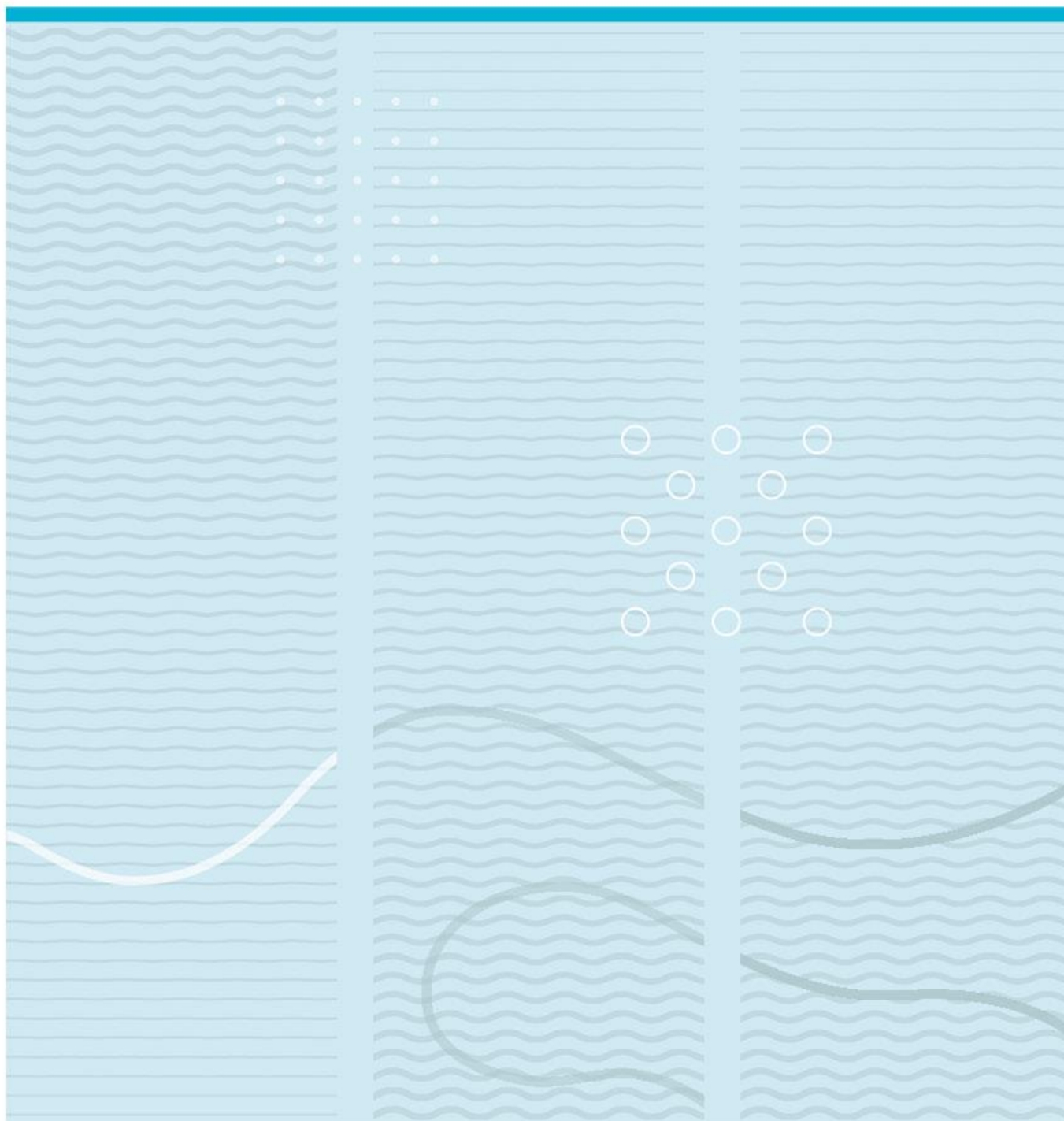


Anette Gåsland

Heltidskultur i helsevesenet

Kan fleksiturnus påvirke kvalitet i tjenesten?



Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Anette Gåsland

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne studien ser på hvordan fleksiturnus, som ny arbeidstidsordning, kan bidra til å øke opplevd kvalitet i en avdeling. Det er også et fokus på hvordan lederen kan være med å sikre en forbindelse mellom heltidskultur og kvalitet i avdelingen. Samfunnet vil de neste 10 årene få en større gruppe eldre, og det vil ikke være nok hender i helsevesenet til å ta vare på alle. Det har i mange år vært et fokus på heltidskultur i helsevesenet, fordi det er et yrke hvor mange jobber deltid per i dag. En stor andel deltid påvirker både helsesektoren som arbeidsgiver, og at ansatte ikke får den tryggheten mange har behov for i form av faste fulle stillinger. Det har vært mange prosjekter som har tatt sikte på å øke heltidskultur i ulike kommuner de siste årene, men det har likevel ikke skjedd de store endringene. Deltidsstillinger er fortsatt en stor del av sektoren. Det er forskjell på ønsket og uønsket deltid, heltidskultur har til hensikt å både få de som jobber uønsket deltid opp i stillingsstørrelse, men også å skape en kultur som gjør at de som jobber ønsket deltid kanskje skal ønske å øke sin tilstedeværelse på jobb.

Sandefjord kommune har hatt heltidskultur på agendaen i mange år, men det siste året er det jobbet mer systematisk. Det ble for ett år siden ansatt egen prosjektleder for heltidskultur i kommunen, og det har blitt jobbet med flere heltidskulturprosjekter. Et av disse prosjektene er fleksiturnus, som er en arbeidstidsordning som har til hensikt å øke ansattes tilstedeværelse på jobb, samt å gi økt kvalitet i tjenesten. Studien har brukt metodetriangulering for å svare på problemstillingen, og ser på kvalitetsindikatorer som kan bidra til å øke kvaliteten i tjenesten.

Studien konkluderer med at fleksiturnus har gitt bedre opplevd kvalitet i avdelingen både hos pasienter, pårørende og ansatte. Planlegging og kompetanse er kvalitetsindikatorer hvor ansatte opplever en tydelig bedring etter at fleksiturnus startet, mens samarbeid og arbeidsmiljø ikke viser en like tydelig endring. I fleksiturnus har også flere ansatte økt antall helgetimer i sine turnuser, men studien viser ikke at dette har ført til noen åpenbare forskjeller på opplevd kvalitet i ukedagene og helgene. Studien viser også at ledelsen er en stor del av det å få gjennomført nødvendige endringer på en god måte. Studien ser på hvordan lederen kan bruke ulike fortolkningsrammer for å implementere prosjektet på en god måte.

Abstract

This study looks at how fleksiturnus, as a new working time scheme, can contribute to increasing perceived quality in a department. There is also a focus on how the manager can help ensure a connection between full-time culture and quality in the department. Over the next 10 years, society will have a larger group of elderly people, and there will not be enough hands in the health care system to take care of everyone. For many years, there has been a focus on full-time culture in the health care system, because it is a profession where many work part-time today. A large proportion of part-time work affects both the health sector as an employer, and the employees who do not get the security many people need in the form of permanent full positions. There have been many projects, which have aimed to increase full-time culture in various municipalities in recent years, but the major changes have not yet taken place. Part-time positions are still a large part of the sector. There is a difference between desired and unwanted part-time, full-time culture aims to both get those who work unwanted part-time up in job size, but also to create a culture that makes those who work desired part-time to want to increase their presence at work.

Sandefjord municipality has had full-time culture on the agenda for many years, but in the last year, the work has been more systematically. One year ago, a separate project manager for full-time culture was hired in the municipality, and there has been several full-time culture projects. One of these projects is fleksiturnus, which is a working time scheme that aims to increase employees' presence at work, as well as to provide increased quality in the service. The study has used method triangulation to answer the problem, and looks at quality indicators that can help increase the quality of the service.

The study concludes that fleksiturnus has provided better perceived quality in the ward for both patients, relatives and employees. Planning and competence are quality indicators where employees experience a clear improvement after the flexi-shift has started, while collaboration and working environment do not show an equally clear change. In flexi shifts, several employees have also increased the number of weekend hours in their shifts, but the study does not show that this has led to any obvious differences in perceived quality on weekdays and weekends. The study also shows that management is a big part of getting the necessary changes implemented in a good way. The study also looks at how the leader can use different interpretive frameworks to implement the project in a good way.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
Forord	7
1 Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Hensikt	9
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.4 Fleksiturnus på avdeling Tusenfryd	10
1.5 Avhandlingens oppbygging og struktur	11
2 Teori	12
2.1 Ledelse	12
2.1.1 Fortolkningsrammer	12
2.1.2 Frivillig og ufrivillig deltidsarbeid	15
2.1.3 Hva er en heltidskultur?	15
2.1.4 Ønskede konsekvenser av heltidskultur	17
2.2 Kvalitet i helsevesenet	17
2.2.1 Opplevd kvalitet hos pasienter og pårørende	18
2.2.2 Opplevd kvalitet i arbeidsprosessene	18
3 Metode	23
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	23
3.2 Datainnsamling	25
3.2.1 Kvantitative data	25
3.2.2 Kvalitative data	26
3.2.3 Utvalg	26
3.3 Valg av analysemetode	27
3.4 Reliabilitet og validitet	28
3.5 Etske overveielser	30
4 Funn	32
4.1 Funn fra spørreundersøkelsene og intervjuer med ansatte	32
4.1.1 Fornøyde pasienter og pårørende	32

4.1.2	De ansatte opplever bedre planlegging på avdelingen	35
4.1.3	De ansatte opplever at kompetansen har økt	37
4.1.4	Samarbeid: ikke like tydelig endring	38
4.1.5	De ansatte opplever mer kollektiv ansvarsfølelse på ukedagene	41
4.1.6	De ansatte opplever et godt arbeidsmiljø	42
4.1.7	Har fleksiturnus ulike konsekvenser for ukedag- og helgevakter?	44
4.2	Fleksiturnus fra et ledelsesperspektiv	45
4.2.1	Gevinster ved å tenke heltid	45
4.2.2	Involvering av tillitsvalgte	45
4.2.3	Omdisponering av midler	46
4.2.4	Visjon for prosjektet	46
4.2.5	Rekruttering til prosjektet	47
4.2.6	Ansattes opplevelse av prosjektets hensikt	47
4.2.7	Tanker fremover	48
5	Drøfting.....	50
5.1	I hvilken grad opplever de ansatte at kvaliteten på arbeidet deres har økt etter innføringen av fleksiturnus?	50
5.1.1	Opplevd kvalitet hos pasienter og pårørende	50
5.1.2	Bedring i planlegging	51
5.1.3	Bedre kompetanse – både formell og uformell	51
5.1.4	Ikke like stor påvirkning på samarbeid	52
5.1.5	Ett godt arbeidsmiljø	53
5.2	Er det forskjell på opplevd kvalitet i ukedagene og helgene før og etter innføring av fleksiturnus?	54
5.2.1	Flere ansatte i høye stillinger i ukedagene	54
5.2.2	Vikarer med helsefaglig kompetanse	55
5.2.3	Flere ansatte i ukedagene med god kjennskap til pasientene og avdelingen	55
5.2.4	Mindre bruk av vikarer i ukedagene	55
5.2.5	Mer ro og bedre samarbeid i helgene før fleksiturnus	56
5.2.6	Opplevelsen av at alle tar ansvar for arbeidsoppgaver forutsetter lik forståelse av hvilke oppgaver som må gjøres	56

5.3	Hvordan kan ledelsen sikre en forbindelse mellom heltidskultur og kvalitet i tjenesten?	57
5.3.1	En gjensidig avhengighet.....	57
5.3.2	Størst endring hos ledelsen – behov for mer informasjon.....	58
5.3.3	Lederen fordeler knappe ressurser	59
5.3.4	En felles retning	60
6	Konklusjon og anbefalinger	61
6.1	Konklusjon.....	61
6.2	Anbefaling til videre forskning	63
7	Referanser.....	64
8	Vedlegg	66
8.1	Vedlegg 1 - NSD	66
8.2	Vedlegg 2 – informasjonsskriv spørreskjema.....	69
8.3	Vedlegg 3 – informasjonsskriv intervju	72
8.4	Vedlegg 4 - Spørreskjema	75
8.5	Vedlegg 5 – Intervjuguide ansatte.....	83
8.6	Vedlegg 6 – Intervjuguide 1 avdelingsleder	84
8.7	Vedlegg 7 - Intervjuguide 2 avdelingsleder.....	85
8.8	Vedlegg 8 – intervjuguide prosjektleder	86
8.9	Vedlegg 9: Koding av det åpne kommentarfeltet i spørreskjema nummer 1	87
8.10	Vedlegg 10: Koding av det åpne kommentarfeltet i spørreskjema nummer 2	88

Forord

Som tidligere sykepleier i avdeling, og nå avdelingsleder, ser jeg behovet for å gjøre noe med hvordan man tenker bemanning og turnus. I fremtiden vil det mangle mange ansatte innenfor helsevesenet. Det er spennende at det er mange ulike prosjekter i landets kommuner, som alle har som mål å forsøke å finne gode løsninger for en bærekraftig fremtid. Når jeg hørte at avdeling Tusenfryd ved Andebu bo- og behandlingssenter skulle i gang med fleksiturnus, et prosjekt som har til hensikt å fremme heltidskultur, var jeg raskt ute med å undersøke om det kunne være noe for meg å skrive om. Seksjonsleder for bo- og behandlingssentrene i kommunen tenkte også det var en god ide, da det er et viktig tema i tiden fremover.

Denne studien har lært meg at det er mange hensyn som må tas når en avdeling er i en slik prosess. Det er kvaliteten i tjenesten som må komme først, men samtidig finne gode løsninger slik at ansatte føler seg inkludert og å sikre at informasjon som blir gitt er forstått.

Jeg håper at denne oppgaven kan være med å gi både inspirasjon til å gå inn i nye heltidskulturprosjekter, og også gi innspill på hva som er viktig for ledelsen å tenke på i en slik prosess.

Jeg vil rette en stor takk til personalet på avdeling Tusenfryd, som har svart på spørreskjema og blitt intervjuet. Jeg vil også takke avdelingsleder som var villig til å la avdelingen være med i studien, samt prosjektleder for heltidskultur i Sandefjord kommune. Tilslutt vil jeg takke min masterveileder, Are Branstad, for god veiledning underveis.

Sandefjord, 12.05.2022

Anette Gåsland

1 Innledning

Heltid og deltid i helsevesenet har fått økt fokus de siste årene på grunn av utfordringene samfunnet vil få framover med en økende gruppe eldre. Stortingsmelding «Leve hele livet» skriver at det er aldersgruppen som nå er mellom 67-80 som er størst. «Det vil gi seg utslag i sterk vekst i eldre over 80 år når vi nærmer oss 2030» (Meld. St. 15 (2017-2018), s. 32). Heltid og deltid står høyt på den politiske dagsordenen. Når det i 2030 ikke er nok hender til å ta vare på alle eldre, blir det nødvendig å se på tiltak for å øke både antall personer som jobber i helsevesenet, samt å beholde de som allerede jobber i sektoren. «Det er et uttrykt mål, både fra politikerne og fra partene i arbeidslivet, at flere skal arbeide heltid og at færre blir værende i små deltidsstillinger» (Moland & Bråthen, 2012, s. 6). For å bli bedre på heltidskultur er det mange ulike prosjekter som foregår i hele landet, som forsøker å finne de gode løsningene både for arbeidsgiver og arbeidstaker.

Det er forskjell på ønsket og uønsket deltid. Det er mange i helsevesenet som ønsker å jobbe i reduserte stillinger. Det er flere årsaker til hvorfor mange jobber i deltidsstillinger, og disse årsakene er dels positive og dels negative. Positive årsaker er blant annet å ha mer frihet, ha tid til familien og å kunne være fleksibel i sitt private liv. Negative årsaker er blant annet at man faktisk ikke får høyere stilling på arbeidstedet og at det oppleves for slitsomt å jobbe heltid. Målet med å fokusere på heltidskultur i kommunene er ikke nødvendigvis at alle skal begynne å jobbe i 100 % stillinger, men å ha flest mulig ansatte over 80 %. Ansatte i 80 % stilling eller mer bærer kontinuiteten i avdelingen, og blir såkalte kontinuitetsbærere (Moland & Bråthen, 2019). Det at ansatte i helsevesenet ikke får heltidsstillinger kan både ha negative effekter for kvaliteten i helsevesenet, og det kan resultere i at det er færre unge som ønsker å utdanne seg innenfor helse (Grinspun, 2003).

1.1 Bakgrunn

Jeg har jobbet som avdelingsleder på et bo- og behandlingssenter i tre år, samt jobbet som sykepleier på avdeling i flere år før det. Det har gjort at jeg har sett hvilke utfordringer et høyt antall deltidsstillinger kan gi i en avdeling. Det har i lang tid blitt snakket om en utstrakt bruk av deltid i helsevesenet, og et ønske om å endre deltidskulturen over til en heltidskultur. I stortingsmelding «Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv» ble det foreslått å tildele 75 millioner kroner til ulike prosjekter som har til hensikt å redusere ufrivillig deltid (Meld. St. 29 (2010-2011), s. 345). Likevel har det ikke skjedd store endringene siden den gang, selv om det har vært utført flere prosjekter i mange forskjellige kommuner. Sandefjord kommune har utarbeidet en egen

prosjektplan for heltidskultur, hvor resultatmålet er å skape en felles forståelse mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte for hva heltidskultur har å si både for kvalitet i tjenesten, arbeidsmiljø og effektivitet. Sandefjord kommune ønsker at normen ved ansettelse skal være heltid. Bo- og behandlingssentrene i kommunen skal nå i gang med flere tiltak for å øke antall ansatte som jobber heltid, ett av disse tiltakene er fleksiturnus.

Fleksiturnus vil si at man bemanner opp en avdeling ut over bemanningsplanen, og årsverksrammen, ved å gi de som jobber ufrivillig deltid i avdelingen høyere stilling. Det vil si at det vil være flere på jobb på enkelte vakter enn det som står i bemanningsplanen, og at bufferen skal dekke opp ved sykdom enten ved å måtte endre arbeidssted eller arbeidstid. For å kunne bemanne opp på vaktene må avdelingen omfordele sine eksisterende økonomiske midler. Fleksiturnus handler om å systematisere behovet for midlertidige og uforutsette bemanningsendringer. Alle ansatte på avdelingen skal i utgangspunktet være med på ordningen, ikke bare de som har fått høyere stilling på grunn av prosjektet. Rent praktisk vil det si at alle ansatte har noen vakter som er markert med farge i turnusen sin, slik at de vet at det er disse vaktene som enten kan bli flyttet til en annen avdeling, eller til et annet tidspunkt.

1.2 Hensikt

Hensikten med studien er å forstå hvordan en heltidskultur kan påvirke kvalitet i arbeidet, og hvordan ledelsen kan sikre en forbindelse mellom heltidskultur og kvalitet i tjenesten. Sandefjord kommune har en stor satsning på heltidskultur, og det er som skrevet tidligere satt ned en egen prosjektgruppe som jobber med dette. Planen er at flere avdelinger i kommunen skal prøve ut ulike måter å organisere turnus og bemanning på dersom resultatene er gode. Hvordan de ulike prosjektene har fungert skal legges frem for kommunens øvre ledelse, da vil denne oppgaven kunne bidra som dokumentasjon på hvordan fleksiturnus har fungert. Studien vil også identifisere ting som kunne vært gjort annerledes, og som derfor andre avdelinger kan dra nytte av i sine fremtidige implementeringer.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg har ut ifra valget av forskningstema valgt å belyse følgende problemstilling:

Hvordan kan nye arbeidstidsordninger gi bedre opplevd kvalitet blant ansatte i helsevesenet?

Opplevd kvalitet blir i denne oppgaven begrenset til å basere seg på forhåndsdefinerte indikatorer på kvalitet, både fra et prosessperspektiv og et resultatperspektiv. For å operasjonalisere problemstillingen har jeg valgt å bryte den ned til tre forskningsspørsmål. Studien ønsker å se på hvordan ansatte opplever kvaliteten på arbeidsstedet sitt før og etter innføringen av fleksiturnus, og om prosjektet har ført til noen målbare endringer. Utfordringene med mye deltidsarbeid har vært antatt størst i helgene, fordi det er i helgene mange av de med små stillinger jobber. Studien ser derfor også på om det er forskjeller på opplevd kvalitet i ukedagene og i helgene. Det er også viktig å se på hva ledelsen kan gjøre for å sikre forbindelsen mellom heltidskultur og kvaliteten i tjenesten.

Forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad opplever de ansatte at kvaliteten på arbeidet deres har økt etter innføringen av fleksiturnus?
2. Er det forskjell på ansattes opplevde kvalitet i ukedagene og i helgene før og etter innføring av fleksiturnus?
3. Hvordan kan ledelsen sikre en forbindelse mellom heltidskultur og kvalitet i tjenesten?

1.4 Fleksiturnus på avdeling Tusenfryd

Avdeling Tusenfryd ved Andebu –bo og behandlingssenter har deltatt i denne studien. Det er en avdeling med 12.4 årsverk og 23 faste ansatte i ulike stillingsprosenter. Tusenfryd startet opp med fleksiturnus 20 desember 2021. I forbindelse med prosjektet har avdelingen økt grunnbemanningen med 1.3 årsverk, hvor budsjett for korttidsfravær og 2 ferieuker er omdisponert for å kunne øke bemanningen. Vaktene som er lagt på topp av grunnbemanningen blir kalt fleksivakter. Det er lagt 2-3 fleksivakter i ukedagene, og i helgene er bemanningen økt fra 4 til 5 ansatte på dagvaktene. Ved fravær på disse vaktene leies det ikke inn vikar. Onsdagene er styrket med lengre vakter for å kunne ha fagmøter. Ni ansatte har fått økt stillingene sine som et resultat av fleksiturnus, og avdelingen har redusert antall helgestillinger fra 10 til 8. Helgestilling vil si en stilling som kun har faste vakter i helgene.

Avdeling Tusenfryd har gjort noen lokale tilpasninger til fleksiturnus. Ledelsen og ansatte bestemte i fellesskap at ansatte ikke skulle behøve å jobbe på andre avdelinger, men kun forskyve seg i tid. Tidspunktet for fleksivakten ble lagt fra kl. 10:00-18:00, for å skape mer forutsigbarhet for de ansatte. Dersom det blir sykdom på dagvakt blir vaktene kun forskjøvet med 2,5 time (starter på jobb 7:30 istedenfor 10:00), og dersom det blir sykdom på kveldsvakt blir vaktene forskjøvet med 3,5 time (slutter på jobb kl. 21:30 istedenfor kl. 18:00). Det ble også vurdert av avdelingsleder at ikke

alle ansatte skal ha fleksivakter i turnusen sin. I tillegg har avdelingen også valgt å gi høyere stilling til de som ønsket å jobbe flere helgetimer, selv om dette i utgangspunktet ikke var en del av fleksiturnus. De ansatte som ønsket å øke antall helgetimer har gått fra å jobbe vanlige vakter hver tredje helg, til å enten jobbe vanlige vakter annenhver helg eller langvakter hver fjerde helg. På Tusenfryd var det fire ansatte som ønsket å jobbe langvakter, og tre ansatte som ønsket å jobbe annenhver helg. Andre avdelinger som prøver ut fleksiturnus har ikke nødvendigvis inkludert endring i antall helgetimer i prosjektet.

