

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn på kandidat: Linda Skjalmar

«Det har æ aldri hørt»

En kvalitativ studie på kommunikasjon i turnus

«I have never heard that»

A qualitative study on communication in rotation work

Dato: 15.11.2017

Totalt antall sider: 115

Forord

Mange år i turnusarbeid både som ansatt og leder har gjort meg undrende til hvordan kommunikasjonen egentlig fungerer i en sektor der leder og ansatte i stor grad jobber på ulike tider av døgnet. Som ansatt ble det aldri nok informasjon, og leder så vi jo «aldri». Som leder var jeg frustrert over at ansatte «aldri hadde hørt» det jeg visste jeg hadde fortalt.

Når man da får muligheten til å fordype seg i dette temaet i form av en masteroppgave opplever man seg privilegert.

Denne lærerike, slitsomme, men også morsomme turen har i alle fall ikke vært noen ensom prosess! En rekke heiagjenger har vært plassert rundt om i løypa, og har ved hjelp av hurrarop og varme kaffekopper bidratt til at jeg kom i mål.

Det er mange å takke, og første takk går til alle mine informanter som villig stilte opp for å fortelle om sine opplevelser. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave. Tusen takk til dere!

Takk også til veileder Jill-Beth Otterlei for tålmodig veiledning til en forvirret masterstudent. Oppgaven hadde ikke blitt den samme uten dine tilbakemeldinger.

En varm takk og en haug med klemmer, går til mine kollegaer ved Norges Arktiske Universitet UiT, både i Harstad og Alta. Alltid heiende, alltid klar for å gi råd hvis jeg har spurt, og aldri har dere tvunget dere på med råd jeg ikke ba om. Knuter som har virket uløselig for meg har dere på mystisk vis løst opp på noen minutter. Jeg er dere evig takknemlig. Ingen nevnt og ingen glemt, dere vet hvem dere er.

Takken går også til arbeidsgiver. Det er godt å jobbe et sted som bidrar til at masteren kan bli ferdig ved å tillate ommøblering av arbeidsoppgaver så langt det er mulig.

Special thanks goes to our friend Ian McDowell Hamilton who spent his time looking through articles for my project, explaining concepts and for sending me a crucial book.

Sist, men i alle fall ikke minst: takk til min mann, Geir Skjalmar, og resten av familien som har heiet på hjemmebane. Ingen andre vet vel hvor mange timer med både frustrasjon og glede som ligger bak dette prosjektet.

Katten vår er kanskje den eneste som kommer til å savne timene i kjelleren med potene på tastaturet.

Endelig i mål og takk for turen!

Harstad 15. november 2017

Linda Skjalmar

Kandidatnummer 104

Sammendrag

Med utgangspunkt i en antakelse om at turnus gir avstand mellom ansatte og leder, og at denne avstanden påvirker kommunikasjonen kom denne oppgaven i stand. Jeg har avgrenset det som kommuniseres til direkte og indirekte pasientinformasjon og personalinformasjon, i tillegg til det som gjøres for å bygge relasjoner mellom leder og ansatte; avgrenset til tilbakemeldinger og medarbeidersamtalen.

Det er gjennomført kvalitative intervju med 9 ansatte i kommunal helse- og sosialsektor; 3 ledere som jobber dagtid, og 6 ansatte som jobber turnus, de ansatte er i alle stillingstyper; heltid-, deltid- og nattevaktstilling.

Med utgangspunkt i to ulike kjente kommunikasjonsperspektiver, overføringsperspektivet og delingsperspektivet, søker jeg å finne ut om kommunikasjonen i turnus hovedsakelig kan ses som overføring eller deling.

Funnene viser at hovedvekten av kommunikasjonskanalene har kjennetegnene som passer overføringsperspektivet, men ser man hva det skal kommuniseres om; direkte og indirekte pasientinformasjon og personalinformasjon blir bildet litt mer nyansert. Da viser min undersøkelse at både overføring og deling blir brukt på alle tre områdene. Undersøkelsen viser også at de ansatte har få uformelle møtepunkter, både med hverandre og med leder.

Når det gjaldt relasjonsbygging opplever lederne medarbeidersamtalene som viktige, mens de ansatte var litt mer lunkne. Tilbakemeldinger fikk de ansatte stort sett fra egne kollegaer, og mer sjelden fra leder. Lederne forsøkte å gi tilbakemeldinger selv om de sa det vanskelig.

Ved å se på forskning som er gjort på ledelse og avstand både i USA og Norge analyserte jeg det informantene fortalte. Avstand blir vurdert gjennom to dimensjoner, fysisk avstand og opplevd avstand til leder.

Funnene viser at lederne ikke opplever særlig avstand til de ansatte, annet enn til nattevaktene og helgestillingene. De ansatte opplever det derimot annerledes. Alle ansatte opplever avstand til sin leder, men nattevaktene opplever den sterkest. Nattevaktene forteller at de nesten ikke møter sin leder, og i tillegg kjenner ikke leder til hvilke utfordringer og arbeidsoppgaver nattevaktene har. Heltid og deltid opplever derimot avstanden mer som manglende tid fra leder.

Oppsummert vil jeg si at turnus gir noen utfordringer i kommunikasjonen mellom leder og ansatte, og særlig gjelder det for nattevaktene. For å sikre god informasjon på tross av denne avstanden bruker tjenesten mange kommunikasjonskanaler der flestparten kan plasseres i overføringsperspektivet. Dette er naturlig da leder på den måten kan sikre at samme informasjon går ut samtidig til alle uavhengig av når de ansatte er på jobb. Samtidig brukes også delingsperspektivet på de tre hovedområdene det skal kommuniseres om, og dermed sikres også kunnskapsdeling og læring.

Innholdsfortegnelse:

Sammendrag

Forord

1.0 Innledning	1
<i>Introduksjon</i>	<i>1</i>
Problemstilling:.....	3
<i>Metodisk tilnærming</i>	<i>4</i>
<i>Hva er kommunikasjon.....</i>	<i>4</i>
<i>Forskning på avstand</i>	<i>5</i>
<i>Forskning på turnus.....</i>	<i>6</i>
<i>Hva skal det kommuniseres om.....</i>	<i>7</i>
Informasjon, planlegging og koordinering av arbeidsoppgavene	7
Kommunikasjon og relasjoner	8
<i>Noen avgrensninger og begreper:.....</i>	<i>9</i>
<i>Oppsummering.....</i>	<i>10</i>
<i>Oppgavens oppbygging.....</i>	<i>10</i>
2.0 Teoretisk bakteppe.....	12
<i>Helse- og sosialsektoren</i>	<i>12</i>
<i>Kommunikasjon generelt.....</i>	<i>13</i>
<i>Kommunikasjon i organisasjoner</i>	<i>14</i>
<i>To perspektiver på kommunikasjon</i>	<i>16</i>
Kommunikasjon som overføring av et budskap	16
Kommunikasjon som deling av et budskap	17
<i>Formelle og uformelle kommunikasjonsformer</i>	<i>18</i>
<i>Kommunikasjonens betydning for relasjonen</i>	<i>19</i>
<i>Avstand.....</i>	<i>20</i>
3.0 Metode	24
<i>Innledning.....</i>	<i>24</i>
<i>Kvalitativt intervju</i>	<i>25</i>
For-intervju.....	26
<i>Utvalg</i>	<i>27</i>
Presentasjon av informantene	30
<i>Intervjuguide</i>	<i>31</i>
<i>Transkribering</i>	<i>32</i>
<i>Klassifisering og koding.....</i>	<i>32</i>

4.0 Hva informantene sier 34

<i>Generelt om kommunikasjonen i organisasjonene</i>	34
De enkelte kanalene	36
E-post	36
Kommunikasjonsbøker	38
Møter og møtereferater	40
Journal/fagsystemet og rapport mellom hver vakt	43
SMS	45
Tavler	45
Ansikt til ansikt	46
Medarbeidersamtalen	48
Tilbakemeldinger	49
<i>Om avstand</i>	Feil! Bokmerke er ikke definert.
Fysisk avstand	50
Opplevd avstand	51
Oppsummering avstand	Feil! Bokmerke er ikke definert.

5.0 Analysen 52

<i>Formelle og uformelle kommunikasjonsformer</i>	54
<i>Overføring av et budskap sett i forhold til de ulike kommunikasjonskanalene</i>	56
E-post og SMS	59
Beskjedbøker og tavler	60
Stille rapport	61
Oppsummering overføring	63
<i>Deling av budskap sett i forhold til de ulike kommunikasjonskanalene</i>	64
Møter	64
Ansikt-til-ansikt	66
Muntlige rapporter	68
Tilbakemeldinger	69
Medarbeidersamtalen	70
<i>Overføring eller deling etter hvilket formål kommunikasjonen skal ha</i>	71
<i>Avstand</i>	73
Fysisk avstand	73
Opplevd avstand	74
<i>Oppsummering</i>	77

6.0 Konklusjon 81

Litteraturliste

Vedlegg

Vedlegg 1: Søknad til NSD Personvernombudet for forskning

Vedlegg 2: Svar fra NSD Personvernombudet for forskning

Vedlegg 3: Tekst brukt i e-post til helse- og sosialsjefer

Vedlegg 4: Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg 5: Intervjuguide

Vedlegg 6: Sammenstilling intervjuer

1.0 Innledning

Introduksjon

Over flere år som ansatt i turnus, eller leder for ansatte som jobber turnus har jeg vært opptatt av å finne ut av utfordringene med kommunikasjon som jeg opplevde i sektoren. Er turnusen i seg selv en utfordring, og på hvilken måte i så fall? Denne oppgaven er et forsøk på å finne noen svar på dette, og er en kvalitativ studie i hvordan kommunikasjon fungerer og oppleves der ansatte jobber turnus, og leder jobber dagtid.

Den vanligste formen for regelmessig arbeid utenom ordinær dagtid er å jobbe skift eller turnus. I 2016 jobbet 580 000 ansatte skift eller turnus. Det tilsvarer 24 prosent av de ansatte i alt, en andel som har vært uendret siden 2012. Andelen ansatte med regelmessig arbeid utenom ordinær dagtid er større blant kvinner enn blant menn. I 2015 hadde 36 prosent av de ansatte kvinnene slikt arbeid, sammenlignet med 30 prosent av mennene. At denne typen arbeid er mer utbredt blant kvinner enn menn, henger blant annet sammen med at skift- og turnusordninger er svært utbredt i helse- og sosialtjenesten, hvor kvinner er sterkt overrepresentert (SSB, 2017).

Turnus brukes som betegnelse på arbeidsplanen når behovet for arbeidskraft varierer gjennom døgnet. Arbeidstakere vil da ha ulikt antall vakter av ulik type i løpet av turnusperioden (Fafø, 2017). Det er mange ulike turnusordninger, men seks ukers turnus med arbeid hver tredje helg er den vanligste måten å organisere arbeidstiden på i helse- og sosialsektoren. De fleste jobber toskiftsordning med dag og kveldsvakter, mens noen jobber tre skift med dag, kveld og natt i rotering (Ingstad & Amble, 2015, s. 152).

Store deler av helse- og sosialtjenesten gir altså tjenester hele døgnet. Dermed er det også ansatte på jobb hele døgnet, alle dagene, hele året. Mens de ansatte jobber turnus, arbeider leder ofte ordinær dagtid, fra 08-15.30, med fri hver helg og alle helligdager. Som leder i denne sektoren treffer du som regel de ansatte hver dag, men det er ikke nødvendigvis de samme ansatte. Det at ansatte jobber turnus gjør at det kan gå både en og to uker uten at leder og den enkelte ansatte møter hverandre. Nattevaktene er nesten aldri på jobb samtidig med leder, fordi de kommer på jobb sent om kvelden og avslutter som regel arbeidet før leders arbeidstid starter. Deltidsstillingene jobber hovedsakelig i helgene og om kveldene, og det er også tidspunkter som leder ikke er tilstede, hva gjør denne avstanden med kommunikasjonen.

I tillegg er de ansatte på jobb med ulike kollegaer, og det kan gå flere dager før man er på jobb med de samme kollegaene. Det å jobbe i turnus innebærer å ha ”helg” midt i uka fordi man er på jobb når det er helg, mens andre uker har du fri i helgen. Noen uker er man mer på jobb om ettermiddagene enn formiddagene, mens andre uker kan være motsatt. I en seks ukers turnus skal du arbeide 35,5 timer i gjennomsnitt pr. uke. En av ukene kan dermed innebære 22 arbeidstimer, mens andre uker kan innebære 44 siden arbeidstiden er gjennomsnittsberegnet. Ansatte jobber julaften, nyttårsaften og påsken. Når leder da er på jobb fra 8-15.30 kun på hverdager, er det et nokså begrenset tidsrom det er mulig for ansatte og ledere og møtes.

Ledere og ansatte i helse- og sosialsektoren har i tillegg ofte ulike arbeidsoppgaver, leder har de administrative arbeidsoppgavene og ansatte de mer direkte arbeidsoppgavene knyttet til den enkelte bruker/pasienten. Hvis da leder kanskje er opptatt med møter på dagtid er muligheten leder og ansatte har til å møtes noe mer begrenset enn andre steder der ledere og ansatte har samme arbeidstid.

«Det grunnleggende utgangspunktet for kommunikasjon er samhandlingen mellom to eller flere mennesker» (Brønn & Arnulf, 2014, s. 21). Det er vanlig å forstå samhandling som direkte kontakt, ansikt-til-ansikt kontakt. Dette sitatet danner noe av utgangspunktet for min undring som er bakgrunnen for denne oppgaven. På hvilken måte får ledere og ansatte i turnusyrker til å kommunisere på hensiktsmessig måte når den direkte samhandling begrenses av arbeidstiden til de ansatte?

Min antakelse er at turnus skaper utfordringer for kommunikasjonen mellom leder og ansatte. Det at leder og ansatte har ulik arbeidstid betyr at de ikke er samtidig på jobb. Denne faktorene skaper en avstand man ikke finner på arbeidsplasser der ansatte og ledere jobber på samme tid av døgnet. Avstanden er fysisk i den forstand at man ikke er tilstede på jobb samtidig, og kanskje opplever ansatte og ledere avstanden også på andre måter? Videre antar jeg at denne avstanden påvirker kommunikasjonen mellom ledere og ansatte. Jeg tror også at de ulike stillingstypene som heltid, deltid og nattevakt vil oppleve denne avstanden ulikt. Nattevaktene er «lengst unna» da de aldri har samme arbeidstid som leder, og i utgangspunktet da aldri vil være på jobb samtidig med leder. Heltidsstillingene vil i prinsippet være «nærmest» leder da de potensielt skulle møte leder oftere. Disse antakelsene er utgangspunktet for denne oppgaven, og ligger til grunn for problemstillingen.

Mer forskning på hva turnusarbeid gjør med kommunikasjonen og samhandlingen mellom menneskene som jobber turnus, og deres leder, vil dermed kunne berøre nokså mange av dagens sysselsatte da ca 24 % jobber uregelmessig arbeidstid. I så måte vil jeg påstå at forskningen i denne masteren er viktig. Forskningen rundt turnus har, så langt jeg kan finne, i hovedsak dreid seg om de ulike belastningene man utsettes for. Noe forskning har vært evalueringer av ulike turnusordninger, men det kan se ut som det er mangler i forskningen på hva turnusarbeidet gjør med forholdet mellom leder og ansatte, deriblant kommunikasjonen. Denne oppgaven skal forsøke å dekke noe av disse manglene.

For å belyse problemstillingen velger jeg i hovedsak å bruke to ulike perspektiver innenfor kommunikasjonsvitenskapen; kommunikasjon som overføring av et budskap og kommunikasjon som deling av et budskap (Falkheimer & Heide, 2014, s. 31) Disse to perspektivene vil kunne bidra til å belyse problemstillingen min, og vil bli nærmere utdypet i kapittel 2, men kort kan man si at overføring av et budskap handler om å overføre et budskap, og oppgaven er oppfattet som ferdig når det er gjort. Deling av et budskap innebærer å i hovedsak gjøre felles (Falkheimer & Heide, 2014). Deling av et budskap tolker jeg slik at oppgaven ikke er ferdig før budskapet er forstått – gjort felles. Jeg vil også bruke forskning som er gjort på hvordan avstand påvirker forholdet mellom leder og ansatte. Når ledere og ansatte ikke treffer hverandre daglig, og det kan gå dager mellom de direkte møtepunktene mellom dem, ønsker jeg å finne ut av om hvordan de håndterer kommunikasjonen i turnus.

Problemstillingen blir da slik;

Problemstilling:

Skaper turnus utfordringer for kommunikasjonen mellom leder og ansatte

Med følgende forskningsspørsmål:

- Kjennetegnes kommunikasjon i turnus hovedsakelig av overføring av et budskap eller deling av et budskap

Av praktiske grunner velger jeg å begrense meg til kun helse- og sosialsektoren. Dette er en tjeneste jeg har erfaring fra, og dermed mener å kunne forstå. Deretter mener jeg det er fornuftig å ikke inkludere flere sektorer da hensikten med studien ikke er å sammenligne ulike turnusyrker, men se på hvordan kommunikasjonen fungerer og oppleves der ansatte og ledere ikke har samme arbeidstid. Det er flere steder innenfor handel og service, samt

transportbransjen som også jobber turnus, som også kunne vært fokus for denne undersøkelsen. Det kan antas at utfordringene vil være nokså like uavhengig av bransje, og dermed kan resultatet fra min undersøkelse også gjelde disse.

Metodisk tilnærming

For å finne ut mer om hvordan kommunikasjon foregår, og oppleves i turnus, valgte jeg kvalitativt intervju. Jeg er ute etter å finne ut mer om hvordan de opplever turnus og kommunikasjon, og hva de mener om de ulike temaene jeg er ute etter å undersøke. Til dette er kvalitativt intervju en god metode, som jeg begrunner nærmere i kapittel 3.

Jeg valgte å intervjuer både ledere og ansatte fordi jeg ønsker å finne ut om ansatte og ledere har samme opplevelse av hvordan kommunikasjonen fungerer og oppleves. For å se om avstand har betydning, og på hvilken måte, ville jeg ha med både heltidsstillingene, som i teorien skal kunne ha flere møtepunkter med leder fordi de oftere er på jobb på dagtid enn eksempelvis deltidsstillingene, deltidsstillinger og nattevakter. Jeg valgte derfor å finne informanter som hadde alle disse type stillingene. I tillegg valgte jeg å søke bredt etter informanter uten å ha som krav at det skulle være ledere og ansatte fra samme avdeling. Når det gjaldt lederne var kravet at de hadde direkte personalansvar, altså var nærmeste leder til de ansatte de var leder for. Totalt intervjuet jeg tre ledere og seks ansatte (to heltid, to deltid og to nattevakter) fra ulike fylker og kommuner.

Hva er kommunikasjon

Kommunikasjonsfeltet er stort, og noen begrensinger er nødvendig. Det kan være nyttig med en generelle innfallsvinkel til kommunikasjon før jeg i kapittel 2 presenterer forskning på kommunikasjon i organisasjoner, samt kommer med en nærmere redegjørelse om overføringsperspektivet og delingsperspektivet.

Katherine Miller skriver i sin bok *Communication theories; perspectives, processes and contexts*: "It appears then that we do not have – and probably never will have – an undisputed definition of communication" (Miller, 2005, s. 10). Selv om det ikke finnes en udiskuterbar definisjon på kommunikasjon sier hun videre at forskere kan enes om flere kjennetegn

angående kommunikasjon, blant annet at kommunikasjon fungerer som limet i sosiale systemer og gjennom kommunikasjon påvirker vi folk. Hvilken definisjon som deretter blir brukt vil da være "more or less useful for the purposes at hand" (Miller, 2005, s. 10).

For å velge hva som kan være en *useful for the purpose at hand*-definisjon på kommunikasjon for mitt prosjekt, velger jeg å ta utgangspunkt i de kjennetegnene som Miller (2005) bruker for å beskrive kommunikasjon. Hun sier kommunikasjon er menneskelig atferd som kjennetegnes av fem avgjørende trekk; kommunikasjon involverer to eller flere individer, er en prosess, er transaksjonell, symbolsk og intensjonell (Miller, 2005). En mer utfyllende presentasjon kommer i kapittel 2.

For å avgrense oppgaven velger jeg i hovedsak å fokusere på den forskningen som er gjort på kommunikasjon spesielt i forhold til organisasjoner, selv om jeg også presenterer litt mer om forskning på kommunikasjon generelt for å gi et tydeligere bilde av emnet.

Jeg har en antakelse om at turnus skaper avstand, og for å belyse det har jeg valgt ut forskning som er gjort på ledelse og avstand.

Forskning på avstand

Det finnes noe forskning på avstand og ledelse, og mye av denne er gjort i USA. Antonakis og Atwater (2002) har gjort en del forskning på avstand og ledelse, da med utgangspunkt i å se på om avstand har betydning for tilliten mellom ledere og ansatte, og om avstand påvirker «leader outcomes» (Antonakis & Atwater, 2002, s. 673), altså om avstand påvirker resultatet til lederen. Selv om min undersøkelse ikke tar for seg verken tillit mellom ledere og ansatte, eller hvilke resultater lederne får er dimensjonene på avstand som Antonakis og Atwater (2002) bruker interessante og relevante for min undersøkelse. De deler avstand inn i tre dimensjoner, a) fysisk avstand, b) opplevd sosial avstand og c) opplevde avstand i forhold til felles arbeidsoppgaver (Antonakis & Atwater, 2002). Nærmere utdyping av disse dimensjonene kommer i kapittel 2.

Mitt hovedfokus blir på de to dimensjonene a) fysisk avstand, og c) opplevd avstand i forhold til oppgaver. Dimensjon b)- opplevd sosial avstand, definerer Antonakis og Atwater (2002) som opplevelsen av avstand ut fra sosial klasse, kjønn, makt m.m. Norsk arbeidsliv har en mye mer flat struktur enn det amerikanske slik jeg kjenner det, og jeg opplever derfor ikke at

denne dimensjonen er så relevant for min oppgave. Jeg vil derfor fokusere på de to andre dimensjonene for å se om det er noen sammenheng mellom disse og kommunikasjonen.

Noe forskning på avstand er gjort i Norge, på norske bedrifter. Svein Bergum (2014) har forsket på avstandsledelse i Statens Vegvesen, og noe av denne forskningen er også relevant for min undersøkelse, og kan sammenlignes turnusarbeid, noe jeg kommer nærmere tilbake til i kapittel 2.

Forskning på turnus

Det meste av forskningen på turnus har vært rundt de fysiske, og psykiske, problemene ansatte kan oppleve med å gå på jobb ulike tider av døgnet. Det er godt dokumentert at turnusarbeid i seg selv representerer en helserisiko (Sykepleierforbundet, 2017). Det er også gjennomført ulike studier på hvordan ulike turnusordninger oppleves av de ansatte (Ingstad & Amble, 2015). Selv om Ingstad og Amble sin studie i hovedsak handler om hvordan langturnus oppleves av de ansatte i forhold til arbeidsintensitet, kontinuitet og ansvar berøres også kommunikasjon, om enn mer indirekte. Blant annet er ett av funnene at noen av deres informanter sier de «opplever en forbedret kommunikasjon både med andre sykepleiere og andre profesjoner» (Ingstad & Amble, 2015, s. 153) og videre sier artikkelforfatterne at de har funn som tilsier at lange vakter gir bedre samarbeid fordi teamene kjenner hverandres styrker og svakheter på en annen måte når de jobber 12 timer sammen, enn når det er bytte av personal flere ganger i døgnet. Videre viser undersøkelsen at de ansatte opplever at det kan være en utfordring å sette seg inn i alt som har skjedd etter en lang periode med fri, og de er avhengig av god dokumentasjon. Særlig gjelder det på de stedene som ikke har overlapping av personell for å sikre at de ansatte får all informasjonen som er nødvendig (Ingstad & Amble, 2015). Denne undersøkelsen viser at kommunikasjonen kan bedres når man er fysisk tilstede sammen, og at det oppleves utfordrende å oppdatere seg på alt når man har vært borte en periode. Dette underbygger noe av min antakelse om at turnus skaper avstand, og gjør noe med kommunikasjonen.

Faforapport 2012:60 beskriver en omfattende evaluering av hvordan ulike langturnuser har hatt effekt i Bergen kommune. I denne undersøkelsen er kommunikasjon nevnt, i sammenheng med at langturnuser krever ekstra i forhold til kommunikasjon, uten at dette ekstra beskrives noe nærmere (Moland & Bråthen, 2012). Kommunikasjonsutfordringene som

eventuelt måtte følge av arbeidstiden er lite berørt, men det at det sies at langturnus krever ekstra i forhold til kommunikasjon blir for meg en bekreftelse på at det er nokså kjent at det er kommunikasjonsutfordringer i turnusyrker.

Hva skal det kommuniseres om

Hva som skal kommuniseres i turnusyrker er nok ikke så ulikt det som skal kommuniseres i organisasjoner generelt. Planlegging, koordinering er noe av det. Kommunikasjon skal også være «limet» i organisasjonen slik Miller (2005) beskriver kommunikasjon.

Informasjon, planlegging og koordinering av arbeidsoppgavene

En viktig forskjell som gjelder kommunikasjon i helse- og sosialsektoren, som er annerledes enn andre steder, er kravet som ligger til informasjon angående pasientene. Når det gjelder pasientene så er noe av det som skal informeres om lovregulert. Hva som skrives, og hvor, reguleres i Lov om helsepersonell kap. 8 § 39 *Plikt til å føre journal*, og § 40 *Krav til journalens innhold*. Her står det, kort oppsummert, at den som yter helsehjelp skal registrere opplysninger i en journal for den enkelte pasient. Journalen skal inneholde relevante og nødvendige opplysninger om pasienten og helsehjelpen, samt de opplysninger som er nødvendig for å oppfylle meldeplikt eller opplysningsplikt (Helsepersonelloven, 1999). Journal er en viktig kommunikasjonskanal som også omfattes av min undersøkelse (ikke hva som står i journalen, men bruken).

Basert på svarene fra informantene valgte jeg å skille kommunikasjonen mellom det som gjelder pasientene, og kommunikasjon som gjelder de ansatte når jeg presenterer funnene i kapittel 4. Det som det kommuniseres om ble inndelt på følgende måte for å gi en oversikt:

Direkte pasientinformasjon – Det kan være helseopplysninger, daglig informasjon om hva som er gjort, og hva som skal skje. Informasjon som er viktig for å yte gode tjenester direkte mot den enkelte pasient.

Indirekte pasientinformasjon - Det kan være beskjeder mellom personal som er viktig for koordinering av vaktene, eller organisering av vaktene; felles aktiviteter som gjelder pasientene, hva som må handles inn av matvarer, medisiner m.m.

Personalinformasjon – Kan være oversikt over hvem som har hvilket ansvar på den enkelte vakt, endringer av rutiner, endring av turnus, ferieavvikling, kurs, omorganiseringer, endringer av vakter m.m.

Man kan jo selvfølgelig argumentere for at indirekte pasientinformasjon også til slutt berører tjenestemottakerne, men for inndelingen sin del har jeg valgt gjøre det på denne måten.

Kommunikasjon og relasjoner

Relasjonsbygging er også en del av hensikten med kommunikasjonen i organisasjoner «Ledere i både privat og offentlig sektor opplever at «det å trekke folk med, motivere, støtte og utvikle medarbeidere» er det viktigste kravet til dem. Dette rollekravet er hyppigst kombinert med kravet om «å få ting gjort», se til at prosessen går framover. Mest typisk er det for offentlig sektor» (Strand & Fatland, 2001, s. 285). Kuvaas henviser til sin egen forskning når han sier at de to viktigste kravene til leder er å ta grep om organisasjonen, og bry seg om de ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2012)

Det å støtte, motivere og utvikle medarbeiderne er som sagt en viktig del av kravene til leder, og også en del av hensikten med kommunikasjonen på en arbeidsplass. Det å bli sett er viktig for oss alle, oppleve at leder bryr seg. Det å få tilbakemeldinger er en del av det å bry seg slik jeg tolker det. Hvilke kanaler som brukes for dette når leder ser de ansatte sjelden blir derfor en del av min undersøkelse. Det er ikke bare tilbakemeldinger som bidrar til å utvikle medarbeiderne. Den mer formelle delen av det å støtte, motivere og utvikle medarbeiderne er gjort formelt i form av medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtaler er noe de fleste gjennomfører, og som er et anbefalt personalpolitisk virkemiddel, og vil også være en kanal jeg ser på i min undersøkelse. Tilbakemelding **til** leder på jobbutførelse vil derimot ikke være en del av min undersøkelse. Relasjonen mellom ansatte og leder når det gjelder tilbakemeldinger og medarbeidersamtalen vil være i fokus.

Skift- eller turnusarbeidere skiller seg ikke vesentlig fra ansatte med andre arbeidstidsordninger når det gjelder opplevelse av støtte og hjelp i jobben, fra kolleger eller nærmeste sjef. Relativt mange, rundt tre av ti, opplever at de sjelden eller aldri får tilbakemelding fra overordnede på hvordan de utfører jobben. Både for skiftarbeidere i industrien og for turnusarbeidere i helse og sosial er det høyere andeler enn blant andre ansatte som opplever problemer med samarbeidsklima. Det er innenfor helse- og

sosialsektoren vi ser størst problemer og størst forskjeller mellom de som jobber turnus og ansatte med andre arbeidstidsordninger (NOU 2008:17).

I denne oppgaven vil jeg undersøke både hvordan det kommuniseres om det som dreier seg om planlegging, koordinering og fordeling av ressurser (å få ting gjort), og hvordan leder og ansatte opplever det å få til å støtte, motivere og utvikle.

Noen avgrensninger og begreper:

Jeg bruker begrepene pasient, bruker og tjenestemottaker når jeg snakker om de som mottar tjenester hos mine informanter. Informantene selv har brukt de samme begrepene, og gjerne om hverandre. Det betyr det samme, men ordbruken gjenspeiler mer de ulike sektorene og hvilke begreper de har tradisjon for å bruke. I sykehjem og hjemmesykepleie er det vanlig å bruke pasientbegrepet. I hjemmebasert omsorg er begrepene «tjenestemottaker» og «pasient» brukt om hverandre. I tjenestene for personer med utviklingshemming er begrepet «bruker» og «tjenestemottaker» mye brukt. Da jeg har informanter fra flere ulike tjenesteområder blir også begrepsbruken deretter. Jeg har dog til en viss grad vekslet på andre steder enn det mine informanter har gjort. Dette både for å sikre anonymitet, men også fordi det opplevdes å gi bedre flyt i teksten. Unntaket er direkte sitater fra mine informanter, der gjengis det informantene sier. Når det gjelder ansatte vil jeg veksle mellom begrepene ansatte og personal. Jeg mener det samme, men noen ganger passer det bedre å bruke personalbegrepet og andre ganger ansatte.

