede på intervjuene.

## 4.10 Oppsummering

I dette kapitlet har vi tatt for oss metodevalg hvor vi sier noe om hva som var bakgrunnen for at vi valgte kvalitativ metode. Vi har redegjort for hvordan studien er gjennomført ved at vi har beveget oss mellom et fenomenologisk og et konstruktivistisk vitenskapssyn, der vi har prøvd å komme inn i den enkelte ansattes livsverden, samtidig som vi har vektlagt samhandling. Hovedgrunnen til at vi valgte case som forskningsdesign var rett og slett at vi mente at vi hadde et interessant og godt egnet case. Det ble valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer, et intervju med leder alene og to mini-gruppeintervjuer. Vi har begrunnet hvorfor vi valgte kvalitative intervjuer og hvordan vi forberedte oss og gjennomførte intervjuene i praksis. Aksel Tjoras bok *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* ble sentral i analysen av våre kvalitative data. Til slutt har vi sagt noe om etiske utfordringer, reliabilitet, validitet og generaliserbarhet, samt utfordringene med å forske i egen organisasjon.

## 5. Utvikling av dataene ved hjelp av SDI-metoden

### 5.1 Innledning

I dette kapitlet har vi beskrevet metoden vi har benyttet i vår analyse, stegvis deduktiv - induktiv metode (SDI-metoden) og vår prosess rundt utvikling og analyse av våre data ved hjelp av denne metoden (Tjora, 2016).

### 5.2 Stegvis deduktiv - induktiv metode

Analyse og tolkning av data er en kontinuerlig prosess som pågår gjennom hele forskningsprosessen. Det å systematisere informasjonen er nødvendig for å kunne analysere dataene. Vi starter med å bli fortrolige med referatene fra intervjuene og prøver å finne ut av hvilke fenomener dataene kan gi en forståelse av. Neste trinn er å vurdere hvilken analytisk tilnærming vi skal benytte (Thagaard, 2018, s.151).

*Kjernen i kvalitativ analyse er at vi reflekterer over hvordan vi kan forstå dataene og hvilke begreper vi synes er best egnet til å uttrykke meningsinnholdet (Thagaard, 2018, s.154).*

Miles og Huberman har preget utviklingen av kvalitativ analyse ved å utforme retningslinjer for analyser av data. Miles, Huberman og Saldana (2014) beskriver en systematisk fremgangsmåte hvor det illustreres hvordan vi kan analysere data og presentere resultatet i diagrammer og matriser. En kritikk av denne metoden er at den kan gi inntrykk av at kvalitative data kan inndeles i mer presise kategorier enn de egner seg til. Når en retter en ensidig oppmerksomhet mot systematiseringen i analysen, kan det gi inntrykk av at systematiske fremgangsmåter i seg selv fører til interessante resultater og utvikling av teori (Thagaard, 2018).

Stegvis deduktiv - induktiv metode bygger på de samme prinsipper som den veletablerte Grounded Theory (GT), som ble utviklet og først formidlet av Barney Glaser og Adam Strauss. GT har et ideal om et teorifritt utgangspunkt for kvalitativ forskning, med en strategi

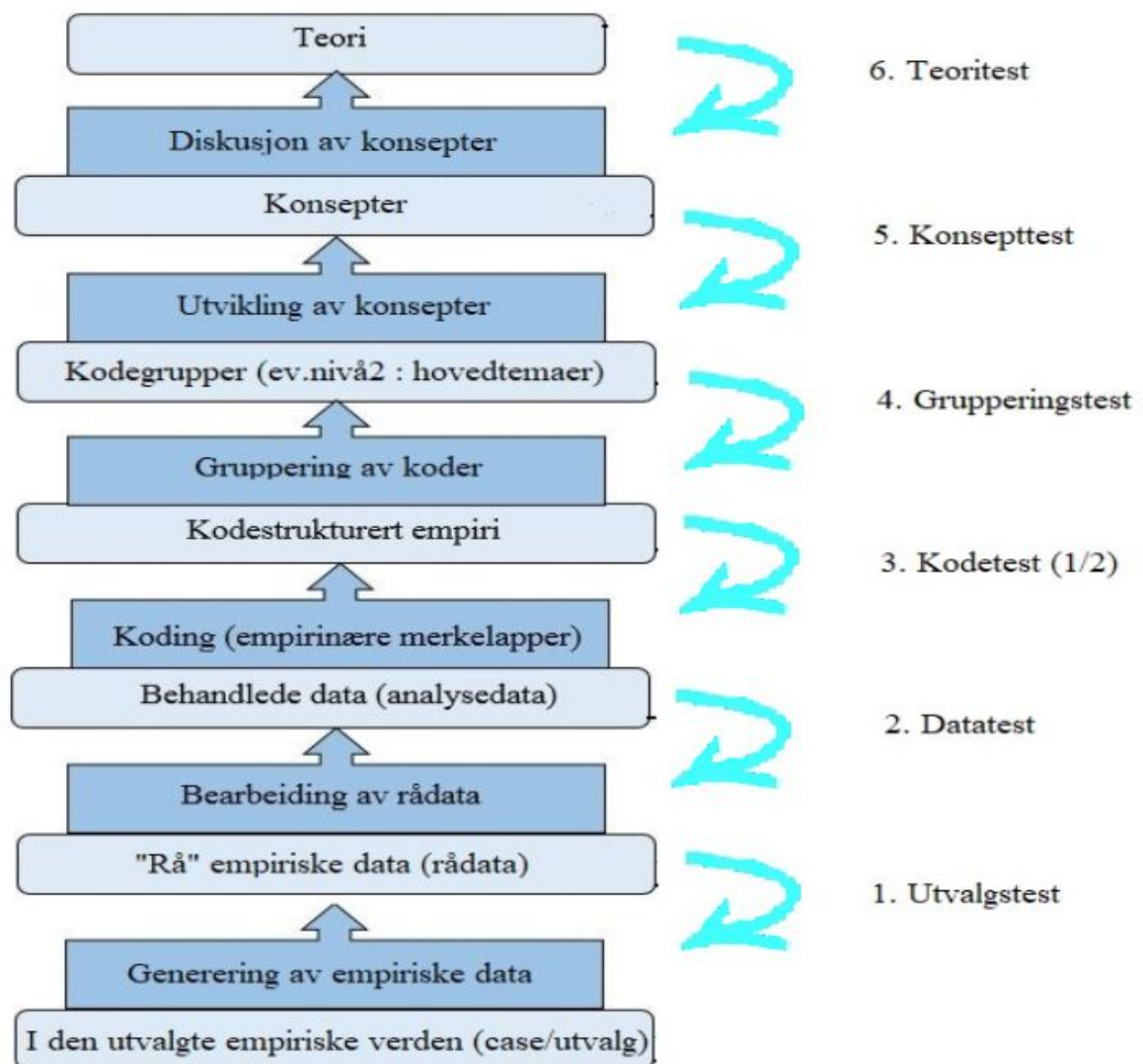
hvor teoriutvikling baseres på en systematisk vandring mellom datagenerering og utvikling av konsepter. SDI-varianten legger opp til en lineær prosess, der interaksjoner i hovedsak begrenses til tilbakekopling mellom to nærliggende stadier i prosessen. På den måten forsøker den å redusere kompleksitet som preger de mange retningene innenfor GT. Dette er en av grunnene til at SDI-modellen er egnet for små prosjekter (Tjora, 2016).

Vi vil i dette kapitlet beskrive Stegvis deduktiv - induktiv metode (SDI-metoden), som er den metoden vi har benyttet når vi har utviklet og analysert dataene vi har samlet inn gjennom de kvalitative intervjuene som er gjennomført. Vi vil beskrive mere konkret hvordan vi har arbeidet med å utvikle våre teoretiske funn gjennom prosessen med utvikling av koder, systematisering av kodene i kodegrupper og utvikling av hovedtemaer. Til slutt vil vi se på mulighetene for utvikling av konsepter, og på hvilken måte vår forskning kan være av nytte for andre.

Det er flere grunner til at vi valgte å bruke SDI-metoden i vår forskning. For det første så vi at metoden kunne være egnet for mindre prosjekter, som for eksempel en masteroppgave. Dette fordi den legger opp til en lineær, kanskje noe enklere prosess enn mange andre metoder. For det andre så vi at metoden kan danne et godt grunnlag for systematikk og fremdrift i vårt forskningsprosjekt. I følge Tjora (2016, s.16-17) har SDI-modellen nysgjerrighet som utgangspunkt og generaliserbar forståelse som mål. Etter å ha sett Tjoras video (Tjora, 2017) om metoden fikk vi tro på den empirinære formen for koding. Tjora vektlegger nysgjerrighet samtidig som det er et mål å jobbe i retning av generalisering eller teoriutvikling. Bakgrunnen for vår forskning er også knyttet til nysgjerrighet til Baneveien bofellesskap, samt at vi har som mål å jobbe oss frem til noe som kan være nyttig lesing for andre.

I følge Tjora (2016) forsøker den kvalitative metodelitteraturen i for liten grad å formidle kreativt mangfold. Styrkene til SDI-metoden er at den er en effektiv forskningsmetode, som frembringer tilstrekkelig god empiri med begrenset tidsbruk. Metoden legger opp til datainnsamling tidlig i prosjektet for å kunne justere teori og interessante perspektiver i analysen underveis. Det kan være behov for justeringer på bakgrunn av at forholdene ikke er slik man hadde tenkt i begynnelsen. Tilnærmingen er empirisk drevet, og modellen er utviklet

for å kunne ta ut potensialet i den empirien man har generert. På den måten kan man unngå for sterkt fokus på å finne svar som passer til teorien. Metoden innehar betydelig fokus på systematikk i analysearbeidet. Samtidig ser vi at metoden i stor grad er prisgitt kodingen. Ved annen koding kan man finne andre mønstre. Det kan stilles spørsmål om den kan bli for forenklet og oppskriftsmessig i forhold til kompliserte analyser i kvalitativt arbeid. Tjora (2016) sier selv at erfarne forskere vil være mindre regelbundet av stegene og vekslingen mellom stegene i modellen.



Figur 5: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI), Tjora, 2016

I metoden stegvis-deduktiv induktiv (figur 5) arbeider man frem rådata til konsepter eller teorier. Metoden viser en systematisk fremdrift i et kvalitativt forskningsprosjekt, en trinnvis plan med milepæler underveis. Pilene som går oppover viser den induktive prosessen, man går fra data mot teori. Pilene som går nedover viser den deduktive prosessen hvor man går fra det teoretiske til det empiriske. I virkeligheten vil sjelden forskningsprosessen være så lineær som modellen kan gi inntrykk av. Likevel gir modellen et godt utgangspunkt for systematikk og fremdrift i et kvalitativt forskningsprosjekt (Tjora, 2016, s.18-23).

### 5.3 Utvikling av våre empiriske funn

Steg 1 omfatter generering av empiriske data. Våre data ble samlet inn ved tre kvalitative intervjuer, to mini-gruppeintervjuer og et intervju med leder alene. Vi brukte lydopptak på alle våre intervjuer. Gjennom utvalgstesten stilte vi oss spørsmål om de riktige deltakerne er valgt ut til studiet, om bredden i utvalget er riktig og om casen er velvalgt.

Steg 2 handler om bearbeiding av data. Av tidsmessige årsaker lot vi andre utføre transkriberingen. Transkriberingen ble utført av en person som har lang erfaring med denne type arbeidsoppgaver. I følge Tjora (2016) kan det være en risiko for at man mister informasjon når andre transkriberer. Vi vurderte det slik at det var bedre å spare tid til analyse og rapportskrivning (Repstad 1998). Det ble brukt mye tid på å høre og lese gjennom intervjuene, og vi husket sitatene godt da vi leste den transkriberte teksten. Alle dataene ble fullstendig transkribert. Vi mener det vil være bedre å ha med for mye informasjon enn for lite, og heller droppe unødvendig informasjon i utdrag senere. Dette ut i fra at det kan være vanskelig å vite hva som vil være nyttig informasjon i ettertid. Det er også i tråd med det Tjora anbefaler (Tjora, 2016, s.173). Informantene våre hadde forskjellige dialekter, men vi har valgt å transformere alle intervjuene til bokmål slik at anonymiseringen sikres. I datatesten tester vi om de dataene vi genererer er relevante for de spørsmålene vi stiller.

Steg 3 omfatter koding av data. Med utgangspunkt i Tjora (2016, s.201) har vi valgt å kode empirinært. Kodene er utarbeidet ut i fra *hva personene sier*, ikke ut i fra *hva personene snakker om*, og beskriver i detalj hva som fremkommer i intervjuet. Når vi leser gjennom våre koder i etterkant, ser vi at de konkret gjenspeiler innholdet i intervjuene og kunne ikke

blitt laget før kodingen. Etter tre intervjuer; to mini-grupper intervjuer og et intervju med leder alene, sitter vi igjen med en stor mengde data, og totalt 816 koder.

Steg 4 omfatter kodegruppering, hvor vi startet å forme en struktur for analysen. Vi samlet kodene som vi mente kunne ha en tematisk sammenheng i grupper (Tjora 2016, s.207). For hver ny kode gjorde vi en test. Passet denne koden inn i en gruppe som vi hadde opprettet, så ble den plassert der. Passet koden ikke i noen av de gruppene vi hadde opprettet, så opprettet vi en ny kodegruppe. Vi endte til slutt opp med 11 ulike kodegrupper som har en innbyrdes tematisk sammenheng. Etter å ha samlet kodene i kodegrupper, jobbet vi med å strukturere kodegruppene. Kodegruppene våre dannet igjen utgangspunktet for hva vi utviklet som hovedtemaer i analysen. Vi satt igjen med følgende fire hovedtemaer: Turnus og livssituasjon, turnus-, arbeidsmiljø og helse, turnus, arbeidsforhold og tjenestetilbud, samt ledelse, medvirkning og kultur. Det siste hovedtemaet var et *rest-tema*, av kodegrupper vi ikke greide å plassere innenfor de tre andre temaene, men som vi så for oss kunne være til nytte i vår forskning.

Steg 5 omhandler utvikling av konsepter. Med bakgrunn i kodegrupper eller hovedtema fra forrige steg, og med teorier i bakhodet, spør vi oss selv om hva dette handler om? Finnes det noen teoretiske bidrag som omhandler fenomenet fra før? Våre funn tyder på at langturnus virker positivt for tjenestetilbudet som gis ut i fra de ansattes perspektiver. Vi ser at vår forskning er i samsvar med forskningen av Moland og Bråthen (2012), en norsk studie av bofellesskap innen psykiatrisk helse og utviklingshemmede, Bråthen (2016), en studie av bruk av langturnus innenfor fem enheter i Bergen kommune og Ingstad (2016b), en studie av ulike typer langturnus på sykehjem. Vår forskning er imidlertid ikke omfattende nok til å si at sammenhengen mellom langturnus og tjenestetilbud er generelt gyldig. Det hadde vært interessant å forske videre på dette for om mulig å utvikle et mønster eller et konsept. Når det gjelder turnusens virkning på arbeidsforholdene for ansatte ser vi en sammenheng, selv om den ikke er like tydelig som for turnusens innvirkning på tjenestetilbudet. Også her støttes våre funn av studiene til Moland og Bråthen (2012), Bråthen (2016) og Ingstad (2016b). Vi ser at våre funn her kan være av mulig forskningsmessig nytte for andre forskere, omtalt som naturalistisk generalisering i kapittel 4.

Steg 6 omhandler diskusjon av konsepter og teori. Det er ulike meninger innenfor samfunnsutvikling om hva som skal til for å kalle det teori. I følge Tjora (2016) kommer man i store deler av samfunnsforskningen ikke lenger enn til konsepter. Det kan imidlertid være en ambisjon i større prosjekter, eller i sammensetninger av prosjekter. Det forventes ikke at masterstudenter skal utvikle ny teori.

## 5.4 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet redegjort for hvordan vi har jobbet med å analysere og strukturere våre data. Vi har benyttet den empirinære SDI-metoden for utvikling av våre data, da vi fant at denne metoden var den som var riktig for oss ut i fra tiden vi hadde til rådighet. Den dannet et godt grunnlag for systematikk og framdrift i vårt prosjekt, den bygger på nysgjerrighet og tro på empirinær koding, samt at vi har som mål å jobbe oss frem til noen konklusjoner som kunne være av interesse for andre.

Etter å ha samlet kodene i kodegrupper, jobbet vi med å strukturere kodegruppene. Til slutt greide vi å samle de ulike kodegruppene innenfor følgende hovedtemaer; turnus og livssituasjon, turnus, arbeidsmiljø og helse, turnus, arbeidsforhold og tjenestetilbud, samt ledelse, medvirkning og kultur. Metoden har hjulpet oss når vi har jobbet stegvis fra rådata gjennom etablering av koder, kodegrupper og hovedtema, til vi sitter igjen med noen sammenhenger mellom langturnus og tjenestetilbud, samt langturnus og arbeidsforhold.

# 6. Utvikling av våre empiriske funn

## 6.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvordan vi har benyttet Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) til koding og utvikling av våre data.

SDI-metoden er brukt i kodingen av de empiriske dataene i intervjuene (Tjora, 2016, s.195-230). Alle de tre intervjuene er kodet etter denne metoden, der kodene er potensielle

kilder til å generere ideer som er forankret i empirien. Dette er gjort ved at kodene formuleres slik at de gjengir hva informanten sier.

Når det gjelder våre empiriske funn, har vi valgt å presentere temaene med hovedoverskrifter og kodegruppene med underoverskrifter. I alt har vi fire ulike temaer som har fått hovedoverskrifter. Som et eksempel har temaet; turnus og livssituasjon fått hovedoverskrift, mens kodegruppene under dette; turnus og livssituasjon, balansen mellom jobb og fritid og beskrivelse av turnusen på arbeidsplassen fått underoverskrifter. Vi har i tillegg valgt å ta med sitater fra intervjuene for å illustrere funn og gjøre dem empirinære. Sitatene er gjengitt i kursiv.