1.5 Avhandlingens oppbygging og struktur

Denne studien er skrevet innenfor masteremnet innovasjon og ledelse, og har heltidskultur som tema. Studien er strukturert i fem deler. Del 1 beskriver først bakgrunnen for valg av tema, og deretter problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter presenteres informasjon om hensikt med studien, og informasjon om avdelingen. Del 2 presenterer det teoretiske rammeverket knyttet til ledelse, fortolkningsrammer, heltidskultur og kvalitet. Teorien har til hensikt å skape et rammeverk for videre drøfting i del 5. Del 3 beskriver studiens metode, hvor det blir beskrevet hvordan det er gått frem metodisk for å svare på studiens problemstilling. Metodetriangulering, datainnsamling og utfordringer knyttet til reliabilitet, validitet og etikk blir også presentert i metodedelen. I del 4 blir de innhentede resultatene og funnene lagt frem. Del 5 drøfter funn opp imot teorien. Til slutt i presenteres konklusjonen, samt også forslag til hva andre kan forskes videre på.

2 Teori

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som er valgt for å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Først presenteres teori innenfor om ledelse og fortolkningsrammer. Deretter blir teori om heltidskultur og deltidsarbeid presentert. Deretter vil begreper som denne studien har definert som indikatorer på kvalitet bli presentert, både opplevd kvalitet hos pasienter og pårørende og kvalitet i arbeidsprosesser. Innenfor arbeidsprosesser ser studien på begrepene planlegging, kompetanse, samarbeid og arbeidsmiljø.

2.1 Ledelse

Begrepet ledelse kan være vanskelig å definere. «Felles for de fleste definisjoner er dog at de faller innenfor det vi her i boka kaller det kulturelle perspektivet, det vil si at ledelse framstilles som et mellommenneskelig, relasjonelt og prosessuelt fenomen» (Christensen et.al., 2020, s. 123-124). Selv om ledere styres av de formelle strukturene rundt dem, er de også i stor grad påvirket av den kulturelle konteksten. Ledernes ansvar er å administrere de tradisjonelle rammebetingelsene i organisasjonen, samtidig som de også skal være med å bidra til å skape nødvendige endringer. Det er lederen som må gå foran som et godt eksempel, fordi en organisasjonskultur ofte påvirkes av avgjørelser lederen tar (Christensen et al., 2020).

Human resource management (HRM) er ledelsesteori og praksis som fokuserer på menneskelige ressurser. HRM legger vekt på forholdet mellom menneskelig kapital og økt organisatorisk ytelse. Tradisjonelt har HRM fokusert på hva som motiverer den enkelte til å gjøre en god jobb, og hvordan det påvirker ytelse. Lim et al. (2017) skriver om strategisk human resource management (SHRM). SHRM er en utvidelse av HRM, som knytter den tradisjonelle praksisen sammen med organisasjonsstrategier. SHRM har fokus på å ha et langsiktig mål når det kommer til å fremme menneskelig kapital ved å implementere strategier i organisasjonen. Et slikt fokus kan være med på øke kvaliteten i avdelingen. Human resource management er den praktiske ledelsessiden av det Bolman & Deal (2014) kaller human resource-rammen.

2.1.1 Fortolkningsrammer

Det er fire ulike måter eller rammer ledere kan se organisasjoner på, såkalte fortolkningsrammer. «En fortolkningsramme er en mental modell – et sett av ideer eller antakelser – som du bærer med

deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt terreng» (Bolman & Deal, 2014, s. 34). I tillegg til human resource-rammen, er det en strukturell ramme, en politisk ramme og en symbolsk ramme. Det er ofte slik at ledere har mest fokus på en av rammene, men det er også mulig å skifte mellom de ulike rammene. En god forståelse av organisasjoner krever kunnskap om og bruk av alle fire rammene (Bolman & Deal, 2014).

Human resource-rammen bygger på en grunnantakelse om at organisasjonen og ansatte trenger hverandre. «Organisasjoner trenger ideer og talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter» (Bolman & Deal, 2014, s. 146). Ledelse innenfor denne rammen handler om å ansette de rette personene, og ikke minst å beholde de ved å belønne og investere i sine ansatte. Det handler om å la ansatte få medvirke og motivere gjennom å gi ansatte myndighet og tillit (Bolman & Deal, 2014). Det er flere årsaker til at det å fremme heltidskultur er viktig for mange kommuner nå. Flere ansatte i høye stillinger vil gi økt kontinuiteten på arbeidsplassen, og det vil forhåpentligvis resultere i mer kompetanse og kvalitet for arbeidsplassen. Det er også viktig å gi ansatte den tryggheten de har behov for i form av stillingsstørrelse, fordi ansatte har behov for økonomisk trygghet i sine private liv (Moland & Bråthen, 2012).

Human resource-rammen handler om hvordan lederen forholder seg til sine ansatte på et personlig plan. Det er viktig å ta med ansatte i prosesser, og lytte til deres personlige behov og innspill (Hernes, 2016). «Det kan dreie seg om å være følsom overfor medarbeidernes opplevelser og fortolke de i lys av den tilslutningen de opplever til narrativet» (Hernes, 2016, s. 61). Med andre ord, tar lederen hensyn til ansattes personlige behov og innspill får man ansatte som lettere tilslutter seg det lederen ønsker å implementere. Det å føle at man er viktig og at man blir sett av sin leder kan gjøre at ansatte opplever større jobbsikkerhet, noe som kan gjøre at ansatte blir værende i jobben lenger (Bolman & Deal, 2014).

Dynamikken ansatte har med sine kollegaer kan gjøre at de føler seg som en del av en større helhet. Gruppedynamikk er en del av human resource-rammen. «Alle grupper utvikler sine uformelle leveregler – normer som bestemmer hvordan gruppen fungerer, og hvordan medlemmene oppfører seg» (Bowman & Deal, 2014, s. 209). Det som er positivt med en gruppe er at det skaper mer kunnskap og perspektiv enn når en person tenker alene, og en gruppe vil sammen kunne stå sterkere i beslutninger. Støtte fra kollegaer og opplevelsen av å være et godt team sammen er viktig for å føle trygghet. Det som kan være negativt med en gruppe er at den eller de sterkeste personlighetene

kan dominere gruppen. På den måten kan noen få meninger og syn bli gjeldende for gruppen som helhet, selv om kanskje ikke alle er enige (Bolman & Deal, 2014).

Den strukturelle rammen handler om de strukturelle aspektene på en arbeidsplass, hvordan arbeidet organiseres på arbeidsplassen. «Strukturen er et grunnriss for mønsteret av formaliserte forventninger og samhandling mellom interne deltakere (ledere, administratorer, underordnede) og eksterne interessenter (for eksempel kunder, konkurrenter, reguleringsinstanser eller klienter)» (Bolman & Deal, 2014, s. 74). En struktur kan være både til hjelp og til hinder, det spørs helt på graden av rigiditet. I en prosess med å fremme heltidskultur i kommunen er det viktig at det er formelle strukturer på plass for å få prosjektene til å fungere. Protokoller er eksempler på formelle strukturer som er viktig at er på plass før et heltidskulturprosjekt starter, for eksempel overordnede protokoller som regulerer arbeidstid. Slike protokoller blir utarbeidet i samarbeid med tillitsvalgapparatet (Moland & Bråthen, 2012).

Den strukturelle rammen påvirker også samhandling og kommunikasjon. Hvordan en gruppe strukturer sitt samarbeid er viktig for at gruppen skal fungere godt (Bolman & Deal, 2014). Hvordan lederen kommuniserer med sine ansatte, og på hvilken måte ansatte blir inkludert i beslutninger som skal gjøres på arbeidsplassen er også viktig. Lederen ses på som «en sosial arkitekt for hvordan arbeid ledes og utføres i det daglige» (Hernes, 2016, s. 60). Hvordan informasjon gis har også mye og si for at de ansatte skal forstå og tilslutte seg endringer i avdelingen. For at lederen skal lykkes med å få informasjon ut er det viktig å ha ansatte i høye stillinger som er mye tilstede på arbeidsplassen. Det er ikke lett å få med seg informasjon hvis man jobber lite, og lederen må bruke ekstra tid på informasjonsarbeid (Moland & Bråthen, 2012).

Den politiske rammen handler om makt og overtalelse. «Her fremstår ledere som forhandlere som bruker makt og overtalelse til å oppnå resultater» (Hernes, 2016, s. 62). Å fordele ressurser, som ofte er knappe, er en del av den politiske rammen. Fordeling av knappe ressurser kan være med på å skape konflikter. Det kan ofte bli forhandlinger mellom de ulike interessegruppene, fordi alle ønsker å fremme sin sak (Bolman & Deal, 2014). Ved å ha fokus på heltidskultur er målet å få en effektiv drift som også gir bedre kvalitet for pasientene og ansatte. Det er sjeldent at det gis økte økonomiske midler, og hver leder må derfor se på muligheter innenfor sin egen årsverksramme. I de fleste prosjekter som omhandler å øke ansattes stillingsprosent er det lederen sitt ansvar og omdisponere eksisterende midler, for eksempel ved å overføre vikarmidler til faste heltidsstillinger (Moland & Bråthen, 2019).

En av grunnsetningene i den symbolske rammen er at «når vi står ovenfor usikkerhet og flertydighet, skaper vi symboler for å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro» (Bolman & Deal, 2014, s. 282). Det som er viktig er hva hendelser eller fysiske objekter betyr for folk, med andre ord hva det symboliserer. Lite fokus på den symbolske rammen kan gjøre at ansatte ikke forstår hensikten med det ledelsen gjør. Myter og visjoner er eksempler på symboler i en organisasjon. For at en kommune skal lykkes med heltidskultur stilles det store krav til endringer, blant annet det å utarbeide en tydelig visjon rundt arbeidet. Det er også viktig med tydelig og god kommunikasjon for at ansatte skal føle eierskap til visjonen (Moland & Bråthen, 2019). Et annet eksempel på et symbol er dersom en arbeidsplass klarer å redusere sykefraværet, og får en innrammet bemerkelse fra kommunen som henges opp i avdelingen. Rammen kan da bli sett på som et fysisk symbol på kvalitet og et godt arbeidsmiljø.

2.1.2 Frivillig og ufrivillig deltidsarbeid

Det er to forskjellige typer deltidsarbeid: frivillig deltid og ufrivillig deltid. Det er forsket mye på frivillig deltid, spesielt hva det er som gjør at kvinner oftere enn menn frivillig jobber deltid. «At deltid er langt mer utbredt blant kvinner enn blant menn, kan tolkes i lys av de individuelle, sosiale og kulturelle forventningene som har vært, og er, knyttet til kvinnerollen» (Kjeldstad, 2006, s. 515). Det er også mange som ikke føler de orker høyere stilling på grunn av arbeidspress og tidspress. Egen helse kan også bidra til å gjøre det utfordrende å jobbe heltid, mens andre velger deltidsjobb fordi de selv ønsker mer tid til familie og eget sosialt liv (Moland & Bråthen, 2019).

Ufrivillig deltid vil si at ansatte som helst ønsker høyere stilling ikke får det. Det er svært mange kvinner som har deltidsstillinger. Det henger sammen med at det ofte er kvinner som jobber redusert når barna er små, samt at det er en sammenheng med hva slags type jobber som er organisert på denne måten» (Kjeldstad, 2006). Helse- og omsorgssektoren er en av sektorene som har en utbredt bruk av deltidsarbeid, og det er også en av sektorene som har flest kvinner ansatt. En studie gjort i Canada viser til at det har vært en økning i andelen som jobber deltid siden 80-tallet, og at en stor del av de som jobber deltid er kvinner. Studien sier også at forskning viser at en stor del av sykepleierne som jobber deltid er misfornøyd med dette (Grinspun, 2003).

2.1.3 Hva er en heltidskultur?

Det finnes per i dag ikke en klar definisjon på når man kan si at en avdeling har en heltidskultur, men 90 prosent av informantene i FAFO rapporten «Dypdykk i deltidskulturen i fire Sørlandskommuner» mener at minst to tredjedeler må jobbe heltid før det kan kalles en

heltidskultur. Gevinster for arbeidsstedet, både i form av kvalitet og effektivitet, gjør seg mest gjeldende der ansatte jobber i fulltidsstilling, men man kan også drive godt når en stor del av stillingene er over 80 prosent. Det er stillinger over 80 prosent som kalles kontinuitetsbærere. Mange kontinuitetsbærere i avdelingen gir mer kontinuitet og bedre tjenester (Moland & Bråthen, 2019).

Det er viktig for kommuner og ha fokus på hvordan de kan tilby flere heltidsstillinger. I 2012 ble det publisert en FAFO rapport som presenterer forskning om heltid og deltidsproblematikken, hvor hensikten var å gjøre informasjon lett tilgjengelig for å stimulere kommuner til å starte egne lokale tiltak for å få flere ansatte i høyere stillinger. «Fremtidens arbeidstidsordninger bør i større grad utvikles med sikte på optimal tjenestekvalitet innenfor økonomiske bærekraftige rammer» (Moland & Bråthen, 2012, s. 12). Rapporten kom frem til at den typiske kommunen har langt færre heltidsansatte enn antatt. Rapporten viser også at bruk av deltidsansatte vil gi dårligere kontinuitet, og at pasientene får unødvendig mange personer og forholde seg til. Det er i helgene det er flest ansatte med små stillingsprosent.

En påstand man ofte hører i helsevesenet er at helgebemanning er utfordrende. Det handler i hovedsak om at det er flere ansatte med små stillinger inne i tjenesten i helgene. «I hovedsak handler små stillinger om å få helgebemanningen til å gå opp» (Moland & Bråthen, 2012, s. 52). De som har helgestillinger er ofte enten helsefagarbeiderstudenter, sykepleierstudenter, pleiemedarbeidere (assistenter) eller helsefagarbeidere, og har som regel en stillingsprosent mellom 10-20 %. «For å kunne utvikle sterke fagmiljøer forutsettes både dedikerte og tilnærmet heltidsarbeidende yrkesutøvere» (Moland & Bråthen, 2019, s. 66). Helgestillinger er sjeldent tilstede i avdelingen, som kan være negativt for kvaliteten. Det hender også ofte at helgestillinger er ubesatte, og disse vaktene blir ofte dekket med ufaglærte ringevikarer.

Dersom man skal få løftet frem heltidskultur er det viktig å snakke om fordelene, og det må komme informasjon ut om temaet jevnlig. Det er viktig at ledelsen er med på å fremsnakke det som er positivt, men det er også viktig at en økning i stillingsprosent er frivillig for ansatte. «Endringene som skal skje må i stor grad bygge på ledernes motivasjon til å endre en innarbeidet praksis og på at de ansatte frivillig blir med å jobbe i større stillinger» (Moland & Bråthen, 2019, s. 73). En kultur er ikke noe som endres på kort tid, det er en prosess hvor organisasjonen gradvis tilpasser seg indre og ytre press. Indre press vil si de uformelle normene og verdiene de ansatte bringer med seg, mens ytre press er press fra miljøet rundt organisasjonen (Christensen et al., 2020). Å bygge en

heltidskultur krever mye målrettet innsats fra ledere og politikere, og ikke minst er det viktig å jobbe med holdningsendringer hos ansatte.

2.1.4 Ønskede konsekvenser av heltidskultur

Det er mange ønskede konsekvenser av heltidskultur. I 2019 publiserte FAFO rapporten «En ny vei mot heltidskultur» som får frem positive sider av å ha fokus på heltidskultur. Rapporten kom frem til at avdelinger som har ansatte med høye stillingsprosent har en større grad av stabilitet og kompetanse. «Heltid og stabilt personale fører til bedre tjeneste-avvikling og mer ro, noe som i sin tur reduserer belastningen på de ansatte» (Moland & Bråthen, 2019, s. 90). Rapporten viser også at å ha ansatte med høy grad av tilstedeværelse i en avdeling vil kunne påvirke arbeidsmiljøet og sykefraværet, samt bidra til at det blir færre antall ansatte og mindre bruk av vikarer. Det kan gjøre at avdelingen blir lettere å lede. Fokus på heltidskultur gjør også at det er flere ansatte som kjenner arbeidsstedet og pasientene godt, og som derfor kan gi god kvalitet på tjenestene til pasientene.

Det er tre aspekter som er direkte linket opp mot heltidskultur og kvalitet i tjenesten. Den første er at både pasientene og ansatte opplever en form for kontinuitet. Den andre er at det å kjenne pasientene godt er viktig, og den tredje er at de som har høye stillinger har større mulighet til å være med å påvirke det som skjer på arbeidsstedet. Mindre kontinuitet blant ansatte gjør at pasientene får mindre kontinuitet i sin hverdag. En stor andel ansatte som jobber deltid gjør at det blir mindre kontinuitet i tjenesten, og når det i tillegg er sykefravær vil det bli enda flere vikarer i tjenesten. Det blir færre ansatte på jobb som kjenner pasientene godt (Grinspun, 2003).

2.2 Kvalitet i helsevesenet

Kvalitet kan defineres på mange forskjellige måter. Hva som vurderes som kvalitet kan også endres over tid. Norsk standard (NS-EN ISO 9000) definerer kvalitet som «i hvilken grad en samling av iboende egenskaper oppfyller krav» (Meld. St. 10 (2012-2013), s. 11). Kvalitet handler både om det som ytes og det som forventes. Mange indikatorer kan bidra til å måle kvalitet i en avdeling. I denne studien gjøres det et utvalg av kvalitetsindikatorer. Henneman et al. (1995) har skrevet en artikkel om samarbeid som lister opp ulike indikatorer som kan påvirke samarbeid innenfor helsevesenet. Artikkelen brukes for inspirasjon til indikatorer i denne studien.

Denne studien ser på kvalitet på to måter, gjennom prosessindikatorer og resultatindikatorer. Planlegging, kompetanse, samarbeid og arbeidsmiljø er indikatorer som gjenspeiler arbeidsprosesser i avdelingen, og som kan gi bedre opplevd kvalitet i avdelingen som et resultat.

Hvordan ansatte opplever pasientene og pårørende sin tilfredshet med kvaliteten i avdelingen er også en resultatindikator.

2.2.1 Opplevd kvalitet hos pasienter og pårørende

Det er en sammenheng mellom bemanningstiltak og pasientenes helsetilstand. Dersom kompetanse ikke er på plass i avdelingen vil det kunne påvirke pasientforløpet, blant annet gjennom faktorer som munnstell, ernæring, oppdagelse av forverret tilstand med mer. Ulike bemanningstiltak vil kunne påvirke kvaliteten på tjenestene for pasientene og pårørende. Bemanningstiltak vil si tiltak som enten gir økt bemanning, økt kompetanse eller mindre utskiftning av personalet. Det er viktig for pasientene, og også for pårørende, at det er ansatte på jobb med både kompetanse og erfaring som kjenner pasientene og rutinene godt. Det vil kunne gi pasientene trygghet, samt også å gi en trygghet til pårørende om at deres nærmeste får en god tjeneste (Collier, 2008).

2.2.2 Opplevd kvalitet i arbeidsprosessene

Det er mange ulike arbeidsprosesser i en avdeling. «De umiddelbare omgivelsene inkluderer kollegaer, planer, verktøy og mange andre faktorer» (Hernes, 2016, s. 20). Det er med andre ord mange aspekter som henger sammen for å få til en god arbeidsprosess. Kvalitet i disse arbeidsprosessene henger sammen med opplevd kvalitet hos pasientene, fordi arbeidsprosessen i stor grad vil påvirke hvordan pasientene har det i avdelingen. Det handler om kontinuitet, både i planlegging, kompetanse, samarbeid og arbeidsmiljø. Kontinuitet oppnår man ved å ha kjente kompetente folk på jobb som sammen får arbeidshverdagen til å flyte. Ansatte med høyere stillinger er oftere på jobb, og som et resultat kjenner de derfor både pasienter, rutiner og egne kollegaer bedre.

For å få en effektiv arbeidsdag er det viktig at de som er på jobb kjenner godt til det som skal gjøres på avdelingen. «Har man stabile ansatte som kjenner arbeidet godt, blir arbeidet mer effektivt. Hvis arbeidsstokken derimot preges av mange vikarer og ansatte i små stillinger, som sjelden er på jobb, vil arbeidet bli tyngre» (Ingstad & Kvande, 2011, s. 50). Ansatte i høye stillinger behøver ikke å bruke mye av sine ressurser på å holde seg oppdatert, de får informasjon jevnlig fordi de er ofte på jobb. «Kombinasjon av stort ansvar på jobb og liten oversikt over pasientsituasjonen kan gi en opplevelse av manglende mestring» (Ingstad & Kvande, 2011, s. 49). Det å jobbe heltid er ikke nødvendigvis mer belastende, nettopp fordi man får mer kontinuitet og oversikt i arbeidet.

2.2.2.1 Planlegging av de daglige oppgavene

Planlegging av daglige oppgaver er viktig for å kunne iverksette målrettede tiltak. Organisering av personell har derfor en sammenheng med kvalitet i helsetjenesten. Det å planlegge hvilke ansatte som skal ha ansvar for hvilke pasienter på vekten kan ha stor betydning for kvaliteten, fordi ansatte da får arbeidsoppgaver de mestrer og kjenner godt. Dersom man tar seg tid til denne fordelingen før vekten starter, er det stor sjanse for at arbeidsdagen vil flyte bedre (Andersen & Andersen, 2015). Fleksiturnus gjør at det er flere ansatte med høye stillingsprosenter, noe som kan bidra til at det er lettere å fordele pasientene etter pasientenes behov for kompetanse. Planlegging er viktig i et strukturelt perspektiv. Har man en god struktur, er det også lettere å planlegge godt. Bolman & Deal (2014) beskriver at handlingsplanlegging gjennom rutiner og metoder kan påvirke hvordan ansatte arbeider.

God planlegging kan bidra til at ansatte får gjort alle oppgavene sine på en måte de selv opplever som god. Ansatte i helsevesenet er opptatt av å gjøre en god jobb for sine pasienter, og strekker seg langt for å gi pasientene en god dag. Det er mange som opplever at det er et gap mellom det de ønsker å gjøre for pasienten, og det de klarer å rekke. Ansatte i høye stillinger har større mulighet til å mestre arbeidsbelastningene, fordi de er tilstede i avdelingen mer, og kan planlegge sin arbeidshverdag bedre slik at alle behov blir dekket gjennom uken (Ingstad & Kvande, 2011). God planlegging kan derfor gi en bedre opplevd tjenestekvalitet fordi ansatte får gjort oppgavene som står på planen, og i tillegg er det kanskje rom for å gi det lille ekstra som ansatte selv definerer som viktig for at pasientene skal få en god dag.