Når jeg snakke om kommunikasjon mellom leder og ansatte i denne oppgaven mener jeg ikke en rettlinjet kommunikasjon som bare går fra leder til ansatte. Kommunikasjon går også fra ansatt til leder, og fra ansatt til ansatte. Når jeg har skriver om de ulike kommunikasjonskanalene, innebærer det også informasjon ansatte i mellom. Dette er en nødvendig presisering da jeg ikke alltid er sikker på at dette er tydelig i teksten. Hovedårsaken til det er flyten i språket, da det ville være tungt å lese hvis jeg til enhver tid skulle presisere at dette gjelder fra leder til ansatte, fra ansatte til leder og fra ansatt til ansatte. Jeg håper jeg har klart å påpeke når jeg bare mener den ene veien slik at det blir tydelig for leseren.

Jeg velger å begrense meg til å se på hvordan kommunikasjonen fungerer rundt de daglige gjøremålene, koordinering av arbeidet og aktiviteter, og informasjon angående tjenestemottakere. Hvilke kanaler brukes når leder og ansatte ikke ser hverandre daglig, og

hvordan opplever de at disse fungerer. Det er ikke slik at leder er den som gir all informasjon, og de ansatte tar imot. De ansatte formidler informasjon til leder, og de skal også gi informasjon til hverandre. Jeg har ikke valgt å undersøke denne prosessen inngående i denne oppgaven, men mer ta et systemperspektiv i min tilnærming til problemstillingen. Jeg har heller ikke sett på hvordan det kommuniseres utenfor organisasjonen, eller mot pårørende, kun internt og direkte mellom leder og ansatte, og ansatte i mellom.

Andre utfordringer som eksempelvis oppfølging av sykemeldte, faglig utvikling, håndtering av konfliktsaker som også kan sies å være innenfor kommunikasjonsbegrepet vil ikke bli særlig berørt i denne oppgaven.

Oppsummering

Utgangspunktet for denne undersøkelsen er at jeg har en antakelse om at turnus gir utfordringer for kommunikasjonen. I begrepet kommunikasjon legger jeg det som bidrar til planlegging, koordinering og strukturering av de daglige arbeidsoppgavene. I tillegg har kommunikasjonen et relasjonsbyggende formål mellom leder og ansatte, men også ansatte i mellom. Jeg velger derfor å både se på områdene koordinering, planlegging og strukturering (informasjonsflyt), og hvordan leder og ansatte får til å vedlikeholde og bygge relasjoner seg imellom. Jeg har kun fokus på intern kommunikasjon, ikke mellom andre instanser, pårørende mfl. Jeg har ikke med noe om non-verbal kommunikasjon, eller ser nærmere på **hvordan** det kommuniseres. Jeg ser kun på systemene de har for kommunikasjon for informasjonsflyt og relasjonsbygging, og hvordan de opplever denne.

Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 redegjør jeg for de to ulike perspektiver innen kommunikasjonsvitenskapen, nemlig overføring av et budskap og deling av et budskap. Disse to perspektivene vil kunne bidra til å belyse mine funn. Jeg gjør også et skille mellom formelle og uformelle kommunikasjonsformer for å gi et fyldigere bilde av hvordan kommunikasjonen fungerer.

For å kunne svare på om turnus påvirker kommunikasjonen bruker jeg også relevant forskning fra både USA og Norge på avstand og ledelse.

I kapittel 3 redegjør jeg nærmere for valg av metode, utvalg og fremgangsmåte for undersøkelsen. Jeg har en antakelse om at ledere og ansatte kan oppleve dette ulikt, og velger derfor å undersøke opplevelsene til begge parter ved at jeg har gjort intervjuer med både ansatte og ledere. Jeg har også en antakelse om at heltidsstillingene, deltidsstillingene og nattevaktene har kan oppleve avstanden til leder noe ulik og har derfor intervjuet ansatte med disse stillingsstørrelsene. Jeg velger å bruke kvalitativt intervju, og utvalget består av tre ledere og seks ansatte; to heltid, to deltid og to nattevakter.

Kapittel 4 gir en oversikt over hva mine informanter har fortalt meg, og i kapittel 5 forsøker jeg å bruke teori fra forskningen presentert i kapittel 2 for å analysere det informantene har fortalt. Kapittel 6 samler og gir en avslutning på denne oppgaven.

2.0 Teoretisk bakteppe

Min antakelse er som sagt at turnus gir utfordringer for kommunikasjonen. For å kunne belyse dette velger jeg først å se på kommunikasjon utfra to ulike perspektiver innenfor kommunikasjonsvitenskapen, nemlig kommunikasjon som overføring av et budskap og kommunikasjon som deling av et budskap. Jeg kommer også til å belyse hvilke formelle og uformelle kommunikasjonsformer som brukes ved å ta utgangspunkt i litteratur på formell og uformell kommunikasjon. Deretter ser jeg kommunikasjonen i lys av forskning på ledelse og avstand. Men først, for å ramme inn, og gi et bakteppe, sier jeg litt om hva som kjennetegner sektoren jeg har valgt å undersøke, litt om kommunikasjon generelt og i organisasjoner spesielt.

Helse- og sosialsektoren

Høst (1997) definerer helse- og sosialsektoren som fagbyråkrati der koordineringen er basert på standardisering av kompetanse. Denne kompetansen vises først og fremst gjennom formell utdanning, og i tillegg kommer profesjonsforbund med egne kunnskapsoppdateringer og yrkesetiske regler. De ansatte blir spesialistene, de profesjonelle, og det gir dem stor egenkontroll over arbeidet. Men selv om kompetansen er standardisert kan oppgavene være så komplekse at mye er overlatt til det profesjonelle skjønn. Ingen, selv ikke innenfor samme profesjon, vil løse oppgavene på eksakt samme måte (Høst, 2005). Det å ha en standardisering av arbeidsoppgavene basert på kompetanse, og stor egenkontroll på arbeidet med høy bruk av skjønn kan det tenkes å minske behovet informasjon?

Leders effektivitet er ikke en del av min undersøkelse, og heller ikke leders rolle direkte. Men, for å se på hvordan de håndterer både overføring og deling vil leders rolle indirekte bli berørt. Bård Kuvaas har forsket på organisasjoner og ledelse og sier at en grei innfallsvinkel til å beskrive og måle effektiv ledelse er å bruke Ohio State University-teorien, selv om den er gammel. Denne teorien ser ledelse som et resultat av to faktorer; I hvilken grad lederen er i stand til å ta grep om organisasjonen (lage struktur) og til å bry seg om medarbeiderne på en positiv måte (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 205). Å lage struktur vil være nødvendig når det kommer til både overføring og deling av budskap. Når du ser de ansatte sjelden vil jeg anta at det å ha rutiner som sikrer informasjonsflyt er viktig, og at det også er viktig å sikre at

relasjoner iveretas. Hvordan lederne får til «å bry seg om» sine medarbeidere, hvilke kommunikasjonsformer de bruker for å gjøre det er en del av min undersøkelse.

Kommunikasjon generelt

Teoritilfanget om kommunikasjon er stort, og spenner fra teori som er vidtfavnende og kompleks til helt smale felt.

”It appears then that we do not have – and probably never will have – an undisputed definition of communication”, (Miller, 2005, s. 10). Selv om det ikke finnes en udiskuterbar definisjon på kommunikasjon sier Miller at forskere kan enes om flere kjennetegn angående kommunikasjon, blant annet at kommunikasjon fungerer som limet i sosiale systemer og gjennom kommunikasjon påvirker vi folk. Hvilken definisjon som deretter blir brukt vil da være ”more or less useful for the purposes at hand” (Miller, 2005, s. 10).

For å velge hva som kan være en *useful for the purposes at hand*-definisjon på kommunikasjon for mitt prosjekt, velger jeg å ta utgangspunkt i de kjennetegnene som Miller selv (2005) bruker for å beskrive kommunikasjon. Hun sier kommunikasjon er menneskelig atferd som kjennetegnes av fem avgjørende trekk; kommunikasjon involverer to eller flere individer, er en prosess, er transaktorisk, symbolsk og intensjonell (Miller, 2005). Slik jeg tolker transaktorisk betyr det at man gjensidig påvirker hverandre i kommunikasjonen. Intensjonell innebærer at for å kalle det kommunikasjon må den ene, eller alle, part(er) ha en hensikt med kommunikasjonen, en intensjon.

Karl Weick er en organisasjonspsykolog som har hatt stor innflytelse på hvordan vi ser på kommunikasjon i organisasjoner. Han påpeker viktigheten av at kommunikasjonen har en hensikt, og gir mening (Weick, referert i Brønn, 2014)

Miller (2005) referer også Karl Weick, og skriver at han mener organisasjoner ikke er lukkede enheter der kommunikasjon foregår, og at vi i stedet for å bruke substantivet ”organisasjoner” bør bruke verbet ”organisering” da det er mer dekkende for det som skjer. Organisering og kommunikasjon er en sammenflettet prosess som kontinuerlig og gjensidig påvirker hverandre. ”Weick’s theory considers the importance of an information environment in which activities and experiences are imbued with meaning by organizational participants” (Weick,

referert i Miller, 2005, s. 210) og at den primære funksjonen av å organisere ”is to make sense of the information environment” (Weick, referert i Miller, 2005, s. 211). Slik jeg tolker Weick sier han at organiseringen ikke er adskilt kommunikasjonen, det er samme sak, og jeg forstår det slik at hovedhensikten med kommunikasjon/organisering blant annet er å sikre at hele miljøet organiseres på en slik måte at alle forstår meningen med det man gjør.

I definisjonene av perspektivene deling av budskap og overføring av budskap som presenteres litt senere i kapittelet sies det litt om hensikt og mening, men ikke på den måten Weick beskriver.

Kommunikasjon i organisasjoner

Å få med alle perspektiver på kommunikasjon vil selvfølgelig ikke være mulig, og jeg har derfor valgt ut noen jeg mener kan bidra til å belyse min problemstilling på en god måte, på organisasjonsnivå. Som jeg tidligere har skrevet, en entydig definisjon som forskere kan enes om på kommunikasjon finnes ikke, men en definisjon på hva som kjennetegner organisasjonskommunikasjon¹ kan være et nyttig utgangspunkt. Brønn (2014) har definert kommunikasjon i organisasjoner slik: «Organisasjonskommunikasjon oppstår når mennesker samles for å utvikle strategier, planlegge, ta avgjørelse og ellers utføre det vanlige arbeidet i organisasjonen. Det er en prosess som skjer mellom mennesker mens de utfører arbeidet sitt eller har sosialt samvær på jobben» (Brønn, 2014, s. 51).

Jeg opplever denne definisjonen som relevant i forhold til min problemstilling fordi den bidrar til å avgrense området for kommunikasjon og sier noe om hensikten og målet kommunikasjonen har i en organisasjon.

Hvordan man beskriver organisasjonene påvirker hvordan man ser på kommunikasjonen. Ser man på organisasjonen med maskinperspektivet vil man ha fokus på standardisering, spesialisering og forutsigbarhet. Ser man organisasjonene ved å bruke system som metafor ser man et komplekst system av sammenhengende og uavhengige parter. Systemet er hierarkisk oppbygd i grupper, subsystemer og supersystemer og er åpent mot omgivelsene. Noen

¹ For ordens skyld vil jeg si at noen steder skriver jeg kommunikasjon i organisasjoner, og andre steder organisasjonskommunikasjon. Jeg sidestiller disse to ulike måtene å benevne dette på videre i oppgaven.

forskere er frustrerte over rasjonaliteten og objektiviteten de mener maskin- og systemperspektivet forfekter og har sett på en mer tolkende metafor, organisasjoner som kultur. Kulturmetaforen ser på organisasjonenes historie, verdier, ritualer og hverdagsatferd som den beste måten å forstå organisasjoner og deres medlemmer på (Miller, 2005).

Jeg har valgt å ha et systemfokus i min undersøkelse. Årsaken er todelt. Det ene er de valgene jeg har gjort i forhold til problemstilling og design for oppgaven som gjør at jeg ikke får undersøkt organisasjonenes historie, verdier eller ritualer. Dette er absolutt relevante og viktige perspektiver, men vil ikke ha særlig fokus i min undersøkelse annet enn å se på hvilken hverdagsatferd som vises i på hvilken måte de kommuniserer. Det andre er at helse- og sosialsektoren kan ses som et byråkratisk organisasjon, og dermed vil systemperspektivet kunne forsvares da mitt fokus er på hvilke kanaler for informasjon som brukes, strukturer og systemer. Jeg kunne også ha valgt å se på hvilken kultur eller atferd som styrer kommunikasjonen, eller hvordan hver og en ble påvirket av de ulike sidene ved kommunikasjonen i organisasjonen, men det er valgt bort.

Miller (2005) beskriver systemperspektivet slik;

This view sees organizations as complex systems of interconnected and interdependent parts. Systems are hierarchically ordered in nested subsystems and supersystems and are open to their environment. Understanding organizational communication from within the systems perspective thus requires the researcher to investigate the connections and causal relationships among systems components. Systems research in organizational communication thus highlights concepts such as feedback, communication networks, and information flow. (Miller, 2005, s. 208)

Helse og sosialsektoren som er utgangspunktet for denne oppgaven er hierarkisk oppbygd, med nokså klare arbeidsdelinger mellom de enkelte yrkesgruppene, men også mellom leder og ansatte. Det er mer sjelden at leder og ansatte utfører de samme oppgavene i avdelingen på et sykehjem. De ansatte har som regel hovedvekten av sitt arbeid rettet mot direkte pasientvirksomhet, mens leder har mer administrative oppgaver og er mer sjelden i direkte kontakt med pasientene.

To perspektiver på kommunikasjon

For å belyse problemstillingen min nærmere velger jeg å se på kommunikasjon ut fra to grunnleggende kommunikasjonsperspektiver² innenfor kommunikasjonsvitenskapen, nemlig kommunikasjon som overføring av et budskap, og kommunikasjon som deling av et budskap.

Kommunikasjon som overføring av et budskap

Hovedvekten i teori om kommunikasjon har handlet om å overføre et tydelig budskap, som er tilpasset mottaker, og så velge dertil egnet kanal. Vellykket kommunikasjon anses ifølge dette perspektivet å være oppnådd når budskapet er nådd frem til mottakeren. Ofte sender ledere ut viktige meldinger på e-post eller som andre oppslag og det blir forventet at ansatte tar imot, forstår og godtar budskapet. (Falkheimer & Heide, 2014, s. 33)

I løpet av de siste årene har det oppstått flere og raskere måter å kommunisere med hverandre på, særlig i sosiale medier. Facebook, intranett, e-post m.m er eksempler på det. «Ofte blir disse kanalene bare effektive måter å sende ut beskjeder eller informasjon på. Det er lett å tro at man har oppfylt sin del av kommunikasjonen når man ser at beskjeden er blitt levert raskt og effisient» (Brønn & Arnulf, 2014, s. 15).

Brønn (2014 s. 55) påpeker; ”lederne må også forstå et grunnleggende prinsipp: riktig budskap gjennom riktig kanal». Hvilken kommunikasjonskanal som er best og mest effektiv, er ikke alltid umiddelbart innlysende, og hun skisserer noen praktiske hensyn som må tas:

- Tilgjengelighet: Hvilke kanaler er det som finnes eller kan introduseres på en effektiv måte.
- Målgruppe: hvem består målgruppen av, hvor effektiv vil den foreslåtte kanalen være når det gjelder å nå dem

² Denne inndelingen av kommunikasjon i to perspektiver er anerkjent innenfor kommunikasjonsforskningen. Det forekommer andre, og likeartede begreper på samme inndeling, som henholdsvis enveis og toveis kommunikasjon. Deetz (1992), bruker begrepene overføring (transmission) og gjenskaping (transformation) der overføring fokuserer på transport og overføring av informasjon og kunnskap mellom individer. Gjenskaping fokuserer på kommunikasjonen betydning for å skape identitet, mening og kunnskap. (Deetz, referert i Falkheimer & Heide, 2014, s. 31)

- Målsetting: hva ønsker organisasjonen at folk skal lære, tenke, føle eller gjøre som et resultat av budskapet
- Innhold: hva er kontekst, og kjernen i budskapet? Sensitiv informasjon må for eksempel kommuniseres ansikt til ansikt
- Valg av tidspunkt: hvor mye haster det? (Brønn, 2014, s. 55).

Noe av kritikken på dette perspektivet er å ikke ta hensyn til tolkningsprinsippet, det vil si det faktum at alle budskap tolkes av mottakerne. Kommunikasjonen ses, i henhold til dette perspektivet, som en enveisprosess. Konsekvensen av å innta et overføringsperspektiv på kommunikasjonen er at den da har en tendens til å få lavere status, ettersom kommunikasjon fremstilles som noe temmelig enkelt. Man formulerer et tydelig og tilpasset budskap, som så leveres en eller flere mottakere gjennom en eller annen kanal (Falkheimer & Heide, 2014, s. 33).

Min antakelse er at kommunikasjon skaper avstand, og det gjør noe med kommunikasjonen. Når du ikke har de du skal kommunisere med ansikt-til-ansikt må du finne andre former for å sikre informasjonsflyten. Det er lett å anta at kanaler som overfører et budskap da vil kunne oppleves å fylle formålet om å ha gitt informasjon slik at de ansatte og leder opplever at informasjonen er gitt, selv om det kanskje ikke blir sjekket om den er forstått, og kommet frem slik den var tenkt?

Kommunikasjon som deling av et budskap

Et annet perspektiv er å se kommunikasjon som deling av et budskap, der kontinuerlig kommunikasjon opprettholder fellesskap og bidrar til en kontinuerlig læringsprosess. Dette perspektivet er nært beslektet med den opprinnelige betydningen av kommunikasjon – å gjøre felles. I en organisasjon, en kultur, et samfunn eller andre enheter opprettholdes fellesskap og delte meninger gjennom kontinuerlig kommunikasjon. Følgelig oppfattes kommunikasjon her som en kontinuerlig læringsprosess der det skapes en viss mening (van Ruler, referert i Falkheimer & Heide, 2014).

Synet på kommunikasjon som deling av et budskap står i kontrast til overføringsperspektivet. Her settes tolkning og forståelse i sentrum, og målet er at kommunikasjonsdeltakerne skal nå en noenlunde felles forståelse. I dette perspektivet ses kommunikasjon som noe mer enn spredning eller overføring av budskap. Isteden

ses det som et middel for å skape, påvirke og bevare relasjoner, iscenesette delte verdener, felles kulturer og mål samt som verktøy for å skape og gjenskape vår sosialt konstruerte virkelighet. Alle mennesker forstår hendelser på forskjellige måter avhengig av sine erfaringer og kunnskaper, men disse forståelsene er sterkt preget av dominerende forestillinger innenfor gruppen, organisasjonen, samfunnet og kulturen. (Falkheimer & Heide, 2014, s. 34-35).

Deling av et budskap, slik jeg tolker Falkheimer og Heide innebærer at man er opptatt av hva som skjer etter at et budskap er formidlet. Der overføring av et budskap ser på informasjon som gitt når den er sendt, for å forenkle noe, så vil deling av et budskap innebære at man er mer opptatt av prosessen som skjer hos den som mottar, altså etter at budskapet er sendt. Deling av et budskap ligner dermed noe mer av en prosess; budskapet er ikke bare sendt, men det skal også gi mening, skape noe mer som kunnskap, kultur m.m. Dette er ikke ulikt Millers (2005) kjennetegn på kommunikasjon som noe transaktorisk og intensjonelt, og Weicks oppfatning av at kommunikasjon skal skape mening slik beskrevet tidligere i kapittelet.

Hvilke kommunikasjonsformer som brukes i turnus som kan sies å inneha kjennetegnene for deling av et budskap, hvilke som mer kan sies å være overføring vil være en del av min undersøkelse.

Jeg har en forventning om at hovedvekten av funnene mine vil kunne passe i overføringsperspektivet. I en sektor der ansatte og leder ser hverandre sjeldnere enn det som er vanlig der ansatte og ledere har samme arbeidstid, vil mye av kommunikasjonen foregå ved skriftlige kanaler. Disse er beste egnet til å overføre et budskap antar jeg, og gir kanskje ikke det store rommet for deling. Leder og ansatte har møtepunkter, selv om de kanskje ikke er så mange, så noe av delingsperspektivet vil også kunne være tilstede. Men, jeg tror det er mindre av deling enn av overføring.

Formelle og uformelle kommunikasjonsformer

Deling av et budskap, og overføring av et budskap gjøres ved hjelp av både formell og uformell kommunikasjon. For å beskrive hva jeg mener med dette velger jeg å utgangspunkt i Jacobsen og Thorsvik (2002) sin beskrivelse av formelle og uformell kommunikasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2002) sier det er vanlig å skille mellom det de kaller formell og uformell kommunikasjon, selv om det empirisk ofte kan være vanskelig å skille. Formell

kommunikasjon er ofte de planlagte og etablerte ordninger for samarbeid og koordinering mellom ulike medarbeidere eller grupper, og formidling av informasjon, ofte i form av instruksjer, fra ledere og rapportering tilbake fra underordnede. Den formelle kommunikasjonen følger vanligvis organisasjonsstrukturen og er direkte relatert til virksomheten og arbeidet som utføres. Uformell kommunikasjon foregår kontinuerlig der medarbeidere møtes, over kaffekoppen, i korridorer, før og etter møter m.m. Innholdet er ofte det som oppleves felles (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Hærem, Valaker og Dysvik (2014) sier noe av det samme når de sier at på alle arbeidsplasser kommuniserer vi ikke bare rundt arbeidsoppgavene, eller faget. Småpratene om løst og fast er også viktig.» «Kaffemaskinpratene» har fått status som nyttig. Kanskje ikke som verdi for arbeidet, men med tanke på verdien av forståelse rundt arbeidet» (Hærem, Valaker & Dysvik, 2014, s. 74).

I min undersøkelse vil jeg se på hvilke kanaler som brukes til overføring av et budskap og hvilke som brukes til deling av et budskap, og så se om jeg kan beskrive de formelle og uformelle kommunikasjonsformene som brukes innenfor de ulike perspektivene. I et byråkratisk system som helse- og sosialsektoren er, med ulike personer på jobb er det mulig å anta at mesteparten av kommunikasjonen som foregår er formell, og at der er mindre rom for den uformelle pratene som også er viktig.

Kommunikasjonens betydning for relasjonen

Det å ha god kommunikasjon innebærer ikke bare å kunne gi og få informasjon, men også å ha gode relasjoner slik Haugen og Hole (2014) beskriver:

Det er følelsesmessige bånd som viser seg å bety mest for hvorfor personer velger å bli i organisasjonen, og steder som har klare og sterke prosedyrer for sosialisering og vektlegging av relasjonsbygging både mellom kollegaer og mellom leder og ansatte, lykkes bedre med å skape slike følelsesmessige bånd. (Haugen & Hole, 2014, s. 20)

Personalledere som er tydelig, og synlig blant ansatte, gir tilbakemeldinger, støtte og evner å motivere ansatte er viktig. Undersøkelser viser at alle vedsetter tilbakemeldinger fra nærmeste leder svært høyt. Samtidig dokumenterer mange av undersøkelsene at nettopp dette savnes av svært mange ansatte (Haugen & Hole, 2014, s. 20).

Min antakelse er som sagt at arbeidstid skaper avstand. Videre antar jeg at denne avstanden påvirker kommunikasjonen, både når det gjelder arbeidsoppgaver og planlegging, men også

den delen av kommunikasjon som handler om å gi tilbakemeldinger, støtte og motivere de ansatte. Jeg ønsker å se på hvordan ledere jobber med å gi tilbakemeldinger til sine ansatte, og hvordan dette oppleves av de ansatte. En av de mere formelle måtene å gi tilbakemeldinger på, gi støtte og motivere de ansatte, er medarbeidersamtalen. Den er en formell samtale, anbefalt som personalpolitisk virkemiddel, og ment å sikre et minimum av relasjon mellom leder og ansatt. I så måte er den kommunikasjon, og bør ha et delingsfokus. Den er formell i den forstand at den er en etablert, planlagt ordning for samarbeid. Derfor har jeg valgt å inkludere den som en del av min undersøkelse da jeg mener den både handler om kommunikasjon, men også om å bry seg om de ansatte. «En medarbeidersamtale er en avtalt, forberedt og ærlig samtale mellom leder og medarbeider der man drøfter medarbeiderens arbeidsforhold, kommunikasjon, faglige utvikling, samarbeid og trivsel» (Iversen, 2015, s. 17) Medarbeidersamtalen er ikke lovpålagt, men følger av arbeidsmiljølovens kapittel 4. Krav til arbeidsmiljøet; til systematisk å forbedre, planlegge og utforme arbeidet (Arbeidsmiljøloven, 2005)

Medarbeidersamtalen kan tenkes å være en sikring for ledere og ansatte om at de i alle fall får tid sammen en gang pr. år, og jeg vil i min undersøkelse se på om de har medarbeidersamtale, og opplevelsen av denne.

I tillegg til dette ønsker jeg å se på dimensjonen avstand. Turnus innebærer avstand mellom ansatte og leder, og denne avstanden kan påvirke kommunikasjonen. Det er gjort en del forskning på avstand og ledelse, og noe av det presenteres i neste avsnitt.

Avstand

Det er gjort en del forskning på avstand mellom leder og ansatte, og mesteparten av denne er gjort i USA. Selv om norsk arbeidsliv og amerikansk arbeidsliv har en del ulikheter er mye av forskningen som er gjort på avstand mellom leder og ansatte, som for eksempel den Antonakis og Atwater (2002) har gjort, relevant når det gjelder min undersøkelse.

Jeg opplever Antonakis og Atwater (2002) sine tre dimensjoner som relevant. De definerer avstand ut fra tre dimensjoner; a) «physical distance», b) «perceived social distance», c) «and perceived task interaction frequency» (Antonakis & Atwater, 2002, s. 673) der a og c er mest relevant for min undersøkelse. B, som er opplevd sosial avstand, definerer de som opplevelsen av avstand ut fra sosial klasse, kjønn, makt m.m. Norsk arbeidsliv har en mye

mer flat struktur enn det amerikanske, og jeg opplever ikke at denne dimensjonen er så relevant for min oppgave. Jeg velger derfor å ha videre fokus på a) «physical distance» og c) «percieved task interaction frequency», og opplevd sosial avstand vil ikke bli nærmere berørt. «Physical distance» eller fysisk avstand, definerer Antonakis og Atwater (2002) som hvor nært eller langt unna leder faktisk oppholder seg.

Opplevd «task interaction frequency» defineres som «the perceived degree to which leaders interact with their followers» (Antonakis & Atwater, 2002, s. 686), altså hvordan de ansatte opplever å ha kontakt med sin leder, men det kan også bety opplevelse av å ha oppgaver man samarbeider om, oppgaver man har felles. Jeg velger å innlemme begge betydningene i det videre arbeidet i denne oppgaven. Denne dimensjonen er uavhengig av den fysiske distansen.

Videre skriver Antonakis og Atwater (2002) at ansatte som har jevnlig kontakt med sin leder har et «nærmere» forhold enn de som ikke har jevnlig kontakt med sin leder, per definisjon. Selv om fysisk avstand kan tenkes å gi mer ujevn kontakt med leder betyr ikke det at fysisk avstand i seg selv gir denne ujevne kontakten. Det er absolutt mulig at en leder som fysisk er nært har liten kontakt med de ansatte, og motsatt. De påpeker også at selv om leder og ansatte har jevnlig kontakt sier ikke det noe om kvaliteten på denne kontakten. Den optimale grad av kontakt som gjør at ansatte er fornøyd med leder er avhengig av mange variabler. I noen situasjoner vil de ansatte ønske mer kontakt, og bli møtt på følelser rundt jobben, mens andre situasjoner krever mindre. Dette er altså oppgaveavhengig. Frekvens i kontakt er dermed relatert til graden av anvisninger og tilbakemeldinger de ansatte har behov for å få og søke. Selv om hyppigheten av kontakt kan være uavhengig av fysisk avstand, kan den bidra til opplevelsen av avstand hos de ansatte. Høy frekvens på interaksjonen vil bli assosiert med ledernærhet, mens lav frekvens på interaksjonen vil bli assosiert med lederavstand. Samtidig vil kvantitet på kontakt ikke nødvendigvis henge sammen med opplevd kvalitet, og behovet for jevnlig kontakt vil derfor variere med hvilken kontekst det er snakk om (Antonakis & Atwater, 2002).

Ingen av definisjonene på avstand som jeg har funnet sier noe om hvor stor avstanden skal være for å kalle det avstandsledelse. Men Tor Høst (2005) skriver; «Den fysiske avstanden mellom lederen og de underordnede kan ha betydning for effekten av en leders ledelsesatferd. Er den fysiske avstanden stor, vanskeliggjør dette kommunikasjonen mellom leder og de ansatte. Det er ikke nødvendigvis snakk om stor geografisk avstand, men det kan være man sitter i forskjellige etasjer eller bygninger» (Høst, 2005, s. 118).

Svein Bergum (2014) har forsket på avstandsledelse i Norge, nærmere bestemt Statens vegvesen. Han skriver i sin studie om avstand (Bergum 2009) at regelmessig kommunikasjon når lederne ikke hadde daglig ansikt-til-ansikt kommunikasjon med medarbeiderne var utfordrende. Han oppgir også noen funn han mener er viktige i avstandsledelse, og jeg tar med noen av de jeg mener er mest relevant i forhold til mitt opplegg.

Ifølge Bergum (2014:49) er dette kjennetegn han ser der det er avstandsledelse;

- Kommunikasjon må være regelmessig og klar, og man må være bevisst i forhold til når de forskjellige kommunikasjonskanaler og arenaer benyttes (e-post, telefon, personlige møter og videomøter).
- Ansikt til ansikt møter er fremdeles viktig, men dette er mer uregelmessig og må planlegges
- IKT-bruken øker, særlig til rutineoppgaver
- Ledelse er viktig, men det påpekes at selvstendige medarbeider på noen måter er mer avhengig av sine kolleger og brukere enn av lederen.
- Utfordringene ved avstandsledelse er å opprettholde regelmessig kommunikasjon når leder ikke har daglig ansikt-til-ansikt kommunikasjon, og utfordringer med å håndtere kompliserte personalsaker (Bergum, 2014, s. 49).

Ingen av teoriene om avstand sier som sagt noe konkret om hvor stor avstanden må være for å kalle det fysisk avstand, men som Høst (2005) sier så kan det være snakk om å sitte i ulike etasjer, eller ulike bygg. I min oppgave velger jeg å se på hvor leder har kontoret sitt sett opp mot hvor de ansatte har sine oppholdsrom, og hvorvidt de opplever den fysiske avstanden som en utfordring.

Definisjonene på avstand er heller ikke entydige. Antonakis og Atwater skriver «the literature on leadership at a distance in the organizational domain has yet to generate much empirical work, let alone define and bound the phenomenon of «leader distance» (Antonakis & Atwater, 2002, s. 674) Det betyr at det er mye man ikke vet om ledelse og avstand, og det er heller ikke en fastspikret definisjon på hva som legges i avstand.

Med bakgrunn i teorien presentert ovenfor vil jeg hevde at nokså mye er likt i forhold til den forskingen som er gjort på avstandsledelse og det jeg kjenner til om turnusarbeid. I helse- og sosialsektoren er ofte leder fysisk plassert et annet sted enn der de ansatte har sine daglige oppgaver. Leder og ansatte har ofte ikke samme arbeidsoppgavene, og på grunn av

arbeidstiden er det heller ikke jevnlig direkte møter mellom ansatte og ledere da de ikke nødvendigvis er på jobb samtidig.

