



**NORDLANDSSYKEHUSET**  
NORDLÁNDA SKIPPIJVIESSO



# ”Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling”

- evaluering av langturnus i Lillevollen bofellesskap i  
Bodø kommune.

Anne Liv Engråten

01.04.2015

Dette er en følgeevaluering av langturnus i et bofellesskap for mennesker med utviklingshemming. Vi har sett på effekten over en 5 års periode. Evalueringen viser hvordan en slik arbeidstidsordning kan virke inn på de som jobber, og de som bor der over tid. Faktorer som trivsel, tid og ledelse løftes frem for å forstå hvorfor de har lykket i arbeidet.

# "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

## FORORD

Dette er en rapport etter en følgeevaluering av langturnus i Lillevollen bofelleskap.

Man ville se om man kunne gi bedre tjenester til beboeren i Lillevollen, ved å være mer tilstede og ha færre skifter av ansatte i løpet av et døgn.

Rapporten bygger på data samlet inn gjennom en femårs periode.

Man ønsket gjennom evalueringen å se på langtidseffektene for både ansatte og brukere ved en slik turnusordning.

Oppsummeringen har vist at det blant ansatte ikke fremkommer helseplager eller slitasje. De ansatte oppgir høy grad av trivsel. Påvirkning på egen arbeidssituasjon og bedre mulighet for å ivareta egen helse og omsorgsoppgaver i nær familie er noe av det de ansatte av begge kjønn oppgir som viktig for dem. Mulighetene for å jobbe komprimert og dermed få samlet fritid, det snakker de ansatte varmt om. De forteller blant annet at de kjenner mindre stress ved å ha tilnærmet samme døgnrytme som de som bor der, selv om de kan bli slitne. Sykefraværet er lavt. Beboerne bruker mindre psykotrope medikamenter, det er færre tvangsvedtak etter Helse- og omsorgstjenesteloven (HOL) kap. 9, de har bedre psykisk helse, beboerne kommuniserer bedre og er mer aktive både på ferie og i den daglige donten.

Det fremkommer en prosessorientert arbeidsmodell der man har fått til gode løsninger sammen. Ledelsen har deltatt i prosessen, men også trådt frem som tydelige ledere.

Proessen ble forankret i virksomhetens helse- miljø- og sikkerhetsarbeid der alle parter har vært involvert, dvs. arbeidstakere, ledere, verneombud og tillitsvalgte.

Beboerne, ansatte og lederne betinger hverandres ve og vel.

Anne Liv Engbråten

Bodø, april 2015

# "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

## Innhold

1. Innledning.....	5
2 Fra Barken til Langturnus .....	6
2. 1 Oppstart av langturnus .....	6
2. 2 Evaluering av langturnus- hvem og hvordan?.....	7
2. 3 Lillevollen bofellesskap .....	8
2.4 Mitt forhold til Lillevollen .....	8
3 Teori .....	10
3.1 Arbeid og fritid.....	10
3.1.1 Alternativ arbeidstidsordning.....	10
3.1.2 Arbeid og helse.....	11
3.1.3 Å jobbe i et hjem .....	12
3.2 Ledelse .....	13
3.2.1 Hva er en god leder?.....	13
3.2.2 Motivasjon og trivsel.....	14
3.2.3 Endringsarbeid .....	16
4 Metode.....	17
4. 1 Evaluering som metode .....	17
4. 2 Følgeevaluering .....	17
4. 3 Gjennomføringsplan.....	19
4. 4 Intervjuer .....	21
4. 5 Spørreundersøkelse .....	21
4. 6 Evalueringsmøter .....	22
4. 7 Dokumentgjennomgang .....	22
5 Presentasjon av data .....	23
5.1. Ansatte.....	23
5.1.1 Trivsel.....	23
5.1.2 Helse.....	27
5.1.3 Ledelse .....	30
5.1.4 Organisering av arbeidet .....	32
5.1.5 Sykefravær .....	35
5. 2 Beboere.....	36
5.2.1 Trivsel.....	36

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

5.2.2 Helse.....	38
5.2.3 Økt aktivitet.....	40
5.3 Ledelse og organisasjon .....	40
5.3.1 Økonomisk kontroll og utfordringer .....	42
5.3.2 Aktivitetsregulering.....	43
6 Tolking av data.....	45
6. 1 Betydningen av å ha det bra på jobben og å trives på jobben .....	45
6.1.1 Nærmer om motivasjon.....	45
6.1.2 Nærmere om ledelse.....	46
6.1.3 Nærmere om helse, fritid og omsorgsoppgaver .....	51
6. 2 Ei anna tid.....	52
6.2.1 Nærmere om beboernes trivsel og en bedret psykisk helse .....	53
6.2.2 Nærmere om bedre kvalitet på fritiden og aktiviteter .....	55
6.2.3 Nærmere om bortfall av tvang og om høyere grad av medvirkning .....	56
6.3 Å være leder av en virksomhet med langturnus .....	59
6.3.1 Å lede en gruppe .....	59
6.3.2 Endring, omstilling og fleksibilitet.....	62
6.3.3 Et blikk på økonomi .....	64
7 Oppsummering .....	66

### **Vedlegg:**

Vedlegg nr. 1: Spørreundersøkelse Lillevollen i forbindelse med langturnus

Vedlegg nr. 2: Intervjuguide

Vedlegg nr. 3: Turnus 1 - individuell tilpasset langturnus. Oppstart 2008

Vedlegg nr. 4: Turnus 2 - rullerende langturnus. Oppstart 2009.

Vedlegg nr. 5: Årshjul

Vedlegg nr. 6: Prosedyre for utviklingssamtaler i gruppe

## 1. Innledning

*"Vi ska da ikkje stoppe her. Det e meir vi kan gjøre for de to."*

Det var høsten 2003. To beboere i Lillevollen har på nytt blitt henvist til Habiliteringsteamet for voksne ved Nordlandssykehuset i Bodø.

Vi har første møte, og det er en av de som jobber i Lillevollen som starter møtet med dette utsagnet. Personalet er utålmodige etter å komme i gang med arbeidet. I perioden 1. februar 1999 til 30. juni 2003 gjennomførte Bodø kommune et prosjekt i Lillevollen som ble kalt Barken. (Engbråten, 2003) Barkenprosjektet var et prosjekt rundt to personer. Prosjektet hadde som hovedmålsetting å etablere et godt liv for de to. Begge hadde utviklingshemming og alvorlige psykiske lidelser. Bodø kommune ønsket samtidig å prøve ut en arbeidsmodell. Erfaringene fra Barkenprosjektet var svært gode. De to brukerne som ble kalt Hans og Grete hadde fått et bedre liv. Arbeidsmodellen som de jobbet seg frem til, ble kalt "målbasert miljøutvikling" (Engbråten, 2004). Den "indre- og ytre boks" ble brukt som bilde på hvor innsatsen var i arbeidet. I "den indre boksen" inngikk hvordan den enkelte ansatte møtte brukerne, f.eks. tiltak, kommunikasjon og oppfølging av den enkelte beboer. I "den ytre boksen" var totalmiljøet og der man f.eks. sikret god kommunikasjon ansatte imellom, ansatt og leder, med tiltak som opplæring, veiledningsmøter, personal- og fagmøter o.l.. Erfaringene var at den indre og den ytre boksen betinget hverandre, men faktorer i den ytre boksen var det som ansatte pekte på som de viktigste suksesskriteriene. Ledelse, veiledning og refleksjon, rutiner og systemer ble løftet frem som det som hadde betydd mest. Personalet synes at det var deler av dette arbeidet som hadde stoppet opp etter at prosjektet var over, og at det gjensto å kvalitetssikre erfaringene.

## 2 Fra Barken til Langturnus

### 2. 1 Oppstart av langturnus

Det ble bestemt å imøtekomme det man oppfattet som klare behov hos brukernes: Færre skifter av personalet i løpet av et døgn og rom for mer tilpassede tjenester.

I tillegg hadde personalgruppen i flere år vært positive i fremdrift for å prøve ut alternativ turnusordning, som i dette tilfellet var langturnus. (Klingen, 2008) Det ble høsten 2007 søkt dispensasjon fra Arbeidsmiljøloven (AML). Dette ble innvilget fra fagforeningene, her: Fagforbundet og Fellesorganisasjonen (FO). Langturnus startet opp i februar 2008.

Arbeidet ble organisert som et prosjekt, med styrings- og prosjektgruppe. Det ble ansatt prosjektleder i 30 % stilling. Det ble søkt og ble delvis finansiert med mobile innsatsmidler fra Habiliteringsteamet for voksne ved Nordlandssykehuset i Bodø. Turnusen ble utarbeidet av prosjektleder og plasstillitsvalgt. Dette med utgangspunkt i ønsker som hver enkelt ansatt hadde for sin turnus. Noen få ønsket ikke å gå i langturnus pga. familiesituasjon, og dette ble det tatt hensyn til. Dette resulterte i en turnusen der nattevaktene ikke gikk i langturnus, et par ansatte gikk i ordinær dag/ aften (D/ A) turnus og resten gikk i ulike varianter av langturnuser. Vedlegg 3. Omleggingen førte med seg blant annet den positive effekten at man fikk fire ansatte på langt flere vakter der det tidligere hadde vært tre personer. De ansatte jobbet nå 4. hver helg mot 3. hver tidligere, og flere fikk økt sin deltidsstilling. Ingen jobbet utover 13 timers vakter eller 54 timers uke og arbeidstiden av gjennomsnittsberegnet på 12 ukers turnus til 35,5 timer. Det ble også avtalt at hvis det skulle oppstå situasjoner som ble knyttet til arbeidstakernes helse eller sosiale forhold så skulle vedkommende umiddelbart løftes ut av turnusen slik at man ivaretok vedkommende. Dette skjedde ved ett tilfelle da en av de ansatte ble gravid og ikke lenger kunne gå i lange vakter. Hun fikk da tilrettelagt sin arbeidssituasjon til D/ A turnus. Videre ble det planlagt at de som gikk i lange vakter skulle avvikle 1 time pause der de skulle ha mulighet for å forlate bofellesskapet, eller benytte seg av hvilerom utenfor huset jf AML § 10.8. I prosjektperioden så var det jevnlig personal- og evalueringsmøter der alt personal deltok. Fast på programmet var evaluering av turnus. I februar 2009 hadde personalgruppen og lederne ei to dagers sluttevaluering, der blant annet tillitsvalgte for aktuelle fagforeninger var blitt invitert til å delta.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

Her ble det bestemt å jobbe for:

- Fortsatt å ha langturnus i Lillevollen, men en rullerende turnus med lik lengde på langvakter, og der ferier og sykdom dekkes inn av tilkallingsvakter lagt inn i turnus.
- **Evaluering av langturnus** - gjerne som et forskningsprosjekt over 3 eller 5 år. Dette for å se på langtidsvirkningene.



Hvis vi ser på prosessen fra man ønsket å få til en endring i 2007 og frem til i dag, så kan den illustreres som figuren viser over.

### 2. 2 Evaluering av langturnus- hvem og hvordan?

I videre samarbeid ble det gjort avtale om at Habiliteringsteamet for voksne ved NLSH, Bodø kunne bistå i dette arbeidet. Jeg kjente enheten ganske godt fra samarbeid i pasientsaker, og også gjennom evaluering av Barkenprosjektet i 2003 (Engbråten 2003) og videre forskning til min hovedfagsoppgave Metode i miljøarbeid (Engbråten, 2004). Det ble bestemt at jeg skulle følge langturnusen i 5 år. Allerede ved oppstart så mente man at langturnus var bra for de som bodde i Lillevollen. Det startet som et prosjekt for å utvikle bedre tjenester for brukerne, det var de som var i fokus. Entusiasmen var stor blant de ansatte, men som en av lederne sa: *"Det kom litt overraskende på oss at vi ikke hadde argumentert noe i forhold til ansattes ve og vel i den aller første dispensasjonssøknaden. Det fikk vi jo tyn for av fagforeningene."* Det ble derfor raskt avklart at det var et ønske om å se både om den positive effekten vedvarte for brukerne, men samtidig se om man registrerte noe slitasje eller negative helseeffekter hos de ansatte ved å følge prosjektet over flere år.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

### 2.3 Lillevollen bofellesskap

Lillevollen bofellesskap er et hus med 5 leiligheter. De som bor der leier av Bodø kommune. De disponerer ikke noen fellesarealer utover ganger og inngang til sine leiligheter. De har til felles at de har sammensatte funksjonsvansker av både fysisk-, kognitiv- og psykisk karakter. Noen av beboerne har autismspekterlidelser, andre har cerebral parese og mer somatiske helseplager. Alle har ulik grad av psykisk utviklingshemming. Flere har alvorlige psykiske lidelser så som hebefren schizofreni. De som bor i Lillevollen, har bodd der i mange år. I disse dager er det imidlertid en person som har flyttet ut, og ny beboer skal flytte inn. På grunn av sine særlige funksjonsvansker, så har de ikke så mye samkvem med hverandre utover det miljøpersonalet legger tilrette for. De som bodde i Lillevollen ved prosjektstart var voksne alle sammen. Den yngste var f. i 1978 og den eldste beboeren var født i 1964. Alle har de et dag- eller arbeidstilbud, men har på grunn av sine store funksjonsvansker behov for et fleksibelt tilbud. For en blir dagtilbudet ivaretatt av ansatte ved omsorgsvirksomheten. Det er også stor variasjon i hvilken grad de har kontakt med sine pårørende.

Det er tilknyttet 12,34 årsverk til bofellesskapet. Det er 4 (senere blir det 5) miljøterapeuter tilknyttet turnusen og de øvrige 10 er miljøarbeiderstillinger. Det er faste våkne nattevakter i bofellesskapet. Disse går ikke i langturnus. Nattevakten fordeles på tre nattstillinger. En går i 93 % stilling og to i 50 %. Vedlegg 4.

Det er tilknyttet avdelingsleder til bofellesskapet. Avdelingsleder er også leder for et annet bofellesskap samt for noen enkeltstående personer som bor i området som sogner til virksomheten geografisk, og som har behov for den kompetanse som avdelingen har å by på. Avdelingsleder har kontor et par hundre meter unna Lillevollen. Vedkommende inngår ikke i turnus, men har fast oppmøte i Lillevollen to - tre dager per uke og i tillegg ved behov. Avdelingsleder har fagansvar for sin del av virksomheten, og medansvar for personal og økonomi innen sitt ansvarsområde. Virksomhetsleder har det overordnede ansvaret i virksomheten. I tillegg til to bofellesskap, så inngår et sykehjem, hjemmetjeneste og frem til 2013 også et tredje bofellesskap. I hele virksomheten er det ca. 100 ansatte som er fordelt på ca 70 årsverk. Virksomhetsleder deltar på, og leder personalmøter i Lillevollen og arbeidsmiljøgruppa som er felles for hele virksomheten.

### 2.4 Mitt forhold til Lillevollen

Da det ble klart at det var meg som skulle gjøre denne evalueringen, så hadde jeg det utgangspunkt at jeg kjente Lillevollen ganske godt fra tidligere. Først gjennom min tidligere



## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

jobb i Bodø kommune, og da som konsulent med et særlig ansvar for oppfølging av de saker kommunen jobbet med der tvang i omsorgsutøvelsen var aktualisert. På den måten ble jeg kjent med to av beboerne i Lillevollen, og de som jobbet der. Det var også meg som evaluerte Barkenprosjektet. I kjølevannet av dette, avklarte jeg med prosjektledelsen og Bodø kommune at jeg kunne bruke data fra undersøkelsen til min egen hovedfagsoppgave i Praktisk kunnskap ved Universitetet i Bodø. Her ble deres arbeidsmåte ytterligere studert. Jeg hadde i 2003 begynt å jobbe ved Habiliteringsteamet for voksne ved Nordlandssykehuset i Bodø. To saker fra Lillevollen ble henvist vår avdeling og tildelt meg for oppfølging. Disse to er i dag forlengst avsluttet. Nå følger jeg opp en annen person som bor i Lillevollen. Hver gang det har vært aktuelt, så har det vært drøftet om det er hensiktsmessig om jeg skal engasjeres i arbeidet. Det har vært virksomhetsleder tilknyttet Lillevollen og enhetsleder ved Habiliteringsteamet for voksne som har hatt den første avklaringen. Jeg oppfatter det slik at vi har gjensidig tillitt til hverandre. Tillitt var også avgjørende for at vi trodde på at vi skulle klare å gjøre en ordentlig evaluering, til tross for at jeg hadde rimelig god kjennskap til miljøet, beboerne og ansatte. På den måten trodde vi at den reelle statusen underveis vil kunne komme frem i samtaler på møter og i intervjuer. De ansatte har helt fra tiden i Barkenprosjektet ønsket et øye utenfra, slik at de får en refleksiv praksis. Omsorgvirksomheten ønsket at arbeidet ble evaluert og skrevet ned i rapport.

## 3 Teori

### 3.1 Arbeid og fritid

Reguleringen av arbeid og fritid må ses i lys av vår historie. Grimsø (2005) beskriver kort de utviklingstrekk som har ført fram til de bestemmelser og ordninger som regulerer dette i dag. Med fremveksten av det industrielle samfunnet, vokste også arbeidstakernes behov for å organisere seg frem. De ønsket vern og medbestemmelse i sin arbeidshverdag. I dag har vi en Arbeidsmiljølov og tariffbestemmelser som regulerer arbeidstid, miljø og stillingsvern. Arbeidstid blir i AML definert som den tid som arbeidstaker står til disposisjon for arbeidsgiver. Med fritid defineres den tid arbeidstakeren ikke står til disposisjon for arbeidsgiveren.

I flere virksomheter er det behov for kontinuerlig drift. Det er blitt et skille mellom skift- og turnusordning. I skiftordning har man faste arbeidslag som etter en viss rytme skifter mellom dag-, kvelds-, og nattarbeid. Ulike deler av industrien er eksempler på slike virksomheter der produksjonen ofte går hele døgnet og året rundt. Turnusarbeid brukes når arbeidslagene varierer i antall, når de skiftes ut, når det varierer hvor mange som er på jobb samtidig og man ikke har faste team. Her er det vanlig at det er færre på jobb om natten, og at det er faste folk som bare jobber natt. Helse- og omsorgstjenesten er eksempel på virksomhet som kan ha turnusarbeid (Amble, 2006). I samme rapport refereres det til forskning som har identifisert at turnusarbeidere kjenner hverandre dårlig selv om de jobber tett. Det er svak deltagelse på personal- og fagmøter og de savner tid til å reflektere over jobben og tid for å bli bedre kjent med hverandre. De oppgir også at de trives med turnusarbeid og med å ha fri når andre ikke har fri.

#### 3.1.1 Alternativ arbeidstidsordning

AML er en vernelov for arbeidstakere. Den åpner likevel for at rammene kan fravikes ved at man inngår avtale med den enkelte arbeidstaker eller med tillitsvalgte i virksomheten, i de virksomheter der det anses som driftsmessig tjenlig. Avviket må begrunnes.

Normalarbeidsdagen er et begrep som vanligvis brukes for å beskrive en 8 timers arbeidsdag. Det hevdes ofte i politiske diskusjoner at vi ikke lenger kan snakke om normalarbeidsdagen, da så mange av oss jobber på kveld, helg og i høytid. Slik AML er utformet så vil ordinært turnusarbeid slik vi kjenner det fra f.eks. helse- og omsorgsvirksomheter med behov for døgkontinuerlig bemanning (D/A/N), falle inn under bestemmelsene i "alminnelig arbeidstid" i AML § 10-4. I vår sammenheng her så vil en normalarbeidsdag da kunne forstås

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

som en ordinær turnus, etter de bestemmelser som er for turnusarbeid i AML, og langturnus slik vi finner det i Lillevollen jf. bestemmelsene i AML § 10-12, som et eksempel på en "ikke-normalarbeidsdag". Slike unntaksordninger kalles ofte alternativ arbeidstidsordning eller komprimert arbeidstid.

Arbeids- og samfunnslivet har endret seg i Norge, og i mange andre land forøvrig som vi samhandler med. Det er politisk uenighet hvordan man forstår disse endringene, og hvilke tiltak som vil være hensiktsmessig å iverksette. Alt ut i fra hvilket samfunnsmessig og politisk ståsted man har. Det har derfor de siste årene vært en betydelig debatt om AML, og om den bør "moderniseres" eller ikke. Arbeidstakerorganisasjonene med LO i ryggen, har heget om AML og mener på sin side at arbeidstakeren mer enn noen sinne trenger vernet den gir. De hevder at loven har de nødvendige unntaksreglene som det er behov for. Samtidig som de mener det fortsatt må være slik at det er fagforeningene med innstillingsrett som er godkjenningensinstans for slike søknader.

### 3.1.2 Arbeid og helse

En veksling mellom arbeid og hvile blir sett på som fremmede for helsen vår. Blir det for mange timer med arbeid i strekk, for mange arbeidsdager uten nok hvile og restitusjon kan vi bli slitne, oppleve stress og bli syke. Både fysisk og psykisk belastning over tid har betydning her. Det psykososiale arbeidsmiljøet har fått større oppmerksomhet de senere årene.

Endringen i arbeidslivet og samfunnet forøvrig har ført til økt fokus på at arbeidstakerne må være fleksible. Enehaug (2006) drøfter dette i sin rapport om sosiale-, arbeidsmiljø- og helsemessige effekter av komprimert arbeidstid. Hun peker på at det er et spenningsfelt her ved at man på den ene siden har et reelt behov for regler og rettigheter for å etablere trygghet for de ansatte. På den annen side vil fleksibilitet kunne gi økte endringsevne og bedre tilpassning til brukernes behov, samt mulighet for individuell tilpasset arbeidssituasjon for den enkelte arbeidstaker. Noe av det Enehaug har funnet er at ansatte som jobber i "3-7" og "4-7" turnusordning i en privat barnevernsinstitusjon, rapporterte om helseplager som søvnevansker og muskel- og skjelettplager. De ansatte hadde såkalte medlevertturnus og bodde på institusjonen. De jobbet f.eks. 3 døgn i strekk og hadde fri de påfølgende 7 dager. I 2008 gjorde Statens arbeidsmiljøinstitutt, med støtte fra LO, en systematisk litteraturstudie. 443 studier er tatt med i denne vurderingen, for å se på sammenhenger mellom helse og arbeidstid. Alle virksomheter er representert, men noen mer enn andre. Av hovedfunn så finner man at lange arbeidsdager gir økt ulykkesrisiko, og risiko for å gjøre feil. Lange arbeidsdager gir også økt risiko for psykiske plager, og muligens også grunnlag for å få muskel- og

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

skjelettplager samt hjerte - og karsykdommer. Natt- og skiftarbeid gir først og fremst søvnforstyrrelser, forhøyet ulykkesrisiko og nedsatt evne til å gjøre en bra jobb. Natt- og skiftarbeid vil også øke sannsynlighet for mage- og tarmplager, muskel- og skjelettplager, enkelte kreftformer og forstyrrelser i fht. fruktbarhet og svangerskap. Forfatterne peker imidlertid på behovet for å studere og følge personer over tid. De ber også leseren være oppmerksom på at arbeidslivet er komplekst og virksomhetene ulike, slik at resultatene fra en gruppe, nødvendigvis ikke kan overføres til en annen gruppe arbeidstakere. De hevder at det trengs å få mer innsikt og forståelse slik at man kan sette inn gode forebyggende tiltak. Den ferskeste undersøkelsen fra feltet er en Fafo - rapport som var ferdig i 2012 (Moland og Bråthen). De har på oppdrag fra Bergen kommune evaluert 5 tjenestesteder i en periode på 2,5 år. Her rapporteres ikke store helseproblemer på grunnlag av langturnus. De ansatte sier de kan bli slitne, men tar seg inn i friperioder. De ble mer slitne av å jobbe i ordinær turnus. Det rapporteres om utfordringer i fht. å avvikle pauser, men ansatte opplever ikke at de har økte helseproblemer.

### 3.1.3 Å jobbe i et hjem

Å være miljøarbeider eller miljøterapeut i Lillevollen, fordrer andre ferdigheter enn å jobbe i hjemmesykepleien i en virksomhet i kommunen. De som bor der har tilsynelatende et vanlig liv. De har leilighet som de leier, de har en jobb eller et dagtilbud som regulerer dagen og aktiviteter som de deltar i på fritiden. Et liv som er sammenlignbart med de fleste andre voksne personers. Det uvanlige er at alle sammen som bor der er enslige, og at de alle trenger mye bistand pga. store fysiske, psykiske og sosiale vansker.