2.2.2.2 Kompetanse

I en hektisk hverdag er det essensielt at man har tillit til at egne kollegaer har god kjennskap og nok kompetanse til å håndtere utfordringer sammen. Det er et behov for fokus på kompetanse i helsevesenet for å sikre kvalitet nå og i fremtiden. Det blir flere eldre, og ikke minst flere eldre med sammensatte lidelser, som trenger hjelp fra helsevesenet. En undersøkelse gjort av Koopmans et al. (2018) viser at kompetanse er essensielt for å ta hånd om den økende kompleksiteten hos pasientene. «Health problems or deteriorating health of clients were detected earlier, and other team members were coached and guided in their day-to-day work» (Koopmans et al., 2018, s. 6). Økt kompetanse i avdelingen vil kunne gjøre at man oppdager forverring i pasientenes tilstand tidligere. Å ansette folk med god og riktig kompetanse kan ses i sammenheng med Bolman & Deal (2014) sin human resource-ramme. Det er viktig å ansette de rette folkene og også å beholde dem.

Et godt læringsmiljø er avhengig av kompetanse og hvor god kjennskap de ansatte har i avdelingen. Mange små deltidsstillinger vil kunne svekke læringsmiljøet i avdelingen, fordi ansatte i små stillinger ikke er på jobb ofte nok til å få brukt sin kompetanse godt i avdelingen. De får heller ikke jevnlig oppdatert kunnskap om det som skjer i avdelingen (Moland & Bråthen, 2012). I tillegg er det ofte de som har høye stillinger som blir prioritert til kurs og kompetansehevende tiltak. «Deltidsansatte prioriteres ikke på kurs- og fagutviklingstiltak, noe som går ut over både kvalitet og arbeidsmiljø» (Moland & Bråthen, 2012, s. 47). Det kan resultere i at ansatte i små stillinger ikke får den samme faglige utviklingen som kollegaer i høye stillinger.

Kompetanse handler i stor grad om formell kompetanse når det gjelder helsevesenet, fordi det er krav til utdanning for de aller fleste stillinger. Det er imidlertid viktig å også ha fokus på uformell kompetanse. Erfaring er en viktig uformell kompetanse som vil kunne påvirke kvaliteten på avdelingen. En ansatt med mye erfaring kjenner godt til rutiner og til pasientenes behov, og det kan i sin tur gi bedre pasientbehandling (Andersen et al., 2020). «The clinical skills and knowledge of experienced nurses also makes them role models for nurses with less experience» (Andersen et al., 2020, s. 1710). Det er med andre ord både den formelle kompetansen og den uformelle kompetansen som er viktig når ansatte skal lære bort og være rollemodeller for kollegaer.

2.2.2.3 Samarbeid

Et godt samarbeid mellom ansatte kan påvirke kvaliteten i avdelingen. Samarbeid handler om å jobbe sammen og å støtte hverandre for å oppnå de målene man har. Et godt samarbeidsklima kan bidra til at det er flere som diskuterer ting sammen, og kommer fram til best mulig løsninger i ulike situasjoner. Samarbeid kan bli bedre når man får til å ha møter for ansatte hvor målet er å dele erfaringer, samt å snakke om det man opplever som utfordrende og forsøke å finne løsninger (Chaiphuak, 2014). Samarbeid er en del av Bolman & Deal (2014) sin human resource-ramme. Ved å jobbe for at ansatte skal ha et godt samarbeid sørger lederen for at jobbsikkerheten styrkes, man sørger for støtte fra kollegaer og man har fokus på at ansatte sammen skal utgjøre et godt team.

Samarbeid med kollegaer påvirker stressnivået når man er på jobb, har man kollegaer som man stoler på og kjenner godt er det lettere å stå i de vanskelige situasjonene (Van der Heijden et al., 2009). «Through their support network, nurses are able to obtain instrumental help, information and solutions to problems, as well as psychological comfort» (Van der Heijden et al., 2009, s. 621). Alle ansatte som er på jobb er avhengig av et godt samarbeid med de rundt seg, uansett profesjon, for å kunne gjøre en god jobb. Respekt og tillit mellom alle profesjonene på jobb er viktig for å få et godt

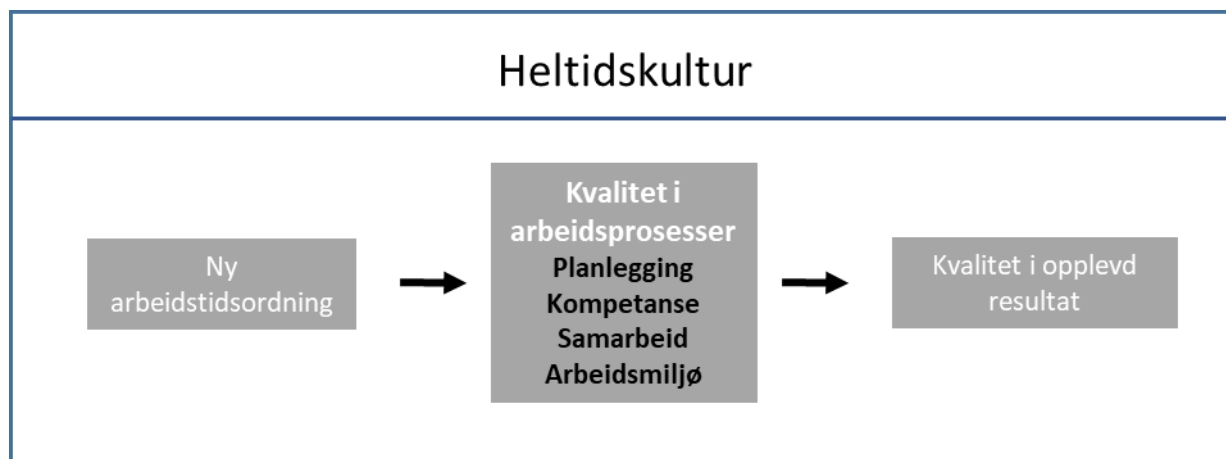
samarbeid, både når det kommer til at ansatte skal ha en god vakt og for at pasientene skal få kvalitet i tjenesten (Henneman et al. (1995).

2.2.2.4 Arbeidsmiljø

Å sikre at det er et godt arbeidsmiljø i avdelingen vil kunne styrke både trygghet, kvalitet og i tillegg gjøre at pasientene blir mer fornøyd. Et godt arbeidsmiljø gir større rom for et godt samarbeid og kommunikasjon mellom ansatte, som også er avgjørende for god pasientbehandling og kvalitet. Dersom ansatte jobber imot hverandre vil dette kunne ha en svært negativ innvirkning på kvaliteten (Andersen & Andersen, 2015). Arbeidsmiljøet påvirkes også av om ansatte opplever glede over arbeidet, om de opplever at de er en del av et fellesskap, om de opplever mestring og om de opplever å bli respektert. Det er viktig at ansatte inkluderes i utformingen av både arbeidet og arbeidstiden, og at de blir hørt på hva de definerer som en god vakt (Moland & Bråthen, 2021). Ansatte i høye stillingsprosenter er oftere på jobb, og er derfor også mer involvert i prosesser som foregår på arbeidsstedet. «Deltidsansatte er ofte mindre integrert i arbeidsmiljøet» (Moland & Bråthen, 2012, s. 48). En del av human resource-rammen handler om det å skape trygge arbeidsplasser, at ansatte får være med å medvirke og at det er viktig å investere i sine ansatte. Dette er aspekter som kan være med på å påvirke arbeidsmiljøet på avdelingen (Bolman & Deal, 2014).

Ansatte som er tilfredse i jobben sin fremmer en kultur med fokus på pasientsikkerhet, og det har stor innflytelse på hvordan kvaliteten i avdelingen er for pasientene. Ansatte som er tilfredse i jobben sin har et større pasientfokus enn ansatte som ikke er tilfredse (Andersen et al., 2020). Et belastende arbeidsmiljø har ikke bare innvirkning på de ansattes arbeidshverdag, det har også stor innvirkning for pasientene. Blaabjerg & Lisby (2019) skriver om at det er fire faktorer som påvirker et arbeidsmiljø. Det første er arbeidets innhold og organiseringen av dette. Den andre er hva slags krav det er i jobben. Den tredje handler om samarbeid og den fjerde handler om at man trives i arbeidet sitt.

2.2.2.5 Modell for å illustrere hvordan fleksiturnus kan påvirke kvalitet



Modellen illustrerer hvordan ny arbeidstidsordning, som blant annet fleksiturnus, kan gi kvalitet i arbeidsprosesser og i opplevd resultat. I denne studien bygger de fire indikatorene på kvalitet i arbeidsprosesser på de fire fortolkningsrammene. De fire prosessindikatorene er konkrete indikatorer som ledelsen kan bruke for å øke kvaliteten i avdelingen. Planlegging, kompetanse, samarbeid og arbeidsmiljø kan øke kvaliteten i avdelingen gjennom ansattfokus i human resource-rammen, struktur og samhandling i den strukturelle rammen, ressursfordeling i den politiske rammen og ved å anvende symboler i den symbolske rammen. Ved å ha fokus på å bedre kvaliteten i disse arbeidsprosessene vil det kunne øke den opplevde kvaliteten i avdelingen.

3 Metode

Sosiologen Vilhelm Aubert har definert metode slik: «En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Aubert, 1985, s. 196). Denne studiens problemstilling spør etter endringer i opplevd kvalitet hos de ansatte og ledelsen. For å kunne svare på denne problemstillingen har jeg valgt metodetriangulering, altså en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan en studie skal gjennomføres. Det er tre ulike forskningsdesign: eksplorerende, beskrivende (deskriptivt) og forklarende (kausalt). Denne studien er en blanding av kausalt og beskrivende design. Et forklarende (kausalt) design vil si å se på årsaksforhold mellom flere fenomener i samfunnet. «Det viktigste kjennetegnet ved forklarende studier er at de empiriske data analyseres systematisk med sikte på å utvikle eller prøve ut ulike muligheter for forklaring av de samfunnsforholdene som studeres» (Grønmo, 2004, s. 380). Beskrivende design forsøker å finne ut av og belyse faktiske forhold i samfunnet (Grønmo, 2004).

Jeg hadde med denne studien et ønske om å se på et heltidskulturprosjekt før og etter implementering i avdelingen, om ansatte opplevde en endring etter implementering. Studien inkluderer en pretest og en posttest. Hensikten med pretest og posttest studier er å vurdere effektene av en eller annen hendelse påvirker svarene til informantene (Gonzales et al., 2022). De ansatte fikk først tilsendt en spørreundersøkelse før prosjektet startet, denne ble sendt ut fem dager før prosjektstart. Det kan ha gjort at noen ansatte svarte på dette spørreskjemaet etter at prosjektet hadde startet, noe som kan ha gjort at informantene blandet hvordan det var før og etter fleksiturnus. Det siste spørreskjemaet ble sendt ut, og intervjuene utført, cirka to måneder senere. Det kan diskuteres om posttest ble utført for kort tid etter prosjektstart, det var kun to måneder ut i prosjektet. En utfordring kan ha vært at det var for kort tid til at de ansatte kunne klare å oppleve endring. På den andre siden, hvis posttest hadde blitt utført for lang tid etter at prosjektet startet kunne de ansatte ha glemt hvordan de opplevde avdelingen før.

Denne studien bruker en blanding av kvantitativ og kvalitativ metode, såkalt metodetriangulering. «Metodetriangulering vil si at forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder – for eksempel både observasjon og intervju» (Johannessen et al., 2016, s. 232). Med andre ord, det brukes

forskjellige data og metoder for å belyse problemstillingen. Det er tre måter man kan kombinere kvantitative og kvalitative metoder. Den første måten er ved å bruke kvalitativ metode for å følge opp den kvantitative datainnsamlingen. Den andre måten er at kvalitativ metode kan brukes som en forberedelse til en kvantitativ datainnsamling. «For det tredje kan kvalitative og kvantitative teknikker benyttes parallelt. Da kan kvalitative data belyse de tallmessige resultatene, mens tallene kan si noe om utbredelsen av funnene i de kvalitative delene av undersøkelsen» (Johannessen et. al., 2016, s. 367).

En metodetriangulering kan gi mer innholdsrik og allsidig informasjon om det som blir undersøkt, enn en enkelt metode kan klare alene. Metodene kan utfylle hverandre og gi gevinster i form av teorimangfold, styrket tilliten til resultatene og å danne grunnlag for faglig fornyelse. Det som imidlertid er viktig å ha med seg er at analysene av de to ulike metodene kan gi forskjellige funn. Da er det viktig at de blir sett i sammenheng med hverandre og samordnet (Grønmo, 2004). En annen fordel med å bruke metodetriangulering er at kvantitative data kan gi generaliserbare resultater, og kvalitative data kan gi omfattende og dyptgående innsikt. Det kan også gjøre at forskeren får et mer åpent sinn som gjør det lettere å reflektere (Zang & Watanabe-Galloway, 2013).

Utgangspunktet for denne studien var en kvantitativ tilnærming, men fordi det var få ansatte med i prosjektet var det ikke mulig å gjøre statistisk kvantitativ forskningsanalyse. Hadde det vært flere informanter kunne jeg brukt bivariat analyse for å sammenligne variabler, og fått statistikk på om variablene var avhengig av hverandre. Det var få mulige informanter i utgangspunktet, og når kun halvparten av de ansatte på avdelingen svarte på spørreskjemaene ble det svært få svar. Det må derfor tas forbehold om at tallene er usikre på grunn av et lavt antall i populasjonen. På den andre siden gir spørreskjemaene effektivt og raskt en oversikt over den generelle tendensen i gruppen med informanter. På grunn av få informanter valgte jeg å også utføre kvalitative intervjuer, dette for å kvalitetssikre begrepsvaliditeten og for å kvalitetssikre fortolkningen av resultatene. Jeg brukte de kvalitative intervjuene til å følge opp den kvantitative datainnsamlingen. Intervjuene var med på å styrke empirien, fordi informantene fikk mulighet til å gi utdypende svar om de samme temaene som i spørreskjemaene. I tillegg ble metodetriangulering også brukt parallelt, fordi det siste spørreskjemaet og intervjuene ble utført rundt samme tid.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Kvantitative data

En stor fordel med spørreundersøkelse er at man når ut til mange på kort tid. “En spørreundersøkelse (survey) er et skjema med faste svar og svaralternativer som blir sendt ut per post, over internett, delt ut eller besvart via telefonintervju” (Fekjær, 2016, s. 20). Studien søker svar på hvordan de ansatte opplever kvaliteten i arbeidet før og etter fleksiturnus. En fordel med spørreskjema er at det tar relativt kort tid og belaster de ansatte i liten grad. Det var den letteste måten å få informasjon fra alle. Jeg valgte å ikke inkludere pasienter og pårørende direkte i denne studien, men istedenfor bruke ansattes opplevelser. Selv om å inkludere pasienter og pårørende direkte hadde vært bedre med henhold til begrepsvaliditeten i kvalitetsindikatoren, opplever jeg fra egne erfaringer at ansatte har god kunnskap med hensyn til hvordan pasienter og pårørende opplever kvalitet. Etter 15 år i helsevesenet, både som sykepleier, fagsykepleier og avdelingsleder, har jeg mye erfaring når det kommer til samhandling med pasienter og pårørende.

Spørreskjemaene i denne studien har flest lukkede spørsmål, men også tre åpne spørsmål tilslutt. Ved å inkludere åpne spørsmål i spørreskjema «får respondentene mulighet til å formulere svarene med sine egne ord, og forskeren får tilleggsinformasjon utover de svaralternativene som er oppgitt på forhånd» (Johannessen et al., 2016, s. 261). De fleste informantene svarte på de åpne spørsmålene, noe som ga meg viktig informasjon. Jeg satt svarene fra de åpne spørsmålene inn i et kodeskjema for å få informasjon om hva informantene var mest opptatt av. Det er brukt en 5 punkts likert skala. I tillegg er det inkludert et punkt nummer seks hvor informantene har mulighet til å svare «vet ikke». Det er, som skrevet tidligere, hentet inspirasjon til utforming av indikatorene studien bruker fra Henneman et al. (1995). Det ble utført en pilottest før spørreundersøkelsene ble sendt ut, den ble gitt til to kollegaer for å få tilbakemeldinger både på innhold og om spørsmålene var forståelige.

Spørreskjemaet ble sendt ut første gang 16 desember, da søkte spørsmålene svar på hvordan ansatte opplevde avdelingen før oppstart av fleksiturnus. Etter at det første spørreskjemaet hadde ligget ute i 10 dager var det 4 av 23 som hadde svart. Etter at det ble sendt ut flere påminnelser, både via e-post og sms, kom antall svar opp i 13 på det første spørreskjemaet. Det var i hovedsak avdelingsleder som purret på sine ansatte om å svare, både på personalmøte og via den elektroniske kommunikasjonskanalen Teams. Jeg som forsker sendte tilslutt også ut en påminnelse til de ansatte via sms, noe jeg opplevde hjalp for å få flere svar. Jeg skrev i denne meldingen at de som ønsket å

få spørreskjemaet sendt til sin private epost adresse kunne si ifra om det. Det var flere ansatte som svarte at de ønsket dette, og det bidro til å få svarprosenten opp.

Det ble sendt ut et nytt spørreskjema etter at de ansatte hadde gått i den nye turnusen i to måneder. Dette skjemaet hadde fokus på hvordan ansatte opplevde avdelingen i nåtid, altså etter at fleksiturnus hadde vært aktiv i to måneder. Skjemaet ble sendt ut 16 februar. Denne gangen opplevdes det noe lettere å få svar, det var ikke like stort behov for påminnelser via avdelingsleder. Jeg som forsker sendte ut en sms til alle ansatte etter at skjemaet hadde ligget ute i fem dager, dette gjorde at det kom 15 svar totalt på det siste spørreskjemaet. De som hadde ønsket å få det første spørreskjemaet på sin private epost, fikk også det siste spørreskjemaet sendt til samme epost adresse.

3.2.2 Kvalitative data

«Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Det ble utført intervjuer med seks ansatte på avdelingen, samt et intervju med avdelingsleder og et intervju med prosjektlederen for heltidskultur i kommunen. Intervjuene besto av 13 spørsmål og det ble også stilt noen oppfølgingsspørsmål underveis. «Forskeren lytter til respondentenes svar, tolker svarene og følger opp med nye spørsmål ut ifra disse tolkningene» (Grønmo, 2014, s. 171). Intervjuene ble gjennomført i løpet av februar, og de ble avholdt på bo- og behandlingssenteret, på et eget rom lokalisert borte fra avdelingen. Det ble under intervjuene brukt en semi-strukturert intervjuguide hvor spørsmålene ble utformet på bakgrunn av spørsmålene i spørreskjemaet. Et semi-strukturert intervju vil si at forskeren har spørsmål klare på forhånd, men er likevel åpen for å endre rekkefølge eller endre formuleringer underveis. Det er også åpenhet for å føye til oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). De kvalitative svarene kan utdype de kvantitative, ved at de enten kan bekrefte eller avkrefte tendenser som kom frem gjennom spørreskjemaene. En slik metodetriangulering kan, som nevnt tidligere, gi mer innholdsrik informasjon.

3.2.3 Utvalg

Alle ansatte er en del av arbeidsprosessene i avdelingen, og jeg vurderte derfor at det var viktig at alle 23 ansatte fikk mulighet til å delta. Spørreskjemaene skulle sendes ut i to omganger, og egentlig utgjøre utvalget for denne studien. Jeg så imidlertid at det ikke kom til å bli nok svar til å kunne bruke spørreskjemaene som eneste kilde til empiri. Jeg valgte derfor å inkludere seks intervjuobjekter for å styrke validiteten. Jeg la frem for avdelingslederen at det var ønskelig at de

som ble intervjuet hadde ulikt utgangspunkt, for å få en variasjon i bakgrunn og erfaringer. Ut ifra det ønsket var det avdelingslederen som valgte ut hvem som skulle intervjues. Det er ikke vanlig å rekruttere informanter tilfeldig ved kvalitative undersøkelser. Forskeren tenker strategisk gjennom hvilken målgruppe som bør delta for å få samlet nødvendige data (Johannessen et al., 2016).

Det ble valgt ut to ansatte som jobber i 100 % stilling, disse har i prosjektet gått over til langvakter hver fjerde helg istedenfor vanlige vakter hver tredje helg. De hadde 100 % stilling også før prosjektet. En ansatt har gått over til vanlige vakter hver andre helg istedenfor hver tredje helg, og hun har heller ikke økt sin stillingsprosent. To ansatte har fått økt sine stillingsprosent i prosjektet, mens den siste har uendret prosent etter eget ønske. I hvilken grad de ansatte er påvirket av fleksiturnusprosjektet kan påvirke hvordan de svarer på spørsmålene. På den andre siden er fleksiturnusprosjektet et prosjekt som hele avdelingen er en del av, uansett om ansatte har fått økt stillingsprosent eller endringer i turnusen.

Avdelingslederen ble også intervjuet om de samme aspektene som de ansatte. Hensikten med dette var at avdelingslederen er en del av kulturen og dynamikken i avdelingen, og hennes svar ville derfor kunne gi nyttig innsikt i hvordan kvaliteten oppleves etter innføring av fleksiturnus.

Avdelingslederen ble i tillegg spurt om spørsmål mer relatert til organiseringen av prosjektet, fordi et av forskningsspørsmålene søker svar på hvordan ledelsen kan sikre en forbindelse mellom heltidskultur og kvalitet i tjenesten. Lederen for heltidskulturprosjektet i kommunen ble også inkludert. Hun ble inkludert noe senere i studien, fordi jeg så at det var behov for mer empiri på erfaringer rundt organisering og implementering av heltidskulturprosjekter. Lederen for heltidskulturprosjektet jobber mer overordnet i kommunens prosjektgruppe, og hennes erfaringer ville kunne bidra til økt innsikt i hva som er viktig for å sikre en god forbindelse mellom heltidskultur og kvalitet.

3.3 Valg av analysemetode

De kvalitative intervjuene ble tatt opp på båndopptaker, og deretter transkribert. De transkriberte dokumentene ble gjennomgått og sammenlignet for å finne likheter og ulikheter i empirien. De lukkede påstandene i spørreskjemaene ble satt inn i en tabellanalyse. Svarene fra begge spørreskjemaene ble satt inn i samme tabell for å lettere kunne avdekke og illustrere om det var noen endringer i svarene før og etter oppstarten av fleksiturnus.

Det var tre åpne spørsmål nederst i hvert spørreskjema hvor ansatte kunne skrive fritt i et kommentarfelt. Fra disse spørsmålene ble det, som skrevet tidligere, laget kodeskjema for å se tendenser i hva ansatte opplevde som viktigst. Informasjonen fra disse kommentarfeltene er presentert kvalitativt inn i funndelen. Kodeskjemaene er lagt ved som vedlegg til studien. Funnene fra intervjuene er presentert med en tekst under hvert tema, hvor det gjenfortelles hva intervjuobjektene har svart. Det er også gjengitt direkte sitater inn i teksten.