Ved å kombinere teori på kommunikasjon, informantenes opplevelser, med teori om avstandsledelse og det vi vet om turnusarbeid håper jeg å kunne belyse hvilke utfordringer turnusarbeid kan gi kommunikasjonen mellom ansatte og ledere.

3.0 Metode

Innledning

Da min erfaring hovedsakelig er fra helsesektoren i offentlig sektor, både kommunal og spesialisthelsetjenesten, har jeg lyst å fordype meg i deler av denne. Thagaard (2013) sier om forskerens tilknytning til miljøet at man da kan få «et særlig godt grunnlag for forståelse av de fenomenene som studeres» (Thagaard, 2013, s. 206). Fordelen med å ha bred erfaring fra sektoren er at jeg kan kjenne igjen hva mine kilder snakker om, jeg forstår hva de mener når de beskriver hvor skoen trykker og jeg kan med rimelig enkelthet forstå organisasjonsformene som finnes rundt omkring. Ulempen er at jeg kan være litt blind for faktorer jeg ikke kjenner igjen, og jeg kan dermed overse viktige momenter.

Selv om jeg velger å fokusere på helsesektoren i min undersøkelse, tror jeg resultatene vil kunne ha overføringsverdi også til andre bransjer. Kommunikasjon foregår i alle bransjer, på alle arbeidsplasser, og de særlige utfordringene jeg hevder finnes i helse- og sosialsektoren vil også kunne gjelde for andre med turnusarbeid, som dagligvarehandelen, hotell- og restaurant og transportbransjen som noen eksempler. På den måten vil min undersøkelse også kunne ha gyldighet utover den sektoren jeg har valgt å fokusere på.

Jeg velger å undersøke kun i kommunal tjeneste, og velger å utelate spesialisthelsetjenesten. I spesialisthelsetjenesten er det høyere grad av profesjonsansatte enn det er i kommunene, det er et mer hierarkisk system i forhold til arbeidsoppgaver og oppgavene er mer spesialiserte. For å unngå feilkilder som kan komme av mulige organisatoriske ulikheter velger jeg derfor å undersøke i bare en sektor, og det er også med på å avgrense oppgaven. Problemstillingen har likevel overføringsverdi til andre sektorer.

Jeg vil undersøke hvilke opplevelser både ledere og ansatte har når det gjelder kommunikasjon. Med ledere mener jeg 1. linjelederne, som har personalansvar og som er nærmeste leder for personalet som går i turnus. Disse lederne jobber ofte dagtid, mens de ansatte de er satt til å lede arbeider i turnus. I sykehjem har som regel leder kontor på huset, og har sine ansatte innenfor disse veggene. I hjemmetjenesten (hjemmesykepleie, og tjenestene til funksjonshemmede) sitter ofte leder på et kontor ett sted, mens de ansatte jobber fysisk utenfor dette – i folk sine egne hjem.

Kvalitativt intervju

For å få svar på problemstillingen min velger jeg å bruke kvalitativ metode, mer spesifikt kvalitativt intervju. «Kvalitative metoder er velegnet i studier av det meningsinnhold handlinger har for de personer vi studerer» (Thagaard, 2013, s. 38).

Jeg er interessert i å få frem ulike forståelser, og da ønsker jeg å snakke med både ledere og ansatte for å få frem ulike perspektiv og på hvilken måte de opplever kommunikasjon fungerer.

”Qualitative interviewing – when done well is able to achieve a level of depth and complexity that is not available to other, particularly survey-based approaches” (Silverman, 2005, s. 114)

Som Silverman her påpeker så vil kvalitativt intervju kunne få frem sammenhenger, og kompleksitet. Jeg er ute etter å finne ut av informantenes egne opplevelser om kommunikasjon i turnusyrker og jeg tror dette kan være en god metode å bruke for å få tak i akkurat dette. Jeg vil også ha mulighet for å være fleksibel i forhold til måten jeg spør på, og jeg kan be om utdyping og undringer rundt det informantene snakker om.

Det kan selvfølgelig være at ingen av mine informanter opplever kommunikasjon som noen utfordring, men det tror jeg ikke. I forarbeidet til denne oppgaven har jeg snakket med mange som er ledere for ansatte i turnus, og ansatte som jobber turnus, og spurte dem spørsmålet om de tror arbeidstid i seg selv er en utfordring for kommunikasjon. Uten unntak har alle svart bekræftende i en eller annen form, og på ulikt vis gitt gode eksempler fra egen hverdag. Dette samsvarer også med mine egne antakelser.

Monica Dalen sier om kvalitativ forskning ”et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet” (Dalen, 2004, s. 16). Jeg ønsker å finne ut hvordan ledere og ansatte opplever at arbeidstiden påvirker kommunikasjonen dem imellom, og for å finne det ut ønsker jeg å snakke med både ledere og ansatte for å få en større innsikt i hvordan de opplever dette selv, samt høre hvordan de forholder seg til dette. Jeg kunne ha valgt en mer kvantitativ tilnærming ved å sende ut spørreskjema for på den måten å få flere personers oppfatning, men jeg er ute etter hvordan den enkelte opplever situasjonen og det hadde vært vanskelig å finne ut av i et spørreskjema. Kvalitativ metode vil dermed være bedre egnet siden jeg kan be om utfyllende kommentarer, tilnærme meg med større nysgjerrighet til hver enkelt opplevelse.

”Kvalitativ forskning anvender ulike tilnærminger i analysen av det empiriske materialet. Felles for alle er at de har en fortolkende tilnærming til datagrunnlaget. En slik tilnærming bygger på at mennesker skaper eller konstruerer sin sosiale virkelighet og gir mening til egne erfaringer. Dermed blir virkeligheten ikke entydig, men mangfoldig. Den blir avhengig av den som ser; aktøren” (Dalen, 2004, s. 19).

Jeg er ute etter å finne ut hvordan den enkelte ansatte, og leder opplever hvordan kommunikasjonen foregår, og hvordan den oppleves å fungere. Jeg er også åpen for at mye av det jeg har tenkt ut ikke stemmer. Det å ha en åpen tilnærming, slik jeg tolker ”fortolkende”, til datamaterialet jeg får inn, åpner også for mulighetene om at jeg både har tatt feil i mine antakelser, men også at det kan komme noen overraskelser i måten å se ting på som jeg ikke har tenkt på.

Som tilnærming til problemstilling vil jeg som innfallsvinkel brukt symbolsk interaksjonisme. Denne tilnærmingen er spesielt relevant for studier av hvordan personer samhandler med hverandre. Man søker å fange inn, og forstå omverdenen slik personene oppfatter den. Mening, interaksjon og fortolkning er sentrale begreper. Symbolsk interaksjonisme baserer seg på et fenomenologisk vitenskapssyn som tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å forstå meningen bak enkeltpersoners erfaringer (Thagaard, 2013, s. 38). Min studie både søker å se hvordan ledere og ansatte kommuniserer, og også hvilke erfaringer de mener å ha med kommunikasjonen. Deres opplevelser av samhandlingen seg imellom, og hvilke fortolkninger de gir uttrykk for blir viktige.

For-intervju

Da jeg i begynnelsen fant lite teori på turnus og kommunikasjon valgte jeg å be om en samtale med min egen tidligere leder, som har vært leder for turnusansatte i over 20 år. Både for å se om jeg var helt på villspor i forhold til temaet, men også for å kunne få ideer til hva som er lurt å ha med i et intervju. Fremgangsmåten jeg valgte i forhold til akkurat denne samtalen/intervjuet var at hun fikk tilsendt en e-post med temaet, og noen spørsmål/undringer jeg hadde, noen dager før vi møttes. Selve samtalen foregikk på hennes kontor og varte litt over en time. Hun hadde satt av god tid, og vi hadde ingen avbrytelser. Jeg noterte underveis, og i tillegg sendte hun noen betraktninger og tanker til meg på e-post etterpå. Jeg skrev også ned noen tanker etterpå for å få med mest mulig av det jeg husket. Det ble ikke gjort opptak, og da heller ikke noen transkribering. Denne samtalen, eller intervjuet, kan beskrives slik

Thagaard skriver om ytterligheter i forskningsintervju, der den ene ytterligheten preges av lite struktur, og kan betraktes som en samtale der hovedtemaene er bestemt på forhånd. Denne tilnærming tilsier at informanten kan bringe opp temaer i løpet av intervjuet, og forskeren kan tilpasse spørsmålene. Denne typen intervju kan være relevant som innledning til en undersøkelse (Thagaard, 2009, s. 88).

Dette intervjuet var til god hjelp i det videre arbeidet med planleggingen av både problemstilling, og intervju med andre. Blant annet hadde jeg i begynnelsen brukt ordet barriere om arbeidstid. Hun var tydelig på at det ikke var noen barriere, men en utfordring var det helt klart.

Prosjektet utløste meldeplikt i henhold til personopplysningslovens § 31, og det ble søkt NSD-Norsk senter for forskningsdata om godkjenning (vedlegg nr. 1). Da godkjenningen forelå (vedlegg nr. 2) kunne prosessen med å finne informanter starte.

Utvalg

Jeg har gjort en rekke ulike vurderinger av utvalg, og endte opp med følgende kriterier til utvalget:

Fokuset er på arbeidsplasser der de jobber såkalt tradisjonell turnus. Altså dag, kveld og natt i en vanlig rotasjon, der man har ulike vakter i løpet av en uke, men egne nattevakter. Denne form for turnusarbeid er også foreløpig den mest vanlige i kommunal sektor selv om flere kommuner har ulike ordninger med tre-delt turnus der alle jobber noen nattevakter, langvakter på helg (13 timers vakter), og 3-3 turnus med 3 dager på og 3 dager av jevnt over i løpet av året.

Sektoren jeg vil fokusere på er kommunal helse- og sosialsektor, som tidligere begrunnet. Jeg kjenner den og innbiller meg at jeg har lettere for å forstå hva de snakker om og at det vil hjelpe meg i analysearbeidet.

De lederne som deltar trenger ikke være ledere for de ansatte jeg intervjuer da jeg mener det ikke betyr noe for å få frem det jeg ønsker å finne mer ut av. Jeg tror heller ikke det ligger noen organisatoriske dimensjoner som skulle kunne påvirke resultatet, og dermed er det heller ikke nødvendig at informantene kommer fra samme kommune eller fylke. Jeg antar at turnus

og kommunikasjon vil ha nokså like betingelser uansett kommuneorganisering og at utfordringene vil være nokså like på steder med turnusarbeid.

De lederne som deltar må selv jobbe dagtid, og ha direkte personalansvar for ansatte i turnus.

De ansatte som deltar må selv jobbe turnus, og jeg ønsker å snakke med ansatte i ulike stillingsprosenter, både heltid, deltid og nattevakter, og personer både med og uten profesjonsutdanning.

Antall personer man skal intervjuer er vanskelig å sette. Man skal i prinsippet ha nok informanter til man når et metningspunkt når det gjelder informasjon man får, og jeg mener at 3 ledere og 6 ansatte – totalt 9 informanter vil være nok.

Utvalget ble til slutt slik:

Ledere – totalt 3 stykker fra ulike sektorer innenfor helse- og sosial og fra ulike kommuner og fylker.

Ansatte: totalt 6 stykker; 2 nattevakter, 2 med 50 % stilling eller mindre, og 2 som jobber 100 % stilling. Også disse kommer fra ulike kommuner og fylker.

Størrelsen på stillingen avgjør ofte når på døgnet du jobber, og jeg er ute etter å se om det er noen forskjeller på opplevelsen av kommunikasjonen om det jobbes hel, del eller natt.

Deltidsstillingene har vanligvis langt flere vakter på kveld og helg, da leder ikke er tilstede enn heltid har. Nattevaktene er i en litt særegen situasjon med bare nattejobbing, og det vil derfor være interessant å se om deltidsstillingene opplever noe av det samme som nattevaktene. Gitt at de opplever noen forskjeller selvfølgelig.

Jeg hadde tenkt å bruke informanter fra bare en kommune, men det viste seg å være vanskelig å få tak i nok informanter innenfor tidsrammen av denne undersøkelsen. Jeg sendte først e-post til helse- og sosialsjef i den kommunen jeg hadde valgt ut (vedlegg nr. 3). Han gav både hurtig og positiv tilbakemelding på at jeg fritt kunne bruke ansatte og ledere i denne kommunen til min undersøkelse, og han videresendte e-posten til de lederne som var direkte under ham med oppfordring om å videresende nedover, med kopi til meg. Dermed fikk jeg også e-postadressene til alle lederne. Jeg fikk svar fra en leder, og en heltidsansatt nokså umiddelbart. Men, så ble det stille. Jeg valgte etter ca to uker å sende en e-post direkte til lederne der jeg purret på svar, og da fikk jeg en leder til som var interessert i å stille opp.

Jeg valgte på grunn av tidspress å gå bort fra tanken om å bare bruke en kommune, og sendte ut forespørsel via nettverket mitt til blant annet helse- og sosialsjef i andre kommuner, og dermed fikk jeg flere informanter. Jeg brukte snøballmetoden. Det å bruke nettverket sitt for å få tak i informanter kalles ofte «snøballmetoden», og kan være nyttig der andre veier ikke fører frem, men metoden kan føre til et noe skjevt utvalg (Dalen, 2004). Jeg ble kontaktet av flere informanter. Tre av disse kjenner jeg til fra tidligere arbeidsplasser. To av dem har jeg aldri arbeidet direkte sammen med, den tredje arbeidet jeg sammen med for over 10 år siden og hun hadde en annen jobb på den tiden. Alle disse tre ble rekruttert via bekjente av meg, og tok selv kontakt med meg og tilbudte seg å bli informanter. Ingen ble direkte kontaktet av meg før etter at de selv hadde tilbudt seg via andre bekjente. Alle informantene fikk tilsendt et informasjonsbrev før de bestemte seg for å takke ja (vedlegg nr. 4). Selv om deler av utvalget er rekruttert via bekjente mener jeg det er representativt for sektoren.

Jeg fikk tilslutt kontakt med det antall informanter jeg hadde tenkt, tre ledere og seks ansatte spredt i alle tre fylkene i Nord-Norge, og fra fire ulike kommuner.

Jeg kan ikke se at denne spredningen har noen betydning. Hvorvidt de opplever utfordringer med kommunikasjonen har liten organisatoriske betydning i den forstand at helse- og sosialsektoren er nokså lik i norske kommuner. Av en eller annen grunn ble alle informantene kvinner, uten at jeg gjorde noe for at det skulle bli slik, og heller ikke for at det ikke skulle bli slik. Det er flest kvinner som jobber i denne sektoren, og det kan være med å forklare skjevheten når det gjelder kjønnsforskjellene. Jeg vet ikke om resultatene ville blitt noe annerledes om det hadde vært menn med.

Jeg lot informantene selv bestemme hvor de ønsket at intervjuene skulle foregå. Alle ble tilbudt et nøytralt møterom, og alle fikk velge tidspunkt som passet uavhengig om det var dag eller ettermiddag. Det eneste kravet fra min side var at det måtte være mulig å bruke båndopptaker og snakke forholdsvis uforstyrret. Alle lederne valgte å møtes på egne kontorer. Nattevakt A ble intervjuet på et møterom på et hotell, og Nattevakt B ønsket å møte hjemme hos seg selv. Ellers ble intervjuene foretatt på møterom på arbeidsplassen til den enkelte, umiddelbart før eller etter den enkeltes vakt.

Alle informantene ble rekruttert via e-post. Med tanke på det som senere kommer frem i intervjuene, at alle ansatte ikke bruker e-post og at dette er en utfordring, hadde det kunne gitt et bredere bilde av denne kommunikasjonsformen hvis jeg også hadde hatt noen informanter som ikke leste e-post. Men, rekrutteringskanalen jeg valgte å bruke fikk ikke med disse.

I oppgaven har jeg valgt å benevne informantene på følgende måte, som Leder, Hel(tid), Del(tid) eller Natt(evakt), jeg veksler litt mellom å bare skrive natt og nattevakt for eksempel. Jeg vurderte en stund å tillegge dem navn, men det mener det ville gjøre det vanskeligere å følge med i hvem som sier hva. På denne måten fremgår det tydelig hvilken stilling som sier hva, og det er også noe av poenget med denne undersøkelsen, å finne ut om det er ulike opplevelser hos de ulike stillingsprosentene.

Presentasjon av informantene

Leder A er sykepleier og leder for hjemmetjenesten. Det inkluderer både hjemmesykepleien, og hjemmehjelpstjenesten. De ansatte hun leder jobber dag, kveld og helg. Kommunen har egen nattevakttjeneste og hun er ikke direkte leder for nattevaktene. Hun har vært leder i mange år for samme tjeneste. Hun er fysisk plassert på et kontor i nærheten av der alle møtes om morgenen.

Leder B er vernepleier og leder for en avdeling på et sykehjem. Kommunen har egen nattevakttjeneste, og leder B er ikke leder for disse. De ansatte hun leder jobber dag/kveld og helg. Hun har vært leder i mange år, og har kontor i korridoren like utenfor avdelingen.

Leder C er vernepleier og leder for både en del som gir tjeneste kun på dagtid, en miljøtjeneste der ansatte jobber dag/kveld, og et botiltak der ansatte jobber hele døgnet, inkludert natt. Hun har også vært leder i mange år.

Heltid A er sykepleier og jobber på en sykehjemsavdeling. Hun jobber dag, kveld og helg. Hennes leder har kontor i samme bygg, og etasje som avdelingen.

Heltid B er hjelpepleier og jobber på en sykehjemsavdeling. Hun jobber dag, kveld og helg. Hennes leder har kontor i samme bygg, og etasje som avdelingen.

Deltid A er fagarbeider og jobber med mennesker med funksjonshemming i hjemmetjenesten. Hun jobber dag, kveld og helg. Hennes leder har kontor i et bygg noen hundre meter unna.

Deltid B er sykepleier og jobber på en sykehjemsavdeling. Hun jobber dag, kveld og helg. Hennes leder har kontor i samme bygg, og etasje som avdelingen

Nattevakt A er fagarbeider og jobber i tjenesten for funksjonshemmede. Hun jobber hovedsakelig natt, men tar en og annen dag/kveldsvakt. Hennes leder har kontor i samme hus som Natt A arbeider.

Nattevakt B er vernepleier og jobber i en nattevakttjeneste i en kommune. Hennes leder sitter i et kontorbygg noen hundre meter unna.

Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene. Alle opptakene ble lagt over på passordbelagt datamaskin umiddelbart etter at intervjuet var over, og slettet fra opptaksenheten.

Intervjuguide

Det ble utarbeidet en intervjuguide før intervjuene startet (vedlegg nr. 5) som var nokså lik enten jeg skulle snakke med ledere eller ansatte. En slik intervjuguide må ses som retningsgivende for meg som skal intervjuer, på den måten at spørsmålene ikke er absolutte i sin form. Målet er å komme innom de uthevede kjernepunktene, men jeg må også være fleksibel i forhold til hva informantene er opptatt av å formidle. De kan være at de snakker om noe som er viktig, men som jeg ikke har fått med i min guide. Samtidig er det viktig å få inn informasjon om mest mulig det samme fra alle informantene, slik at dataene blir mulig å sammenligne og analysere etterpå. Intervjuguiden ble mest brukt som en huskeliste til meg over områder jeg ønsket å snakke med informantene om, et såkalt semistrukturert intervju. Semistrukturert intervju, eller halvstrukturert intervju er en mye benyttet form der samtalen er fokusert på bestemte temaer som er valgt ut på forhånd (Dalen, 2004, s. 29). Alt etter hvordan samtalen gikk sørget jeg for å komme inn på de temaene jeg ønsket å snakke om hvis ikke informantene selv var innom dem.

Når det gjelder rekkefølgen på spørsmålene velger jeg å følge anbefalingene beskrevet hos Thagaard: »De temaene forskeren skal spørre om, er i hovedsak fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis. På den måten kan forskeren følge informantens fortelling, men likevel sørge for å få informasjon om de temaene som er fastlagt i utgangspunktet» (Thagaard, 2013, s. 89).

Heldigvis hadde jeg en slik tilnærming. Leder A var første informant. Hun var veldig opptatt av medarbeidersamtalen som både kommunikasjon og relasjonsbygger til de ansatte. Dette hadde ikke jeg tenkt på i den opprinnelige intervjuguiden, men det ble med i resten av intervjuene.

Jeg opplevde at informantene snakket fritt og gav nokså utfyllende innspill og svar på det jeg spurte om. Dermed ble alle intervjuene noe ulike samtidig med at jeg fikk svar på de samme områdene/temaene hos alle.

Transkribering

Alle intervjuene ble transkribert i sin helhet av meg så snart som praktisk mulig etter at intervjuene fant sted. Pauser ble markert med, og mine uttalelser, bekreftelsesord, spørsmål etc ble satt i parentes slik at jeg etterpå kunne skille mellom mine og informantene sine uttalelser. Jeg valgte å oversette fra dialekt til bokmål mens jeg transkriberte da noen av dialektene rett og slett var vanskelig for meg å skrive ned fonetisk korrekt, og ikke minst lese etterpå. Jeg tror ikke jeg mistet noe av betydning med å gjøre det slik. Noe på dialekt ble beholdt der jeg opplevde det var viktig å la det stå i den opprinnelige målformen.

Alle informantene ble anonymisert ved transkribering. Navn på hvem som er Natt, Hel og Del er oppbevart et annet sted.

Klassifisering og koding

Alle sidene med transkribert materialet måtte jobbes med for å kunne presentere noe utav det. Intervjuguiden ble et utgangspunkt for denne klassifiseringen da temaene allerede var gitt der. Jeg leste gjennom materialet mange ganger for å både se hva de hadde snakket om under de ulike temaene i intervjuguiden, men også for å se etter emner jeg ikke hadde vært oppmerksom på. Jeg understreket, og markerte de områdene informantene hadde snakket om som tilhørte emner fra intervjuguiden, mens jeg noterte egne tanker å ideer, koblinger og refleksjoner i margin underveis. Dette er hva Thagaard (2013) beskriver som deskriptiv og en tolkende fase. Klassifisering av data i en tidlig fase har en deskriptivt hensikt fordi det er viktig å få oversikt over sentrale temaer i materialet, og fremheve meningsinnholdet vi mener deltakerne gir uttrykk for, også kalt erfaringsnære. Forskerens refleksjoner kan kalles erfaringsfjerne. Analysen blir dermed en sammenfatning av dataene og en utvidelse av teksten fordi forskeren knytter egne refleksjoner til meningsinnholdet til de temaene som omfattes av undersøkelsen (Thagaard, 2013, s. 161). Stoffet ble på denne måten knadd flere ganger, omarbeidet, og forsøkt klassifisert på nytt før jeg til slutt endte opp med det som ble utgangspunktet for analysen (vedlegg 6).

Med utgangspunkt i intervjuguiden, som hadde informasjonsflyt og personalhåndtering som hovedtema, ble alle intervjuene satt inn på ett liggende A4 ark der det vesentligste fra

intervjuene ble med. På den måten ble det lett å få oversikt over hva de ulike informantene hadde snakket om under de ulike temaene (vedlegg nr. 6). Denne klassifiseringen er gjort etter tema fra intervjuguide, og siden hver ark representerer en informant var det også lett å holde tråden i hvem informant som hadde sagt hva. Siden en faktor i min undersøkelse er om det er forskjell på heltid, deltid og nattevaktstillingene var det viktig å sikre at jeg kunne finne igjen de ulike stillingene i det komprimerte materialet. Blant annet valgte jeg å ta utgangspunkt i kanalene for kommunikasjon som de ansatte fortalte om, og på hver sammenfatning kommer kommunikasjonskanalene i den rekkefølgen informantene nevnte dem.

For å finne ut hva de hadde sagt om avstand brukte jeg det transkriberte materialet og markerte der hva de ulike sa som kunne relateres til avstand.

Proessen med å finne ut hva informantene hadde fortalt meg, samtidig med at jeg fikk egne refleksjoner, tanker og ideer som jeg noterte var også starten på analysen. Intervju, transkribering, koding og klassifisering som skulle føre til en analyse trodde jeg skulle være adskilte prosesser, men det viste seg å ikke være det. Jeg opplevde at jobben med å forstå hva informantene mine hadde fortalt meg også innebar tolkning ut i fra mine egne refleksjoner og forståelse, som igjen gjorde at jeg fikk en ny forståelse av hva informantene hadde fortalt som igjen gav meg nye refleksjoner. På den måten startet analysen allerede under gjennomgangen av det transkriberte materialet, og hele prosessen fra intervju til arbeidet med transkribert materialet, til ferdig analyse har vært som en gjennomgående vekslende flo og fjære arbeid som hele tiden har påvirket hverandre og bølget frem og tilbake.

4.0 Hva informantene sier

Generelt om kommunikasjonen i organisasjonene

Det er mange kanaler for å gi informasjon i bruk i helse- og sosialsektoren. Alle stedene bruker minimum 6 kanaler og jeg har i figur 3.1 forsøkt å gi en veldig grov oversikt over hvilke kanaler som er i bruk, og til hvilken informasjon de brukes, for å gi leseren en oversikt. De ulike kanalene, bruken og opplevelsene av dem, vil bli nærmere presentert utover i dette kapittelet.

Her er en oversikt over kanaler, og på hvilket område de hovedsakelig blir brukt:

Kanaler	Direkte pasientinformasjon	Indirekte pasientinformasjon	Personalinformasjon
E-post	Nei	Nei	Ja
Kommunikasjonsbøker	Ja	Ja	Ja
Møter	Ja		Ja
-personalmøter	Hvis nødvendig	Nei	Ja
-fagmøter	Ja	Nei	Hvis nødvendig
-tavlemøter	Nei	Ja	Ja
Journal/fagsystem	Ja	Nei	Nei
Ansikt til ansikt	Ja	Ja	Ja
Sms	Nei	Nei	Ja
Tavle	Ja	Ja	Ja
-her opererte de ulike stedene med ulike tavler med ulikt formål.			
Rapport i vaktskiftet	Ja	Ja	Nei

Figur 3.1 – viser de kanalene for kommunikasjon som informantene snakker om, og på hvilke områder for kommunikasjon de blir brukt

Direkte pasientinformasjon – Det kan være helseopplysninger, daglig informasjon om hva som er gjort i forhold til den aktuelle tjenesten, og hva som skal skje. Informasjon som er viktig for å yte gode tjenester.

Indirekte pasientinformasjon - Det kan være beskjeder mellom personal som er viktig for koordinering av vaktene, eller organisering av vekten; felles aktiviteter som gjelder pasientene, hva som må handles inn av matvarer og andre varer m.m.

Personalinformasjon – Kan være oversikt over hvem som har hvilket ansvar på den enkelte vakt, endringer av rutiner, tilbud om kurs, endring av turnus, ferieavvikling, omorganiseringer, endringer av vakter m.m.

Noen av informantene fortalte de hadde flere kommunikasjonsbøker, det har jeg ikke tatt med i tabellen. I tillegg til det som er presentert i figur 3.1 var vaktloggen (logg der man finner oversikt over hvem som er på vakt, og hvem som har de ulike ansvarsområdene som eksempelvis vaktleder, medisinsansvar m.m.). Den inneholder også informasjon av typen hvem er syk, hvem har fri og hvis det er noe som er veldig viktig kan det også stå her) hos de fleste en informasjonskanal. Dette er også utelatt her. Ett av stedene kunne fortelle at de i tillegg til dette hadde en bok i bilene som også ble brukt til å gi korte beskjeder.

Dette innebærer at alle jeg snakket med hadde minimum det antall kanaler som er listet opp i figur 3.1, de fleste hadde flere. Jeg har ikke skilt mellom hvilke kanaler som ble brukt kun mellom leder og ansatte, og hvilken som ble brukt ansatte imellom da det ikke var spørsmål under intervjuene da jeg først etterpå oppdaget hvor mange kanaler det faktisk var i bruk. Men, jeg har noen antakelser bygd på det informantene har snakket om. Det kan se ut til at e-post kun ble brukt mellom leder og ansatte. Ingen av de ansatte nevnte at de sendte e-poster til kollegaer som en informasjonskilde, de nevnte dette kun i forhold til leder. Når det gjelder beskjedbøkene så virker det som om disse i alle hovedsak ble brukt de ansatte i mellom, men en av lederne brukte også denne aktivt. SMS ble kun brukt mellom leder og ansatte slik jeg leser det informantene har snakket om. Tavle ble hovedsakelig brukt mellom de ansatte, kun en leder snakket om bruken av tavle men i det tilfellet virket det som tavlen hos dem ble brukt på samme måte som beskjedbøker ble brukt andre steder.

Tavlemøtene som to av informantene fortalte om var annerledes, og vil bli omtalt spesielt i analysen.

Pasientinformasjon er nødvendig for at de ansatte skal kunne gjøre en forsvarlig jobb. Jeg har valgt å dele den inn i direkte og indirekte informasjon. Med direkte pasientinformasjon mener jeg informasjon som har direkte berører den enkelte pasient, som at pasient Pål har sovet, skal ha medisiner, hvilke medisiner som er gitt, Pål har spist/ikke spist osv. Altså all informasjon som handler direkte om den enkelte pasient.

Direkte pasientinformasjon kan igjen deles inn i informasjon rundt det som har skjedd, og informasjon rundt det som skal skje.

Når det gjelder det som har skjedd i forhold til den enkelte pasient skrives det i journalen, og alle jeg intervjuet hadde elektronisk pasientjournal som de brukte til det. Det mine funn viser er at journalsystemet brukes for å gi informasjon om det som har skjedd, men er mindre egnet til å gi informasjon om det som skal skje.

Eksempler på hva som skal skje kan være lege/tannlegebesøk, informasjon om at pårørende har tatt kontakt, eller kommer på besøk, en regning som skal videreformidles, aktiviteter den enkelte pasient skal på, nye medisiner som skal startes opp, injeksjoner som skal gis osv. Alt dette er også pasientrettet informasjon som går på enkeltpersoner, men journalsystemet er ikke laget for å legge inn slike beskjeder. Dermed må de bruke andre løsninger når det gjelder informasjon rundt det som skal skje. Her ble beskjedbøker, og tavler brukt i all hovedsak i tillegg til rapportene. Noen hadde muntlige overleveringer av dagens hendelser (rapport), og noen hadde såkalt stille rapport. Der det var stille rapport virket det som om de ansatte ble ennå mer avhengig av andre kanaler for å sikre at denne informasjonen ble formidlet videre. Når noe har gått fra ”skal skje” til ”har skjedd” angående pasientene, blir dette skrevet i journalen.

Mye av informasjonen som er viktig på en avdeling handler noe mer indirekte om pasientene, som eks ”ta opp brød”, hvem sine pårørende som kommer på besøk, informasjon om felles aktiviteter, regninger som er kommet som skal overleveres pårørende, hva som må handles, hvem som har fødselsdag så ”husk å bestille kake” osv.. Denne formen for informasjon dreier seg mer om koordinering og planlegging av dagen, og hovedsakelig beskjedbøker, eller tavler ble brukt til dette.