De senere år har man vært mer oppmerksom på hjemmet som omsorgarena. Når mennesker trenger mye hjelp, så oppholder hjelperne seg mange timer i vedkommendes private hjem. Det er mange dilemmaer som oppstår i denne sammenhengen. På slutten av 90-tallet (Sandvin m.fl., 1998) studerte forskere ved Nordlandsforskning hva det hadde fått å bety at hjemmet nå var blitt en arena for omsorgsutøvelse. De studerte bofellesskap som et fenomen som noe eget, dvs. ikke som om det var en institusjon eller som om det var et hjem i tradisjonell betydning, men noe som var "noe annet". I arbeidet med at HVPU (Helsevern for Psykisk utviklingshemming) ble nedlagt på 1990-tallet, så rådet den politiske målsettingen om at normaliseringsprinsippet skulle gjelde. Dvs. at mennesker med psykisk utviklingshemming, skulle ha lik rett til normale livsmønstre og livsvilkår som alle andre. I Nordlandsforskning sin studie (1998) så peker forskerne på at personalet står ovenfor en rekke valg i beboernes daglige situasjoner, hvor flere alternativer vil kunne falle inn under normalitetskravet.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

Uavhengig av hvilke valg ansatte gjorde, så hevder forfatterne at det ble skapt en form for disiplinering. Ansatte kunne haste fra leilighet til leilighet for å lage middag, rydde opp og "prøve å få beboerne til å slappe av hos seg selv". Konsekvenser av valg nedfelles i strukturer og regler, som f.eks. at "når vi har spist middag så går alle inn til seg selv og lukker dørene for å slappe av". Samtidig registreres det tider og situasjoner der det er en annen ro og harmoni f.eks. på fellesstua eller personalrommet. Beboeren trekkes dit. Der er det en annen atmosfære uten krav og som preges av en hjemmelig ro og et fellesskap. Forfatterne peker på utfordringen de ansatte har når de skal legge til rette for "normalisering" og at det er her personalets ambivalens uttrykkes.

Noen av de senere studiene har pekt på relasjonens betydning i arbeidet, og der det ikke blir et spørsmål mellom et rett eller et galt valg, men noe midt i mellom. Dette tar blant annet Bakken til orde for i sin nye bok om "Utviklingshemning og hverdagsvansker" (2015).

De samme erfaringene beskrives fra Lillevollen i Engbråten (2004). Et eksempel derifra kan illustrere dette: *"Å huske en annen ting også, sier Jens, vi snakket om at folk skal ha mulighet til å vær gla. Det va jo Hans og Grete i stand tel og uttrykk. Hvordan kunne vi legg tel rette for det? Sånn sett måtte vi tenk heilt annerledes. Ja et eksempel var jo at vi utfordret hverandre på: Hvorfor skal ikke Hans få gjøre det han synes e arti? Hadde han løst tel å dra på fisketur, så skulle han vel det i stede for å vaske golv. Det hadde han gjort i 20 år, og forsatt snakket vi om at "han måtte lære det" (s. 71)*

Aristoteles fremhever klokskap som en holdning, for hva som er god og vonde handlinger. Ikke rett eller galt, men hva som gagnar et menneske.

### 3.2 Ledelse

#### 3.2.1 Hva er en god leder?

Gode ledere er ønsket i alle virksomheter, men hva er en god leder? Det er det sannsynligvis mange svar på. "En *er* noe som bidrar til lederskapet, og en *blir* noe mens en prøver å utøve det." (Strand, 2001, s. 537) Videre skriver Strand: " Gode ledere oppfyller aktuelle behov i organisasjonen, og bidrar til eller knyttes til resultater og andre gode hendelser. De styrkes av sine erfaringer, sitt ry og andres forhåpninger. De beriker sitt mandat. Det mest fundamentale vi kan si er at gode ledere bidrar til å redusere usikkerhet og opprettholder forventningen om at de kan gjøre det." Selv om gode ledere beskrives ulikt, så vil det likevel være noen fellesnevnerne. Det at ledere gjør seg personlig synlige, at de tar kritikk når det gjelder

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

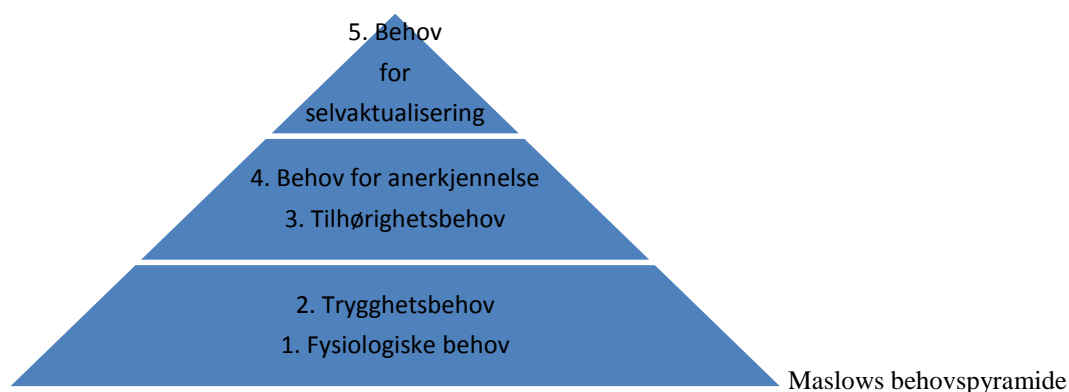
virksomheten, er opptatt av resultat og informerer om mål og blir oppfattet som å bidrar til å støtte, motivere og utvikle medarbeiderne. I undersøkelser der man ser på arbeidstid, blir ikke ledelse trukket fram som en variabel man studerer betydningen av. Det velger vi å gjøre her, da dette ble viktig i erfaringen fra langturnus i Lillevollen.

### 3.2.2 Motivasjon og trivsel

I arbeidspsykologi har man lenge vært oppmerksom på betydningen av motivasjon hos arbeidstakere som grunnlag for trivsel og ønske om å gjøre en god jobb. Men man har også sett på motstykket til motivasjon; hva fører til mistriivsel og misnøye. En vanlig definisjon av motivasjon er: "Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd" (Brochs - Haukedal, 2010). Hva som er drivkrefter i menneskelig væremåte, er det mange teorier om. Jeg vil trekke frem et par ulike teorier her. De representerer to ulike retninger som benevnes som innholds- og prosessteorier. Innholdsteoriene bygger på at alle har de samme behovene og at det søkes å finne ut av hva som motiverer til ytelse. Imøtekommer man behovene på en arbeidsplass eller ikke? Dette blir utslagsgivende for hvordan de ansatte yter eller ikke. Et eksempel er Maslows behovspyramide, der prinsippet er at vi må ha dekket de grunnleggende behovene for mat, drikke, søvn, hvile og seksuelle behov før vi er "sultne på mer i livet". Dernest vil vi søke det som er trygt og godt som jobb, hus og hjem og stabile livsmiljøer. Vi vil så søke å få dekket det vi kan kalle sosialt behov som vennskap og kjærlighet, dvs. behovet for å høre til i en gruppe eller sammen med andre. Det fjerde behovsnivået er behovet for anerkjennelse. Det gjelder både å bli respektert av andre, men også å få et positivt selvbilde. Øverst er det Maslow kaller selvaktualisering. Her vil vi søke utfordringer for å utvikle oss og bruke våre evner, det vi pleier å kalle «og realisere oss selv». Maslows teori bygget på at vi i rimelig grad måtte ha tilfredstilt basale behov for at andre behov på et høyere nivå skulle bli aktualisert. Samtidig så vil vår adferd være påvirket av flere faktorer. Har du som leder troen på at alle mennesker har de samme behovene, og at vi søker å få tilfredstilt dem etter hvert som om forhold lengre ned på nivåene er tilfredsstilt, så kan leder legge tilrette for behovtilfredstillelse for alle. Vi kan tenke oss at tiltakene vil være ganske like, leder kan ta utgangspunkt i at alle har like behov og er ca på samme nivå i hiriakiet.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---



Prosessteoriene tar mer sikte på å forklare hvordan man motiveres, og at man her forstår motivasjon mer slik at ulike mennesker påvirkes av ulike forhold. Arbeidsgivere er opptatt av at arbeidstakerne skal ha lyst til å jobbe og yte og prestere. Et eksempel på en anvendt prosessteori, er målsettingsteori. Her tar man som utgangspunkt at mål virker motiverende i seg selv, men at noen mål virker mer motiverende enn andre. Målene må enten utarbeides i fellesskap eller aksepteres som mål. Det er en klar sammenheng mellom forpliktelse til mål, og prestasjon. Målene bør være spesifikke, målbare, ambisiøse, realistiske og tidsavgrensede. Dessuten er det av betydning at leder(e) deltar i arbeidet, og gir tilbakemelding på grad av måloppnåelse.

Når ansatte på en arbeidsplass er motiverte i jobben sin, så snakker vi ofte om at de trives. Trivsel kan ses på med utgangspunkt i motivasjonsteorier, og eksempelvis trivsel som behovsoppnåelse på Maslows behovshierarki. Det handler både om sosiale behov og selvrealiseringsbehov. Det er beskrevet egne trivselsteorier som tar utgangspunkt i å beskrive hva som har betydning for trivselen. En slik teori er Herzbergs tofaktorteori. Motivasjonsfaktorene (M - faktorer) eller trivsel beskriver faktorer som man mener er årsaker til trivsel. Eksempler på M - faktorer kan være innhold i jobben, anerkjennelse, ansvar o.l. Hygienefaktorer (H - faktorer) eller mistrivsel beskriver faktorer som er mer perifere for arbeidssituasjonen. Noen eksempler her kan være mellommenneskelige forhold, lederen, privatlivet eller jobbets personalpolitikk. Forholdet mellom H - og M - faktorene forklares til å være at M - faktorene skaper trivsel hvis de er til stede, men ikke mistrivsel om de ikke er der. H - faktorene skal skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede. Det er også et spørsmål om trivsel på en arbeidsplass kan ses på som et isolert fenomen. Trivsel kan også ses på som å henge sammen med personers livsinnstilling i sin

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

alminnelighet, og hvordan den enkelte har det i ulike livsfaser. Dette vil sannsynligvis påvirke hverandre.

### **3.2.3 Endringsarbeid**

Organisasjoner er i kontinuerlig endring, og endring er en naturlig del av arbeidslivet både for ledere og de ansatte. Ingen organisasjon eller virksomhet fungerer alene. Lillevollen er en del av en større virksomhet. I kommunens helse og sosialavdeling er det flere slike virksomheter. Noen er mer like enn andre. Behovet for endring og omstilling vil kunne komme både utenfra og innenfra i en virksomhet. Eksempel på endring innenfra var utgangspunkt for etablering av langturnus. Et typisk utenfra omstillingskrav er krav om å redusere de økonomiske kostnadene. Dette kom også via politisk vedtak i kommunen til Lillevollen under tiden langturnus ble evaluert. I følge Brochs-Haukedal (2010) så domineres tenkningen rundt endringsledelse fortsatt av en tradisjonell tro på en rasjonalitet der det er oversiktlige sammenhenger mellom tiltak og resultat. Samtidig er det kommet mer komplekse teorier som forstår organisasjoner og ledelse som mennesker i arbeid, som består av nettopp mennesker med egne mål og preferanser og som samhandler og påvirker hverandre i sosiale systemer. Vi skal se litt nærmere på dette i Lillevollen.



## 4 Metode

Langturnusen har vært forankret ved Omsorgsvirksomhet Vollsletta/ Vollveien/ Lillevollen i Bodø kommune. Det var interessant å se om de positive effektene for brukerne ble opprettholdt, og eventuelt om man registrerte fortsatt positiv utvikling hos dem. I tillegg var det av interesse å se hvordan komprimert arbeidstid fungerte for ansatte over år. Denne delen av evalueringen var særlig fagforeningene interessert i, da det er de som i dag kan gi dispensasjon på bakgrunn av søknad og evaluering fra arbeidsgiver. Slik søknad sendes hvert år. Her var det et særlig ønske om at helsesituasjonen til de ansatte ble fokusert på. Ville de bli slitne av lange vakter, få søvnevansker o.l.?

Jeg vil i dette avsnittet kort beskrive hva en slik evaluering betyr, og hvordan vi gjennomførte den i Langturnusprosjektet.

### 4.1 Evaluering som metode

Det som blir betegnet som evalueringsforskning, er forholdsvis nytt i Norge. Lindøe, Mikkelsen og Olsen (2002) refererer Almås fra 1990, som beskriver evaluering som en "systematisk innsamling av data for å skilja og analysera verknaden av eit forsøk på å skapa endring på eit gitt område". Det kan gjøres på ulike måter. Man kan se på utført arbeid, analysere data og på bakgrunn av dette si noe om hvorfor det gikk som det gjorde og å peke på retning fremover. Denne forskningstradisjonen har vokst fram i en politisk kontekst. Sentrale myndighetene har lagt inn ulike føringer for bevilgninger til offentlige tiltak som kan innebære for eksempel evaluering (Lindøe, Mikkelsen og Olsen, 2002). På den måten ønsker man på den ene side å evaluere effekten av innsatsen, men også bruke evalueringen som et styringsverktøy. Dette innebærer at man underveis i evalueringen får råd og konkrete innspill til det verktøyet eller metoden som skal evalueres. Denne form for evaluering blir etter hvert kalt følgeevaluering. En følgeevaluering kan by på ulike utfordringer.

### 4.2 Følgeevaluering

Følgforskning kan beskrives som "en formativ, dialogbasert prosessanalyse der det legges vekt på å skape en konstruktiv dialog mellom ulike interesser i det programmet som skal iverksettes" (Lindøe, Mikkelsen og Olsen, 2002). I en slik forskning ligger det en forståelse at de berørte skal være delaktige i evalueringen både når det gjelder metode, hva som skal evalueres og tolking av data. Forskeren deltar ikke selv i selve utførelsen av tiltakene, men har en mellomposisjon av å være en observatør og delta aktivt i endringsprosessen som for

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

eksempel å foreslå og drøfte tiltak uten selv å være den som gjennomfører disse. Hvis en velger en slik mellomposisjon i sin forskning, så vil forskeren inneha både rollen som kritisk tilskuer men også som aktiv deltager. Det vil kunne by på utfordringer i fht. oppdraget mellom oppdragsgiver og forsker både når det gjelder selve oppdraget og rollen(e) forskeren skal ha. I forskning er det vanlig å skille mellom en aktiv og en passiv rolle. Hadde en i dette tilfellet skulle gjøre en sluttevaluering, så hadde det vært naturlig for forskeren å ha en passiv rolle der en så kritisk tilbake på det som hadde utspilt seg i langturnusprosjektet. Noen ganger velger en å gjøre en evaluering midtveis i et prosjekt. Da ber en forskeren om å se tilbake, men også om å komme med forslag til veien videre i prosjektet. Når forskeren følger med et prosjekt fra starten eller over lengre tid, så vil forventningen til forskeren bli forsterket i fht. til å bidra som en mer aktiv deltager. Følgeforskning er nær beslektet med aksjonsforskning. I aksjonsforskning brukes resultatene i forskningen til å starte praktiske tiltak under medvirkning av forskeren selv (Eikeland, 1995). Her kommer forskeren med endringsforslag, og deltar i både gjennomføring av tiltakene og evalueringen av disse. Hensikten med en slik forskning er å få med en faglig ekspertise med i en endringsprosess som en samtidig skal evaluere. Aksjonsforskning har også likhetstrekk med utviklingsarbeid, men da kan det ikke lengre kalles forskning. Aksjonsforskning brukes mest i samfunnsforskning, men har generelt sett ikke fått noe solid fotfeste her til lands. Det er tradisjon for at man i forskning tilstreber objektivitet. Den åpenbare utfordringen kan være deler av forklaringen på at aksjonsforskning ikke benyttes så ofte i Norge. I forskningsmetodikk så kategoriseres to hovedretninger. Kvantitativ forskning som tar sikte på å finne frekvens, forekomst og mengde for å sammenligne og finne generelle trekk i de fenomener som undersøkes. Denne retningen har sitt fundament i det naturvitenskaplige felt. Kvalitative metoder vektlegger beskrivelser av enkeltmenneskets opplevelse og erfaring i en sammenheng. En vil her være ute etter å fortolke og forstå den enkelte situasjon, for om mulig å finne mønstre i menneskelig samhandling og erfaring. Her er det særlig vi finner forskning fra det samfunns- og humanvitenskaplige felt. Fortsatt er det slik at metoder ofte settes opp mot hverandre (Lindøe, Mikkelsen og Olsen, 2002) og med en kløft så dyp at man ikke ser avgrunnen. Forfatterne fremholder at dette imidlertid er noe på glid, og at flere forskningsmiljøer er opptatt av man kan ha med seg et "både og". Lindøe m.fl. mener videre at:

"På denne måten kan en kombinere ulike former for kunnskapsproduksjon. På den ene siden kan en som forsker ha en distansert rolle og opptre med et vitenskaplig måleapparat. På den

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

andre siden kan en samhandle og kommunisere med oppdragsgiver, brukere og andre aktører og påvirke de prosesser og aktiviteter som en skal undersøke". (s. 197)

Den første rollen som beskrives her, fremholder forfatterne, - beskriver best det som man mener med en summativ evaluering. Den andre rollen blir benevnt som den formative siden ved evalueringsprosessen. Forfatterne peker på de mulighet og utfordringer en slik tilnærming gir. En følgeforskning stiller krav til at det etableres tillitt og dialog mellom partene. På den annen side må man være oppmerksom på at for tette bånd, og spesielt om forskeren følger et prosjekt over lang tid, så kan dette bli utfordrende i følgeforskningen.

### 4.3 Gjennomføringsplan

I samarbeid ble vi enige om en følgeevaluering som skulle vare i 5 år. Den har vært delt inn i en oppstartfase, en lengre mellomfase og en slutfase. Det ble avklart at vår avdeling skulle sette av ressurser til evalueringsarbeidet og at det var meg som skulle gjennomføre følgeevalueringen. Virksomhetsleder, avdelingsleder og tidligere prosjektleder ved omsorgsvirksomheten, hadde et møte sammen med min avdelingsleder og meg. Vi avtalte at vi skulle ha faste halvårige evalueringsmøter med ledere, alle som jobbet i turnusen og meg. Tillitsvalgte skulle bli invitert til møte en gang per år. Det skulle utarbeides et evalueringsskjema med spørsmål som tok utgangspunkt i arbeidstakerens opplevelse av helse, arbeidstid, fritid, psykososiale forhold og hvordan turnus virket inn på samhandling og kommunikasjon ovenfor dem som de jobbet for. Arbeidsgiver dvs. virksomhetsleder og avdelingsleder tok ansvar for å legge inn denne evalueringen som en del av personaloppfølgingen. Oppdragsgiver skulle kalle inn til møter. Jeg skulle foreta 4 intervjuer hvert år. Det ble i vår sammenheng definert som 3 ansatte i personalgruppen samt avdelingsleder.

Fra tidligere kjente jeg til beboerne i Lillevollen. Det ble ikke søkt om ekstern finansiering til følgeevalueringen. I og med at vi hadde begrenset med ressurser til gjennomføring, så ble der enighet om at jeg skulle konsentrere meg om å få data fra de ansatte. Vi drøftet også om jeg i evalueringen skulle ha samtaler med brukere eller på annen måte ha mer indirekte kontakt med dem, ha særlige samtaler med tillitsvalgte, pårørende eller ledere lengre opp i det kommunale systemet. Det var mange aktører som ble berørt av dette. Noen direkte, så som de som bodde i Lillevollen og de ansatte som jobbet der, og som gikk i langturnusen. Dernest virksomhetsledelsen (virksomhetsleder og avdelingsleder) som representerte de som var ansvarlig for at tjenestemottakerne fikk et godt og forsvarlig tjenestetilbud jf helse- og

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

omsorgslovgivningen, og til enhver tid det gjeldende tjenestevedtak for den enkelte. I tillegg har ledere ansvar for å påse at de ansattes arbeidstid, helse og velferd ble sikret jf. kravene i Arbeidsmiljøloven. Tillitsvalgte i fagforeningene som hadde medlemmer som jobbet i bofellesskapet, var spesielt interessert i hvordan det gikk med ansatte over tid. Ville slitasje og helseplager melde seg etter hvert? Virksomheten synes selv at de ikke hadde vært flink nok til å markedsføre effektene av Barkenprosjektet, og at forankringen i kommunens øverste organisatoriske og politiske ledelse ikke var tilstede. Vi drøftet om det kunne være nyttig å intervju for eksempel rådmann eller ordfører om prosjektet. Det ville bli både som opplysning for dem og som evaluering i prosjektet. På grunn av tid og kapasitet så ble denne følgeevalueringen begrenset til datainnsamling i all hovedsak fra ansatte og ledelse ved virksomheten. Det ble også gjort tydelig i oppstartfasen at det var omsorgsvirksomheten som var oppdragsgiver. Deretter fulgte mellomfasen der jeg hadde årlige intervjuer med ansatte, virksomhetsledelsen sørget for gjennomføring av kvartalsvise spørreundersøkelser, og innkalling til halvårige evalueringsmøter. Nå i slutfasen har virksomhetsledelsen, min leder og jeg hatt noen møter for å drøfte formen på evalueringsrapporten, og til dels også vektlegging av innhold i forhold til det som fremkommer av resultater. I tillegg til dette har vi i perioder hatt mye uformell kontakt på e-post, telefon og møter når det har vært behov.

Proessen i gjennomføringsplanen kan illustreres på flg. måte:

<b>1. Oppstartfase</b>	Vår 2009	Drøftingsmøte x 2 Utarbeide intervjuguide Utarbeide evalueringsskjema
<b>2. Mellomfase</b>	Vår 2010/2011 /2012/2013/2014 Høst	Intervju x 4 Evalueringsmøte Evaluerings skjema x 2 Evalueringsmøte Evaluerings skjema x 2
<b>3. Slutfase</b>	Høst 2014 Vår 2015	Evalueringsmøte Evaluerings skjema x 2 Drøftingsmøter Rapport Avslutningsfest

Jeg vil videre kort redegjøre for det datagrunnlag som evalueringen bygger på.

### **4.4 Intervjuer**

Jeg laget en intervjuguide. Se vedlegg 2. Kvale (1997) viser til at man fra forskningsspørsmål må vi gå veien om intervju spørsmål. Jeg velger noen temaer som jeg anser som viktige å få data på. Dette med utgangspunkt i den teori som er beskrevet og som jeg mener kan belyse problemstillingen.

I samarbeid med virksomhetsledelsen og personalet ble vi enige om at jeg hver vår intervjuer tre ansatte. Avdelingsleder plukker ut de aktuelle hvert år, men det søkes og få satt sammen en gruppe som representerer et gjennomsnitt i forhold til alder, kjønn, omsorgoppgaver og familiestørrelse, og om den ansatte hadde jobbet lenge eller var rimelig nytilsatt. I tillegg så passet avdelingsleder på at ved flere av intervjurundene så ble en av dem som ikke jobbet i langturnus intervjuet. I tillegg intervjuet jeg avdelingsleder hvert år. Avdelingsleder og virksomhetsleder har fra oppstarten og til nå vært de samme personene.

Jeg har hatt 4 runder med intervjuer, dvs. 12 intervjuer med ansatte tilknyttet langturnus - 3 intervjuer per år og 4 intervjuer med avdelingsleder - 1 hvert år.

Alle intervjuene har vært avtalt i god tid. Noen få ble avholdt på møterom ved omsorgsvirksomheten, mens brorparten har vært gjennomført på mitt kontor ved Habiliteringsteamet for voksne ved NLHS Bodø. Jeg har innledet litt og fortalt at jeg har noen temaer som jeg ønsker de skal si noe om, men oppfordret dem til å snakke så fritt de ønsker. Hvert intervju har hatt en varighet på ca. 1,5 timer. Jeg har hatt med meg PC og skrevet ned så mye jeg har klart under samtalen, uten at det ble forstyrrende. Dette tok jeg opp med dem før hver samtale. Rett etter intervjuet, så skrev jeg ut intervjuet slik jeg husket det. Jeg har anstrengt meg for å ikke legge til ord, men er oppmerksom på at det kan ligge tolkning i min nedtegnelse.