Tematisk analyse er en analysemetode som er mye brukt innenfor kvalitative studier. «Through its theoretical freedom, thematic analysis provides a flexible and useful research tool, which can potentially provide a rich and detailed, yet complex, account of data» (Braun & Clarke, 2006, s. 78). I og med en stor del av denne studien også bruker kvalitativ empiri er denne metoden valgt for å analysere funnene som er gjort. Braun & Clarke (2006) forsøker gjennom sin artikkel og gi en oppskrift på hvordan man skal bruke tematisk analyse. De skriver at tematisk analyse er en metode for å se og analysere mønstre eller temaer, og at det gir en fleksibel og tilgjengelig tilnærming for analysering av kvalitative data.

3.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om påliteligheten til datamaterialet. «Reliabiliteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data» (Grønmo, 2004, s. 240). Det er lettest å måle reliabilitet dersom man innhenter data ved gjentatte innsamlinger, og så sammenligner dataene som har kommet inn. På den måten kan man finne ut om det er ting ved undersøkelsesopplegget eller datainnsamlingen som kan ha utfordret reliabiliteten. Det er imidlertid ikke slik at dette alltid er mulig å gjennomføre, da er det heller viktig at undersøkelsen utformes på en tydelig måte som ikke kan misforstås og at datainnsamlingen blir grundig og presist utført (Grønmo, 2004). Denne studien har brukt ansatte som kilder for å svare på om pasienter og pårørende er fornøyd med kvaliteten i avdelingen, noe som kan påvirke reliabiliteten. Det kan være at svarene ville vært annerledes dersom pasientene og/eller pårørende svarte selv. Ansatte på avdelingen kjenner pasientene og pårørende godt, og det ble derfor vurdert i denne studien at ansatte kunne svare ut ifra sine opplevelser.

Det er også viktig å ha datamaterialets validitet med seg når man driver forskning. Det handler om at man må være påpasselig med at det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og dataene som samles inn. «Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og

datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingene» (Grønmo, 2004, s. 241). Det er forskjell på intern og ekstern validitet. Sammenheng mellom fenomenet og datamaterialet gir intern validitet eller troverdighet. Ekstern validitet har med forskningens overførbarhet og gjøre, om resultatene kan være overførbare til lignende fenomener (Johannessen et al., 2016).

Denne oppgaven har brukt kvantitativ metode som en del av datainnsamlingen. «Den store fordel med kvantitativ metode er at man lettere kan generalisere» (Fekjær, 2016, s.15). Med andre ord kan man i utgangspunktet si at spørreskjema som er brukt i denne oppgaven bidrar til god reliabilitet. Det var imidlertid få mulige informanter, noe som utgjør en svakhet ved denne studien. Det er kun 23 ansatte på avdelingen, og når kun cirka halvparten av disse svarte på spørreskjemaene påvirker det reliabiliteten. Det blir vanskeligere å bruke svarene til å generalisere.

En annen utfordring var at avdelingen hadde oppstart av fleksiturnus 21 desember, og det første spørreskjemaet som søkte svar på hvordan ansatte opplevde status i avdelingen før fleksiturnus ble sendt ut kun 5 dager før prosjektet startet. Det gjorde at noen ansatte svarte på spørreskjema etter at fleksiturnus hadde startet, noe som kan ha gjort det vanskelig for noen å skille mellom status i avdelingen før og etter oppstarten. Denne overlappingen kan ha påvirket validiteten. Et annet aspekt når det kommer til validitet er at det er en mulighet for at de ansatte kanskje har oppgitt svar som ikke stemmer overens med det de egentlig mener.

Den andre delen av datainnsamlingen var intervjuer. Det ble valgt et stille sted hvor intervjuprosessen ikke ble forstyrret. Det som kan ha vært en utfordring er at alle seks ansatte ble intervjuet på samme dag, det vil si at alle seks jobbet sammen på avdelingen den dagen. Det kan derfor være at de ansatte snakket med hverandre om innholdet i intervjuet og hva de hadde svart før de kom en og en til intervjurommet. Avdelingsleder plukket ut hvilke seks ansatte som skulle intervjues, og det kan også påvirke validiteten fordi lederen aktivt kan skjerme forskeren fra de som er misfornøyd.

En annen utfordring kan være at jeg som intervjuer jobber på et bo- og behandlingssenter i samme kommune. Selv om jeg ikke er avdelingsleder på samme bo- og behandlingssenter som de som ble intervjuet, kan det tenkes at de har reflektert over at jeg kjenner deres avdelingsleder. Selv om inntrykket var at de ansatte var ærlige og turte å si ting som kanskje kunne oppleves som upopulært hos ledelsen, kan dette likevel ha vært med på å påvirke validiteten.

Refleksivitet er et aspekt det er viktig å være klar over. Det handler om hvordan forskeren kan påvirke hva som skjer i en intervju situasjon ved å bruke kunnskap han eller hun har fra før. «Forskerens sosiale bakgrunn og samfunnsmessige erfaringer kan påvirke deres oppfatning og forståelse av de samfunnsforholdene som studeres» (Grønmo, 2014, s. 21). I intervjuene i denne studien var dette en reell utfordring fordi jeg som forsker hadde både erfaring som leder fra en annen avdeling i samme kommune, samt også kunnskap om hva hensikten med prosjektet fleksiturnus var. Når intervjuobjektene fikk spørsmål om den første arbeidsprosessindikatoren, som var planlegging, opplevde jeg at de ansatte ikke hadde forstått hensikten med prosjektet. Dette gjorde at de ikke svarte på spørsmålet, men heller snakket om at avdelingen ikke hadde startet med prosjektet enda fordi det på grunn av sykdom ikke hadde vært en ekstra ansatt på jobb. Fordi det ble brukt en semi-strukturert intervjuguide kunne jeg som forsker korrigere intervjuobjektene slik at vi kom inn på riktig spor. Jeg fortalte at en av hensiktene med fleksiturnus er at det ved sykdom fortsatt vil være nok faste ansatte med kompetanse på jobb, og ikke behov for å leie inn vikar. Denne korrigeringen bidro til at de ansatte klarte å svare på resten av spørsmålene.

Jeg opplevde det som utfordrende å finne de riktige spørsmålene for å besvare problemstillingen. Det er første gang jeg har laget slike spørreskjemaer, samt intervjuguide, og ser nok i etterkant at det er ting jeg ville gjort annerledes dersom prosessen skulle gjøres på nytt. Et aspekt jeg ville brukt mer tid på er å forberede formulering av spørsmålene. Prosessen ble noe forhastet fordi jeg skulle rekke å få ut spørreskjema til de ansatte før avdelingen startet med fleksiturnusprosjektet. Dette gjorde at en del av empirien jeg samlet inn ikke hadde sammenheng med det jeg endte opp med å fokusere på tilslutt. Med andre ord, jeg ser i etterkant at spørsmålene kunne vært mer spisset til de ulike indikatorene jeg tilslutt endte med i oppgaven. Det ble behov for å samle inn noe mer empiri, og det ble derfor utført et intervju nummer to med avdelingsleder, samt at prosjektlederen for heltidskultur i kommunen ble intervjuet.

3.5 Ethiske overveielser

Det er viktig at forskeren hele tiden tenker på hva slags konsekvenser forskningen kan ha for både de som blir undersøkt, men også noen ganger for samfunnet. Det vil ikke være mulig å unngå at det oppstår etiske dilemmaer, men det er viktig at forskeren har med seg etikken hele veien og gjør kontinuerlige etiske overveielser. «Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem som forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt» (Jacobsen, 2018, s. 47).

Informert samtykke handler om at den som skal være med på en undersøkelse har fått nok lettfattelig informasjon til å forstå hva han eller hun sier ja til å være med på, samt at det er frivillig å delta. I noen undersøkelser er dette spesielt viktig, for eksempel der man skal bruke barn, psykisk utviklingshemmede eller personer som lider av demenssykdom som informanter (Dalland, 2018). I denne undersøkelsen er det voksne arbeidspåre informanter, og derfor ble det vurdert tilstrekkelig å sende ut et informasjonsskriv til alle, hvor informasjonen ble presentert så kort og lettfattelig som mulig. Informasjonsskriv som er utarbeidet av NSD (Norsk senter for forskningsdata) ble brukt som mal.

I følge Jacobsen (2018) handler krav til privatliv om at man som forsker må vurdere nøye hva slags type informasjon det er nødvendig å samle inn for å få svar på det man lurer på, og om det er mulig å identifisere individer ut ifra spørsmålene. I spørreskjemaene brukt i denne studien ble det ikke tatt med spørsmål som for eksempel alder og kjønn, nettopp fordi det da hadde vært større sjans for å identifisere informantene. Det var heller ikke nødvendig for å få svar på problemstillingen. Krav til å bli korrekt gjengitt er etisk viktig i en undersøkelse. Det vil si å gi en riktig presentasjon av datainnsamlingen. «Det vi skal gjøre, er å presentere data fullstendig der vi mener at dette er viktig for å forstå et resultat. Og det vi skal unngå, er å bruke et resultat som er tatt ut av sin sammenheng, til å argumentere for noe som respondenten helt klart ikke har ment opprinnelig» (Jacobsen, 2018, s. 52). Det ble under intervjuene brukt båndopptaker, og det de ansatte sa ble transkribert i etterkant. Bruk av båndopptaker har bidratt til at ansatte har blitt korrekt gjengitt.

Det ble sendt søknad til NSD (Norsk forskningssenter) 8 desember 2021, og den ble godkjent to dager senere. Det ble utarbeidet informasjonsskriv som ble vedlagt søknaden. Her ble det informert om prosjektets hensikt og problemstilling, samt hva det ville si for informantene å delta. Spesielt det med frivillighet og personvern kan være viktig for de ansatte og vite om. De som ble intervjuet fikk følgebrev de leste og skrev under på før intervjuet, og samtykket til at intervjuet ble tatt opp på båndopptaker.

4 Funn

I denne delen presenteres studiens funn basert på de svarene informantene ga på spørreskjemaene og intervjuene. Datamateriale er innhentet både fra ansatte og fra avdelingsleder og leder for heltidskulturprosjektet, for å få erfaringer med prosjektet og prosessen fra begge sider.

Problemstillingen i studien er hvordan nye arbeidstidsordninger kan gi en bedre opplevd kvalitet blant ansatte i helsevesenet. For å ha mer forskbare spørsmål og gi empirisk grunnlag har jeg valgt å bryte ned problemstillingen til tre forskningsspørsmål.

Det første forskningsspørsmålet er i hvilken grad de ansatte opplever at kvaliteten på arbeidet deres har økt etter innføringen av fleksiturnus. Dette spørsmålet spør direkte om ansatte opplever en endring i kvaliteten. Det andre forskningsspørsmålet søker svar på om det er forskjell på opplevd kvalitet i ukedager og helger. Det siste forskningsspørsmålet søker svar på hvordan ledelsen kan sikre forbindelsen mellom heltidskultur og kvalitet, noe som er viktig for at prosjektet skal bli godt implementert i avdelingen. Funnene kombinerer de kvantitative svarene og de kvalitative utsagnene for å beskrive hva ansatte og ledelsen mener om endringen etter fleksiturnus. I del 5 vil disse funnene bli nærmere drøftet opp imot den valgte teorien.

4.1 Funn fra spørreundersøkelsene og intervjuer med ansatte

Funnene blir presentert ved å først vise tabellene med resultatene fra de kvantitative spørreundersøkelsene, og deretter en forklaring på hva tabellen viser. Tabellene gir ikke grunnlag for å bruke statistiske uttrykk for å beskrive materialet, men de er med på å danne et bilde av hvordan de ansatte opplever endringene. Etter forklaringen av tabellene presenteres de kvalitative funnene fra kommentarfelt i spørreundersøkelsene, og intervjuer med ansatte og avdelingsleder. Tilslutt i funndelen legges resultatene fra intervjuene med avdelingsleder og leder for heltidskulturprosjektet fram, med fokus på fleksiturnus fra et ledelsesperspektiv.

4.1.1 Fornøyde pasienter og pårørende

Tabell 1 viser hva de ansattes svarer på påstanden om at pasientene er fornøyd med tilbudet de får på avdelingen.

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Pasientene er fornøyd med tilbudet de får på Tusenfryd					
Før fleksiturnus	1	1	11	0	13
Etter fleksiturnus	0	1	13	1	15

Fokus på heltidskultur gjør at det er flere ansatte med høye stillinger på en avdeling, noe som kan påvirke kvaliteten på tjenesten som gis til pasientene (Moland & Bråthen, 2019). Resultatene viser at de ansatte opplever at pasientene er fornøyde med tilbudet de får på avdelingen både før og etter fleksiturnus. Det er en som har svart svært uenig/uenig på spørsmålet før fleksiturnus, mens ingen har svart det etter fleksiturnus, som viser en tendens til at pasientene er noe mer fornøyde etter at fleksiturnus startet. Det er to flere som har svart på spørreskjema som handler om hvordan det oppleves etter fleksiturnus, også disse to har svart at de er enig eller svært enig i påstanden. Spørsmålet er litt generisk og kan derfor være litt vanskelig å ta stilling til hvis man ikke opplever at ting er generelt veldig dårlig.

Flere ansatte sier at faste ansatte som kjenner pasientene er viktig for at pasientene skal få gode dager i avdelingen, og for at det skal være nok fokus på hva som er viktig for pasientene på individnivå. Ansatte opplever at det er mer kompetanse i avdelingen og en mer stabil arbeidsstokk etter fleksiturnus startet. Ansatt C forteller: «*Pasientene søker jo til de som er i høye stillinger og som er her mye. De kjenner igjen ansikter og stemmer*». Avdelingsleder opplever at pasientene er mer fornøyd etter oppstart av fleksiturnus. Hun sier at de ansatte oppleves som tryggere i jobben sin, og hun relaterer det til at mange nå har en høyere grad av tilstedeværelse på jobb. Høyere grad av tilstedeværelse kan gjøre at pasientene opplever mer stabilitet og bedre oppfølging.

Pasientene på avdeling Tusenfryd har demens-sykdom, noe som gjør personsentrert omsorg ekstra viktig. Tabell 2 viser hva de ansatte svarer på påstanden om at pasientene får god personsentrert omsorg.

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Vi gir pasientene god personsentrert omsorg					
Før fleksiturnus	1	0	11	1	13
Etter fleksiturnus	0	1	14	0	15

Resultatene viser at det er flere som mener at avdelingen gir god personsentrert omsorg etter oppstart av fleksiturnus. Det er to flere som har svart på det siste spørreskjemaet, de to har også svart at de er enig eller svært enig i påstanden. Dette spørsmålet er enda mer konkret enn det forrige, og ansatte kan muligens lettere knytte dette spørsmålet opp mot egen arbeidsinnsats i avdelingen. Derfor kan det muligens også være lettere å si seg enig eller uenig i denne påstanden.

For å kunne gi personsentrert omsorg er det avgjørende å ha godt kjent personale på jobb. Det å ha ansatte på jobb som kan de små «nøkklene» man trenger for å få hjulpet pasientene skaper tillit hos pasientene. Ansatt B forteller: «Vi blir veldig godt kjent med pasientene og får mye tillit. De henvender seg ofte til oss som er der ofte fordi det er et kjent ansikt». Det blir fort uro blant pasienter med en demensdiagnose, og de er veldig avhengig av personalet da de ofte selv ikke klarer å kommunisere sine ønsker og behov.

Tabell 3 viser hva de ansattes svarer på påstanden om at pårørende er fornøyd med kvaliteten i avdelingen.

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Pårørende er fornøyd med kvaliteten i avdelingen					
Før fleksiturnus	1	1	10	1	13
Etter fleksiturnus	0	0	15	0	15

Resultatene viser at ansatte opplever at pårørende er fornøyd med kvaliteten. Det er noen flere som mener at pårørende er mer fornøyd etter oppstart av fleksiturnus. Alle ansatte er enten enig eller svært enig i påstanden etter fleksiturnus, mens før fleksiturnus er det en som er svært uenig eller uenig, en som svarer verken eller og en som svarer vet ikke. Det var med andre ord en mer tydelighet fra ansatte at de mener pårørende er fornøyd med kvaliteten etter fleksiturnus.

Påstanden måler hvordan ansatte opplever pårørendes fornøydhet. Formuleringen er ganske vid, noe som kan gjøre at de ansatte tenker på ulike ting når de svarer. Noen ansatte tenker kanskje at pårørende må være fornøyd med alt for å svare enig/svært enig, mens andre ikke tenker på den måten. Det er også slik at det alltid er noen pårørende som uttrykker sin fornøydhet eller sin misnøye mer enn andre, og noen pasienter har kanskje ikke pårørende i det hele tatt. Det kan også være forskjell på hva pårørende definerer som viktig, og da blir det også forskjell i hva som blir kommunisert til de ansatte. Likevel viser svarene en tendens til at pårørende er mer fornøyd etter fleksiturnus, noe som kan være et uttrykk for økt kvalitet.

Alle seks ansatte legger vekt på kontinuitet i tjenesten under intervjuene. Flere sier at kvalitet på den pleien pårørende opplever at sine nærmeste får blir bedre når det er ansatte på jobb som kjenner pasientene godt. Kontinuitet gjør at pasientene faller mer til ro i avdelingen.

Ansatt E forteller:

«Ja, en merker det veldig på uroen på stua om det er nye ansikter. Pasientene er kanskje ikke vant til hvordan vikarene jobber. Jeg tenker at det finnes så mange vikarer som er kjempeflinke og ufaglærte som er kjempeflinke, men det er bare at pasientene kjenner ikke dem og da kan de bli urolige».

Når det er tydelig for pårørende at det er ansatte på jobb som kjenner pasientene godt kan det gi økt tillit til at deres nærmeste har det bra i avdelingen. Det gjør at pårørende kan senke skuldrene mer, og ikke føle at de må være tilstede i avdelingen hele tiden. Avdelingsleder sier at ansatte med høye stillinger i avdelingen gjør at pårørende opplever bedre samarbeid.

4.1.2 De ansatte opplever bedre planlegging på avdelingen

Tabell 4 viser hva de ansattes svarer på påstanden om at de klarte å planlegge arbeidet så alt ble gjort innen arbeidsdagen var omme.

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Vi klarte å planlegge arbeidet så alt ble gjort innen arbeidsdagen var omme					
Før fleksiturnus (ukedag)	2	4	6	1	13
Før fleksiturnus (helg)	2	4	7	0	13
Etter fleksiturnus (ukedag)	1	2	11	1	15
Etter fleksiturnus (helg)	1	2	11	1	15

Planlegging er viktig for å skape god flyt i arbeidshverdagen. Planlegging kan være med å sikre at det blir rett ansatt til rett tid til rett pasient (Andersen & Andersen, 2015). Resultatene viser at ansatte opplever en tydelig bedring på planlegging i avdelingen etter oppstart av fleksiturnus. Når det kommer til forskjellen på ukedager og helg oppleves det ganske likt. Med andre ord, ansatte opplever at de klarer å planlegge arbeidet så alt blir gjort både i ukedagene og i helgene. Dette spørsmålet er veldig konkret, og det bør være lett å se for seg den siste vekten man hadde og hvordan man selv opplevde planleggingen på vekten.

Tabell 5 viser hva de ansatte svarer på påstanden om at planleggingen var optimal.

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Jeg syns planleggingen vår var optimal					
Før fleksiturnus (ukedag)	2	5	5	1	13
Før fleksiturnus (helg)	2	4	7	0	13
Etter fleksiturnus (ukedag)	1	3	10	1	15
Etter fleksiturnus (helg)	1	4	10	0	15

Resultatene viser at de ansatte opplever en mer optimal planlegging etter fleksiturnus. Før fleksiturnus var det flere som opplevde optimal planlegging på helgene, mens etter fleksiturnus er det mer jevnt fordelt på dagene i uka. Med andre ord, ansatte syns ikke lenger det er forskjell på ukedager og helger når det kommer til optimal planlegging. Dette spørsmålet er også konkret, men det er også slik at ulike individer definerer hva som er optimal planlegging på forskjellig måte. Det viser likevel en tendens samlet for avdelingen.

I intervjuene ble de ansatte spurt om hva de tenker om planlegging av arbeidsdagen etter oppstart av fleksiturnus, og om det har forandret seg siden oppstarten. Dette var det første spørsmålet ansatte fikk under intervjuene, og ingen av de seks svarer egentlig på spørsmålet.

Ansatt A forteller:

«Vi har ikke merket så mye til det på en måte. Jeg har jo en del sånne fleksivakter fra 10 til 6, men det jeg har merka mest er jo at de har blitt flytta på for jeg har jo ikke hatt en eneste sånn vakt enda. Men det er fordi det har vært mye sykdom da. Vi har jo ikke merka noe til de ekstra ressursene liksom».

Istedenfor å svare på spørsmålet om planlegging hadde de ansatte et større behov for å få kommunisert at de ikke opplever at de har startet med fleksiturnusprosjektet enda. Ansatt B forteller: *«Vi har ikke merka noe til den. Jeg tror ikke vi har begynt å bruke den enda».*

Alle seks ansatte relaterer det til at det har vært mye sykdom på avdelingen. Dette funnet viser seg også i spørreskjemaet, hvor svært mange svarer at de ikke kan uttale seg eller at de ikke opplever noen endring.

4.1.3 De ansatte opplever at kompetansen har økt

Tabell 6 viser hva de ansatte svarer på påstanden om at det var tilstrekkelig kompetanse blant personalet på vakt

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Det var tilstrekkelig kompetanse blant personalet på vakt					
Før fleksiturnus (ukedag)	3	2	6	2	13
Før fleksiturnus (helg)	4	2	7	0	13
Etter fleksiturnus (ukedag)	1	0	13	1	15
Etter fleksiturnus (helg)	3	2	10	0	15

God kompetanse vil være med å sikre kvaliteten på avdelingen, samt å få fornøyde pasienter og pårørende (Koopmans et al., 2018). Resultatene viser at ansatte opplever en tydelig forbedring på kompetanse i avdelingen etter oppstart av fleksiturnus. Selv om det er få svar samlet sett kan man se at det er et tydelig flertall som er enig eller svært enig i at det var tilstrekkelig kompetanse. Ansatte opplever kompetansen bedre etter fleksiturnus både på vaktene i ukedagene og i helgene. Hvis man sammenligner ukedag og helg er det ganske mange flere som mener at det er bedre kompetanse på ukedagene etter fleksiturnus enn før fleksiturnus. Det er flere som mener det er bedre kompetanse også i helgene etter fleksiturnus, men forskjellen er ikke like tydelig som i ukedagene.

Kompetanse er den indikatoren som ble nevnt flest ganger som viktig for god kvaliteten på tjenesten pasientene får. Alle seks ansatte sier at kompetanse har mye å si, og at de slapper mer av når de vet at det er flere med god kompetanse på jobb. Det blir lettere å stole på at alle gjør det de skal på en god måte, og at ingen behøver å bære ansvaret for at pasientene skal få god pleie helt på egne skuldre.