De enkelte kanalene

E-post

Alle lederne sier de bruker e-post for å informere de ansatte, og det virket som e-post var den mest foretrukne kanalen hos lederne for å informere om kurs, møter, endringer i turnus, ferieavvikling og annet personalinformasjon. Hos alle jeg intervjuet, unntatt Natt A, hadde alle ansatte egen kommunal e-post. E-post ble ikke av noen brukt til informasjon som hadde med pasientene å gjøre, verken som enkeltpersoner eller som gruppe.

Alle lederne bruker e-post for å informere, og alle lederne sier de har ansatte som de tror ikke leser e-post. Leder A sier ” det er ikke alle som har lært seg å åpne e-post. Ønsker at de ansatte hadde en rutine på det”. Leder B forteller også at flere av hennes ansatte ikke vet hvordan logger seg inn på den kommunale e-posten.

Leder C sier hun bruker e-post ”for å være sikker på at alle får det, men jeg kan jo ikke garantere at de som går dag heller leser den”. Når det gjaldt nattevaktene var det e-post hun brukte, og det var stort sett der hun fikk tak i dem.

Leder A hadde et system for å kontrollere at de ansatte leste e-postene. Hun ba om tilbakemelding på om e-postene var lest, og de ansatte måtte bekrefte dette. Det hendte også hun tok utskrift av e-postene og de ansatte måtte signere på disse om de var lest. Som hun påpekte; ” Å bare sende en e-post å tru det det fungerer, nei.”

Leder B og leder C hadde ingen slik rutine der de ba om bekreftelse på lest e-post. Som leder C sa ” hvor langt skal man gå når det gjelder voksne folk”. Leder B hadde i noen tilfeller krav om signering på lest e-post, men da var denne tatt utskrift av og hengt på en informasjonstavle til personalet.

Alle ansatte jeg intervjuet syntes e-post var en fin måte å få informasjon på. De aller fleste hadde egen kommunal e-post, og to av informantene mine fortalte også at avdelingen deres hadde en egen som leder brukte. Det vil si at e-poster som gjaldt alle ansatte, eller grupper av ansatte, ble sendt til en felles e-postadresse. Her kunne også de ansatte sende e-post til leder. Alle ansatteinformantene sier de har kollegaer som ikke leser e-post, og en av dem sier om dette ”vi venter bare til de går av med pensjon”.

Deltidsstillingene fortalte at de leste e-poster hjemmefra. De opplevde at de ikke kunne vente til de kom på jobb igjen, og dermed måtte forholde seg til disse på fritiden. Deltid A sa også at lederen hennes brukte å sende forespørsel om flere vakter på e-post, og dermed følte hun at hun måtte logge seg inn å lese på fritiden.

Heltid B sier også noe om å lese e-post på fritiden, selv om hun var oftere på jobb enn deltidsstillingene. Hun hadde ordnet det slik at e-post fra jobb kom inn på hennes mobil, og dermed leste hun dem etter hvert som de dukket opp. Hun syntes det var helt topp, og på direkte spørsmål fra meg om hun ikke syntes det gikk ut over fritiden svarte hun at det har hun ikke tenkt over. Heltid B sier også at det ofte er så travelt på jobb at de ikke rekker å lese

e-post der, det er ikke satt av tid til det. Derfor syntes hun det var fint å kunne lese dem på fritiden.

På stedet der Natt A jobbet brukte ikke leder e-post i særlig grad, men Natt A fortalte de fikk SMS i stedet.

Kommunikasjonsbøker

Bortsett fra to stykker (en leder og en ansatt) fortalte resten av informantene at kommunikasjonsbok var viktig. Den hadde ulike benevnelser som beskjedbok, vaktbok, avtalebok, kommunikasjonsbok, svartebok m.fl, men bruken av dem var lik, i alle fall slik jeg har forstått det. For variasjonens del vil jeg også bruke noen av de ulike benevnelserne om samme bok, men jeg mener det samme.

Disse bøkene ble brukt til å skrive beskjeder fra leder til ansatte, men kanskje mest ansatte i mellom både om direkte og indirekte pasientinformasjon samt personalinformasjon.

Av lederne var det kun Leder A som brukte kommunikasjonsboken mye. Hun hadde den med på hvert eneste morgenmøte og gikk gjennom det som var skrevet der. Som hun sa:

”Og når du har viktig informasjon, viktige ting som skjer i avdelingen, viktige ting som du vil alle skal være med på så e det veldig sånn at vi bruker den beskjedboka. Og æ ber også min ass da om å ta, når ikke æ e tilstede, å ta, at ho følger opp de tingene da. Sant, så da e det for eksempel ny prosedyre som e viktig som alle skal få med sæ så blir det egentlig, okei, hvem har fått den her beskjeden om den her prosedyren.”

Videre sier hun at de bruker beskjedboka veldig mye, og hun legger også inn eksempelvis utskrift av nye prosedyrer i denne boka slik at personalet også kan finne slik informasjon som det er viktig at de leser. Leder A hadde også et system der hun krevde signering i kommunikasjonsboka på det hun anså som viktig.

Leder C brukte også en bok, men den ble hovedsakelig brukt til å skrive inn referater fra de ulike møtene slik at det personalet som ikke var tilstede på grunn av turnusen kunne lese hva som var blitt bestemt. Der måtte de ansatte signere på at de hadde lest disse referatene. På direkte spørsmål fra meg om dette var en type kommunikasjonsbok, eller beskjedbok svarte hun at hun visste ikke om de hadde noe navn på den. Leder B nevnte ikke kommunikasjonsbok i det hele tatt, men det virket som om de brukte en tavle som noe tilsvarende.

For de ansatte derimot var disse beskjedbøkene viktige. Disse bøkene ble brukt både til personalinformasjon, direkte og indirekte pasientinformasjon. Pasientinformasjon som skrives i disse bøkene kan være husk injeksjon til en pasient, legeinnkalling til en annen og informasjon om blodprøver som skal tas. Den informasjonen som skal skje, og som ikke kan skrives i journalen. I tillegg skrives beskjeder til personalet som for eksempel: Husk å ta opp brød, kurs som kommer, informasjon om rutineendringer, beskjed om hva som må huskes å handle, beskjeder om å lese møtereferat m.m. Noen steder nevnte informantene at viktige e-poster ble skrevet ut og lagt i beskjedboka slik at man sikret at alle leste disse.

Deltid A forteller at denne boka var det første hun sjekket når hun kom på vakt og hadde ansvaret.

”Vi har ei sånn vaktbok der vi, der ansvarsvakta har....altså for å følge opp. Så den er jo på en måte den første jeg ser i når jeg kommer på jobb, hvis jeg har ansvarsvakt. For da er det jeg som på en måte har ansvar for å hake ut de tingene som skal gjøres den dagen. Så hvis noen skal til sykehuset, eller tannlegen eller ja. Blodprøver som skal tea eller, ja så står de i den boka. Det er en avtalebok der dagens gjøremål står sant. Og hvis jeg har beskjeder, for eksempel at jeg har lagt dosetter og det er fredag dagen etterpå ikke sant, og så er jeg ikke på jobb så skriver jeg at dosettene må sjekkes i morgen.() Ja, for man satse ikke på at det går muntlig for der blir det borte. Du må skrive det ned ja ..latter.”

For nesten alle ansatte virket det som om kommunikasjonsboka var en viktig kanal for å sikre den daglige oppfølgingen av gjøremål i forhold til pasientene, men også for å kunne gi hverandre beskjeder som ble ansett som viktige. Som heltid B sa ”vi er avhengig av den for å ha oversikt”. Noen få hadde andre løsninger som jeg kommer tilbake til.

Natt B hadde en noe særskilt utfordring i forhold til kommunikasjonsbøker.

Nattevaktstjenesten yter tjenester til hele kommunen på natt, og må derfor forholde seg til flere slike kommunikasjonsbøker da de er innom flere ulike hjem i løpet av en natt. De har også en egen beskjedbok for nattevaktene, blant annet med viktige e-poster som skal kvitteres på. Når det gjelder kommunikasjonsbok hos pasientene de er innom sier Natt B ”vi kan godt skrive i dem, men vet ikke om det blir lest”. Noen av stedene de er innom har i tillegg egne bøker for dem med 3-årig høgskoleutdannelse, da noen av beskjedene gjelder bare disse. Eksempelvis beskjeder om medisiner. Nattevaktene i denne tjenesten har altså X antall slike

kommunikasjonsbøker de skal forholde seg til, alt etter hvor mange de er innom på den enkelte nattevakten.

Leder B nevner ikke noe om kommunikasjonsbøker. Det virker som de brukte en tavle som fylte samme formål. Deltid B fortalte at de hadde kommunikasjonsbok, men den ble kun brukt til informasjon som gjelder personalinformasjon. All annen informasjon om pasienten sto enten på tavle eller i permen til den enkelte.

Møter og møtereferater

Alle informantene fortalte at de hadde jevnlig møter, men skilte på om det var pasientmøter eller personalmøter. Noen steder hadde flere ulike pasientmøter som eksempelvis brukermøter der den enkelte pasient ble tatt opp, og også fagmøter der de mer diskuterte faglige utfordringer og temaer. Personal møter hadde alle, og der var det personalinformasjon som eksempelvis turnus, ferie, omorganisering m.m. som ble diskutert. Organiseringen av disse møtene var høyst ulik, og hyppigheten varierte veldig. Del B fortalte de hadde møter hver uke, der annenhver uke var personalmøte og annenhver brukermøte. Andre igjen hadde møter hver 3. eller 4. uke og vekslet mellom personal og brukermøter. Det innebar at det hos noen kunne gå mellom 6-8 uker mellom hvert personalmøte eller brukermøte. Møtereferatene var obligatorisk lesning for de av de ansatte som ikke var tilstede.

Hovedskillet går på hvorvidt møtene er en del av turnusen eller ikke. Det vil si at noen har møter som står på turnusen som er regnet som en del av arbeidstiden, mens andre har møter som ikke er turnusfestet, altså ikke er regnet som en del av arbeidstiden. Det vil si at når de ansatte møter på disse møtene så kan de enten skrive opp timene og få lønn for dem, eller man avspaserer disse timene ved en senere anledning. Hvilken løsning i forhold til lønn har jeg ikke spurt om, men jeg har spurt om møtene er turnusfestet eller ikke. Selv om møtene sto på turnusen til personalet var det ikke sikkert at alle ansatte hadde alle møtene oppført på sin turnus. Nattevaktene hadde blant annet ikke møtene på sin turnus da det ofte vil komme i konflikt med lovlig hviletid etter nattevakt. Leder C sa noe om det å sette nattevaktene opp på møter de dagene de hadde fri. For enten sov de etter nattevakt, eller så sov de fordi de skulle på nattevakt, eller så hadde de fri. Uansett syntes Leder C det var vanskelig å turnusfeste møtene til nattevaktene fordi alle møter må foregå på fritiden til den enkelte nattevakt.

Leder C hadde flere møter med de ansatte enn de andre to lederne hadde. Blant annet hadde de veiledning i tillegg til personalmøter 2.hver uke, samt morgenmøter hver dag der dagens

oppgaver ble fordelt og planlagt, og beskjeder ble formidlet. Leder A hadde også slike morgenmøter. Leder B oppgav ikke å ha slikt, men hun var inne i avdelingen flere ganger om dagen og deltok også i det praktiske hvis det var behov for det. Hos Leder A var ikke personalmøtene en del av turnusen, mens det var det hos de andre to. Leder A sa også at hun syntes det var vanskelig å få folk til å stille på møtene. Hun sier ”det å forvente at alle skal stille og så tru at informasjonen er gitt fungerer ikke”. Hun har av og til egne møter med kun sykepleierne, hjelpepleierne eller hjemmehjelpene, og mener det er viktig fordi de enkelte yrkesgruppene da får møte henne alene, og kan ta opp ting som oppleves relevante for dem. Hun ønsker at møtene skal være relevant for de som skal komme, og det er ikke alltid at sykepleierne har samme utfordringer som hjemmehjelpene og motsatt.

Når det gjelder møter er Leder A derfor hele tiden på jakt etter å gjøre det bedre, og hun sier ”jeg skulle ønske jeg hadde fått bedre til det med møter”. Hun utdyper med at hun er opptatt av at disse skal være relevante, og hun legger mye arbeid i det. Så er det ikke så mange som kommer, og hun har prøvd å ha dem på ulike tidspunkter, men sålangt er det ikke så lett å få folk til å komme. Bortsett fra når det er veldig mye uro, eller hun bare har møter for de enkelte yrkesgruppene. Hun ønsker seg turnusfestede møter, for ved omstruktureringer så øker informasjonsbehovet og de er inne i en sånn prosess nå. Hun sier videre at hun jobber veldig med å endre seg selv, justere seg og sin kommunikasjon. Være modig. Hun avslutter med å si at ”kommunikasjon i turnus er en utfordring, men sånn er det”, og noe av det hun syntes var vanskeligst var hvis noen sa ”det har æ ikke hørt” når hun visste at hun hadde gjort mye for å sikre at alle fikk informasjon. Alle møtene skrives det referat fra, og disse må signeres av dem som ikke var tilstede.

Leder B har møter med de ansatte hver 3. uke. Det veksler mellom personalmøter, og brukermøter. Alle møtene er turnusfestet, også for småstillingene. Det skrives referat fra møtene.

Leder C forteller om møter at ”hvis jeg skulle gått etter møter hadde jeg aldri møtt nattevaktene.” Utover det har de møter hver morgen, og før de går hjem, for den delen av personalet som jobber dagtid. Hun kaller det ”å starte og stoppe dagen”. (Hun nevner ikke noe tilsvarende for turnuspersonalet). Hun sier at her tas det opp alt fra pasientting, informasjon, planlegging og ris og ros. De har personalmøter 2. hver uke, og veiledning 2. hver uke. Det er sjelden nattevaktene kommer (de kommer litt oftere på veiledning). Hun påpeker at referatene

fra møtene skal signeres på at de er lest, og hun sier det er en viktig del av informasjonsflyten. For turnuspersonalet er ikke møtene turnusfestet.

Heltid A sier de har ulike møter eksempelvis sykepleiemøter der alle sykepleierne på huset (flere avdelinger) møter. Her tar de opp felles ting eksempelvis praktiske ting i forhold til utstyr, nye prosedyrer m.m. Personalmøter er fastsatt på turnusen, der er det mye informasjon. De har også hatt en del allmøter i forhold til endringene som er igangsatt. Pasientmøter har de også, og disse har bare tema om pasientene. De skulle i tillegg ha gruppemøter (møter kun for enkeltteam på avdelingen), men disse er ”ikke oppe å gå” på grunn av omorganiseringen. Heltid A sier det er en del frustrasjoner for tiden på grunn av omorganisering, og ”det kan jo hende det blir litt ugreie i informasjonsflyten i denne overgangsfasen”. Når du ikke vet hvordan ting skal være blir det utrygt og skaper misnøye.

Heltid B sier om møter at de har personalmøter hver 4.uke, men det er ikke alltid leder har tid til å møte. Det er ikke alle møtene leder er tilstede på, selv om hun skal. Da bruker personalet likevel å gjennomføre personalmøtet.

To av informantene snakket om tavlemøter. Dette er møter som avholdes hver uke, av dem som er på jobb. Varer ca 15 minutter, og der tas det opp ting som ikke hører hjemme på personalmøtene. Disse møtene er for dem som er tilstede på den aktuelle vakta. De foregår slik at alle har ansvar for å melde inn saker via gule lapper på en tavle i løpet av uka. Når tavlemøtet starter tar de lappene og går gjennom hva som kan løses nå, og av hvem, hva som må vente, og hva som ikke kan avgjøres på det møtet. Den som får ansvar for å gjennomføre får også satt av tid til å gjøre det. Som eksempel kan være at det mangler negleklippere. Hvem bestiller, hvor mange og lignende. Det tas opp ting som egentlig ikke er egnet for et personalmøte, men mer saker som kan løses nokså greit. Begge informantene som har dette systemet synes det er veldig bra. Det fungerer sier de. ”Det blir gjennomført noe i alle fall”, som den ene sa i forhold til akkurat dette. Tavlemøtene har vært veldig bra og bidrar til å rydde vekk småting som skaper frustrasjon. Det skrives referat fra disse møtene, og alle har et ansvar for å lese disse.

Deltid A sier de har personalmøter hver 6. Uke, tavlemøter hver uke. Personalmøtene har kun vært brukt til denne endringen de holder på med, og det har synes hun har vært frustrerende da de har behov for å ta opp også andre ting. Hun har ikke turnusfestede møter.

Deltid B sier de har møter 1 gang pr. uke, og dette er turnusfestet. Det er annenhver gang med personalmøte og fagmøte og leder er alltid med. Fra disse møtene skrives det referat og de skal leses. Etter langfri leser hun seg opp på referat, kommunikasjonsbok og fagsystemet.

Natt A sier de har brukermøter, ikke turnusfestet men det er møteplikt (de skriver timer og får lønn). Ikke alle nattevaktene møter fordi noen har vært på jobb, og noen skal. Hun sier videre at man må møte for å få vite noe. Samtidig oppleves ikke disse møtene som relevante for nattevaktene, og de får ikke snakket om utfordringene og delt erfaringer fra nattevaktarbeidet. De blir avfeid med at det ikke har noe på brukermøtene å gjøre. Nattevakt A ønsker seg egne nattevaktmøter der de kunne snakket om det som var relevant for dem. Hun mener det kunne gitt bedre jobbing ved å sikre erfaringsutveksling på natt. ”Da kunne vi hatt bedre flyt i informasjon og kommunikasjon og alt det der!” Hun nevner et eksempel da alle nattevaktene trodde de var innkalt til et møte som gjaldt bare nattevaktene. Alle møtte, men så var det bare innføring i nye rutiner. De prøvde å ta opp saker de mener var relevante for dem, men ble avfeid med at det skulle tas opp på brukermøter. Men, der passer det heller ikke mener hun. Alle var skikkelig skuffet etter det møtet. Ønsker seg egne nattevaktmøter! Sies flere ganger.

Nattevakt B sier om sine møter at personalmøtene har de turnusfestet, og disse er bare for nattevaktene, og at alle møter på disse møtene. De kan bli kalt inn til spesielle brukermøter, men det er sjelden.

Hos noen kunne de informere om pasienter på personalmøtene, men det var kun hvis det var høyst nødvendig, og motsatt.

Journal/fagsystemet og rapport mellom hver vakt

De lederne jeg snakket med snakket lite om dette systemet. Årsaken er nok at de kun bruker når de selv har hatt direkte kontakt med en pasient, eller selv har deltatt i det daglige arbeidet og det er ikke så ofte. Journalføring er lovpålagt, og det kan også være at de derfor ikke tenkte på det som et informasjonssystem når jeg snakket med dem. Flere av de ansatte derimot nevner det som en kanal de får informasjon om pasientene.

Journal blir brukt utelukkende til å skrive journal på den enkelte pasient, altså direkte pasientinformasjon. Jeg velger å ta med rapport under fagsystemet fordi en av hovedhensikten med rapportene mellom hver vakt er å formidle direkte pasientinformasjon, altså formidle det som står i journal. Noen av informantene fortalte de hadde muntlige rapporter, andre hadde det de kalte stille rapport.

Fire av informantene hadde stille rapport. Det innebærer at hver enkelt som kommer på jobb skal logge seg inn på datasystemet og lese rapporten selv etter at forrige vaktlag er gått hjem. Dette gir ingen mulighet for å kunne spørre de som har vært på jobb hvis man lurer på noe fortalte Heltid B.

Som Heltid A sier så er disse rapportene viktige for å få informasjon om både pasienter og andre ting. Hun sier ”*det er viktig med flyt i rapporteringen*”, de har i utgangspunktet ikke overlapping, men har stille overlapp. For tiden har de likevel muntlig overlapping i tillegg på grunn av omorganisering av tjenesten. I tillegg har de overføringsrapporter på nye pasienter som kommer. Her er det også mye informasjon om pasientene. Alle rapportene blir gitt av kollegaer.

Heltid B sier at rapportene er en viktig informasjonskanal i forhold til pasientene. De har stille rapport, og skal lese denne når de kommer på jobb. Har hun vært borte noen dager leser hun alle fra siste vakta og frem til dagens. En stor utfordring er at det tar alt for lang tid før nye ansatte får tilgang til rapportsystemet. Det fører til at mange ikke får lest, eller skrevet rapport. De fast ansatte må ”låne vekk” sin påloggingsinformasjon for at andre skal få skrevet. (det er ikke lovlig, men blir gjort for i det hele tatt at det skal skrives i journalen – min anmerkning) Hun sier ”du får ikke gjort jobben din med mangel på tilgang”, og mye går i glemmeboka av denne grunn. Det at det kan gå uker uten at nye får tilgang er et stort problem, og skaper mye frustrasjon. Verken de nyansatte, eller de fastansatte får gjort jobben sin godt nok.

Deltid A sier rapportene er viktige for å få informasjon om pasientene. Hun er inne å leser alt fra sist hun var på jobb når hun kommer på vakt. Rapportene kommer fra kollegaene ”leder vet ganske lite om hva som skjer med beboerne”.

Deltid B sier noe av det samme, men de har ikke stille rapport. Hun forteller at de har godt med overlapping, og det meste av informasjonen kommer her fra kollegaer. Leder har lite med beboerne å gjøre, og det er kollegaer som informerer hverandre, og driver opplæring på nyansatte. Kollegaene er flinke til å følge opp alle som har vært borte noen dager, også småstillingene. Hun sier også at ”man må spørre. Det er jo ikke alt som er like viktig da” i forhold til det å få informasjon når hun har vært borte en stund.

Nattevakt A sier at det er i journalen og den muntlige rapporten hun får den informasjonen om pasientrelaterte ting hun har behov for, og hun kommer alltid tidlig for å sikre at hun får den informasjonen hun trenger fra den som går av vakt.

SMS

Natt A forteller at lederen hennes bruker hovedsakelig SMS for å informere. Det kunne være informasjon om alt fra oppslag som var hengt opp på tavle på jobb, til kurs de kunne melde seg på. Dette var unntaket når det gjaldt SMS da de øvrige ansatte fortalte at deres ledere ikke brukte SMS til å sende informasjon annet enn via systemet "Min vakt" for å sende forespørsel om å ta ekstravakter. "Min vakt" vil ikke bli nærmere berørt videre i oppgaven.

Når det gjelder lederne var det kun en av dem som brukte SMS i noe stor grad. Leder A brukte den hovedsakelig for å informere om at hun hadde sendt en e-post. Leder C brukte ikke SMS annet enn i helt spesielle tilfeller.

Leder B derimot brukte SMS mye for å gi informasjon, og hun savnet muligheten for å legge med vedlegg i SMS. Som hun sier "alle bruker mobilen så det fungerer". Ved å bruke sms hadde hun en loggføring av informasjon og opplevde å ha kontroll på hvem som hadde mottatt informasjonen. Leder B snakket veldig lite om e-post, så det kan virke som om sms ble brukt på noe samme måte som de andre brukte e-post. En av årsakene kan være det jeg tidligere har presentert at Leder B sa hun hadde en nokså stor andel av ansatte som ikke brukte e-post.

Tavler

Når det gjaldt bruken av tavler var også denne høyst ulik. I all hovedsak ble tavler brukt til helt generell informasjon til pasientene som for eksempel oppslag om felles aktiviteter, eller middagsmeny for uken. Enkel generell informasjon til pårørende kunne også henges opp. Disse tavlene var typisk plassert i korridor der både ansatte og pasienter brukte. Altså indirekte pasientinformasjon.

Noen hadde flere tavler. En i korridor til allmenn informasjon, og en tavle et annet sted (kjøkken) som var tiltenkt pasientinformasjon. Heltid B sier om tavle at de har en whiteboardtavle på kjøkkenet. Her står det litt på hver pasient om hvilke aktiviteter som skal gjøres ift den enkelte og hun syntes denne tavla angående pasientene fungerer veldig fint. Deltid A sier noe om det samme. De har en tavle på kjøkkenet som inneholder viktige telefonnummer, og hvilke aktiviteter som hver enkelt pasient skal på. Der kan de også henge beskjeder til pårørende som eksempelvis regninger. Det henger også en tavle i korridoren,

men der henger bare informasjon til pasienter og pårørende som ukemeny og planlagte aktiviteter på avdelingen.

Det var noen unntak når det gjaldt bruken av tavler. Leder B brukte tavlen mye til ulik informasjon til personalet, og hun forteller om hvor vanskelig det ble når tavlen måtte fjernes en periode på grunn av renovering, og da ”hadde vi ingen plasser å ha informasjon, altså å legge sånt”.

Nattevakt A nevner også at tavle er viktig. De har en tavle på personalrommet. Her står oppslag om viktige ting, og det må signeres på at det både er lest og forstått.

Ansikt til ansikt

Alle tre lederne fremhevet viktigheten av direkte møte med de ansatte. Det å møte ansatte daglig var viktig for å både kunne ”kjenne på pulsen” hva som rørte seg, og for å sikre at beskjeder kom fram. De direkte møtene ble brukt til planlegging av dagen, koordinering, samarbeid, gi beskjeder til hverandre. På spørsmål om personaloppfølging så svarte alle lederne at det å være tilstede daglig i miljøet var viktig, og alle tre påpekte det flere ganger.

To av lederne hadde ikke ansvar for nattevakter da dette var regulert i en egen tjeneste, men leder C, som hadde nattevakter hun var leder for, sa flere ganger at det var veldig vanskelig å få et direkte forhold til nattevaktene. Hun påpekte flere ganger at det å blir kjent med, og følge opp nattevaktene, var vanskelig da de ikke var på jobb samtidig. Hun var avhengig av de kom på møtene.

Leder A bruker alle muligheter for å være tilstede, morgenen, ettermiddag. Hun sier hun er systematisk innom for å sikre at alle har fått informasjon, ”*Æ må jo være der!*” ”*du blir en lite sånn...som går bak der oggir beskjed om, og passer på*”. Hun påpeker også at man kan heller ikke gi ris eller ros før du lærer de ansatte å kjenne. Det å være tilstede gjør at hun kan gi direkte tilbakemelding når noe skjer. Hun hadde blant annet rutiner på å være tilstede alle morgenene som var mulig,

Leder B er innom avdelingen hver dag, gjerne flere ganger om dagen. Hun er også innom i helgene, på sin fritid, for å treffe helgestillingene. Hun satte seg gjerne i avdelingen og jobbet i perioder for å være tilgjengelig for de ansatte. På den måten fikk hun også med seg hva som ”rørte seg”, og kunne bli kjent med de ansatte. I tillegg gjør hun seg tilgjengelig på dagtid med å ha åpen dør på kontoret. Hun fortalte om en periode der hun var sliten og ikke kunne

være så tett på, så endret ting seg negativt i avdelingen. Informasjon kom ikke frem, eller den kom frem med feil betydning. Ryktene svirret i stedet for korrekt informasjon.

Leder C har også et bevisst forhold til det å møte de ansatte direkte, og hun møter de ansatte hver morgen på morgenmøte, unntaket er nattevaktene. Hun gjør seg også tilgjengelig ved å ha åpen dør, og mener det er viktig. Hun sier videre at *”den beste måten er direkte kontakt”*, men tilføyer at det ikke er gjennomførbart til enhver tid for alle sammen. Hun kan ikke gi informasjon til en og en, det har hun ikke tid til selv om hun skulle ønske hun kunne.

Når det gjelder de ansatte har de litt annen opplevelse av direkte møter med leder. Heltid A sier at leder er mye inne på dagtid i avdelingen, og deltar også i det daglige hvis det er nødvendig. Selv om leder er mye inne i avdelingen opplever heltid A at man må være tilstede akkurat når leder er der da det ikke alltid er slik at noe blir videreformidlet, eller det blir videreformidlet feil. *”folk får ikke alltid med seg samme info”*.

Heltid B sier at leder er innom nokså ofte, men hvis man ber om å få snakke med henne er svaret ofte *”har ikke tid”*. Mange ting flyter, og *”er litt sånn på halv åtte”*. Det er for mye som er pålagt av arbeidsoppgaver og i tillegg opplever de nedskjæringer. Leder ser ut til å være mer opptatt av å være venn med de ansatte, og tar ikke konflikter. Muntlige beskjeder som blir gitt av leder er en utfordring fordi de risikerer å ikke blir videreformidlet.

Deltid A opplever at leder er lite innom avdelingen, selv om hun er innom hver morgen. *”Du må være tilstede for å se henne, og da er det ikke så ofte du opplever hun er der”*. Hun opplever også at leder kan komme inn i avdelingen å gi muntlige beskjeder, men *”da forsvinner de”* eller de endrer seg på veien mellom de ansatte, *”Gir du fire kommer tre frem”* er hennes erfaring i forhold til muntlige beskjeder. Hun sier videre at det er lettere å sende leder en e-post til leder enn å stikke innom kontoret, for e-poster det svarer leder på. Deltid A sier også at nattevaktene aldri ser leder. Muntlige beskjeder kollegaer imellom er også viktige, men her blir det ofte mangel. De har sagt til leder at hun ikke kan gi muntlige beskjeder som skal videreformidles, og deltid A sier leder har blitt flinkere til å heller sende e-post etter at de ansatte påpekte at muntlige beskjeder som bare var sagt til noen på morgenen hadde en tendens til å forsvinne.

Deltid B sier leder er innom 2-3 ganger pr. uke, og er også tilgjengelig på telefon hvis man trenger. Hun forteller at de har en jobb der de må være tett på beboerne hele tiden og *”ting kan jo som regel vente når det gjelder å snakke med hun lederen”*. Deltid B opplevde ikke at

leder var langt unna selv om denne lederen nok var den i min undersøkelse som fysisk var lengst unna.

Nattevakt A sier det er ikke hos leder hun får informasjon om det som direkte gjelder jobben hennes. Det er hos kollegaer, eller hun leser seg opp når hun kommer på jobb. Føler ikke at leder har så mye med jobben å gjøre. Leder ser hun ikke hadde det ikke vært for at hun av og til tar vakter andre tider på døgnet. Opplever at leder er så opptatt at det er vanskelig å få kontakt. Små ting blir store av den grunn.

Nattevakt B sier de treffer henne kanskje, men da må de bli igjen etter at egen arbeidstid er over. Eller ”jakte på henne” på morgenen (evt senere på dagen) før de går å legger seg. Det vil si at de kan ta kontakt med henne på fritiden sin. I tjenesten det her er snakk om ser nattevaktene henne hver 3. mnd på personalmøtene, hvis de ikke selv tar initiativ til å møtes etter egen arbeidstid. Kollegaene møtes derimot på hver vakt, og mye av informasjonen kommer her. Hun møter også personal fra de ulike enhetene og får informasjon muntlig her.

Natt B sier videre at når ting går normalt så er det ikke det store problemet at leder jobber dagtid. Men, i perioder med konflikter merkes det god. Da er det vanskelig. Leder burde komme tidligere noen morgener, da ville det åpne seg en mulighet. Gjerne en fast dag slik at man visste når det var. Når leder værer at det er noe må man være tettere på ! og helst gå ei nattevakt. Å være sammen på natt i ni timer gjør noe med deg.