### **4.5 Spørreundersøkelse**

Langturnus som skulle evalueres kom i gang desember 2009. Den første spørreundersøkelsen ble gjort i mars 2010, og den siste i mai 2013. Planen var at det skulle gjennomføres 20 ganger i løpet av evalueringperioden. Det ble gjennomført 13.

Sammen utarbeidet vi spørreskjemaet med 8 spørsmål. 6 av dem har skalering fra 1 – 6, et har valget "ja" eller "nei" og et har en tredelt graderingsvurdering. Se vedlegg 1. Vi spør etter

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

hvordan den enkelte opplever å jobbe i langturnus i Lillevollen, hvordan langturnus påvirker fritid, helse, arbeidslyst og motivasjon, hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet er, hvordan langturnus virker inn på beboerne og om de har ønske om å bli eller å gå tilbake til ordinær turnus. På slutten av spørreskjemaet er det noen åpne linjer. Der blir de oppfordret til å komme med eksempler og utdype det de har svart på i skjemaet. Skjemaet leveres i posthylla til den enkelte 4 ganger per år. På skjemaet ble de også bedt om å signere og skrive dato. Dette fordi virksomhetsledelsen hadde tanker om at det kunne være forhold som de måtte følge opp individuelt. På den annen side, så var miljøet så lite at man uansett ikke var anonym. Det ble opplyst både i møtet og på skjema at besvarelsene var tilgjengelige for virksomhetsleder, avdelingsleder og meg som skulle evaluere lagturnusen.

### 4.6 Evalueringsmøter

Virksomhetsledelsen forankret dette i sine rutiner, og som en del av sitt ansvar i fht. oppfølging av ansatte og som ansvarlig for tjenestetilbudet til de som bodde i Lillevollen. Møtestrukturen som har blitt etablert, har vært med utgangspunkt i behovet for møter i langturnusen. Det var vanskelig å ha hyppige møter på grunn av langfriperioder. Det ble derfor etablert heldags personalmøter en gang per halvår. Deler av dette møte ble satt av til å evaluere turnus og tilstøtende utfordringer. Virksomhetsleder leder disse møtene. Strukturen er at man går ei runde der hver enkelt sier noe om hvordan vedkommende har det, og hva han/hun synes er bra og utfordrende med turnusen. Avdelingsleder refererer de siste resultatene av spørreundersøkelsene, og dette blir kommentert. Jeg har vært med så ofte det har passet. Da har jeg formidlet litt om hva som har kommet frem på siste intervjurunde. Ved et par møter har vi hatt et par drøftinger. Jeg vil komme tilbake til disse som eksempler på det jeg har kalt "prøvelser". På møtene har jeg også referert til rapporter og annen litteratur som har blitt ferdigstilt i løpet av denne tiden vi har holdt på, og som har vært interessant for evalueringa. Dette har blitt diskutert. Arbeidsformen på møtene har vært slik at de ansatte har blitt enige i tre utfordringer som de sammen med ledelsen vil jobbe videre med i perioden. De har også kommet med forslag til tiltak, og hvordan man skal gjennomføre dette.

### 4.7 Dokumentgjennomgang

Både ledere og ansatte har vært innstilt på at jeg skal ha tilgang til de dokumenter som har betydning for evalueringen. Det har betydd at jeg har hatt tilgang til referater, søknader og evalueringsrapporter, spørreundersøkelser og virksomhetens plandokumenter.

## 5 Presentasjon av data

Svarprosenten på spørreundersøkelsene har vært mellom 80 % og 95 % gjennom hele perioden. Antall mulige respondenter har til enhver tid vært ca. 20 personer. Det blir oppgitt til å være alle som hadde en arbeidsavtale på Lillevollen på det aktuelle tidspunktet undersøkelsen skulle gjøres. Ved en gjennomgang så ser man at det er helgestillingene som har lavest svardeltagelse. Av 16 planlagte utsendinger, så har vi 13 registrerte undersøkelser. Det er grunn til å merke seg at når det er få respondenter med i en undersøkelse, så vil man måtte lese statistikk med et visst forbehold. En respondents skårer vil kunne gi store utslag på resultatet. Derfor må dataene fra spørreundersøkelsen ses i sammenheng med intervjuene og annen informasjon forøvrig, når tolking og vurdering skal gjøres.

### 5.1. Ansatte

#### 5.1.1 Trivsel

Da de startet i langturnus så var dette noe flere hadde sett frem til. Entusiasmen kommer tydelig frem i de første samtalene, samtidig som de reflekterer over mulighetene langturnus gir for brukerne og dem selv.

*"Når jeg er på jobb så er jeg til stede helt og fullt. Når jeg ikke er der så vet jeg at de blir ivaretatt at kjente folk. Det er deilig med fritid. Den gir et hav av muligheter."*

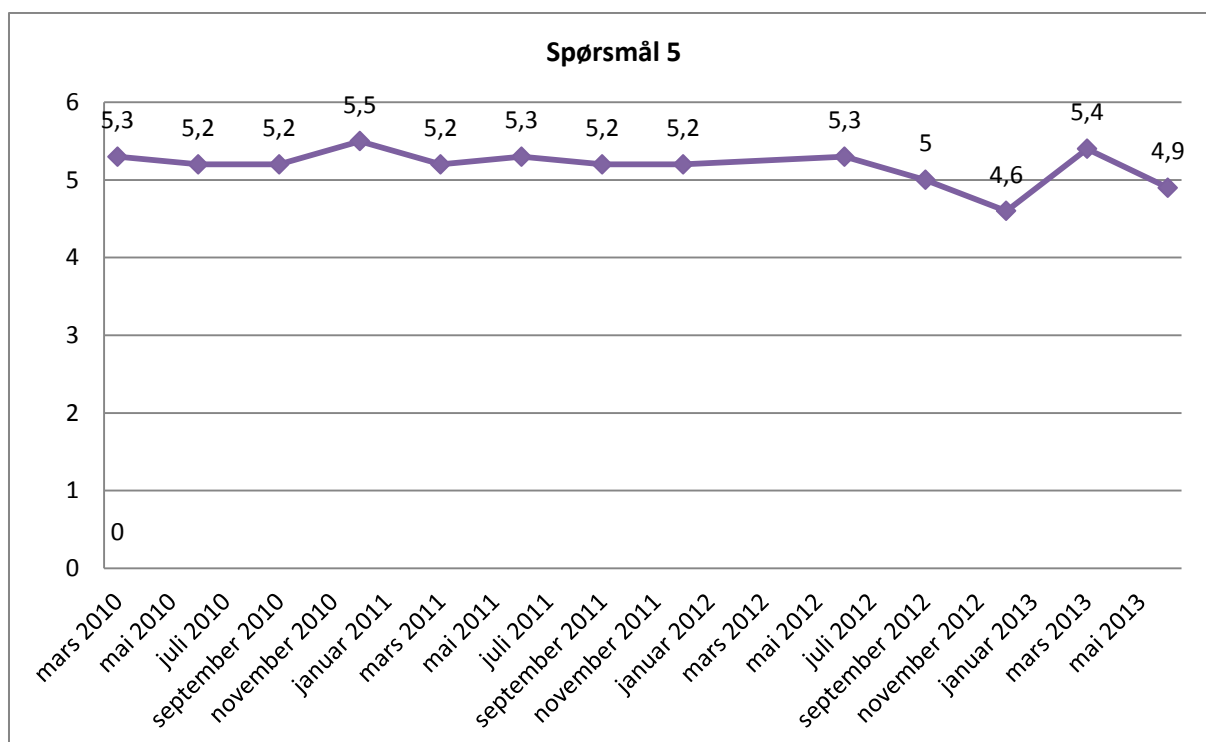
En annen sier:

*"Æ kan godt stikke innom.. æ bor bærre to minutter unna. Tar mæ en kopp kaffe, Grete klapper og koser med hunden min. Det synes æ e bærre koselig."*

Ved oppstarten så er det en som sier at han opplever at det er lettere å jobbe ei langvakt enn å være på kurs eller å ha veiledning. Flere sier at vel kan de bli slitne av lange vakter i langturnus, men de ble vel så slitne av skiftene som var i ordinær turnus, samt andre belastninger som fulgte med en slik ordning, slik de hadde erfart den.

*"Du har meir surr i hodet etter en dag med kurs eller veiledning, enn å være på jobb ei langvakt. Det er godt å jobbe når vi som jobber der trives og du vet at de som bor der også gjør det. Nei, - jeg har det knallbra, jeg vil jobbe i langturnus i mange år."*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"



**I hvor stor grad mener du at denne arbeidsformen virker inn på arbeidslyst og motivasjon? 1 = svært liten grad og 6 = svært høy grad**

Selv om dette var en ønsket turnus, så var det flere som uttrykte den spenning de hadde følt i oppstarten. Hvordan ville dette gå? Hvordan ville det være å gå lagevakter over lengre tid? En erfaren miljøterapeut sier:

*"Jeg grudde meg litte grann, men det har gått så bra. Jeg ble mer sliten når jeg gikk i vanlig D/A turnus."*

Trivselen blir tydeligere uttrykt de neste årene. De ansatte setter stor pris på fritiden sin og synes det er godt å kunne ha hele virkedager fri for å dyrke interesser, gjøre aktiviteter, og å nyte livet. Fritiden gir mulighet som de ikke har hatt tidligere. De uttrykker stor grad av tilfredshet med sin arbeidssituasjon. Rytmen ser ut som faller mer på plass, og de er ikke så opptatt av klokka mer og trives med det.

*"Tenk jeg kan bygge hytte hele dager, det er så deilig."* Miljøarbeider sitter der med et stort smil om munnen.

En annen har reflektert over dette med tiden og hva det gjør med ham. *"Jeg var mye mer opptatt av klokka før. Da kunne jeg f.eks. tenke at nå skal jeg på jobb klokka tre eller at nå er det bare tre timer til vakta er over. Nå tenker jeg ikke på klokka. Jeg tenker at jeg skal hjem til kvelden. "*

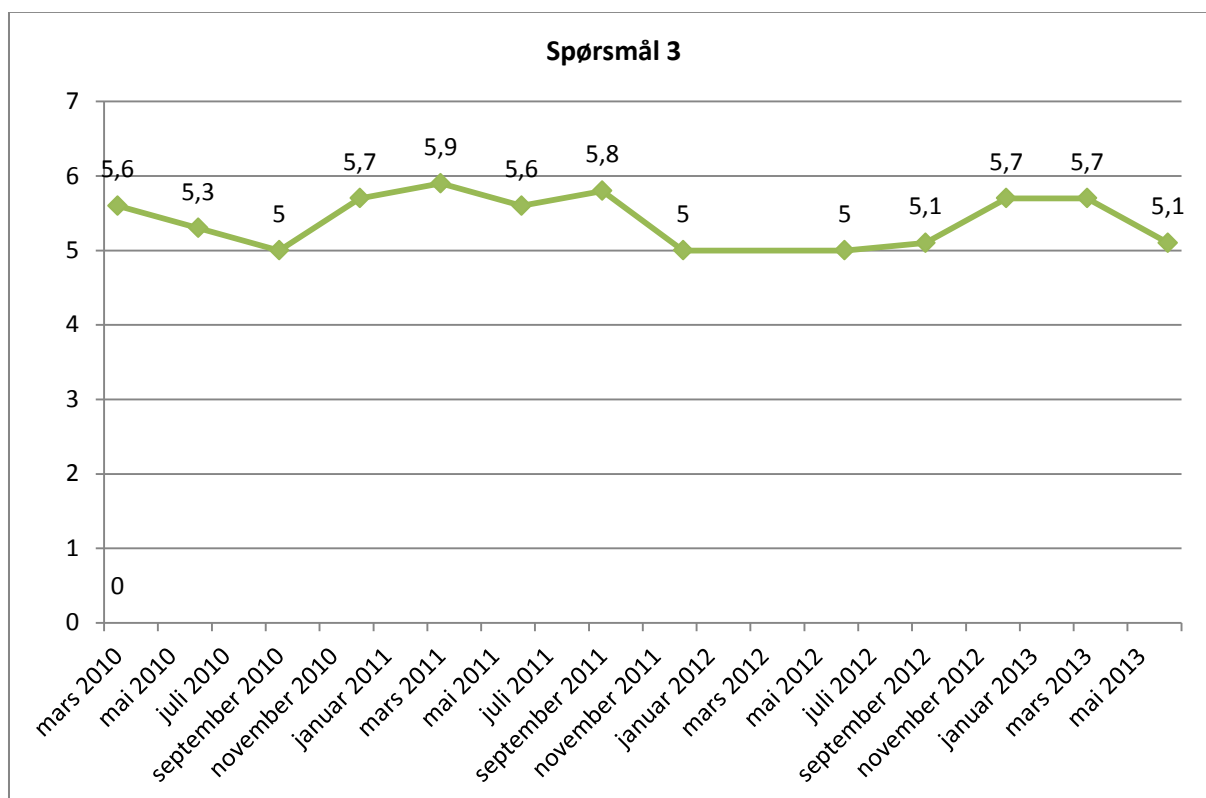


## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

For meg som intervjuer, kan jeg ikke la være å merke meg at ansatte ser avslappet og fornøyde ut. De smiler og forteller med entusiasme i stemmen. De forteller om å se frem til fritid og se frem til arbeid.

*"Jeg gleder meg til å komme på jobb, og så deilig å ha langfri, sitte på verandaen, reise og kose meg."*

Skåringene på spørreundersøkelsen når det ble spurt hvordan langturnus hadde påvirket fritid til, lå stabilt høyt. På en skala fra 1 - 6 så lå alle skåringene mellom 5 og 6. Den høyeste skåren var på 5,9 i mars 2011. I september 2010 og januar og juli 2012 var det lavest registrert skår på 5,0.



### Hvilken virkning har denne arbeidstidsordningen hatt på din fritid?

1=dårligere enn forventet. 6=som forventet

I de siste intervjurundene endrer ikke trivselen seg hos de ansatte. Flere har også snakket om valgfriheten som et moment til trivsel. Ei jeg snakker med i 2012 sier:

*"Jeg begynte her for ca 4 år siden, og trives kjempegodt. Jeg bruker å gjøre meg ferdig med tilkallingsvaktene så snart jeg kan, så vet jeg hva jeg har."*

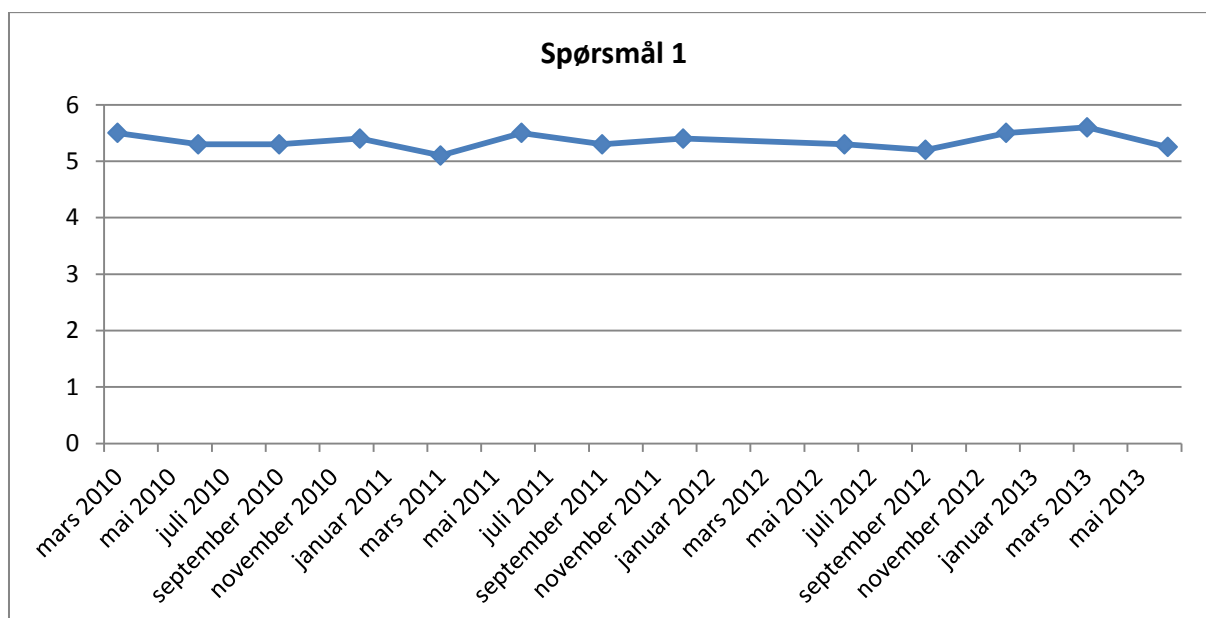
## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

I løpet av en 8 ukers turnus har den enkelte ansatt som går i full stilling 19 vakter à 13 timer. 5 ukers ferie er innbakt i turnus, dvs. ingen ferieinnleie, og 6 tilkallingsvakter pr år som brukes ved sykdom eller annen korttidsfravær. Man har i Lillevollen løst dette med at ansatte kan selv velge å sette seg opp på ledige vakter der de ønsker å gå. På den måten er det noen ansatte som gjør seg tidlig ferdig med tilkallingsvaktene, mens andre har vakter å ta igjen når året nærmer seg slutt. Det fordeler seg greit utover.

Året etter var det en ansatt som var ganske ny i bofelleskapet. Hun snakket både om sine kollegaer og seg selv da hun pekte på muligheten for innflytelse som grunnlag for å gi gode tjenester.

*"Det er bare fordeler. De er omsorgsfulle de som jobber der. De har en guts og en omsorg som du skal lete lenge etter. Du har valgt å søke på jobben, og du vet at det innebærer langturnus. Og de som ønsker noe annet går i D/ A eller nattevaktsstilling."*

I spørreundersøkelsen så var det spørsmål om hvordan de generelt opplevde å jobbe i Lillevollturnus (sp.mål 1) og i hvilken grad arbeidsformen virket inn på trivsel og arbeidslyst (sp. mål. 5) Begge skåret høyt gjennom hele perioden dvs. mellom 5 - 6. Ett unntak var spørsmål 5 som i november 2012 og mai 2013 skåret 4,6 og 4,5.



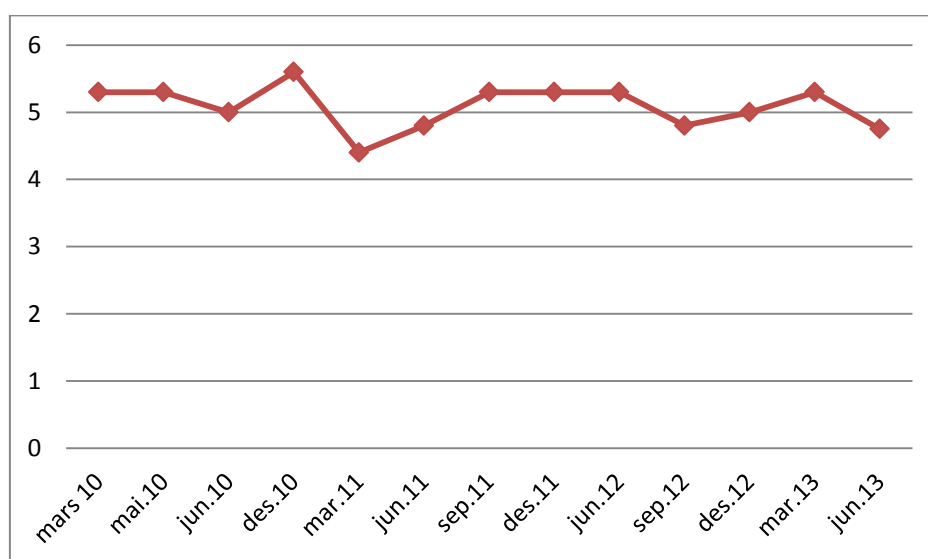
**Hvordan opplever du å jobbe Lillevollturnusen?** Sette kryss fra 1-6 (1= svært dårlig og 6 = svært bra.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

Man ønsket også å spørre om: "Hvis du fikk velge ut fra erfaringer så langt, ønsker du å gå tilbake til ordinær turnus?" På dette **spørsmål 6**, kunne respondentene svare "ja" eller "nei". Her fikk man et entydig svar. Det var ingen som noen gang svarte at de ønsket å gå tilbake til ordinær turnus. Her kan det legges til at de enkeltpersoner som underveis har ønsket eller hatt behov for å endre sin arbeidssituasjon, har fått gjøre det. "Frivillighet" har vært et av vilkårene som særavtalen har vært tuftet på. Det blir oppgitt av ansatte selv og ledere, at grunner for å velge å gå tilbake til ordinær turnus har vært familiesituasjonen. Ikke helseplager eller mistriivsel.

**Spørsmål to** retter seg mot ansatte som ikke jobber i langturnus, dvs. nattevakter, de som av ulike grunner ikke har ønsket langturnus og vikarer. Her finner vi også høye skår som å variere mellom 4 og 6. Høyeste skår ble gitt i undersøkelsen i desember 2010 og den laveste på neste måling i mars 2011.

**Spørsmål 2:**



**Hvordan opplever du å jobbe i arbeidsfellesskapet hvis du ikke jobber langturnusturnusen?** Sette kryss fra 1-6 (1= svært dårlig og 6 = svært bra)

### 5.1.2 Helse

De ansattes helse ble viet oppmerksomhet gjennom hele perioden. Dette fordi man var ekstra oppmerksom på å avdekke slitasje og eventuelle negative helseeffektene etter hvert som årene gikk.

I spørreundersøkelsen så var det med et spørsmål knyttet til de ansattes helse. Spørsmål 4: "Opplever du at arbeidsformen har innvirkning på din helse?" Her var det tre svarkategorier; "Verre enn før", "som før" og "bedre enn før". Av de som svarer som dette så oppgir 25% at

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

de har "bedre helse enn før", mens 75% sier at helsen er "som før". Ingen av de ansatte har oppgitt på noe tidspunkt at de merker at helsen har blitt verre enn før.

En av miljøterapeutene jeg intervjuer det første året, går ikke i langturnus. Jeg vet hun har små barn. Jeg spør om bakgrunnen for at hun har valgt D/A turnus:

*"Akkurat nå går jeg ikke i lagturnus fordi jeg har en mann som jobber i Nordsjøen og vi kan ikke jobbe langturnus begge to med små barn. Jeg skulle gjerne ha gjort det."*

I intervjuene så tok jeg også opp slitasje og slitenhet etter lange vakter og lange arbeidsperioder. Hvordan vurderte de dette mot en mer ordinær turnus. Flere var inne på at man aldri hadde vært opptatt av å spørre dem om de ble slitne den gangen de gikk i ordinær turnus. Mange oppgaver og mye ansvar kan være lettere å bære når man får bedre oversikt og mere ro over arbeidet. En kommenterer det slik:

*"Du skjønner man blir mindre sliten når man har bedre oversikt... sånn er det nå bare."*

I 2011 sier en erfaren miljøterapeut:

*"Nei slitasje det kjenner jeg ingen steder, det er det andre utenfra som er mest opptatt av. Jeg vet at vi som jobber her har det bra, og det samme har de som bor i Lillevollen. Jeg har jobbet mange år i vanlig turnus, og jobbet i denne langturnusen siden vi startet opp. Jeg er 55 år og har ikke små unger. Jeg har kunnet flytte tilbake til hjemkommunen min på grunn av langturnus, og har hybel i byen når jeg er på jobb. Det går bare greit."*

Året etterpå (2012) så er det heller ingen som forteller om slitenhet eller helse relaterte plager i forhold til å jobbe i langturnus. Flere kommenterer at de har mer energi. Langturnus gir en annen rytme med færre skifter enn det som en ordinærtturnus gir.

*"Jeg kjenner meg aldri sliten. Nå har jeg jobbet 7 dager i strekk og skal ha fri, og hjem til hagen. Det kjennes selvsagt at det skal bli godt med fri, men jeg er ikke sliten. Tvert om - jeg har så mye energi!"*

*"Jeg er på jobb fra morra til kveld - hvem blir ikke sliten, men det går seg til igjen. Jeg sover godt jeg. Denne turnusen er en suksess fordi jeg har fått være med å bestemme selv. Før kunne jeg gå to kveldsvakter, en dagvakt, ha fri en dag og så videre. Jeg synes jeg trengte å slappe av før aftenvaktene og jeg var mer trøtt generelt sett enn nå. Det er mer regulert og jeg har mer overskudd."*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

Heller ikke i intervjuene i siste året av følgeevalueringen så fremkommer noen rapporter om helseplager eller slitasje på grunn av langturnus. Jeg spør spesielt etter søvn og søvnkvalitet. Ei synes hun sover bedre om natta enn hun gjorde da hun gikk i ordinær turnus.