Den 02.07.2020 gjennomførte vi et Teams-møte med leder og aktivitetsleder ved Baneveien bofellesskap. Oppsummering av vår samtale er referert i kapittel 6.6. Vi hadde behov for noen avklaringer, få noen tema nærmere belyst og sjekke ut om vi hadde oppfattet tidligere opplysninger riktig.

## 6.2 Turnus og livssituasjon

### 6.2.1 Bakgrunnen for arbeidsforholdet

Vi ser at det er flere som oppgir at de startet arbeidsforholdet i Baneveien bofellesskap med ekstravakter og at det åpnet seg muligheter for fast stilling etter hvert. *Jeg startet med ekstravakter og ventet på ledig stilling* (intervjuperson S). *Jobbet her en god stund først som tilkallingsvikar, og da fikk jeg veldig sans for jobben* (intervjuperson M2).

Informantene oppgir ulike grunner til at de ønsket å jobbe ved Baneveien bofellesskap. To oppgir at de hadde et ønske om å jobbe innenfor fagfeltet rus og psykiatri. *Jeg søkte jobb her på grunn av tidligere erfaring fra rus og psykiatri og hadde lyst til å jobbe innenfor feltet* (intervjuperson E). Vi ser at flere oppgir varierte arbeidsoppgaver og at de synes jobben hørt spennende ut, som medvirkende årsaker til at de søkte på jobb der. *...det hørt veldig spennende ut* (intervjuperson M). *Varierte arbeidsoppgaver og spennende aktivitetsprosjekt* (intervjuperson M2).



Andre årsaker som oppgis er ønske om høyere stillingsandel *..hadde bare 40% stilling, ønsket meg høyere stilling* (intervjuperson M), turnusen *..mye på grunn av turnusen som lokket hit* (intervjuperson H) og at han/hun hadde hørt om arbeidsplassen via kollegaer *..hadde kollegaer her, fikk nyss i det, så ble det til at jeg søkte og begynte her* (intervjuperson H). Leder oppgir *lyst på nye utfordringer, ..har jobbet 17 år i akuttpsykiatrien, så en lurer jo på hvor det blir av disse og lyst til å være med på å bygge opp noe nytt* som årsak til at han/hun søkte på jobben.

Det ser ut som om arbeidsforholdet for de fleste ansatte begynte med ekstravakter. Og det oppgis ulike grunner til at de ansatte ønsket å jobbe ved Baneveien bofellesskap. Noen oppgir at de ønsket å jobbe innen fagfeltet, mens andre oppgir turnus, større stilling eller aktivitetsprosjektet som grunn for at de ønsket å jobbe ved Baneveien.

### 6.2.2 Balansen mellom jobb og fritid

Intervjupersonene oppgir en rekke fordeler og ulemper med en slik turnus når det gjelder balansen mellom jobb og fritid. *Jeg får mye fri mellom hver gang jeg er på jobb i forhold til å delta på ting med familie og venner. Jeg kan planlegge bra, f.eks. reise* (intervjuperson M). *Det er en krevende gruppe det er godt å ha fri fra* (intervjuperson E). *Med langvakter så blir det færre reiser til og fra jobb, og det er en stor fordel. Jeg er veldig glad i helg og vil finne på ting med mine venner, og da er det litt kjipt å jobbe helg* (intervjuperson M2). *Langvakter er veldig individuelt. Livssituasjoner er forskjellig. Her har de fått det til å fungere kjempebra, lavt sykefravær, flott (tillitsvalgt). Veldig god restitusjon når du har fri. De er veldig fornøyd med fritiden sin* (leder).

Det oppgis at turnusen kan kreve at ektefelle/samboer har jobb på dagtid dersom de har mindre barn. *Jeg er jo småbarnsfar, men så lenge en har samboer som jobber dagtid, så går det greit. Jeg er avhengig av at hun har jobb på dagtid, så enkelt er det* (intervjuperson E). *En er avhengig av at partner ikke jobber turnus, men det er man om man går i annen turnus også* (intervjuperson H).

De oppgir både fordeler og ulemper med turnusen med hensyn til familie- og forsørgeransvar. Familier er forskjellige. Med tanke på tilstedeværelse ser noen turnusen som en stor fordel når man har små barn etc. Samtidig pekes det på at turnusen nok ikke vil være gunstig for alle typer familier. *Jeg tenker at det passer bra for småbarnsforeldre. Oppstart skole og SFO, jeg var mye mere tilstede* (intervjuperson S). *Det kan jo kanskje være dumt med en slik turnus for de som har tre småbarn i barnehage-/skolealder, som skal hit og dit på kveldstid, og det bare er én voksen hjemme* (intervjuperson M). *Det har mye å si hvilken dynamikk du har i familien* (intervjuperson M). *I småbarnsperioden kan folk klare seg uten for mye barnehage, og de får flekset mye i forhold til SFO (leder). Når jeg jobber så hyppig som hver tredje helg føler jeg at det er veldig sjelden at det kræsjer i uka* (intervjuperson S).

Flere mener turnusen kan være en fordel for godt voksne arbeidstakere. *De (eldste) sier at det er en utrolig fin turnus i forhold til at de kan reise og dyrke fritidsinteresser/hobbyer som friluftsliv, jakt osv.* (intervjuperson M). *Bare fordeler. Nå er jeg glad i friluftsliv, så er det mye fritid* (intervjuperson H). *Folk som har nærmet seg pensjonsalder synes den (turnusen) har vært skikkelig bra og ønsket å jobbe lengre enn de skulle* (leder).

Det at ansatte i helsevesenet uansett må regne med å arbeide turnus, er noe flere tar frem når turnusen skal sammenlignes med andre arbeidsplasser som har en mer ordinær turnus. *Jobber du i helsevesenet, så må du jobbe turnus, så det kan bli utfordringer uansett hvordan du jobber* (intervjuperson M).

*Kan være sliten etter 3-4 lange vakter, men når du vet du har en uke fri etterpå, så fungerer det fint. En jobber like mye helger og kvelder med 3-delt turnus. Du jobber samme antall tidlig- og senvakter uansett. Her har det vært slik fra dag én, og de som jobber her er klar over turnusen når de begynner. Det er mye verre å gjøre om i ettertid* (intervjuperson H).

Flere oppgir at det går greit å bytte vakter og at det er viktig at det for denne type turnus er en kultur som gjør det legitimt å bytte vakter ved viktige private arrangementer. Det trekkes frem at fleksibiliteten her er viktig. *Veldig greit med bytting av vakter* (intervjuperson E). *I forhold til bytting av vakter er det ganske greit innad i personalgruppa* (intervjuperson M).

*Og så er det en kultur her om at det er et viktig foreldremøte så kan en bytte hvis en sier ifra i god tid. Det tror jeg er en kultur som er viktig i forhold til denne turnusen. Så jeg tror kulturen sammen med turnusen er et viktig poeng (intervjuperson S).*

De fleste ansatte er fornøyde med å jobbe intensivt i en periode for så å ha lengre fri for lettere å kunne balansere mellom jobb og fritid. De mener turnusen også passer for småbarnsforeldre, vel å merke dersom partneren ikke har turnusarbeid. Intervjupersonene presiserer at det er en fordel at partneren har dagarbeid også ved andre typer turnusarbeid. Med tanke på hobbyer, fritidsreiser og friluftsliv oppgis det at turnusen passer godt for voksne arbeidstakere. Flexibiliteten, det at det er en kultur for å kunne bytte vakter, er noe som anses som viktig for å få det til å *gå opp* på hjemmebane.

### 6.2.3 Beskrivelse av turnusen på arbeidsplassen

Leder opplyser at ni ansatte går langturnus i 100% stilling. Tre personer går nattevakt i stillingsprosent på mellom 70 og 85%. Tre personer går helgestillinger på 15%, med arbeid hver tredje helg. Leder benevner disse stillingene som rekrutteringsstillinger. *Det jeg liker så godt med helgevaktene er når de kan tre inn i større stillinger (leder).* Alle, bortsett fra én som er i et svangerskapsvikariat, har fast stilling. I tillegg til dette jobber leder selv i 100% stilling på dagtid.

De ansatte jobber i team, med tre personer i hvert team. Noen oppgir at det er fire personer på hvert team. *De regner kanskje med meg på teamet, og jeg er jo der på dagtid sammen med dem (leder).* Leder forteller at de ansatte går i ordinær 12 ukers turnus. Langturnusen består av 3-4 lange vakter med påfølgende uke fri. Det er overlapping mellom teamene i begge ender. I starten hadde de ikke overlapping mellom teamene, da ble teamene for tette, noe også brukerne merket. *...det ble nærmest ekteskapslignende forhold ..sånn gjør vi det her osv. ... fikk tilbakemelding fra brukerne også ...en slik rullering forskyver jo hele turnusen, alle møter alle.*

De ansatte jobber i team på tre personer i ordinær 12 ukers turnus. Det som er spesielt med denne turnusen er de lange vaktene, at de jobber veldig intensivt i en periode, for så å ha en

lengre friperiode, at alle som jobber langturnus har 100% stilling, og at det er faste stillinger. Helgevaktstillingene benyttes ofte som rekrutteringsstillinger.

## 6.3 Turnus, arbeidsmiljø og helse

### 6.3.1 Turnusens påvirkning på helsen

Informantene oppgir ulike grunner til at de opplever turnusen som positiv.

*Lange dager gir oss en bedre og mere oversiktlig jobbdag, brukerne sier også at det blir tryggere når man vet at du skal være her i hele dag, alle får en roligere dag* (intervjuperson H).

Flere av informantene sier at de er slitne når de går hjem fra den siste vekten i perioden. De sier at de ikke har planer dagen etter en langvaksperiode. *Det er også godt når du har fri i 7 dager, det føles som om man har et hav av fritid, så når friperiode er over lengter/gleder en seg til å komme på jobb* (Intervjuperson H). Det ser ut som om informantene stort sett er positive til egen turnus. *Det kan være tungt for meg som sjonglerer mellom natt, dag og en stilling til, men tilføyer Jeg har jo valgt det selv* (intervjuperson M). *Vi jobber med en krevende gruppe så det er godt å være tett på når man jobber, men det er også godt og nødvendig med lange friperioder for å samle krefter og energi* (intervjuperson E).

De aller fleste vi intervjuet, sier de trenger noen timer etter vekten før de får sove. *Har godt sovehjerte, men jeg sover noen timer ekstra etter siste vakt, litt luksus, men slik er det vel om man går vanlig 2- eller 3- delt turnus også?* (intervjuperson H).

Leder bekrefter mye av det de ansatte sier. Enheten har de siste 8 årene hatt et jevnt sykefravær mellom 0.7% og 1.8%.

*Med dette sykefraværet kan det virke som om turnusen og arbeidsmiljøet er godt. Jeg merker på de ansatte når de er på siste vakt før fri, energien er ikke så høy, men jeg opplever at fokus er høyt, og for meg som jobber alle dager er det liksom godt når det nye teamet kommer full av energi* (leder).

Hovedtillitsvalgt kommenterer det lave sykefraværet med følgende: *..med en slik turnus og med et slikt fravær kan det se ut som om enheten har funnet sin måte.*

De ansatte og hovedtillitsvalgt sier at en slik turnus er det som oppleves rett for dem og beboerne i dag, men de fleste av intervjupersonene sier at de må være åpne for andre løsninger og personlige tilpasninger.

### 6.3.2 Turnus, arbeidsmiljø og sykefravær

Intervjupersonene er enige om at de opplever at de har et godt arbeidsmiljø. Alle kjenner alle, og det er en bra jobb-dynamikk. Flere av informantene er av den oppfatning at når man går så lange vakter, kjenner alle hverandre på godt og vondt. *..vi tilbyr oss mere til hverandre, som for eksempel bytte vakter dele på krevende brukere. Vi i teamet kjenner oss trygge på hverandre. Jeg vet hva som forventes av meg, og jeg stiller krav til mine kollegaer* (intervjuperson E). Intervjupersonene *kan* ikke huske uoverensstemmelser som ikke har blitt løst på laveste nivå innad i gruppa. Alle de tre informantene i intervjugruppe 1, mente det var positivt med studenter innimellom *..man liksom må skjerpe seg litt, og det med og få studenter inn tvinger oss til å svare/tenke hvorfor vi gjør som vi gjør.*

Det fortelles at de tre nattevaktene automatisk blir en del av kollegiet.

*Her hos oss blir det litt omvendt, vi rullerer rundt nattevakten, i og med at vi alle går passive nattevakter får alle tid sammen med alle. ....jeg opplever ikke at det er vi og nattevaktene. Vi rullerer på vaktene og teamene, så blir vi på natt kjent med alle* (intervjuperson E).

Leder forteller at de alltid har gjort det godt i undersøkelser om arbeidsmiljø og jobbtrivsel.

*Disse undersøkelsene er anonyme, og jeg tror at mine ansatte er ærlige i slike undersøkelser, sykefraværet sier også sitt. Det er svært sjelden jeg må inn i personalkonflikter eller at jeg hører at ansatte har problemer seg i mellom eller med brukere.*

Leder forteller videre at de har hatt episoder med truende adferd hos enkeltpasienter, og da er det viktig at leder lytter, handler og trygger den enkelte eller hele personalgruppa. Alle har lov til å være redd eller føle at arbeidet til tider er utfordrende.

Intervjupersonene diskuterer/snakker sammen om hvor bevisst de er på AML- brudd. Alle er enige om at det kan man med fordel snakke mere om. *Tror det har skjedd én gang, og da var jeg her 45 min ekstra. Begynner på jobb til vanlig tid kl. 07.00 dagen etterpå* (intervjuperson M).

*Den der er ganske viktig. Så klart at når Kompetansesenteret godkjenner turnusen etter en søknad som sendes inn, så får de en tariffavtale hvor den er godkjent etter sånn og sånn. Der er det lagt inn antall timer de skal ha hvile. Så fort den overskrides, er det jo brudd (Hovedtillitsvalgt).*

Leder mener det er få ganger i løpet av en turnusperiode det er AML-brudd på turnusen. Når det skjer sier hun:

*Jeg har ikke opplevd så mange episoder, men da er det senere oppmøte, de får overtidsbetalt uansett. Det handler om fleksibiliteten til de som skal jobbe sammen med dem. Melder jo inn når det er uforutsette hendelser, men jeg tenker jeg kanskje ikke er flink nok til å melde inn til min leder alle de gangene det skjer.*

Leder er klar over utfordringen med lange vakter og brudd på Arbeidsmiljøloven.

Kombinasjonen langvakter og uforutsette hendelser blir en utfordring når det gjelder AML og nok personale ved påfølgende dagvakt. Det understrekes at slike brudd skjer få ganger i løpet av et år.

## 6.4 Turnus, arbeidsforhold og tjenestetilbud

### 6.4.1 Turnus som struktur/gjennomføring

Informantene svarte nokså likt i intervjuene på hvilke fordeler og ulemper de mener turnusen har for å gjennomføre arbeidet. De forteller det er fordeler knyttet til å følge opp brukere gjennom hele dagen, og det blir lettere å gjennomføre jobben. De kan planlegge en aktivitet og følge opp neste dag. De kan planlegge for inntil tre dager frem i tid. De føler seg alltid oppdatert når de er på jobb. *Det er ustabil om en skal lage avtaler med brukerne, og få noen andre til å følge opp* (intervjuperson S). De mener at turnusen har fordeler for brukerne, da de har få å forholde seg til gjennom døgnet. *..for brukere helt topp; dagvakt fra morgen og hele dagen* (intervjuperson H). Dette skaper trygghet, og fleksibilitet i hva de kan delta på utover

kvelden. Brukergruppen er ikke alltid oppe om morgenen, og ansatte kan ta ting utover dagen. *..vi har så mye tid å ta av, vi slipper stresset (leder). Ulemper er at det kan bli litt intens, og at vi må ha en pause når det er for mye. Da er det rom for å si ifra (intervjuperson H).*

Turnusen har både fordeler og ulemper i forhold til møtevirksomhet og informasjon. Ved spørsmål om dette kommer det frem at det er en ulempe at de som gikk av til friperiode må komme tilbake til møter. Dette er imidlertid ikke noe krav, ansatte får avspasering for det, og det er satt opp sekundærkontakter i tillegg til primærkontakter.

*Det har vært en utfordring i forhold til økning av brukergruppa og at det ofte samme person som drar i møter. Dette er den eneste svakheten med turnusen. Vi har fått så mange at vi møter opp på en del møter når vi har fri (intervjuperson S).*

Som fordeler nevnes at de er en liten personalgruppe, at de er informert om stort sett alt om alle brukere. *..kan ikke skyve over på andre når du har satt igang en prosess, det er på mailen din, jeg drar på jobb og ordner det, du får kompensasjon, det er mer jobb å gi det til noen andre (intervjuperson S).*

Baneveien har endel aktiviteter utenfor enheten, og vi spør hvordan dette håndteres med tanke på turer og turnus. Det fortelles at arbeidet fordeles på vanlig måte, og på turer følges vaktskiftene. *..vi er på jobb 07-21 på tur, lov å trekke seg unna etter det, vi har krav på pauser, men vi står ikke med stoppeklokka (intervjuperson M).* Det er en person igjen på basen om ikke alle er med på tur. Under *Birken* leies det inn ekstra personale. Flere som er med på Birken, er med frivillig. Tjenestevakta på Birken følger vanlig turnus.