Medarbeidersamtalen

Alle lederne snakket om viktigheten av medarbeidersamtalen, og alle lederne i min undersøkelse gjennomførte medarbeidersamtaler årlig. Alle hadde en fast struktur selv om den var ulik hos disse tre.

Leder A hadde utviklet sin egen variant på disse samtalene basert på et skjema kommunen brukte. Hun sier at medarbeidersamtalen er viktig og gir henne motivasjon ”jeg får tatt tempen”. Hun jobber mye med å være direkte overfor de ansatte, og bruker mye tid på å bli kjent ved bare å være tilstede i det daglige. Som leder A sier; ”det tar tid å bli kjent med de ansatte”. Dette opplevde hun å få igjen for i medarbeidersamtalene da henne erfaring var at de ansatte både satte pris på medarbeidersamtalen og turte å dele også det som ikke var enkelt. Alle ansatte ble invitert til medarbeidersamtale, også vikarer og småstillinger.

Leder B var veldig tydelig på at bare det positive skulle frem i medarbeidersamtalen. Hun stoppet alle negative tilbakemeldinger og mente de ikke hadde noe i denne samtalen å gjøre. Alle ansatte ble invitert, også småstillingene.

Leder C brukte mye tid på å gjøre medarbeidersamtalene skikkelig, både i forberedelse og gjennomføring. Hun satt av god tid, gjerne to timer, og likte virkelig disse samtalen fortalte hun. De var viktige fordi hun kunne få større forståelse for hver enkelt, og som hun sa ”*det blir tatt opp ting som jeg aldri ville fått på mail*”. Her traff hun nattevaktene også, og akkurat det syntes hun var utrolig viktig. Alle ansatte, inkludert vikarer og småstillinger, ble invitert.

De ansatte hadde en annen opplevelse av medarbeidersamtalene. Heltid A sier de har medarbeidersamtaler, men hun opplever at hun må drive egenevaluering på et skjema, og deretter går hun og leder gjennom dette for å se om de har samme oppfatning. (jeg fikk opplevelsen av at hun ikke så dette som særlig meningsfullt).

Heltid B hadde aldri vært på medarbeidersamtale, på åtte år. Hun sier hun savner det da ”det er ikke alt som kan tas i korridoren”. Hun skulle ønske hun kunne fått en slik prat med sin leder.

Deltid A har hatt medarbeidersamtale og synes det er bra. Men, det er jo bare en gang i året.

Deltid B sier de har medarbeidersamtaler. Her får hun tilbakemelding fra leder, men den er basert på hva andre har sagt.

Natt A vet ikke om de har medarbeidersamtaler, hun har bare vært der ett år.

Natt B sier de har medarbeidersamtaler, men hun synes de er bortkastet. Hun sier at de fyller ut et skjema, men hvis noen tar dette frem og viser det til henne er hun ikke sikker på om hun kjenner det igjen. Hun har sett kollegaer vente seg mye av medarbeidersamtalen, for så å bli skuffet. Det skjer ingenting etterpå. Det ligger en forventning om at noe skal bli gjort. Det er greit å få møtt leder, og det er hyggelig, men....

Tilbakemeldinger

Heltid A sier at selv om leder er innom avdelingen daglig, kommer ris og ros hovedsakelig fra kollegaer. Man kunne ta kontakt med leder på dagtid, men ble ofte avfeid med at ”har ikke tid”. Hun sier at de får tilbakemeldinger fra leder og det er jo stas, og det hender også de får

ros via pårørende til leder over der igjen. Og hun sier ”jo høyere opp i systemet rosen kommer fra jo mer betyr den”. Men, den tilbakemeldingen som betyr aller mest var den hun fikk fra pasientene!

Heltid B sier at tilbakemeldingen hun får på jobb kommer fra kollegaene, og hun opplever at de er flinke til å rose og rise hverandre. Tilbakemelding fra leder er veldig sjelden, og hun savner at leder gir tilbakemeldinger, og spør om ”alt er bra”.

Deltid A sier at ros og ris får hun fra kollegaer og ikke leder i det daglige. ”*Leder ser oss ikke og kan vanskelig gi tilbakemelding*”. Hun skulle ønske leder var mer tilstede i avdelingen slik at hun kunne være på i forhold til faget. Savner at leder ikke er der da det er mye rot i planleggingen og organiseringen. Hun savner også å kunne få hjelp med faget og pasientene, og kunne få backup ved behov.

Deltid B sier at all tilbakemelding kommer fra kollegaene. De er flinke til det. De har omsorg for hverandre og hun ”*merker at det blir satt pris på jobben man gjør*”. Hun skryter av arbeidsmiljøet.

Natt A sier at tilbakemeldingen hun får kommer alltid fra kollegaer, hun får ikke tilbakemelding på nattevaktjobben fra leder. Opplever ikke å bli sett på natt. Ønsker en leder som kunne vært mer lydhør for utfordringene på natt. ”*For dem forstår ikke liksom ka som foregår om natta*”. Når leder ikke er tilgjengelig så blir små ting store av den grunn fordi de ikke blir tatt tak i og ikke har et fora å ta dem i. Ønsker at det var lettere å få tid med leder. Må jo gjøre det utenfor arbeidstiden, og det er lett å føle seg alene på natt. Må av og til ta kontakt med kollegaer på fritiden for å få vite ting.

Natt B sier at tilbakemeldingen fra leder er basert på hva andre ledere ser, og har videreformidlet. Det blir dermed tredjehåndstilbakemelding. De får heller ikke tilbakemelding ofte fra leder. De som jobber sammen på natt gir hverandre tilbakemeldinger, og er flinke til det.

Fysisk avstand

Når det gjelder den fysiske avstanden så hadde alle lederne jeg intervjuet sine kontorer i nær avstand til avdelingen der de ansatte var. Enten var kontoret i korridoren utenfor avdelingen, eller leder hadde kontor i samme etasje som de ansatte møttes. Noen av de ansatte hadde

derimot leder som hadde sin kontorplassering noen 100 meter unna der de hadde sitt daglige arbeid. Alle lederne jeg snakket med påpekte at de så de ansatte hver dag, og de etterstrebet også å møte de ansatte hver dag.

Opplevd avstand

Kommunikasjon generelt oppleves utfordrende på grunn av arbeidstiden. De ansatte sa at den uformelle praten med leder var det lite av, mye mer med kollegaer. Leder hadde ikke tid.

Leder gjør mye for å være tilgjengelige, å se de ansatte, men de ansatte opplever at leder er lite å se. De ansatte opplever det slik at de ikke får den litt lengre småpraten med leder. De føler de må komme med «noe» for at det skal være verdt å bruke tid på. Det måtte være noe viktig for at man skal gå innom leder, ikke bare for å skravle litt om helga. Flere av de ansatte opplevde at leder ikke hadde tid. Heltid B sier flere ganger i løpet av intervjuet at leder ikke har tid. Selv om leder sier det bare er å stikke innom kontoret, men hvis de gjør det får de beskjed om å enten komme tilbake senere eller «har ikke tid». Nattevaktene sier noe av det samme, og de må i tillegg forsøke å få tak i sin leder på fritiden, og gjerne når de helst skulle sovet. Natt B sier «jeg må jakte på henne» hvis hun skulle ønske å få kontakt.

Avstand – ingen opplevde noe store problemer med den fysiske avstanden. Det var annen avstand som var vanskeligere. Leder opplever avstand til nattevakt, og helgestilling.

5.0 Analysen

I dette kapittelet vil jeg se det informantene mine har fortalt i lys av to ulike kommunikasjonsperspektiver; overføring av et budskap og deling av et budskap. Jeg vil også se på hvorvidt kommunikasjonsformene kan sies å være formelle, eller uformelle. Jeg vil til slutt se dette i lys av tidligere forskning som er gjort på avstand.

For å analysere funnene mine med utgangspunkt i de to kommunikasjonsperspektivene, overføring av et budskap og deling av et budskap, vil jeg, ved hjelp av tabell 5.1 vise hvordan de ulike kommunikasjonskanalene informantene har snakket om «passer inn» i de ulike perspektivene. Som skrevet i kapittel 2 fokuserer overføringsperspektivet på overføring av informasjon, mens delingsperspektivet fokuserer på kommunikasjonens betydning for å skape identitet, mening og kunnskap (Falkheimer & Heide, 2014).

Inndelingen jeg har valgt er basert på hvordan jeg oppfatter at informantene har beskrevet bruken av de ulike kanalene, og noen av kanalene kan selvfølgelig ha i seg både overføring og deling, som eksempelvis enkelte av møtene slik jeg vil beskrive senere, men jeg velger å plassere i perspektivene ut i fra der jeg tolker hovedvekten av kommunikasjonen ligger.

I tabell 5.1 har jeg i tillegg med om disse kommunikasjonskanalene kan sies å være en formell eller uformell kommunikasjonsform, der formell form er beskrevet som den planlagte og etablerte ordningen for formidling av informasjon, mens uformell foregår kontinuerlig der folk møtes (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Tabellen er ment å gi en oversikt over hvilke kanaler som informantene forteller om som kan sies å være i tråd med henholdsvis overføringsperspektivet eller delingsperspektivet, og om kanalene kan sies å være av uformell eller formell karakter.

Inndelingen er nokså grov og det er vanskelig å vise alle nyansene i en tabell, men for å få en viss oversikt kan denne tabellen være informativ.

Kanaler	Overføring	Deling	Formell form	Uformell form
E-post	Ja	Nei	Ja	Nei
Kommunikasjonsbøker	Ja	Nei	Ja	Nei
Møter -personalmøter -fagmøter -tavlemøter	Nei	Ja Ja Ja Ja	Ja Ja Ja Ja	Nei
Ansikt til ansikt	Nei	Ja	Nei	Ja
Sms	Ja	Nei	Ja	Nei
Tavle -her opererte de ulike stedene med ulike tavler med ulikt formål.	Ja	Nei	Ja	Nei
Muntlig rapport i vaktskiftet	Ja	Ja	Ja	Nei
Stille rapport i vaktskiftet	Ja	Nei	Ja	Nei
Medarbeidersamtalen	Nei	Ja	Ja	Ja

Tabell 5.1 - oversikt over hvilke kanaler som kan sees i et overføringsperspektiv og hvilke som kan sees i et delingsperspektiv ³

³ Noen kommentarer til tabell 5.1: rapport i vaktskiftet ble noen steder gitt muntlig og andre steder hadde såkalt stille rapport. Har derfor valgt å dele rapporter inn muntlig rapport og stille rapport i denne tabellen da de kan sies å vise til begge kommunikasjonsperspektivene. Journalsystem er selve informasjonskanalen om pasientene, mens rapportene er overføringen av denne informasjonen, og derfor er journalsystemet utelatt her. Det rapporteres fra journalsystemet, men her var det viktigere å få frem skillene mellom muntlig og stille rapport.

E-poster kan være veldig uformelle, og det samme kan SMS, men hovedsakelig er disse regnet som formelle kanaler, og det virker som mine informanter også oppfatter dem på den måten. Ansikt-til-ansiktmøter kan

Det vi ser av tabell 5.1 er for det første at det er mange kanaler som er i bruk som kommunikasjonskanal mellom ledere og ansatte, og ansatte i mellom. Mellom 6-8 kanaler er det antallet alle informantene i min undersøkelse har snakket om som de dem kommuniserer med på regelmessig basis. Ansikt-til-ansiktmøter er her ment som de uplanlagte møtene som finner sted i løpet av en arbeidsdag, arbeidsuke. Møter og rapporter vil også være ansikt-til-ansikt, men jeg velger å se dem som egen arenaer/kanaler.

Graden av bruk, hva som brukes daglig, eller flere ganger om dagen, og hva som brukes sjeldnere sier ikke denne oversikten noe om, og var heller ikke et særskilt tema under intervjuene. Medarbeidersamtalen for eksempel er bare en gang pr. år, men ble av alle lederne og noen ansatte regnet som en viktig kommunikasjonskanal og er derfor med i denne oversikten. Den videre analysen vil bygge på oversikten i tabell 5.1.

Formelle og uformelle kommunikasjonsformer

Jeg tar en repetisjon av definisjonene på formell og uformell kommunikasjon fra kapittel 2. Formell kommunikasjon vil si planlagte og etablerte ordninger for samarbeid og koordinering mellom ulike medarbeidere eller grupper, og formidling av informasjon. Den formelle kommunikasjonen følger vanligvis organisasjonsstrukturen og er direkte relatert til virksomheten og arbeidet som utføres. Uformell kommunikasjon foregår kontinuerlig der medarbeidere møtes, over kaffekoppen, i korridorer, før og etter møter m.m. Innholdet er ofte det som oppleves felles (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Hærem, Valaker og Dysvik (2014) sier noe av det samme når de sier at på alle arbeidsplasser kommuniserer vi ikke bare rundt arbeidsoppgavene, eller faget. Småpratene om løst og fast er også viktig. «Kaffemaskinpratene» har fått status som nyttig. Kanskje ikke som verdi for arbeidet, men med tanke på verdien av forståelse rundt arbeidet» (Hærem m.fl., 2014, s. 74).

Det kan se ut som om de fleste kommunikasjonskanalene som er i bruk av mine informanter kan sies å være formell kommunikasjon i den forstand at det er etablerte ordninger for

selvfølgelig også være formelle, medarbeidersamtalen er et eksempel på det da den er en planlagt og etablert ordning. I vanlige møter er man også ansikt til ansikt, men det som er ment med å ha ansikt-til-ansikt som egen kolonne er det som kommer i tillegg til møtene og medarbeidersamtalen, den mer daglige kontakten ansikt-til-ansikt som ikke er planlagt og også uformell i sin karakter.

samarbeid og koordinering. Dette kan man nok kjenne igjen fra alle organisasjoner, og slik ordninger er ment å sikre informasjonsflyten på alle områder slik jeg tolker det.

Når det gjelder min undersøkelse finner jeg at det i hovedsak er ansikt-til-ansiktmøtene som har karakter av uformelle kommunikasjon. Mulighet for «kaffemaskinprat» slik Hærem m.fl (2014) beskriver er det lite av slik det ser ut her, selv om det i realiteten er nyanser. Eksempelvis har muntlige rapporter en formell form, i den forstand at rapportene er en planlagt og etablert ordning for formidling av informasjon, men muntlig rapport gir også rom for uformell prat siden det er en av få muligheter de ansatte har til å møtes for å snakke om arbeidet. De ansatte møter mest sannsynlig hverandre i løpet av vaktene, uten at det var et tema i mine intervjuer, men om de har tid for uformell kommunikasjon på disse er jeg usikker på. Muntlige rapporter er en av de få tilrettelagte møtestedene de ansatte har i løpet av en arbeidsdag. Møter er også formelle kommunikasjonsformer, en planlagt og etablert ordning, men også de kan gi rom for uformell prat som kan bidra til å skape felles forståelse rundt både arbeidsoppgaver og relasjoner. Møter er sjeldnere enn de muntlige rapportene (som er ved hvert vaktskifte), og mine informanter sier at det ikke er alle ansatte som kommer på møtene. Dermed kan møtene miste litt av verdien som ligger i den uformelle kommunikasjonen i den forstand at det er mer usikkert hvem av de ansatte som deltar, og om de deltar. Muntlige rapporter deltar alle ansatte på da de foregår ved hvert vaktskifte, og vil i større grad gi mulighet for denne uformelle kommunikasjonen for alle ansatte.

Noen av mine informanter fortalte at de hadde daglige morgenmøter. Slike morgenmøter har også potensialet i seg til å kunne være fora for den uformelle kommunikasjonen selv om de er en planlagt og etablert ordning. Leder C fortalte at hun i tillegg til morgenmøter hadde innført det hun kalte stopp av dagen, møter som avsluttet arbeidsdagen, fordi hun ønsket at de ansatte skulle få snakket av seg det som hadde skjedd før de dro hjem. Disse møtene oppfattet jeg til kun å være ment som uformell møteplass for dem som hadde vært på jobb. Denne lederen mente disse møtene, både morgenmøtene og møtene på slutten av dagen, var såpass viktige at de bidro til at de ansatte klarte å stå i jobben over tid. Hun kalte det «å starte og stoppe dagen».

Med tanke på det forskning sier om at disse uformelle kommunikasjonsformene har en verdi for forståelse av arbeidet (Hærem m.fl., 2014) og ofte har et innhold i det som oppleves felles (Jacobsen & Thorsvik, 2002) er det mulig å tenke seg at mangelen på slike uformelle arena kan gjøre det vanskeligere å få en felles forståelse av arbeidet, skape opplevelse av fellesskap,

og bygging av kultur. Det er også manglende arenaer for å lære av hverandre når møtepunktene rent fysisk er så få. Min undersøkelse har ikke gått så dypt inn i hvordan de ulike kanalene ble brukt til at jeg kan gi en utfyllende analyse på dette. Men, opplevelsen til Leder C av disse start og stopp på dagen underbygger det forskningen viser om viktigheten av å ha slike uformelle fora som de ansatte kan bruke.

Overføring av et budskap og de ulike kommunikasjonskanalene

E-post, kommunikasjonsbøker, SMS, tavler og stille rapport i vaktskiftene er alle kanaler jeg vil hevde passer inn i kjennetegnene på prinsippet om overføring av et budskap slik dette er definert tidligere. De er alle i sin form enveiskommunikasjon som hovedsakelig blir brukt til å gi beskjeder, sende informasjon til mange.

E-post, kommunikasjonsbøker, SMS, tavler og stille rapporter har også det til felles at de gir nokså begrensede muligheter for utdypinger og diskusjoner. Det er selvfølgelig mulig å svare på e-poster, eller legge igjen spørsmål og eventuelle motsvar i beskjedboken, men gode faglige diskusjoner eller meningsbrytning vil det ikke kunne bli bare ved hjelp av de foraene. Til det er formatet ikke godt nok. Nyanser i kommunikasjonen som kroppsspråk, det å kunne utdype eller bekrefte blir borte, og det er også begrensede muligheter for å komme med oppfølgingsspørsmål for den som mottar informasjonen.

Brønn og Arnulf sier at slike kanaler er effektive måter å sende ut beskjeder på, og det er lett å tro at man har oppfylt sin del av kommunikasjonen når man ser at beskjeden blir levert raskt og effektivt (Brønn & Arnulf, 2014).

I overføringsperspektivet tar man det for gitt at mottaker forstår det samme som avsender har ment, men det er ikke sikkert det er tilfellet. Dette har også vært kritikken av dette perspektivet, nemlig manglende hensyntaking til mottakers eventuelle tolkninger (Falkheimer & Heide, 2014). Mulighetene for misforståelser er mange, og det er ikke mulig for leseren å vite for sikkert hvilken intensjon avsender har hatt. Det er derfor nokså vanskelig å kunne være sikker på at budskapet er forstått selv om man signerer på det, da du ikke har mulighet for å vite hva avsender har ment.

Selv om jeg ikke har sikre funn på hvor ofte de ulike kanalene er i bruk kan det virke som om det er kanaler for overføring som hovedsakelig er oftest i bruk, da det er disse som nevnes først av informantene.

For at kommunikasjon skal være fornuftig må den også være gitt hensiktsmessig, og organisering og kommunikasjon er en sammenflettet prosess som konstant påvirker hverandre (Weick, referert i Miller, 2005). Det kan se ut til at antall kanaler som blir brukt er et resultat av hvordan organiseringen av arbeidet gjøres, men også de ulike mulighetene som de ulike kanalene gir. Fagsystemet der man skriver journal er ikke egnet til å si noe om det som skal skje rundt den enkelte pasient, dermed må man ha andre kanaler til det. Her brukes beskjedbøker og/eller eventuelt tavler på kjøkken. Disse kanalene er ikke egnet til å informere om for eksempel personalsaker, og dermed blir også e-post og til dels SMS brukt.

Det kan virke som om at ”nye” måter å kommunisere på som e-post og SMS har blitt lagt allerede eksisterende kommunikasjonskanaler som beskjedbøker, rapporter m.fl., i stedet for å erstatte noe av det som allerede var der. Det å ha så mange ulike kanaler å forholde seg til gjør at de ansatte må oppdatere seg på mange arenaer, og noe av den samme informasjonen står skrevet på flere plasser. Det kan føre til misforståelser fordi blant annet hensikt og intensjon ikke nødvendigvis lar seg overføre skriftlig uten at man gjør noe for å sikre at budskapet har blitt forstått slik det var ment.. I tillegg til eventuelle misforståelser som kan oppstå kan det være vanskelig å sikre felles forståelse, dele kunnskap og bygge kultur ved å bruke kanaler som er best egnet til å overføre informasjon. Helse- og sosialsektoren er en sektor der faglig forsvarlighet er et selvsagt krav, som mange andre sektorer. Å dele kunnskap, og sikre en kontinuerlig læreprosess er i så måte viktig, og det er vanskelig når mye av den daglige kommunikasjonen kan sies å være basert på overføring av budskap.

Noen kanaler blir i hovedsak brukt for å si at personalet må se på en annen kanal, for eksempel når leder sender SMS om at en viktig e-post er sendt. Eller en e-post blir tatt utskrift av og lagt i beskjedboken for å leses der. For å sikre overføring av et budskap brukte de altså flere kanaler for å overføre samme budskap. Årsaken til at dette oppleves som nødvendig kan være at lederne vet at mange ansatte ikke er tilstede på alle kanalene, men det kan også være at lederne forsøker å unngå å høre «det har jeg aldri hørt» ved å sørge for at mye av informasjonen plasseres på flere kanaler. Leder A sa at noe av det verste som leder var at noen sier ”det har æ ikke hørt”. I og med at lederne ikke møter de ansatte hver dag, så kan dette også være et forsøk på å sikre at alle får lik informasjon. Organiseringen med ulike personer, som jobber til ulike tider på døgnet, fremtvinger kanskje mange kanaler for å sikre at informasjonsflyten fungerer.

Som beskrevet av Miller (2005) tidligere i kapittel 2, sier hun om kommunikasjon at den blant annet er en prosess, der vi påvirker folk. Kommunikasjonene er transaktoriske.

Når kommunikasjonen i så stor grad som det kan se ut til i tabell 5.1 ligger innenfor overføringsperspektivet, enveiskommunikasjon, så er det usikkert hvor mye den påvirker. Meningen med organisering er å skape et informasjonsmiljø gjennomsyret av mening, og for at kommunikasjon skal være fornuftig må den også være gitt hensiktsmessig (Weick, referert i Miller, 2005). I mine intervju gikk jeg ikke dypt inn i hva de ulike kanalene ble brukt til, og av hvem, men når leseren av informasjon som blir gitt ikke kan vite med sikkerhet hva som egentlig er ment av den som skrev den, og leseren selv må tolke det som står der inn i sin egen forståelse, kan man anta at mye av det som overføres via disse kanalene blir behandlet høyst ulikt av de ansatte, alt etter hvordan de opplever relevans til eget arbeid. Sett i lys av dette kan man hevde at det er usikkert i hvor stor grad informasjonen som blir gitt kun via kanaler som kan ses som hovedsakelig overføring, blir opplevd som relevant og meningsfull av de ansatte.

Noen av lederne, og noen av de ansatte, fortalte at de hadde ulike kontrollfunksjoner for å sikre at informasjonen som ble gitt faktisk ble lest. Det kunne være signering på utskrifter av e-poster, eller signering i beskjedbok. Det ble også brukt lesebekreftelse på e-post, eller krav om svar for å sikre at e-post var lest. Jeg tolker dette slik at lederne ønsket å forsikre seg om at viktige beskjeder ble lest, samt kunne plassere ansvaret for ikke lest beskjed hos den ansatte. Men, selv med signering av lest informasjon er det usikkert om informasjonen som er gitt er forstått likt av de ansatte, om den er forstått slik den var ment. Det er heller ikke opplagt at den bidrar til å dele kunnskap, øke læring, eller bygger kultur slik informasjon gitt med utgangspunkt i delingsperspektivet har som mål å gjøre.

De ansatte møter jo hverandre på hver vakt, unntaket er Natt A som jobber hovedsakelig alene på vakt. Direkte jobbing sammen gir mulighet for deling av budskap, læringsprosesser og bygging av både relasjoner og kulturer.

Møtene er det fora der de ansatte får muligheten til å diskutere faget, eller annen informasjon som er kommet og det er møtene som er med på å sikre deling av budskap. Men, på møtene deltar ikke alle, og dermed har man også bruk for de andre kanalene som supplement.

Beskjedbøkene ser ut til å være den viktigste kanalen mellom de ansatte, samtidig med at en av lederne så den som veldig viktig. Møtene derimot kommer ikke alle på, men referatene skal leses av alle. De fleste hadde en eller annen kontrollfunksjon for å sikre seg at alle leste

referater fra møtene. På denne måten veksles det mellom overføring og deling på den måten at møter som kan sies å være deling også blir innholdsmessig videreformidlet via referat som kan sies å være overføring.

E-post og SMS

E-poster blir hovedsakelig brukt fra leder til ansatte for å gi informasjon om kurs, endringer i rutiner, omorganiseringer og andre ting som har med organisering av tjenesten å gjøre. Det kan også være påminnelser om møter, og til enkelte deltidsstillinger, gi tilbud om vakter.

E-postene ble også brukt av de ansatte til å kontakt leder, da noen ansatte opplevde at det var den enkleste måten å få tak i denne på. Heltid B hadde derimot erfaring med at leder forventet at de ansatte skulle lese e-post på fritiden for å holde seg oppdatert, mens leder selv aldri svarte på e-poster sendt fra de ansatte.

E-postene virket å være det foretrukne mediet for lederne, selv om alle oppgir å ha ansatte som ikke leser e-post. At ledere sender e-post til ansatte de vet ikke leser den må være en utfordring da det gjør det vanskelig å sikre, og ha oversikt over hvem som faktisk har motatt informasjonene som er sendt ut.

E-post kan ikke brukes til pasientrelaterte saker, og det er heller ikke alle ansatte som er på den kanalen slik mine informanter påpeker

E-post er i tillegg et vanskelig som kanal for å «å trekke folk med, motivere, støtte og utvikle medarbeidere» (Strand & Fatland, 2001, s. 285) som er viktig for ledere. E-post og SMS kan være vanskelige kanaler å bruke hvis hensikten er å virke motiverende eller legge opp til diskusjoner.

SMS var det få som brukte, men Natt A fortalte at deres leder brukte hovedsakelig SMS, og det samme fortalte Leder B. Hun brukte denne kanalen på en lignende måte som de andre brukte E-post slik jeg tolker det. For Leder B var hovedargumentet for dette at det var den eneste kanalen hun opplevde alle ansatte var på, så selv om SMS i seg selv ikke var en god kanal (hun savnet blant annet å kunne sende dokumenter) valgte hun denne slik at hun var sikker på at alle fikk, og leste informasjonen. SMSene ble sendt via systemet Min Vakt, som brukes for å leie inn på vakter, fylle opp vaktlistene. For denne lederen var det viktigste at alle

ansatte fikk samme informasjon, og det var hennes måte å lage struktur på i forhold til informasjonsflyt.

Som Brønn (2014) skriver er det viktig med riktig budskap gjennom riktig kanal, og der er noen praktiske hensyn som må tas. Disse hensynene er tilgjengelighet – (hvilke kanaler finnes), hvem er målgruppen og hvor effektiv er den valgte kanalen. Hva er målsettingen og hva er innholdet og hvor mye haster det (Brønn, 2014)

Ut fra dette kan man si at det å bruke e-post, eller SMS, for leder for å sende ut informasjon er basert på hva de har tilgjengelig. Når man har mange ansatte som ikke er på jobb samtidig, eller man har ansatte som er «utenfor» huset (eks. hjemmesykepleien) kan det å sende e-post/SMS virke hensiktsmessig for leder. Alle ansatte får samme budskap samtidig, de ansatte kan lese når de har tid, og leder har oversikt over hvem som har fått informasjonen tilsendt da begge disse har elektroniske logger. Her ser vi at både tilgjengelighet (av kanal, men også tilgjengeligheten til de ansatte), og muligens også opplevelsen av effektivitet gjør at disse kanalene blir ofte brukt. Selv om lederne var frustrerte over ansatte som ikke leste e-poster, virket det som om de hadde gitt opp å forsøke å endre på det. Dermed valgte de kanskje også å ta i bruk andre kanaler for å gi samme informasjon flere steder, og flere ganger.

Sett i lys av overføringsperspektivet så er e-post og SMS egnet til å sende samme informasjonen raskt til mange, altså sende eller dele et budskap til en eller flere. På den måten er de også hensiktsmessige på mange områder for leder. Som leder sikrer du at beskjeden ser lik ut til alle, du har elektronisk logg som viser at beskjeden er sendt, alle får samme informasjon samtidig, og det er effektivt. Leder sikrer likevel ikke at alle oppfatter informasjonen likt, eller opplever den som relevant.

Beskjedbøker og tavler

Disse kommunikasjonskanalene er også å regne innenfor overføringsperspektivet da de blir brukt til å skrive beskjeder og huskelapper til hverandre.

Beskjedbøkene var viktige, og kanskje særlig for de ansatte. Som flere ansatte sa; det er her jeg får oversikt over alt som skal gjøres, og det er den jeg først ser i når jeg kommer på jobb. Det var nok noe ulik bruk av denne beskjedeboken, men hovedsakelig blir den brukt til å gi nokså korte beskjeder på alle områdene, både når det gjelder direkte og indirekte pasientinformasjon, samt personalinformasjon. Denne boken ble også tatt frem på enkelte av

møtene noen steder. Når det gjaldt lederne var det bare Leder A som fortalte om utstrakt bruk av beskjedbok. Leder B brukte hovedsakelig en tavle der alt av viktig informasjon ble hengt opp, og det kan virke som om denne tavlen fungerer tilsvarende beskjedbøker andre steder. Denne tavlen var viktig for dem, og det ble merkbart forverring i informasjonsflyten når de i en periode ikke kunne bruke denne tavlen.

Selv om både beskjedbøkene og tavlene i sin form kan sies å hovedsakelig se ut til å passe i overføringsperspektivet mener jeg at disse to også kan ha et snev av delingsperspektivet i seg. Delingsperspektivet har i seg å gjøre felles, dele meninger og opprettholde fellesskap (Falkheimer & Heide, 2014). Beskjedbøker og tavler har nok ikke i seg muligheten til så mye av å dele meninger, men som arena for å opprettholde fellesskap og oppnå felles forståelse mener jeg de har noe til felles med det som ligger i delingsperspektivet. Av alle kommunikasjonskanalene som brukes i sektoren er disse to hovedsakelig i bruk av de ansatte, mellom ansatte. Selv om ett par av lederne brukte den til å sikre informasjonsoverføring, så er det disse kanalene, i tillegg til ansikt-til-ansikt, muntlige rapporter og møtene, steder de ansatte har mulighet for å bruke til å kunne gjøre informasjonen felles og oppnå felles forståelse på noen områder. Det som står i beskjedbøkene (og tavla der denne erstattet bøker) blir lest av alle slik jeg forstår informantene. Så selv om beskjedbøker/tavle i hovedsak har kjennetegnene tilhørende overføringsperspektivet er de også en del av det sosiale limet på arbeidsplassen slik Miller (2005) påpeker er en viktig del av kommunikasjonen, og de har også som en konsekvens i seg noe av det vi ser kjennetegner delingsperspektivet.