Ansatt E forteller:

«Det gjør veldig mye, man slapper mye mer av. Om man vet at folk kan jobben sin.. da slipper man å tenke på alle pasientene liksom, da kan man bare passe på de man har og så trenger man ikke passe på alle».

Sykepleierne som ble intervjuet snakket spesielt mye om kompetanse på jobb. De føler at de må ta ekstra ansvar når det er få kollegaer med kompetanse. Sykepleierne forteller om et overordnet ansvar for pasientene på avdelingen, og for å kunne ta det ansvaret på en god måte er de avhengig av at det er flere på jobb med kompetanse. Avdelingsleder sier at det ofte er sykepleierne som drar

lasset når det kommer til dokumentasjonsarbeid, og at det er positivt at helsefagarbeiderne nå får høyere stilling slik at de kan være mer aktive rundt den helhetlige oppfølgingen av pasientene.

Ansatt D forteller:

«Kompetanse påvirker jo veldig det. Det er positivt. Det er jo tryggere å være på jobb. Spesielt når man er alene sykepleier på vakta så er det jo veldig viktig, eller veldig betryggende å vite at man har flere kompetente folk med seg liksom. Så kan man ta litt beslutninger sammen og drøfte ting».

Det hender ofte at man er eneste sykepleier på vakt, og da er sykepleierne avhengig av å ha andre kollegaer de kan drøfte saker og ta beslutninger sammen med. Selv om det er sykepleieren som har det overordnede ansvaret foran helsefagarbeiderne og assistentene, er det en stor hjelp og trygghet å ha andre og sparre med i vanskelige situasjoner.

Alle seks ansatte skryter av vikarene som jobber på avdelingen, de opplever at det er flinke vikarer som har jobbet lenge i avdelingen. Ansatt D forteller: *«Det er mange assistenter som er kjempeflinke, det er ikke det, men de har ikke de samme forutsetningene for å kunne se det samme».* Selv om vikarene uten formelle kompetanse er flinke, har de ikke forutsetningene til å klare å ha den samme oversikten over det faglige som de med helsefaglig utdanning. Avdelingsleder sier at hun opplever en tydelig bedring på kompetanse i avdelingen, både formell og uformell kompetanse. Hun påpeker også at på grunn av fleksiturnus er det flere med formell kompetanse som har flere vakter i avdelingen, og skulle det bli sykdom er det ikke behov for å leie inn en potensiell ufaglært vikar. Hun trekker frem eksempel om medisinhåndtering, etter fleksiturnus har det ikke vært behov for bistand fra andre avdelinger til medisint levering, slik det oftere var behov for tidligere.

4.1.4 Samarbeid: ikke like tydelig endring

Tabell 7 viser hva de ansatte svarer på påstanden om at de samarbeidet godt om å fordele arbeidsoppgaver.

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Vi samarbeidet godt om å fordele arbeidsoppgaver					
Før fleksiturnus (ukedag)	1	1	10	1	13
Før fleksiturnus (helg)	1	0	12	0	13
Etter fleksiturnus (ukedag)	1	2	11	1	15
Etter fleksiturnus (helg)	2	3	9	1	15

Samarbeid kan være med på å bidra til bedre løsninger for pasientene fordi det er flere som er sammen om å diskutere ulike utfordringer (Van der Heijden et al., 2009). Resultatene viser at ansatte opplever at det er veldig likt før og etter fleksiturnus når det kommer til ukedagene. Når det gjelder helgene er det en forskjell før og etter fleksiturnus, da opplever ansatte bedre samarbeid om å fordele arbeidsoppgaver før fleksiturnus startet.

Tabell 8 viser hva de ansatte svarer på påstanden om at arbeidsflyten var dårlig i avdelingen.

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Generelt var arbeidsflyten dårlig i avdelingen					
Før fleksiturnus (ukedag)	9	2	0	2	13
Før fleksiturnus (helg)	13	0	0	0	13
Etter fleksiturnus (ukedag)	11	1	2	1	15
Etter fleksiturnus (helg)	12	2	1	0	15

På påstanden om at arbeidsflyten var dårlig i avdelingen viser resultatene at de ansatte er uenig i dette. De aller fleste mener arbeidsflyten i avdelingen er god både før og etter fleksiturnus. Når det kommer til opplevelsen av forskjeller på ukedag og helg er det ganske likt etter fleksiturnus. Før fleksiturnus startet var det imidlertid flere som mente at arbeidsflyten var dårligere i ukedagene enn i helgene. Måten denne påstanden er presentert på kan virke negativt ladet for noen. Det kan derfor tenkes at ansatte har svart så tydelig på svært uenig/uenig på grunn av dette. Dersom påstanden hadde vært at arbeidsflyten var god kan det tenkes at det kunne gitt et annet resultat.

Tabell 9 viser hva de ansatte svarer på påstanden om at de var i stand til å hjelpe hverandre ved behov.

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Vi var i stand til å hjelpe hverandre ved behov					
Før fleksiturnus (ukedag)	0	0	12	1	13
Før fleksiturnus (helg)	0	0	13	0	13
Etter fleksiturnus (ukedag)	1	0	13	1	15
Etter fleksiturnus (helg)	1	2	12	0	15

Resultatene viser at de ansatte mener de var i stand til å hjelpe hverandre ved behov både før og etter fleksiturnus. Når det kommer til opplevelsen av forskjell på ukedager og helg er det ganske likt, dog er det noen flere som er uenig eller svarer verken eller når det kommer til helg etter fleksiturnus. Selv om de kvantitative funnene er usikre på grunn av antall som har svart viser det en

tendens til at det er vanskeligere å hjelpe hverandre ved behov i helgene etter fleksiturnus startet. Selve påstanden kan muligens tolkes på ulike måter. Noen reflekterte kanskje over om de har kompetanse eller kjennskap nok i avdelingen til å kunne hjelpe kollegaene sine, mens andre kan reflektere over om de har hatt nok tid til å kunne gjøre det. Det er med andre ord flere ting som kan gjøre at man ikke har vært i stand til å hjelpe kollegaene.

Samarbeid var en av indikatorene som oftest ble koblet sammen med det å gi pasientene god kvalitet på tjenesten. Da de ansatte ble spurt om hva som skal til for å få et godt samarbeid på jobb understreker de fleste at kommunikasjon er viktig. Ansatt F forteller: *«Hva er viktig? Det er kommunikasjon, at man har en god kommunikasjon»*. Forutsigbarhet og arbeidsmiljø blir også nevnt, samt det å være fleksibel i arbeidshverdagen og å være raus med hverandre for å få arbeidshverdagen til å flyte best mulig.

Tre av de ansatte trekker spesielt frem planlegging, det å ha en plan for dagen som et katalysator for å få et godt samarbeid med kollegaene. Ansatt D forteller: *«At vi ser hverandre og planlegger, og gir hverandre beskjeder underveis»*. De forteller at det er lettere å samarbeide med hverandre hvis man har en plan for dagen, og at det gir en viktig forutsigbarhet som gjør at arbeidsdagen flyter bedre.

Ansatt A forteller:

«Planlegging og sånn hjelper jo veldig da. Det er jo lettere å samarbeide når man har en plan for dagen. Og så er det jo greit med litt forutsigbarhet og vite litt hvem man jobber sammen med, at det ikke er så mange forskjellig. Det også hjelper jo. Da kjenner man hverandre godt og vet hvordan alle jobber og sånn».

Her peker den ansatte på at det er lettere å både planlegge dagen godt og å samarbeide når man jobber sammen med kollegaer man kjenner godt.

På spørsmål om samarbeid har forandret seg etter oppstart av fleksiturnus er det to ansatte som sier at det er bedre samarbeid etter fleksiturnus. De relaterer det til at det er flere ansatte med lang erfaring som gjør noe med hele roen i avdelingen, og i tillegg at det er flere som nå tar ansvar for oppgaver. Fire sier imidlertid at de ikke opplever endring i samarbeidet med kollegaer etter fleksiturnus startet. Avdelingsleder sier at hun opplever at det er bedre samarbeid blant de ansatte

etter fleksiturnus fordi grunnbemanningen er økt. Det er flere som senker skuldrene mer, og de er derfor mer åpne for samarbeid med sine kollegaene.

4.1.5 De ansatte opplever mer kollektiv ansvarsfølelse på ukedagene

Tabell 10 viser hva de ansatte svarer på påstanden om at alle kollegaene tok like stort ansvar for arbeidsoppgavene.

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Alle mine kollegaer tok like stort ansvar for arbeidsoppgavene					
Før fleksiturnus (ukedag)	5	4	3	1	13
Før fleksiturnus (helg)	4	2	7	0	13
Etter fleksiturnus (ukedag)	2	1	10	2	15
Etter fleksiturnus (helg)	3	7	4	1	15

Ansvar for arbeidsoppgaver tas oftere av de som har høye stillinger i avdelingen. For å få et sterkt fokus på fag forutsetter det ansatte med høye stillingsprosenter (Moland & Bråthen, 2019).

Resultatene viser at ansatte mener at kollegaene tok mer felles ansvar for oppgaver etter fleksiturnus, men kun når det gjelder ukedagene. Det er syv flere som svarer at de er enig eller svært enig i at kollegaer tar mer ansvar for arbeidsoppgaver når de kommer til ukedagene. I helgene er det på den andre siden flere som er enige i at kollegaene tok mer ansvar før fleksiturnus. Det at man opplever at kollegaer tar ansvar for arbeidsoppgaver kan henge sammen med flere av de andre temaene i denne studien, spesielt samarbeid.

De ansatte understreker at det er viktig for både kvaliteten og samarbeid at alle tar sin del av ansvaret i avdelingen når det kommer til både pasientene og til andre forefallende oppgaver. For å få til dette er det viktig at det er folk på jobb som er godt kjent med rutiner og systemer, og som kjenner pasientene godt. Ansatt D forteller: «*Jo mer man er der jo tryggere blir man jo på en måte da og får med seg mer av informasjonen og det som skjer egentlig*». Hvis alle tar ansvar for arbeidsoppgavene på avdelingen kan alle slappe mer av, og stole på at kollegaene gjør den jobben de skal. En ansatt med mye ansvarsfølelse vil oftere søke informasjon og ta ansvar for oppfølgingen av pasientene. Det kan bidra til å fremme nye løsninger og ideer, og kunne resultere i mer helhetlig oppfølging for pasientene.

Ansatt A forteller:

«Det er flere som tar ansvar, flere som føler ansvarsfølelse. Da blir det jo bedre pleie og stell bare av det. Flere som kjenner pasientene godt og vet de daglige rutinene på avdelingen. Alt det gjør jo at det blir bedre pleie og omsorg for pasienten».

Ansatte med høye stillinger i avdelingen tar ofte mer ansvar for felles oppgaver, fordi de oftere er på jobb. Motivasjon for arbeidsoppgavene er også viktig for at ansatte skal føle ansvar. Det som i hovedsak motiverer de ansatte er det å gjøre noe bra for pasientene og at det er et godt arbeidsmiljø. Intervjuobjekt C forteller: *«Det er jo gruppa, pasientgruppa, faget og kollegaene».* Dersom ansatte ikke finner noe som motiverer dem på jobb, kan det å få høyere stilling i avdelingen påvirke kvaliteten i negativ retning.

Avdelingsleder opplever at de ansatte er mer positive til å ta ansvar i avdelingen etter fleksiturnus, spesielt de som har fått stillingene sine økt opp imot 80 prosent. Er det mange ansatte med små stillinger er det færre som tar ansvar.

Avdelingsleder forteller: *«Det er jo det de som har gått i store stillinger har sagt det. De som går i små stillingen de bare gir ansvaret over til de som har stor stilling. Og så er det de i store stillinger som hele tiden må dra ting som tiltaksplaner, oppfølging av pasientene, med pårørende og alt sånt»*

Det er flere av sykepleierne på avdelingen som gir uttrykk for at det fort blir de som sitter med mye av jobben fordi de med mindre stillingsprosent gir oppgavene over til dem. Dette kan handle om flere ting, for eksempel at ansatte i mindre stillingsprosent ikke føler de mestrer arbeidsoppgavene eller at de tenker at de ikke skal tilbake på avdelingen på mange dager.

4.1.6 De ansatte opplever et godt arbeidsmiljø

Tabell 11 viser hva de ansatte svarer på påstanden om at det sosiale arbeidsmiljøet er godt i avdelingen.

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Det sosiale arbeidsmiljøet er godt i avdelingen					
Før fleksiturnus	0	1	12	0	13
Etter fleksiturnus	0	1	14	0	15

Et godt arbeidsmiljø kan påvirke kvaliteten pasientene får fordi ansatte som har det bra på jobb er både mer motivert og har et større pasientfokus (Andersen et al., 2020). Resultatene viser at ansatte helt tydelig mener at arbeidsmiljøet på avdelingen er bra. Begrepet arbeidsmiljø vil kunne tolkes forskjellig fra individ til individ, men spørsmålet er ment å skulle fange opp det generelle inntrykket på avdelingen. Det er to flere som er enig eller svært enig etter fleksiturnus, men dette handler om at det er to flere informanter som svarte på det siste spørreskjemaet.

De fleste sier at det er god kommunikasjon mellom ansatte på avdelingen, at de kjenner hverandre godt og er trygge på hverandre. Intervjuobjekt E forteller: *«Jeg føler det er veldig bra. Jeg føler vi har bra kommunikasjon og vi har et bra miljø mellom oss som jobber sammen»*. Ansatte definerer trygghet både som det å vite at det er flere med kompetanse på jobb som de kan ha tillit til, og også at man er så trygge på hverandre at man kan være seg selv. En ansatt forteller imidlertid at hun opplever at noen kollegaer ikke er like motivert for jobben lenger, og at det derfor er vanskelig å få alle med på å dra i samme retning. Denne utfordringen opplevde den ansatte både før og etter fleksiturnus.

Tabell 12 viser hva de ansatte svarer på påstanden om at de kjenner hverandre godt i avdelingen.

	Svært uenig/uenig	Verken eller	Enig/svært enig	Vet ikke/ubesvart	Sum
Vi kjenner hverandre godt på avdelingen					
Før fleksiturnus	0	2	11	0	13
Etter fleksiturnus	0	2	13	0	15

Resultatene viser en helt tydelig tendens til at ansatte mener at de kjenner hverandre godt. Det å kjenne hverandre kan indikere at man er kjent med hverandres styrker og svakheter, noe som kan påvirker vår oppfattelse av andre. Moland & Bråthen (2019) skriver om at det å kjenne hverandre påvirker hvordan arbeidsdagen blir. Det er noen flere som svarer at de kjenner hverandre bedre etter oppstart av fleksiturnus, men dette handler også om at det er to flere som har svart på det siste spørreskjemaet.

Arbeidsmiljø er ikke noe som endres over natta. Det kan være at de ansatte på avdelingen ikke har gått i fleksiturnus lenge nok til å klare å se at det er en endring i arbeidsmiljøet. Avdelingsleder sier at ansatte uttrykker at de har det bedre på avdelingen etter fleksiturnus. Hun opplever at ansatte er roligere nå på grunn av den økte grunnbemanningen, og at det påvirker arbeidsmiljøet i positiv

retning. Hun forteller også at ansatte ikke lenger ser i vaktboka flere dager i forveien for å se hvem de skal jobbe sammen med, som kan være en indikasjon på bedre samarbeid og bedre arbeidsmiljø.

4.1.7 Har fleksiturnus ulike konsekvenser for ukedag- og helgevakter?

På spørsmål om det oppleves forskjell på vakter i ukedagene og i helgene er de ansatte veldig delt. To stykker sier at vaktene er roligere i helgene etter fleksiturnus, dette relaterte de til at det ofte er mindre administrative oppgaver å gjøre i helgene. En sier at hun opplever at det er veldig likt å ha vakter i ukedager og i helgene. Flere av de ansatte snakker om endringer i kompetanse på vaktene etter at fleksiturnus startet. En ansatt sier at hun opplever at det er noe ulik kompetanse på helgene, at noen helger er bedre dekket med kompetanse enn andre. En annen sier at hun opplever at det er mindre kompetanse på helgene, og den siste svarte at det oppleves at det er mer kompetanse på helgevaktene nå enn før fleksiturnus.

Selv om helgene er bemannet med mer formell kompetanse etter oppstart av fleksiturnus, kan man ikke se ut fra svarene de ansatte gir at de opplever en tydelig endring. Det er godt kjent for ledere i kommunen at det kan være en utfordring å dekke helgevaktene med formell kompetanse, men ut ifra svarene de ansatte gir kan man sette et spørsmålstegn ved om de ansatte egentlig oppfatter det som en utfordring på samme måte.

Det ble i spørreskjema spurt et direkte spørsmål som handlet om hva slags forskjeller de ansatte opplever på å jobbe ukedag og helg. Før fleksiturnus var det fem stykker som nevnte at det er mer ro i avdelingen, fem stykker nevnte mindre planlagte arbeidsoppgaver og tre stykker nevnte manglende kompetanse på jobb. Etter fleksiturnus er det en endring i svarene. Det er da tre stykker som svarte at det er mer ro i avdelingen i helgene, og det er kun en som svarte at det er mindre planlagte praktiske oppgaver. Det er ingen som svarte at det er manglende kompetanse på jobb. Etter at fleksiturnus ble innført sier en at hun synes det er mer stabil arbeidskraft i helgene.

Avdelingsleder sier at det er mer ro i avdelingen i helgene, noe som gjør at ansatte kan styre arbeidsdagen sin mer selv. I helgene er det ikke planlagte oppgaver som for eksempel legevisitt, som gjør at sykepleierne kanskje oftere har tid til å sette seg ned med dokumentasjonsarbeid. Det er også økt grunnbemanningen i helgene etter fleksiturnus, noe som har gitt mer kompetanse. Tre ansatte jobber nå annenhver helg og fire ansatte jobber langvakter hver fjerde helg. Avdelingsleder forteller at det derfor ikke lenger er den usikkerheten som mange ansatte har følt på tidligere, at de

kanskje bare skal jobbe sammen med ufaglærte. Det er også mange vikarer som enten er utdannet helsefagarbeidere, eller er under ulike utdanningsløp innenfor helsefag.

4.2 Fleksiturnus fra et ledesperspektiv

Det er utført intervju både med avdelingsleder på avdelingen og med prosjektlederen for heltidskultur i kommunen. Bakgrunnen for å intervju disse var å få informasjon om hvordan prosjektet har blitt informert om og implementert i avdelingen, og hva som kan bidra til å sikre god implementering. Det var også ønskelig å høre hvordan de har opplevd prosessen, og hva de ser som hensikten med å ha fokus på heltidskultur. Avdelingslederen ble også intervjuet om de definerte indikatorene for kvalitet, svarene på dette er flettet inn sammen med svarene til de ansatte tidligere i funndelen.

4.2.1 Gevinster ved å tenke heltid

Første spørsmålet var hva slags gevinst man ser for seg ved å gå inn i et slikt prosjekt.

Avdelingslederen svarer at det var kompetanseheving og stabilitet som pekte seg ut som viktig for henne, noe som lettere kan oppnås ved å ha ansatte i høye stillinger. Det å ikke trenge å leie inn vikarer ved sykefravær, fordi det fortsatt er ansatte med kompetanse på jobb, var viktig for avdelingslederen. Et ønske om at flere skal ta ansvar for arbeidsoppgaver var en annen endring avdelingslederen håpet å oppnå ved å få flere ansatte inn i høyere stillingsprosenter. Avdelingsleder sier: *«Det er alltid noen i større stillinger som tar det ansvaret tenker de med mindre stillinger. Jeg er jo her så lite så jeg har ikke helt innblikk i det, kan de ofte si»*. Det er positivt å få ansatte opp i høyere stillingsprosenter, slik at det er flere som er med å dra lasset i avdelingen.

Prosjektlederen for heltidskultur svarer at det er mange gevinster, men det å få flere kontinuitetsbærere er viktig både for pasientene, arbeidsmiljøet og for ledelsen. Prosjektlederen sier: *«De ansatte kjenner hverandre, de kjenner pasientene, de er mye på jobb, de er trygge og kan rutinene»*. Det gjør at både andre kollegaer, pasienter, pårørende og lederen opplever en helt annen kontinuitet i avdelingen. Færre ansatte gjør at lederen har færre personer og organisere.

4.2.2 Involvering av tillitsvalgte

Lederne ble videre spurt om involvering av tillitsvalgte. Avdelingsleder forteller at det ikke er egne plasstillitsvalgte på hennes avdeling, og at det var plasstillitsvalgte på andre avdelinger på huset som derfor var med i prosessen. Hovedtillitsvalgte i kommunen ble også inkludert. Hovedtillitsvalgte ble

informert helt i starten, men ble nok ikke inkludert aktivt i prosessen før etter en stund.

Tilbakemeldinger fra hovedtillitsvalgte viste at de opplevde å ha fått for lite informasjon, og at prosessen gikk for fort. Prosjektlederen snakker om viktigheten av god forankring for å lykkes med heltidsprosjekter. For å sikre en god forankring er det viktig å få tillitsvalgte med på laget, og at man gjennom gode prosesser kan involvere alle. Det er viktig å ansvarliggjøre tillitsvalgte og samarbeide om å få en bedre avdeling. Det er også viktig å lytte til tilbakemeldinger fra tillitsvalgte, de fanger noen ganger opp ting fra ansatte som ikke lederen gjør.

4.2.3 Omdisponering av midler

For å få til et prosjekt som fleksiturnus er omdisponering av økonomiske midler viktig. Det er ikke penger til å bemanne opp avdelingen, avdelingen får ikke økt årsverksrammen. Avdelingslederen forteller at penger fra variabel lønn ble omdisponert inn i prosjektet. Variabel lønn vil si blant annet penger som ligger i sykefraværsbudsjettbudsjett. Hun sier at det lå i planen at det var slik de skulle løse det økonomiske, og at økonomirådgiver for seksjonen var med og hjalp for å se hvor mye midler som kunne brukes inn i prosjektet. Økonomirådgiver regnet på hvor mye av ekstravaktbudsjettet og korttidsfraværsbudsjettet som kunne brukes. Avdelingsleder sier: *«Jeg synes ikke det ble så mange vakter jeg kunne ha fleksivakter på. Jeg skulle gjerne hatt det hver dag»*. Det var med andre ord et ønske fra avdelingsleder å kunne ha økt grunnbemanning flere vakter i uken. Det var også et tema hvilket tidspunkt fleksivakten skulle legges på. Det ble her tatt hensyn til de ansattes ønske om at det ble en mellomvakt, slik at eventuell forskyvning i tid ikke ble så stor. Prosjektlederen forteller at det ikke er lagt ekstra penger i prosjektet, men at avdelingen bruker sitt eksisterende budsjett ved å omdisponere midler. Prosjektleder sier: *«Det krever god styring fra lederen, men de får god hjelp fra økonomirådgiver»*.