*Alle har lov til å være redd eller føle at det er utfordrende til tider. Driften løses med å ha backup i hjemmetjenesten, vi er tilgjengelige på telefon. All aktivitet inne trappes ned når det er aktivitet ute, vi gjør det de har vedtak på. Vi er med også når vi har fri, men det er frivillig, payback til Baneveien. Vi er bevisst arbeidsmiljøloven, vi flexer utrolig mye. Kanskje er de ikke så opptatt av rettigheter, jeg har ikke mange runder på det (Leder).*

Det fortelles at idrettslaget/støtteforeningen betaler billetten, mat og reise til Birken. Det er en kamp om å få være med. *...varierer om noen frivillige blir med, men det er helt avgjørende* (Intervjuperson S) *...har alltid gitt ros til de som er støtteapparat (leder).*

Vi ønsker å vite om de ser noen fordeler eller ulemper med 3-delt turnus. I disse svarene ser informantene kun fordeler med turnusen, og få ulemper. *...færre folk å forholde seg til* (intervjuperson E). *...lettere å planlegge og motivere, samme person gjør avtaler, mer flyt* (intervjuperson S).

Et par ansatte hadde sluttet, ikke fordi at de ville, men fordi det ikke passer livssituasjonen deres. Det oppgis at ansatte som egentlig ikke ønsket å slutte, likevel så seg nødt til å avslutte arbeidsforholdet. *Så har vi hatt folk som har sluttet fordi det ikke passer deres livssituasjon, som hadde ikke ønske om å slutte. Hun ene som sluttet hadde ikke ønske om å slutte, men så det i forhold til at hun hadde barn med helseutfordringer* (leder). Det fortelles at de hadde møtt motstand i forhold til turnusen. *Ingen hadde særlig tro på at det skulle bli en suksesshistorie på grunn av turnusen* (leder).

Ansatte forteller at de ofte begynner å motivere beboerne til å bli med på aktivitet allerede kvelden før aktiviteten skal skje, og at motivasjonen fortsetter helt frem til aktiviteten settes i gang. *Å gjennomføre er viktig, det er av egeninteresse vi blir med på tur* (intervjuperson E). Flere peker på fordeler i turnusen i sammenheng med brukergruppen de betjener. *Her må motivasjonen gjerne starte to dager før noe skjer* (intervjuperson E). *...ikke noe problem at et nytt vaktlag kommer når jobben er gjort i forkant* (intervjuperson S). Intervjupersonene trekker frem fleksibiliteten blant ansatte, og at det er en forskjell hos dem i forhold til andre bofellesskap med 3-delt turnus. *...forskjell mellom Baneveien og andre bofellesskap med 3-delt turnus, folk her er så fleksible* (intervjuperson M) *...de ansatte som er på jobb den dagen blir med på tur* (intervjuperson S). Det fortelles at muligheten for turer og aktiviteter blir større når ansatte er på jobb hele dagen. *...tilbudet ødelegges med vakbytte midt på dagen* (intervjuperson M).

Informantene ser noen forbedringspunkter i forhold til dagens turnus. *...enkelte fyller opp*



*turnusen med noen strøvakter, det er mulig å rydde i turnusen (intervjuperson M). ..vi har jobbet noen år før det ble system. Det er litt rotete i forhold til å planlegge ting, men det har med stillingsstørrelse å gjøre og hva som er tilgjengelig av vakter (intervjuperson S).*

Det fortelles at de har hatt samme turnus siden 2008, og at den må godkjennes for 1 år av gangen. Ansatte kommer med tanker og idéer ved turnusplanlegging. Det er egne turnuser ved høytider, og det løser seg alltid når noen ønsker fri i høytider. Det oppfattes som en gi- og ta-kultur.

Baneveien har nylig fått lokal tillitsvalgt. Hovedtillitsvalgt sier at tillitsvalgt bør ha klubbmøte før neste turnus godkjennes og få innspill på forbedringer slik at alle blir hørt. Det er viktig at det ikke er de samme som gang på gang får den turnusen de ønsker. .. *jeg blir upopulær om jeg sier jeg ville ha endret til 7,5 t vakter (intervjuperson H).*

Det fortelles at de hadde ei som var gravid som gikk kortere vakter og at det er trygghet å si ifra om noen vil endre vaktene sine på grunn av helsa. ..*ulike utfordringer til alle, ulike livssituasjoner, høyde for å ta det opp (intervjuperson M).*

*Enhetsleder som har vært i politiet skjønner ikke turnusen, kan være det kommer noen endringer, litt redd for å røre oss siden vi drifter så bra. Vi har fått eget verneombud og tillitsvalgt, involverer dem mere. Da vi endret turnusen kom de med ønsker, de ønsket overlappene. Noen ønsket å ha vekk dagvakter som var litt strøvakter, når vi kommer til avviksturnus (ferie og høytidsturnus) er det ingen som vil ha fri, aldri noe problem å få jula eller påska til å gå opp, bruker lite på overtid (leder).*

Det fortelles at alle er organisert i Fagforbundet på grunn av turnusen. *Jeg er vernepleier, og har meldt meg ut av mitt forbund og blitt medlem i Fagforbundet på grunn av turnusen, står på bar bakke om jeg er alene (intervjuperson E). ..om vi har hatt andre forbund, hadde ikke turnusen gått igjennom (intervjuperson H).* Det fortelles at en person ikke kan stoppe turnusen, men forbundet til den ene må godkjenne det.

Hovedtillitsvalgt forteller at turnusen ikke hadde blitt stoppet om én ansatt av 20 sier nei, og

at ingen blir presset til å gå 14 timers vakter. Da må det finnes en løsning, men den hadde ikke stoppet de 19 andre. Forbundet som har flertall, godkjenner turnusen. Andre forbund måtte da ha godkjent turnusen for sitt medlem.

*Sentralt sier Fagforbundet at vi må få opp stillinger, dette medfører flere helgetimer. Vi godkjenner langvaktene, andre forbund har litt annet syn på det. Hvis alle melder seg ut av Fagforbundet blir det brudd på Arbeidsmiljøloven fordi de ikke får godkjent turnusen (tillitsvalgt).*

Det er mange ulike profesjoner og faggrupper i Baneveien. Alle ser dette som en fordel, og mener at det blir gode løsninger og gode diskusjoner. *Det er overdrevent å tro at bare en faggruppe kunne gjort dette bedre* (intervjuperson M). *Ingen er bastant, vi får ulikt fokus inn* (intervjuperson E). *Mer muligheter enn begrensninger, ydmyk ifht andre, vi utfyller hverandre godt* (intervjuperson S).

Det fortelles at det er medisinsk kompetanse godt fordelt gjennom døgnet, og hjemmesykepleien er backup. Forsvarlig drift er viktig for å håndtere sykdomsbildet. De forteller at de spiller på egne styrker; for eksempel friluftsliv, at fagbakgrunn er viktig og hvem de er som personer.

*...ser jo det mangfoldet vi har fått til, de har bra kompetanse i forhold til vårt mandat så har det vel så mye å si hvem du er, vi har jo hatt folk her som overhodet ikke passer inn, noen har skjønt det selv, for meg er det vel så viktig å finne ut hvem den enkelte er (leder).*

Oppsummert svarte intervjupersonene nokså likt på hvilke fordeler og ulemper de mener turnusen har for å gjennomføre arbeidet. De fortalte at det er fordeler knyttet til å følge opp brukere gjennom hele dagen, det ble lettere å gjennomføre jobben og det var medisinsk kompetanse og tverrfaglighet fordelt over hele døgnet. Det var enklere å gjennomføre aktiviteter og turer med en slik turnus. Ulemper som ble nevnt var knyttet til intensitet og avvikling av møtevirksomhet. Ansatte har valgt å organisere seg i samme forbund for å få flertall for å sikre at turnusen blir godkjent.

## 6.4.2 Samarbeid og kunnskapsoverføring

Intervjupersonene har en felles oppfatning av at det bruker å være bra oppmøte på personalmøtene, og at de kommer selv om de har friuke og at de gjør det for deres egen del. De mener at samkjøringen blir bedre. *I utgangspunktet frivillig med personalmøter, det er sagt at det er ønskelig (leder). Ansatte velger selv om de vil ha utbetaling eller avspasering. ..er det rolig her en ettermiddag så kan de stikke på trening (intervjuperson S). ..veldig fleksibel, sikkert ikke noe mine ledere liker å høre, men tror det er slik man må tenke. Skal man få til noe, så må man gi noe (leder).*

Det kommer frem at de mener at forskyving av vaktlaget er viktig for kunnskapsoverføring.

*..tidligere kunne informasjon glippe da vi ikke gjorde det, overlappinga i turnusen var bra å få på plass, letter i forhold til om jeg går av kl 21 og kan gi alt til nattevakta (intervjuperson S). ..jeg blir kontinuiteten i forhold til det med dagene (leder).*

De som går av vakt må fortelle om det har vært noe med brukerne. *Vi har en blokk der det viktigste skrives, små beskjeder som er lett å overføre i vaktbøker og beskjedbøker (intervjuperson E). Det fortelles at det er krevende å få til gode rapporter, og at de fortsatt leter etter et tydelige beskjedsystem. .. en del glipper, vi har ikke veldig mye avvik, underrapporterer vold og trusler (leder).*

Vi spurte hvordan det er å komme på jobb etter åtte dager fri? De forteller at med enkelte er det likedan hele tiden, og hos andre må det oppdateres etter en uke. Det er mange rapporter med over 50 brukere, men de er ikke i kontakt med alle hver dag.

Oppsummert mente intervjupersonene at samarbeid og kunnskapsoverføring fungerer godt og bedre nå etter at de har innført en forskyving av vakt-lagene. De har gode rutiner for rapportering og overføring av beskjeder.

## 6.4.3 Rekruttering og kompetanse

Det fortelles at det ikke er så mange ledige stillinger, og når det er ledige stillinger er det veldig mange søkere.

*..mange menn har søkt, mye har med kjemi å gjøre, utdanningen ikke bestandig kjempeviktig, viktig å være positiv og aktiv. Det er ikke mange som jobber her som sitter i sofaen hele dagen (intervjuperson S). ..attraktivt, kan reise på tur uten å ha ferie (intervjuperson E). ..mange søkere, populært, vi er eksponert i aviser og foredrag (intervjuperson H). Vi har god omtale i landet, ikke bare lokalt (intervjuperson M).*

Leder forteller at det ikke er noe problem å rekruttere. Sist det var utlyst sykepleierstilling var det 22 søkere.

*Det er ingen som slutter her. Jeg har veldig mange henvendelser, handler om kombinasjonen brukergruppen og turnusen, samt at vi har et godt omdømme. Tror Marka helse- og velferdssenter hadde fått flere søkere med samme turnus (Leder).*

Turnusen får æren for den gode søkermassen, og leder forteller at andre enheter innen helse i kommunen som har tredelt turnus, nå får orientering om bofellesskapets turnus i HMS-møtene. *..vi har felles personalmøter med hjemmetjenesten, for at ansatte skulle få møtes og snakke om turnusen, med 1.5 timers hviletid mener jeg det passer for alle (Leder).*

Oppsummert fortelles det at rekruttering og tilgang til kompetent arbeidskraft ikke oppleves som noen utfordring, og det er mange søkere på ledige stillinger. Det opplyses at årsaken kan være turnusen.

## 6.5 Ledelse, medvirkning og kultur

### 6.5.1 Ledelse

Informantene forteller at de er veldig godt fornøyd med ledelsen. *..veldig godt fornøyd, jeg har fått frie tøyler, ..lederen er en del av grunnen til at det har blitt en slik kultur, gi og ta, .. har ikke fått til det vi har gjort om vi har hatt en leder som har vært kjedelig og ikke ville prøvd noe nytt (intervjuperson S). Det fortelles at det gies muligheter, og det er åpenhet for å prøve nye ting. ...gir oss muligheten til å gjøre nye ting..... vi får lov til å prøve (intervjuperson M).*

Leder forteller at hun er opptatt av tidlig involvering, og er avhengig av sine ansatte. Leder jobber 50% som leder og 50 % som miljøterapeut, og kjenner situasjonen godt, men synes at det ikke er noen suksess med oppdelt stilling, og at lederfunksjonen ikke strekker til når de har vokst så mye i antall brukere.

*Jeg er ikke god leder nå, og vi må søke hjelp, jeg har vært ærlig med dem hele veien og de med meg Akkurat nå synes jeg ikke det er suksess (50/50), jeg klarer ikke være en god miljøterapeut, jeg klarer ikke være en god kollega, det handler om at vi har vokst oss så store (leder).*

På spørsmålet om hva som skjer om det kommer ny leder i morgen, svarer ansatte at de får ikke ny leder. I så fall ville de brukt mye tid på å forklare at de ville ha det akkurat slik som de har det, om ikke måtte leder ha sett etter en annen jobb. *..ville brukt tid på å forklart at vi ville ha det akkurat slik som vi har det, fleksibiliteten, .. om ny leder vil endre turnus, må han se etter annen jobb (intervjuperson H). ..brukerne hadde ikke blitt fornøyd med annen turnus, her er det kultur for lange vakter (intervjuperson M).*

Leder kommenterer spørsmålet om hva som ville skjedd om de fikk ny leder i morgen.

*Jeg tror ikke alle slutter, selv om de sier det, Baneveien er dem, den er deres, de er fleksible ..jeg har fått valgt ut alle. ..de kom jo fra Trondheim de som påvirket oss til å endre til en slik turnus (leder).*

Oppsummert gir intervjuene et inntrykk av god tilfredshet med leder. De mener de har en leder som åpner opp for kreativitet, og at ansatte kan komme med innspill og egne forslag til løsninger. Dette kan føre til økt motivasjon. Om de skulle fått ny leder, ville de brukt tid på å fortalt hvordan de ville hatt det.

### 6.5.2 Medvirkning og kultur

I begge gruppe-intervjuene forteller enkeltansatte at det er stor medvirkning til hvordan ting gjøres og at brukerne har stor medvirkning. *.. filosofien er å tenke muligheter, det har blitt kulturen her (intervjuperson S).*

Baneveien jobber etter recovery-filosofien, en metode som ofte brukes innen psykiatri- og rusfeltet. Det er fokus på aktivitet og medvirkning, at brukerne føler seg verdsatt og ser betydningen av å delta. *..vi er ikke opptatt av å se begrensninger til brukerne, men muligheter, hva de er gode på* (intervjuperson M). *..de skal ikke bli helt frisk eller rusfri i morgen* (intervjuperson S).

De beskriver det tverrfaglige kollegiet med at de utfyller hverandre. *..folk er kreative og tenker utenom boksen, brukerne skal ha en best mulig hverdag hverdag* (intervjuperson E). *..en god dag er en god jobb gjort, slik er holdningen* (intervjuperson S).

Leder beskriver høy grad av medvirkning, de scorer høyt på medarbeiderundersøkelsen 10-faktoren på dette. *Høy grad av ansvarliggjøring, høy grad av mestringstro, scorer høyt på 10-faktoren* (leder).

Leder forteller at helse- og velferdskontoret går igjennom alle vedtak brukerne har nå, og at de regner med noen justeringer. Enkelte kan ha doble tjenester. Ansatte nevner at jobben er vedtaksbasert, med det er ikke alltid de følger vedtakene.

*..leser ikke vedtak så nøye, vi får beskjed, følger de* (intervjuperson M2) *..jobben vår er vedtaksbasert, men det er ikke alltid vi følger vedtakene. Brukerne får mer enn det de har vedtak på, kan ikke være helt A4, hadde ikke jobbet her i 5 år til om vi bare skulle jobbet vedtaksbasert, da hadde vi ikke gjort det som jeg synes er viktig* (intervjuperson M).

Oppsummert kan en si at det oppleves at det er medvirkning i beslutningene i bofellesskapet. Recovery-filosofien trekkes frem som en grunnleggende verdi, og tverrfagligheten gir en styrke i form av læring og mestringstro. Gjennom hele intervjuet kommer kultur opp som et moment. Det er kultur for å være fleksibel i løpet av arbeidsdagen og i forhold til arbeidsoppgaver. Det er en kultur for å gi og ta, og det er kultur for å kunne bytte vakter. *..filosofien er å tenke muligheter istedenfor begrensninger, det har blitt kulturen her* (intervjuperson S).

## 6.6 Teams-møte med enhetsleder og aktivitetsleder

Et Teams-møte ble gjennomført med enhetsleder og aktivitetsleder torsdag 2. juni 2020. Vi hadde kommet godt i gang med drøftingen og ønsket et møte. Vi hadde behov for noen avklaringer, sjekke ut om vi forstod riktig og få belyse enkelte tema nærmere. Vi satte av en time til møtet.

Vi spurte hva de la i kvalitet på tjenestetilbudet. Til dette svarte de en god dag. Summen av deres opplevelse er med på å gi dem en god dag; Få dem med på aktiviteter slik at de får mestringsopplevelse, gi tid til relasjoner, være tilgjengelig for dem.

Vi ønsket å få vite hvordan medvirkning foregår i praksis blant de ansatte. Det opplyses at det er personalmøte en gang i måneden. Folk har masse ideer, og det kommer også innspill mellom personalmøtene. Ansatte føler eierskap til ideene når det kommer fra dem selv, fortelles det, og de blir ansvarlige for å gjennomføre dem. Arbeidet fordeles mellom hver enkelt, og engasjementet fører til at brukerne blir dratt med. Hver andre måned er det husmøte, og da inviterer de beboerne til å komme med innspill og synspunkter på aktiviteter.