*"Jeg synes 7 dagers uka går fort. Første dagen kan være lang. Det er selvsagt sånn at når friperioden kommer så er det godt, - jeg kan ikke si noe annet. Det er jo nydelig med nesten en ferie hver langfriperiode. Det tror jeg alle liker som har det. Etter at jeg begynte å gå i langturnus så sover jeg bedre om natta enn jeg gjorde da jeg gikk i ordinær turnus."*

Herunder er det tre utsagn fra ulike ansatte som reflekterer over lagturnus og hvilke muligheter den kan gi for å være i jobb når de har behov for og ivaretar egen helse på en særlig måte, eller har omsorgsoppgaver ovenfor nær familie.

*"Jeg tenker også litt fremover. Jeg har ei mor som er blitt syk og som bor i en nabokommune. Langturnusen gjør jeg at jeg faktisk kan flytte hjem å hjelpe henne og så kan jeg pendle på jobb. Dattera mi blir jo 18 år nå."*

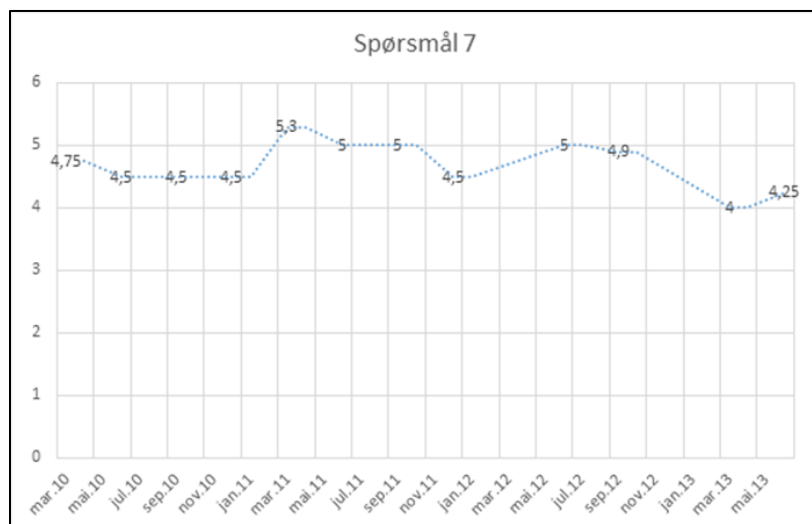
*"Nå har jeg ikke det daglige stresset jeg hadde før når jeg gikk i ordinær turnus. Jeg har tre voksne barn og en av dem har jo en funksjonshemming. Det er så godt. Når jeg har fri så kan vi kose oss og gjøre ting sammen med sønnen min. Skulle jeg jobbet ordinær turnus i Lillevollen så ville det blitt en stresset hverdag for meg. Lillevollen med langturnus og tid hjemme med sønnen min er en kjempefin pakke for meg. Jeg har ingen vondter eller har på andre måter merket noen negativ helseeffekt av langturnus. Man blir mindre sykemeldt og syk når man kan velge. Vi har valgt dette selv. Noen har valgt å jobbe natt, noen ordinær turnus og de fleste langturnus."*

*"Jeg har en revmatisk lidelse som gjør at jeg ikke kunne gått i ordinær turnus, men klarer langturnus fordi kroppen fungerer best når jeg jobber i bolker og har lengre hvileperioder. Det er et aber med at jeg må veldig tidlig opp fordi jeg har lagt vei til jobb, men på den annen side så er dagene jeg må tidlig opp ikke så mange i løpet av en måned. I og med at jeg bor langt unna kan det bli noen netter med litt lite søvn."*

Ei oppsummerer dette i det siste intervjuet:

*"Jeg hadde en tanke om at folk ville bli grinete og slitne. Det har jeg ikke sett en gang! Det er bare glade ansikter å se." sier ei som ikke går i langturnus p.t.*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"



**Hvordan opplever du det psykososiale arbeidsmiljøet?** Sette kryss fra 1-6 (1= svært dårlig og 6 = svært bra)

Også det psykososiale arbeidsmiljøet får høye skårer. I mars 2011 var den 5,3 % og var på sitt lavest registrerte i to år etter dvs. mars 2013. Skårene må ses på som jevne og ligger godt over gjennomsnittet.

### 5.1.3 Ledelse

I evalueringen av Barkenprosjektet (Engbråten, 2003), så var et av nøkkelpunktene i oppsummeringen at man måtte ha en ledelse som var til stede, og "faglige ledelse som integrert del av ledelsen" (s. 28). Betydning av ledelse, har derfor vært et naturlig tema og følge opp i intervjuene.

I oppstarten av evalueringen (2010) forteller de hvor stor betydning ledelsen har og har hatt for å få lagturnus i gang. Det blir også kommentert litt ulike behov i forhold til daglig ledelse i Lillevollen:

*"Vi har vært helt avhengig av ....(virksomhetsleder) for å få det i gang. Vi ser henne naturlig nok ikke så mye i det daglige. .... (avd. leder) har sine faste dager hun kommer innom i Lillevollen. Jeg kunne vel ha tenkt meg at det var en miljøterapeut som hadde et ledende ansvar for miljøterapien i Lillevollen og som jobbet i turnus."*

*"Avd. leder og virksomhetsleder gjorde en kjempejobb for å få dette i gang. Avd. leder gjør en god jobb fra mandag til fredag. Jeg har selvfølgelig forståelse for at virksomhetsleder ikke jobber mer enn 100 % stilling, men det er synd at vi ikke har noen som har et daglig*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

*meransvar i Lillevollen. Vi har for eksempel ikke medarbeidersamtaler i dag, men det har jeg sagt fra om når vi har hatt møter og vi har bitt invitert til å si vår mening."*

*"Virksomhetsleder har hatt veldig mye å si for at dette har gått bra og går bra. Hun er ei handlekraftig dame. Hun blir også respektert både av folk i fagforeninger og i ledergruppa. Personalgruppa har også stor respekt for henne. Ja hun hører på meg også. Hun har en evne til å lukke ørene litt for det som ikke betyr så mye, og så er hun åpen mot alle hele tiden. Det er ting som kunne blitt bedre hele tiden, men hun er uvurderlig."*

Året etter har ting begynt å falle litt på plass. "Mer" leder tilstedet er et ønske som noen fremdeles har, men samtidig så har det blitt etablert systemer som gjør at ansatte synes behovet har dempet seg noe. Ledelsen har fortsatt en tydelig plass i arbeidet.

Arbeidsmiljøutvalg (AMU) blir flittig brukt. Se pkt. 5.1.4. Utover dette oppleves lederne lett tilgjengelig på telefon og e-post.

*"Virksomhetsleder hun er jo sjef der... vi ser henne ikke så ofte, men det er vel ikke noe problem. Jeg har jo sagt at jeg ønsker mer leder tilstedet på huset, men samtidig går det jo bra. Jeg har gitt innspill til AMU om dette. De er lette å få tak i på telefonen eller på mail hvis det skulle være noe ekstra."*

*"Jeg har kjent avd. leder lenge og synes hun er veldig lett å ta opp ting med. Vi diskuterer og ordner opp så godt vi kan. Jeg ser at det kan bli en utfordring at primær- eller sekundærkontakt blir kalt inn på møter i friperioden sin. Vi må vel bare bli flinkere til å være i forkant og planlegge med dem vi samarbeider med."*

De to siste rundene jeg gjør intervjuer så synes det at ting i stor grad har falt på plass når det gjelder ledelse. Det er ingen som uttrykker misnøye på noen måte. Alle sier lederne er lette å prate med og å få kontakt med. Det som er et tilbakevendende tema er behovet for leder tilstedet på huset, og noen peker også på at det hadde vært bra om leder hadde gått i turnus. Temaene som nevnes da er vaktboka og en som kan lede miljøarbeidet. Det har vært slik fra oppstarten at det til enhver tid har vært en miljøterapeut som har gått i D/ A turnus. Den personen har hatt ansvaret for vaktboka mht. til innleie og for å se til at det er folk på jobb til enhver tid. Dette har tidligere vært en lederoppgave. Nå etter at man etablerte langturnus så er den oppgaven delegert til en miljøterapeut, og ikke uten diskusjoner.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

En miljøterapeut som tidligere hadde oppgaven sier det på denne måten:

*"Den gangen var det fælt. Jeg fikk så mye pes. Etter at vi hadde det møtet så ble det en annen forståelse. Ikke alle snakker like godt når vi har møter, og så sa de kanskje noe til meg som de kanskje burde tatt opp i møte. Æ kan spørre for dæ - kunne jeg si. Men så ble det litt sånn på spøk at noen sa du kan jo snakke med sjefen. Jeg sitter jo og fordeler vakter og har noe makt. Det var kanskje derfor det ble sånn, men det var ikke bra."*

Noen synes det er greit mens andre har gjennom hele evalueringsperioden en innstilling til at det beste ville vært at det var en stedlig leder. Et av de siste intervjuene jeg gjorde var det en av de ansatte som sa:

*"Når du spør.....det er nå veldig uklart egentlig...Jeg har lurt på om miljøterapeuten som har vaktboka nå har fått flere oppgaver og mer myndighet i fht ledelse enn hun som hadde den tidligere? For egen del så savner jeg egentlig at det er en leder på huset som sier litt "hvor skapet skal stå". Det er ikke det at vi ikke klarer oss og får det til, men det oppstår diverse krøll, noe løser seg ... og noe koker bort i kålen."*

Andre igjen har et noe annet syn, og formidler at de synes det er bra som det er.

*"Det er deilig at det er en ryddig arbeidsplass altså."*

*"Avd. leder er en drømmeleder. Hun er lett å prate med og hun finner alltid en løsning. Jeg er veldig glad for at vi har henne. Virksomhetsleder har vi mindre med å gjøre. Hun er med på personalmøter og litt annet. Det hadde selvsagt vært fint å ha en leder her hele tiden, men hun er jo tilgjengelig."*

*"Jeg har vært vant til å styre meg selv. Lederne er bare en telefon unna - helt uproblematisk. Vi som jobber der driver det slik vi skal, og det fungerer helt fint. Jeg ser ingen problemer med det."*

### **5.1.4 Organisering av arbeidet**

Ledelse og organisering av arbeidet henger sammen slik det fremkommer her. I de første intervjuene er det stor bekymring for om viktig informasjon blir gitt videre og om de skal klare å ha treffpunkter nok til videreformidle dette.



## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

*"I starten var jeg aleine vernepleier og følte et frøktelig stort ansvar. Jeg skulle holde den røde tråden siden jeg ikke gikk i langturnus. Jeg følte at jeg skulle fortelle alt til alle, men jeg fikk heldigvis tatt det opp på møte."*

Avd. leder har bekymringer: *"Tro om møtestrukturen blir god nok, men personalet mener jo det.... De tre teamene ser hverandre ikke så mye. Tro om vi klarer å få god informasjonsflyt? Er det primærkontaktsystem vi skal ha? Jeg har respekt for friperiodene deres, men hvis det blir sånn at det blir lite folk på møtene .....så kan jeg jo ikke godt begynne å ringe til folk når de har fri heller!"*

En miljøarbeider forteller:

*"Det er en ulempe at du ikke treffer alle. Vi har jo de heldagsmøtene og de er det god oppslutning om. Jeg tror ikke at teamene er så ulike egentlig, men ..... Regner med at ... (en terapeut som ikke går i langturnus) ville sagt ifra. Kompetansen er ganske godt fordelt på teamene. Når du kommer på jobb etter og hatt fri tre uker, så blir du ikke oppdatert den første dagen. Jeg får beskjeder hvis det er skjedd noe spesielt. Vi kommuniserer via teambok og mail. Dessuten har vi ca 20 timer pr år som vi har til planleggingstid i primærgruppene. I Gerica (det elektroniske pasientjournalssystemet som kommunen bruker) der har vi laget "nye hendelser - se legejournal", og der skriver vi helseopplysninger som er nye. Det er utfordrende med informasjonsflyt, men det var det før også."*

*"Det er bra vi har en terapeut som går D/A i 100 % stilling, for vi får litt beskjeder av henne. Den stillinga har betydning for å holde litt oversikt."*

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) ble etablert i 2005, og er felles for hele virksomheten. I intervjuene så fortelles det om organisering av tjenestene som faller ytterligere på plass. Det fortelles blant annet at det er etablert AMU, system for håndtering av avviksmeldinger, avd. leder er innom 2 - 3 ganger pr uke for å holde kontakten og om et fast minimøte hver torsdag mellom avdelingsleder og lagene som går av og kommer på.

*"Avd. leder er innom 2 - 3 ganger pr uke. I tillegg har vi et minimøte hver torsdag og da tar hun (avd. leder) det som er av saker som er aktuelle og avvik og sånn."*

Noen formidler at de har fått en sterk teamfølelse, og at behovet for felles møter ikke er så stort. Avdelingsleder er bekymret for at fellesskapsfølelsen ikke skal være der, og at teamfølelsen skal bli for sterk. Hun formidler at langturnus har betydelige fordeler for ansatte

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

så som lange friperioder. Hun peker på at friperiodene ikke må bli motivasjonen for å jobbe i Lillevollen, og forteller om uroen for at hun ikke lenge har så stor oversikt. Hun sier:

*"Jeg synes heller ikke vi får til noe sosial felles lengre. Er litt bekymret for det da. De er blitt mer opptatt av sitt team, og snakker om det på den måten også. Jeg vet ikke helt om jeg burde bekymre meg for det, eller hva vi skal gjøre med det. Jeg vet ikke helt om jeg synes det er bra eller ikke.... jeg er nok litt bekymret. Det kan ikke være sånn at de jobber der for friperiodene... at det er derfor de går i langturnus. Vi må huske på hvorfor den er etablert, og at det er for brukerne. De har det ganske bra, og når du teller opp dagene så er det ikke så mange dager de jobber. De har mye fri."*

En av de ansatte kommenterer bekymringen til ledelsen

*"Jeg synes det var rart at vi ikke kunne si at vi hadde hatt det bra i helga og at vi ikke fikk kalle det "vårt team". Det var liksom ikke greit at vi hadde et bra tema og en god teamfølelse. På et tidspunkt så var lederne og andre litt redd for det. Det forsto jeg ikke. Og det hadde vi ikke noe kommunikasjon rundt. Det er byttet litt på teamene nå og det er bare greit. Det er ikke greit å få eierforhold til brukere og oppgaver, men vi få lov til å være stolte av jobben ... og kjenne at vi får det til ... og snakke om det. Jeg har brukt 2 år på å finne utav dette i Lillevollen, for jeg har vært redd for å såre noen."*

En annen sier:

*"Noen mener vi trenger flere møter og noen mener vi trenger færre. I vårt team så fungerer det helt fint."*

Litt senere på året (2011) starter de opp med "nabohjelpa". Det innebærer at de samarbeider med bofellesskapet som tilhører samme virksomhet og ikke ligger langt unna. Når det skal være møter eller at det er behov for vikar en kort periode, så ber man om hjelp fra naboen. De er nabohjelp for hverandre. Nabohjelpen (dvs. en fra nabohuset) deltar på minimøte hver torsdag slik at de skal være litt oppdaterte. Det samme gjelder for dem på naboens ukentlige møte.

*"Når vi har minimøte hver torsdag mellom 14 - 15 så er hun (avd. leder) der. Da er også en fra nabohuset med slik at vi skal være oppdaterte når vi skal yte nabohjelp til hverandre."*

Pauseavvikling var det stort fokus på i starten. Det ble etablert ei arbeidsbrakke i hagen til pauseavvikling, med hvileplass og mulighet for å varme seg mat for de ansatte.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

*"Jeg som ikke går i langturnus ser at det var vanskelig i starten å få avviklet pauser, men nå går det fint.*

Midtveis i prosjektet så er det en miljøarbeider som kommenterer dette med å oppdatere seg på informasjon.

*"Jeg vet at vi er litt forskjellige her, men jeg får ikke panikk etter en langfriperiode. Jeg begynner, og så leser jeg meg opp i løpet av dagen. Det aller viktigste får jeg beskjed om. Vi har et ansvar hver enkelt av oss for å lese gjennom referater fra møter og sånn.. .det er helt i orden for meg."*

I den siste intervjurunden så blir organiseringen av arbeidet kommentert på følgende måte:

*"Når vi skal drøfte ting så kan det ta lang tid før vi får tatt det opp. F.eks. så skrev jeg opp en sak like etter påske og den skal vi ta opp nå på neste møte i mai."*

Avd. leder undrer seg fortsatt over dette med møter:

*"Jeg lurer fortsatt på dette med møtetid... skulle den vært bakt inn i turnusen. På siste møte var vi mange. Møte en gang per uke er for mye, men jeg lurer på om vi har for få? Personalet er ganske forskjellig på hvordan de klarer å forberede saker. Det bekymrer meg mest at vi ikke får til sosiale sammenhenger."*

Hun fortsetter: *"Nå har vi endret og stokket om folkene i teamene. Det var litt skjevfordeling og da særlig i helgene, der spesielt ei helg hadde for lite faste folk. Så har det vært ei langtidssykemelding og en del småirritasjoner ansatte imellom som gjorde at vi bestemte oss for å bytte litt om. Jeg tror det har vært et greit tiltak."*

En ansatt kommenterer erfaringene i forhold til dette:

*"Nå er vi gått bort fra beskjedbok og over på (elektroniske) "interne melding". Noen er flinke og noen er mer flinke. Det at vi har gjort bytter på teamene, der er bare sunt. Det er fint å bli bedre kjent med andre, og se på sakene med nye øyne, Bare bra det!"*

### 5.1.5 Sykefravær

I 2006 hadde Lillevollen et sykefravær på 13,6. Dette gikk umiddelbart ned, og med variasjoner har det holdt seg stabilt lavt siden 2010.

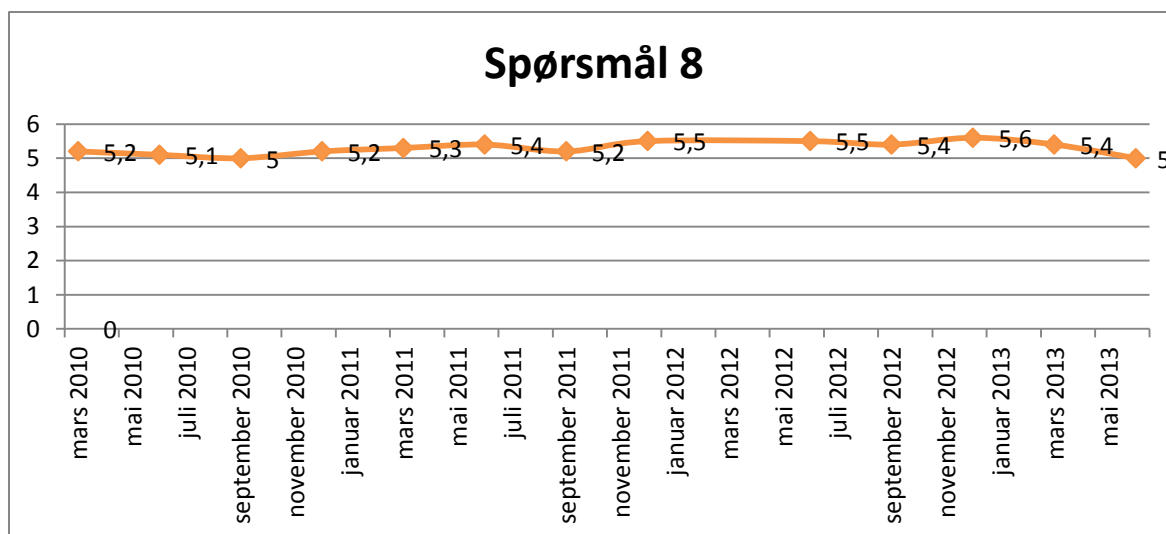
## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

ÅR	FRAVÆR I PROSENT
2006	13,5 %
2007	5,9 % * Oppstart av langturnus - individuell
2008	6,4 %
2009	8,1 % ** Oppstart av rullerende langturnus
2010	3,5 %
2011	2,0 %
2012	4,2 %
2013	3,2 %
2014	6,6 %

### 5.2 Beboere

#### 5.2.1 Trivsel

Beboernes sitt ve og vel var utgangspunkt for oppstart av langturnusen. Det har vært stort fokus på om de hadde det bra og trives. I spørreskjemaet så var et av spørsmålene rettet mot hvordan de oppfattet beboernes trivsel, og da spesielt hvordan langturnus påvirket kommunikasjon og samhandling. Gjennom årene det ble skåret så fikk det høye og jevne skår. På skala fra 1 - 6 så lå skåren mellom 5 - 5,6.



**Hvordan opplever du at denne arbeidsformen virker inn på beboerne mht samhandling og kommunikasjon?** 1 = svært liten grad og 6 = svært høy grad

Avdelingslederen hadde klare tanker om dette:

*"De (beboerne) merker hvis det er noen som liker bare å være i livene deres... og også like og ha blyskoa på. Det handler om livssituasjon, erfaring, kompetanse og personlig egnethet."*

En mannlig ansatt kommenterer spørsmålet mitt om trivsel:

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

*"Jeg vet ikke hvordan det ser ut når vi er borte, men .... lyser i alle fall opp når han ser meg etter at jeg har hatt lang friperiode. Jeg har tenkt at han blir litt mett av oss og så er det fint når jeg er tilbake igjen. Vi er jo ikke så mange som bytter på heller. Og .. . liker å ta seg en tur med toget til Fauske for å spise. Det er jo ingen problem nå å gjøre det på ettermiddagen.... han storkoser seg. Eller hive seg på sykkelen i 13 tiden når formen er bra, og sykle ut på moloen, kjøpe seg en softis og sykle hjemover i 17 tiden....det er godt å se en at de nyter det, er avslappet og følger med ... ingen krav, og vi kan gjøre det bare for å ha det godt."*

Tid og ro i hverdagen blir lagt merke til som trivselskapende faktor:

*"Det å ha god tid til alle disse daglige tingene, det betyr så mye så som det å spise, drikke og komme seg på do. Har du lite med språk, store funksjonshemminger eller autisme - ja så betyr det jo ekstra mye. Jeg ser at de har mindre stress og uro i kroppen. For eksempel i dag så har ... og jeg planlagt hele dagen sammen frem til kvelden, og det er jo perfekt for ham som har autisme. Han er så fornøyd og avslappet som han kan være da."*

Det å ha den samme rytmen i kroppen som de som bor der, formidles som en kilde til å gi god hjelp. Samtidig som det pekes på at de slipper skiftene midt på dagen som også bidrar til å holde ro og fokus.

*"Du vet når en får en slik rød tråd gjennom dagen og registrerer nyansene i formen deres .... ja da er det lettere å være en god hjelper. Jeg legger merke til at jeg er flinkere til å gi dem tid og rom for seg selv også nå. Det blir jo litt som hjemme."*

*"Trygghet.....ja du kan svare for hele dagen, og de kan ombestemme seg sammen med deg om de vil. Det er nesten så du kan føle når de er sultne, fryser, er slitne o.l. Han som før var så urolig for hvem som skulle være sammen med ham, han bare kommer ut og sjekker boka og så er det greit."*

*"Det er så bra for ... han er så tilstede og vil så mange ting selv om formen ikke er så god bestandig. Han rensker ikke leiligheten sin lenger, han prater mer, spør om ting som; Kan du stryk mæ på kinnet?"*

*"Kan du tenke deg... har fått ringeklokke! Han lager selv kaffe og te."*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

### 5.2.2 Helse

Den psykiske helse hos to av de som bor i Lillevollen, har i perioder vært svært dårlig. Alle beboerne står i fare for å bli kognitivt overbelastet. Mennesker med utviklingshemming og autisme er særlig utsatt for dette (Wigaard i Bakken, 2015). Når hjernen får for mange og for vanskelige oppgaver, blir utsatt for emosjonell overbelastning over tid så blir man sliten. Kognitiv overbelastning kan føre til at man blir redd. Hos mennesker med utviklingshemming kan redsel vise seg som sinne, ødeleggelse av gjenstander, truende væremåte eller å skade seg selv. Kognitiv overbelastning er viktig for å forstå den økte sårbarheten mennesker med utviklingshemming har for å utvikle angst og depresjon (Bakken & Olsen, 2012). Alle fem beboeren i Lillevollen er svært utsatt for å bli kognitivt overbelastet. Når virksomhetsleder forteller at dette er "et ektefødt barn", så er det med en forståelse for hva de som bor i Lillevollen trengte, - at man foreslo en slik alternativ arbeidstidsordning.