4.2.4 Visjon for prosjektet

Det ble også spurt om det ble laget en visjon for prosjektet, som videre ble markedsført til de ansatte. Avdelingslederen sier at det ikke ble laget en visjon, men at det ble informert om prosjektet på et personalmøte før det ble bestemt at avdelingen skulle være med. Det ble senere avholdt et eget personalmøte hvor det ble snakket om konkrete detaljer rundt prosjektet. Informasjon er viktig for at ansatte skal forstå, og ikke minst for å forankre et prosjekt. De ansatte fikk være med å bestemme hvilket tidspunkt fleksivakta skulle ha. Ansatte skulle heller ikke behøve å jobbe på andre avdelinger på huset, samt at det var lov å si nei til å bytte vakt dersom det ikke passet. Avdelingsleder sier: *«Vi ble enig på personalmøte at ingen skulle bli tvunget til å forskyves. Det ble gjort for at de ansatte skulle være positive til prosjektet»*. Avdelingslederen sier at dette gjorde at de

ansatte følte seg hørt, og at det nå er sjeldent at noen sier nei til å bytte vakt fra mellomvakt til dagvakt eller kveldsvakt.

Prosjektlederen forteller at det ikke ble laget en visjon for de enkelte avdelingene, men reflekterer over at det burde man kanskje gjort for å få en bedre implementering. Hun forteller at prosjektgruppa for heltidskultur i kommunen har laget en egen definisjon på hvordan heltidskultur skal kjennetegnes i Sandefjord kommune. Definisjonen er: «*Heltidskultur i Sandefjord kommune kjennetegnes ved at de fleste jobber heltid og det er normen ved ansettelse*». Det er også laget egne mål for heltidskulturarbeidet i kommunen, som innebærer blant annet at det skal være bedre kontinuitet og kvalitet i tjenesten. Det er også et mål at arbeidet skal bidra til å skapes en felles forståelse mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte for hva det å fokusere på heltidskultur kan gjøre for kvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet.

4.2.5 Rekruttering til prosjektet

Avdelingslederen opplever at rekruttering til prosjektet gikk bra, det var mange som var positive. Det var imidlertid flere ansatte med høye stillinger fra før, så det var mest de med helgestillinger som fikk sine stillinger økt. Hun forteller at de som hadde små stillinger fra før var veldig fornøyd med at de nå fikk høyere stilling. De andre ansatte som hadde høye stillinger fra før var med på å øke antall helgetimer ved at de gikk over til å jobbe annenhver helg eller langvakter hver fjerde helg. Ansatte som økte antall helgetimer gjorde dette frivillig.

Prosjektlederen sier at tiden ble knapp, og at ansatte opplevde at de fikk lite informasjon i begynnelsen. Det kan ha gjort at det ikke ble så lett å få med enda flere ansatte. Prosjektlederen sier: «*Lederen må sikre forankring hos de ansatte, og de må hjelpe de ansatte og forstå*». Ansatte uttrykte før prosjektet startet noe motstand. De var undrende til hva det å ha en fleksivakt ville si for dem, spesielt redsel for å måtte jobbe på andre avdelinger. Avdelingsleder forteller: «*De ansatte synes det virket uforutsigbart, så det var litt spørsmål rundt det*». Tillitsvalgte har gitt uttrykk for at det var en sterk reaksjon hos noen ansatte da de fikk vite at de skulle ha en fleksivakt i turnusen sin. Det opplevdes uforutsigbart og negativt å skulle bli flyttet på kort varsel. Det var og en opplevelse av at prosessen gikk litt raskt, og det ble derfor usikkerhet blant de ansatte om hva de gikk inn i.

4.2.6 Ansattes opplevelse av prosjektets hensikt

Det kan virke som at de ansatte har en annen forståelse av hva prosjektet går ut på enn den ledelsen sitter med. Intervjuer informerte avdelingsleder og prosjektleder om at under intervjuene med de

ansatte svarte alle sammen at de opplever at fleksiturnusprosjektet ikke har startet enda. Dette opplever de er fordi det har vært mye sykefravær på avdelingen. Avdelingsleder sier: *«Hvis de legger i ordet fleksivakt at da er vi på topp så har de egentlig ikke forstått hva den fleksivakta er. De tenker at nå skal vi få et menneske på topp, de har nok bare hørt den»*. Å være på topp vil si at man er i tillegg til grunnbemanningen på den aktuelle vekten. Avdelingslederen sier videre at hun tenker det går mye på forståelsen til de ansatte, fordi ansatte har fått informasjon om hensikten med prosjektet. Hensikten var både at de som ønsket det skulle få økt stilling, og at fleksivakta skulle brukes som vikar ved sykefravær. På den måten skulle avdelingen få økt kompetanseheving, fordi man ikke trenger å leie inn vikarer. Avdelingsleder sier også at den manglende forståelsen viser at hun som leder kunne gitt enda mer informasjon, både på forhånd og underveis i prosjektet.

Avdelingslederen reflekterer rundt hva de ansatte har forstått av informasjon de har mottatt: *«De har vel hele tiden tenkt at det er økt grunnbemanning, nå blir vi en mer på jobb. Det er vel den gulroten de har sett. De ser ikke kompetansehevingen og den at de slipper å ringe etter vikar så mye»*.

Prosjektlederen sier at ansatte kanskje ikke merker kompetansehevingen like godt som lederen, og at det er lederen som slipper å bruke tid på å leie inn folk. Avdelingslederen opplever at bufferen i turnus har vært veldig positiv for avdelingen, det har vært mindre behov for å ringe etter vikarer ved sykdom. Hun forteller at ansatte gir uttrykk for at de har det bedre i avdelingen nå, selv om de kanskje ikke har klart å se alle sidene ved prosjektet.

Prosjektlederen snakker om at tid har vært en av de største hindringene i prosjektet, noe som kan ha påvirket ansattes evne til å forstå prosjektet. Det er viktig at lederen prioriterer å sette av tid slik at ansatte skal ha mulighet til å forstå. Alt måtte gå litt fort fordi prosjektet hadde en frist fra KS, det var et ønske fra dem å ha ting klart til tariffoppgjøret. Prosjektlederen sier: *«Det ble hastverksarbeid»*. En annen utfordring har vært at lederne har så mange andre oppgaver i tillegg til å være i denne prosessen. Prosjektlederen sier at det beste er at lederne informerer jevnlig ut til de ansatte, og at heltidskultur er på agendaen ukentlig.

4.2.7 Tanker fremover

Det siste spørsmålet omhandlet videre arbeid med heltidskultur. Avdelingslederen sier hun skal bruke mer tid på å informere ansatte om hensikten med prosjektet, slik at det blir mer forståelse ute i avdelingen for alle aspektene rundt fleksiturnus. Hun sier videre at håpet er å kunne fortsette å ha

denne bufferen i turnusen, altså at det er flere på jobb enn bemanningsplanen tilsier. Avdelingsleder sier: «*Det hadde jo vært veldig ålright sånn mot sommeren. Hvis du har en høyere grunnbemanning så hadde du ikke behøvd å hatt inn så mange ufaglærte sommervikarer. Det handler jo om kompetanse*». Hun sier at det å slippe å leie inn vikarer ved sykdom har lettet hennes hverdag som leder mye.

Prosjektlederen snakker om kulturendring. Hun sier: «*Lederen må tenke langsiktig, kulturendring er langsiktig endring*». Det tar tid å endre en kultur og et tankesett. Hun gir et eksempel på det å plutselig skulle ha flere helgetimer i turnus. Ansatte går fort inn i den tanken om at «det går ikke», men når man har snakket om det og økt forståelsen for hvordan og hvorfor så er det mange som er positive likevel. Prosjektlederen sier: «*Vi er så vant til å tenke ut ifra sånn som vi alltid har jobbet*». Når ansatte får forståelse for hva det betyr for dem, er det lettere å få flere med. Hun sier at en prosess bør starte helt i det små, helt ned til å starte med å spørre ansatte hva som er en god vakt for dem. Det tar tid å få informasjon ut, men det er viktig for å sikre en god forankring og implementering.

5 Drøfting

Fokus på heltidskultur er viktig framover for å få en bærekraftig helsetjeneste. «Fremtidens arbeidstidsordninger bør dekke samfunnets behov for å utnytte arbeidskraftressursene bedre» (Moland & Bråthen, 2012, s. 13). Det blir flere eldre i tiden fremover og færre hender i helsetjenesten, derfor blir det viktig å ha fokus på tiltak som beholder og rekrutterer helsepersonell. Fleksiturnus er et prosjekt som har til hensikt å gjøre kvaliteten bedre både for pasienter, pårørende og ansatte i tjenesten. Drøftingsdelen er presentert i tre deler, en for hvert forskningsspørsmål.

5.1 I hvilken grad opplever de ansatte at kvaliteten på arbeidet deres har økt etter innføringen av fleksiturnus?

Funnene i denne studien konkludere med at ansatte mener kvaliteten i arbeidet er noe bedre etter oppstart av fleksiturnus. Selv om empirien viser at ansatte opplever bedre kvalitet, fanger den imidlertid ikke opp de store forskjellene på opplevd kvalitet før og etter fleksiturnus. Dette kan ha noe med et begrenset antall informanter i studien, og at det var kort tid fra oppstart av prosjektet til den siste empirien ble innhentet. Det kan også tenkes at avdeling Tusenfryd praktiserte godt før innføring av fleksiturnus, og at en avdeling med et dårligere utgangspunkt ville kunne vise en større forbedring og derfor vært en bedre kandidat til en slik type studie.

5.1.1 Opplevd kvalitet hos pasienter og pårørende

Empirien i avsnitt 4.1.1 viser at opplevd kvalitet hos pasienter og pårørende er relativt likt før og etter innføring av fleksiturnus. Det er en liten overvekt av ansatte som mener at kvaliteten er bedre etter fleksiturnus. En mulig årsak til at opplevd kvalitet hos pasienter og pårørende er noe bedre etter fleksiturnus, er at ansatte er oftere tilstede på jobb. Ordet kontinuitet gikk igjen mange ganger når det kom til opplevd kvalitet. Med kontinuitet menes det at pasienter og pårørende gjenkjenner de ansatte og opplever en tryggere hverdag, fordi de ansatte har kjennskap til rutiner og forståelse for den enkelte pasients behov. Pasientene vil lettere kjenne igjen ansatte som er oftere på jobb. Grinspun (2003) skriver om at å ha mange ansatte i lave stillingsprosenter gir mindre kontinuitet i tjenesten, og at det resulterer i færre ansatte på jobb som kjenner pasientene godt.

Høy kontinuitet og kompetanse blant ansatte på jobb vil kunne påvirke pasientenes somatiske tilstand. Collier (2008) skriver at bemanningstiltak henger sammen med pasientenes helsetilstand, for eksempel det å oppdage forverring. Det vil også påvirke hvordan pårørende opplever kvaliteten

på avdelingen. Ved å ha mange ansatte som er sjeldent tilstede i avdelingen, øker risikoen for å gå glipp av viktig informasjon om pasientenes helsetilstand. Selv om ansatte er forpliktet til å lese seg opp i pasientenes journaler, kan det være en utfordring å ha tid til å lese og bli kjent med hele historikken. I tillegg er det dessverre fremdeles noe informasjon som leveres muntlig og ikke nødvendigvis registreres i journalene.

5.1.2 Bedring i planlegging

Empirien i avsnitt 4.1.2 viser at det oppleves en bedring i planlegging i avdelingen etter at fleksiturnus startet. Dette var et av punktene der ansatte i avdelingen opplevde størst endring, det kan ha noe med at planlegging er såpass konkret at det er lett å se forskjell selv etter kort tid. Det kan tenkes at det å ha ansatte i høye stillinger vil gjøre planleggingen i avdelingen lettere, fordi de ansatte kjenner hverandres styrker og svakheter og fordi det er flere ansatte som kjenner alle pasientene. Andersen & Andersen (2015) skriver om det å planlegge dagen slik at pleierne blir fordelt på best mulig måte før man starter arbeidsdagen. På den måten får ansatte oppgaver de mestrer, og det kan gi bedre flyt i arbeidshverdagen. Planlegging er en del av Bolman & Deal (2014) sin strukturelle ramme, fordi å planlegge bidrar til en strukturering av arbeidet.

God planlegging vil kunne gjøre at ansatte mestrer arbeidshverdagen sin bedre. En vakt i helsevesenet kan være hektisk da det er mye uforutsett som kan skje. Ansatte i høyere stillinger vil lettere kunne planlegge og fordele oppgavene sine ut over uken. Ingstad & Kvande (2011) skriver at ansatte som er mer tilstede i avdelingen lettere vil kunne mestre arbeidsoppgavene sine. Ved å planlegge godt vil man kunne frigjøre tid som ansatte kan bruke sammen med pasientene. Flere ansatte snakket om at det å ha tid til å sitte sammen med pasientene er noe de ønsker, og en ansatt nevnte at det var viktig for henne å ha tid til å gjennomføre ulike kreative prosjekter med pasientene. Å oppleve at man har nok tid til å gi pasientene det lille ekstra kan påvirke de ansattes motivasjon for arbeidet. Det å få være med på aktiviteter kan gjøre at pasientene blir mer fornøyd, noe som er et resultatmål for tjenesten.

5.1.3 Bedre kompetanse – både formell og uformell

Empirien i avsnitt 4.1.3 viser at de ansatte opplever bedre kompetanse i avdelingen etter fleksiturnus startet. En sannsynlig årsak til dette er at flere av de faste ansatte har fått høyere stillingsprosenter etter fleksiturnusprosjektet startet. Kompetanse er nødvendig for å sikre gode tjenester for pasientene. Koopmans et.al., (2018) skriver om viktigheten av å ha helsearbeidere med kompetanse i en verden hvor pasientene har økt kompleksitet i sine helseutfordringer. «It is clear

that the growing number of older people requiring care, and the increasing complexity of their health care problems, requires the use of a diverse, sufficiently knowledgeable, and well-equipped health care team» (Koopmans et al., s. 2). Bolman & Deal (2014) legger vekt på, i sin human resource-ramme, at det er essensielt å ansette de rette personene. Nye ansattes kompetanse og tidligere erfaringer vil kunne påvirke dynamikken i avdelingen. Det kan også være med på å beholde de ansatte som allerede jobber i avdelingen, fordi det kan resultere i blant annet bedre læringsmiljø.

Flere ansatte med kompetanse kan gi et bedre læringsmiljø i avdelingen. Ansatte med kompetanse har både større mulighet og bedre kunnskap til å kunne veilede andre kollegaer. Er det en stor andel deltidsansatte i avdelingen vil det kunne svekke læringsmiljøet (Moland & Bråthen, 2012). Ansatte som er sjeldent på jobb får ikke brukt kompetansen sin godt i avdelingen. Et godt læringsmiljø kan gi en bedre helhetlig oppfølgingen av pasientene, fordi ansatte har fokus på å drøfte saker med hverandre og sammen finne gode løsninger. Det stemmer overens med det ansatte sier om at det er betryggende å vite at det er flere ansatte med kompetanse på vakt, fordi de kan diskutere vanskelige situasjoner. Kompetanse kan både være formell kompetanse og uformell kompetanse.

Selv om ansatte ikke har formell kompetanse i form av utdanning, kan de likevel ha mye erfaring. Andersen et al. (2020) skriver at ansatte med mye erfaring kjenner til både rutiner og pasientenes behov. At erfarne ansatte på jobb gir god flyt og kontinuitet i arbeidshverdagen er noe som går igjen i empirien. Det er mange flinke ufaglærte i helsevesenet som har mye erfaring etter å ha jobbet i helsevesenet i mange år, og som lett kan observere om det er endringer i helsetilstanden til pasienten. Det er imidlertid viktig at de ansatte ikke går ut over sin rolle, og at de kontakter sykepleier i avdelingen dersom de opplever en forverring i pasientenes helsetilstand. Erfaringsvis er ufaglærte ansatte flinke til å ta kontakt med sykepleier. De vil også da kunne lære av situasjonene som de kan ta med seg videre. En god dialog mellom alle på jobb, vil sikre et godt samarbeid mellom de ulike profesjonene i avdelingen.

5.1.4 Ikke like stor påvirkning på samarbeid

Fleksiturnus bidrar til en tydelig bedring av planlegging og kompetanse, men ifølge empirien i avsnitt 4.1.4 blir ikke samarbeid påvirket i like stor grad. Det kan se ut til at samarbeid er noe som utvikler seg over tid, og at det derfor ikke er like lett å oppdage endringen. Chaiphuak (2014) skriver at det er viktig for ansatte å dele erfaringer med hverandre, og sammen forsøke å finne løsninger. Samtidig er det store variasjoner mellom de ulike arbeidsoppgavene til de ulike

profesjonene i helsevesenet. Det er ikke alle oppgaver de ansatte kan samarbeide om fordi sykepleierne har oppgaver i avdelingen, som andre ikke har. Allikevel er det viktig at de ulike profesjonene har forståelse for hverandres ansvarsområder, slik at de sammen kan sikre god kvaliteten for pasienten. Sykepleierne bekrefter dette når de sier at de er avhengig av et godt samarbeid med kollegaene, for at de skal kunne gjøre en god jobb. Van der Heijden et al. (2009) skriver at et godt samarbeid med kollegaer gir sykepleierne større mulighet til å stå i krevende situasjoner. Samarbeid mellom kollegaer er en del av både den strukturelle rammen og human resource-rammen. Ansatte på jobb utgjør en gruppe som sammen skal finne en struktur som gjør at alle får bidratt med sin kunnskap og erfaring (Bolman & Deal, 2014).

Et godt samarbeid er viktig for å takle utfordringene på avdelingen sammen. Hvis man føler det er et godt samarbeid med kollegaene kan det gjøre at man blir mer rund i kantene og godtar mer fra hverandre. Respekt og tillit gir et godt grunnlag for samarbeid (Henneman et al., 2009). De ansatte peker på at det er viktig å kommunisere godt med hverandre, og å være fleksible og rause med hverandre for å få et godt samarbeid rundt arbeidsoppgavene. Ansatte forteller at de slapper mer av når det er godt kjente kollegaer på jobb. Det kan tenkes er fordi de da lettere kan stole på at oppgaver blir gjort. De trenger ikke å være et kontrollorgan som går og sjekker at pasientene har fått det de skal. Med tanke på egne erfaringer er dette noe som fort skjer dersom de ansatte ikke føler de kan stole på kollegaene sine. Hvis kollegaer ikke tar felles ansvar for arbeidsoppgavene vil samarbeidet kunne bli skadelidende, og man får heller ikke en god flyt i arbeidshverdagen. Dette kan igjen påvirke blant annet arbeidsmiljøet.

5.1.5 Ett godt arbeidsmiljø

Empirien i avsnitt 4.1.7 viser at de ansatte opplever at det er et godt arbeidsmiljø på avdelingen, både før og etter fleksiturnus. De ansatte selv sier at de ikke opplever arbeidsmiljøet som endret, men avdelingslederen opplever at de ansatte er mer fornøyd nå. Selv om alle indikatorene på kvalitet i arbeidsprosesser påvirker hverandre, er arbeidsmiljø den indikatoren som muligens påvirkes mest av de tre andre. Arbeidsmiljø påvirkes derfor også av alle de fire fortolkningsrammene i ulik grad. Andersen & Andersen (2015) skriver at arbeidsmiljøet blir påvirket av samarbeid og kommunikasjon mellom kollegaer. Det er også viktig at man planlegger godt for at samarbeidet skal bli bra. Etter fleksiturnus er det også flere ansatte med kompetanse i høyere stillinger, og ansatte som ofte er tilstede i avdelingen vil lettere bli en del av arbeidsmiljøet. Moland og Bråthen (2012) skriver om at deltidsansatte ikke er en del av arbeidsmiljøet på lik linje

som de med høye stillingsprosent. Erfaringsvis er det vanskeligere for ansatte med små stillingsprosent, som for eksempel helgestillinger, å bli en del av arbeidsmiljøet.

Arbeidsmiljøet vil ikke bare påvirke de ansatte, det vil også kunne påvirke hvordan pasientene har det i avdelingen. Andersen et al. (2020) skriver at ansatte som jobber i et godt arbeidsmiljø vil ha større fokus på pasientsikkerhet. Empirien viser at pasienter og pårørende opplever avdelingen som bedre etter fleksiturnus, noe som kan henge sammen med at arbeidsmiljøet er bedre. Blaabjerg & Lisby (2019) skriver om at trivsel i arbeidet henger sammen med arbeidsmiljøet. Empirien viser at ansatte trives godt sammen, og at de ser på arbeidsmiljøet på avdelingen som godt. På den andre siden er det kort tid siden fleksiturnus ble implementert i avdelingen, og det kan være litt tidlig å se hva denne implementeringen har og si for arbeidsmiljøet.

5.2 Er det forskjell på opplevd kvalitet i ukedagene og helgene før og etter innføring av fleksiturnus?

Denne studien ønsket også å se på om det er forskjell på opplevd kvalitet i ukedagene og helgene, fordi avdeling Tusenfryd også har fokus på å øke kompetanse på helgevakter og ha færre helgestillinger. Er det sånn at de ansatte opplever økt kvalitet i helgene etter at fleksiturnus startet? Studien ser på om det oppleves forskjeller på ukedager og helg når det kommer til planlegging, kompetanse, samarbeid og ansvarsfølelse.

5.2.1 Flere ansatte i høye stillinger i ukedagene

På ansattes opplevelse av å klare å planlegge arbeidet slik at alt ble gjort innen vekten var omme viser empirien liten forskjell på ukedager og helger. På spørsmålet om planleggingen var optimal var det imidlertid før fleksiturnus flere som opplevde optimal planlegging på helgevaktene. De ansatte har svart at det er mer ro i avdelingen og mindre planlagte arbeidsoppgaver i helgene, noe som kan ha innvirkning på hvorfor de har svart som de har gjort på dette. Etter fleksiturnus startet er svarene mer jevnt fordelt på dagene i uka. En mulig årsak til dette er at de som har fått økt stillingene sine har nå fått flere vakter i ukedagene, fordi det er i ukedagene det er mest rom for å legge til flere vakter når ansatte går opp i stilling. Ansatte i høyere stilling tar ofte mer ansvar for planleggingen av arbeidsdagene (Ingstad & Kvande, 2011).

5.2.2 Vikarer med helsefaglig kompetanse

Når det kommer til forskjellen på ukedager og helger med hensyn til kompetanse er det en del flere som mener at det er bedre kompetanse på ukedagene etter fleksiturnus enn før, mens forskjellen ikke er like stor i helgene. En mulig årsak til at forskjellen ikke oppleves så stor i helgene kan være at det før fleksiturnus uansett ble leid inn personale med kompetanse på helgevakter. Derfor vises ikke forskjellen så godt for de ansatte, det blir ikke like synlig at det er flere ansatte med formell kompetanse på jobb etter fleksiturnus. Dette bekreftes av avdelingsleder som sier at mange av vikarene avdelingen leier inn ved sykdom er under ulike helsefaglige utdanningsløp. Det kan også tenkes at de ansatte opplever vikarenes uformelle kompetanse i form av å være godt kjent i avdeling som viktigere eller like viktig som den formelle kompetansen. Å ansette de rette folkene er en del av Bolman & Deal (2014) sin human resource-ramme. Hvem som oppleves som de rette folkene kan variere på ulike arbeidsplasser, men at de passer inn i den eksisterende kulturen på avdelingen er viktig.