En del av aktivitetene koster penger, på grunn av dette har de opprettet en støtteforening som tjener penger på dugnader. Alle må bidra for å slippe å betale egenandel. Det lykkes de mer og mer med nå. Brukerne må jobbe for å kunne delta, ikke noe er gratis, og det er en fin lærdom. Støtteforeninga består av 2 ansatte og 2 beboere. Også de mest hardbarka rusmisbrukerne må være rusfrie på aktiviteter. *Det er ikke vedtak på aktiviteter, men det kommer (leder).* Det er litt ulikt hos Baneveien og andre tjenester som bare gir tilbud om aktivitet. Det er ikke bare aktiviteten som skjer, forteller de ansatte. Ansatte starter med motivasjonsarbeid og bearbeiding flere timer før aktiviteten settes i gang. Det er viktig at de opplever aktivitetene som artige.

Vi spør hvor mange som deltar på de ulike aktivitetene. Det fortelles at 16 brukere deltar på sykling, og mellom 20-25 er med på fotball, innebandy og sykling. De fleste nås med

aktiviteter. Beboere som åpenbart ikke kan delta på fysiske aktiviteter, blir med på tilrettelagte gåturer og strikkekafe og deltar i støtteapparatet når de er på turer.

Vi ønsker å høre mer om recovery-filosofien, og om den smitter over på ansatte ift det lave sykefraværet. Det fortelles at det er en recovery-tanke også hos ansatte. Enkelte kunne ha vært sykmeldt om de har arbeidet et annet sted. *I Baneveien er det stor takhøyde for å si ifra, og i stedet for å være hjemme, kan du få en lettere vakt (Leder)*. De deler vakta inn i tre ansvarsområder; vaktansvar, hvit, og aktivitetsansvarlig. *Når du skal jobbe bare tre vakter, strekker du deg litt lenger (aktivitetsleder)*.

Hvor bevisst er Baneveien på image, artefakter? De forteller at det er veldig viktig. Å få på seg lagdrakta, å reise som et lag, å gjøre seg fortjent til å ha på lagdrakta er en stor motivasjonsfaktor. Det gir stolthet. Ingen ser hvem som er ansatt eller bruker. Det er viktig.

Kort oppsummert kan en si at de ansatte mener at kvaliteten på tjenesten gis i form av en god dag gjennom aktiviteter som gir mestringsfølelse og gode relasjoner. Recovery-filosofien anses som viktig for både beboere og ansatte. Image og artefakter er viktige i den forstand at de kan være med på å skape samhörighet.

## 6.7 Oppsummering

Vi har presentert våre empiriske funn i dette kapitlet. Dette har vi gjort med inndeling i hovedtemaer, som er etablert med bakgrunn i kodegruppene i SDI-metoden (kapittel 5). Empirien er utarbeidet med bakgrunn i informantenes svar omkring turnusens påvirkning på livssituasjon, arbeidsmiljø og helse, arbeidsforhold og tjenestetilbud, samt siste hovedtema som er et oppsamlingstema som går på ledelse, medvirkning og kultur.

Våre empiriske funn gir flere innsikter i vår overordnede problemstilling: *Hvilken betydning har turnusen for arbeidsforhold og kvaliteten på tjenestetilbudet i Baneveien bofellesskap?* Og den gir oss mange betraktninger omkring våre forskningsspørsmål: *Hvilken betydning har turnusen for de ansattes arbeidsforhold i Baneveien bofellesskap ut i fra de ansattes*



*perspektiver? Hvordan virker turnusen inn på de ansattes opplevde kvalitet på tjenestetilbudet?*

Informantene kom med mange interessante synspunkter og erfaringer når det gjelder å jobbe i en slik turnus, og hvilke positive og negative sider dette kan ha både i forhold til arbeidsforhold og tjenestetilbud.

Det oppgis ulike grunner til at de startet arbeidsforholdet i Baneveien. De fleste oppgir at de er fornøyd med å jobbe i en slik turnus, og at turnusen passer for arbeidstakere i ulike livsfaser. En er imidlertid avhengig av å ha en partner som ikke jobber turnus. Flexibiliteten er viktig for de ansatte, det blir lettere å få det til å gå opp på hjemmebane. Overlapping mellom vaktlagene i begge ender oppleves som viktig for informasjon og kunnskapsdeling. Alle som jobber i langturnus har 100% stilling. Helgevaktstillingene benyttes ofte som rekrutteringsstillinger.

Ansatte og tillitsvalgt mener en slik turnus er riktig for ansatte og beboere i dag, men at de må være åpne for andre løsninger og personlige tilpasninger. Turnusen medfører noen utfordringer med langvakter og brudd på arbeidsmiljøloven. Leder er imidlertid klar over utfordringene, og brudd skjer få ganger i løpet av et år. Intervjupersonene oppgir at turnusen gir mange fordeler for tjenestetilbudet og både fordeler og ulemper for de ansattes arbeidsforhold. Turnusen ble ansett som så viktig for arbeidstakerne, at de kollektivt har meldt seg inn den fagforeningen som er mest positiv til turnusen. Det opplyses at rekruttering og tilgang til kompetent arbeidskraft ikke oppleves som noen utfordring, og at årsaken til dette kan være turnusen.

Intervjupersonene gir inntrykk av at de ansatte er godt fornøyd med lederen. Og det opplyses at ansatte medvirker i beslutninger. I samtlige intervjuer kommer kultur opp som et sentralt tema. Det er kultur for å være fleksibel, det er kultur for å gi og ta og det er kultur for å kunne bytte vakter. Kvaliteten på tjenesten gis i form av en god dag, aktiviteter gir mestringfølelse, og det gis tid til relasjoner. Recovery-filosofien er viktig for både beboere og ansatte. Image og artefakter skaper samhørighet.

## 7. Drøfting

### 7.1 Innledning til drøfting

Her vil vi belyse vår overordnede problemstilling som er:

Hvilken betydning har turnusen for arbeidsforhold og kvaliteten på tjenestetilbudet i Baneveien bofellesskap?

Denne problemstillingen har vi delt opp i to mer konkrete forskningsspørsmål:

1. Hvilken betydning har turnusen for de ansattes arbeidsforhold i Baneveien bofellesskap ut i fra de ansattes perspektiver?
2. Hvordan virker turnusen inn på de ansattes opplevde kvalitet på tjenestetilbudet?

Ved utviklingen av våre empiriske funn (Tjora, 2016, s.210) kom vi frem til fire hovedtemaer. Som struktur på kapitlet har vi valgt å drøfte innenfor hvert av disse hovedtemaene, som er som følger:

1. Turnus og livssituasjon
2. Turnus, arbeidsmiljø og helse
3. Turnus, arbeidsforhold og tjenestetilbud
4. Ledelse, medvirkning og kultur

Som nevnt tidligere valgte vi å dele intervjupersonene i to grupper, hvor den ene gruppen besto av to tillitsvalgte og verneombud, mens den andre gruppen ikke hadde verv. Vi valgte å ta intervju med leder alene. Vi var spente på om vi kunne finne vesentlige forskjeller i svarene fra de tre intervjuene. Det viser seg imidlertid at det er svært ganske likt i de tre intervjuene. Vi har ikke greid å finne vesentlige skiller mellom de to gruppene, og heller ikke i intervjuet med leder. Det er interessant å registrere at det er likhet i virkelighetsoppfatningene blant de ansatte og leder. En person i gruppe to skiller seg imidlertid noe ut i sine svar, og det er hovedtillitsvalgt. I og med at hun ikke jobber i

Baneveien til daglig, og at hun innehar rollen som hovedtillitsvalgt, er det naturlig at hun ikke kan svare på alle spørsmålene og at hun svarer mere generelt og formelt enn de andre intervjupersonene.

## 7.2 Turnus og livssituasjon

Intervjupersonene oppgir ulike grunner til at de søkte jobb ved Baneveien bofellesskap, og det er flere grunner til at de ville jobbe ved bofellesskapet. Det er interessant å bemerke at bare en av intervjupersonene oppgir at det er turnusen som er årsak til at vedkommende søkte jobb der. Andre grunner som oppgis er at de ønsker å jobbe innenfor fagfeltet, aktivitetsprosjektet, samt at det ønskes en høyere stillingsprosent. Å jobbe innenfor fagfeltet, med mennesker som har store utfordringer innenfor rus og/eller psykiatri, kan være krevende både faglig og personlig. Hva er det som gjør at noen ønsker å jobbe innenfor dette fagfeltet? Kanskje er det nettopp variasjonen, de helhetlige oppgavene, meningen med oppgavene og autonomien som gjør det interessant for kunnskapsarbeidere å jobbe innenfor faget. I følge jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (1976) er nettopp disse faktorene viktige for ansattes jobbtilfredshet. De virker inn på den indre motivasjonen. Økt indre motivasjon virker inn på produktivitet og arbeidskapasitet, noe som kan være med på å gi et bedre tjenestetilbud (Kaufmann og Kaufmann, 2015). TURPAS-modellen, som ser på hvilke faktorer som er med på å skape et motiverende arbeidsmiljø (Christensen og Foss, 2011), viser til viktigheten av utfordrende arbeidsoppgaver, at oppgavene gir mulighet for faglig selvrealisering som kan være med på å skape et motiverende arbeidsmiljø for kunnskapsarbeidere. For kunnskapsarbeideren kan fagområdet rus og psykiatri være et interessant fagfelt å jobbe innenfor, dette på grunn av kompleksiteten og den faglige utfordringen.

Vi ser at flere av grunnene som oppgis for at de søkte stillingen er knyttet til indre motivasjonssystemer. Typiske ytre motivasjonssystemer som lønn eller høyere stilling er ikke nevnt som bakgrunn for at de søkte seg til Baneveien (Deci og Ryan, 2000). Gotvassli og Haugset (2010), viser at det er en sammenheng mellom arbeidsglede, motivasjon og prestasjoner. Gode prestasjoner kan være med på å gi bedre kvalitet på tjenestene. For å

skape arbeidsglede og motivasjon er det viktig med interessante jobber som gir innflytelse for kunnskapsarbeiderne.

Ønsket om å delta i aktivitetsprosjektet, vil være en faktor som viser til viktigheten av utfordrende arbeidsoppgaver, oppgaver som er knyttet til faglig selvrealisering (Christensen og Foss, 2011). Dette gjelder troen på aktivitet som en slags *terapi*, ikke at de skal bli kvitt alle sine plager, men at aktivitet kan være til hjelp for beboerne til å kunne leve meningsfulle og tilfredsstillende liv, slik Recovery-filosofien er inne på. Gjennom aktivitet kan man delta i samspill med andre mennesker og utvikle viktige relasjoner, som kan være med på å gi livet mening (Borg og Karlsson, 2017). Å jobbe med noe man synes er interessant og som man har tro på, kan være en viktig faktor for indre motivasjon (Deci og Ryan, 2000). Gjennom aktivitetsprosjektet får den ansatte mulighet til å være fysisk aktiv i arbeidstiden, i og med at en kan trene og være med på turer sammen med beboerne. For enkelte arbeidstakere, som er opptatt av å holde seg i fysisk god form, kan aktivitet være en faktor som oppfattes som et gode og som kan være med på å skape et motiverende arbeidsmiljø, jf. *rettferdighet* i TURPAS-modellen. Modellen viser til at innsats må stå i rimelig forhold til ytre og indre belønninger (Christensen og Foss, 2011). Våre funn tyder på at turnusen er med på å gjøre det lettere å delta på ulike aktiviteter, noe som virker positivt inn på tjenestetilbudet.

Turnusen, samt at det tilbys 100%-stillinger, kan for mange være med på å gjøre det attraktivt å jobbe ved bofellesskapet. Hel stilling er det normale ved Baneveien bofellesskap, og alle som går i langturnus jobber i 100% stilling. Fortsatt er det slik at mange jobber ufrivillig i deltidsstillinger innenfor helsesektoren, med de ulempene dette medfører for den enkelte, blant annet når det gjelder økonomi og uforutsigbarhet (Ingstad, 2016). Turnusen er viktig for mange av arbeidstakerne, og den har betydning for de ansattes arbeidsforhold. Som vi kommer tilbake til, har turnusen en del fordeler, blant annet lengre friperioder mellom de intensive arbeidsperiodene. Dette gjør den attraktiv for mange arbeidstakere. I en studie fra Bergen kommune i 2009 om innføring av langvakter uttalte daværende helsebyråd følgende: *..og på døren banker mange potensielle ansatte som ønsker å bli ansatt i nye turnusordninger* (Bråthen, 2016).

Herzberg et al., (1993) viser i *Jobbkarakteristikamodellen* til hygienefaktorer som bør være på plass for at et arbeidsforhold skal fungere. Forhold som påvirker fritid/familie er nevnt som en hygienefaktor. De gir ikke økt trivsel når de finnes, men de gir mistriksel, demotivering og dårlig stemning om de er helt eller delvis borte. Om turnusen ikke fungerer i praksis når det kommer til fritid og familie, vil det lett føre til mistriksel på jobben. Turnusen påvirker de ansattes arbeidsforhold i stor grad. Vi har sett på hvordan turnusen passer for mennesker i ulike faser i livet. Våre funn kan tyde på at turnusen passer godt for småbarnsforeldre. En får lengre sammenhengende fritid, som kan benyttes til samvær med med barna. Dynamikken i familien er imidlertid viktig for at turnusen skal fungere, at man er flere som kan ta del i omsorgen for barna. Et av vilkårene som nevnes for at hverdagen skal fungere, er at en har en partner som ikke har turnusarbeid når man har små barn. Det bemerkes imidlertid at dette gjelder turnusarbeid generelt, ikke bare ved *langturnus* som de har ved Baneveien. Funnene våre tyder på at turnusen også passer for godt voksne arbeidstakere. Med lange friperioder er det gode muligheter til å kunne dyrke hobbyer, fritidsreiser og friluftsliv. Lange vakter gir forutsigbarhet og ro som fører til mindre stress, dermed oppleves turnusen som god også for de eldste (Ingstad og Amble, 2015).

Fleksibiliteten i praktiseringen av turnusen har en positiv virkning på arbeidsforholdene. Den anses som viktig for at informantene skal få det til å gå opp på hjemmebane. Våre funn tyder på at det er en bedriftskultur ved Baneveien hvor det er enkelt og legitimt å bytte vakter innad i personalgruppa. Dette understrekes av intervjuperson S: *Det tror jeg er en kultur som er viktig i forhold til denne turnusen. Så jeg tror kulturen sammen med turnusen er et viktig poeng.* En organisasjon er et lite samfunn med bestemte mønstre i forhold til kulturer (Morgan, 2004). Verdiene i en organisasjon påvirker hva folk gjør og hvordan de gjør det, dette formes ved grenser for hva som er akseptabelt. I Baneveien er det som eksempel *innafor* å bytte vakter. Edvard Schein (1987) omtaler organisasjonskultur som de normer og verdier som er i en organisasjon. Verdiene kan ikke ses, men påvirker hva folk gjør og hvordan de gjør det. Grenser for hva som er akseptabelt å gjøre ligger innenfor *verdiene*. Ledelsen ved Baneveien åpner for at turnusen praktiseres med fleksibilitet.

Som nevnt ovenfor, så tyder våre funn på at både småbarnsforeldre og godt voksne arbeidstakere trives med arbeidsforholdene denne turnusen gir. De er fornøyde med å arbeide

i en slik turnus, og de mener turnusen passer deres livssituasjon. For småbarnsforeldre er det imidlertid viktig at barna har andre omsorgspersoner, og da aller helst en mor eller far som ikke arbeider turnus, slik at det *går opp* på hjemmebane. En stabil livssituasjon kan raskt endre seg, og da kan det bli utfordrende å arbeide i en slik turnus. Og fungerer ikke turnusen til familielivet, vil dette kunne føre til mistriksel (Herzberg et al., 1993). Leder ved bofellesskapet opplyser at de har lite gjennomtrekk av ansatte, men at et par ansatte som ikke hadde lyst til å slutte, valgte å slutte på grunn av at turnusen ikke passet deres livssituasjon. En sluttet på grunn av at hun hadde barn med helseutfordringer.

Hovedtillitsvalgt forteller at turnusen ikke hadde blitt stoppet om en ansatt hadde sagt nei, og at ingen blir presset til å gå 14-timers vakter. Da hadde de funnet en løsning for den ene, men dette hadde ikke hatt betydning for de andre ansatte. Det eneste konkrete eksemplet som nevnes med hensyn til spesialtilpasninger vedr. arbeidstid, er imidlertid at en ansatt fikk kortere vakter da hun var gravid. Med bare ni ansatte i langturnus-stillinger, kan turnusen være sårbar om 1-2 personer ikke lenger vil skrive under avtalen på at de godtar å jobbe 14 timers vakter. Om en ser det på en annen måte, så er Gruva kommune en stor arbeidsgiver, og det vil trolig være muligheter for å få andre arbeidsoppgaver i kommunen om en ikke ønsker eller kan jobbe i denne turnusen lenger.

Som nevnt, virker det som om informantene er godt fornøyde med turnusen. Samtidig vet de at turnusen er *skjør*, i og med at den er avhengig av en avtale som må fornyes hvert år. Det skal lite til for at turnusen må avskaffes. En av intervjupersonene sier følgende: *.. jeg blir upopulær om jeg sier jeg ville ha endret til 7,5 t vakter*. Ut i fra dette sitatet vil det være grunn til å tro at dersom en ansatt sier i fra om at han/hun ønsker seg en annen turnus, vil vedkommende kunne få utfordringer med jobbsituasjon og samarbeid. I følge Morgan (2004) betraktes organisasjonen som et kollektiv de ansatte tilhører, mer enn en arbeidsplass bestående av uavhengige individer. Organisasjonens verdier (Schein, 1987) omfatter blant annet grenser for hva som er akseptabelt innenfor en kultur. Å kreve en annen turnus ligger nok utenfor hva som aksepteres ved Baneveien bofellesskap.