I 2010 formidler ansatte:

*"Før hadde jo ... mat i to kjøleskap og nå har han ett. Nå kan han kjøpe ei brus eller ei øl og det kan ligge der i en dag eller to. Før slukte han det - og det kom rett ut"*

*"Det blir bedre oversikt over hva årsakene kan være hvis f.eks. .. er urolig og det er selvfølgelig en stor fordel. Det kan være veldig tungt hvis hun er veldig verbal, så da kan det være greit å bytte oss imellom hvis... mens andre ganger er det best at vi er 13 timer sammen."*

*"Det er så fint at .. er så mye mer oppegående og bedre av sin psykiske sykdom. Han kan si "æ sku et sted i dag. Ja? På sykehuset".. og så stemmer det! Det er jo bare helt utrolig."*

På grunn av svært dårlig psykisk helse i perioder hadde to av beboerne hatt tvangsvedtak over flere år. Langturnus hadde medvirket til at deres psykisk helse hadde bedret seg, og at man gradvis kunne oppheve vedtakene.

*"Vi jobbet jo så mye med disse tvangsvedtakene. Vannet ble åpnet hos ...og så byttet hun jo leilighet for å komme nærmere basen... Det var veldig bra for henne. De virker generelt mindre angstpreget."*

Nattesøvnen hadde vært skral for flere. På det første personalmøte så nattevakten at "nu e dem begynt og søv". Gode netter gir bedre dager, og bedre matlyst.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

*"De sover bestandig nå. De virker roligere til sinns. Nattavakta rapporterer at de er så rolige. Jeg synes de har fått bedre matlyst også. Det virker som om maten smaker bedre nå når de har det bedre."*

Spesielt så var det en av beboerne som hadde hatt vansker med og uttrykke seg. Han hadde hatt en alvorlig psykisk lidelse siden han var ung, i tillegg til utviklingshemming. I sinne og fortvilelse så hadde han kastet og ødelagt utallige TVer og andre eiendeler.

*"Tenk - nå har ... begynt å skrive lapper der han før kunne knuse kopper! Han kan skrive "en brus og litt smågodt" eller "... roper så mye". Vi oppfordret ham til å skrive ned hvis det er noe. Det er ikke alltid det er slik som han skriver, men det er hans opplevelse. Han hadde sagt en dag at han ikke skulle på jobb. Jeg spurte om det var noe han trengte hjelp til. Ja det var noe glass sa han. Han hadde knust et glass fordi han var sint på .. Det er så bra!"*

Denne gode utviklingen fortsetter i 2012 og 2013. Det blir mer kommunikasjon og samhandling og beboerne klarer mer å komme frem med det de har på hjerte.

*"Han har jo nesten slutta å knuse tingene sine og rasere leiligheta si" Det er fordi det er så forutsigbart at han klarer å formidle seg bedre."*

*"Vi sier ikke at da kjøper vi på fredag hvis de vil ha nå! Hvis hun sier "æ har lyst på et eple". Ja da må vi reise oss og så går vi og ser om du har. Hvis ikke du har så må vi gå å kjøpe. I gode perioder så kan vi si; Du vil vel ha et glass vann, - skal jeg eller du hente? Før så hang hun i krana og vi hang over henne. Nå kan vi tilby å være overdrevent rolige."*

*"De har fått en helt annen ro i seg. .. er blitt opptatt av "hvem som har meg" og om vi skal være sammen hele dagen. Ei anna ... hun har jo bare et kjøleskap nå...der står det øl, brus og saft... det kan stå der. Hun kan ta seg ei av og til men .... er så rolig!"*

Avdelingslederen går ikke i turnus, og merket at hun ikke fikk med seg de endringene som langturnusarbeideren fikk.

*"Det er sånn nå at hvis ... blir i litt dårlig form, så blir ikke personalet urolige lenger. Da går det så mye bedre. Personalet kommer med forslag og jeg holder igjen. Plutselig hadde... juletre - hjelp! Hun hadde sagt "æ vil ha juletre". Du vet jo hvordan det var før med kjempedårlig form, oppkast osv. Og så går det bare fint! Personalet er ikke redd for å prøve. De er strukturen for ... og turnusen rammen."*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

### 5.2.3 Økt aktivitet

I ordinær turnus var det ofte slik at aktiviteter ikke ble gjort fordi det ble kollisjon med vaktskifte midt på dagen. Flere av de som bor i Lillevollen har en form og døgnrytme som tilsa at de ikke var klar for aktivitet før mellom 12 - 14 tiden. Da var det ofte for seint å starte på noe. Det ble ofte konfrontasjoner med beboere av dette, eller fortvilelse fra ansatte fordi de ikke strakk til i forhold til å by på aktiviteter som de mente var etterspurt. Nå er det en helt annen situasjon.

*"Ja nå kan vi ta oss en dagstur over til Sverige, noe som ikke gikk før... gjett om det er en som storkoser seg ....."*

*"Ja vi kan planlegge å gjøre ting helt til han skal legge seg. Han drar på jobb og vet at jeg er der når han kommer hjem. Da kan vi dra på kamp, eller i bassenget eller noe annet han har lyst til. Vi fikk ikke til så mye før. Da ble han ofte sint og sa: Ka me mæ?"*

*"Det blir mindre stress og avbrudd. Vi gjør det vi må i huset, tar oss et eple hver og så lager vi middagen om en halvtime - da er vi klare."*

*"Det er så fint - vi kan formidle at vi trenger ikke gjøre det nå. Vi kan gå på butikken om en times tid å kjøpe lunsj hvis du vil Det er nesten som å ha ferie!"*

*"Det var en sånn deilig sommer for dem. Vi gjorde så mye. Jeg tror det var mye på grunn av at det bare var kjente folk. Vi trenger jo ikke sommervikarer lenger."*

*"En skal til Syden - og det er på grunn av turnusen."*

*"Hjemme og i en bolig ... det blir litt lik planlegging i fht. ferie, aktiviteter, helgegjøremål og lignende."*

### 5.3 Ledelse og organisasjon

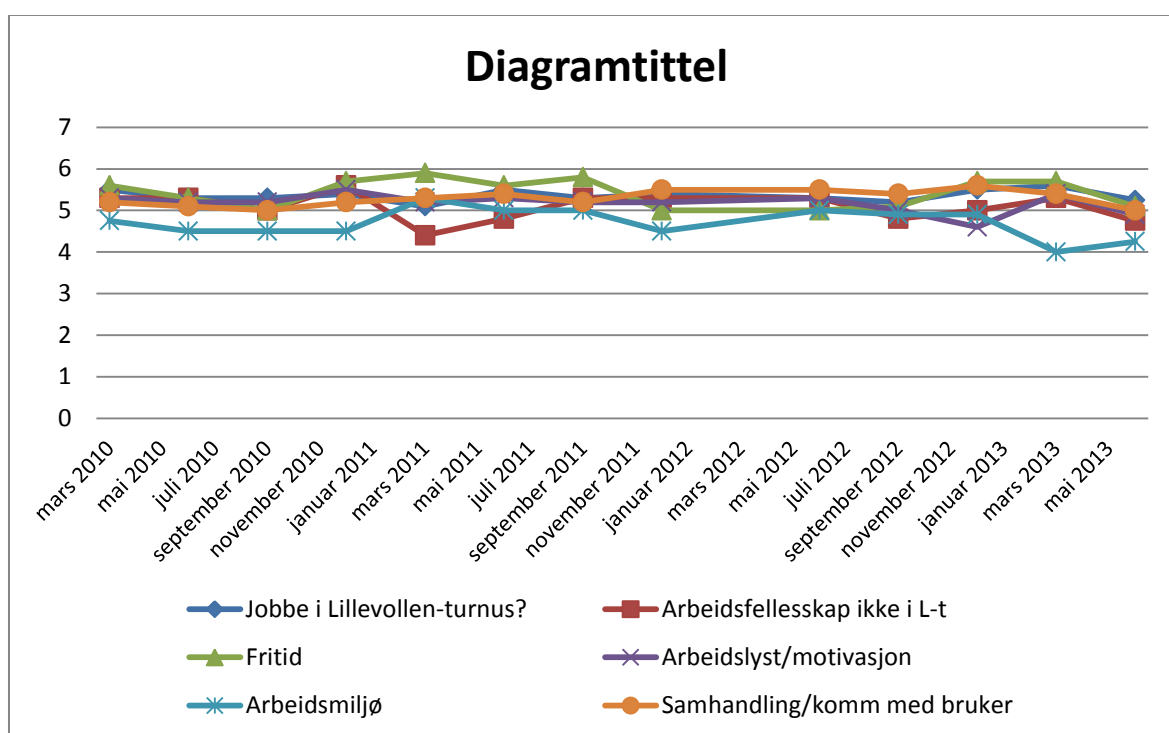
*"Det er ikke tvil om at det er mindre administrasjon i min jobb nå enn når jeg administrerte ordinære turnuser. Ja det må være halvert arbeidsmengde. Det blir veldig lite innleie, så det å ringe etter folk som kan jobbe det gjør vi jo nesten ikke. Det lille som er det tar miljøterapeuten som jobber i D/A turnus seg av. Og ferieturnus og ferievikarer det har vi jo ikke, eller annen høytidsturnus for den saks skyld."*

Det er avd. leder som sier dette. Men hun peker på andre sider som kan være mer krevende.



## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

"Det å være leder det er ganske krevende. Det kan være tungt å få opp viktige diskusjoner. Når de har fri så har de fri. Ikke alle kommer når vi har møter og noen kommer heller sjelden på møter. Når vi har møter på Lillevollen er de også krevende. Det er så mye på programmet når vi møtes, og hvis vi ikke treffes der så er det veldig lenge til neste gang. Jeg føler at jeg hele tiden skulle vært mer der, selv om det ikke er noe spesielt... det er så mange spørsmål hele tiden.... skulle jeg vært der mer for å svare. De er opptatt av hverandre og det som skjer ... på sist spørreundersøkelse så er det litt mer negative svar på psykososialt arbeidsmiljø."



I spørreundersøkelsene så var det med et spørsmål om hvordan de vurderte det psykososiale arbeidsmiljøet. Det er kanskje det spørsmålet som måler best opplevelsen til den enkelte ansatt, - en temperaturmåling på hvordan du har det på jobben nå. Gjennom perioden lå skårene mellom 5,3 som var høyest skår målt i mars 2011 og lavest var den mars 2013 på 4. Avd. leder var litt bekymret for dette, uten at man klarte å identifisere noen grunn til at den var nede i 4 på skåren. I denne spørreundersøkelsen så er det som tidligere nevnt få personer som har deltatt. Samtidig opptrer den med gjennomsnittsskår som vi her sammenligner over tid. En eller to enkeltpersoner vil være nok til å gi disse variasjonene. Det kan antydes at skåren kan ha noe å gjøre med at man våren 2013 fikk pålegg om å spare driftsmidler. Det kan ha gitt utslag i en viss nedgang i motivasjon hos ansatte, slik at de opplevde at det psykososiale arbeidsmiljøet hadde endret seg i en viss negativ retning. Sett ut fra et så begrenset utvalg

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

respondenter vi her med i denne undersøkelsen, så er det ikke grunnlag for å trekke en slik konklusjon, dvs. reliabiliteten er for dårlig. Det vi imidlertid har grunnlag for å si, er at skårene hele perioden har vært godt over gjennomsnittet. Det må anses å være tilfredsstillende.

### 5.3.1 Økonomisk kontroll og utfordringer

Det er selvsagt krav om at en offentlig virksomhet som omsorgsvirksomhet Vollsletta, skal drives kostnadseffektive. Innen virksomheten så er det svært mange ulike oppgaver som skal utføres, og behovet for tjenester er stort. Vollsletta er et eksempel på en virksomhet som er kompleks. Det å ha kontroll over økonomien i selvsagt et mål og ønske i seg selv. Lillevollen hadde vært et hus "uten kontroll" på mer enn en måte. Når man i 2008 startet opp med en langturnus som var individuelt tilpasset de ansatte, hadde man kontroll på flere faktorer. Blant annet fikk man begrenset omfang at ansatte som jobbet i Lillevollen. Likevel viste regnskapet at man ikke gikk i ballanse.

I løpet av årene under langturnus så har økonomien bedret seg. Dette henger tildels sammen med at sykefraværet har gått betydelig ned, slik at innleie av vikarer ikke har vært nødvendig. I 2013 ble alle virksomheter i Helse- og omsorg i kommunen bedt om å levere inn forslag til innsparing. Helse- og sosial (HS) avdelingen i kommunen måtte spare betydelige summer, og virksomheten måtte ta sin del av ansvaret. To forslag skulle utarbeides. Ett der man tok ned driftsutgifter tilsvarende 3 % og ett der man kuttet med 7 % med utgangspunkt i sin økonomiske ramme. De ble også bedt om å synliggjøre hvilke konsekvenser kuttene ville kunne få. Lillevollen reduserte i 2013 sine utgifter med ca. 3 %, jf. pålegg. Innsparingen som ble gjennomført på Lillevollen, var større enn andre lignende enheter.

Innsparingen anses som hovedårsak til "røde tall" i driftsregnskapet for 2014.

Dette var tema på personalmøtet i september 2013. Innsparingene hadde fått den konsekvens at man var 3 ansatte på jobb på tirsdag og onsdag kveld på ukedagene, og 3 på kveld på lørdag og søndag. Tidligere hadde man vært 4 ansatte også på disse tidspunktene. Grunnen til at det er bare kveld og ikke en 13 timers vakt, er at enkelte ansatte går i D/ A turnus.

Praksisen på innleie av vikarer ble strammet noe inn. Når noen ble syk på en dag der man var 4 på jobb, så skulle det vurderes nøye om vakta kunne løses med 3 på jobb.

*"Nå når vi ofte er tre på jobb på kvelden, så er det et større press på de som går langvakter. Aktiviteten er høyere i løpet av ei langvakt nå enn tidligere. Synes det er stor forandring fra*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

*april. Det er ikke lenger sånn at om man har aktivitet på dagen, så senker man aktivitet på kvelden."*

En annen peker på ulike faktorer: *"Jeg merker det samme. I tillegg har jo en beboer mistet sitt dagtilbud og vi gir dette hjemmefra og i tillegg har vi nabohjelpen. Lurer på om vi noen ganger burde vært 4 på kvelden i stede for på dagen?"*

Runden går videre: *"Jeg synes vi er flinke til å planlegge arbeidet ut ifra hvor mange vi har på jobb. Hvilke aktiviteter skal vi gjøre og hvilke skal vi ikke gjøre? Mener det er viktig at vi påvirker hverandre positivt når det gjelder jobben som skal gjøres i Lillevollen."*

Det var en uro for om nedskjæringen førte til at man ikke lengre kunne gi det samme tilbudet til den enkelte. Hvordan ville det gå med omfang av aktiviteter i helgene? Det ble pekt på at individuelle aktiviteter som turer, ikke lenger var tilstede på samme måten som før. I løpet av våren har virksomhetsleder undret seg over hvordan belastningen i langturnus blir når de økonomiske utfordringer kom. Hvordan vil de spille inn? Hun fortsetter: *"Det er bekymringsverdig hvis vi ordner oss slik at vi har en arbeidstidsordning som gjør at vi ikke takler nye krav. Vi kommer til å få andre tider, nye brukere, mindre budsjetter m.m. Slike vurderinger må ses opp mot turnusordningen når det gjøres nye godkjenningsavtaler."*

På personalmøtet snakket vi om hvorvidt enkeltvedtakene til beboeren ble oppfylt og om grunnlaget for langturnusen ble rokket ved. Hvordan ville det bli på sikt for ansatte og beboere?

### 5.3.2 Aktivitetsregulering

Det ble under denne tiden utarbeidet en møtestruktur som passet bedre til de som jobbet i langturnus. Dette fordi man erfarte at det var utfordrende å få til flere korte møter. Man valgte heldagspersonalmøte for alle ansatte en gang pr halvår. I tillegg kommer heldagsfagdager, kvalitetssirkel og jevnlig husmøter. Virksomheten hadde etablert ei egen arbeidsmiljøgruppe som har møter en gang pr kvartal. Her deltok virksomhetsleder, verneombud, alle tillitsvalgte og plassrepresentanter. Møter og annen fast aktivitet ble lagt inn i et årshjul. Se vedlegg 5. I planlegging og utforming var det involvering og deltagelsen fra alle nivå. For dette arbeidet mottok de kommunens arbeidsmiljøpris i 2014.

*"Dette er et ektefødt barn". Dette er virksomhetsleder som forteller om etablering av langturnus, og de prosessene som har kommet i kjølevannet av denne. "Det var mye negativt fokus og kommentarer utenfra i oppstarten både fra tillitsvalgte, ansatte i andre deler av organisasjonen og leder i kommunen. Det var lite støtte å hente. Men de ansatte trodde på dette. De mente at vi kunne gi bedre tjenester til de som bodde i Lillevollen hvis vi etablerte*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

*langturnus. Det var det som var utgangspunktet. Det var et tjenesteutviklingsprosjekt. Til grunn hadde vi Barkenprosjektet som hadde endret mye på forståelse for de som bodde i Lillevollen og hva vi måtte vektlegge i arbeidet for at de skulle ha det bra. Her så vi at rammene rundt dvs. møtestruktur, ledelse og organisering hadde stor betydning for hvordan tjenestene ble for så veldig syke og funksjonshemmede mennesker. Bytte av ansatte midt på dagen var ikke bra for dem som bodde i Lillevollen."*

Både avd. leder og virksomhetsleder har flere års erfaring som ledere. I løpet av evalueringsperioden tok avd. leder et årsstudium i Personalledelse og kompetanseutvikling, og virksomhetsleder en master i personalledelse. Ledelseskompetansen anses som svært god i lederteamet.

### 6 Tolking av data

Funnene tyder på at det er flere parallelle prosesser her. I Barkenprosjektet (Engbråten, 2004), så var man opptatt av at ikke bare forholdet bruker - ansatt var bra, men også ansatt - ansatt. De pekte på at det var viktig å skape tillitt dem i mellom. Dette jobbet de mye med i prosjektet. Det befestet seg en felles forståelse av hva to brukere hadde behov for, slik at de i tilsynelatende like situasjoner var fleksible på hvordan de forholdt seg. I denne følgeevalueringen har enda en prosess blitt tydelig og betydningsfull nemlig i relasjonen leder - ansatt. Slik det fremtrer her så ser det ut som om bruker - ansatt - leder sitt ve og vel betinger hverandre, og at det har betydning for at det har blitt sett på som en felles prosess der aktørene har ulike roller. I det følgende vil jeg prøve å si noe om funnene ut fra de ulike rollene sin betydning, selv om dette har stor grad av sammenveving.

#### 6.1 Betydningen av å ha det bra på jobben og å trives på jobben

Når man sier at ansatte på en arbeidsplass har motivasjon i jobben sin, så blir det ofte benevnt som om de trives. Alle data fra denne undersøkelsen går i retning av at ansatte trives. Ingen som går i langturnus ønsker å gå tilbake til ordinær turnus. Det rapporteres ikke om helseproblemer, de melder om god arbeidslyst og motivasjon, og det synes også som om det psykososiale arbeidsmiljøet er svært godt. Også i samhandling og kommunikasjon med beboeren så synes det som om at arbeidsformen fungerer godt. Resultatene som fremkommer i spørreundersøkelsen og dataene fra intervjuene er sammenfallende. Det er ikke slitasje å spore gjennom de 5 årene. I tillegg er det i denne sammenheng verdt å merke seg at de ansatte har jobbet ca. 1,5 år med en individuelt tilrettelagt langturnus før oppstart av rullerende langturnus i 2009. Det betyr i at de per i dag har hatt ordening med langturnus sammenhengende i over 7 år. Flere av de ansatte har jobbet i Lillevollen i flere år før den tid. Hva kan det skyldes at resultatene er så bra? Vi skal se nærmere på dette.

##### 6.1.1 Nærmer om motivasjon

Virksomhetsleder uttrykte en gang: *"Ja det har jammen ikke manglet advarsler - fra alle hold og også fra egen rekke! De ansatte trodde på dette og da måtte jo jeg også tro på det. .... men .... vi måtte jo gjøre det ordentlig det var jo ikke bare å sette i gang med langturnus heller."*

Virksomhetsleder peker på noe vesentlig her. Å gjøre det "ordentlig", som hun beskriver det som, har vist seg å være en vellykket måte. Husker vi på hvordan vi definerte motivasjon? " - Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd."

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

Iverksetting av langturnus hadde sin historie. Personalet hadde i "Barken" vært med på et prosjekt som hadde ført til et bedre liv for to beboere som hadde hatt trasige liv. De hadde videre ambisjoner for beboerne: "Det e meir vi kan gjør for de to". Tar vi utgangspunkt i Maslows behovspyramide, så kan vi trekke den konklusjon at ansatte i stor grad hadde fått dekt sine grunnleggende behov. De ønsket å strekke seg etter noe nytt, som kunne bidra til at de fikk brukt sine evner og realisert seg selv på en ny måte i jobben. Med utgangspunkt i en slik teori så kan den forstås som om de ansatte trengte det samme, og at ledelsen hadde gitt de ansatte like utfordringer. I denne sammenheng kunne det ha betydning at man valgte at alle stillingene skulle være langturnus stillinger, likt system for alle på tilkallingsvaktene, lik ordning for alle mht. "rød dager" o.l.

I Lillevollen var det stor grad av frivillighet, påvirkningsmulighetene var store og de ansatt hadde ulike valgmuligheter. De kunne f.eks. velge type turnus slik en miljøarbeider forteller: *"Denne turnusen er en suksess fordi jeg har fått være med å bestemmes selv"*. Eller som en annen sier: *"Det er bare fordeler. ... Du har valgt å søke jobben, og du vet det er langturnus. Og de som ønsker noe annet går enten i D/A eller nattevaksstilling."*

Det vil i vår sammenheng være mer tjenlig å se til prosessteoriene for å forklare motivasjon. Slik jeg ser det så kan arbeidsmåten de har vært orientert om, vært hentet fra målsettingsteori. Motivasjon og betydning av ledelse henger sammen her.

### 6.1.2 Nærmere om ledelse

Lederne har vært opptatt av at de ansatte ikke skal føle seg tvunget eller ha ulyst til oppgaver i jobben sin. De hele personal - og fagdagene ble raskt innført på Lillevollen. Som en del av virksomhetens HMS arbeid laget man et årshjul der all aktivitet for virksomheten ble satt inn. Deriblant også husmøtedager ca hver 6. uke, en fagdag pr år og to personalmøtedager for Lillevollen. Her blir alle oppfordret til å melde opp saker. Jeg har deltatt på flere slike møter som en del av følgeevalueringen, og har fått innsikt i hvordan vi kan forstå de ansattes motivasjon i Lillevollen. Evaluering av langturnus har vært en fast post på programmet. Lederen starter med en runde der alle som er tilstede sier hvordan de synes situasjonen er. Alt blir skrevet opp på tavle. Videre blir man sammen enige om de utfordringer som man skal prioritere å jobbe med, og hvem som skal følge det opp, og på hvilken måte det skal jobbes. Dette blir tema på videre møter. På møtene kan de også bli delt i grupper, der gruppene kommer med løsningsforslag på utfordringer som er meldt opp. Dette er et eksempel på at leder har jobbet med utfordringer etter SMARTprinsippet. Dvs. at man i fellesskap kommer

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

frem til mål som alle forplikter seg til og som bør være Spesifikke, Målbare, Ambisiøse, Realistiske og Tidsavgrensede. Her har både virksomhetsleder og avd. leder deltatt og de har fulgt opp og gitt tilbakemelding på hvordan dette har forløpt seg. Det har også forekommet fagområder der arbeidsfellesskapet har ønsket å oppdaterer seg. Ansatte har ut fra ønsker, blitt fordelt på områder som f.eks. autisme, etikk/ autonomi, Gerica, ergonomi, kosthold, mosjon og fritid o.l.