Stille rapport

Flere av informantene fortalte at de hadde stille rapport. Det innebærer at hver enkelt ansatt skal lese journalen til hver pasient, og all informasjon skal finnes der. Årsaken til at stille rapport er innført er i følge mine informanter et behov for å gjøre rapportene så effektive som mulig, og kunne spare penger på å slippe å ha personell på overlapping.⁴

⁴ Overlapping er ikke uvanlig mellom de ulike vaktene fra dag til kveld, kveld til natt, og natt til dag. Det kan være en halv time der de ansatte har felles tid – tid som ble brukt til rapport. Denne tiden varierer fra et kvarter til en halv time, og det er ikke nødvendigvis alle ansatte som deltar i rapporten. Dette kan variere litt fra sted til sted, men i alle fall noen av de ansatte møttes i disse vaktskiftene. Der det nå var stille rapport var det slutt på denne felles arbeidstiden. Da gikk eksempelvis dagvaktene hjem når kveldsvakten kom på osv.

Rapportene blir i disse tilfellene kun overføring av budskap da den enkelte ansatte bare kan lese det som er skrevet om den enkelte. Med andre ord, overføre et budskap til en eller flere via en kanal (Falkheimer & Heide, 2014).

Informantene sier i intervjuene at det de skriver i journalen er veldig kort, dermed kan vesentlig informasjon om den enkelte pasient blir borte. Hvorvidt stille rapport er nok til å dekke lovens krav om overføring av dokumentasjonen skal ikke jeg ta stilling til, men en av informantene fortalte at ikke alle logget seg inn på alle vaktene og leste disse rapportene. Årsaken var todelt, noen ganger fordi de ansatte manglet tilgang til fagsystemet (vikarer og nyansatte), men også fordi de opplevde at det ikke sto noe som var relevant der likevel, og dermed valgte å ikke lese i den.

Kommunikasjon er en prosess, transaksjonell og intensjonell (Miller, 2005). Slik jeg forstår en prosess innebærer det en vekselvirkning i uttalelser, forståelse, utdypinger, man kan se på kroppsspråket om noen er uenig osv. Stille rapport kan vanskelig bli noe annet enn overføring av informasjon, og de stedene som har endret fra muntlig rapport til stille rapport har de ansatte mistet en mulighet for å gjøre informasjonen om pasientene til deling av kunnskap. Det er og vanskelig å få til prosesser eller transaksjon når det gjelder stille rapporter.

Å kun lese seg til informasjon om hva som har skjedd i forhold til den enkelte pasient gjør at du kan miste en del av nyansene. De ansatte må da finne andre arenaer for undringene, spørsmålene og oppklaringene, og det kan tenkes at «kaffemaskinpraten» ansatte i mellom øker, rett og slett av nødvendighet for å få den informasjonen de mener de trenger. Akkurat dette har jeg ikke belegg i mine funn for å si noe sikkert om da jeg ikke har sammenlignet før og etter stille rapport, men det kan tenkes å være en konsekvens av å gå fra muntlig rapport til stille rapport. Mest sannsynlig øker også muligheten for misforståelser alle den tid mulighetene for utdyping og forklaringer ikke er tilstede.

Det ligger i definisjonen på dette perspektivet at budskapet er mottatt når det er kommet frem. Noe av kritikken på overføringsperspektivet har vært at det ikke tar hensyn til tolkningen til mottaker (Falkheimer & Heide, 2014). Slik jeg tolker denne kritikken innebærer det at hvordan budskapet blir håndtert etter at det er mottatt ikke er en del av perspektivet.

For å være sikker på at kanaler for overføring av et budskap, slik jeg oppfatter at stille rapport er, gir trygg informasjon, skal man kanskje også være sikker på at mottaker forstår de samme ordene, begrepene og kan sette dem inn i en sammenheng på en adekvat måte. Når det gjelder informasjon angående pasientene, som rapportene er ment å være, kan det få noen uheldige

konsekvenser hvis man ikke har systemer som sikrer at forståelsen til mottaker blir den samme som intensjonen til avsender.

Flere av mine informanter fortalte at de hadde gått fra muntlig rapport til stille rapport. Muntlig rapport kan sies å være deling, mens stille rapport har kjennetegnene fra overføring. Det innebærer at de ansatte kan ha mistet en av mulighetene de hadde for direkte kommunikasjon med hverandre, og dermed kan det også minske muligheten for læringsprosesser, og deling av kunnskap med denne løsningen.

Oppsummering overføringsperspektivet

Mange av kanalene som er i bruk kan sies å være overføring av informasjon. Dette sikrer ikke at informasjonen som gis blir forstått, og det bidrar ikke til læring, eller bygging av kunnskap eller kultur som også er viktige formål med kommunikasjon. Men, for å få ut informasjon kjapt, lik til alle, så er disse kanalene effektive. De kan også leses av de ansatte når de er på vakt, og man er ikke avhengig av å ha alle samlet for å kunne levere ut beskjeder/informasjon. Dette er også viktig i en tjeneste som ikke har alle sine ansatte tilstede på samme tid på døgnet.

Leder C hadde noen refleksjoner rundt det med å nå alle med informasjonen hun sendte ut, og hun sa at hun av og til hørte at de ansatte sa de ikke hadde hørt selv om hun visste at informasjon var gitt. Hun mente at kanskje de ansatte ikke opplevde det som relevant for dem, og dermed ikke leste den godt nok. Disse uttalelsene samsvarer med det Weick skriver at det er viktig at informasjonsmiljøet i både aktiviteter og opplevelse er gjennomsyret med mening for de som deltar (Miller, 2005). Kanskje er det slik at e-poster som ikke oppleves relevante, eller gir mening for deg forholder du deg ikke til på samme måte som de du opplever som relevante? Leder B, og til dels leder C, hadde også noen refleksjoner i hvor langt de skulle gå når jeg spurte om de hadde noen kontroll på at de ansatte leste informasjonen. Det ble uttalt av den ene lederen «det er voksne folk, hvor langt skal man gå?»

Det var tydelig ulike tilnærminger til hvor mye arbeid de ulike lederne la ned i å sikre at informasjonen ble gitt, og forstått. Leder A bruke veldig mye energi på det, men så hørte hun nesten aldri «det har jeg ikke hørt» mer. Samtidig brukte alle lederne mye energi i å legge forholdene til rette slik at de ansatte skulle få informasjon som var nødvendig, og også på mange ulike kanaler.

Deling av et budskap og de ulike kommunikasjonskanalene

Møter, ansikt-til-ansikt, muntlige rapporter mellom vaktene, tilbakemeldinger og medarbeidersamtalen er kanaler jeg vil hevde hører hjemme under prinsippet deling av budskap der deling av budskap ses som en kontinuerlig læringsprosess der kommunikasjonen opprettholder fellesskap og det skapes en mening. Tolkning og forståelse er i sentrum, og målet er at deltakerne skal nå en noenlunde felles forståelse. Kommunikasjonen ses som et middel for å skape, påvirke og bevare relasjoner og skape felles kultur (Falkheimer & Heide, 2014).

Møtene, ansikt-til-ansiktkommunikasjon, muntlige rapporter, tilbakemeldinger og medarbeidersamtalen har alle mulighet for å bygge, og vedlikeholde relasjoner, eller skape felles kultur og kan bidra til å skape felles meningsinnhold. I tillegg kan disse kanalene bidra til utvikling og læring hos de ansatte i en annen grad enn de kanalene som hovedsakelig har overføring som mål.

Møter

Møtene har potensiale til å være gode arenaer for skape felles meningsinnhold, skape felles kultur og skape og vedlikeholde relasjoner. Hvorvidt møtene i realiteten gir muligheter for deling eller om de hovedsakelig blir brukt til overføring av informasjon har jeg ikke nok data på, men de bærer i seg muligheten for deling både fordi folk faktisk møter hverandre og dermed har muligheten for diskusjoner, og prat som gir mulighet for deling av kunnskap, bygging av relasjoner og felles kultur.

Alle informantene i min undersøkelse fortalte at de hadde møter, med ulikt fokus. De fleste hadde personalmøter og brukermøter i en eller annen variant, men det var nokså variabelt hvor hyppige de var. En av informantene fortalte at de hadde møter hver uke, mens en annen hver 3. måned. Å dele kunnskap, bygge relasjoner og felles kultur kan tenkes å være mer utfordrende der man møtes hver 3. måned enn der man møtes ukentlig.

Utfordringene, slik mine informanter forteller, er at ikke alle er på alle møtene. Det var noen steder som hadde møtene som en del av turnus, blant annet der Deltid A arbeidet. På denne arbeidsplassen hadde de møter en gang pr uke, og Deltid A hadde fire av seks møter i turnus.

Det betyr at i fire av de seks ukene deres turnus varer møter hun på fire av møtene fordi det er en del av hennes arbeidstid. Deltid A mente disse møtene var viktige for å kunne få diskutert med de andre, og hun fortalte at hun merket godt forskjell de ukene hun ikke var tilstede. Da skjedde det at hun ikke fikk med seg all informasjonen.

I den andre enden av hyppighetsskalaen var Nattevakt B. De hadde kun regelmessige personalmøter (kun for nattevaktene) hver 3. måned som det ble forventet at de deltok på, og selv om disse ikke var turnusfestede så møtte nesten alle nattevaktene. Nattevakt B sier selv at det er en kultur hos dem at man møter på personalmøtene. En annen måte å se det på kan være at nattevaktene opplever at disse møtene er relevante for dem, disse møtene gir mening, og dermed møter de opp. Ved å ha egne personalmøter for nattevaktene kan man si at her organiseres møtene slik at de gir mening til de involverte; slik Weick hevder er viktig (Weick, referert i Miller, 2005).

Det motsatte kan sies å være tilfelle hos Nattevakt A. De hadde aldri møter som ble opplevd som spesielt meningsfullt for dem, eller relevante. Men, de var pålagt å møte. Nattevakt A ønsket at nattevaktene kunne få et møte som bare var ment for dem, og sa at alle nattevaktene ønsket dette. Men, så langt hadde de ikke fått det. Jeg tolker det Natte A sier om manglende møter som var relevante for den jobben de som nattevakter gjorde til å være et stort savn for dem. Det var en av grunnene til at hun følte at jobben de gjorde ikke var like viktig som den som ble gjort eller i døgnet.

Leder A hadde gjort noen forsøk med å ha egne møter for de ulike yrkesgruppene, med stort hell. Hun mente årsaken til at de ansatte da møtte opp var at disse møtene ble mer meningsfulle, og relevante for de ansatte. Leder C sa noe av det samme i sin refleksjon på hvorfor nattevaktene ikke kom på møtene; «kanskje de ikke opplevde dem som relevante for dem». Det kan virke som om erfaringene til informantene er at møter som oppleves relevante, og dermed også mer meningsfulle for den enkelte, var lettere å få folk til å komme på. Dette er også i tråd med teoriene til blant annet Weick som sier at organisering og informasjon henger sammen (Miller, 2005), og som også Brønn (2014) påpeker i sin definisjon på organisasjonskommunikasjon at denne «oppstår når mennesker samles for å blant annet ta avgjørelser og utvikle strategier (Brønn, 2014). Møtene er en slik samling som kan oppleves å både gi felles forståelse, skape mening og bidra til at de ansatte mener å få bidra til avgjørelser, og er i sin form godt egnet for deling av ett eller flere budskap.

Selv om alle ikke kommer på møtene skal referatene leses av alle. Referater er i sin form best egnet til å overføre budskap. Alle informantene fortalte om systemer som innebar en form for kontrollfunksjon på at referatene var lest av dem som ikke var tilstede. Det kunne være at utskrift fra referatene ble lagt i en beskjedbok eller hengt på en tavle, og at alle måtte signere på at de hadde lest disse.

Dette kan tolkes slik at om møtene i seg selv kan sies å være innenfor delingsperspektivet så er det et opplevd problem at ikke alle deltar. Det lages referat, noe som ikke er uvanlig fra alle møter, men som kan sies å være kjennetegnet av overføring av budskap som det igjen lages kontroller for at det blir lest. På den måten forsøker man å sikre seg at alle har fått informasjonen, men det å signere at man har lest er ingen garanti for at man har forstått da det å forstå budskapet innebærer at man har utviklet en felles forståelse. Det er det bare deltakerne på selve møtet som har og dermed går også mye av nyansene i de ulike diskusjonene som møtene kan tenkes å inneholde tapt i overføringen til et skriftlig referat.

Tavlemøter som to av informantene fortalte om hadde en enkel form. Dette var møter som ble avholdt hver uke, og kun var ment for dem som var på jobb den aktuelle vekten, og varte ca 15 minutter. På disse møtene ble «småting» som Deltid A forklarte det tatt opp, funnet en løsning på og gjennomført. Saker som ikke hadde noe på personalmøtet å gjøre, eller brukermøtene. Det kunne være så enkle ting som at det manglet negleklippere, hvem skulle ta ansvar for å bestille, og når skulle det gjøres. Vedtakene fra disse møtene ble skrevet referat fra, og det ble sjekket på neste møte om det var utført. Det ble også satt av tid til å utføre det som ble bestemt. Deltid A mente disse møtene var helt supre fordi de ryddet av veien småting som ellers kunne ført til frustrasjoner over tid. Disse møtene opplevdes både relevante og meningsfulle slik de ble beskrevet av informantene. Mitt inntrykk var at grunnen til det var at det faktisk skjedde noe etter disse møtene. Det ble resultater som vistes direkte i deres arbeidshverdag.

Ansikt-til-ansikt

I delingsperspektivet så er noen av hovedkjennetegnene å opprettholde fellesskap, gjøre felles, iscenesette delte verdener, å bygge en felles kultur (Falkheimer & Heide, 2014), og at en av to faktorer for effektiv ledelse er å bry seg om medarbeiderne på en positiv måte

(Kuvaas & Dysvik, 2012). Det snakkes i dagligtale mye om å se de ansatte, og jeg vil i den videre analysen sidestille det begrepet med det å bry seg.

Alle lederne brukte veldig mye tid på å være fysisk tilgjengelig for de ansatte for at ansikt-til-ansiktmøter skulle kunne finne sted. Leder A deltok på alle morgenmøter for de ansatte, unntatt en fast dag hun selv måtte på et møte. Leder C hadde også morgenmøte hver dag i tillegg til møte på slutten av dagen, Leder B stakk innom avdelingen i løpet av dagen, gjerne flere ganger, og deltok også i det daglige arbeidet om nødvendig. Alle lederne i min undersøkelse hadde åpen dør, og gjorde det de kunne for å være tilgjengelig for de ansatte. De ansatte opplever likevel at leder ikke er tilgjengelig. Dette kan også være et metodeproblem da jeg ikke har snakket med de ansatte og ledere på samme sted, men det tror jeg ikke.

Denne ulike oppfatningen av denne kontakten kan selvfølgelig også ha andre årsaker. Det kan være at ledere og ansatte legger ulikt i hva det innebærer å møte hverandre, der ansatte forventer mer enn leder har mulighet for å gi. Lederne i kommunal sektor, så vel som andre sektorer, er presset på tid. Det vet de ansatte, og dermed kan terskelen for å ”stikke innom” kontoret for bare en prat bli høy. Det kan tenkes at de ansatte opplever at det ikke er greit, og det kan også være at lederne signaliserer det, bevisst eller ubevisst. Det kan være de ansatte opplever at det må ”være noe” for at det skal være greit å banke på kontordøren. Den lette, helt uformelle, praten om helga, barn, hytta, bilen eller skiturene blir dermed mangelvare av flere grunner. Noen av de ansatte i min undersøkelse sier også at de opplever at leder ikke har tid når de ber om et møte.

Slik ”kaffemaskinprat” er viktig for det sosiale limet på enhver arbeidsplass (Hærem m.fl., 2014, s. 74). At ledere velger å bruke så mye av sin tid på å gjøre seg tilgjengelig kan være et signal om at de også synes det er viktig med denne typen kontakt med de ansatte.

At lederne ofte kom innom avdelingene nevnte også flere av de ansatte. I den forbindelse fortalte de at muntlige beskjeder som leder gav i den sammenhengen ofte ble borte, ikke ble videreformidlet. Heltid A sier ”at man må være der når det skjer”, ellers får man det ikke med seg. Heltid A hadde en leder som var mye innom avdelingen der hun jobbet, men selv da ble det vanskelig med muntlige beskjeder. Flere av de andre ansatte i min undersøkelse sier det samme. Det kan virke som om ledere opplever at det er bra å være tilstede, og samtidig kunne gi muntlig informasjon. For de ansatte virker dette i noen tilfeller mot sin hensikt, i alle fall når det gjelder beskjeder eller informasjon som er viktig kommer likt til alle. Da opplever de ansatte i min undersøkelse at informasjonen blir feil, eller totalt fraværende. Situasjoner der

leder mener å ha informert, og de ansatte ”aldri har hørt” kan da lett oppstå. Og begge har rett. Leder har informert, men ikke til alle ansatte.

Det å få til små pratetimer som kan bidra til å bygge fellesskap og dele meninger, kan være viktig for trivselen til de ansatte. Alle lederne i min undersøkelse sier de forsøker, men det virker ikke som om det er nok for de ansatte. Årsaken til det kan være mange. Slike uformelle pratetimer oppstår gjerne spontant, og det kan da være vanskelig å stikke innom et kontor for en ”spontan prat”. Terskelen for det vil nok kunne være høy hos de fleste ansatte av årsaker jeg tidligere har nevnt. Når lederen beveger seg inn på de ansattes arbeidsområder blir denne spontane praten enklere å få til. Heltid A setter ord på det når hun sier at leder er nokså tilgjengelig fordi hun er innom avdelingen flere ganger om dagen, og gjerne også deltar i de daglige oppgavene hvis nødvendig.

De ansatte opplever i større grad å bli sett av sine kollegaer enn av leder. Dette er nokså naturlig da de ansatte er mer sammen med kollegaene enn med leder, og har flere muligheter for å gjøre oppgaver som skaper felles. Spontane samtaler oppstår mest sannsynlig lettere der folk jobber tett sammen, og de ansatte jobber mer direkte sammen med sine kollegaer enn sin leder. Så selv om lederne opplever å ha åpen dør, der de ansatte er velkommen når som helst, så kan terskelen for å avbryte leder være høy.

Lederne snakker lite om å bry seg om de ansatte direkte, men ut fra andre emner de snakker om fremkommer det at de forsøker å bry seg, ved å dekke noen av de ansattes behov i forhold til arbeidstid blant annet. To av lederne påpeker viktigheten av å tilrettelegge turnusen slik at belastningene blir mindre da turnus i seg selv er belastende. Dette er en måte å bry seg på, og det sier også den ene nattevakten noe om. De har en form for turnus der de selv har nokså stor påvirkning på når de skal jobbe, og uten den mener denne nattevakten at det hadde vært vanskeligere å stå i en jobb som nattevakt. Det å kunne få en viss styring selv på når du kan jobbe, slik at du kan fortsette å følge datteren din på fotballtrening, eller delta på korøvelsene, er viktig for alle ansatte i turnus. På denne måten, og ved å ha åpen dør, kan man si at lederne forsøker å bry seg om de ansatte, selv om de ansatte ikke opplever det på samme måte.

Muntlige rapporter

Muntlige rapporter er mer i tråd med delingsperspektivet selv om hovedhensikten er å overføre informasjon om pasientene. Det er mulighet for å skape felles kunnskap, det skapes

mening og tolkning og forståelse (Falkheimer & Heide, 2014) er alle momenter som kan ha plass i en muntlig rapport.

Kultur, relasjoner og kunnskap bygges og deles mellom ansatte, da i alle fall noen av de ansatte møtes i rapporten daglig, flere ganger om dagen. Alle ansatte deltar på rapport flere ganger i løpet av en arbeidsuke. Leder er som regel ikke tilstede (ingen av lederne i min undersøkelse nevnte rapport som en kanal) vil deling finne sted mellom ansatte. Hva som gjøres felles har ikke vært et mål for min undersøkelse å finne ut av, men muntlig rapport er en arena der ansatte kan snakke sammen om de ulike pasientene, dele utfordringer, lære av hverandre og bidra til å starte og stoppe dagen for hverandre slik Leder C syntes var viktig i sin tjeneste. Muntlige rapporter kan også bidra til å pleie relasjoner selv om informasjon om pasientene er i fokus. Samhandling foregår der folk møtes (Brønn, 2014), og muntlig rapport er et slikt daglig møtested.

Tilbakemeldinger

Det å gi tilbakemeldinger er en del av det å bry seg som leder slik jeg tolker det.

Lederne sier de forsøker å gi tilbakemeldinger til de ansatte, men at de kunne vært flinkere. På spørsmål om tilbakemelding under intervjuene kommer alle tre lederne fort inn på medarbeidersamtalen, og den omtales litt senere i oppgaven.

En av lederne sier «du må være tett på for å bli kjent med de ansatte, og på den måten kan gi tilbakemeldinger når noe skjer direkte». Det at lederne ikke er tilstede i det samme miljøet som de ansatte hemmer nok muligheten for å gi tilbakemeldinger. Den daglige oppfølgingen som Hole og Haugen (2014) sier, der personalledere som er tydelig, og synlig blant ansatte, gir tilbakemeldinger, støtte og evner å motivere ansatte er viktig (Haugen & Hole, 2014)

Mine informanter påpeker at det er vanskelig å få til når man ikke ser de ansatte direkte i jobb, og som leder har man ikke mulighetene for å kunne gi direkte tilbakemeldinger akkurat når noe skjer hvis man ikke er tilstede da.

De ansatte sier at mesteparten av tilbakemeldingen får de fra kollegaer, og ikke fra leder. Hvis de får tilbakemelding fra leder er det ofte tredjehåndstilbakemelding. Tilbakemeldinger leder har fått fra andre som har sett den ansatte i direkte arbeid, og som leder overbringer. Det kan

virke som om denne tilbakemeldingen ikke betyr så veldig mye for de ansatte, da kommentarer som ”det er jo koselig å få tilbakemelding, men ..” ble sagt under intervjuene. Men, de gangene de får tilbakemeldinger så sier de ansatte at de blir glad for den, noe som også er i tråd med det undersøkelser viser, at alle verdsetter tilbakemeldinger fra nærmeste leder svært høyt, men at dette savnes av mange ansatte (Haugen & Hole, 2014). Det at de ansatte opplever at tilbakemeldinger kommer oftest fra kollegaer er naturlig da de er mest sammen med kollegaene. Den ene nattevakten sier blant annet at hun aldri har fått tilbakemelding på jobben hun gjør om natten fra sin leder, og hun opplever det som vanskelig.

Medarbeidersamtalen

Medarbeidersamtalen er en planlagt og systematisk samtale, samtidig med at den er personlig mellom leder og ansatte (Iversen, 2015). Slik jeg tolker det er denne både formell, i den forstand at den er en planlagt og etablert ordning (Jacobsen & Thorsvik, 2002), og uformell i sin form.

Jeg har valgt å plassere medarbeidersamtalen i delingsperspektivet da den både kan sies å ha som hensikt å gjøre felles og oppnå felles forståelse, samt bygge kultur m.m. i form av å snakke om samarbeid og trivsel (Iversen, 2015). Medarbeidersamtale er en del av mange norske organisasjoners personalpolitikk, og har helt konkrete formål som kan variere fra sted til sted. De tre lederne jeg intervjuet hadde nokså ulike tilnærminger til denne samtalen, selv om alle sammen påpekte at de syntes medarbeidersamtalen var veldig viktig. Leder A og C var nokså lik. Begge var opptatt å ”ta pulsen” på avdelingen i tillegg til at de fikk bli bedre kjent med de ansatte og muligheter for å ta opp ting som ellers kunne være vanskelig å få til. Leder B derimot var opptatt at denne samtalen skulle dreie seg kun om det positive, og valgte å ikke ha fokus på noe negativt under disse samtalerne.

De ansatte derimot hadde en noe mer lunken holdning til medarbeidersamtalen, bortsett fra den ene som aldri hadde hatt. Det var nokså ulik oppfatning blant de ansatte om viktigheten av denne samtalen, og Nattevakt B syntes den var bortkastet da det ikke kom noe ut av den. Som hun sa «det er greit å møte leder, men...». Det kan virke som om hensikten med medarbeidersamtalen kan være noe uklart for noen av de ansatte jeg snakket med, og dermed blir den kanskje ikke så meningsfull som det lederne ser den som. Den som var mest misfornøyd var Heltid B, hun hadde aldri hatt en slik samtale på åtte år, og hun savnet det

veldig, for som hun sa; « det er mye jeg har lyst å ta opp som ikke egner seg å ta i korridorene».

For lederne derimot var denne samtalen veldig viktig, og det påpekte alle tre flere ganger selv om de hadde en noe ulik tilnærming. Det var også det første de alle tre nevnte når jeg spurte om hvordan de opplever å se de ansatte, gi tilbakemeldinger. For lederne virket denne samtalen å være den ene arenaen der de hadde mulighet for å kunne ta seg tid til den enkelte ansatte, og lederne brukte mye tid på å forberede seg. Den ene lederen sa også at hun gjerne satte av opptil to timer til den enkelte, og hun opplevde disse samtalene som veldig bra fordi hun både kunne få informasjon om hvordan de ansatte hadde det, og hun hadde tid.

Det kan se ut som om medarbeidersamtalen er det virkemiddelet som blir brukt der lederne opplever at de kan bry seg om de ansatte, noe som også er et kjennetegn på effektiv ledelse jmf Ohio State University-teorien der det å bry seg om medarbeiderne på en positiv måte var en av to viktige faktorer (Kuvaas & Dysvik, 2012). Medarbeidersamtalen er nok en av få arenaer der de faktisk har tid til den enkelte. Ikke som gruppe, men som enkeltindivider. Leder C sa også at denne samtalen var særlig viktig når det gjaldt nattevaktene siden hun nesten aldri traff dem.

Overføring eller deling etter området for kommunikasjon

Jeg har nå sett på hvordan overføringsperspektivet og delingsperspektivet kan belyse de enkelte kommunikasjonskanalene som er i bruk, og det kan se ut til at hovedvekten av kanalene som er i bruk er overføring.

Jeg ønsker derfor å avrunde analysen om overføring og deling ved å se på hvilke kanaler som brukes på de ulike områdene jeg presenterte i kapittel 4; direkte pasientinformasjon, indirekte pasientinformasjon og personalinformasjon, for å se hvilke perspektiver som brukes på de ulike områdene.

Kommunikasjonsområde	Overføring	Deling
Direkte pasientinformasjon	Kommunikasjonsbøker	Møter
	Journal/fagsystem	Ansikt-til-ansikt
	Tavler	Muntlig rapport
	Stille rapport	
Indirekte pasientinformasjon	Kommunikasjonsbøker	Tavlemøter (to steder)
	Tavler	Ansikt-til-ansikt
	Stille rapport	Muntlig rapport
Personalinformasjon	e-post	Møter
	Kommunikasjonsbøker	Ansikt-til-ansikt
	Sms	
	Tavler	
Personalkommunikasjon		Medarbeidersamtalen
		Ansikt-til-ansikt

Tabell 5.2 – oversikt over på hvilke områder overføringsperspektivet og delingsperspektivet ⁵.

Det tabell 5.2 forteller oss er at områdene jeg har valgt å dele informasjonen inn i (direkte og indirekte pasientinformasjon samt personalinformasjon) blir kommunisert både ved kanaler som har kjennetegn på prinsippet om overføring av et budskap, og deling av budskap. Det er elementer av begge perspektivene på alle tre områdene. Alle kommunikasjonsområdene har dermed både en eller flere overføringskomponenter og en eller flere delingskomponenter. Unntaket er personalkommunikasjon som jeg her har tilføyd, der bare kanaler som kjennetegnes av deling av budskap er i bruk.

⁵ Noen kommentarer til tabell 5.2: Når det gjelder rapport vil både muntlig rapport og stille rapport kunne bli brukt. Jeg har ikke spurt mine informanter om rapportene etter denne inndelingen, setter den derfor opp på begge sidene med det utgangspunkt at der det brukes stille rapport vil det være overføring av budskap og der det brukes muntlig rapport vil det kunne ses som deling av budskap. Jeg har valgt å legge til personalkommunikasjon i denne tabellen. Det jeg mener med personalkommunikasjon er den kommunikasjonen som gjøres for formelt å bygge og vedlikeholde relasjoner. Det innbefatter medarbeidersamtalen og det å få tilbakemeldinger i min undersøkelse. Personalinformasjon slik den er definert tidligere handler mer om informasjon som blir gitt som en løpende del av organiseringen og planleggingen av arbeidet, ikke relasjonsbyggingen som medarbeidersamtalen og tilbakemelding og derfor fant jeg det hensiktsmessig å ta inn personalkommunikasjon i denne tabellen for å synliggjøre at det er noe annet enn informasjon, men dreier seg om relasjon.

At begge perspektivene er tilstede på områdene det skal kommuniseres om kan være en fordel fordi man da har muligheter for å få utdypinger, foreta diskusjoner m.m på andre arenaer enn bare de foraene som dreier seg om overføring av et budskap.

Man sikrer at informasjon som i første omgang blir delt via overføring også dukker opp i kanaler mer ment som deling. Og motsatt. Kanaler som er ment for deling, som møter for eksempel, har ikke alle ansatte tilstede og dermed suppleres disse med kanaler som overfører budskap. Lederne i min undersøkelse lot til å være klar over at det ikke var godt nok å bare sende ut informasjon, og de brukte mye tid på å informere også på andre måter enn bare overføring av budskap. Som leder A sier; du kan ikke tro at informasjon er gitt bare fordi du har sendt en e-post eller har hatt ett møte.

Som jeg har forsøkt å vise så er kommunikasjon i turnus nokså mangfoldig, og det blir kanskje slik når ansatte er på jobb andre tider av døgnet enn leder. Turnus gjør at ansatte ofte ikke er tilstede samtidig med leder, eller flesteparten av sine kollegaer.

Min antakelse var at denne arbeidstiden skaper avstand mellom leder og ansatte, og denne avstanden påvirker kommunikasjonen. Noe av det er allerede belyst litt under særlig ansikt-til-ansiktmøter, og tilbakemeldinger, men jeg vil også vurdere kommunikasjonen i lys av avstand.

Avstand

For å kunne svare på om avstand påvirker kommunikasjonen vil jeg bruke dimensjonene fra forskningen til Antonakis og Atwater (2005) som deler avstand inn i tre dimensjoner, hvorav to av disse er særlig relevante, nemlig fysisk avstand og den opplevde avstanden.

Fysisk avstand

Fysisk avstand ble definert som hvor nært eller langt unna leder faktisk oppholder seg (Antonakis & Atwater, 2002). Når det gjaldt den faktiske fysiske plasseringen av kontoret til lederen sett i forhold til hvor de ansatte hadde sitt daglige virke var ikke denne avstanden særlig stor. Alle lederne i min undersøkelse var plassert fysisk nokså nært de ansatte.