En organisasjons identitet handler om hva som gjør den annerledes enn andre organisasjoner, og er på en måte et speilbilde av organisasjonens kultur. Turnusen utgjør en forskjell i

hvordan arbeidet organiseres og utføres i forhold til andre organisasjoner og vil på den måten være en del av identiteten til bofellesskapet. En kan si at identiteten setter spor hos ansatte (Hernes 2016). Med bakgrunn i sporene identiteten setter, kan en stille spørsmål om den kan være med på å styrke lojaliteten for turnusen hos de ansatte? Til nå har ingen latt være å skrive under den årlige avtalen som godkjenner turnusen. Med en sterk lojalitet til turnusen kan det være enklere å heller søke annen jobb enn å la være å skrive under avtalen.

Det nevnes at det har vært viktig at turnusen her har vært slik fra da bofellesskapet ble etablert, at nye ansatte er klar over turnusen når de begynner og at det kan være vanskeligere å gjøre om turnus i ettertid. Her er det etablert en turnus med heltidskultur fra dag en, og medarbeiderne er rekruttert fra grunnen av (Moland et al., 2015). Det kan være vanskelig å endre en deltidskultur når den først er etablert, blant annet fordi arbeidstakerne sosialiseres inn i arbeidsplassens arbeidstidskultur (Ingstad, 2016).

Kort oppsummert, med tanke på balansen mellom jobb og fritid, så ser det ut som om informantene mener at turnusen fungerer bra for mennesker i ulike livsfaser, at både eldre og yngre arbeidstakere vil kunne ha fordeler av å jobbe i en slik turnus. For småbarnsforeldre er det viktig at barna har andre omsorgspersoner som ikke jobber turnus. Det oppfattes som positivt at turnusen praktiseres med fleksibilitet. Turnusen er en viktig del av kulturen og identiteten ved Baneveien. Det er utfordrende å få til endringer og spesialtilpasninger av turnusen f.eks. ved helsemessige utfordringer eller ved endringer i livssituasjoner.

Turnusplanlegging er komplekst, det finnes ikke noe enkelt svar på hvordan dette utføres. Både brukernes interesser, de ansattes interesser og arbeidsgivers interesser skal ivaretas. En turnusplan bør evalueres ut i fra hvordan den ivaretar forhold som faglige behov, budsjett og arbeidsmiljø (Ingstad, 2016). Det oppgis at det er viktig at de ansatte får komme med tanker og idéer ved turnusplanleggingen, samt at det ikke er de samme som gang på gang får den turnusen de ønsker. I og med at dette nevnes, kan det være et tegn på at det kunne vært bedre involvering ved turnusplanleggingen. Det er nå nyvalgt plasstillitsvalgt på enheten, og dette er en rolle de ikke har hatt tidligere. Det nevnes at verneombud og tillitsvalgt vil involvere de ansatte sterkere i turnusplanleggingen fremover. Autonomi eller selvbestemmelse, er viktig for å skape et motiverende arbeidsmiljø for kunnskapsarbeidere, jf. TURPAS-modellen

(Christensen og Foss, 2011). Det å være delaktig i beslutningsprosesser er viktig når det gjelder selvbestemmelse. Medvirkning er et sentralt punkt i Arbeidsmiljølovens §4-2, og arbeidsgiver skal legge forholdene til rette for at medvirkning skjer.

Turnusen som er valgt, fremmer en heltidskultur ved bofellesskapet. Det normale er fast 100% stilling, og alle de 9 langturnus-stillingene er faste 100%- stillinger. I følge Ingstad (2016a) er det en fordel med heltid ut i fra både pasientperspektivet, arbeidstakerperspektivet, arbeidsgiverperspektivet og samfunnsperspektivet. De ulike perspektivene har vi omtalt mer inngående i vårt teorikapittel. Samtidig kan *kun muligheter for heltidsarbeid* virke negativt på arbeidsforholdene for enkelte arbeidstakere. Dette med hensyn til eventuelle helseutfordringer, omsorgsoppgaver og hobbyer. Som nevnt har man ved Baneveien praktisert langturnus og hele stillinger fra første dag. Dette kan være en fordel da det kan være utfordrende å endre en etablert deltidskultur.

Tidsvelferd omtales som begrep i Amble og Ingstad (2016). Tidsvelferd omfatter den enkeltes subjektive oppfatninger av tiden. Arbeidsmengde sier ikke alt om belastning og arbeidspress. Arbeidets organisering har betydning for tidsvelferden. En god balanse mellom tid brukt på arbeid, fritid og familie er viktig for opplevelsen av tidsvelferd, og samhandlingen av disse har innvirkning på liv og helse. Ansatte som arbeider deltid, kan oppleve det mer strevsomt enn de som arbeider heltid. Som nevnt ovenfor virker det som om informantene greier å balansere arbeid, fritid og familie på en god måte, samtidig som en ser at turnusen kan ha utfordringer ved endrede livssituasjoner. Våre funn viser at ansatte opplever et tydelig skille mellom arbeidstid og fritid (Moland, 2015).

I arbeidsstokken ved Baneveien er det tre helgestillinger på 15%. Det innebærer arbeid hver tredje helg. Leder benevner disse stillingene som rekrutteringsstillinger. Flere av de ansatte i Baneveien begynte å jobbe i helgestilling. På den måten får den ansatte selv anledning til å teste ut om jobben passer for seg. Det kommer frem av intervjuet at leder jobber strategisk med rekruttering av arbeidstakere på denne måten, og at hun bruker helgestillingene som et virkemiddel for å rekruttere nye arbeidstakere. *Det jeg liker så godt med helgevaktene er når de kan tre inn i større stillinger* (leder). Dette er en formell strategi, en bevisst strategiprosess som er rasjonell, planlagt og styrt fra leder (Mintzberg og Waters, 1985). Som nevnt tidligere,



sliter mange kommunale enheter innenfor helse med å få tak i godt kvalifisert arbeidskraft. Å jobbe strategisk med rekruttering, og på den måten sikre tilgang til ressurser og kompetanse, vil være viktig når det gjelder å kunne gi et godt tjenestetilbud. Strategi som posisjon handler om måten organisasjonen vurderer handlingsmønstre for å posisjonere seg i forhold til rekruttering i et konkurrerende marked (Gotvassli og Vannebo, 2016). Baneveien er mye omtalt i media og er kjent innenfor fagmiljøet. Det holdes foredrag og det refereres til dem. Dette er et bevisst strategisk valg, blant annet for å rekruttere nye arbeidstakere.

Hvordan arbeidet organiseres, har betydning for de ansattes arbeidsforhold. De ansatte jobber i team på tre personer i ordinær 12 ukers turnus med overlapping mellom teamene i begge ender. Overlappingen gjør at en får en naturlig informasjonsutveksling og kunnskapsoverføring mellom teamene. Denne overlappingen hadde de ikke tidligere, og det ble gitt tilbakemelding på at teamene var for tette, *nærmest ekteskapslignende forhold*. Alle teamene har minst én person med medisinsk faglig kompetanse (sykepleier eller vernepleier). Ellers fungerer hjemmesykepleien som *backup* med hensyn til medisinsk kompetanse. Det å arbeide i faste team har mange fordeler; man kjenner hverandre godt og kjenner hverandres styrker og svakheter. En kan be om hjelp, og en tørr å eksponere egen faglighet eller manglende kompetanse når en jobber så tett sammen over lengre tid. Ved emosjonelle eller fysisk tunge oppgaver har en hverandre. Teamarbeid kan også gi muligheter for *Job crafting*, at man har muligheter for å gjøre arbeidet på forskjellige måter med tanke på helse, dagsform, situasjon etc. (Amble, 2016).

Arbeidsmiljøloven skal sikre gode arbeidsforhold for arbeidstakerne. Kapittel 10 i arbeidsmiljøloven omfatter arbeidstid. Arbeidstidsordningene skal være slik at arbeidstaker ikke utsettes for fysiske eller psykiske belastninger, og det skal være mulig å ivareta sikkerhetshensyn. Som nevnt i teorikapitlet, er turnusen som praktiseres ved Baneveien ikke i samsvar med arbeidsmiljøloven når det gjelder maksimalt antall timer pr. døgn og maksimalt antall timer pr. uke i de ukene det arbeides mest. I henhold til AML §10-12 kan fagforening inngå avtale som fraviker bestemmelsene i kapittel 10 om arbeidstid. Denne avtalen som omtales som *frivillighetserklæring*, må fornyes hvert år. Avtalen kan oppfattes som *skjør* i den forstand at den er avhengig av at alle ansatte skriver under, og at den må fornyes for hvert år.

### 7.3 Turnus, arbeidsmiljø- og helse

Sykefraværet ved Baneveien er uvanlig lavt, og de siste 8 årene har fraværet vært mellom 0,7% og 1,8 %. Det opplyses at ansatte strekker seg litt lenger når de vet de skal jobbe en komprimert periode. Leder forteller at det er stor takhøyde for å si ifra om man ikke er i form, og at man da kan få en lettere vakt. De deler vaktene inn i tre ansvarsområder; vaktansvar, hvit, og aktivitetsansvarlig. Det lave sykefraværet kan vel si noe om de ansattes arbeidsforhold. Ut i fra det leder sier, er det imidlertid rom for å møte på jobb selv om man ikke kjenner seg 100% frisk en dag. Det fortelles at det er mulig å møte på jobb, men at en kan få en lettere vakt. Dette kan være en mulig årsak til det lave sykefraværet. Vi har ikke hatt mulighet for å gå nærmere inn på om det kan finnes årsakssammenhenger mellom sykefravær og turnus i denne oppgaven, det hadde blitt for omfattende. Hovedtillitsvalgt er positiv til turnusen, men presiserer samtidig at det gjelder Baneveien. Hver enhet må finne sin måte, og hun mener Baneveien har funnet sin. Både hovedtillitsvalgt og ansatte mener at turnusen er det beste for ansatte og beboere i dag, samtidig som man må være åpen for andre løsninger og personlige tilpasninger i fremtiden.

Deduktive funn viser at det er mange meninger om denne typen turnusordning, og flere ledere og tillitsvalgte er skeptiske til de langsiktige konsekvensene av langturnus, spesielt blant de som ikke har egen erfaring med denne turnusordningen. Likevel synes langturnus å være det mest effektive enkeltstående tiltaket for å redusere omfanget av små stillinger i helsesektoren (Moland et al., 2015). Dette er med på å styrke våre funn. Intervjupersonene mener selv at turnusen ikke virker merkbart negativt på deres helse. De oppgir at de trenger noen timer før de får sove etter endt arbeidsdag, men at de samtidig har en bedre jobbhverdag med en slik turnus. En god balanse på tid brukt på arbeid, fritid og familie er viktig for opplevelsen av tidsvelferd, og samhandlingen av disse har innvirkning på liv og helse. Arbeidsmengde sier ikke alt om belastning og arbeidspress (Amble og Ingstad, 2016). Ved en slik turnus vil de ansatte følge beboerne gjennom hele dagen, både i rolige og travle perioder. Man slipper å bruke så mye ressurser rundt vaktskiftene, da det ikke vil være så mange av dem. En kan heller ikke se bort ifra at når ansatte følger brukerne i mer sammenhengende

perioder vil man kunne kjenne på mer tilfredshet ved jobben. De kjenner at de får fulgt opp brukerne på en bedre måte og er med på å skape mer trygghet og forutsigbarhet for brukerne (Hackman og Oldham, 1976). Det viser seg at meningsfullhet i jobben har positiv innvirkning på prestasjon og motivasjon, som igjen påvirker kvaliteten på tjenestene på en positiv måte. Ansatte blir mer motivert når de hjelper andre og er til verdi for andre (Grant og Parker, 2009).

Tilgangen til godt kvalifisert og motivert arbeidskraft, samt det å skape jobbtfredshet er i følge Gotvassli (2015, s.122-128) selve bærebjelken for et arbeidsliv med store oppgaver i fremtiden. Kombinasjonen lav turnover, tverrfaglighet, autonomi og stolthet over arbeidsplassen kan føre til økt motivasjon og jobbtfredshet, som igjen kan være med på å gi bedre tjenester i Baneveien. Prestasjoner og mestring handler om at man ser at man kan bidra med noe og at arbeidet er meningsfylt. Større stillinger gir økt involvering i arbeidet og økt jobbtfredsstillelse (Moland, 2015). Kunnskapsmedarbeidere har ofte utfordrende oppgaver knyttet til usikkerhet, kompleksitet og belastninger. Det er viktig at disse balanseres, og at utfordringene holdes på et nivå som er mulig å mestre og at man kan holde seg i *flytsonen*. Det blir dermed ikke så belastende at det medfører sykemeldinger eller jobbskifter. Lederen sin væremåte kan virke inn i den meningsskaping som foregår blant medarbeiderne (Bolman og Deal, 2014).

I Baneveien legges det vekt på debriefing når uforutsette situasjoner oppstår, samtidig som det skjer en overlapping mellom vaktlagene ved at en ansatt fra *vaktlag 1* jobber sammen med *vaktlag 2*. Dette sikrer flyt og overføring av informasjon og kunnskap. Lange vakter kan skape utfordringer, men det fortelles at det er en kultur for å si ifra og få en pause om det blir for mye. Turnusen har sine ulemper ved at den kan bli for intens. De ansatte er avhengige av pauser når det blir for mye, men uttrykker at det er rom for å si ifra.

I følge Arbeidsmiljølovens §4-2 skal arbeidsgiver sørge for at arbeidstakere gis mulighet for personlig og faglig utvikling og at arbeidet tilrettelegges med hensyn til arbeidsevne, helse, alder og øvrige forutsetninger. En kan undre seg over om recovery-filosofien påvirker ansattes syn på egen funksjonsevne, og at det er mulig å komme på jobb selv om man ikke yter 100% en dag. Dette sier noe om arbeidsforholdene i Baneveien. Det er alltid bruk for

dine ressurser. Det nevnes at ansatte strekker seg litt lenger når man bare skal jobbe tre vakter. Recovery-filosofien er unik i den forstand at den har sine røtter i menneskers egne erfaringer med hva som hjelper og hva som er viktig i livsprosesser. Erfaringskunnskapen har synliggjort at det ikke er nok med behandling og profesjonell hjelp. Det er like viktig med sosiale forhold (Borg og Karlsson, 2017). Dette er også i tråd med tanken om et inkluderende arbeidsliv, med rom og plass til alle (AML §1).

Langturnus medfører færre skifter mellom jobb og hjemmearbeid. Få vaktskifter kan virke positivt med tanke på den totale belastningen på arbeidstakeren. Når man er i en jobbperiode, er man på jobb, og når man er i en friperiode kan man stille opp 100% for barn og familie. Lengden på friperioden kan virke positivt når det gjelder å kunne koble av fra jobben. Leder ser på de ansatte når de er på siste vakt før fri, at energien ikke er så høy. Når det nye teamet kommer inn, er de fulle av energi. Ansattes kontroll over egen arbeidstid og fritid er en sterk driver for å greie å stå i de lange vaktene (Moland, 2015). Våre funn tyder på at behovet for sammenhengende fri etter en intensiv arbeidsperiode blir vektlagt høyt, slik at de ansatte får tatt seg igjen. De føler de har et *hav av fritid* når de er ferdige med en arbeidsperiode, og at de lengter etter å komme på jobb når friperioden er over. Alle informantene er positive til sin egen turnus. Turnusen må ha en rytme som ivaretar god restitusjon, samt at den gir rom for samarbeid og oppgavefellesskap. Dette demper stress og gir felles erfaringer som kilde til læring (Amble, 2016). Det at de avslutter vakta klokka 21.00 gjør at de har et par timer fri, og har tid til å roe ned før de tar kveld. Ved andre typer turnuser der ansatte jobber enten formiddag, ettermiddag eller natt, er ettermiddagsvakta gjerne ikke ferdig før kl. 23.00. Da må man ofte tidlig opp, da tidligvakta gjerne starter mellom 07.00 - 08.00, og før den tid skal barna leveres i barnehage eller på skole. Her vil det være større utfordringer med å kunne få nok søvn mellom vaktene. Etter en sammenhengende arbeidsperiode oppgir flere ansatte at de trenger en roligere dag for å komme seg litt. Å jobbe sammenhengende i tre til fire dager med en arbeidstid på 14 timer pr. dag oppgis som krevende. Intervjupersonene sier at de trenger tid til å lade batteriene etter en vaktperiode. Det bemerkes at det er godt og nødvendig å ha en sammenhengende friperiode for å samle energi når man jobber med en så krevende gruppe som dette. Det er tydelig at de ansatte trenger litt tid til å kople seg av og på jobben. I så måte er friuka gull verdt for helsa. Fungerer ikke turnusen med tanke på nok søvn og hvile, vil dette kunne føre til mistrivsel (Herzberg et al., 1993).

Alle intervjupersonene er enige om at arbeidsmiljøet er godt. De kjenner hverandre, er trygge på hverandre og har en god jobb-dynamikk. De bytter vakter og deler på krevende brukere. Bedre arbeidsmiljø og jevnere fordeling av belastninger er en positiv faktor for arbeids- og tjenestesituasjonen ved langturnus (Moland, 2015). Det er lov å føle seg redd og si i fra om at jobben til tider er utfordrende. Flere av intervjupersonene sier at når man går så lange vakter, kjenner alle hverandre på godt og vondt. Dette kan tyde på at ansatte føler mestring i jobben og en trygghet i teamet. Deci og Ryan (2000) opererer med tre faktorer som må være til stede for at arbeidstakere skal føle seg motivert. En av disse er å mestre sine arbeidsoppgaver. Det skal gies mulighet for variasjon, innflytelse og faglig ansvar. Informasjon og opplæring skal gies slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer (AML §4-2).