De ansatte er svært engasjerte i dette arbeidet. Slik sett så gir målsettingsteori, med en høy grad av prosesstenkning, en bedre forståelse for hvordan motivasjon opprettholdes og vedlikeholdes blant de ansatte som er tilknyttet Lillevollen.

Et viktig moment som vanligvis vises for liten oppmerksomhet, er ledernes involvering i denne prosessen. Teoriene blir ofte beskrevet slik at det er leder som legger tilrette for at arbeidstakere skal føle seg motivert, altså en noe lineær forståelse av en prosess. Selv om leder er en særlig viktig aktør og har en særlig stilling i en organisasjon, så er det nettopp avgjørende om leder er innstilt på å delta i selve prosessen.

Underveis så oppsto det et par episoder som jeg har beskrevet som "prøvelser", og som kan tydeliggjøre noe av dette. En av hendelsene var i etterkant av jula 2012. Jeg skulle ha intervjurunde med ansatte, og juleturnusen kom opp som tema. På måten dette ble snakket om, forsto jeg at det hadde vært uoverensstemmelser, men jeg ba dem fortelle da jeg gjerne ville ta det med i evalueringen.

*"Det var en som ... (lederen) som alltid er så snill og vil bare ordne slik at alle fikk det de ønsket seg. Alle hadde blitt spurt og noen ønsket å jobbe røddag (helligdag) selv om de kunne fått fri. Så blir man satt til annet arbeid på et annet hus, fordi det ikke var arbeid på Lillevollen. Så gikk man rett til tillitsvalgt og så ble det oppvaskmøte og ... mange misforståelser. Det ble liksom fremstilt av noen som at alle var misfornøyd med ledelsen, men sånn var det jo ikke."*

En annen sier:

*"Det var ingen stor sak, ...jeg vil egentlig ikke snakke om dette skjønner du vel...huff... Det var noe med lovlighet av juleturnus... skal jeg på sykehjemmet når jeg er på jobb i jula så er det helt ok for meg - sånn er det bare! Det var vel en som ikke går i langturnus som tok det opp i forhold til særavtalen vi har. Jeg tror ... (avd.leder) og ... (virksomhetsleder) ble litt irriterte på oss. Vi har det jo så bra. Det var storm i et vannglass slik jeg ser det, og håper ikke at ... (lederne) tenker på å gjøre noe med turnusen...."*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

Jeg ville gjerne høre hva ledere sier om saken og ber om en samtale med dem. Avd. leder sier: *"Ja de ble veldig redde for å miste turnusen. Vi snakket om hvor stor takhøyde skal vi ha? Vi ble virkelig utfordret, og ble nok obs på styringsretten. Når noen av de ansatte ble veldig kritiske, ja så gadd liksom ikke vi heller. Det var snakk om 4 vakter, og så ble det så vanskelig! Vi som brukte så mye tid og energi på å få til dette på en bra måte. Vi ble nok også vanskelige. Det er jammen ikke mye som er lov lenger, og det er lite som tolereres. Flere ønsket seg andre oppgaver fordi det ble kjedelig. Målet mitt er likevel at vi skal fortsette å ha turnusen."*

På neste personalmøte ble denne situasjonen tatt opp. Jeg formidlet at jeg oppfattet det som om det var en helt ordinær arbeidsutfordring som kan oppstå i hvilket som helst arbeidsfellesskap der man f.eks. jobber i turnus. Langturnusen var ikke utslagsgivende. Det som imidlertid var spesielt var at man hadde en arbeidstidsordning på særavtale, og har alles øyne på seg. Hvis ansatte klaget på at vilkårene i særavtalen ikke var oppfylt, kunne "teppet" man hadde bygget avtalen på raskt dras bort av dem som har gitt dispensasjonen. Eller som her; lederne blir overgitte fordi de synes de gjorde "så godt de kunne" og så var dette "takken" - og drar til seg det samme teppet. Den samme "trusselen" om oppsigelse av turnus (les virkemiddel) ville ikke lagt der dersom man hadde hatt en ordinær turnus, men man hadde kunnet komme opp i den samme konflikten.

I dette tilfellet fortsatte man prosessen. Man hadde drøftingsmøter og gjennomganger av det som hadde skjedd, og fant i fellesskap ut hvordan man ønsket at potensielle konflikter skulle løses i fremtiden. Alle ønsket at ting ble tatt opp og forsøkt løst dem i mellom, før man gikk videre med en sak. Lederne erkjente også at de på den måten fortsatt var en del av prosessen og ikke plasserte seg selv utenfor. Etter min mening så gir man dette for liten oppmerksomhet i forskning. I ledelsesteori blir oftest leder isolert til å være den aktøren som skal legge til rette for arbeidstakerne, uten at vedkommende selv inngår som en naturlig del i prosessen. I Lillevollen har lederne vært deltagende aktører, i tillegg til at de har stått frem som tydelige ledere. Eksempler som ansatte gir er *"virksomhetsleder hun er jo sjef der .... vi ser henne ikke så ofte, men det er vel ikke noe problem"*, *"jeg har kjent avd. leder lenge og synes det er veldig lett å ta opp ting med henne. Vi diskuterer og ordner opp så godt vi kan."* og *"lederen er bare en telefon unna"*. Her formidles en gjensidig tillitt og et klima for å kunne ta opp forhold som er nødvendig å drøfte.



## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

I 2006 utarbeidet Fornyings- og administrasjonsdepartementet (et nå nedlagt departement), et notat om turnusordninger og erfaringer vedrørende ulike arbeidstidsordninger. De baserte notatet på erfaringer fra tre prosjekter der et var fra flytransporten, et om uønsket deltid og et som omhandlet mestringsverktøy for pleie- og omsorgssektoren. En grunnleggende erfaring som ble pekt på ved gjennomgang av disse prosjektene, var at god medvirkning gjennom hele prosessen skaper gode løsninger. At det først og fremst er i utviklingsprosessen man finner overføringsverdien mer enn i løsningene. Avd. leder i Lillevollen sier det samme når hun i en samtale vi har sier: *"Ja men du skjønner det er først og fremst prosessen som har vært viktig for oss, det er her vi har lært noe alle sammen."*

Man har lykket med prosessen rundt langturnus i Lillevollen. Lederne blir fremholdt av de ansatte som viktige aktører for å få igangsatt langturnus. Møtestrukturen og innholdet er med på å opprettholde og vedlikeholde motivasjon. Hadde vi skullet undersøke hva ledernes motivasjon var drevet og opprettholdt av, så er det grunn til å anta at dette ville vært vevet sammen med de ansattes motivasjon. De vil være gjensidig påvirket av hverandre.

I Fafo sin evaluering av langturnus i Bergen (Moland & Bråthen, 2012), så skåres det også høyt på trivsel i jobben, og det er de ansatte som jobber der det er mest komprimerte turnusvarianter som utmerker seg med best trivsel. Det er turnusvarianter som kan sammenlignes med Lillevollenturnus. Forfatteren refererer også til en tidlige Fafo rapport (Moland, 1997) som har skrevet om arbeidstid. Her pekes det mot andre undersøkelser der man har spurt etter trivsel og arbeidsmiljø, og at de stort sett besvares med høye skår. Svarene blir mer nyanserte når spørsmålene blir mer operasjonalisert. Man har da f.eks. spurt om ledertilfredshet, kompetanseutvikling, utsatthet for vold o.l. Da kan man se resultater som går i retning av at ansatte er trøtte når arbeidsdagen er over, når de får kritikk av pårørende, opplever å bli truet og spyttet på av brukerne, men til tross for dette oppgir de at de likevel trives godt på jobben. I Lillevollen svarer 100 % at de som går i langturnus at de ønsker å fortsette med det. Samtidig som de i Bergen jobber de med mennesker med store og utfordrende behov, men de sier som i Bergen; "vi trives". Det er altså faktorer som veier opp for ulempene som gjør at ansatte skårer som de gjør. Man kan si at M - faktorene (motivasjonsfaktorene) er tilstede i Lillevollen (og Bergen) f.eks. ved at ansatte i alle ledd kjenner at de får anerkjennelse, at de får ansvar og oppgaver de synes er tilfredsstillende og utviklende og får være med å påvirke arbeidssituasjonen sin. Dette bidrar til trivsel.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

H - faktorene (hygienefaktorene) er som f.eks. at virksomheten har ledere som fungerer, at alle parter kommuniserer med hverandre og at arbeidsplassen har en grei lønns- og personalpolitikk. Når disse "omliggende" faktorene fungerer så skaper det ikke tristhet, men mistrust om det ikke er til stede. Et eksempel på en H - faktor som skapte mistrust, var kommunikasjonsbrist i forbindelse med juleturnus i 2012. Forøvrig så synes H - faktorene jevnt over å være godt ivarettatt i Lillevollen.

Fjeldbraaten har gjort en undersøkelse (2013) blant ansatte i et bofellesskap der de jobber med personer med psykisk utviklingshemming. Det viktigste for tristhet på jobb blir oppgitt til å være ledelse og kompetanse. Ledelse blir forklart som en gjennomgående ledelse der leder er tydelig og engasjert og forstår viktigheten av fagutvikling blant de ansatte. Konklusjonen i studien er at god ledelse og fagutvikling ikke bare er å anse å ha betydning for brukerne, men også for ansattes arbeidsevne. Det pekes på at det bør inngå i virksomhetens helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS). Fjeldbraaten har identifisert faktorer som påviser interaksjonen mellom leder og ansatte. Dette er funn som korresponderer med erfaringer gjort i Lillevollen, men i Lillevollen er nettopp disse kvalitetssikret via HMS systemet slik Fjeldbraaten peker på som et arbeid som bør videreføres i virksomheten han studerte.

En mastergradsstudie som ble gjort samme år (Raasok, 2013), tar for seg å skulle identifisere tristhetsfaktorer for ansatte som jobbet for mennesker med psykisk utviklingshemming, psykiske lidelser og alvorlig utfordrende adferd. Resultatene oppsummeres i fem kategorier av tristhetsfaktorer. Kompetanse (1), struktur, organisering og rammer (2), gode kollegaer (3), de gode øyeblikkene (4) og variasjon i arbeidsoppgaver (5). Studien peker på viktigheten av mellommenneskelige forhold som betydningsfulle, både forholdet til leder, kollegaer og beboere. Lederen ble trukket frem som en særlig viktig aktør i organisasjonen for å legge tilrette for tristhet.

Sammenholder en funnene med våre, så finner en flere fellestrekk. Et interessant poeng her er kanskje det som ansatte i Raasok sin studie kaller "de gode øyeblikk". I Lillevollen har de bygd opp robuste og gode relasjoner til beboerne. De har en reflektert forståelse for seg selv som hjelpere.

Som en sier i oppsummeringen av prosjektet: *"Vi har vært veldig opptatt av å skape en relasjon mellom oss (ansatte), og mellom oss og "Hans" og "Grete". På den måten har vi kunnet bli en usynlig støtte for dem sånn at de kan ha det bra, føle glede og velvære og få dekket sine behov."* (Engbråten, 2004 s. 84). Denne holdningen og disse relasjonene har

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

beboere, ansatte og ledere tatt med seg når langturnus ble etablert. Det har betydd at fundamentet har vært solid, og det har ikke vært nødvendig bare å bygge trivsel på de gode øyeblikk, men på at robuste relasjoner kan tåle både gode og mindre gode dager - men beboerne har erfart at ansatte står dem last og brast. Jeg vil komme mer inn på dette temaet under punktet "Ei anna tid".

### 6.1.3 Nærmere om helse, fritid og omsorgsoppgaver

Trivsel på jobben betyr mye for å ha det bra generelt, og som forebygging av stress og helseproblemer. Dette har vært et tema som har vært viet stor oppmerksomhet gjennom følgeevalueringen. Stress benyttes ofte som en samlebetegnelse for en rekke forhold som har betydning for en persons samspill med omgivelsene. Vi snakker om positivt stress som kan beskrives som å ha flere oppgaver, ha utfordringer i hverdagen og det og måtte strekke oss. Hvis mengden av oppgaver blir for stor og at vi stadig føler at vi kommer på etterskudd, eller at vi mister kontroll over gjøremål og livssituasjon, så kan stress få skadelig effekt. Vi kan bli syke av det. Flere studier rapporterer om helseskader og stress ved komprimert arbeidstid, så som Enehaug (2006), Pettersen, K. & Olberg, D. (2006) og Lie, J.A. m.fl. (2008). Slitenhet og søvnvansker er mest utbredt. I bl.a. Moland (2012) og Olberg (2010) pekes det på at komprimerte turnuser også kan ha positive helseeffekter. Det er tungt med lange vakter og man blir sliten av en lang arbeidsøkt, men en lang friperiode rapporteres som å ha kvaliteter som virker positivt inn på helsa. I Bergen (Moland, 2012) rapporterer de at de blir mindre slitne og stresset når de har mer kontroll, oversikt og kan legge opp dagen i ro og fred sammen med beboer. Den samme erfaringen har man i Lillevollen. *"Jeg er på jobb fra morra til kveld - hvem blir ikke sliten, men det går seg til igjen. Jeg sover godt jeg."* Eller hun som sier: *"Jeg synes 7 dagers uka går fort. Første dagen kan være lang. Det er selvsagt sånn at når friperioden kommer så er det godt, - jeg kan ikke si noe annet. Det er nydelig med nesten en ferie hver langfriperiode"* (3 uker).

Alle som arbeider har et liv utenom jobben sin også. Denne tiden blir i arbeidslivet kalt "fritid" fordi denne tiden ikke disponeres av arbeidsgiver. Likevel er det slik at mange som jobber i Lillevollen har ansvar og oppgaver på fritiden sin. Langturnus oppgis f. eks. å gi større mulighet til å bidra når foreldre begynner å bli gamle eller syke. Som en mannlig ansatt sier: *"Jeg har ei mor som er blitt syk og som bor i nabokommunen. Langturnus gjør at jeg faktisk kan flytte hjem å hjelpe henne og så kan jeg pendle. Dattera mi er jo 18 år nå."* De ansatte opplever at de i større grad kan ta seg av barn med særlige behov og ivareta egen helse. Det er også småbarnsforeldre som jobber i langturnus. Samtidig har det vært mer enn

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

ett eksempel i løpet av årene, på at småbarnsforeldre har gått ut av langturnus og over i ordinær turnus, på grunn av daglige omsorgsoppgaver. Som en sier, så må kan man i alle fall ikke være to foreldre som jobber i slik turnus. De samme variasjonene fant man i Bergen (Moland, 2012).

Langturnus oppgis av de ansatte å gi større mulighet for å dyrke interesser og hobbyer, enn ordinær turnus. Hagearbeid, kose seg på verandaen, reise, gå turer, snekre på hytta o.l. nevnes som aktiviteter som gir energi og trivsel. Det formidles en stor ro og tilfredshet ved at de slipper de daglige avbruddene ordinær turnus gav. Jeg vil komme nærmere inn på dette i punktet "Ei anna tid".

### 6.2 Ei anna tid

Hvordan påvirker langturnus beboeren over tid? Tid er en dimensjon som kan brukes for å beskrive dette på en hensiktsmessig måte.

Den langsomme eller sirkulære tiden trues av klokketiden. Den egentlige tiden kan vi jo ikke forandre på. Vi får ikke mere tid verken om vi skynder oss, eller om vi tar det med ro. Det eneste vi kan forandre på er vårt forhold til tiden (Martinsen, 2005). Den personlige tiden er vår egen, og det er den vi vil skal vare. Tiden vi jager etter er klokketiden. Opplevelsen av å ha god tid gir en god følelse, mens opplevelsen av å ha det travelt og ha knapt med tid, setter seg ofte som en frykt i kroppen. Det kan benevnes som negativt stress (Engbråten, 2004 s. 78). Dette kan prege samhandling og samtale med mennesker med utviklingshemming og tilleggsvansker. "Nei nå rekker vi det ikke, du må vente til kveldsvakten kommer" eller "klokka er alt blitt 10, nå må du stå opp for bussen kommer snart...". Vi kan si at i miljøarbeid er klokskap ikke å trekke for raske slutninger (ibid, 2004). Klokskap bygger på erfaringer, og kan foredles gjennom tid. Det og ikke å ha det for travelt handler om romligheten i måten vi forstår tiden på. Et barn forstår rom før det forstår tid. Klokkeid eller den instrumentelle tiden, mister mye av rommet i seg. Beboerne i Lillevollen har på grunn av sine funksjonshemninger og funksjonsvansker vansker med å planlegge, resonnerer, forestille, tilpasse seg o.l. Deres tidsopplevelse er i stor grad "her - og - nå". Oppstyking av døgnet i vaktskifter, hyppige skifte av ansatte, at de ikke fikk gjøre aktiviteter når de selv var klare osv. førte med seg mye negativt stress hos beboerne og situasjoner med bråk og vanskeligheter. I studien av miljøpersonalets arbeidsmåte i Barkenprosjektet (Engbråten, 2004), så kommer det frem at det er nettopp noe av dette som ble tydelig. For de ansatte kunne de daglige repeterende situasjonene som å stå opp, spise, dusje o.l. se til forveksling like ut.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

Oppmerksomheten i hjelperelasjonen kan falle, og man kan forholde seg likt i slike situasjoner. Situasjonen ble identifisert til at Hans og Grete opplevde at "bakgrunnen ikke endret seg", men kravet til at de selv skulle forandre seg lå der. I Barkenprosjektet så bygde man opp trygge hjelperelasjonen, og rommet kom tilbake i tiden for beboerne. Dette har man kunnet foredle i langturnus i Lillevollen.

Sandvin, J. m.fl. (1998) tar også opp tiden som en viktig dimensjon i arbeidet med mennesker med utviklingshemming. Forskerne ville undersøke omsorgsutøvelsen i fire bofellesskap. De fant aktiviteter som var preget av både lineær og syklisk tid. De benytter begrepene den progressive tiden om lineær tid, og den immanente tid om den sykliske tiden. Den immanente tid oppleves som noe i seg selv (s. 90). Meningen hentes ikke fra noe som har vært eller noe som skal komme. Avd. leder sier det samme, men med egne ord: *"De skal være i livene deres å ha blyskoa på"*. Når jeg spør ansatte om hva langturnus gjør i forhold til dette, så nevnes: *"Vi spiser et eple hver, så tar vi middag om en halvtime"*. *"Jeg tenker ikke på klokka, jeg skal hjem til kvelden."* *"Nesten som hjemme, samme tempo... vi tar det etter hvert."* *"Vi trenger ikke å gjøre det nå, vi kan ta det ... om tre timer. Det er nesten som å ha ferie."*

De ansatte er helt og fullt innstilt på den immanente tiden. Langturnus gir dem mulighet til å stille seg inn på samme "tidskanal" som beboerne. Dette har vært avgjørende for hjelperelasjonen, og hva man har fått til.

### 6.2.1 Nærmere om beboernes trivsel og en bedret psykisk helse

Noen av de første endringene som ble rapportert, kom fra nattevaktene. De sa at det var blitt ro på natta og at beboeren hadde begynt å sove så godt. Søvn er godt for den totale helsa. Det er blant annet en miljøterapeut inne på når hun sier: *"De sover bestandig nå. De virker som om de er roligere til sinns. De spiser så godt også."* Personalet registrerte at beboeren var mer avslappet og hadde tid til å spise. Det er grunn til å tro at alle fem beboerne som bor i Lillevollen, opplever mer og mindre stress på bakgrunn av krav og forventning. Som en sier: *"Det er ikke noe stress - det står ikke om..."*. En annen forteller: *"Et par har beveget seg veldig langt. De lå der med ryggen mot deg og ville ikke opp ... nå kommer de hjem fra jobben med et smil om munnen!"* Uro, angst og stress henger sammen. Etter hvert slipper den konstante høye uroen, angsten og stressnivået taket hos i alle fall fire av dem som bor i Lillevollen. Faren for kognitiv overbelastning (Bakken, 2015) reduseres. Den mentale og fysiologiske beredskapen i kroppen senkes, og produksjon av stresshormonene adrenalin, noradrenalin og etter hvert kotsisol, avtar. Søvnkvaliteten blir bedre, matlysten øker og

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

fordøyelsen regulerer seg på en bedre måte. Når stresset slipper i kroppen, så kan flere funksjoner regulere seg. Jeg spør ansatte om de merker noen forskjell på beboerne og i tilfellet på hvilken måte: *".. er veldig fornøyd. Senga er stort sett tørr nå på morran."* eller *"han har sluttet å renske leiligheten sin..."* og *"trygghet!! det er det de kjenner på nå - de som fort får en uro i seg - de kan jeg svare for på formiddagen og ettermiddagen for jeg er der... han blir jo sint hvis han må bytte, - ja hvis det blir sykdom eller noe annet spesielt."* og så videre sier en mannlig ansatt: *"ja de får i seg både bedre med mat og drikke og .... dårlig er det jo med kommunikasjon .... det blir fort mye uro .... og så viktig å komme seg på WC... det går mye lettere for dem nå!"*

Ansatte i Lillevollen har kunnskap om disse sammenhengene. Alle som bor i Lillevollen har i ulik grad vansker med å regulere inntak av mat, gå på WC, få nok og god nok søvn. Disse grunnleggende kroppslige behovene kan inngå i et komplisert samspill med nedsatt evne til å regulere følelser og adferd. (Bakken, 2015, s. 104) En følelse av en full blære vil kunne føre til uro og angst hvis ikke man kommer seg på et toalett og får tømt blæra. Samspillet er øvet opp: *"Jeg kan nesten føle når de er sultne og fryser ... og så videre, jeg kan jo føle meg sulten selv og så blir vi enige om når det er mat. Og så må man jo på do etterpå..."*

Effekten av langturnus har man også registrert på medikamentbruk. Et eksempel er at en av beboerne som bor i Lillevollen har en "eventuell medisin" der indikasjon for å få dette er "stor uro". Dette er nærmere beskrevet i hennes journal.

Event. medikament, Vival 5 mg	Snitt pr mnd	Sum pr år
2007	250 - 300 mg	3300 mg
2014	Uregelmessig	80 mg

Sammenligning av medikamentbruk.

Året 2007 hadde man ikke startet opp med langturnus enda, men Barkenprosjektet var gjennomført og avsluttet i 2003. Det har gjennom årene vært gjennomført flere trygghetsskapende tiltak ovenfor denne beboeren. Hun har blant annet flyttet nærmere personalbasen i bofellesskapet. Hun var ikke så redd og angstpreget lenger, og har noe overskudd og tåler mer. Ansatte tilskriver rammene rundt, samt at man gjennom år har bygget opp gode og trygge relasjoner og rammer for henne. Hun har etterhvert fått et svært redusert behov for "eventuell medikamenter". Avd. lederen sier det slik: *"Det er jeg som blir urolig, ikke personalet ... når Grete blir urolig da er de bare kokrolige! Hun er stort sett rolig nå. Hun hadde plutselig juletre! Hun hadde sagt æ vil ha juletre - og da hadde hun fått det. Det*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

*var ingen problem. De er ikke redde for å prøve noe nytt nå. Det er folket som er strukturen for Grete. De kan gjøre nye ting. Det tåles mye mer. Turnusen er rammen." Her forteller avd. leder hvordan Grete har kunnet endre seg, fordi omgivelsene har endret seg, (se pkt. 5.2), eller sagt på en annen måte de ansatte og Grete "var på samme kanal og i samme tidssone".*

*"Jeg tenker f.eks. på ... (en annen beboer). Før så satt han seg så fast i tics, men det gjør han ikke lenger fordi han har så mye bedre oversikt. Vi planlegger ... han vet at nå er det Grohelga eller Per Kåreuka. Da har han full oversikt. Vi gjør ting forskjellig, men likevel de samme tinga. Nå kan han ha forventning og glede seg, i motsetning til før da han ble mer stresset." Dette forteller primærkontakten til en ung mann med utviklingshemming og autisme. Langturnus har gitt ham oversikt, kontroll og også mulighet til å glede seg.*

### 6.2.2 Nærmere om bedre kvalitet på fritiden og aktiviteter

En av historiene som ble fortalt under Barkenprosjektet (Engbråten, 2004), var om Hans som var tydelig sint på ansatte som satt og snakket om hva de skulle gjøre i ferien. "Hva med meg?" hadde han uttrykt engang, og Hans var en mann av få ord.