To av de ansatte jeg intervjuet, Deltid B og Nattevakt B hadde sin leder i et bygg noen hundre meter unna der de selv var plassert, men ingen av disse to mente denne fysiske avstanden var noe problem. Deltid B hadde en leder som ringte ofte, og som for øvrig var tilgjengelig ved behov. Deltid B uttalte «ting kan jo som regel vente når det gjelder å snakke med hun lederen». Denne ansatte var nok den av mine ansattinformanter som hadde leder lengst unna rent fysisk, men akkurat det var tydeligvis ikke noe problem for henne. Denne ansatte jobbet etter et sterkt rutinepreget regime, og behovet for informasjon fra leder var kanskje mindre av den grunn. I tillegg hadde denne deltidsansatte et arbeidsmiljø der de hadde ofte ansikt-til-ansikt kommunikasjon kollegaene imellom, og hun mente også at de var rause med å gi hverandre tilbakemeldinger. Behovet for kontakt med leder var kanskje mindre av disse grunnene.

Hvis fysisk avstand er hvor nært eller langt unna leder faktisk oppholder seg er det også fysisk avstand når man ikke er på jobb samtidig. For nattevaktene er leder langt unna når de er på jobb, ikke bare i opplevd avstand, men også rent fysisk da leder ikke er tilstede i det hele tatt. Det samme gjelder når heltidsstillingene og deltidsstillingene er på jobb på kveld og helg. Da har også de en fysisk avstand til leder. Ingen av informantene i min undersøkelse problematiserte at arbeidstiden også skapte en fysisk avstand. De var i hovedsak opptatt av det de opplevde som avstand, og derfor blir også det mitt fokus i analysedelen.

Opplevd avstand

Antonakis og Atwater beskriver dimensjonen «percieved task interaction frequency» som hvordan de ansatte opplever å ha kontakt med sin leder, men det kan også bety opplevelse av å ha oppgaver man samarbeider om, oppgaver man har felles (Antonakis & Atwater, 2002).

Lederne mener de har åpen dør, og flere av lederne sier også at de ser de ansatte hver dag. Unntaket for Leder B er helgestillingene som hun aldri så såfremt hun ikke bevisst stakk innom i helgene, og Leder C sa flere ganger at nattevaktene var vanskelige å få snakket med. For de ansatte fortøner opplevelsen seg noe annerledes. De fleste ansatte jeg snakket med, uavhengig av stillingsstørrelse, opplever stor avstand til leder selv om leder er nokså fysisk nært. Særlig gjelder det hvordan de ansatte opplever at leder har tid til dem, altså hvordan de opplever kontakten med sin leder, slik jeg tolker det informantene sier. Dette er i tråd med

forskningen til Antonakis og Atwater der de sier at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom den faktiske avstanden og den opplevde avstanden (Antonakis & Atwater, 2002)

De ansatte har en opplevelse av at de nesten ikke ser leder. Bergum (2014) sier ut ifra sin forskning på avstandsledelse at det har vist seg at en av utfordringene er å opprettholde regelmessig kommunikasjon når leder ikke har daglig ansikt-til-ansikt kommunikasjon (Bergum, 2014), og det kan være noe av det som kommer til uttrykk her. Det kan være at ledere opplever å ha mye kontakt, men ikke er bevisst at det ikke er de samme ansatte de treffer hver dag, mens hver enkelt ansatt ikke opplever å treffe leder ofte. Her skiller nattevaktene og deltidsstillingene seg noe fra heltid da nattevaktene nærmest aldri ser sin leder, og deltid ser leder noe sjeldnere enn heltidsstillingene. Nattevaktene treffer jo rent faktisk ikke sin leder annet enn i hovedsak på møter som er pålagt å delta på, og nattevaktene i min undersøkelse sier da også noe om at de aldri ser sin leder. Leder C, som også er leder for nattevaktene, sier selv at det er vanskelig å få til å møte nattevaktene. For nattevaktene er det også en utfordring at leder ikke er tilgjengelig mens de er på jobb siden det er natt. Men, også de som jobber heltid mener leder er lite tilgjengelig, men da fordi de opplever at denne ikke har tid når de ber om det.

I tillegg virker det som om de ansatte også opplever at leder ikke kjenner arbeidsoppgavene deres, det sier særlig nattevaktene og deltidsstillingene noe om. Det å ikke dele noen av de samme oppgavene er også med på å skape opplevelse av avstand i henhold til denne dimensjonen. Det kan se ut til at det er lite arbeidsoppgaver som «gjør felles», lite felles oppgaver som kan bidra til å bygge relasjoner mellom ledere og ansatte slik flere av mine informanter gir uttrykk for.

Det skal sies at to av lederne i min undersøkelse deltok i perioder i det daglige arbeidet sammen med sine ansatte. Siden jeg ikke har med ledere og ansatte fra samme arbeidssted vet jeg ikke om ansatte med disse lederne opplever en større nærhet til sine ledere.

Det er tydelig at ledere og ansatte har ulike opplevelser av om der er avstand eller ikke. Metodisk kan årsaken selvfølgelig være at jeg ikke har snakket med ansatte "tilhørende" de samme lederne, men jeg tror ikke det. Lederne har rett i at de møter de ansatte hver dag, men de møter ikke bestandig de samme ansatte. Siden de ansatte jobber til ulike tider vil det også være ulike ansatte på jobb til enhver tid. Det er jeg usikker på om lederne har et bevisst forhold til. De ansatte har dermed også rett når de opplever de ikke møter leder i særlig grad.

Nattevaktene i min undersøkelse sier mye om denne avstanden. De ser nesten aldri sin leder, og opplever også at leder ikke kjenner arbeidsoppgavene deres. For Natt A virket dette å være et stort savn, og det virket som hun hadde en opplevelse av at nattevaktens arbeid ikke var like mye verdt som de andre sitt arbeid. Nattevakt A forteller at det er kun andre kollegaer som også jobber natt hun har direkte kontakt med på arbeidsstedet, og de kollegaene hun møter under rapporten i vaktskiftet. Natt B sa noe av det samme, selv om hun ikke uttalte det på samme måte. Nattevakt B sier at hvis hun skal ha kontakt med leder må hun «jakte på henne» på morgenen eller senere på dagen. Det var det sjelden hun orket etter nattevakt for da ville hun hjem og sove. Men, som Natt B sa «når ting går normalt så er det ikke det store problemet at leder jobber dagtid. Men, i perioder med konflikter merkes det godt».

Deltidsstillingene opplevde også en avstand til leder, men den var mer lik opplevelsen av avstand som også heltidsstillingene sa noe om. Både heltidsstillingene og deltidsstillingene sa noe om at det ofte var enklere å sende leder en e-post fordi de opplevde å få til svar at leder ikke hadde tid hvis de forsøkte å få kontakt. Heltid A hadde en leder som var nokså mye inne i avdelingen, men også der var det vanskelig. Hun nevnte særlig forholdet til muntlig informasjon for som hun sier «du må liksom være tilstede akkurat når leder er der», og videre sier hun at selv om hun er på jobb på dagtid, og leder er innom, kan informasjon glippe fordi leder informerer de som er i rommet akkurat da. Hvis en ansatt da er inne hos en pasient for eksempel vil denne gå glipp av informasjonen samtidig med at leder vil kunne ha en oppfatning av at informasjon er gitt.

Bergum (2014) skriver når det gjelder avstandsledelse at kommunikasjonen må være regelmessig og klar, og man må være bevisst i forhold til når de forskjellige kanaler brukes (2014). Selv om antall kanaler er høyt slik det fremkommer i min undersøkelse, virker det som om mine informanter mener at systemet fungerer. Hvorvidt de selv har et bevisst forhold til antall kanaler de håndterer er mer usikkert. Under ett av intervjuene med en leder påpekte jeg på slutten at det var mange kanaler i bruk i sektoren, og at det overrasket meg en del. Hun ble selv overrasket over antallet når hun begynte å telle opp hva som var gjeldende hos dem. Dette hadde hun aldri ikke tenkt på.

Arbeidstiden til de ansatte er i seg selv med på å skape avstand var min antakelse, og mine funn bekrefter denne påstanden. Særlig gjelder det for nattevaktene og deltidsstillingene. I tillegg til at nattevaktene selv sier mye om det, sier også Leder C, som var leder for nattevakter, nokså mye om denne avstanden. Hun opplever å nesten ikke se nattevaktene

annet enn på medarbeidersamtalen og ett og annet møte. Denne lederen uttrykker flere ganger i løpet av intervjuet at hun opplever det som vanskelig, særlig i forhold til det å bli kjent, å få gode relasjoner, noe hun opplever som er vanskelig å få til uten å møtes av og til.

Det er ingen kanaler som ser ut til å dekke alle behov for god informasjon alene. Leder B sier det nokså tydelig i sitt hjertesukk ”jeg skulle ønske vi hadde en kanal alle var på”.

Oppsummering

Det er mange kommunikasjonskanaler i bruk i sektoren, og tilsynelatende er det flest kanaler som bærer preg av overføringsperspektivet jmf tabell 5.1. Ser man derimot på hvilke kanaler som brukes på de tre ulike områdene for kommunikasjon som jeg har identifisert som direkte pasientinformasjon, indirekte pasientinformasjon og personalinformasjon i tabell 5.2, blir bilde litt mer nyansert. På disse tre områdene for kommunikasjon blir både deling og overføring brukt. Dette kan sies å være en styrke da man åpner for muligheten for å dele meninger, skape felles forståelse og felles kultur slik dette perspektivet handler om, og ikke bare sende ut et budskap og ta det for gitt at det blir forstått slik det er ment. Det kan virke som om alle lederne forsøkte på ulike måter å sikre at budskap både ble overført, men også sendt ut i kanaler som dekker det som ligger i deling av budskap.

Samtidig er de mange kommunikasjonskanalene som er i bruk en stor utfordring for lederne. Det kan se ut til at ingen kanaler treffer alle ansatte på en god måte på alle tre områdene. E-post har begrensinger når det gjelder pasientinformasjon, og alle ansatte er ikke på den kanalen. Alle ansatte har mobil, og kan nås på SMS, men, på disse kanalene kan man ikke sende pasientinformasjon, og heller ikke vedlegg hvis det skulle være nødvendig. I tillegg er det vel få ansatte som har mobiltelefon gjennom jobb, uten at det har vært en del av min undersøkelse, og dermed må de ansattes private mobiler i så tilfelle brukes.

Møter er ikke en del av arbeidstiden flere steder, og dermed møter ikke alle ansatte. Tavlene er, hos de fleste, ikke egnet til å gi særlig informasjon. Beskjedbøker er nok det som er mest i bruk de ansatte i mellom, men lederen bruker ikke den i særlig grad.. Beskjedboken egner seg til korte beskjeder, men ikke mer omfattende informasjon. Ansikt-til-ansiktmøter er begrenset på grunn av arbeidstiden, og erfaringen med muntlige beskjeder er at de «forsvinner».

Rapportene er ikke egnet til personalinformasjon, leder er sjelden tilstede på disse, og i tillegg vil stille rapporter mangle muligheten for deling. Dermed må lederne, og de ansatte, ta i bruk

flere kanaler for å sikre at ett budskap når frem. Dette virker noe arbeidskrevende, og hvorvidt dette er den meste hensiktsmessige måten å sikre informasjonsflyten på er noe usikkert.

Det er tydelig at det gjøres lokale tilpasninger, og kanskje også personlige tilpasninger, i forhold til hvordan lederne bruker de ulike kanalene når de skal gi informasjon. Lederne vet at ikke alle ansatte leser e-post, og jobber derfor med å informere på møter, skrive i beskjedbøker, møte opp ansikt til ansikt for å formidle videre beskjeder. De vet også at ikke alle ansatte kan komme på møtene, fordi det kreves at de ansatte møter på egen fritid (ikke-turnusfestede møter). Alle ansatte er heller ikke tilstede i rapportene da det er et møte mellom avtroppende og påtroppende vaktlag. Dermed vil også informasjon som gis her ikke kunne nå alle ansatte, eller leder for den del.

Muntlige beskjeder er problematiske fordi, som flere av de ansatte påpekte, de blir borte. Muntlige beskjeder som er videreformidlet, gjerne gjennom flere ledd, skaper i tillegg usikkerhet rundt hva som egentlig er meningen med det som blir sagt. Antall ganger en beskjed blir videreformidlet kan forringe innholdet i så stor grad at det kan bli feil til slutt, slik en av nattevaktene påpekte. Leder kan oppleve å ha sagt noe flere ganger, men det er likevel ikke nådd alle. Dette kan være, som jeg tidligere påpekte, at lederne kanskje opplever å snakke med de ansatte hver dag, men det er ikke de samme ansatte.

Ledernes stadige innsats for å sikre at informasjonen blir tilgjengelig og kommer frem bidrar til å fremme kommunikasjonen. Det at alle områdene for kommunikasjon både innehar et overføringsperspektiv og et delingsperspektiv er også noe som bidrar til å sikre at kommunikasjonen kommer frem, man sikrer at muligheten for at meninger utveksles, og informasjonen gjøres felles. Men, noen av kommunikasjonskanalene er mer sjelden i bruk enn andre, blant annet møtene. Selv om det er nokså stor møtehyppighet noen steder veksles det på såkalte personalmøter og brukermøter, og det kan dermed gå inntil 6 uker før man har et brukermøtet eller personalmøte. Hvis den ansatte ikke er tilstede på det kan det i praksis si at det er 12 uker, eller mer, mellom hver gang en enkelt ansatt er tilstede på et personalmøte. Det vanskeliggjør både å «gjøre felles», bygge relasjoner m.m.

Samtidig kan det virke som om denne runddansen med bruk av ulike kanaler også er leders forsøk på å sikre felles forståelse slik delingsperspektivet legger opp til. Ved å bruke både kanaler som er mest egnet til overføring av et budskap, og supplere med kanaler som er mest egnet for å dele et budskap (eller motsatt) bidrar man til å sikre at informasjon både blir

overført, men også at man legger opp til læringsprosesser, oppnå felles forståelse, dele meninger og alle de andre kjennetegnene som ligger i delingsperspektivet.

Når det gjelder antakelsen min om at arbeidstiden skaper avstand og at det gjøre noe med kommunikasjonen mener jeg å ha fått denne bekreftet. Avstand hemmer både relasjon og kommunikasjon, særlig i forhold til nattevaktene, men delvis også de andre stillingstypene selv om det er i mindre grad. Nattevaktene ser ikke lederen sin annet enn på pålagte møter, og det kan være så sjelden som hver 3 mnd. Nattvakten savner at leder vet hva arbeidsoppgavene er og hva som rører seg angående det som gjelder dem på natt.

For nattevaktene er denne avstanden problematisk, og det er det også for leder av nattevakten, vil jeg hevde selv om utvalget mitt er nokså lite på dette. For nattevaktene kan man si at avstanden både er fysisk i den forstand at ledere og nattevakter aldri er på samme sted samtidig, men også den opplevde avstanden nattevaktene kjenner på når det gjelder det at leder ikke kjenner utfordringene og arbeidsoppgavene de har på natt.

De ansatte opplevde også avstand til leder i form av at leder ikke hadde tid til dem, blant annet. Lederne derimot opplevde ikke avstanden som særlig problematisk, de mente alle de gjorde mye for å være tilgjengelig for de ansatte. At det er slik sprik mellom opplevelsen av dette kan skyldes, som jeg har sagt tidligere, at leder ser de ansatte hver dag, men ikke de samme ansatte.

Hvordan dette kan gjøres annerledes er vanskelig å se, men Natt B sitt hjertesukk er kanskje verdt å lytte til «Leder burde komme tidligere noen morgener, da ville det åpnet seg en mulighet. Gjerne en fast dag slik at man visste når det var». Begge nattevaktene mente at leder av og til burde gå ei nattevakt, og som Natt B sier «å være sammen på natt i ni timer gjør noe med deg». At denne avstanden gjør noe med kommunikasjonen mener jeg å kunne ha belegg for å si, og særlig blir dette synlig på kanalene innenfor delingsperspektivet. Innenfor det perspektivet er faktiske møter viktige for å kunne gjøre felles, bevare relasjoner, skape felles kultur og opprettholde fellesskap slik Falkheimer og Heide (2014) skriver. I tillegg er det viktig med et miljø som er gjennomsyret av mening for deltakerne både i aktivitet og erfaring slik Weick sier noe om (Miller, 2005). For nattevaktene ser det ut til at de opplever mangel på både relasjoner, og til dels også opplevelse av at det de gjør gir mening og er relevant for de andre. Denne meningen kan være vanskelig å «lese» seg til via kanaler som mest er egnet til overføring av et budskap. Nattevaktene får samme informasjon som de andre via kanalene som brukes til å overføre et budskap, men de mangler mange av de samme

møtepunktene som heltidsstillingene får med leder, og særlig gjelder det ansikt-til-ansiktsmøtene.

Medarbeidersamtalen er viktig for lederne i min undersøkelse, og er med på å fremme relasjonen til de ansatte. Selv om ikke de ansatte opplever det samme i like stor grad så kan det være at den er viktigere enn de tenker over. Det kommer til uttrykk hos den ene som ikke har hatt medarbeidersamtale på åtte år og virkelig savner det. Det kan tenkes at hvis man fjernet medarbeidersamtalen så ville det bli et savn for flere. En av kanalene for relasjonsbygging med leder ville forsvinne.

To av lederne opplevde at ansatte fremdeles sa at ”det har jeg ikke hørt” når de visste at de hadde informert opptil flere ganger. Leder A derimot sa at det hørte hun mer og mer sjelden. Det denne lederen gjør annerledes er å være veldig på. Hun sender ut informasjon på e-post, som hun deretter tar utskrift av og legger i beskjedboka. Disse igjen blir ofte tatt opp på morgenmøtene, og hun har et system som sikrer at hun har oversikt over hvem som har fått hvilken informasjon – både skriftlig og muntlig. I tillegg holder hun noen ganger møter bare for enkelte grupper slik at de får komme med det som er viktig for dem. Leder A sa også «man går der bak som en liten...» når hun skulle beskrive hvor tett på de ansatte hun var for å sikre at informasjonen kom fram. Dette kan virke som en noe arbeidskrevende måte å få ut informasjonen på, sett utenfra. Samtidig forsøkte denne lederen å sikre at overføring ble deling slik jeg tolker det. E-poster (overføring) ble tatt opp på morgenmøter (deling), og lagt i beskjedbok (overføring). Leder kontrollerte ved å kreve signering, og i tillegg holdt hun møter (deling) med fokus på at de ansatte skulle oppleve dem som meningsfull og relevante, disse møtene ble det skrevet referat (overføring) fra, som ble lagt i beskjedbok (overføring) slik at det kunne tas opp på morgenmøtet (deling).

Denne runddansen med å veksle mellom overføring og deling av ett og samme budskap er kanskje nødvendig når ansatte og leder har en arbeidstid som skaper avstand for på den måten å forsøke å sikre at all informasjon når alle ansatte, og at alle skal ha mulighet for å også kunne øke kunnskapen sin, og lære av de andre.

6.0 Konklusjon

Min problemstilling var

Skaper turnus utfordringer for kommunikasjonen mellom leder og ansatte

Jeg har også følgende forskningsspørsmål:

- Kjennetegnes kommunikasjon i turnus hovedsakelig av overføring av et budskap eller deling av et budskap

Svaret på spørsmålet om turnus skaper utfordringer kan nok sikkert være flere enn jeg har funnet, men en av utfordringene er avstanden som arbeidstiden gir mellom leder og ansatte.

Selv om utvalget mitt er nokså lite til å kunne konkludere på vegne av alle turnusansatte, kan det virke som om den opplevde avstanden er størst for nattevaktene, og det gjelder både for nattevaktene selv og for den som er leder for nattevakter. Begge nattevaktene i min undersøkelse, og den ene lederen som også var leder for nattevakter bekreftet at dette var vanskelig. Denne avstanden kan både ses som fysisk, de ansatte og leder er på to ulike steder når den ansatte er på jobb, og i hovedsak er heller ikke leder tilgjengelig på natt slik den vil være på dagtid. Avstanden kan også ses som opplevd i den forstand at nattevaktene opplever at leder ikke vet hvilke arbeidsutfordringer de står i på jobb, og kan føle at deres arbeid er mindre verdt enn det som skjer på dagtid. Dette bekreftet også til dels Leder C, da hun hadde fått tilsvarende tilbakemeldinger fra sine nattevakter og hadde refleksjoner rundt dette.

Ledere og ansatte har også få felles oppgaver, og det bidro til opplevd avstand, og også her kan det virke som om avstanden er mest tydelig når det gjelder nattevaktene. Utover det opplevde lederne mindre avstand enn de ansatte gjorde. Det kan være fordi, som sagt tidligere, leder ser de ansatte hver dag, men det er ikke de samme ansatte. Det kan også være at ledere ikke har samme behov for denne typen kontakt med sine ansatte, selv om lederne i denne undersøkelsen var veldig opptatt av å være tilgjengelig for sine ansatte.

For heltidsstillingene og deltidsstillingene var ikke den fysiske avstanden et særlig problem. De opplevde mer avstand i at leder sjelden hadde tid til dem, og dermed så de leder sjelden selv om de skulle være tilstede på dagtid og samtidig med leders arbeidstid.

Med bakgrunn i hva informantene i min undersøkelse sier når det gjelder utfordringene med avstand og kommunikasjon er det grunn til å stille spørsmål med hvordan andre turnuser, eksempelvis medlevertturnus og langturnuser, påvirker kommunikasjonen. Medlevertturnus,

eller andre former for langturnus, betyr at ansatte jobber noen døgn sammenhengende, mot mellom syv og ti døgn fri. Det er grunn til å anta at enkelte av kommunikasjonsutfordringene forsterkes i slike turnuser, men dette bør det også forskes mer på.

Så til spørsmålet om kommunikasjonen kjennetegnes av overføring eller deling: Antall kommunikasjonskanaler var mange, og en utfordring for ledere var at ingen av disse nådde alle ansatte samtidig. Det kan se ut som om flesteparten av de mest brukte kanalene i hovedsak er ment for å formidle et budskap og passer i perspektivet overføring av et budskap. Samtidig viser min undersøkelse at hvis vi ser på de områdene som kommunikasjonen skal dekke, direkte og indirekte pasientinformasjon og personalinformasjon kan man se at både overføringsperspektivet og delingsperspektivet er tilstede.

Å ha mange ulike kanaler å velge i når informasjon skal gis kan minimere utfordringene avstand gir. Kanaler som kjennetegnes av overføring kan brukes uavhengig av hvem, og når, ansatte er på jobb. Dermed kan leder sende ut informasjon uten å vurdere hvem som er tilstede. Ved å også bruke kanaler som kjennetegnes av deling vil kommunikasjonen for den enkelte ansatte også gi mulighet for kunnskapsdeling m.m. Muligheten for å bygge kultur og skape noe felles er i større grad tilstede ved delingsperspektivet enn ved kanaler som hovedsakelig er best egnet til overføring av et budskap. Derfor vil en veksling av kanaler som kjennetegnes av de to ulike perspektivene ivareta flere områder av kommunikasjonen. Samtidig er det utfordrende for leder å ikke ha en kanal de kunne treffe alle ansatte samtidig.

De stedene som har gått fra muntlig rapport til stille rapport mister den daglige muligheten som ligger i direkte kontakt med dem som har vært tilstede under de ulike hendelsene, og med det muligheten for å utdype, diskutere, gjøre felles og dele kunnskap med hverandre vil jeg hevde etter denne undersøkelsen.

Nå hadde alle informantene i min undersøkelse, unntatt Natt A, kollegaer de jobbet direkte sammen med på vaktene sine. Dette var nokså tilfeldig i mitt utvalg. I helse og sosialsektoren rundt om i landet er det mange ansatte som jobber alene, særlig gjelder det nattevakter, og i omsorgen for mennesker med utviklingshemming. Hvordan de sikrer læreprosesser, deler kunnskap, bygger relasjoner og felles kultur bør også forskes mer på.

Det mangler ennå en del forskning rundt ledelse og avstand, og jeg vil bruke ordene til Antonakis og Atwater (2005 s.674) som begrunnelse for mer forskning på området.

Understanding the role of interpersonal distance in organizations is fundamental to our comprehension of work place dynamics, yet theory currently exists that integrates the various types of distance in leadership.

Det er å håpe at denne oppgaven er et lite bidrag til litt mer kunnskap om hvordan kommunikasjon i turnus fungerer og oppleves.

Litteraturliste

- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704. 10.1016/S1048-9843(02)00155-8
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse : karakteristika og utfordringer. I Å. S. Hole & A. O. Haugen (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (s. 39-59). Vallset: Oplandske bokforl., 2014.
- Brønne, P. S. (2014). Kommunikasjon og organisasjoner. I P. S. Brønne & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 49-70). Bergen: Fagbokforl., cop. 2014.
- Brønne, P. S. & Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode : en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforl.
- Fafo. (2017, 22. september 2017). Hva er forskjellen på skift og turnus. Hentet fra <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidstid/Hva-er-forskjellen-pa-skift-og-turnus/>
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønne & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 27-48). Bergen: Fagbokforl., cop. 2014.
- Haugen, A. O. & Hole, Å. S. (2014). *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (Vardeserien). Vallset: Oplandske bokforl.
- Helsepersonelloven. (1999). *Lov om helsepersonell m.v. (helsepersonelloven)*.
- Hærem, T., Valaker, S. & Dysvik, A. (2014). Kommunikasjon i organisasjonsteoretisk perspektiv. I (s. 71-93). Bergen: Fagbokforl., cop. 2014.
- Høst, T. (2005). *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforl.
- Ingstad, K. & Amble, N. (2015). En ny ro med langturnus. *Nordic Journal of Nursing Research*, 35(3), 152-157. 10.1177/0107408315584705
- Iversen, E. F. (2015). *Medarbeidersamtale*. Sandnes: Commentum.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Miller, K. (2005). *Communication theories. Perspectives, processes and contexts* (2 utg.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Moland, L. E. & Bråthen, K. (2012), *Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune. Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke* (Fafo-rapport 2012:60. Hentet fra https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00152/Fafo-rapport_152324a.pdf
- NOU 2008:17. *Skift og turnus - gradvis kompensasjon for ubekvem arbeidstid* (Norges offentlige utredninger (tidsskrift : trykt utg.) NOU 2008:17). Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research : a practical handbook* (2. utg.). London: Sage.

- SSB. (2017, 22. september 2017). Arbeidstidsordninger, arbeidskraftundersøkelsen 2016. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/akutidord/aar>
- Strand, T. & Fatland, R. M. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Sykepleierforbundet. (2017). Den gode turnus. Hentet 14. november 2017 fra <https://www.nsf.no/vis-artikkel/113743/17074/Den-gode-turnus>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja • Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger er.
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet. Les mer om hva behandling av personopplysninger innebærer.
Annet, spesifiser hvilke		
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ○ Nei ●	Merk at meldeplikten utøses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel , slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler .
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja • Nei ○	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	arbeidssted, utdanning og yrke	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ○ Nei ●	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Bli det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ○ Nei ●	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ○ Nei ●	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Les mer. Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	"Vi har så dårlig ledelse her, de ser oss ikke og hører ikke på oss" En studie i hvordan arbeidstid/tumus påvirker samhandlingen mellom leder og ansatte	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Nord universitet	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen. Les mer om behandlingsansvarlig institusjon .
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunnsvitenskap	
Institutt		
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

Fornavn	Jill Beth	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om daglig ansvarlig. Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc. NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Etternavn	Otterlei	
Stilling	Førsteamanuensis	
Telefon	75 51 73 46	
Mobil		
E-post	jill.b.otterlei@nord.no	
Alternativ e-post	jill.b.otterlei@uin.no	
Arbeidssted	Nord Universitet	
Adresse (arb.)	Universitetsalléen 11	
Postnr./sted (arb.sted)	8049 Bodø	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja • Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Linda	
Etternavn	Skjalmar	
Telefon	90405513	
Mobil		
E-post	linda.skjalmar@gmail.com	
Alternativ e-post	linda.skjalmar@uit.no	
Privatadresse	Åkervikveien 2a	
Postnr./sted (privatadr.)	9409 Harstad	
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> • Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	Undersøke om turnus i helse- og sosialsektoren påvirker samhandlingen mellom leder og ansatte i forhold til personalledelse og fagutvikling.	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg.
Beskriv utvalg/deltakere	Ansatte og ledere i helse- og sosialsektoren der ansatte jobber turnus, og leder jobber ordinær dagtid. Ansatte og ledere trenger ikke ha noen relasjon til hverandre.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Rekrutteres i første omgang ved brev til helse- og sosialsektoren i to kommuner der jeg ber om at de viderefremidler kontaktinformasjon til meg. Hvis det ikke fungerer må jeg bruke "snøballmetoden", gå på nettverket mitt.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Førstekontakt blir at de som kan tenke seg å være informanter tar kontakt med meg.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om førstegangskontakt og forskjellige utvalg på våre temaspesider.

Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer dem på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	16	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. Les mer .
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier. Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15</p> <p>Les mer om forskningsmetoder.</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger	Bruk av opptaker.	
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>Les om krav til informasjon og samtykke.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. Les mer.</p>
10. Informasjonssikkerhet		
Spesifiser	Jeg vil spørre om utdanning, alder og kjønn og hvor de jobber. Navnet er egentlig irrelevant etter at intervjuene er ferdige. Etter intervjuene blir de ansatte og ledere tilført fargekoder, og de enkelte deltakere får bokstaver fra A-H	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet. Vi anbefaler kodingsnøkkel .

Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<ul style="list-style-type: none"> ■ På server i virksomhetens nettverk □ Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) □ Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten □ Privat datamaskin □ Videoopptak/fotografi ■ Lydopptak ■ Notater/papir □ Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, eksterne harddisk, mobiltelefon) □ Annen registreringsmetode 	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	brukernavn og passord på pc, samt koding fra selve intervjuene. Opptak oppbevares låst i veske under reise, og i låst skap på eget kontor. Notater som blir gjort blir kodet umiddelbart etter intervju.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		<p>Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.</p> <p>Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. Les mer.</p>
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<ul style="list-style-type: none"> ● Nei ○ Andre institusjoner ○ Institusjoner i andre land 	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registerer? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om ulike godkjenninger.
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	01.11.2016	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	31.05.2019	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<ul style="list-style-type: none"> □ Ja, direkte (navn e.l.) □ Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) ■ Nei, publiseres anonymt 	<p>Les mer om direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger.</p> <p>NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.</p>

Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslut?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	<p>NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.</p> <p>Les mer om anonymisering av data.</p>
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Egen finansiering	Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger	Vedlegg som intervjuguide, og informasjonsbrev til informantene er å regne som utkast pr.no	Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		
Vedlegg	Antall vedlegg: 2. <ul style="list-style-type: none"> • Intervjuguiden.docx • Til dere som jobber tumus.docx 	

Jill Beth Otterlei
Fakultet for samfunnsvitenskap Nord universitet

8026 BODØ

Vår dato: 28.10.2016

Vår ref: 50342 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 03.10.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

50342	<i>Vi har så dårlig ledelse her, de ser oss ikke og hører ikke på oss. En studie i hvordan arbeidstid/turnus påvirker samhandlingen mellom leder og ansatte</i>
Behandlingsansvarlig	Nord universitet, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Jill Beth Otterlei
Student	Linda Skjalmar

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2019, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Belinda Gloppen Helle

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Linda Skjalmar linda.skjalmar@gmail.com



INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring er noe mangelfullt utformet. Vi ber derfor om at følgende endres/tilføyes:

- Dato for forventet prosjektslutt (31.05.2019) og at innen denne datoen skal datamaterialet anonymiseres og lydopptak slettes
- Veileder sine kontaktopplysninger
- At deltagelse i prosjektet er frivillig
- Setningen "Jeg har vært i kontakt med Personvernombudet for forskning og fått godkjent prosjektet" må fjernes eller endres til "Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS".