Uoverensstemmelser løses som oftest på laveste nivå. Ifølge leder har Baneveien alltid gjort det godt i undersøkelser som går på arbeidsmiljø og trivsel, og det er sjelden leder involveres i personalkonflikter. Det kan virke som om de ansatte føler tilhørighet til jobben, og at de føler at de er en del av et fellesskap. Samtidig har de hverandre når de er redde, og jobben blir vel utfordrende (Christensen og Foss, 2011). Truende adferd hos enkeltpersoner er noe de har erfart, og da er det viktig at leder lytter, samhandler og skaper trygghet. Arbeidskollegiet og leder er oppmerksomme når slike situasjoner oppstår, og det legges vekt på debriefing og samtaler for å skape trygghet.

Ansatte opplever det som positivt at de av og til får inn studenter. Dette gjør at de må skjerpe seg, og de må tenke over hvorfor de gjør ting på bestemte måter. I tradisjonelle turnusordninger i institusjoner kan det være utfordringer med å integrere nattevaktene i arbeidskollegiet. Det kan lett bli *oss* som går dag og *de* som går natt. Ved Baneveien er det egne nattevakter, men det er alltid en sovende nattevakt som er sammen med den våkne nattevakten. På den måten jobber nattevaktene sammen med de andre ansatte. Organisasjonen betraktes som et kollektiv de ansatte tilhører, mer enn som en arbeidsplass bestående av uavhengige individer. Samtidig understrekes betydningen av fellesskap og gjensidighet (Morgan, 2004).

Kombinasjonen lange vakter og uforutsette hendelser kan være en utfordring. Det er ikke ofte det skjer, men av og til skjer det uforutsette hendelser ved bofellesskapet som kan medføre brudd på arbeidsmiljøloven. Dette kan være for lite hvile mellom vaktene, eller at vekten forlenges. Det ser ut som om det er et tema det ikke blir snakket særlig mye om, og det understrekes i intervjuene at det burde vært mer fokus på dette. Leder ser at hun kunne vært flinkere til å melde om slike hendelser til sin overordnede. Intervjupersonene sier at dette stort sett løses ved at en kommer senere på vakt dagen etterpå. Arbeidets organisering har betydning for tidsvelferden; rytme, intensitet, forutsigbarhet, mulighet for mestring og arbeidets plassering i døgnet (Amble og Ingstad, 2016). Kapittel 10 i arbeidsmiljøloven omfatter arbeidstid. Arbeidstidsordningene skal være slik at arbeidstaker ikke utsettes for fysiske eller psykiske belastninger, og det skal være mulig å ivareta sikkerhetshensyn.

## 7.4 Turnus, arbeidsforhold og tjenestetilbud

Når det gjelder innvirkningen turnusen har på tjenestene som gis ved bofellesskapet, tyder våre funn på at turnusen påvirker kvaliteten på tjenestene på en positiv måte. Det anføres at det er lettere å gjennomføre jobben med denne turnusen. Man kan følge opp brukerne gjennom hele dagen, og man kan planlegge aktiviteter og følge opp neste dag. Ansatte ser at vaktlengden og store stillinger gir bedre tjenestekvalitet. De viser forståelse for sammenhengen mellom egen arbeidstid og tjenestekvalitet uten at turnusen går ut over egen livskvalitet (Moland et al., 2015). Brukerne får færre personer å forholde seg til gjennom døgnet. Trygghet og fleksibilitet er viktige forhold for å kunne utøve gode tjenester. Når det gjelder ulemper, så nevnes det at det kan bli intenst i perioder, og at det er nødvendig å ta pauser når det blir for mye. Møtevirksomheten er definitivt utfordrende, da ansatte ofte deltar på møter i friperioden sin.

Som nevnt legger Baneveien bofellesskap stor vekt på aktivitet blant beboerne. Det understrekes at muligheten for turer og aktiviteter blir større når ansatte er på jobb hele dagen, og at tilbudet ville blitt forringet ved vaktbytte midt på dagen. Ved en tredelt turnus, blir det tre vaktskifter i løpet av et døgn. Dette gjør at dagen blir unødvendig oppstykket. Dersom en er på aktiviteter eller turer utenfor huset, kan det oppfattes som stressende alltid å måtte tilbake til vaktskifte. I følge Recovery-filosofien kan boligen fungere som en god

behandlingsarena, samtidig som den er en god arena for læring av nye mestringsstrategier. For å kunne trives i egen bolig er det viktig å kunne fylle livet med innhold, etablere nettverk og delta i sosiale aktiviteter. Langturnusen gjør det lettere å jobbe etter Recovery-filosofien, da turnusen gjør det enklere å delta i ulike aktiviteter. De ansatte bruker mye av arbeidstiden til å motivere til deltakelse i sosiale aktiviteter, samt å hjelpe til med transport og tilrettelegging (Borg og Karlsson 2017).

Med så lange vakter, gir det hver ansatt mer tid til å kunne legge opp dagene slik de ønsker, såkalt *job crafting* (Amble, 2016). Herzberg et al., (1993) benevner forhold som skaper trivsel i arbeidslivet for motivasjonsfaktorer. At arbeidstakeren opplever ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, fremmer motivasjonen. Det kan være alt fra å planlegge og legge opp arbeidsdagen og arbeidsuka selv, til større ansvar som planlegging over lengre tid. Med de lange vaktene ansatte ved Baneveien bofellesskap har, kan de legge opp til aktiviteter og få dem gjennomført mens de er på vakt. Ofte kan dette være prosesser som må arbeides med over lengre tid. Det nevnes at motivering av brukerne ofte må startes to dager før noe skal skje. Beboerne kan forholde seg til de samme personene gjennom hele dagen, flere dager på rad. Våre funn tyder på at intervjupersonene mener lange vakter gjør det enklere å følge opp brukerne. Det understrekes at det vil være ustabil om en skal lage avtaler med brukerne og få noen andre til å følge opp. Dette tyder på at de ansatte føler eierskap til jobben og kanskje yter det lille ekstra, at den innsatsen man yter, står i rimelig forhold til det man får tilbake av ytre og indre belønninger. Indre motivasjon skapes med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de arbeidsoppgavene som utføres (Dysvik og Kuvaas, 2016).

Turnusen har sine ulemper vedrørende møteaktivitet etc., fordi ansatte som har friperiode må komme tilbake for å delta i møter. Det understrekes at det ikke er noe krav om dette, at en har sekundærkontakter som kan møte. Likevel kan det virke som om de ansatte stort sett møter på de interne møtene når de har fri. Selv om en får avspasering for dette, er det ikke vanskelig å se at det kan medføre en ulempe for den enkelte. Den sammenhengende friperioden, som mange av de ansatte har nevnt, og som er en fordel ved denne type turnus for å kunne koble av, blir brutt. Våre funn tyder på at de ansatte føler stort personlig ansvar for å følge opp beboerne, at de ikke skyver det over på andre når de har satt i gang en prosess. Ut i fra dette

kan det se ut som om ansatte har en sterk indre motivasjon for jobben. Det viser seg at det er sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og jobbresultater (Dysvik og Kuvaas, 2016).

Hva kan ligge til grunn for den indre motivasjonen ved bofellesskapet? Deci og Ryan (2000) beskriver tre ulike faktorer som må være tilstede for at arbeidstakere skal oppleve indre motivasjon. Autonomi, at man skal kunne ta valg selv, er viktig. Våre funn tyder på at de ansatte ved Baneveien har stor grad av autonomi, den enkelte arbeidstaker har stort ansvar og kan ta en rekke valg på egen hånd. De andre faktorene som nevnes av Deci og Ryan er kompetanse, at man får brukt kompetansen sin samt tilhørighet, gjennom å oppleve gode relasjoner med andre i jobbsammenheng. Våre funn tyder på at begge disse faktorene er tilstede ved Baneveien. Herzberg viser til at ansattes trivsel er sterkt knyttet til arbeidsoppgavene, mens mistrivsel er mere knyttet til arbeidsmiljø og hvordan de blir behandlet. Det faktum at arbeidstakerne ved Baneveien sier de opplever ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, er en av faktorene som kan virke positivt inn på motivasjonen. Motivasjonsfremmende faktorer er i følge Herzberg arbeidets karakter, at oppgavene er interessante, utfordrende og varierte (Herzberg et al., 1993).

Våre funn tyder på at intervjupersonene er samstemte til turnusens positive virkning på tjenestene som gis ved enheten. Det er viktig at de ansatte selv mener at de kan gjøre en god jobb. Medarbeiderne har mulighet for å se en større mening med jobben de utfører. De kjenner de gjør noe som betyr noe for andre som har innvirkning på andres liv. Dette er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet (Hackman og Oldham, 1976). Motivasjon kan virke positivt på ytelsen og resultatet i arbeidet, det har med andre ord en positiv virkning på tjenestekvaliteten som gis (Dysvik og Kuvaas, 2016).

Arbeidstakerne er delt inn i team, med tre personer i hvert team. Teamene er tverrfaglig sammensatt, men alle teamene har en ansatt med medisinsk kompetanse, da dette er nødvendig for medisinerer. Det vil være rimelig å anta at denne tverrfagligheten kan være en fordel ved løsning av komplekse arbeidsoppgaver, dersom man greier å utnytte hverandres teoretiske og erfaringsmessige kunnskap. Ved å arbeide i team på denne måten, vil kunnskap kunne overføres mellom de ansatte. Forståelsen av læring blir et sett av aktiviteter som er



innvevd i en sosial og kulturell kontekst der læring skjer ved deltakelse i praksisfellesskap (Gotvassli, 2011). Måten ansatte er organisert på kan virke positivt når det gjelder kunnskap og kunnskapsoverføring. Når en går sammen med de samme personene gjennom hele dagen, flere dager på rad, blir en godt kjent. At en kjenner hverandres egenskaper og kompetanse kan virke positivt for å kunne utnytte kompetansen på best mulig måte. Det å arbeide i faste team har fordeler, fordi man kjenner hverandre godt. En kan be om hjelp, og en tør å eksponere egen faglighet eller manglende kompetanse når en jobber så tett sammen over lengre tid (Amble, 2016). Leder jobber fast dagtid og blir på en måte kontinuiteten i det daglige. Ved praktiske utfordringer i det daglige arbeidet utvikles nye strategier, og de er en viktig del i organisasjonen, selv om de ikke er dokumentert i offisielle dokumenter eller planer (Gotvassli og Vannebo, 2016).

Utfordringene kunne tidligere være å få til samarbeid og kunnskapsoverføring mellom teamene. For å få til dette har Baneveien de siste årene praktisert at teamene overlapper hverandre både i starten og ved slutten av en turnusperiode. På denne måten får alle jobbe sammen med alle. I tillegg til dette har enheten gode rutiner for rapportering og overføring av beskjeder. Når aktører tilegner seg erfaringer og kompetanse for å håndtere ulike endringer, skaper dette læringsprosesser som kommer til syne som mønstre som vokser frem over tid, strategi som mønster (Gotvassli og Vannebo, 2016).

Leder ved bofellesskapet forteller at rekruttering av kvalifisert arbeidskraft ikke er noe problem ved Baneveien. Våre funn når det gjelder rekruttering og lite *turnover*, tyder på at Baneveien bofellesskap er et attraktivt sted å arbeide. I følge Ingstad (2016b) er heltid og attraktive arbeidstidsordninger av betydning når man skal rekruttere arbeidskraft. Ved siste utlyste sykepleierstilling var det 22 søkere. Flere av de ansatte peker på at turnusen kan være årsak til det store antallet søkere. Samtidig var det bare én av intervjupersonene som nevnte turnusen som årsak til at vedkommende begynte å arbeide ved Baneveien. Våre deduktive funn viser at flere kommuner og institusjoner opplever at heltidsansettelser og alternative arbeidstidsordninger har økt arbeidsplassens evne til å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft, og at de har fått mer stabilt personell. Dette er en sterk driver hos de få som har prøvd det ut (Moland et al., 2015). Hvorvidt en klarer å rekruttere kompetent arbeidskraft og holde på den, vil ikke bare være avhengig av om en klarer å etablere en heltidskultur. Like viktig kan det

trolig være at man har attraktive arbeidsordninger som fagfolk ønsker å jobbe i, og at de ansatte opplever at de mestrer arbeidet (Ingstad, 2016b). Det jobbes bevisst strategisk for å belyse turnusens positive fordeler både for ansatte og tjenestemottakerne (Hernes, 2016). Det er samtidig verdt å merke seg at turnusen oppgis som så viktig for de ansatte, at samtlige har valgt å organisere seg i den fagforeningen som er mest positiv til turnusen.

Vår forskning støttes av forskning utført av Moland og Bråthen (2012) om langturnus og hele stillinger i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke. Undersøkelsen viste at brukerne fikk et bedre tilbud, og flertallet av de ansatte var fornøyde med langvakter. Fordelene med langturnus som er påpekt i denne undersøkelsen, er stort sett de samme som vi har kommet frem til. Man kan planlegge for lengre perioder, man slipper vaktskifter midt på dagen, og en slipper å overlate arbeidsoppgaver til andre.

En undersøkelse av fem enheter innenfor tjenester for utviklingshemmede og/eller psykisk syke i Bergen kommune i 2009 støtter vår forskning knyttet til sammenhengen mellom lange vakter og kvalitet på tjenestetilbudet. Undersøkelsen hadde som hensikt å prøve ut ulike langturnuser for å kunne tilby bedre tjenester og samtidig utnytte arbeidskraft-ressursene bedre. Effekter i form av bedre tjenestekvalitet kom tydelig frem i denne undersøkelsen. Det viste seg at tjenestene i større grad ble lagt opp etter den enkeltes behov, vaner og ønsker enn i tradisjonell turnus. Færre ansatte gjorde det mer forutsigbart og trygt for brukerne. Det ble færre brudd i dagsrytmen i form av vaktskifter og lav turnover, noe som brukerne opplever som positivt. Ansatte og brukere hadde tilstrekkelig tid til å gjennomføre en planlagt eller spontan aktivitet uten å bli avbrutt av vaktskifter. Brukermedvirkningen økte, og pårørende var mer informert og delaktig i utformingen av tjenestetilbudet (Bråthen, 2016). En studie på sykehjem i 2013-2014 konkluderte med at langvakter er en ny måte å jobbe på, og for å få best effekt burde alle ansatte jobbe i en slik turnus (Ingstad, 2016b).

Det er få ansatte som går i langturnus som mener tjenestekvaliteten blir svekket i en slik turnus. Unntaket gjelder hvis det er stor belastning gjennom hele vakta. Dette kan føre til redusert kvalitet, da ansatte blir slitne og yter mindre (Moland et al., 2015). En studie blant

sykepleiere på akuttavdeling viste at hyppigheten av feil økte med lange vakter, spesielt på medikamenthåndtering (Scott et al., 2006).

Det klareste resultatet vi kan se av vår forskning, er at våre funn tyder på en sammenheng mellom langturnus og tjenestetilbud ut i fra de ansattes perspektiver. Langturnus er ifølge de ansatte med på å gi beboerne ved bofellesskapet bedre tjenester.

## 7.5 Ledelse, kultur og medvirkning

Et av de viktigste målene med verdibasert ledelse er å utvikle en sterk forpliktelse og tilhørighet blant de ansatte og bygge på verdier i organisasjonen (House, 1996). For å oppnå dette er det viktig at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen og definerer seg selv med de samme attributtene. *...Baneveien er dem, den er deres, de er fleksible* (leder). Under intervjuene kom stoltheten og eierskapet til bofellesskapet tydelig frem både hos leder og ansatte. Innenfor verdibasert ledelse er selvledelse en viktig dimensjon. Medarbeidere med høy kompetanse og autonomi preger dagens arbeidsliv. Lederne må gi tillit, og det må aksepteres at kunnskapsarbeidere leder seg selv (Busch, 2011). Leder ved Baneveien er åpen for kreativitet og medvirkning fra ansatte. Ansatte oppgir at leder gir dem muligheter til å prøve nye ting. Det viktigste som skiller autoritære ledere fra demokratiske ledere, er evnen og viljen til å delegerer beslutningsmyndighet og trekke medarbeidere med i beslutningsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Forskning på bruk av langvakter i Bergen kommune viste at langvakter bidro til mer engasjement i arbeidet og til at ansatte tok mer ansvar (Bråthen, 2016).

Leder forteller at hun er avhengig av sine ansatte og opptatt av medvirkning og tidlig involvering. Lederen sin væremåte kan virke inn på den meningsskapning som foregår blant medarbeiderne. En leder som bruker mye tid på å involvere medarbeidere i beslutninger, kan oppnå en annen form for tilslutning enn en som tar de fleste beslutninger alene, jf. den strukturelle rammen (Bolman og Deal, 2014). Det er rom for å prøve nye ting som kanskje er *litt hårreisende* i utgangspunktet, men de får lov å prøve. Ansatte er fornøyde og opplever at de har *frie tøyler*. Det oppgis at lederen er en av grunnene til at det har blitt en slik kultur, og det hadde ikke vært mulig med en *kjedelig* leder som ikke var villig til å prøve noe nytt. På den måten så åpner leder opp for at fremvoksende ideer kan komme frem og prøves ut for å

kunne gi et best mulig tjenestetilbud. Dette beskriver hvordan det strategiske arbeidet påvirker tjenestetilbudet og arbeidsforholdene i Baneveien. En måte å definere fremvoksende strategier på er igrusmodellen av Mintzberg (Hernes, 2016).