5.2.3 Flere ansatte i ukedagene med god kjennskap til pasientene og avdelingen

Etter at fleksiturnus startet er det flere ansatte som har fått økt stillingene sine, noe som gjør at de jobber flere vakter i ukedagene. Det kan være en av grunnene til at kompetansen oppleves som bedre i ukedagene etter at fleksiturnus ble innført. Det kan være at de ansatte nå ser at kollegaene med god kjennskap til pasientene og avdelingen oftere er tilstede. Erfaring er noe mer enn kun formell kompetanse (Andersen et al., 2020). Erfaring handler om kjennskap til både pasientene og til rutine i avdelingen.

Selv om ikke nødvendigvis alle som har fått flere vakter i ukedagene har formell kompetanse, er også den uformelle kompetansen i form av erfaring viktig for den opplevde kompetansen i avdelingen. Det er viktig at også ufaglærte føler at deres kunnskap blir sett og anerkjent som viktig i avdelingen. Vikarer, som ikke har fast stilling i avdelingen, kan også bidra med sin erfaringsbaserte kunnskap. Å anerkjenne ansattes uformelle kompetanse kan kobles til human resource-rammen, som handler om at arbeidsgiver og ansatte gir og tar fra hverandre. Avdelingen har behov for ansattes kunnskap og erfaringer, og ansatte har behov for å ha en arbeidsplass hvor de opplever at de kan videreutvikle seg (Bolman & Deal, 2014).

5.2.4 Mindre bruk av vikarer i ukedagene

Avdelingsleder sier at en økt grunnbemanning reduserer behovet for å leie inn vikarer ved sykdom. Det vil gjøre at det er flere med erfaring og kompetanse på jobb, og færre potensielt ufaglærte

vikarer. Det er flere vakter i ukedagene, enn i helgene, som har blitt bemannet opp på grunn av fleksiturnus. Det vil si at det er flere faste ansatte som har vakter i ukedagene, og det blir også derfor mindre bruk av vikarer. Det kan være en av årsakene til at flere ansatte opplever bedre kompetanse i ukedagene enn i helgene.

5.2.5 Mer ro og bedre samarbeid i helgene før fleksiturnus

Når det kommer til å samarbeide er det en tydelig forskjell i helgene før og etter fleksiturnus. Empirien i avsnitt 4.1.4 viser at de ansatte synes det var lettere i helgene før fleksiturnus enn etter. Under intervjuene med de ansatte var det flere av helsefagarbeiderne som svarte at det var bedre å jobbe helg fordi det da var mer ro til å være sammen med pasientene. I fleksiturnusprosjektet er det flere sykepleiere som har fått flere helgetimer fordi de jobber langvakter hver fjerde helg. Når sykepleierne jobber mer på helgene, så kan det tenkes at de bruker tiden mer i helgene nå enn før til å gjøre dokumentasjonsoppgavene sykepleierne har ansvar for.

Når sykepleierne gjør oppgaver som kun de kan gjøre, og som de andre kollegaene kanskje ikke har like stor innsikt i, kan det være at de andre på jobb opplever samarbeidet som redusert. Dette bunner nok i at noen helsefagarbeidere ikke inkluderer alle de tunge dokumentasjonsoppgavene, for eksempel samtykkevurderinger og tvangsvedtak som sykepleierne har ansvar for, når de tenker over hva som skal gjøres i løpet av en vakt. Det handler nok også om at noen helsefagarbeidere ikke har forståelse for hvor omfattende slik dokumentasjon kan være, og hvor lang tid det kan ta. Manglende forståelse for dette kan gjøre at ikke alle definerer hva som gir et godt samarbeid og god kvalitet på samme måte. Det kan tenkes at andre yrkesgrupper enn sykepleierne definerer kvalitet mer ut ifra de fysiske oppgavene rundt pasientene enn dokumentasjonsarbeid. For å få et godt samarbeid er det viktig å kommunisere med hverandre (Chaiphuak, 2014). Kommunikasjon rundt arbeidsoppgavene kunne gitt en økt forståelse for hverandres ansvarsområder på avdelingen.

5.2.6 Opplevelsen av at alle tar ansvar for arbeidsoppgaver forutsetter lik forståelse av hvilke oppgaver som må gjøres

Å ta ansvar for arbeidsoppgaver er et av de fenomenene som undersøkes, og det henger mye sammen med samarbeid. Når det kommer til helgene er det en del flere som er enig i at kollegaene tok mer ansvar før fleksiturnus. Empirien i avsnitt 4.1.5 viser at de ansatte opplever at det var mindre planlagte arbeidsoppgaver på helgene før fleksiturnus. Her kommer igjen dette med at de ulike yrkesgruppene har ulik oppfatning om hva som er felles oppgaver som må gjøres. Det kan tenkes at helsefagarbeiderne har mest fokus på de fysiske oppgavene rundt pasientene, mens

sykepleierne også i stor grad tenker på den lovpålagt dokumentasjon de har ansvar for. Når det er flere ansatte i høye stillinger som jobber flere helgetimer så kan det bli slik at planlagte dokumentasjonsoppgaver som tidligere ofte kun ble gjort i ukedagene også nå gjøres i helgene. Med andre ord, det å ha følelse av at alle tar like stort ansvar for arbeidsoppgaver forutsetter at de ansatte har lik formening om slags arbeidsoppgaver som må utføres.

Når det kommer til ukedagene er det endel flere som mener at kollegaer tar mer felles ansvar for oppgaver etter fleksiturnus. Moland & Bråthen (2012) skriver om små stillinger og ansvarsfølelse. 55 % av informantene i deres rapport mener at ansatte i små stillinger tar mindre ansvar. Deres funn bekreftes også av avdelingsleder i denne studien, som sier at hun opplever at det er ansatte med høye stillinger som tar mest ansvar. En mulig årsak til at ansatte i små stillinger tar mindre ansvar er at de har få oppmøter i løpet av en uke, det blir liten kontinuitet. Etter fleksiturnus er det flere som tidligere kun jobbet hver andre eller hver tredje helg som nå har flere faste vakter i ukedagene, som kan ha ført til at de nå tar mer ansvar enn tidligere. Det kan tenkes at det oppleves lettere å ta ansvar når man har en høyere grad av tilstedeværelse i avdelingen.

5.3 Hvordan kan ledelsen sikre en forbindelse mellom heltidskultur og kvalitet i tjenesten?

Ledelsen på avdelingen utgjør en stor del av det å lykkes med et prosjekt. «Et lederskap planlegger, beslutter, samordner og kontrollerer ut fra et sett av formelle mål og rammer som det ønsker å realisere» (Christensen et al., 2020, s. 123). Det er ledelsen som i stor grad kan bidra til å snu en deltidskultur over til en heltidskultur, ved å øke ansattes stillinger og være bevisst rundt verdien av kontinuitet i arbeidet. Samtidig er det også viktig å ha som mål at heltidskultur skal resultere i økt kvalitet i tjenesten. Å ha fokus på menneskelige ressurser og behov er en del av Bolman & Deal (2014) sin human resource-ramme. For at et prosjekt som fleksiturnus skal lykkes er det viktig at ledelsen har fokus på sine ansattes ressurser og behov.

5.3.1 En gjensidig avhengighet

Human resource-rammen bygger på en gjensidig avhengighet, at både organisasjonen og ansatte har behov for hverandre (Bolman & Deal, 2014). Fokus på heltidskultur kan gi både arbeidsgiver og ansatte positive gevinster. Utfordringen er hvis de ansatte ikke forstår årsakssammenhengene. Funn i denne studien kan tyde på at informasjonsoverføringen ikke har foregått helt slik planen var fra arbeidsgiver, de ansatte har ikke forstått hele hensikten med prosjektet. Det kan føre til at de ansatte blir mindre positive til prosjektet, og også mindre motivert. Funn peker mot at de ulike

yrkesgruppene har ulik oppfatning om hva som er felles oppgaver som må gjøres i avdelingen, blant annet at sykepleierne har en del dokumentasjonsoppgaver som andre ikke har. Her blir det viktig at avdelingslederen jobber med å synliggjøre alle oppgavene i avdelingen, og hvem som har hvilke ansvarsområder. Ut fra egne erfaringer er det slik at alle som er på jobb fordeler antall pasienter mellom seg, ofte slik at alle har et likt antall. Da blir det ikke tatt hensyn til at sykepleierne kanskje må gjøre store dokumentasjonsjobber i tillegg.

En del av human resource-rammen er å investere i ansatte som en ressurs og ansette de rette personene. Når man øker stillingsprosentene til de som går ufrivillig deltid, så er det en tydelig investering fra arbeidsgivers side (Bolman & Deal, 2014). En utfordring med dette kan være at ikke alle ansatte bidrar positivt inn i en avdeling, og det kan blant annet påvirke arbeidsmiljøet. Å bare ha ansatte i høye stillinger kan også være problematisk når det gjelder å ha nok folk til å dekke vakter, man har behov for vikarer også. Når flere faste ansatte får høyere stillinger vil de ikke ha like store muligheter til å ta ekstravakter når det er behov. Flere faste ansatte i høye stillinger kan også gjøre at det blir færre vakter å fordele på vikarer, noe som kan resultere i at de finner andre arbeidssteder å ta vakter. Det er med andre ord en balansegang for å finne den rette sammensetningen av ansatte for sin avdeling.

Gruppedynamikk kan påvirke implementeringen av et prosjekt. Tusenfryd som avdeling med 23 faste ansatte er en gruppe, men også de faste ansatte i høye stillinger som jobber ofte sammen fungerer som en egen gruppe i avdelingen. En gruppe trenger ledelse for å styre seg i riktig retning. «Ledelse vil si å hjelpe gruppen til å utvikle en felles opplevelse av retning og forpliktelse mot denne» (Bolman & Deal, 2014, s. 213). Når en stor del av de ansatte sier at de ikke har kommet i gang med prosjektet enda, og de relaterer det til at det ikke har vært en ekstra på jobb, så kan det peke i retning av at ansattgruppa har skapt en felles forståelse som ikke er riktig. Da blir det viktig for lederen å ta tak i dette raskt, og informere igjen om hensikten med prosjektet. Det kan være lurt å ta opp temaet jevnlig, kanskje så ofte som ukentlig, for å sikre at informasjon når ut til alle. På den måten sikrer lederen også at alle har forstått informasjonen, og det er også lettere å kunne finne ut av hvilke ansatte som uttrykker seg negativt om prosjektet.

5.3.2 Størst endring hos ledelsen – behov for mer informasjon

Den strukturelle rammen handler om både formaliserte forventninger og samhandling mellom arbeidsgiver og ansatte (Bolman & Deal, 2014). Det er imidlertid først nå etter at fleksiturnus er implementert i avdelingen at kommunen har startet en strukturert opplæring av ansatte med hensyn

til både forståelse og kunnskap rundt heltidskultur. Heltidskultur er heller ikke bare for de med høye stillinger, alle ansatte må føle at de er med på endringen for at man skal kunne si at det er en endring i kulturen på avdelingen. Prosjektet har gått over såpass kort tid at det kan være litt tidlig å si om kulturen i avdelingen faktisk har endret seg over i en heltidskultur. Kulturutvikling er en gradvis prosess (Christensen et al., 2020). Det å tenke på hvordan avdelingen skal få en heltidskultur, og hvorfor det er viktig, er det nok mest ledelsen som har reflektert godt rundt. Heltidskultur som et kulturelt fenomen er med stor sannsynlighet ikke integrert i avdelingen enda, da endringene som har vært til nå først og fremst har handlet om arbeidstider og turnus. Det har med andre ord skjedd en større strukturendring enn kulturendring.

Selv om de ansatte fikk informasjon om prosjektet i starten viser empirien at det ikke har vært jevnlig strukturert informasjon ut til ansatte underveis i prosjektet. Dette kan ha gjort at forståelsen hos de ansatte har blitt redusert, og kan ha gjort at de ikke forstår hele hensikten og gevinstene avdelingen kan få ved å være med i prosjektet. Det kan virke som at prosjektet har kommet i gang administrativt, men at de ansatte ikke har oppfattet det fulle formålet. Dette viser seg i både den kvantitative og den kvalitative empirien. Det blir viktig for avdelingsleder og strukturere informasjonen fremover for å informere om hensikten med fleksiturnus ut til de ansatte. Det kan gjøre at de ansatte får mer forståelse for hvorfor det er viktig å gjøre tiltak i avdelingen som fremmer heltidskultur (Moland & Bråthen, 2012).

5.3.3 Lederen fordeler knappe ressurser

Den politiske rammen handler om lederens makt til å fordele ressurser. Empirien viser at det i fleksiturnusprosjektet ikke ligger ekstra økonomiske midler til å implementere prosjektet, men at det er avdelingslederen som sammen med økonomisk rådgiver ser på hvilke muligheter avdelingen har. Moland & Bråthen (2019) skriver at det er lederens ansvar å omdisponere midler. Det er også lederen som utarbeider turnusen, og ser på hvilke vakter som skal ha økt grunnbemanning. Med andre ord er det lederen som fordeler de knappe ressursene ut. Selv om det er lederen som har ansvar for å fordele ressurser, kan det likevel være lurt å være åpen for å lytte og forhandle med ansatte.

Ansatte har i prosjektet vært med å bestemme tidspunkt for fleksivakten, den ble etter ønske fra ansatte lagt til en mellomvakt. En mellomvakt vil si at det ikke er en ren dagvakt eller kveldsvakt, men en vakt midt imellom (fra kl. 10:00-18:00). Årsaken til at det ble valgt dette tidspunktet på fleksivakten var en forhandling mellom ansatte og avdelingsleder under det innledende møtet før

fleksiturnusprosjektet startet. I den politiske rammen fungerer ledere som forhandlere (Hernes, 2016). Ansatte ønsket et tidspunkt som gjorde at dersom de skulle forskyves til dagvakt eller kveldsvakt, så ville det ikke bli forskyvning på fullt så mange timer. Hvis det var for eksempel sykdom på dagvakt, ville den som hadde fleksivakt måtte begynne på jobb klokken 07:30 istedenfor klokka 10:00. En slik forhandling kan gjøre at ansatte føler at de blir tatt med på lag, og at deres synspunkter blir hørt og verdsatt.

5.3.4 En felles retning

Den symbolske rammen handler om å skape noe håndfast som hjelper oss med å finne retning (Bolman & Deal, 2014). Empirien viser at det ikke er utarbeidet en egen visjon for avdelingen i forkant av prosjektstart. Å utarbeide en visjon sammen med de ansatte kunne gitt en større følelse av eierskap til prosjektet, og til å faktisk forstå hva prosjektet handler om. Visjonen kunne vært rammet inn og hengt opp i avdelingen, synlig for alle ansatte. Moland & Bråthen (2019) skriver om at visjoner er viktig for å skape endring. Selv om det ikke er laget en visjon, er det laget mål for prosjektet og en definisjon på heltidskultur i kommunen. Dette har imidlertid ikke blitt kommunisert ned til avdelingen som er med i prosjektet. Hadde dette blitt gjort kunne de ansatte lettere skapt en relasjon til både bakgrunnen og hensikten med prosjektet, og det kunne dempet noe av motstanden man så i starten.

6 Konklusjon og anbefalinger

6.1 Konklusjon

Studien viser at innføringen av fleksiturnus gir en generell forbedring både i opplevd kvalitet hos pasienter og deres pårørende, samt for de ansatte innenfor arbeidsprosessindikasjonene denne studien har valgt ut. Studien viser imidlertid ingen tydelige funn som tilsier at ansatte opplever at det er bedre å jobbe helger etter fleksiturnus. Studien viser også at ledelsen er en stor del av det å få gjennomført nødvendige endringer på en god måte, og at å bruke fortolkningsrammer kan bidra til dette. Selv om de kvantitative funnene er usikre på grunn av antall informanter, er svarene et uttrykk for en tendens. Ved å bruke metodetriangulering har de kvalitative funnene gitt et større grunnlag for å si at opplevd kvalitet er bedre etter fleksiturnus. Funnene i denne studien bekrefter det Moland & Bråthen (2019) skriver om at tjenestesteder som har ansatte i høye stillingsprosenter har ansatte som kjenner arbeidsstedet og pasientene godt, og som derfor klarer å gi pasientene god kvalitet på tjenestene de får. Å ha ansatte i høye stillingsprosenter er også positivt for arbeidsprosessene innad i avdelingen, noe som igjen påvirker kvaliteten pasientene får.

Det opplevdes bedre planlegging i avdelingen etter fleksiturnus startet, noe som kan henge sammen med at det er lettere å planlegge når det er ansatte på avdelingen som kjenner hverandres styrker og svakheter. Da vil det bli lettere å kunne fordele oppgaver både ut ifra kompetanse og erfaring, og det vil kunne resultere i bedre flyt i arbeidshverdagen. En bedre flyt vil frigjøre mer tid til å gi pasientene det lille ekstra som de ansatte ofte ønsker. Ansatte opplevde planlegging som bedre i helgene før fleksiturnus, en grunn til det kan være at ansatte opplever at det ikke er like mange planlagte oppgaver i helgene. Etter fleksiturnus opplevde de ansatte planleggingen mer jevnt fordelt gjennom hele uka. En årsak til det kan være at det er flere av de som har fått økt stillingene sine som er mer tilstede i ukedagene nå enn før.

Kompetanse var den andre faktoren som ble sett på, og her var det også en opplevd bedring etter fleksiturnus. Det henger i stor sannsynlighet sammen med at etter fleksiturnus startet er det flere ansatte i høye stillinger i avdelingen, og derfor også mer kompetanse. Det er imidlertid også viktig å huske på den uformelle kompetansen som ansatte i har. Ansatte med erfaring kjenner både rutinene i avdelingen godt, samt pasientenes individuelle behov. Ansatte opplevde kompetansen i avdelingen som betydelig bedre i ukedagene, mens empirien ikke viser like store endringer i helgene. At kompetansen oppleves bedre i ukedagene kan henge sammen med at det er flere av de som har fått høyere stillinger som har fått flere vakter i ukedagene enn i helgene, noe som gjør at det er mindre

behov for innleie i ukedagene. Det er også endel vikarer med formell kompetanse som blir leid inn i helgene, noe som kan gjøre at ikke forskjellen oppleves så stor.

De ansatte opplevde ikke like stor endring når det kom til samarbeid. Det kan være fordi samarbeid er noe som kan ta lenger tid å oppleve endringer på. Det kan også være fordi de ulike profesjonene som jobber i avdelingen ikke har ansvar for de samme oppgaven. Sykepleierne har for eksempel mye dokumentasjonsoppgaver som andre ansatte ikke har, og som andre kanskje ikke ser omfanget av. I helgene opplevde de ansatte at samarbeid var bedre før fleksiturnus, det kan henge sammen med at etter fleksiturnus har sykepleierne flere helgetimer i turnusen sin. Det kan da tenkes at sykepleierne bruker tiden i helgene mer nå enn før til å gjøre de dokumentasjonsoppgavene de har ansvar for. Dette henger også sammen med de ansattes opplevelse av at kollegaene tok mer felles ansvar i helgene før fleksiturnus startet. Dersom ikke alle har forståelse for omfanget av alle oppgaver som må gjøres i en avdeling, kan man oppleve samarbeidet som redusert.

Arbeidsmiljøet oppleves som godt av de ansatte, både før og etter fleksiturnus. Det er viktig både å planlegge og samarbeide sammen for å få et godt arbeidsmiljø. Det er også flere ansatte med kompetanse i høyere stillinger etter fleksiturnus, noe som kan ha en positiv påvirkning på arbeidsmiljøet. Det blir flere som er med på å drive kontinuiteten i avdelingen. Selv om de ansatte ikke opplever en endring i arbeidsmiljøet, opplever avdelingsleder at ansatte har det bedre på jobb etter fleksiturnus startet. Et godt arbeidsmiljø påvirker også hvordan pasientene har det i avdelingen.

For at et prosjekt som fleksiturnus skal bli godt implementert i avdeling, og på den måten ha mulighet til å påvirke kvaliteten, kan det være essensielt for lederen å tenke på fortolkningsrammer. Denne studien viser at det sannsynligvis har skjedd en mer strukturell endring enn kulturendring i avdelingen så langt. Ansatte har ikke forstått hele hensikten med prosjektet, og det blir derfor vanskelig for dem å føle at de er med på en endring fra deltidskultur til en heltidskultur. Det kan henge sammen med at prosjektet har gått over såpass kort tid, men også at ansatte burde fått mer informasjon underveis i prosjektet for å forstå hensikten.

Det å ha en visjon for prosjektet kunne gjort at ansatte hadde fått større forståelse for alle deler av prosjektet. De ansatte kunne lettere sett hva slags gevinster prosjektet ville gi for dem, og også for avdelingen som en helhet. For at et heltidskulturprosjekt skal lykkes er det viktig å ha i tankene at arbeidsgiver og ansatte er gjensidig avhengig av hverandre. Det å øke ansattes stillinger viser at

arbeidsgiver ønsker å investere i sine ansatte, og når ansatte har høyere tilstedeværelse i avdelingen vil det kunne gi avdelingen høyere kvalitet.

6.2 Anbefaling til videre forskning

Denne studien har sett på innføringen av fleksiturnus i en liten avdeling. Det er flere avdelinger som nå er i gang med innføring av samme prosjekt, og det kunne derfor vært spennende å sett på flere avdelinger. Å inkludere flere avdelinger ville gitt flere informanter, noe som kunne bidratt til bedre overførbarhet av resultatene, og dermed styrket tilliten til funnene gjennom kunnskap om flere avdelinger. Det kunne også gjort det lettere å undersøke samspillet mellom de uavhengige variablene. Få informanter gjør det vanskeligere å generalisere funnene til å gjelde alle sykehjemsavdelinger. Andre avdelinger med et dårligere utgangspunkt enn Tusenfryd kunne muligens ha egnet seg bedre til en slik type studie, fordi man da kunne sett større forskjeller før og etter implementering.

Videre forskning kan også med fordel se på avdelinger over lenger tid, for å se om det kan utgjøre forskjell i empirien. Det er noen indikatorer, som arbeidsmiljø, som kan ta lenger tid å merke endringer på. Det kunne også vært interessant å se på forskjellen mellom implementering av prosjektet i ulike seksjoner i helsevesenet, for eksempel om det er forskjeller mellom sykehjemsavdelinger og hjemmebaserte tjenester. Hjemmebaserte tjenester er organisert på en annen måte enn sykehjemsavdelinger, og det kunne vært interessant og se om en annen organisering kunne påvirke opplevd kvalitet på en annen måte.