TREDJEPERSONER

Personvernombudet ønsker å gjøre oppmerksom på at det ikke skal registreres personopplysninger om tredjepersoner under intervju med informantene, uten at tredjepersoner informeres om dette. Tredjepersoner kan i denne sammenheng være informantenes ansatte, kollegaer eller ledere.

TAUSHETSPLIKT

Informantene i prosjektet er ansatte i helse- og sosialsektoren, og har taushetsplikt. Det er viktig at intervjuene gjennomføres slik at det ikke registreres taushetsbelagte opplysninger. Vi anbefaler at dere minner informantene om dette i forbindelse med intervjuene.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Nord universitet sine interne rutiner for datasikkerhet.

PROSJKETSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 31.05.2019. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Hei

Har forsøkt å nå deg på telefonen ett par dager, men det er kanskje enklere å nå deg pr. e-post.

Jeg holder på med en masteroppgave i samfunnsvitenskap, med fordypning i personalledelse ved Nord Universitet. Oppgaven min har som tema; hvordan kommunikasjon foregår, og oppleves, mellom ansatte og leder der ansatte jobber turnus og leder dagtid. Jeg er vernepleier av utdanning, og har selv jobbet turnus, og vært leder for ansatte i turnus. Min erfaring er at kommunikasjon, både den formelle og den uformelle, er særlig krevende der leder arbeider dagtid, og de ansatte er i turnus. Dette vil jeg derfor undersøke mer om, og i den forbindelse trenger jeg informanter.

Jeg kunne tenke meg å bruke informanter fra XXX kommune, hvis det er mulig. Hovedgrunnen er at jeg ikke kjenner til kommunen i særlig grad da jeg selv er fra Harstad og bor her, og jeg tror det kan være enklere å få gode svar fra noen som en ikke har en tidligere relasjon til.

I oppgaven vil det ikke bli opplyst hvilken kommune jeg har brukt informanter fra, heller ikke navn på informanter eller andre som gjør at disse kan kjennes igjen. Vedlegger et informasjonsbrev som beskriver nærmere både oppgaven, og hvilke informanter jeg ønsker.

Grunnen til at jeg kontakter deg er at jeg ikke ønsker å sende ut forespørsel til ledere og ansatte før det er godkjent av ledelsen i sektoren. I tillegg hadde jeg satt pris på om du hadde noen tips til steder jeg kunne spørre, og steder der det kanskje ikke er greit, av ulike årsaker? Men, selve jobben med å få tak i informanter skal jeg selvfølgelig gjøre selv.

I all hovedsak vil intervjuene foregå utenfor arbeidstid, men hvis noen har anledning til et møte i arbeidstiden er det selvfølgelig greit for meg. Det hadde vært fint om noen av intervjuene kunne gjøres allerede i slutten av neste uke (16. og 17. februar).

Takk for at du tok deg tid, og jeg avventer svar fra deg for jeg eventuelt starter å kontakte de ulike avdelingene.

Hvis du har spørsmål, eller ønsker nærmere utdyping, ta gjerne kontakt.

Vennlig hilsen

Linda Skjalmar

mobil 90405513

Til dere som jobber turnus, eller er leder for ansatte som jobber turnus

Forespørsel om deltakelse som informant

Jeg holder på med en masteroppgave i samfunnsvitenskap ved Nord universitet. Temaet for oppgaven er jeg hvordan kommunikasjon mellom ledere og ansatte, og ansatte i mellom, foregår og oppleves.

Jeg skal gjennomføre noen samtaleintervjuer i den forbindelse, og trenger informanter. Selve intervjuet vil ta ca en time, og det kreves ingen forberedelse av deg som informant.

Jeg vil gjerne intervjuere dere som jobber turnus.

Jeg ønsker informanter som jobber nattevakter, deltid og heltid. Det er fint om noen av dere har en profesjonsutdanning som sykepleier eller vernepleier, evt. annet på bachelornivå. Ønsker også å snakke med dere som jobber som assistenter, uten fagutdanning innenfor helsesektoren.

Jeg vil og intervjuere ledere som jobber dagtid, og som har direkte personalansvar for ansatte som jobber turnus.

Det er ikke nødvendig at det er ledere og ansatte fra samme avdeling eller arbeidssted.

Jeg vil bruke diktafon under intervjuet, og ta notater. Alle opplysninger som kommer frem i samtalen vil bli behandlet konfidensielt i hele prosessen, og det er kun jeg som student, og min veileder, som har tilgang til opplysningene. Forventet prosjektslutt er senest 31.05.19, og opptakene vil bli slettet, og datamaterialet vil bli anonymisert senest innen den dato.

Det er frivillig å være med, og du som informant har mulighet til å trekke deg når som helst underveis uten å måtte begrunne det nærmere. Dersom du trekker deg vil intervjuet og skriftlig materialet knyttet til det bli slettet.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD-Norsk Senter for forskningsdata AS, og prosjektet er godkjent. Veileder ved Nord universitet er Jill-Beth Otterlei, e-post: jill.b.otterlei@nord.no

Hvis dere kan tenke dere å delta så ta kontakt med meg på mobil 90 40 55 13, eller e-post: linda.skjalmar@gmail.com

Jeg har et tilgjengelig møterom, men ønsker du å møte andre steder kan vi avtale det.

Jeg håper på et positivt svar slik at vi kan møtes i løpet av februar, begynnelsen av mars.

På forhånd takk

Vennlig hilsen
Linda Skjalmar

Intervjuene

Alle intervjuene startet med at jeg presenterte temaet for oppgaven, anonymiseringen som blir gjort, at det ikke er ledere og ansatte fra samme enheter så vidt jeg vet, og muligheten for å trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt.

Intervjuguiden til ledere og ansatte ser nokså lik ut bortsett fra naturlige tilpasninger som er helt nødvendig. Det er noen nyanseskjeller, men jeg har forsøkt å få svar på de samme temaene fra både lederne og ansatte. Velger å vise de som to ulike i vedlegget.

Alle intervjuene bar preg av samtaler, og det var flere av intervjuene der jeg ikke hadde behov for å spørre alle spørsmålene jeg hadde med meg, fordi informanten snakket om temaene uoppfordret. Intervjuguiden må derfor ses som retningsgivende for intervjuene, og ikke som spørsmål jeg spurte i den oppførte rekkefølgen. Alle temaene ble berørt i alle intervjuene.

Intervjuguide ledere

Si litt om organiseringen av tjenesten

Hvor lenge har du vært leder

Hvor mange ansatte er du leder for

Hvor er du fysisk plassert i forhold til dine ansatte

Hvilken turnusordning gjelder her

Temaet er kommunikasjon i turnusyrker, og da tenker jeg særlig på informasjon (koordinering og planlegging), og personaloppfølging

Ser du noen utfordringer

Hvordan håndteres disse

Hvilke kommunikasjonskanaler bruker dere

Er møtene turnusfestet eller ikke, og hvilke møter og hyppighet på disse har dere

Hvordan bruker du disse kanalene (hvor informeres om hva)

Hvordan opplever du at disse fungerer

Får de ansatte informasjon fra andre enn deg

Personaloppfølging

Å se de ansatte, gi tilbakemeldinger, er en viktig del av det å være leder, hvordan opplever du dette

Ser du noen utfordringer

Er det forskjell på de ansatte

Hva fungerer godt, og dårlig

Kan noe gjøres annerledes

Er det noe du mener er viktig, men som jeg ikke har spurt om.

Intervjuguide ansatte

Si litt om hvilken stilling du har

Hvor lenge har du jobbet der du er nå

Hvilken utdanning har du

Hvilken turnusordninger jobber du i

Hvor er leder fysisk plassert i forhold til dere

Temaet er kommunikasjon i turnusyrker, og da tenker jeg særlig på informasjon og personaloppfølging

Ser du noen utfordringer

Hvordan håndteres disse

Hvilke kommunikasjonskanaler bruker dere

Hvordan får du informasjon, og av hvem

Er møtene turnusfestet, hvilke møter har dere, og hvor ofte har dere dem

Hvordan opplever du at det fungerer

Er det informasjon du ikke får

Personaloppfølging

Hvordan blir du fulgt opp av din leder

Får du tilbakemeldinger på jobben du gjør, og av hvem

Får du snakket med leder hvis du ønsker det

Synes du kommunikasjonen fungerer

Mellom deg og leder

Mellom dere ansatte

Hva fungerer godt, og dårlig

Kan noe gjøres annerledes

Er det noe jeg ikke har spurt om som du mener er viktig

Kanaler	Bruk	Opplevelse	Annet
Møter -jobber for å få dem turnusfestet -men de må være relevante	Det å forvente at alle skal stille og så tru at info er gitt fungerer ikke. Har av og til bare møter m/sykepleiere, hjelpepl. Og hjemmethjelp alene –viktig!	Jobber mye for å få ut informasjon. Kjenner utfordringene, men har sine metoder. Hvis det er mye styr på jobb kommer folk på møtene, skulle ønske hun hadde fått bedre til det med møter. Det fungerer godt. «Du blir en liten sønn...som går bak der og....gir beskjed om og passer på» Kan gi ros og ris for du lærer de ansatte å kjenne	Ikke turnusfestet. Slit med å få de ansatte på møter. Har prøvd ulikt. Ønsker at møtene skal være relevante for de som skal komme Har utfordring med å ha to tjenester. Prøver å forene for å skape trygghet
Å være tilstede	Bruker alle muligheter på morgenen, ettermiddag. Er systematisk innom for å sikre at alle har fått info (særlig ift omorganisering). Gir tilbakemelding hvis hun er tilstede når noe skjer	«Du blir en liten sønn...som går bak der og....gir beskjed om og passer på» Kan gi ros og ris for du lærer de ansatte å kjenne	
Beskjedbok	Viktig! Den blir tatt opp og leder formidler fra den, skriver opp i den hvem som har fått beskjeder	Ber assistenten sin om å også bruke beskjedboka. Signering viktig!	Tydeliggjøre hva som er viktig informasjon. Sier man må gjenta og gjenta «altså du må snakke»
E-post	Viktig e-post som må besvares	Å bare sende e-post å tru at det fungerer – nei. I forhold til nattevaktene ville hun brukt e-post eller sms	-det er ikke alle som har lært seg å åpne e-post. Ønsker at de ansatte hadde en rutine på det. -snakker om gode starter for nyansatte. Gir ansvar også til lærlingene. Har såpass kontroll på hvem som har fått hva av info at hun sjelden hører «det har jeg ikke hørt»
Medarbeidersamtalen	Viktig, og gir henne motivasjon «får tatt tempo». Gir et eksempel på hvor viktig den er for å få avklart ting	Jobber med å være direkte overfor de ansatte, ber om unnskyldning hvis hun blir for direkte. Bruker mye tid på å bli kjent med de ansatte ved å være tilstede	
	Måten man sier noe på er viktig Kommunikasjon i turnus «en utfordring, men sønn er det»	Jo viktigere infoen er jo mer jobber hun for å spre den. Må ha humor som leder – viktig	Forventer at folk tar ansvar og ansvariggjør – har opparbeidet tillit gjennom flere år. Har mye fokus på at også hun må endre seg. Justere seg, være modig

Leder A, sykepleier, leder i 10 år, fysisk plassert samme etasje som der de ansatte nattevaktansvar.

Kanaler	Bruk	Opplevelse	Annet
Fysisk tilstede	Bruk Også på fritiden, helg for å møte folk. Deltar noe i miljøet. Gjør seg tilgjengelig	Utfordringer – annen hver helt! Merket stor forskjell når hun i en periode ikke var så mye tilstede – informasjonen når ikke frem til alle når hun ikke var tilstede	-mine tanker: de man ser sjelden er den største utfordringen. Når hun var sliten og ikke så tett på endret ting seg negativt i avdelingen.
Tavle	Bruker den mye til personalinformasjon	Stort problem en periode den ikke kunne brukes. Hadde» ingen plasser å ha informasjonen, altså å legge å sånn»	
SMS	Bruker til informasjon, via Min Vakt	Alle bruker mobilen så det fungerer	Kan spores – viktig for henne
Facebook	Bruker litt, men alle er ikke der		
Møter -personalmøter -gruppemøter -brukermøter	Hver 6.uke Hver 6.uke felles to avdelinger, eller 3.uke Brukerne + info personal og generelt	Alle har turnusfestede møter, også småstillingene	Opptatt av å gjøre turnusen så lite belastende som mulig, tilrettelegger mye Stopper negative tilbakemeldinger og ber om å få dem direkte
Medarbeidersamtalen	Synes den er viktig, og bruker mye tid til forberedelse. Alle er invitert	Tar opp kun positive ting!	Viktig med å ta seg tid! Og måten noe blir kommunisert på er viktig
e-post		Alle vet ikke hvordan logge seg inn. Alle har, men ikke alle kan bruke den.	
			Negative hendelser krever energi å rydde i. Ønsker seg én kanal. Har ikke system med signering unntatt av og til. Ved endringer er det utrolig viktig å sikre informasjonsflyten.

Leder B, vernepleier, leder i mange år, har kontor i samme etasje som de ansatte jobber, ikke direkte ansvar for nattevaktene

Kanaler	Bruk	Opplevelse	Annet
Møter -Personalmøter 2.hver uke -Veiledning 2.hver uke -morgenmøte	Turnusfestet, en del av arbeidstiden Veiledning –både fag og informasjon -pasientinformasjon, planlegging, diverse info, ris og ros	Nattevaktene kommer ikke, de kan velg. Kommer litt oftere på veiledning – «hvis jeg skulle gått etter møter hadde jeg aldri sett dem». Har møter morgen og ettermiddag. «starter og stopper dagen» Selv om noe er sagt flere ganger «ikke hørt»	Referater fra møter er informasjon, må signeres på lest når det gjelder veiledningsreferatet. Snakker mye om forholdet til nattevaktene og utfordringene det gir. Sier nattevaktene føler seg litt utenfor «viktig å holde de litt opp» (skryte av dem, min presisering) Alle trenger ikke være like engasjerte Opplever «start og stopp» av dagen som viktig, og mener det er en av årsakene til at de har lite gjennomtrekk av folk
E-post	Nattevaktene, kontakter kun på e-post	Bruker e-post for «å være sikker på at alle får det», men sier «jeg kan jo ikke garantere at de som går dag heller leser den»	Mangel på tid er en utfordring, lett å sende e-post
SMs	Bruker lite		
Medarbeidersamtalen	Den er viktig!	Setter av god tid og liker disse. Viktig også for henne da den gir henne større forståelse for hver enkelt, og de tar opp ting som hun aldri ville fått på mail. Har åpen dør. Dette er den beste måten å ha kontakt på!	Snakker flere ganger om viktigheten av medarbeidersamtalen
Direkte kontakt	Har mye med de fleste å gjøre, unntatt nattevaktene		
Beskjedbok (to ulike)	Hun som leder bruker den lite, referater blir lagt der		
Tavle	Kun til generell info til pasientene		
			Forsøkt å løse forholdet ang nattevaktene med å sette de inn på ordinære vakter, men vanskelig å få til

Leder C, vernepleier, leder i mange år, kontor i samme etasje som de ansatte holder til, har direkte nattevaktansvar

Kanaler	Bruk	Opplevelse	Annet
Leder direkte på dagtid	Er mye inne i avdelingen, deltar også i det daglige om nødvendig Kan også ta kontakt med leder, men blir ikke alltid møtt – avfeid med «har ikke tid»	Du må være der når leder er der, ikke alltid noe blir formidlet videre, eller det blir feil (folk får ikke med seg samme info)	
Møter -sykepleiermøter -personalmøter 6.hver uke -pasientmøter 3.hver uke	Alle sykepleierne på huset Alle møtene (unntatt allmøte) fastsatt på turmus, og det er mye informasjon.	Sykepleiermøtene – kan ta opp felles ting + praktisk ift opplæring nytt utstyr. Opplever ikke så viktig å ha pasientmøter da de ofte er inne kort tid – de kommer inn etter bestilling fra hj.tjenst eller sykehus på utredning, eller kartlegging	Er under omorganisering, og det er noe frustrasjon pga dette. Sier «det kan jo hende det blir litt ugreste i informasjonsflyten i denne overgangsfasen». Når du ikke vet hvordan ting skal være blir det utrygt og skaper misnøye
-allmøte	I forhold til endringene som har vært	Fått info ift endringene, men føler det ikke blir nok. «mye henger»	
Rapporter -overføringsrapport på nye -beskjeder fra legevakta --beskjeder fra hjemmesykepleie	Har egentlig stille rapport, men har nå også muntlige pga endringene	Viktig med flyt i rapporteringen!	Nå er det et problem med store turnusendringer. Det kommer folk på jobb til veldig ulike tider, og der det før ikke var overlapp, kommer nå folk slik at det blir flere overlapp. Dermed er ikke rapport ferdig til de første kommer, og oppgavene i avdelingen er heller ikke ferdig. De som kommer på kommer ikke i gang før rapport er gitt. Frustrerende.
SMS	Får fellesmeldinger	Fungerer å få påminnelser om møter eks.	
e-post		Det hender hun ikke får med seg info som leder påstår er gitt	
Medarbeidersamtalen		Opplever at hun må egnevaluere og så ser leder og hun om de har samme oppfatning	
Tilbakemeldinger	Kommer mest fra kollegaer	Betyr mest de som kommer fra pasientene	Jo høyere opp i systemet rosen kommer fra, jo mer betyr den jo.
			Synes måten man snakker til hverandre på er viktig. «hvor fort noe blir misforstått og humor ikke alltid treffer når man er sliten» Gir eksempel

Heltid A, sykepleier sykehjem, vært sykepleier i 25 år.

Kanaler	Bruk	Opplevelse	Annet
e-post	Etter at alle fikk kommunal epost kommer alt dit	«i love it». Har den inne på telefonen, og leser med en gang den kommer, og den kan leses om igjen. Har ikke tid på jobb til å sitte med den. Forventes at folk leser den, men mange leser ikke e-post. Kan ikke logge inn. Det er så mye, at folk ikke orker	Påpeker at ikke alle leser e-post på fritiden, arbeidsgiver kan ikke pålegge det, men hun gjør. På spørsmål om det er greit å lese på fritiden sier hun at hun ikke har tenkt over det. Leder forventer at de ansatte leser e-post, men svarer selv aldri på e-post.
Møter -personalmøte 4. hver uke -tavlemøte hver uke 15.min	Ting som ikke hører hjemme på personalmøter passer her. Er kun for dem som er på jobb den vakta Leder er stort sett inne for å hente en kopp kaffe.		Tavlemøtene er en del av et system med bevisstgjøring av verdier. Kuler for hvordan vakta har vært. Blir dårlig brukt, ikke tid til refleksjon etter vakta, vil hjem da. Synes det er bra man reflekterer
Direkte kontakt med leder		Får beskjed om «har ikke tid» hvis de spør. Synes mange ting flyter, er litt «sånn på halv åtte» for mye pålagt og nedskjæringer. Pasientene er ikke i fokus lenger.	Irriterer seg over at leder gir ansvar for å videreformidle beskjeder, det blir nemlig ofte glemt. Savner at leder gir tilbakemeldinger, og spør «om alt er bra». Glad for gode kollegaer Leder gir muntlige beskjeder som så ikke blir videreformidlet.
Kartleggingsskjema pasientene	Kartlegging av historien	Fantastisk verktøy for å bli bedre kjent med pasientene! Ikke alle har tilgang!, og alle leser ikke på alle vaktene.	
Rapport	Har stille rapport, og hun leser fra sist vakt og fremover når hun kommer på jobb etter fridager.		Du får ikke gjort jobben din med mangel på tilgang, noen vikarer må bruke de fastansattes tilgang –ulovlig. Studenten og elever får ikke skrevet pga lang tid å få tilgang, mye blir borte.
Whiteboardtavle på kjøkken	Kalender for hver pasient der blant annet aktiviteter skrives og krysses av når noe er gjort.		Livsglede har ført til mye rapportering
Beskjedbok «svarteboka» Medarbeidersamtalen	Legetimer, tannlege, «husk å ta opp brød» Aldri hatt!	Får tilbakemeldinger fra kollegaer, det er de flinke til. Sjelden fra leder	Leder er mer venn og tør ikke ta konflikter.

Heltid B, hjelpepleier sykehjem

Kanaler	Bruk	Opplevelse	Annet
e-post	Får hovedsakelig informasjon her om kurs, vakter mm. Sender gjerne en e-post til leder enn å stikke innom kontoret. Hun svarer på disse.	Ikke rom for å lese e-post på jobb, man av og til må man jo bare ta seg tid i løpet av dagen, leser derfor mye på fritiden. For mye har kommet på e-post i det siste pga noen endringer de holder på med.	Påpeker at hun har ansvar for å lese. Føler hun må sjekke e-post på fritiden for her kommer tilbud om mer jobb, og pga lite stilling sjekkes e-post på fritiden for å følge med. Mange leser ikke e-post av kollegaene, ting blir derfor ikke fulgt opp. Særlig de litt eldre og vikarer. Av og til ber leder om kvitteringsmelding, ellers ikke system for dette
Direkte kontakt	Kun hvis leder er innom på morgenen – lettere å sende e-post	Leder er lite innom avdelingen. Kan komme innom å gi muntlige beskjeder, de kan forsvinne eller endre seg - gir eksempler	Påpeker at nattevaktene aldri ser leder. Ser leder lite, og savner at hun er mer på både i forhold til avdelingen, men også faget. Savner å kunne få hjelp med faget.
Møter -personalmøte hver 6.uke -tavlemøter hver uke	Tavlemøtene; for å ta opp ting som kan løses raskt. Fungerer bra og minsker frustrasjon. Gir eksempel. 1 gang pr. år	Møtene har kun vært brukt til endringene som er for tiden, og hun savner fora å ta opp andre ting. Det skrives referat fra tavlemøtene. Leder blir kontrollert oppover i systemet med dette, og da må hun ta tak i det.	Får ros og ris fra kollegaer, ikke leder i det daglige
Medarbeidersamtalen	Kun for å si at hun har sendt e-post	Helt ok. Leder ser oss ikke og kan vanskelig gi tilbakemelding	
SMS	Stille rapport.	Er inne å leser alt fra sist hun var på jobb.	Leder vet ganske lite om hva som skjer med beboerne
Rapporter	For beskjeder om pasientene. Ansvarsvakta SKAL lese den	Viktig bok! Og det fungerer. Her blir innkallinger til lege, tannlege etc. lagt.	Av og til stopper viktige beskjeder opp i administrasjonen. Post blir ikke videreformidlet inn i avdelingen.
Beskjedbok	Her står hvem som er på jobb, hvilket ansvar hvem har, hvem som er syk m.m		Påpeker flere ganger eget ansvar for å tilegne seg info pga ansvaret hun kan få som sykepleier
-vaktbok/logg	En i gangen beregnet på pårørende og pasienter med generell informasjon En på kjøkkenet med viktige beskjeder som eks. telefonnummer til pårørende og andre viktige telefonnummer, regninger som skal til pårørende m.m. Fungerer dårlig		Kjøkkenet er avlåst for pårørende og pasienter utenom måltidene på spørsmål fra meg om taushetsplikt ift tavlen på kjøkkenet
Tavle			
Muntlige beskjeder kollegaer		«gir du fire kommer tre frem», og de endrer seg for hvert ledd	

Deltid A, 50 % stilling, sykepleier sykehjem

Kanaler	Bruk	Opplevelse	Annet
Møter 1 g. pr uke	Turnusfestet. Leder er med, annenhver uke personalsaker og annen hver fag.	Referat som må leses. Vanskelig å huske hvem som var på hvilket møte og som da har fått info.	Etter lang fri leser hun seg opp på referat, kommunikasjonsbok og fagsystem.
Tavle	For å skrive opp blant annet hva du vil ta opp på møte		
e-post	Har felles e-post til huset hun jobber i. Får også epost av pårørende på den.	Leder sender en del informasjon her, og krever tilbakemelding. Alle kan se om det er svart på	All viktig e-post blir lagt på bordet på personalrommet
Kommunikasjonsbok	Kun personalinformasjon		
Leder ringer	Leder bruker å ringe med jevne mellomrom for å høre om de trenger noe		Min kommentar – eneste som nevner å ringe
Medarbeidersamtalen	Ikke ofte, men har hatt	Får tilbakemelding basert på hva andre har sagt når det gjelder leder	De ansatte har omsorg for hverandre, og tilbakemeldinger kommer fra dem. Man merker at det blir satt pris på jobben man gjør.
Overlapping	Mesteparten av informasjonen fra kollegaer kommer her	Leder har lite med beboerne å gjøre, kollegaer informerer hverandre.	Kollegaene er flinke til å følge opp alle som har vært borte noen dager, også småstillingene på helg. Tar selv ansvar og sier fra når hun har vært borte.
Permer	Viktige prosedyrer, viktig informasjon og tiltaksbeskrivelser ligger i permer eller i fagsystemet. Viktig når det gjelder opplæring	Opplæring skjer fra kollega til kollega, fungerer bra og det er bra struktur på opplæringen.	
Direkte kontakt leder	Leder innom 2-3 ganger pr. uke	Leder er tilgjengelig på telefon hvis man trenger	Må være tett på beboerne «ting kan jo som regel vente når det gjelder å snakke med hun lederen». Leder vet alltid hvem som er på jobb, og virker å ha god oversikt.
Direkte kontakt kollegaer			Småpratene mellom de ansatte er veldig viktig for å få all infoen, og detaljene. Hun sier «man må spørre. Det er jo ikke alt som er like viktig da». Har jo et ansvar selv for å få info. Sier de prater mye sammen, og dermed blir mye av info fanget opp. Men, det skjer at hun ikke får all info likevel – særlig de ukene hun ikke har møter på turnusen. Har veldig bra arbeidsmiljø.

Deltid B, fagarbeider 50 % stilling

Kanaler	Bruk	Opplevelse	Annet
e-post	Felles e-post for tjenesten. Rutine på å sjekke når de kommer på jobb, det meste kommer her som gjelder alle eller bare noen få. Må sende svar tilbake til leder	Utfordring at de er «alles eiendom». Har en leder, men jobber med ulike enheter i hele kommunen. Kan få info fra andre ledere ved vaktstart, som egen leder ikke kjenner til Av og til uheldige ting. «Helt klart ei utfordring at leder ikke jobber på samme tid på døgnet».	Kan dukke opp ekstra oppgaver som leder ikke vet om.
Direkte kontakt leder	Treffer henne kanskje, men må bli igjen etter egen arbeidstid. Ser henne hver 3. måned på personalmøte	Leder gir tilbakemelding basert på hva andre ser/sier. Får ikke tilbakemelding ukenlig. Kan ta kontakt med leder på egen fritid	Leder burde kommet tidligere noen morgener, da ville det åpne seg en mulighet. Gjerne en fast dag. Vanskelig å få tak i, noe «koker bort i kålen». Treffer ikke dem som kan ta avgjørelsene når man er på natt. Når ting går normal så er det ikke det store problemet at leder jobber dagtid. Men, i perioder med konflikter merkes det godt. Da er det vanskelig. Når leder værter at det er noe må hun være tettere på! Og helst gå en nattevakt. Å være sammen ni timer på natt gjør noe med deg.
Direkte kontakt kollegaer	Møter noen på alle vaktene	Får tilbakemelding fra disse	
Fagsystemet	Kun i forhold til pasientene	Leses på alle vaktene, og de er helt avhengig av dette for å se hva som har skjedd ift den enkelte pasient	
Kommunikasjonsbok(bøker)	Har egen + forholder seg til alle systemene ute. Egen; viktige e-poster som skal kvitteres på. Andre; kan godt skrive i den, men vet aldri om det blir lest	Noen steder har egne bøker for de med 3-årig utdanning. Utfordring at beskjeder fra ufaglærte på overlappning har gått gjennom flere ledd.	
Møter -personalmøter -brukermøter	Har på turnus Kan bli kalt inn ift enkeltbrukere	Alle møter	Egne nattevaktmøter, og alle møter.
Medarbeidersamtalen	1 gang pr. år	Synes de er bortkastede. Hyggelig å snakke med leder, men .. det ligger noen forventninger om at noe skal bli gjort, og det skjer jo ikke. Ser at kollegaene forventer og så blir skuffet.	
			Kan gå ukervis fra du tar opp noe til noe skjer. Har ønsketurnus, det bidrar til trivsel

Nattevakt B, vernepleier – nattevaktstjeneste for hele kommunen

Kanaler	Bruk	Opplevelse	Annnet
SMS – gjennom Min Vakt	Her kommer info om møter, kurs, beskjed om at noe viktig står på tavla	Synes det fungerer fint, kan gå tilbake å se på den	
Tavle	På personalrom	Her henger det som må signeres lest og forstått, men ingen sjekker at det stemmer	Hvis noe er ekstraordinært eller må endres går det gjennom leder, hvis ikke «så jobbe vi ut i fra det som står i papiran, og etter skjønns ja»
Direkte kontakt leder	Får ikke informasjon fra leder om det som direkte gjelder jobben.	Opplever ikke at leder har så mye med jobben å gjøre. Blir ikke sett på natt, og får ikke tilbakemelding på jobben hun gjør på natt. Opplever leder som så opptatt at det er vanskelig å ta kontakt. Små ting blir store av den grunn fordi de ikke blir tatt tak i.	Ønsker det var lettere å få tid med leder. Må jo gjøre det utenfor arbeidstid. Lett å føle seg alene på natt. Ønsker en leder som kunne vært lydhør for utfordringene på natt «for dem forstår ikke liksom ka som foregår om natta»
Direkte kontakt kollegaer	Snakker sammen i vaktskifte, og av og til på fritiden for å få vite hva som er viktig	Får tilbakemeldinger fra disse.	
Rapporter muntlige	Informasjon om pasientene	Hun kommer lenge før arbeidstiden starter for å få informasjon.	
Møter -brukermøter	Ikke turnusfestede, men møteplikt (de får lønn), ikke alle nattevaktene møter da noen har vært på jobb og noen skal på jobb (sover).	Må møte for å få vite noe, men møtene oppleves ikke som relevante. Får ikke snakket om utfordringer og delt erfaringer fra nattarbeidet	Savner egne nattevaktsmøter «da kunne vi hatt bedre flyt i informasjon og kommunikasjon og alt det der». Gir et eks. fra når de trodde det skulle være nattevaktsmøte, alle møtte, men ble skuffet. Egne møter kunne gitt bedre jobbing ved å sikre erfaringsutveksling fra natt.
Medarbeidersamtalen	Vet ikke om de har, har bare jobbet der ett år		
			Å få følelsen av å være viktig – den mangle.

Natt A, barne- og ungdomsarbeider omsorgen for personer med utviklingshemming.