Mintzberg (2009) mener at en måte å forstå ledelse på er å utvikle en praksisnær og pragmatisk, men likevel kunnskapsbasert tilnærming, der kunnskap fra kunst og vitenskap forenes. Det å inneha både det vitenskapelige blikket *the eye of science* og det kunstneriske blikket *the eye of art* skaper en toøyd klokskap som gjør det lettere å navigere i en kompleks virkelighet (Irgens, 2011a og Irgens, 2011b). Det som gjøres på overflaten påvirker organisasjonen på et dypere nivå. En kan ikke bare tegne et organisasjonskart og lage retningslinjer for å lykkes, men en må også ha evnen til å se fenomener som tilhører de dype strukturene og håndtere det uforutsette. Ansatte beskriver det tverrfaglige kollegiet med at de utfyller hverandre og improviserer i daglige hendelser for at *brukerne skal ha en best mulig hverdag hver dag*. Holdningen er at *en god dag er en god jobb gjort*. Våre funn kan tyde på at lederen i organisasjonen også har med seg det *kunstneriske øye* i sitt lederskap, da faktorer som blant annet kreativitet og motivasjon vektlegges.

Leder av Baneveien bofellesskap jobber i dag 50% som leder og 50 % som miljøterapeut, men synes ikke at det er noen suksess med delt stilling. Tiden til lederfunksjonen strekker ikke til når de har vokst så mye i antall brukere. Ut i fra et arbeidsgiverperspektiv gies det bedre tid til å utøve ledelse når en har færre ansatte å forholde seg til (Ingstad, 2016a). I et prosessperspektiv, med tanke på kultur og identitet, vil man gå fra å stille spørsmålet *hvem er vi som organisasjon* til å stille spørsmålet *hvem er vi i ferd med å bli som organisasjon?* Dette gjør at en kan stille spørsmål om hvem vi var, hvem vi er og hvem vi vil være (Hernes, 2016). Som nevnt har Baneveien bofellesskap utfordringer med hensyn til lederrollen på grunn av at antall brukere har økt mye de siste årene. Hvordan kan dette virke inn på organisasjonens kultur og identitet? Det vil være viktig at de gjør seg noen tanker omkring hva de er i ferd med å bli som organisasjon og hvem de vil være i fremtiden.

Et felles verdigrunnlag er viktig i kunnskapsorganisasjoner. Ifølge psykologen og organisasjonsteoretikeren Edgar Schein er organisasjonskultur de samlede normer og verdier som hersker i en organisasjon. Dersom verdiene deles av mange personer, vil de fremstå som

normer, det vil si sosiale handlingsregler som angir hva som er rett og gal atferd i en sosial situasjon, og dette vil påvirke individenes atferd. Sitatet *vi er ikke opptatt av å se begrensninger til brukerne, men muligheter* kan indikere et felles verdisyn medarbeiderne har til mennesker. House (1996) knytter verdibasert ledelse til hvordan leder evner å skape en visjon som skaper moralsk engasjement blant de ansatte.

I følge modellen til Edgar Schein (1987) består organisasjonskultur av tre nivåer, det er artefakter, verdier og antakelser. *Artefakter* er det vi kan observere når vi studerer eller opplever en organisasjon. Det kan være fysiske objekter eller symboler som f.eks. logo, teknologi og ord som brukes. Baneveien har en rekke effekter de bruker, som kan være en form for artefakter, som eksempel kan nevnes egen logo, treningsklær og blogg.

Bofellesskapet har fått god medieomtale gjennom aktivitetsprosjektet, og de har blitt kjent gjennom at mange ansatte og beboere sykler Birken hvert år. I tillegg er de veldig synlige ute i gatebildet med sine gjenkjennbare logoer og felles bekledning. Begrepet *image* brukes om oppfatninger av organisasjonen hos andre utenfor organisasjonen. *Image* kan kobles til identitet på en lignende måte som identitet kobles til kultur, men forskjellen er at koblingen mellom image og identitet oppstår i møtet mellom interne og eksterne aktører. Våre funn kan tyde på at Baneveien bofellesskap har opparbeidet seg et image som *de med langvaktene og de som sykler Birken* (Hernes, 2016).

I intervjuene kommer kultur opp som et viktig moment. Det er kultur for å være fleksibel i fordeling av arbeidsoppgaver gjennom hele arbeidsdagen. Det er kultur for å gi og ta, og det er stor fleksibilitet når det gjelder å bytte vakter. Filosofien er å tenke muligheter istedenfor begrensninger, og dette har blitt en del av kulturen. Kultur og identitet ligger tett på hverandre, det samme gjør organisasjonskultur og organisasjonsidentitet. En kan si at identitet er et speilbilde av en organisasjons kultur (Hernes, 2016). Med henblikk på kultur og identitet ser vi at Baneveien bofellesskap er kjent for og skiller seg fra andre bofellesskap, hovedsaklig med bakgrunn i aktivitetsprosjektet og langturnusen. Innenfor fagmiljøet er de godt kjent for sin langturnus, mens blant innbyggerne i Gruva kommune og utenfor kommunegrensene er det aktivitetsprosjektet som fanger interessen. Langturnusen og aktivitetsprosjektet er en viktig del av kulturen og identiteten til bofellesskapet. Recovery-filosofien trekkes frem som en grunnleggende verdi, og tverrfagligheten gir en styrke i form

av læring og mestringstro. Det legges vekt på frihet, ansvarliggjøring og medvirkning (Borg og Karlsen, 2017). Leder forteller at de scorer høyt på medarbeiderundersøkelsen *10-faktoren* på punktene som gjelder ansvarliggjøring og mestringstro.

## 8. Konklusjoner, funn og veien videre

Vi har i denne oppgaven redegjort for sammenhenger mellom langturnus og arbeidsforhold, samt langturnus og tjenestetilbud ved Baneveien bofellesskap. Både arbeidsforhold og tjenestetilbud er avhengig av en rekke faktorer, og noe rundt kompleksiteten knyttet til dette kom frem i vår empiri. Som nevnt under drøftingen har vi ikke greid å finne vesentlige forskjeller i svarene mellom de to gruppeintervjuene og intervjuet med leder alene. Vi ser at det kun er hovedtillitsvalgtens svar som skiller seg ut, ved at han/hun svarer mer generelt og formelt enn de andre intervjupersonene. I og med at hun ikke jobber ved Baneveien til daglig, er det ikke unaturlig at hennes svar skiller seg ut. Likheten i svarene i de tre intervjuene uttrykker en samstemthet som gjør at de er med på å underbygge hverandre.

### 8.1 Svar på problemstillingen

Vår overordnede problemstilling er som følger:

**Hvilken betydning har turnusen for arbeidsforhold og kvaliteten på tjenestetilbudet i Baneveien bofellesskap?**

**Forskningsspørsmål 1:**

**Hvilken betydning har turnusen for de ansattes arbeidsforhold i Baneveien bofellesskap ut i fra de ansattes perspektiver?**

Vi har valgt å begrense ansattes arbeidsforhold til å omhandle elementer innenfor organisatoriske og psykososiale arbeidsforhold. Vi har ikke valgt å innbefatte de fysiske arbeidsforholdene.

Vi ser av empirien at de ansatte oppgir både fordeler og ulemper med turnusen vedrørende arbeidsforhold. Våre funn tyder på at turnusen passer godt for mennesker i ulike livsfaser, både for yngre arbeidstakere med små barn og eldre arbeidstakere. Det oppleves en større ro

ved langvakter og med mindre stress. Dette kan være et argument for at turnusen oppleves god også for de eldste ansatte. De faste teamene kjenner hverandre godt, slik at muligheten for å få tilrettelagt arbeid evt *en lettere vakt* når det trengs, er til stede. Det oppgis som positivt at turnusen praktiseres med fleksibilitet når det for eksempel dreier seg om å kunne bytte vakter. Angående søvn og hvile, viser våre funn at ansatte ikke opplever dårligere søvn, men at det var behov for en litt roligere dag etter tre langvakter på rad. Våre funn viste at en overlapping i turnusen var viktig for informasjonsoverføring og kunnskapsdeling.

Intervjupersonene opplever en balanse mellom tid brukt på arbeid, fritid og familie, såkalt tidsvelferd.

Når det gjelder ulemper pekes det på at turnusen ikke er i samsvar med arbeidsmiljøloven og at turnusen er sårbar i og med at den bare godkjennes for ett år av gangen. En annen ulempe er at det kan være utfordrende å få til spesialtilpasninger. Dette kan gjøre det vanskelig å fortsette å arbeide ved Baneveien om man får problemer med helsen eller kommer i en endret livssituasjon. Turnusen har ulemper med tanke på møtevirksomheten. Mange ansatte stiller opp på møter i friperiodene sine, selv om det ikke er pålagt. Dette begrunnes med motivasjon og engasjement i arbeidet, men gjør at den sammenhengende friperioden blir oppstykket. Å jobbe sammenhengende i 14 timer i 3-4 dager gjør at man blir sliten og utladet etter en turnusperiode, man trenger en dag *off* uten nye planer, før man kommer i gang med fritidssysler etc.

Man er ferdig kl. 21.00 på kvelden, og selv om man kanskje trenger litt tid for å roe ned, vil det være mulig å kunne få en god natts søvn mellom vaktene. Lengre sammenhengende friperioder gjør det enklere å koble helt av fra jobben, og muligheter for trening i arbeidstiden kan ha positiv virkning på arbeidsforholdene. Lange vakter gir færre skifter mellom jobb og fritid. Det forhold at den enkelte ansatte selv føler at han greier å følge opp brukerne bedre ved lengre sammenhengende tilstedeværelse, anses også som positivt. Opplevelsen av å yte gode tjenester kan være noe som oppleves godt for den enkelte arbeidstaker.

Det lave sykefraværet kan indikere noe om de ansattes helsetilstand og arbeidsmiljøet i Baneveien. Sykefraværet er uvanlig lavt, det har ligget mellom 0.7% og 1.8% de siste 8 årene. Vi ser at det er rom for at de ansatte møter på jobb selv om de ikke er 100% friske, da det er mulig å få en lettere vakt. Det praktiseres teamarbeid med faste team der de ansatte

kjenner hverandre godt, som gjør at man har mulighet for å utføre arbeidet på forskjellige måter avhengig av kompetanse, helse, dagsform og situasjon. I tillegg er det stor frihet i utøvelsen av arbeidsdagen, såkalt job-crafting. Dette skaper motivasjon og jobbengasjement som kan virke positivt inn på tjenestetilbudet. Vi har ikke hatt mulighet til å gå i dybden på om det kan finnes andre årsakssammenhenger mellom sykefravær og turnus i denne oppgaven, det hadde blitt for omfattende. Dette er imidlertid et tema det hadde vært interessant å forske videre på.

Turnusen anses som så viktig for de ansatte at de har valgt å organisere seg i den fagforeningen som er mest positiv til turnusordningen. Intervjupersonene nevner viktigheten av kulturen i flere sammenhenger når de beskriver arbeidsforholdene. Det er en kultur for å gi og ta, og filosofien er å tenke muligheter istedenfor begrensninger. Langturnusen og aktivitetsprosjektet er en viktig del av kulturen og identiteten ved bofellesskapet. Recovery-filosofien trekkes frem som en grunnleggende verdi.

Ledelsen som utøves har betydning for de ansattes arbeidsforhold. Våre funn tyder på at de ansatte er godt fornøyd med ledelsen. Det åpnes for kreativitet, og de ansatte kan komme med innspill og egne forslag til løsninger.

## **Forskningsspørsmål 2:**

### **Hvordan virker turnusen inn på de ansattes opplevde kvalitet på tjenestetilbudet?**

Med bakgrunn i hva som var mulig å få til med våre ressurser og vår tidsplan, har vi begrenset vår forskning til å se på tjenestetilbudet ut i fra de ansattes perspektiver. Det hadde vært interessant å innhente data fra beboere og/eller pårørende, dette kunne gitt oss et annet perspektiv på tjenestenivået.

Som nevnt har vi valgt å la de ansatte selv definere hva de legger i kvaliteten på tjenestetilbudet. Ifølge de ansatte er mestringsopplevelse, tid til relasjoner og tilgjengelige ansatte med på å bestemme kvaliteten på tjenestene.

Debrifing og overlapping mellom vaktlagene er med på å sikre flyt og overføring av kunnskap. Ansatte uttrykker stor grad av personlig ansvar og indre motivasjon for jobben.



Indre motivasjon virker positivt på ytelsesresultatene på jobben, og påvirker på den måten kvaliteten på tjenestene som gis.

Vi har funnet en positiv sammenheng mellom langturnus og kvaliteten på tjenestetilbudet ut fra de ansattes perspektiver. Lange vakter er viktig for å skape trygghet, fleksibilitet og bedre kontinuitet. Å slippe vaktskifte midt på dagen gjør at de ansatte kan følge brukeren gjennom hele dagen, og de vil dermed lettere fange opp variasjoner i helse og form. Den sammenhengende turnusen gjør det enklere å gjennomføre planlagte og spontane aktiviteter sammen med brukerne, og motivere for aktivitet gjennom hele dagen. 100% stillinger gjør at brukerne får færre personer å forholde seg til. Funnene våre er i samsvar med en studie av bofellesskap innenfor psykisk helse og utviklingshemmede (Moland og Bråthen, 2012), en undersøkelse av fem enheter i Bergen kommune i 2009 (Bråthen, 2016) og en studie av ulike typer langturnus på sykehjem i 2013-14 (Ingstad, 2016b).

## 8.2 Hvordan kan andre ha nytte av vår forskning?

Hvilken nytte kan så andre enheter ha av å lese vår forskning? Baneveien bofellesskap har tatt i bruk ulike virkemidler for å kunne tilby best mulige tjenester for brukerne. Turnusen er et av virkemidlene de bruker. Vi vil tro at det kan være både interessant og nyttig for andre å lese vår forskning med tanke på sammenhengen mellom kvaliteten på tjenestene og turnusen som er valgt. Samtidig har vi belyst noen sider ved turnusens betydning for arbeidsforholdene ved Baneveien bofellesskap.

Bofellesskap og institusjoner er forskjellige i størrelse, de har ulike kulturer og har brukere med ulike behov og utfordringer. Å endre turnus er heller ingen enkel prosess. Fordelen ved Baneveien er at de har hatt samme turnus fra starten av. Det kan være vanskelig å ukritisk kopiere Baneveiens løsninger andre steder. Kanskje kan løsningene som er valgt ved Baneveien bofellesskap gi inspirasjon for andre til å tenke litt mer utradisjonelt når det gjelder turnus? Baneveien har sin turnus, slik hovedtillitsvalgt uttrykker det: *...med en slik turnus og et slikt fravær kan det se ut som de har funnet sin måte. Andre bofellesskap må finne sin måte.*

## 8.3 Annen forskning, generaliserbarhet og konseptutvikling

Med bakgrunn i kodegrupper og hovedtema, og med teorier i bakhodet, har vi spurt oss selv hva dette handler om. Og finnes det noen teoretiske bidrag som omhandler fenomenet fra før? Våre funn tyder på at langturnus virker positivt på tjenestetilbudet som gis ut i fra de ansattes perspektiver.

Med bakgrunn i litteratursøk ser vi at det er forsket lite på virkningen av langturnus på arbeidsforhold og tjenestetilbud i norske kommuner. Mye av forskningen som er gjennomført er internasjonal og omhandler sykehus, det er derfor behov for mere norsk forskning på området. Det vil også ha stor samfunnsmessig nytte å forske videre innenfor dette feltet. Vi håper at andre enheter kan ha interesse og nytte av å lese vår oppgave, og at andre kan finne det interessant å forske videre innenfor vår problemstilling.

Som nevnt har vi i vår forskning funnet en klar sammenheng mellom langturnus og tjenestetilbud. Våre funn samsvarer godt med sammenlignbar forskning på området, studiene av Moland og Bråthen (2012), som omfatter bofellesskap innenfor psykisk helse og utviklingshemmede og Bråthen (2016), som omfatter bruk av langvakter i Bergen kommune og en studie av ulike typer langturnus på sykehjem i 2013-14 (Ingstad, 2016b). Selv om våre funn peker på denne sammenheng, vil ikke vår forskning være omfattende nok til å si at denne sammenheng er generelt gyldig. Det hadde derfor vært interessant å forske videre på dette, for om mulig utvikle et mønster eller et konsept.

Når det gjelder turnusens virkning på arbeidsforholdene for ansatte ser vi en sammenheng, selv om den ikke er like tydelig som for turnusens innvirkning på tjenestetilbudet. Også her støttes våre funn av studiene til Moland og Bråthen (2012, Bråthen (2016) og Ingstad (2016b). Vi ser at våre funn kan være av mulig forskningsmessig nytte for andre forskere, omtalt som naturalistisk generalisering i kapittel 4.

## 8.4 Videre forskning

For å møte fremtidens behov for flere hender innenfor helse- og omsorgssektoren vil det være nødvendig å se på arbeidstidsordningene. Som nevnt viser det seg at det er forsket lite på

langturnusens innvirkning på tjenestetilbud og arbeidsforhold i norske kommuner innenfor helse- og omsorgssektoren.

Etter å ha gjennomført vår forskning sitter vi igjen med en rekke forhold som det kunne vært forsket videre på. Vi kunne gjort et bredere utvalg, intervjuet flere av de ansatte for å få sikrere data. Det hadde vært interessant å undersøke kvaliteten på tjenestene som gis ut i fra brukerperspektivet og foretatt intervjuer med beboere og pårørende ved Baneveien. Hvilken betydning mener de turnusen har for kvaliteten på tjenestene som gis? Det hadde også vært nyttig å forske mer på sammenhengen mellom turnus og sykefravær. Vi har i vår forskning så vidt berørt temaet, men det kunne vært spennende å gå i dybden på dette.