Det er i denne studien valgt ut noen indikatorer som kan påvirke kvalitet, både indikatorer innen prosess og resultat. Når det kommer til resultatindikatorene (pasienter og pårørende) burde ideelt sett videre forskning sørge for en direkte måling av pasienter- og pårørendes tilfredshet før og etter innføring av nye arbeidstidsordninger. Gjennom direkte måling av pasienter og pårørende kan videre forskning få bedre pålitelighet og begrepsvaliditet i svarene. Når det kommer til prosessindikatorer studien har brukt er det flere enn de fire som er anvendt i denne studien som kunne vært sett på, blant annet hvordan motivasjon påvirker kvalitet.

7 Referanser

Andersen, I.A. & Andersen, J.R. (2015). Ein ny metode for å vurdere kvalitet på sjukepleietenesta ved medisinske sengepostar. *Innovasjon og entreprenørskap*, 264-280.

Andersen, I.A., Kleiven, O.T. & Kyte, L. (2020). Quality of care and job satisfaction in a Hospital Trust before and after The Coordination Reform in Norway. *Nursing Open*, 7, 1707-1714. <https://10.1002/nop2.554>.

Aubert, W. (1985). *Det skjulte samfunn*. Universitetsforlaget.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg.). Gyldendal Akademisk.

Blaaberg, M. & Lisby, M. (2019). Jobtilfredshed og arbejdsmiljø blant danske akutsygeplejersker. *Klinisk sygepleje*, 33(4), 264-283. <https://doi.org/10.18261/issn.1903-2285-2019-04-02>.

Braun, V. & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2020). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3.utg.). Universitetsforlaget.

Collier, E. (2008). Staffing Characteristics, Turnover Rates, and Quality of Resident Care in Nursing Facilities. *Research in Gerontological Nursing*, 1(3), 157-170.

Chaiphuak, B.P. (2014). The Initial Impact of Organization Development Intervention in Relationships Between Job Stress, Job Satisfaction, and Job Performance: A Case Study of St. Gabriel's College. *Abac Odi Journal*, 1(1), 1-29.

Dalland, O. (2018). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal Akademisk.

Fekjær, S.B. (2016). *Statistikk i praksis*. Gyldendal Akademisk.

Gonzales, L.M., Singer, J.M. & Stanek, E.J. (2022). Finite Population Mixed Models for Pretest-Posttest Designs with Response Errors. *Revista Colombiana de Estadística – Theoretical Statistics*, 45(1), 125-148. <https://doi.org/10.15446/rce.v45n1.93196>.

Grinspun, D. (2003). Part-time and Casual Nursing Work: The Perils of Healthcare Restructuring. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8-9), 54-80.

Grønmo, S. (2014). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Henneman, E.A., Lee, J.L. & Cohen, J.I. (1995). Collaboration: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 103-109.

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden av bevegelse*. Cappelen Damm AS.

Ingstad, K. & Kvande, E. (2011). Arbeid i sykehjem – for belastende for alltid? *Søkelys på arbeidslivet*, 28(1-2), 42-55.

- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tuft, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.
- Kjeldstad, R. (2006). Hvorfor deltid? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 47(4), 513-544.
- Koopmans, L., Damen, N. & Wagner, C. (2018). Does diverse staff skill mix of teams impact quality of care in long-term elderly health care? An exploratory case study. *BMC Health Services Research*, 18, 988-1000.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal.
- Lim, S., Wang, T.K. & Lee, S-Y. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117. <https://10.1177/0091026017704440>.
- Meld. St. 10 (2012-2013). *God kvalitet – trygge tjenester. Kvalitet og pasientsikkerhet i helse- og omsorgstjenesten*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-10-20122013/id709025/?ch=1>
- Meld. St. 15 (2017-2018). *Leve hele livet – en kvalitetsreform for eldre*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-15-20172018/id2599850/>
- Meld. St. 29 (2010-2011). *Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20102011/id653071/>
- Moland & Bråthen. (2012). *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* (Fafo-rapport 2012:14). Fafo.
- Moland & Bråthen. (2019). *Dypdykk i deltidskulturen i fire Sørlandskommuner*. (Fafo-rapport 2019:06). Fafo.
- Moland & Bråthen. (2019). *En ny vei mot heltidskultur. Resultater fra forprosjektering i åtte kommuner og en landsdekkende undersøkelse*. (Fafo-rapport 2019:15). Fafo.
- Moland & Bråthen. (2021). *Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur. En kunnskaps- og eksempelsamling*. (Fafo-rapport 2021:01). Fafo.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Van Dam, K. & Hasselhorn, H.M. (2009). Intention to leave nursing. The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment. *Career Development International*, 14(7), 616-635. <https://10.1108/13620430911005681>.
- Zang, W. & Watanabe-Galloway, S. (2014). Using Mixed Methods Effectively in Prevention Science: Designs, Procedures, and Examples. *Society for Prevention Research*, 15, 654-662. <https://10.1007/s11121-013-0415-5>.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 - NSD

Referansenummer

812581

Prosjekttittel

Fra deltid til heltid i helsevesenet

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Are Branstad, are.branstad@usn.no, tlf: 31009106

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Anette Gåsland, agasland@hotmail.com, tlf: 41034151

Prosjektperiode

08.01.2022 - 31.07.2022

Vurdering (1)**10.12.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 10.12.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.07.2022

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: · lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen · formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål · dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet · lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler,

jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

8.2 Vedlegg 2 – informasjonsskriv spørreskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«*Fleksiturnus*»?

Dette er informasjon til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor temaet for prosjektet er fleksibel arbeidstid og heltid /deltid problematikk. Selve spørreskjemaet vil sendes ut dagen etter dette informasjonsskrivet. E-post med link til spørreskjema sendes ut 16.12.2021 via din Sandefjord kommune e-post adresse. Husk å sjekke søppelpost, da e-posten med linken kan havne der.

Formål

Forskningsprosjektet gjennomføres i forbindelse med min masteroppgave i ledelse og innovasjon ved Universitetet i Sørøst-Norge.

Sandefjord kommune er i gang med flere prosjekter som har til hensikt å redusere andelen deltidsstillinger. *Fleksiturnus* er et av disse prosjektene. Temaet for prosjektet er fleksibel arbeidstid og heltid /deltid problematikk.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta da du er ansatt i fast stilling ved avdeling Tusenfryd på Andebu bo- og behandlingssenter, og på grunn av det er med i prosjektet *Fleksiturnus* på avdelingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema to ganger. Den ene gangen med fokus på hvordan det var før oppstart av *Fleksiturnus* og den siste gangen 2-3 måneder etter at *Fleksiturnus* ble implementert i avdelingen. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun meg, Anette Gåsland, og min veileder Are Branstad som har tilgang til dataene. Spørreundersøkelsen vil bli sendt ut via en forskningsserver.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai 2022. Personopplysninger og eventuelle opptak vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Anette Gåsland, masterstudent. E post: anette.gasland@sandefjord.kommune.no.

Universitetet i Sørøst-Norge ved veileder Are Branstad. E-post: are.branstad@usn.no.

Vårt personvernombud: Paal Are Solberg kan kontaktes på personvernombud@usn.no.

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Are Branstad
(Forsker/veileder)

Anette Gåsland
(Masterstudent)

-

Samtykkeerklæring

Samtykke til å delta gis ved å velge å svare på spørreskjemaet som sendes via din Sandefjord kommune e-post adresse torsdag 16.12.2021.

8.3 Vedlegg 3 – informasjonsskriv intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet

«*Fleksiturnus*»?

Dette er informasjon til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor temaet for prosjektet er fleksibel arbeidstid og heltid /deltid problematikk. Selve spørreskjemaet vil sendes ut dagen etter dette informasjonsskrivet. Husk å sjekke søppelpost, da e-posten med linken kan havne der.

Formål

Forskningsprosjektet gjennomføres i forbindelse med min masteroppgave i ledelse og innovasjon ved Universitetet i Sørøst-Norge.

Sandefjord kommune er i gang med flere prosjekter som har til hensikt å redusere andelen deltidsstillinger. Fleksiturnus er et av disse prosjektene. Temaet for prosjektet er fleksibel arbeidstid og heltid /deltid problematikk.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta da du er ansatt i fast stilling ved avdeling Tusenfryd på Andebu bo- og behandlingssenter, og på grunn av det er med i prosjektet Fleksiturnus på avdelingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du må sette av 45 minutter til et intervju. Det er ingen forberedelser som må gjøres i forkant. Jeg vil bruke båndopptaker under intervjuet og ta notater underveis. Svarene vil bli skrevet ned og registreres elektronisk.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun meg, Anette Gåsland, og min veileder Are Branstad som har tilgang til dataene. Spørreundersøkelsen vil bli sendt ut via en forskningsserver.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai 2022. Personopplysninger og eventuelle opptak vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Anette Gåsland, masterstudent. E post: anette.gasland@sandefjord.kommune.no.

Universitetet i Sørøst-Norge ved veileder Are Branstad. E-post: are.branstad@usn.no.

Vårt personvernombud: Paal Are Solberg kan kontaktes på personvernombud@usn.no.

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Are Branstad
(Forsker/veileder)

Anette Gåsland
(Masterstudent)

-

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Fleksiturnus*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.4 Vedlegg 4 - Spørreskjema

(Det er her lagt ved et eksemplar av det siste spørreskjemaet som ble sendt ut, de to er identiske utenom at det står at ansatte skal se for seg en vakt før fleksiturnus på det første skjemaet).

Forskningsprosjektet gjennomføres i forbindelse med masteroppgave i ledelse og innovasjon ved Universitetet i Sørøst-Norge. Sandefjord kommune er i gang med flere prosjekter som har til hensikt å redusere andelen deltidsstillinger. Fleksiturnus er et av disse prosjektene. Temaet for prosjektet er fleksibel arbeidstid og heltid /deltid problematikk.

Dette er andre gangen du får spørreskjema, dette fordi du nå har gått i Fleksiturnus i ca 2 måneder.

Litt om din ansettelse på avdeling Tusenfryd

Hva slags type stilling har du?

Sykepleier

Vernepleier

Helsefagarbeider/hjelpepleier

Pleiemedarbeider/student

Ingen av delene

Hvor stor stillingsprosent var du ansatt i før prosjekt Fleksiturnus startet opp?

Hvor stor stillingsprosent går du i etter at prosjekt Fleksiturnus har startet opp?

Hvor mange år har du jobbet på avdeling Tusenfryd?

Tenk tilbake på sist du hadde en vakt en ukedag og svar på følgende tre spørsmål:

Vi klarte å planlegge arbeidet så alt ble gjort innen arbeidsdagen var omme.

Helt uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Jeg synes planleggingen vår var optimal.

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Det var tilstrekkelig kompetanse blant personalet på vakt

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Tenk tilbake på sist du hadde arbeidshelg og svar på følgende tre spørsmål:

Vi klarte å planlegge arbeidet så alt ble gjort innen arbeidsdagen var omme.

Helt uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Jeg synes planleggingen vår var optimal.

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Det var tilstrekkelig kompetanse blant personalet på vakt

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Litt om samarbeid

Tenk tilbake på sist du hadde en vakt en ukedag og svar på følgende fire spørsmål:

Vi samarbeidet godt om å fordele arbeidsoppgaver

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Generelt var arbeidsflyten dårlig i avdelingen

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Vi var i stand til å hjelpe hverandre ved behov

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Alle mine kollegaer tok like stort ansvar for arbeidsoppgavene

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Tenk tilbake på sist du hadde arbeidshelg og svar på følgende fire spørsmål:

Vi samarbeidet godt om å fordele arbeidsoppgaver

Helt uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Helt enig

Vet ikke

Generelt var arbeidsflyten dårlig i avdelingen

Helt uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Helt enig

Vet ikke

Vi var i stand til å hjelpe hverandre ved behov

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Alle mine kollegaer tok like stort ansvar for arbeidsoppgavene

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Litt om livet på avdelingen

Det sosiale arbeidsmiljøet er godt på avdelingen

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Vi kjenner hverandre godt på avdelingen

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Turnusen min påvirker mitt sosiale liv

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Jeg jobber for mange ubekvemme vakter

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Pasientene er fornøyd med tilbudet de får på Tusenfryd

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Vi gir pasientene god personsentrert omsorg

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

Pårørende er fornøyd med kvaliteten i avdelingen

Svært uenig

Uenig

Verken enig eller uenig

Enig

Svært enig

Vet ikke

På hvilken måte opplever du at det er forskjell på å jobbe vakter i helgene i forhold til å jobbe i ukedagene etter at Fleksiturnus startet?

Hva har endret seg i avdelingen etter at Fleksiturnus startet, med tanke på kvalitet for pasienter og pårørende?

Hvordan har oppstart av Fleksiturnus påvirket din motivasjon for å komme på jobb?

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene.

8.5 Vedlegg 5 – Intervjuguide ansatte

Hei, og takk for at du har sagt ja til å delta som informant i masteroppgaven, med tema heltidskultur og kvalitet. (Informasjonsskriv deles ut slik at den ansatte kan lese gjennom og signere på samtykke. Informerer om at intervjuet blir tatt opp på båndopptaker).

Problemstilling: Hvordan kan nye arbeidstidsordninger gi bedre opplevd kvalitet blant ansatte i helsevesenet? Hensikten med intervjuet er å få informasjon rundt hvordan heltidskultur kan påvirke kvalitet i arbeidet. Heltid og deltid i helsevesenet har fått økt fokus den siste tiden på grunn av utfordringene samfunnet vil få framover med en økende gruppe eldre. Når det i nær framtid ikke er nok hender til å ta vare på alle eldre, blir det nødvendig å se på tiltak for å øke både antall personer som jobber i helsevesenet, samt å beholde de som allerede jobber i sektoren.

Hele intervjuet vil ha en varighet på ca 20 minutter.

1. Hvor lenge har du jobbet på Tusenfryd?
2. Hva stor stilling har du? Evt: Hvor mye større stilling har du fått etter oppstart av Fleksiturnus?
3. Hva tenker du om planlegging av arbeidsdagen etter oppstart av Fleksiturnus?
4. Har hvordan dere planlegger forandret seg etter oppstart? Er det lettere å planlegge godt nå?
5. Hva er viktig for at dere skal få til et godt samarbeid på jobben?
6. Hva tenker du om samarbeidet nå etter oppstart av Fleksiturnus?
7. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på avdelingen?
8. Hva tenker du om arbeidsmiljøet nå etter oppstart av Fleksiturnus?
9. Kan du si noe om hva som gjør deg motivert for å gå på jobb?
10. På hvilken måte påvirker det at det er flere kjente folk med kompetanse din motivasjon?
11. På hvilken måte opplever at det er forskjell på å jobbe vakter i helgene i forhold til å jobbe i ukedagene?
12. Det er mange som har svart på spørreskjema at det er flere på helgevakter enn i ukedagene som tar et felles ansvar for oppgaver. Hva tenker du kan være årsaken til det?
13. Hva betyr flere faste ansatte i høye stillinger for det å kunne gi god pleie og omsorg?

8.6 Vedlegg 6 – Intervjuguide 1 avdelingsleder

Hei, og takk for at du har sagt ja til å delta som informant i masteroppgaven, med tema heltidskultur og kvalitet. (Informasjonsskriv deles ut slik at avdelingsleder kan lese gjennom og signere på samtykke. Informerer om at intervjuet blir tatt opp på båndopptaker).

Problemstilling: Hvordan kan nye arbeidstidsordninger gi bedre opplevd kvalitet blant ansatte i helsevesenet? Hensikten med intervjuet er å få informasjon rundt hvordan heltidskultur kan påvirke kvalitet i arbeidet, og hvordan ledelsen kan sikre en forbindelse mellom heltidskultur og kvalitet i tjenesten. Heltid og deltid i helsevesenet har fått økt fokus den siste tiden på grunn av utfordringene samfunnet vil få framover med en økende gruppe eldre. Når det i nær framtid ikke er nok hender til å ta vare på alle eldre, blir det nødvendig å se på tiltak for å øke både antall personer som jobber i helsevesenet, samt å beholde de som allerede jobber i sektoren.

Hele intervjuet vil ha en varighet på ca 20 minutter.

1. Kan du si noe om hvorfor du som leder hadde lyst til å være med i dette prosjektet?
2. Hvis du tenker tilbake til før dere startet opp 21 desember, hva var hensikten eller gevinsten du så for deg å få i avdelingen?
3. Når startet prosessen med informasjon ut til ansatte? Kan du si litt om prosessen i detalj.
4. Hva slags tilbakemeldinger fikk du fra de ansatte når de først hørte om prosjektet?
5. Hvor mye hører du fra de ansatte om fleksiturnus nå etter oppstart, i forhold til hva de tenker?
6. Hvilke støttespillere har du rundt deg som leder?
7. Hvilke hindringer har du opplevd underveis?
8. Alle jeg intervjuet sier at Tusenfryd egentlig ikke har startet med fleksiturnus enda fordi det har vært mye sykdom. Hva tenker du er årsaken til at de sier dette?
9. Hvilke nye milepæler er det framover med prosjektet?

8.7 Vedlegg 7 - Intervjuguide 2 avdelingsleder

Oppfølgingsintervju med avdelingsleder.

Hele intervjuet vil ha en varighet på ca 30 minutter.

1. Kan du si litt om prosessen i forhold til involvering av tillitsvalgte?
2. Kan du si litt om prosessen med å omdisponere midler i prosjektet?
3. Er det laget en visjon for avdelingen når det kommer til mål for prosjektet?
4. Kan du si litt om rekruttering til prosjektet. Opplevde du at dere fikk nok ansatte med? Hva er hovedårsaken til at ansatte blir med tenker du?
5. Hvordan opplever du kvaliteten på tjenesten pasienter og pårørende får etter oppstart av fleksiturnus? Er det forskjell fra før fleksiturnus?
6. Hvordan opplever du at de ansatte tar ansvar for arbeidsoppgaver etter fleksiturnus? Er det forskjell fra før fleksiturnus?
7. Hvordan opplever du de ansattes evne til å planlegge arbeidsdagen etter fleksiturnus startet? Er det forskjell fra før fleksiturnus?
8. Hvordan opplever du kompetanse i avdelingen etter fleksiturnus? Er det forskjell fra før fleksiturnus?
9. Har dere en del vikarer med formell utdanning som kan ta ekstravakter ved sykdom i helgene?
10. Hvordan opplever du de ansattes evne til å samarbeide etter fleksiturnus? Er det forskjell fra før fleksiturnus?
11. Opplever du at det er noen forskjeller på det å jobbe helger nå etter fleksiturnus?
12. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet etter fleksiturnus, har det endret seg?
13. Er de ansatte mer eller mindre fornøyd med turnusene sine nå etter fleksiturnus?
14. Hva opplever du at motiverer de ansatte til å dra på jobb?
15. Hva betyr flere ansatte i høye stillinger for det å gi god pleie og omsorg til pasientene?
16. Sist vi snakket nevnte jeg at de ansatte ikke helt hadde forstått hele hensikten med prosjektet. Hvordan opplever du det nå?

8.8 Vedlegg 8 – intervjuguide prosjektleder

Hei, og takk for at du har sagt ja til å delta som informant i masteroppgaven, med tema heltidskultur og kvalitet. (Informasjonsskriv deles ut slik at prosjektlederen kan lese gjennom og signere på samtykke. Informerer om at intervjuet blir tatt opp på båndopptaker).

Problemstilling: Hvordan kan nye arbeidstidsordninger gi bedre opplevd kvalitet blant ansatte i helsevesenet? Hensikten med intervjuet er å få informasjon rundt hvordan heltidskultur kan påvirke kvalitet i arbeidet, og hvordan ledelsen kan sikre en forbindelse mellom heltidskultur og kvalitet i tjenesten. Heltid og deltid i helsevesenet har fått økt fokus den siste tiden på grunn av utfordringene samfunnet vil få framover med en økende gruppe eldre. Når det i nær framtid ikke er nok hender til å ta vare på alle eldre, blir det nødvendig å se på tiltak for å øke både antall personer som jobber i helsevesenet, samt å beholde de som allerede jobber i sektoren.

Hele intervjuet vil ha en varighet på ca 20 minutter.

1. Hva er hensikten eller gevinsten for en avdeling med økt fokus på heltidskultur?
2. Hva tenker du er viktig å ha fokus på for å få et vellykket prosjekt?
3. Hva opplever du som de største hindringene?
4. Når jeg intervjuet de ansatte på avdeling Tusenfryd sa alle at de ikke hadde startet med prosjektet enda, selv om prosjektet hadde gått i over 2 måneder. De relaterte det til at det hadde vært så mye sykdom at de ikke hadde hatt noen på topp i bemanningen. Har du noen tanker om det?
5. Kan du si litt om prosessen i forhold til involvering av tillitsvalgte?
6. Kan du si litt om prosessen med å omdisponere midler i prosjektet?
7. Er det lagt vekt på å utarbeide en visjon når det kommer til ønsker for prosjektet i avdelingene i forkant?
8. Kan du si litt om rekruttering til prosjektene. Opplever du at ansatte er positive til å bli med? Hva tenker du er hovedårsakene til at ansatte i så fall er positive til et slikt prosjekt?

8.9 Vedlegg 9: Koding av det åpne kommentarfeltet i spørreskjema nummer 1

Spørsmål	Svar og antall som har sagt det i parentes
På hvilken måte opplever du at det er forskjell på å jobbe vakter i helgene i forhold til å jobbe i ukedagene?	<ul style="list-style-type: none">- Mer ro i avdelingen (5)- Mindre planlagte praktiske oppgaver (5)- Manglende kompetanse på jobb (3)- Det er flere på jobb i ukedagene (1)- Ingen forskjell (2)
Hva er viktig at er på plass i avdelingen for at pasientene skal få et godt tilbud med hensyn til kvalitet?	<ul style="list-style-type: none">- Kompetanse hos personalet (7)- Nok bemanning (4)- Faste ansatte som kjenner pasientene (3)- Samarbeid mellom de ansatte (4)- Motiverte ansatte i høye stillinger som føler ansvar (2)
Hva motiverer deg til å dra på jobb?	<ul style="list-style-type: none">- Godt arbeidsmiljø (8)- Utgjøre en forskjell for pasienter (10)- Faglige utfordringer (2)

8.10 Vedlegg 10: Koding av det åpne kommentarfeltet i spørreskjema nummer 2

Spørsmål	Svar og antall som har sagt det i parentes
På hvilken måte opplever du at det er forskjell på å jobbe vakter i helgene i forhold til å jobbe i ukedagene etter at fleksiturnus startet?	<ul style="list-style-type: none">- Mer ro i avdelingen (3)- Mindre planlagte praktiske oppgaver (1)- Mer stabil arbeidskraft (1)- Ingen forskjell (5)- Kan ikke uttale meg (3)
Hva har endret seg i avdelingen etter at fleksiturnus startet, med tanke på kvalitet for pasienter og pårørende?	<ul style="list-style-type: none">- Kompetanse hos personalet (2)- Mer stabil arbeidsstokk (1)- Ingen forskjell (4)- Kan ikke uttale meg (4)
Hvordan har oppstart av fleksiturnus påvirket din motivasjon for å komme på jobb?	<ul style="list-style-type: none">- Ingen spesiell endring (9)- På en positiv måte (3)- Kan ikke uttale meg (1)