Nå er beboerne både på ferier og gjør det de ønsker på fritiden sin. Omfanget på aktivitetsnivået har ikke endret seg i løpet av følgeevalueringen. Her følger ulike utsagn fra ansatte:

- *"Selv om vi ser at han er blitt eldre og mer sliten de senere par år, så vil han gjerne være sammen med deg og slik har det jo ikke alltid vært. Samtidig så vil han være litt alene også."*

- *"Hjemme og i en bolig ... det blir vel det samme det har jeg tenkt. Her gjør vi ting, slenger oss på sofaen, koker oss kaffe, sykler oss en tur, drar på ferie osv."*

- *"Han drar på jobb og vi sier at vi ses - for det gjør vi. Når du kommer hjem kan vi dra på kamp eller i bassenget ... eller du kan ombestemme deg og vi slapper av hjemme."*

- *"Bare en dagstur til Sverige - det gikk jo ikke før, men nå er det jo ikke noe problem! .... storkoser seg. Eller ....tar toget til Fauske for å spise - veldig bra."*

- *"En dro til Syden pga langturnusen.. men jeg tror at det er i det daglige de merker det mest, og har best utbytte. Det at de kan sykle seg en tur hvis de vil, -fordi det er den beste tiden på dagen for noen ... der vi tidligere hadde et vaktskifte. Det ser vi jo er helt avgjørende."*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

Å gjøre noe sammen med mennesker du liker å være sammen med, har betydning for hvordan du føler deg. I stor grad ser det ut som om beboerne trives godt sammen med de ansatte. Det at ansatte kan legge tilrette for aktivitet i og utenfor hjemmet i samarbeid brukerne, er med på å utvikle relasjonene. Brukernes egne ønsker og drømmer er utgangspunktet for dette. En vekslning mellom aktivitet og hvile gir god beskyttelse for kognitiv overbelastning og unødige psykiske vansker.

### 6.2.3 Nærmere om bortfall av tvang og om høyere grad av medvirkning

En helt fersk bok av Bakken (2015), tar opp temaet "relasjoner og tjenesteytere" og hva som påvirker dette. Hun peker her på to faktorer som truer relasjonen til brukerne.

- Ansatte og personalgrupper som jobber for mennesker som har utfordrende atferd og psykiske lidelser, kan oppleve stress og utbrenthet.

- Oppgaver og arbeid knyttet til vedtak om bruk av makt og tvang etter HOL kap. 9, kan ta tid og oppmerksomhet fra annet omsorgsarbeid.

Dette er faktorer hun mener kan legge hindringer i veien for at robuste relasjoner skal kunne utvikle seg mellom ansatte og beboere. Bakken (2015) vektlegger robuste relasjoner som sentralt for det helsefremmende arbeidet i fht. personer med psykisk utviklingshemming og psykisk lidelse (ibid s. 166).

Viktigheten av robuste relasjoner synes også å være erfaringen fra Lillevollen. Gjennom arbeidet i Barkenprosjektet fikk de ansatte en felles forståelse for hva som var bra for to personer med svært sammensatte behov. Et konkret eksempel er hentet fra min hovedfagsoppgave (Engbråten, 2004), der jeg har vært sammen med en av de ansatte som skulle hjelpe en av beboerne en morgen. Beboeren ville ikke stå opp. Vi snakket om situasjonene, og han sa: *"Du ana ikkje alle de gangene vi har prata om akkurat dette. Gang på gang va det noen som hadde opplevd ting på morran som de synes var vanskelig"* (ibid s. 33). Det hadde vært vanskelig å finne "svar", - skulle de bruke tvang eller ikke? Hans - Georg Gadamer (1999) som tysk filosof, beskriver forståelse som noe utover det å gi et svar.

Forståelse blir mer som en form for oversettelse eller fortolkning, der vi setter fenomener inn i en sammenheng, for deretter å reflektere over dem. Dialogen kan ses på som den menneskelige forståelsens kjerneform. Slik sett er forståelse et relasjonelt begrep. Vi må forstå alt ut fra sin sammenheng. Forståelsen kommer litt etter litt, og Gadamer uttrykker da at den *skjer oss*. Når ansatte på veiledningsmøter snakket om hvordan de ulike morgenene



## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

sammen med Hans kunne forstås, kom de til en slags overbevisning. Dette ville Gadamer ha kalt horisontsammensmeltning. Jeg låner en historie fra en av veilederne: *"Det er lett å oppfatte det som at da skal alle gjøre ting likt, og at miljøpersonalet skal forholde seg på samme måte i forhold til brukerne. Æ legger ikkje det i det. Det handler om og .... utvikle en slags .... varhet for de signaler de får fra brukerne. Noen ganger er de tydelige, og andre ganger er de veldig utydelige. Man får et felles utgangspunkt som ivaretar brukerne ut i fra der de er akkurat på det tidspunktet. I det ligger at miljøpersonalet må ha opparbeidet seg en slags evne til å være fleksibel til å møte situasjoner på litt forskjellige måter ut i fra hvor de opplever at brukerne er akkurat der og da. Felles forståelse handler mye om å ha felles utgangspunkt for fleksibilitet. Det er ikke brukerne som skal regulere seg etter miljøpersonalet, men miljøpersonalet som skal regulere seg etter brukerne."* (Engbråten, 2004)

Man hadde fått en felles forståelse. Den hadde man hentet fra å fokusere på ulikhetene i situasjoner og ikke likhetene. Situasjoner som tilsynelatende kunne se like ut.

Vi kan si at erfaringene fra vår undersøkelse har vært at i Lillevollen har det vært brukt en arbeidsmodell der man systematisk har jobbet for å finne andre løsninger enn tvang. Det er også det som er formålet i HOL kap. 9. De ansatte har bygd opp gode og robuste relasjoner og en felles forståelse som derfor ikke bare er tuftet på enkelt ansatte eller enkeltepisoder. Dette er relasjoner som går utover "de gode øyeblikkene". To av beboerne hadde tvangsvedtak etter HOL kap 9. Den ene hadde flere omsorgstiltak i sitt tvangsvedtak. I dag har ingen av de to personene tvangsvedtak. En tredje person har et omsorgstiltak og en nyinnflyttet ung mann har en alarm. Begge tiltakene er hjemlet i HOL kap. 9 som c vedtak. I Lillevollen har man jobbet med å finne andre løsninger samtidig som det er etablert trygge gode relasjoner.

Funnene og erfaringene fra Lillevollen kan ikke uten videre sammenlignes med de Bakken (2015) refererer til. I Lillevollen har man hatt tvangsvedtak etter HOL kap. 9 uten at det har kommet i veien for at man har kunnet utvikle gode og trygge relasjoner. Dette arbeidet har man drevet over flere år. Samhandling mellom beboere, ansatte og ledelse er sikret gjennom gode rutiner. Disse blir fulgt opp, og man har møter, opplæring og veiledning. De ansatte er både individ- og systemisk stemt i de vanskelige situasjonene den enkelte opplever. Det betyr ikke at de har en enklere jobb, men at de har andre mål og krav, dvs. "et bedre liv for de som bor i Lillevollen". Det er hardt arbeid, og heldigvis oppleves det som givende for de som jobber der og for ledelsen.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

Her er to historier som beskriver relasjonen i situasjoner der man tidligere hadde tvangsvedtak: *"Han står opp,....tar 6, 7, 8 ... røyk... røyken trekker han opp. Røyker hver andre time. Han lurar oss liksom men det gjør jo ingenting. Ingen sier noe om det lenger. Røyken er en vesentlig faktor for ham. Den regulerer livet hans på en måte som ikke bare er negativt. Så kan jeg si: Etter 9 røyken så sjainer vi oss. Det der må vi si forskjellig vet du - vi har ulik relasjon".* Eksempel to kommer i samme åndedrag: *"Husker du ... for noen år siden så måtte hun ha trakt i WC og griset med både urin og avføring, og der gikk vi med nøkkelknippet som en vokter eller en vaktmester..... nå er alt dette borte. Nå kan hun jo bare hente seg det hun vil i kjøleskapet - versegod forsyn deg! Hun vet hvor sakene hennes kommer fra. Hun er med på alt. Handler på butikken og setter inn i skapene. Hun finner det der hun satt det. Samtidig så må vi huske på at noen av dem i perioder er bra sjuke. Det kommer og går - utrygge perioder. Vi tilpasser oss hennes form."*

De forteller at en har fått seg ringeklokke i leiligheten sin. Det var uaktuelt tidligere da det for ham ble støy som han ikke klarte å forholde seg til. I dag ringer personalet på når de skal inn til ham.

*".... er også begynt å skrive lapper. Han har skrevet at ... (en ansatt) synger og babler, og at han slamrer med døra. Det er så bra! Vi snakker med ham om hans opplevelse, og oppfordrer ham å skrive når det er noe. En dag så sa han at han ikke skulle på jobb. Da hadde en annen spurt om han trengte hjelp til noe. Ja det var noe glass sa han. Det viste seg når vi fikk nøstet opp i dette at han hadde knust et glass fordi han var sint på .....(en ansatt) Tenk - alt han har knust opp igjennom av møbler og TVer ....og alt han ikke har klart å formidle"*

Dette som fortelles her, skriver Bakken (2015) noe om i sin bok "Utviklingshemning og hverdagsvansker". Hun peker på at mennesker med sammensatte funksjonshemminger kan ha en personlig måte å formidle seg på eller oppføre seg på. Dette kan i vår sammenheng kalles en idiosynkratisk væremåte. Dette blir knyttet til uro og angst. Vi kan tenke oss at denne mannen på grunn av en misforståelse eller uoverensstemmelse ble urolig og dermed fylt av angst. Hans måte å få utløp for dette på denne aktuelle morgenen, var å knuse et glass og så si at han ikke skulle på jobb. Idiosynkrasier betyr her, å ha en særegen eller personlig måte å være på eller formidle seg på. De ansatte viser at de prøver å forstå hvordan han har det, - stiller seg inn på hans følelseskanal om man vil. På den måten bidrar de til at hans psykiske helse er blitt bedre, dvs. man har kunnet forebygge dårlige perioder og gjort symptomtrykket lettere i de perioder der han er psykisk syk.

### 6.3 Å være leder av en virksomhet med langturnus

En omsorgsvirksomhet som Lillevollen er en del av, er et eksempel på en svært sammensatt organisasjon. Ikke alle virksomheter i Bodø kommune vil være like komplekse, og alle vil hevde å ha sitt særpreg. I denne studien så har jeg på langt nær sett på alle sider ved det å være leder for et bofellesskap for mennesker med utviklingshemming og psykiske lidelser, eller virksomhetsleder der et slikt bofellesskap inngår som en av enhetene. Jeg vil nevne noen faktorer som har gjort seg gjeldende under evalueringen.

#### 6.3.1 Å lede en gruppe

Avd. lederen fortalte om at det var blitt en helt annen hverdag for henne som leder. Behovet for å ringe etter ekstravakter var borte, den første sommeren med langturnus var over og hun sier:

*"Det er rart - ingen sommerturnus, ingen ferievikarer ... alt er så stille .... jeg lurer på ... klarer jeg å fange opp det som rører seg..."*

Litt senere i samtalen sier hun: *"Jeg synes heller ikke vi får til noe felles sosial lengre. Er litt bekymret for det da. De er blitt mer opptatt av sitt team, og snakker om det på den måten også. Jeg vet ikke helt om jeg burde bekymre meg for dette, eller hva vi skal gjøre med det. Jeg vet ikke helt om jeg synes det er bra eller ikke.... jeg er nok litt bekymret. Det kan ikke være sånn at de jobber der for friperiodene... at det er derfor de går i langturnus. Vi må huske på hvorfor den er etablert, og at det er for brukerne. De har det ganske bra, og når du teller opp dagene så er det ikke så mange dager de jobber. De har mye fri."*

Det er en annen tid for ledelse også. Avd. leder opplever effekten av langturnus som et element av noe hun kjenner en uro for. Det er noe nytt, noe hun ikke har kjent før. Det er stille, sommerturnus og ferievikarer er det ikke lenger behov for, og hun treffer få ansatte i løpet av ei uke. Hun peker på at de ansatte har det bra og har mye fri. Fritiden avvikles nå i samlede bolker slik som arbeidstiden gjør. Lederen opplever at de daglige skiftene som ordinær turnus gav, synes å gi mer nærvær på jobb. De som går i lagturnus går like store stillinger som tidligere. Noen fikk økt sin stilling pga langturnus, og tilbringer følgelig mer tid på jobb. Lederen traff tidligere flere av de ansatte oftere i løpet av ei uke, pga. hyppigere vaktskifter. Hun er urolig for om hun klarer å følge opp de ansatte og det som rører seg, så godt som hun skulle. Avd. leder har også en uro for teamfølelsen som blir formidlet av de ansatte.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

En terapeut som hadde jobbet i mange år i Lillevollen sier om arbeidslagene: *"ja de teamene de er hver for seg blitt som et Barkenteam - det er fint forstår du. Ingen forsvinner i mengden."*

*"Vårt team er veldig Ok..."*, sier en annen miljøarbeider med stolthet i stemmen.

Terapeuten peker på at teamene blir hver for seg som et Barkenteam. I Barken (Engbråten, 2004) hadde man jobbet mye med å opparbeide tillitt til hverandre i teamet. Det å være på et lag å spille hverandre gode var en fotballmetafor som ble brukt. I Barkenteamet var det ei lita gruppe (7 personer), og man erfarte at mulighetene var store for raskt å kunne gjøre vurderinger og iverksette tiltak. Kreative og smidige løsninger var enklere å få til med få medlemmer i ei gruppe, og hver og en kom tydeligere frem. Samtidig kunne gruppestørrelsen være sårbar for ytre og indre påvirkninger. I vanskelige perioder ville gruppa ha behov for det man på fotballbanen kaller motivasjonsagenter. De som står frem og forfekter gruppas grunnholdning og prinsipper i handling og holdning (ibid, s. 38).

En av de ansatte som hadde kommet til etter Barkenprosjektet, kommenterer bekymringen til ledelsen:

*"Jeg synes det var rart at vi ikke kunne si at vi hadde hatt det bra i helga og at vi ikke fikk kalle det "vårt team". Det var liksom ikke greit at vi hadde et bra tema og en god teamfølelse. På et tidspunkt så var lederne og andre litt redd for det. Det forsto jeg ikke. Og det hadde vi ikke noe kommunikasjon rundt. Det er byttet litt på teamene nå og det er bare greit. Det er ikke greit å få eierforhold til brukere og oppgaver, men vi få lov til å være stolte av jobben ... og kjenne at vi får det til ... og snakke om det. Jeg har brukt 2 år på å finne utav dette i Lillevollen, for jeg har vært redd for å såre noen."*

Det kan se ut som at følelsen av fellesskap rokkeres noe etter etablering av langturnus. Teamene blir de nye arbeidslagene, og der de har sine nye "arbeidskamerater".

Bekymringen for følelsen av fellesskap orientert mot "sitt team", fremkom i størst grad de første årene. Det var et ønske om at fellesskapsfølelsen skulle gjelde "alle som jobbet i Lillevollen". "Vårt team" ligner mer på det vi kjenner fra skiftlag fra tradisjonell industri. Der "vi på vårt lag" er og var vanlige måter å beskrive følelse av fellesskap med dem du jobbet nærmest. Det gav følelse av samhold, tilhørighet og - fellesskap. Dette fellesskapet ble ikke anerkjent de første årene i Lillevollen. Kanskje fordi man ikke var forberedt på dette. Når ansatte snakket om "mitt team som bra" så kunne det implisitt ligge en forståelse om at "vårt

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

team er bedre enn de andre sitt team". Det er grunn til å anta at dette kunne ha blitt grobunn for misforståelser og uoverensstemmelser både mellom teamene, og enkeltpersoner som jobbet på de ulike teamene. Lederne var urolig for dette. Var det i ferd med å utvikle seg en klikkultur som ikke var helt bra? Ville de ansatte orientere seg mer om egne interesser i sitt team enn i fellesinteressene i Lillevollen? Var det i ferd med å utvikle seg et kultur som vi kan beskrive med Bjørnstjerne Bjørnsons sitt ordtak: "Skit i Norge, leve Toten!" Det var ikke ønskelig de første årene at man snakket om at "vårt lag hadde ei bra helg", eller at "vårt team er et godt team". Det er mulig at denne uroen var noe av årsaken til at temaet var underkommunisert de første årene.

Det ble underveis endret noe på teamene. Dette fordi det var litt skjevfordeling av faste folk på helg fordi noen av disse hadde blitt langtidssykemeldt. Det var også behov for å ha en bedre kompetansefordeling på temaene. Slik jeg oppfattet det var det lederne som tok initiativet til det, men de ansatte hadde ikke innvendinger. Som en sa: *"Det at teamene ble litt byttet på - det er bare sunt ... det at vi får lov til å være sammen med noen vi vanligvis ikke er sammen med. Nye øyne gir nye tanker."*

Avd. leder peker på endringen i oppgavene og det å være leder. Hun synes det er en krevende oppgave å lede ansatte som hun ser forholdsvis sjelden. De administrative oppgavene er borte som å ringe etter vikarer, lage høytidsturnuser og skaffe sommervikarer osv. Den første tiden går lederne litt på "tomgang" og opplever et viss "ledelsesvakuum". Lederne er mindre i kontakt med de ansatte som de er satt til å lede. Det er mindre daglig "sjauing" som for eksempel å skaffe folk på jobb og lage høytidsturnuservakter, - og mindre ledelse ved å gå foran som et eksempel. Endringen gir en viss abstinens, og krever tilvenning og omstilling selv om den er planlagt, og ønsket også fra ledelsens side. Det blir tydeligere enn noen gang at man må ha gode systemer. Det kan også spille inn her at de er en virksomhet som "blir sett i korta"- En følelse som nok kan komme snikende når man er ansvarlige for endringsprosesser og utprøvinger - er dette godt nok? Har vi tenkt på alt? osv. Avd. leder setter ord på noe av dette:

*"Det å være leder det er ganske krevende. Det kan være tungt å få opp viktige diskusjoner. Når de har fri så har de fri. Ikke alle kommer når vi har møter og noen kommer nesten aldri. Når vi har møter på Lillevollen er disse også krevende. Det er så mye på programmet når vi møtes, og hvis vi ikke treffes der så er det veldig lenge til neste gang. Jeg føler at jeg hele*

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

*tiden skulle vært mer der, selv om det ikke er noe spesielt... det er så mange spørsmål hele tiden.... skulle jeg vært der mer for å svare. De er opptatt av hverandre og det som skjer ...*

På en måte så opplever lederne også en annen "tid". Det gir en annen ro også for det å være leder, selv om det er oppgaver nok. Å organisere tjenester til mennesker med utviklingshemming og psykiske lidelser gjennom langturnus, gir bare færre administrative ledelsesoppgaver.

### 6.3.2 Endring, omstilling og fleksibilitet

I dagens arbeidsliv så er endring, omstilling og fleksibilitet ord som går igjen. Disse brukes i mange sammenhenger. Knyttet til arbeidslivet så er det arbeidstakere på alle nivå, som har evne eller ferdigheter til å endre seg, omstille seg og å være fleksible, som er etterspurt. Er du ikke omstillingsdyktig eller fleksibel nok, så blir en lett akterutseilt, og kan bli sett på som et "vrangstempel", eller en som ikke følger med i tiden. Det kan til tider virke uendelig dette behovet for at vi skal endre oss, omstille oss og være fleksible.

Hva menes når vi bruker disse ordene? Med å endre menes forandre eller og "gjøre-om" på noe. Vi kan endre ved å gjøre om på noe (transitivt) eller ved å bli annerledes (refleksivt). Omstilling må ses på som en større prosess der en "stiller-om" eller restarter noe. Her inngår en større prosess, og ofte også flere delprosesser for å nå målet. Fleksibilitet er et ord som brukes også i denne sammenheng. Sannsynligvis for å peke på at den ønskede situasjonen at alle partene i arbeidslivet må være villige til å drøfte enhver aktuell utfordring som oppstår i virksomhetsområdet.

Behovet for å gjøre endringer og omstillinger, kan komme fra ulikt hold. På Arbeidstilsynets hjemmeside så ([arbeidstilsynet.no](http://arbeidstilsynet.no)) blir dette synliggjort. Her nevnes det at behov for omstilling kan komme fra virksomhetsnivå. Det kan f.eks. være ved et eierskifte, oppsplitting av selskap eller en fusjon. Bebudet endring eller omstillingsbehov kan også komme internt fra virksomheten på systemnivå. Det kan da komme beskjed om at det blir innført eksempelvis nye lønssystemer, ny teknologi eller ny lederstruktur. Dessuten kan endring og omstilling komme internt fra virksomheten på individnivå. Her kan det være snakk om nye arbeidsoppgaver, nye arbeidsverktøy eller annet. Beskjeden om innsparing på 3 eller 7 % kom fra HS avdelingen, og var forlengelsen av et politisk vedtak. Dette er et eksempel på "omstilling internt fra virksomheten på systemnivå". Det er flere eksempler på "endring og omstilling internt fra virksomheten på individnivå". Langturnus er det mest nærliggende eksempelet. Der det har vært ansatte som har foreslått og fått i gang en langturnusordning. De

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

fikk med seg lederne ved virksomheten, og fra da av var det et felles prosjekt. I kjølevannet av dette har prosessen i etablering og oppfølging av langturnus, ført med seg flere mindre endringer og omstillinger som har fordret at både ansatte tilknyttet Lillevollen og lederne har hatt en fleksibel innstilling til arbeidet. Avd. leder peker på virksomhetsleders innstilling som hun synes har preget samhandlingen når det har kommet spørsmål og forslag: "*Hun sier "Ja og" ikke "nei men".."*"

Når virksomhetsleders på et tidspunkt er bekymret for om de hadde en arbeidstidsordning som ikke takler "*nye tider dvs. nye brukere, mindre budsjetter*", så peker hun først og fremst på bekymring for de endrings- og omstillingskrav som kommer fra eksternt fra moderorganisasjonen. Her har ikke virksomheten kontroll på hva som kommer og innholdet i kravene. Å motivere for krav som kommer utenfra og som ikke arbeidstakere (eller ledere) har eierforhold til, kan være tunge oppgaver for ledere, og kreve utfordrende endring og omstilling både for ansatte og ledere. Kanskje er det først og fremst dette som uttrykkes i bekymringen fra virksomhetsleder.

Både ledere og ansatte tilknyttet Lillevollen, har endret og omstilt seg i stor skala de siste drøye 7 år. Blant annet gjennom det arbeidet som ble gjort i Barkenprosjektet og i kjølevannet av Barken, samt ved å etablere langturnus. Omstillingen til langturnus kom fra ansatte selv, og som et resultat av at de allerede var i "flytsone" for å gjøre nødvendige endringer og omstillinger som skulle komme beboerne til gode. Slik sett så kan vi si at ansatte og ledere tilknyttet Lillevollen er svært fleksible, og innstilt på endring og omstilling. De har et særlig årevåkent blikk for det som trengs å endres "innenfra". De er i en særstilling når det gjelder dette. De har øvd på å omstille seg og endre seg, og de har mange erfaringer der de har lyktes. Denne erfaringen er omgjort til handlingskompetanse, der de som jobber i Lillevollen gjennom flere år har øvet opp "*et felles utgangspunkt for fleksibilitet*", som en av veilederne i Barken sa (Engbråten, 2004). Den oppmerksomheten de har i de daglige situasjonene sammen med beboeren, og den øvelse de har til å artikulere og drøfte sine erfaringer, gjør dem kompetente i forhold til nødvendig endring og fleksibilitet. Det er med denne erfaringen og holdningen både ledere og ansatte fikk etablert langturnus. De har fortsatt å øve seg på endring og omstilling. Dette gjelder både i de daglige møtene og i kommunikasjonen, og i den holdning de tar med seg når de er i personalmøter, AMU osv. Derfor er ansatte og ledere tilknyttet Lillevollen særlig kompetente når de formidler risikofaktorer ved eventuelle økonomiske nedskjæringer i Lillevollen. Det er grunn til å lytte til dem.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

Det har kanskje vært for stort fokus på de krav om endringer og omstillinger som har kommet utenfra, dvs. eksternt fra moderorganisasjonen, og at man på den måten mister av syne all endring og omstilling som kommer innenfra. Det er den samme fleksibiliteten som er etterspurt her.