Gjennom denne masteroppgaven har vi fått innsikt i noen av utfordringene kommunale bofellesskap står overfor med hensyn til turnusens innvirkning på ansattes arbeidsforhold og tjenestetilbudet som gis. Vi har også sett på kompleksiteten rundt turnus og lovverk. Det er lite forskning på virkningen av ulike typer turnus på arbeidsforhold og tjenestetilbud. Det vil derfor være viktig med fortsatt forskning på fordeler og risikofaktorer med ulike typer turnuser i Norge, dette sett i lys av fremtidens behov for kompetanse og kvalitet, ressursbruk, rekruttering og heltid-/deltidsproblematikken innenfor helse- og omsorgssektoren.

## 9. Litteraturliste

Amble, N. (2016): Bra arbeid for grepa damer. I Ingstad, K. (Red): *Turnus som fremmer heltidskultur* s. 84-99. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Amble, N. og Ingstad, K. (2016): Arbeidstid - en kjønnkategori. I Ingstad, K. (Red): *Turnus som fremmer heltidskultur* s. 70-81. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Arbeidsmiljøloven (2020). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2020-06-19-69). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>.

Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2014): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Borg, M. og Karlson, B. (2017) *Recovery. Tradisjoner fornyelser og praksiser*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Bråthen, K. (2016): Langturnus og tjenestekvalitet: en undersøkelse av fem enheter i Bergen kommune. I Ingstad, K. (Red): *Turnus som fremmer heltidskultur*, s.126-139. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Busch, T. (2011): Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. I Irgens, E.J. og Wennes, G. (Red.): *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, s.141-153. Bergen: Fagbokforlaget.

Christensen, P.H. og Foss, N.J. (2011): utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere, s.41-48. *Magma: Econas tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, (3).

Deci, E. og Ryan, R.M. (2000): *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. University of Rochester.

Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2016): Og så, da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon. I R. Buch, A. Dysvik og B. Kuvaas (Red.): *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, s.21-31. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Dwyer, T., Jamieson, L., Moxham, L., Austen, D. og Smith, K. (2007). Evaluation of the 12-hour shift trial in a regional intensive care unit, s.711-720. *Journal of Nursing Management*, 15.

Estabrooks, C.A., Cummings, G.G., Olivo, S.A., Squires, J.E., Giblin, C. og Simpson, N. (2009). Effects of shift length on quality of patient care and health provider outcomes: systematic review, s.181-188. *Quality & Safety in Health care*, 18(3).

Flyvbjerg, B. (2007): Five misunderstandings about case-study research. I G. Gobo, J.F Gubrium, C.Seale og D. Silverman (Red.), *Qualitative Research Practice*, s.390-405. London: Cromwell Press Ltd.

Gotvassli, K.-Å. og Haugset, A.S. (2010): Job satisfaction and job performance - impacts on human capital. I M. Stene (red.). *Forskning Trøndelag 2010*, s. 8-9. Job satisfaction and job performance – impacts on human capital - CORE Reader 30.08.20.

Gotvassli, K.-Å. (2011): Den gode prestasjon - rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser? I Irgens, E.J og Wennes, G. (Red.): *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, s.42-59. Bergen: Fagbokforlaget.

Gotvassli, K.-Å. (2015): *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gotvassli, K.-Å. og Vannebo, B. I. (2016): *Strategisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Grant, A.M. og Parker, S.K. (2009): Redesigning work design theories. The rise of relational and proactive perspectives, s.317-375. *The Academy of Management Annals* 3 (1).

Hackman, J.R og Oldham, G.R. (1976): Motivation through the Design of work: Test of a theory, s.250-279. *University of Illinois*.

Hatch, M.J. og Schultz, M. (2002): The dynamics of organizational identity, s. 990. *Human relations* 55. The Dynamics of Organizational Identity - Mary Jo Hatch, Majken Schultz. 2002 30.08.20.

Helsedirektoratet (2012): *Nasjonal faglig retningslinje for utredning, behandling og oppfølging av personer med samtidig ruslidelse og psykisk lidelse - ROP-pasienter*. IS-1948. Oslo.

Hernes, T. (2016): *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B.B. (1993): *The Motivation to Work*. New Brunswick, N.J., U.S.A: *Transaction Publishers*. Originally published (1959): Wiley.

Hoffman, A.J. og Scott, L.D. (2003) Role stress and career satisfaction among registered nurses by work shift patterns. *Journal of Nursing Administration*, 33, 337-342. Role stress and career satisfaction among registered nurses by work shift patterns 30.08.20.

House, R.I. (1996). Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7, s.323-352. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory 30.08.20.

Ingstad, K. (2016a): *Turnus som fremmer heltidskultur*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ingstad, K. (2016b): Mindre stress med lange vakter? I Ingstad, K. (Red): *Turnus som fremmer heltidskultur*, s.113-124. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ingstad, K. og Amble, N. (2015). En ny ro med langturnus, s.152-157. *Nordic Journal of Nursing Research*.35(3).

Ingstad, K. og Moland, L. (2016): Langvakter. I Ingstad, K. (Red): *Turnus som fremmer heltidskultur*, s.104-111. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Irgens, E.J. (2011a): *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Irgens, E.J. (2011b): De beste blant oss. I Irgens, E.J og Wennes, G. (Red.): *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, s.24-39. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. og Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D. og Thorsvik, J. (2019): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jarzabkowski, P. (2004) Strategy as practice. Recursiveness, adaptation and practices-in-use, s.529-560. *Organization Studies* 25 (4). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use 30.08.20.
- Johannessen A., Tuft P.A. og Christoffersen L. (2016): *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010): *Kvalitative Metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krueger, R.A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kvålshaugen, R., Wennes, G. og Nesse, J. G. (2019): *Organisere og lede dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lone, J.A (2016). Motiverende jobbutforming: jobbkarakteristikkmodellen og moderne jobbdesigneteorier. I R. Buch, A. Dysvik og B. Kuvaas (Red.): *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, s.35-59. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Miles, M.B., Huberman, M. og Saldana J. (2014): *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. Sage: Thousand Oaks, California.
- Mintzberg, H. og Waters, J.A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent, s.257-272. *Strategic Management Journal* 6. Of Strategies, Deliberate and Emergent 30.08.20.
- Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy. *California Management Review*. (PDF) The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy | grace mwarweye 30.08.20.
- Mintzberg, H. (2009): *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Moland, L.E og Bråthen, K. (2012): *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* (Fafø-rapport 2012:14). Oslo: Fafø-rapport.

Moland, L. (2015): *Tiltak som nytter. Sluttrapport om heltids-deltidsproblematikken. Evaluering av programmet «ufrivillig deltid»*. Oslo: Fafø-rapport.

Moland, L., Bakkeli, V., Hilsen, A.I. og Lien, L. (2015): *Sammen om en bedre kommune: Dypdykk-rapport 2*. (Fafø-rapport 2015:50) Oslo: Fafø-rapport.

Morgan, G. (2004): *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rogers, A.E., Hwang, W.T., Scott, L.D., Aiken, L.H. og Dingers, D.F. (2004). The working hours of hospital staff nurses and patient safety, s.202-212. *Health Affairs*, 23(4). [The Working Hours Of Hospital Staff Nurses And Patient Safety](#) 30.08.20.

Schein, E. H. (1987): *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.

Scott, L.D., Rogers, A.E., Hwang, W.T. og Zhang, y. (2006). Effects and critical care nurses' work hours on vigilance and patients' safety, s.30-37. *American Journal of Critical Care*, 15(1). [\(PDF\) Effects of Critical Care Nurses' Work Hours on Vigilance and Patients' Safety](#) 30.08.20.

Tannenbaum, R. og Schmidt, W. (1973): *How to choose a leadership pattern*, s.3-12. Harvard Business Review May - June 1973. [How to choose a leadership pattern](#) 30.08.20.

Thagaard, T. (2018): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora A. (2016): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.



Tjora A. (2017): *SDI. Stegvis-deduktiv induksjon og koding av kvalitative data* (videoklipp) hentet 18.08.2020 fra [Tjora SDI You Tube](#).

Whittington, R. (1996). Strategy as practice, s.731 - 735. *Long Range Planning* 29 (5).  
[Strategy as practice, Whittington](#) 30.08.20.

Ørtenblad, A., Putnam L. og Trehan K. (2016): Beyond Morgans eight metaphors: Adding to and developing organizations theory. *Human Relations* Volume 69. Sage journals.

Wågø, S., Høyland, K., og Bø L.A. (2019): *Bokkvalitet og verdighet - en evaluering av boliger for mennesker med rus- og psykiske lidelser*. Oslo: Sintef akademisk forlag.

## Figuroversikt:

Figur 1: Fremvoksende og bevisst strategi fra Mintzberg mfl. (Herne,s 2016) side 21.

Figur 2: Herzbergs tofaktorteori, motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (1960) side 27.

Figur 3: Kulturnivåer (Edgar Schein, 1987) side 38.

Figur 4: Dynamisk modell for organisatorisk identitet (Hatch og Schultz, 2002) side 39.

Figur 5: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI), (Tjora, 2016) side 63.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide ved gruppeintervju

### Intervjuguide

Ved Bernt Sylthe, Jorid Oliv Jagtøyen og Hilde Røstad, Master i kunnskapsledelse ved Nord Universitet

#### **Formål og problemstilling**

##### *Mulig endring underveis*

Studiens formål er å se på hvordan strukturelle forhold ved Baneveien bofellesskap kan virke inn på de ansattes arbeidsforhold. Hvilken betydning har turnusen som virkemiddel i så måte?

#### **Innledning**

Kort presentasjon av forskerne:

Bernt Sylthe: Leder i Tolketjenesten i Trondheim Kommune. Jeg har 28 års erfaring som sykepleier og leder i helsesektoren i Trondheim og Østersund, for tiden masterstudent i Kunnskapsledelse ved Nord Universitet.

Hilde Røstad: Prosjektleder for kommunale byggeprosjekt i enhet for tekniske tjenester i Levanger kommune. Jobbet med dette siden 2014. Tidligere arbeidserfaring fra plan- og byggesak og prosjektleder arbeid knyttet til Levanger kulturmiljø. Masterstudent i Kunnskapsledelse ved Nord Universitet.

Jorid Oliv Jagtøyen: Ordfører i Melhus Kommune. Er sykepleier og har 20 års erfaring fra bedriftshelsetjenesten, arbeidsmiljøarbeid og lederutvikling. Masterstudent i Kunnskapsledelse ved Nord Universitet.

#### **Oppvarmingsspørsmål**

Vi starter med at vi tar en runde rundt bordet der hver enkelt presenterer seg selv: alder, utdanning, ansiennitet, arbeidsoppgaver ved Baneveien, tidligere arbeidserfaring, interesser osv.

### **Refleksjonsspørsmål**

#### **Hovedtema: Jobbhverdagen ved enheten**

Hva var det som gjorde at du søkte jobb her?

Kan du beskrive en typisk jobbhverdag for deg?

Om du skal beskrive arbeidsplassen din med tre adjektiv – hva er det første du tenker på? (Vi plukker ut noen adjektiv – og får de til å gi eksempler – eller utdype de).

De fleste her har 100% stillinger – hvilke positive og negative sider mener du dette kan ha?

#### **Hovedtema: Turnus og livssituasjon**

Kan du beskrive turnusen på arbeidsplassen din?

Hvilke fordeler og ulemper mener du denne turnusen er for deg i din livssituasjon i forhold til balansen mellom jobb- og fritid?

Er det ulike livsfaser denne turnusen passer bedre eller dårligere for? Hvilke og hvorfor – kan du utdype det?

#### **Hovedtema: Turnus, arbeidsmiljø og helse**

Kan du si litt om dine tanker omkring turnusen og positiv eller negativ påvirkning på din helse?

Kan du si noe om du mener turnusen har noen innvirkning på din søvn/ søvnkvalitet?

Hvordan din søvn/hvile er mellom vakter og hvordan er *første* fridag etter 3-4 lange vakter?

Kan du si noe om hvordan du opplever arbeidsmiljøet ved Baneveien?

Tror du turnusen, med lange vakter i en komprimerende periode, kan ha virkning (positiv eller negativ) på arbeidsmiljø og trivsel?

Hvordan inkluderer dere nattevaktene i arbeidskollegiet?

Ut fra det vi har sett, har dere et veldig lavt sykefravær, har dere noen tanker om hva som kan være årsaker til det lave sykefraværet?

Ved uforutsette hendelser (sykdom, overtid, akutte oppdrag), kan det føre til brudd på AML, hvordan håndterer dere dette i praksis, og er det noe dere har stort fokus på?

## **Hovedtema: Turnus, arbeidsforhold og tjenestetilbud**

Hvilke fordeler og ulemper mener du denne turnusen har for deg i gjennomføringen av ditt arbeid?

Hvilke fordeler og ulemper har turnusen i forhold til møtevirksomhet, informasjon som gis ved enheten etc.?

Hvordan mener du turnusen kan virke inn på samarbeid og kunnskapsoverføring mellom ansatte?

Etter en turnusfri periode (7-8 dager) hvordan fanger turnusen opp overlapp (rapportering) mellom vaktlagene?

Dere har mange aktiviteter utenfor enheten der brukere og ansatte deltar sammen, hvordan løses da turnus i bolig (hjelp til dem som er på basen og hjelp til dem som er med på aktiviteten)

Sett i forhold til det du opplever som ansatt/ leder. Kan du si noe om dine tanker omkring turnusen som er valgt og samlet tjenestetilbud som gis. Ser du noen forskjeller fra andre bofellesskap med *tredelt turnus*?

Ser du behov for forbedringer(endringer) av dagens turnus? Evt. hva og hvorfor?

Hvor delaktig er ansatte/ tillitsvalgte i planleggingen av turnusen?

Hvilke fagforeninger er representert på enheten?

Ut fra det vi har sett, er det mange ulike faggrupper og høyskolegrupper som arbeider her, hvilke fordeler eller ulemper ser du med dette?

Ut ifra det du har oversikt over, kan du si noe om hvordan det er å få tak i kompetent arbeidskraft når det lyses ut stillinger? (Vet du om det er mange søkere til ledige stillinger?)

## **Avslutningsspørsmål**

Vi har hatt fokus på turnus, men vi ønsker også å åpne opp for om dere mener det er andre faktorer som virker inn på arbeidsforhold og botilbud som for eksempel kultur, ledelse og verdier (filosofi) som vi ikke har vært inne på?

## Vedlegg. 2. Informert samtykke med gruppeintervju

### Samtykke til deltakelse i studien

#### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med;

Bernt Sylthe mob 94143404 - Mail: [bernt.sylthe@trondheim.kommune.no](mailto:bernt.sylthe@trondheim.kommune.no)

Hilde Røstad mob 91123415 - Mail: [hmr@levanger.kommune.no](mailto:hmr@levanger.kommune.no)

Jorid J Jaktøyen mob 93027899 - Mail [joridjagtyen@gmail.com](mailto:joridjagtyen@gmail.com)

Du kan også kontakte veileder fra Nord Universitet, Toril Moe mob

Mail:

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Gruva, dato.....

(Signert av prosjektdeltaker)

### Vedlegg.3. Informasjonsskriv vedrørende kvalitativ studie:

*“Studiens formål er å se på hvordan strukturelle forhold ved Baneveien bofellesskap kan virke inn på de ansattes arbeidsforhold. Hvilken betydning har turnusen som virkemiddel i så måte?”*

Ved prosjektmedarbeiderne Bernt Sylthe, Hilde Røstad, Jorid O Jagtøyen, Nord Universitet

**Studiens formål** er å se på hvordan struktur og kulturelle forhold ved Baneveien bofellesskap kan virke inn på de ansattes arbeidsforhold og botilbudet som gis. Hvilken betydning har turnusen som virkemiddel?

**Hovedtema:** betydningen av god organisering og kulturelle forhold i kommunale bofellesskap.

**Forskningsmål:** Belyse sammenhengen mellom struktur, kultur, arbeidsforhold og botilbud i Baneveien bofellesskap.

**Intervju:** Vi ønsker å foreta intervju som er semistrukturerte, og har en kvalitativ karakter. Vi ønsker å ha et enkeltintervju med leder, og to minigruppe- intervjuer.

**Resultat:** Funn kan brukes etter gjennomlesning og godkjenning i forskning, akademisk skriving og undervisning.

**Informert samtykke:**

- Behandling av opplysninger om informantene er basert på informert samtykke.
- Opptak og transkripsjoner vil bli oppbevart og behandlet i henhold til gjeldende regelverk for behandling av forskningsdata.
- Datamaterialet vil bli anonymisert så langt som mulig, oppbevares og behandles konfidensielt.
- Opptakene vil bli slettet etter at forskningsarbeidet er gjort, senest 25 sept. 2020.
- Opplysningene som innhentes gjennom intervju vil være av generell karakter og ikke omfatte enkeltsaker eller sensitive data.
- Å delta i refleksjonene og samtalene som blir tatt opp på bånd er frivillig, og informantene kan trekke seg fra samtalene underveis.
- Informantene får tilsendt informasjon om undersøkelse og informert samtykke i forkant av intervjuet.
- Deltakelse er frivillig, og informantene har rett til å ikke svare på spørsmål som de synes er ubehagelige. De kan trekke seg når som helst i prosessen.
- Informantene har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi) og rett til å klage til datatilsynet.

Nord Universitet er behandlingsansvarlig institusjon, og Torill Moe er veileder.

Personvernombud ved Nord Universitet er: Toril Irene Kringen, 74 02 27 50,

[toril.i.kringen@nord.no](mailto:toril.i.kringen@nord.no)

Dersom dere lurer på noe kan dere ta kontakt med student Bernt Sylthe, 941 43 404,  
[bernt.sylthe@trondheim.kommune.no](mailto:bernt.sylthe@trondheim.kommune.no)

Levanger 17. Februar 2020

Bernt Sylthe, Hilde Røstad og Jorid Jagtøyen  
Masterstudenter  
Nord Universitet