I evalueringen har vi også drøftet utfordringen som avdelingen Lillevollen tilhører har hatt, med å få gjennomslag i egen organisasjon for den store positive endringsprosessen de har gjort. Her kan vi forstå det slik at de har gjort store endringer og omstillinger med utgangspunkt i krav som kom innenfra. De har både gjort om på ting (transitivt) og de har blitt annerledes (refleksivt). Det var med utgangspunkt i behov som beboerne hadde, dvs. det har vært definert som et tjenesteutviklingsprosjekt. Det kan være grunn til å spørre seg om det er slik at det er enklere å få oppmerksomhet hvis en viser fleksibilitet og evne til endring og omstilling når kravet kommer utenfra?

### 6.3.3 Et blikk på økonomi

Økonomi betyr direkte oversatt; husholdning. Vi kjenner det igjen i begrepet "å husholdere" med de midler og ressurser vi har til rådighet. Her forstår vi det slik at virksomheten vi har undersøkt, er en enhet som må forvalte de (knappe) ressursene de har til rådighet på best mulig måte. Aristoteles snakket om to ulike begreper, økonomi og krematistikk. (Wikipedia) Økonomibegrepet favnet ferdigheten og å - drive - hushold med de ressursene man hadde. Her var økonomi mer enn penger og verdier som skulle fordeles. Aristoteles fremhevet den menneskelige verdien. Krematistikk ble forstått som berikelseskunst, dvs. når man var ute etter avkastning og rikdom.

Virksomheten som Lillevollen er en del av, skal ikke tjene penger eller berike seg på noen måte. På den annen side så blir økonomibegrepet nå forstått mye snevrere enn i sin opprinnelige betydning. En kan forstå økonomi som at det i bunn og grunn er en måte å frigjøre menneskelige ressurser (og andre ressurser) på, og å forvalte disse på den måten som tjener formålet best. I dag snakker vi ofte om økonomi som monetær økonomi eller pengelære.

I Lillevollen er det lederne som har ansvar for å "husholdere". I husholdet har de menneskelige ressurser vært vektlagt, og det er også her man har høstet så gode resultater.

For beboerne så har det betydd økt livskvalitet og trivsel. Det registreres at de sover bedre, spiser bedre, har bedre mageregulering, kommuniserer bedre, har bedre blærekontroll og de er



## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

generelt mer avslappet og glade. Det er minimalt med utageringsepisoder, de ligger ikke så mye i sengene og det er mindre bruk av psykotrope medikamenter. Det registreres færre tegn på stress og kognitiv overbelastning, og flere av beboeren er blitt mer stabile i sin psykiske lidelse. Beboeren har mer oversikt over sine dager, og deltar i flere aktiviteter og har mer kapasitet til å bestemme forhold som angår dem.

Ansatte (og ledere) har høy grad av motivasjon og trivsel, blant annet på grunn av medvirkning i prosessen. De har opparbeidet seg høy grad av samhandlingskompetanse, og er fleksible og endringsdyktige. Sykefraværet er svært lavt.

Det er mindre bruk av spesialisthelsetjenester nå enn tidligere. Det har derfor blitt frigjort veilednings- og møtetid, som man nå bruker internt.

Ser man på regnskapet kun ut i fra en monotær økonomi, så formidles det fra virksomhetsledelsen at det ikke er "noe å spare eller å tjene" på å ha langturnus versus ordinær turnus. Økonomien i dette har vært de menneskelige ressursene, og å få "løst dem ut og forvaltet dem". Aristoteles krematistikkbegrep som omfatter avkastning og rikdom, vedkommer ikke vårt prosjekt direkte. Men økt medisinförbruk, tvangstiltak, trusler og vold, økt bruk av spesialisthelsetjenester, ekstra bemanning, turnover, tap av fagkompetanse og nyrekruttering, høyt sykefravær og tungt psykososialt arbeidsmiljø koster penger. På Lillevollen så kan man tillate seg å lene seg på den erkjente sannhet at: "Penger spart er penger tjent." Hvilken økonomisk situasjon ville Lillevollen vært i i dag, uten dette prosjektet?

## 7 Oppsummering

Langturnusen i Lillevollen ble etablert som et tjenesteutviklingsprosjekt. Man ville: "imøtekomme beboernes behov for færre skifter av personalet i løpet av et døgn, og få større rom for mer tilpassede tjenester".

Langturnus startet opp i februar 2008, og da med en individuell tilpasset turnus. Dette ble organisert som et prosjekt. Langturnusprosjektet var en oppfølging av arbeidet som hadde vært gjennomført i Barkenprosjektet.

Ny langturnus i 2009 ble starten på denne følgeevalueringa. Evalueringen har gått over perioden 2010 – 2014.

I Lillevollen går livet sin jevne gang. Ting endrer seg hele tiden. En beboer har flyttet ut, og en ny person har flyttet inn. Dette er en ung voksen mann med omfattende bistandsbehov. Langturnus og "et rykte" om at stedet hadde stabile og kompetente ansatte og ledere, var faktorer som gjorde at foreldrene takket ja til leilighet i Lillevollen, på vegne av sønnen sin. To tvangstiltak har man klart å finne andre løsninger på. Et tvangstiltak for å ivareta daglig omsorg ovenfor en beboer, har man fortsatt. I tillegg har den nye beboeren en varslingsalarm som omfattes av HOL kap. 9. Nylig har man valgt å ta bort de faste torsdagsmøtene, da man etter gjennomgang fant at det ikke lenger var behov for disse. *"Men det kan godt være vi har bruk for dem igjen, .... eller noen andre møter"*, sier avd. leder.

*"Det er blitt så vanlig."* Avdelingsleder kommenterer situasjonen nå, etter hvert som ting har fått satt seg. Man har bedre oversikt over hvordan ansatte har det med å jobbe i langturnus over tid. Møtestruktur og rutiner er etablert, og man har kommet inn i et system der arbeidsmåten evalueres, utvikles og tilpasses. Ledelsen har også falt inn i rytme med sine nye oppgaver.

Det har vært av stor betydning at man i dette tjenesteutviklingsprosjektet har blitt gitt tid og ro til å få prøve ut ulike sider ved langturnus. Man erfarte blant annet at nye og uforutsette problemstillinger kom til ettersom man gikk frem.

Har man via langturnus lykkes i å gjøre livet bedre for dem som bor i Lillevollen? Ja uten tvil! Nøkkelfaktoren har vært at det er tilstrekkelig ansatte tilstede sammen med beboerne. Dette har man klart. Nettopp i det at de ansatte kan trygge beboerne med at "jeg er her når du

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

kommer hjem, vi kan gjøre hva du vil, ja jeg kan svare deg osv. - formidles det i ett og alt, og at de er til stede og er til å stole på.

Slik vi kan forstå "investeringen" (se 6.3.3), så er det ikke "sløst" med ressursene. Tvert i mot. Her har man sett sammenhengen mellom økonomi og fag, og investert over tid slik at man i virksomheten driver økonomisk forsvarlig innenfor gitte rammer. Det prioriteres kurs og opplæring for de ansatte. Det er systemer for å dele kunnskap. Alle parametre gir høy skår når det gjelder trivsel og motivasjon, og ingen negative helseeffekter rapporteres. Sett ut fra kvalitetssikringsteori, så er måten man driver på, sammenfallende med Integrert Kvalitetsstyring (IKS).

Det er derfor tydelig at tilstedeværelse er viktig, forstått som tilgjengelig for beboeren. Det kan være grunn til å legge til; at denne evalueringen ikke omfatter data fra intervjuer med ansatte etter 2013, dvs. året etter at virksomheten, fikk pålegg om å redusere driftbudsjettet. Spørreundersøkelsene ble også avsluttet det samme året. Internrapporter viser ingen vesentlig økning av "merbelastning" verken på beboerne eller de ansatte.

Funn i denne følgeevalueringen, tyder på at AML slik den er utformet i dag, ikke er til hinder for å etablere en slik arbeidstidsordning som man har i Lillevollen. Dette synes også å samsvare med erfaringene i Bergen (Moland, 2011). Det kan virke som om bestemmelsene i AML, har utgjort et hensiktsmessig rammeverk når man som her, skulle prøve noe nytt. Man kan spørre seg hvorfor.

Denne følgeevalueringen har vist kompleksiteten i å gi gode tjenester til mennesker med svært sammensatte behov. Jeg vil først og fremst fremheve sitatene fra ansatte og ledere i denne rapporten, - som synliggjør dette. Da man bestemte seg for at man ville endre turnus, så kom man opp i mange uvante situasjoner som var forbundet med usikkerhet. Et eksempel var usikkerhet og uro blant lederne. Det var ikke noe man kunne ha forutsett på forhånd. Når vante og godt utdannede ledere kan kjenne det slik, da hadde det ikke hjulpet dem å ha en AML som var i stor endring. Når man skal gjøre større endringer, så er det av betydning at det ikke innføres flere flytende faktorer samtidig. I Lillevollen har man kunnet måle endring som skjer mot kjente parametre i AML. Man kan her for eksempel merke seg at "frivillighet", som er et sentralt vilkår i bestemmelsene i AML § 10 -12, blir av ansatte oppgitt som et av suksesskriteriene i Lillevollen. AML § 10-12 kan ha det til felles med HOL kap. 9, at det er lovverk som kan oppfattes som begrensende og være til byråkratisk hinder i daglig tjenesteutøving. Dette er ikke erfaringer som registreres i Lillevollen. Lovverket er her en

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

vesentlig del av den kjente trygge ramma, og den nødvendige struktur som rutiner og oppfølging, møtevirksomhet, opplæring og veiledning, langturnus, måte å lede på, robuste relasjoner bygd på tillitt osv., utvikles innenfor.

Bakken (2015) peker på at implementering og oppfølging av tvang etter HOL kap. 9 på noen tjenestesteder, kan komme i veien for å bygge opp robuste relasjoner mellom ansatte og brukere. Det kan være grunn til å anta at årsakssammenhengene for dannelse av en slik oppfatning, kan være mer sammensatt enn arbeidet relatert til tvangstiltaket alene, men også forhold rundt. Evalueringen i Lillevollen synes å bygge opp under en slik formodning.

Avslutningsvis vil jeg henlede oppmerksomheten på bemanningsstørrelse. Sett i relasjon til arbeidsform og målsetting, vil bemanningen raskt kunne bli en kritisk faktor.

For brukerne vil det oppleves som like frustrerende avtalebrudd om man blir møtt med; "Jeg kan likevel ikke bli med deg for jeg må hjelpe en annen", som "Jeg kan ikke bli med deg i kveld, for jeg er ikke lenger på vakt".

For ansatte vil det være svært belastende å jobbe lange vakter sammen med for få kollegaer, og samtidig oppleve at beboernes livssituasjon forverres. Motivasjonen vil reduseres og man ville raskt komme i en negativ spiral for de målte parametre.

Situasjonen må vies oppmerksomhet kontinuerlig. Lillevollen har godt kvalifiserte ledere, og en robust organisasjonsstruktur innenfor et kjent og omforent lovverk, - og ikke minst et svært kompetent personale, som er drillet i samhandling og kommunikasjon.

Slik jeg ser det, har jeg en trygg forvissning om at Lillevollen er i de beste hender.



## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

### LITTERATURLISTE

- Amble, N. (2006): *Innspill - Forsøk med arbeidstidsordninger og arbeidstidsendringer i turnusarbeid* (AFI). Publisert under Stoltenberg II, Utgiver: Fornyings- og administrasjonsdepartementet. Oslo: Regjeringen.no. Historisk arkiv.
- Arbeidsmiljøloven: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynets hjemmeside: <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78227>
- Eikeland, O. & Finsrud, H.D. (1995): *Research in Action. Søkelys på aksjonsforskning*. Oslo Fafo-rapport 2013:46. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bakken, T. L. og Olsen Egelund, M. (2012): *Psykiske lidelser hos voksne personer med utviklingshemming. Forståelse og behandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bakken, T. L. (2015): *Utviklingshemming og hverdagsvansker. Faktorer som påvirker psykisk helse*. Oslo. Gyldendal Akademiske.
- Brochs - Haukedal, W. (2010): *Arbeids- og lederpsykologi*. Bergen: Cappelen akademiske forlag.
- Enehaug, H. (2006): *Sosial, arbeidsmiljø- og helsemessige effekter av komprimert arbeidstid. Evaluering av en 3 - 7, 4 - 7 turnusordning i private barnevernsinstitusjoner*. AFI - rapport 1:2006. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Engbråten, A. L. (2003): *Evaluering av Barkenprosjektet*. Bodø: Bodø kommune.
- Engbråten, A.L. (2004): *Metode i miljøarbeid, - noe for gofoten eller en hemske? En studie av miljøpersonalets arbeidsmåte i Barkenprosjektet*. Hovedfagsoppgave i Praktisk kunnskap. Bodø: Universitetet i Bodø.
- Fjeldbraaten, B. (2013): *Ansatte som arbeider med personer med psykisk utviklingshemming: God ledelse og fagutvikling fremmer arbeidsevne*. Fysioterapeuten, 8: 18 - 23.
- Folkestad, H. (1997): *Ramme inn og gi handlingsrom. En studie av vernepleiere som arbeider i bofellesskap for mennesker med psykisk utviklingshemming, og deres arbeidsmåter for å tilpasse hjelp til beboerne*. Hovedfagsoppgave i Helsefag. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Grimlø, R. E. (2005): *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Lie, J.A. Sigstad, Gulliksen, E., Bast-Pettersen, R., Skogstad, M., A.S. Tynes, T. & Wagstaff (2008): *Arbeidstid og helse. En systematisk litteraturstudie*. STAMI- rapport årgang 9:21. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt
- Klingen, W. (2008): *Evaluering av Lillevollenturnus*. Bodø: Bodø kommune.

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

- Kvale, S. (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oversatt av Andersen, T.M. og Rygge, J. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lindøe, P., Mikkelsen, A og Olsen O.E. (2007): *Fallgruver i følgeforskning*. Tidsskrift for samfunnsforskning årgang 43:2, s. 192 - 217. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen K. (2005): *Samtalen, kommunikasjonen og sakligheten i omsorgsyrkene*. I samtalen, skjønnnet og evidensen. Red. Martinsen K. Oslo: Akribe.
- Moland, L. E. & Bråten, K. (2012): *Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune*. *Arbeidstid i tjenesten for utviklingshemmede og psykisk syke*. Fafo-rapport 2012:60. Oslo: Fafo.
- Moland, L.E. (2006): *Erfaringer med "fleksibel arbeidstid" ved Abilsø bo- og rehabiliteringssenter*. Fafo-notat 2006:11. Oslo: Fafo.
- Olberg, D. (2010): *De utvidete arbeidstidene. Om regulering av innarbeidsordninger, langturnus og langvakter*. Fafo-rapport 2010:35. Oslo: Fafo.
- Pettersen, K. - S. & Olberg, D. (2006): *Arbeidstid i barnevernsinstitusjonene og behandlingstiltaket MST*. NOVA - rapport 2006:8. Oslo.
- Raasok, A. (2013): *En kvalitativ studie av trivselsfaktorer blant ansatte i tjenestetilbudet til psykisk utviklingshemmede med alvorlig utfordrende atferd*. Masteroppgave i helsefremmende lokalsamfunnsarbeid. Gjøvik: Høyskolen i Gjøvik.
- Sandvin, J., Söder M., Lichtwarck W. & Magnussen T. (1998): *Normaliseringsarbeid og ambivalens. Bofellesskap som omsorgsarena*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Seip, Å.A., Andersen, R. K., Nergaard, K. & Nicolaisen, H. (2013): *Arbeidstid og fleksibilitet. Omfang og praksis ved inngåelse av lokale arbeidstidsavtaler*. Fafo - rapport 2013:46. Oslo: Fafo.
- Seip, Å. A. (2009): *Regulering av arbeidstid. Arbeidstidsordninger i statlig barnevern og jernbane*. Fafo-rapport 2009:44. Oslo: Fafo.
- Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wikipedia: <http://no.wikipedia.org/wiki/%C3%98konomi>

# "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

Vedlegg nr: 1

## **Spørreundersøkelse- Lillevollen i forbindelse med spesial-turnus/langturnus**

Spørreskjemaet skal besvares av alle ansatte en gang pr. 3. måned. V/ utgangen av:

Mars

Juni

September

Desember

Skjema leveres til Wenche. Besvarelsene er ikke anonyme, men vil ikke oppbevares til gjennomlesning av personalgruppa. Disse kommer til å lese skjemaene: Wenche, Randi, Anne Liv.

1. Hvordan opplever du det å jobbe Lillevoll-turnusen? Sett kryss fra 1-6 ( 1 er svært dårlig og 6 er svært bra)

1	2	3	4	5	6

2. Hvis du ikke jobber i spesialturnus- hvordan opplever du det å jobbe i dette arbeidsfellesskapet?( 1. svært dårlig- 6 svært bra)

1	2	3	4	5	6

3. Hvilken virkning har denne arbeidstidsordningen hatt på din fritid?1 = dårligere enn forventet og 6 =som forventet.

1	2	3	4	5	6

4. Opplever du at arbeidsformen har innvirkning på din helse?

Verre enn før	Som før	Bedre enn før

5. I hvor stor grad mener du at denne arbeidsformen virker inn på arbeidslyst og motivasjon?

1	2	3	4	5	6

6. Hvis du fikk velge ut fra de erfaringer så langt, ønsker du å gå tilbake til ordinær turnus?.

JA	NEI

7. Hvordan opplever du det psykososiale arbeidsmiljøet? 1= dårlig, 6 = bra.

1	2	3	4	5	6

8. Hvordan opplever du at denne arbeidsformen virker inn på beboerne m.t.p samhandling og kommunikasjon?

1	2	3	4	5	6

Gi eksempler ut fra din skår:

---

---

---

---

---



## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

Sted dato:

---

Signatur:

---

# "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

## Vedlegg 2

### INTERVJUGUIDE

for bruk til intervjuer i med ansatte i langturnus Lillevollen 2009 - 2015

1. Overgang fra Barkenprosjekt til langturnus
  - Hensikten med å ta opp dette var å få innsikt i hvilken betydning de ansatte mente Barkenprosjektet hadde for det videre arbeidet. Et prosjekt var over, noe nytt var startet - hvordan lever eventuelt prosjekterfaringene videre? Hvilken forståelse ble artikulert blant ansatte.
2. Ansatte
  - Her ville jeg vite hvordan er det oppleves for dem som ansatt å gå i langturnus over tid. Ønsker å få innsikt i hvordan de synes at den påvirker helse (herunder søvn, stress, helseplager) men og så trivsel og motivasjon. Hva skal til for at du som ansatt har en god arbeidsplass. Forholdet mellom fritid og arbeidstid. Jobber du her om 5 år? Er denne jobben for alle?
3. Brukerne
  - Hvordan registrerer de brukernes opplevelse av at de jobber komprimert arbeidstid? Endrer det seg over tid? Hva skal til for at de som bor der har det bra, og hvordan ser de på mulighetene for å tilrettelegge for dette. Brukernes helseutvikling - er det registrert noe her?
4. Ledelse
  - Hva har ledelse å si for lagturnus - ønsker å få høre om deres tanker og erfaringer. Hvilken betydning har dette etter deres mening og hva trengs. Grad av involvering, styring, ledelse, oppfølging osv.
5. Møter og rutiner
  - Hvilken struktur trengs? Erfaringer og utfordringer. Nye behov som oppstår, gml. behov som faller bort?
6. Hva må til for at du skal ha det bra/ brukerne?
  - Et litt åpent spørsmål til slutt hvis vi ikke hadde favnet det som var viktig å få frem. Var det noe mer som de ønsket å formidle som erfaringer fra å jobbe i langturnus - noe mer som var viktig å ha med seg?

# "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

Bodø Kommune  
Lillevollen 3512

Drift tom 20091206

## Turnus

VEDLEGG 3.

Navn	Lønn %	Uke 1							Uke 2							Uke 3							Uke 4							Uke 5							Uke 6																
		Ma	Ti	On	To	Fr	Le	Se	Ma	Ti	On	To	Fr	Le	Se	Ma	Ti	On	To	Fr	Le	Se	Ma	Ti	On	To	Fr	Le	Se	Ma	Ti	On	To	Fr	Le	Se	Ma	Ti	On	To	Fr	Le	Se										
	100,00	A1	D	D	D	F1	F1	A	D	D	F1	F1	A	D	F1	D	1	8	D	A	D	D	F1	F1	A	A	D	A	D	F1	F1	A	A	D	A	D	F1	F1	A	A	D	D	D	D	F1								
	97,65	2	2	2	7	F1	F1	4	7	2	2	F1	F1	F1	F1	3	1	7	F1	2	1	2	6	F1	F1	F1	1	3	4	4	F1	F1	F1	4	7	4	3	F1	F1	F1	4	7	4	3	F1	F1	F1	4	7	4	3	F1	F1
	100,00	7	7	3	D1	F1	F1	F1	F1	3	1	F1	F1	F1	3	3	7	5	F1	2	1	2	6	F1	F1	F1	4	3	2	6	F1	F1	F1	4	3	2	6	F1	F1	F1	4	3	2	6	F1	F1	F1	4	3	2	6	F1	F1
	99,88	F1	A	3	2	3	1	F1	F1	A	2	2	4	7	1	F1	F1	F1	4	3	3	2	F1	F1	F1	4	3	3	2	F1	F1	F1	4	3	3	2	F1	F1	F1	4	3	3	2	F1	F1	F1	4	3	3	2	F1	F1	
	100,00	3	2	2	1	F1	F1	1	D	3	F1	F1	A4	F1	8	2	7	F1	6	3	2	2	F1	F1	F1	3	2	2	2	F1	F1	F1	3	2	2	2	F1	F1	F1	3	2	2	2	F1	F1								
	74,88	F1	A	6	4	2	2	2	F1	F1	F1	7	4	1	D	2	F1	7	6	A3	F1	F1	F1	A	2	6	A3	F1	F1	F1	7	6	A3	F1	F1	F1	7	6	A3	F1	F1	F1	7	6	A3	F1	F1						
	82,86	D	A1			F1	F1	F1	F1	4	4	2	F1	F1	F1	2	2	3	1	F1	F1	7	D	F1	F1	F1	D	A4	3	F1	F1	F1	F1	D	A4	3	F1	F1	F1														
	54,69	3				F1	F1	F1	F1	8	F1	F1	F1	F1	A1	F1	F1	2	2	2	2	F1	F1	F1	2	2	2	2	F1	F1	F1	2	2	2	2	F1	F1																
	71,35	N	N	N	N	F1	F1	F1	F1	N	F1	F1	F1	F1	N	F1	F1	N	N	N	N	F1	F1	F1	N	N	N	F1	F1	F1	F1	N	N	N	F1	F1	F1																
	17,84					F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	N	F1	F1	N	N	N	N	F1	F1	F1	N	N	N	F1	F1	F1	F1	N	N	N	F1	F1	F1																
	17,02					F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1																	
	98,12	N	F1			F1	F1	N	N	N	N	N	F1	F1	F1	N	N	N	N	F1	F1	F1	N	N	N	N	F1	F1	F1	N	N	N	N	F1	F1																		
	14,08	F1				D	A	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1																
	21,13	F1				A3	5	1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1																
	17,25					F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1																	
	21,13					F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1																	
	17,37					F1	F1	A3	D1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1																	
	17,25					F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1																	
	15,85					F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1																	
Dagvakter	326	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																			
Aftenvakter	80	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																			
Nattvakter	84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																			
<b>Vakter</b>	<b>Frå/Til</b>	<b>Timer</b>	<b>Pause</b>																																																		
1	07:30-20:30	13,00	0																																																		
3	08:30-21:30	13,00	0																																																		
5	09:00-20:00	11,00	0																																																		
7	09:30-22:30	13,00	0																																																		
9	08:30-21:30	12,00	0																																																		
A1	15:00-21:00	6,00	0																																																		
A3	15:30-22:30	7,00	0																																																		
A5	15:30-21:30	6,00	0																																																		
D	07:30-15:00	7,50	0																																																		
D2	08:00-15:00	7,00	0																																																		
<b>Vakter</b>		<b>Frå/Til</b>	<b>Timer</b>	<b>Pause</b>																																																	
		2	08:00-21:00	13,00	0																																																
		4	09:00-22:00	13,00	0																																																
		6	09:00-21:00	12,00	0																																																
		8	08:00-20:00	12,00	0																																																
		A	15:00-22:30	7,50	0																																																
		A2	13:00-22:30	9,50	0																																																
		A4	13:00-21:00	8,00	0																																																
		A8	16:00-22:30	6,50	0																																																
		D1	09:00-15:00	6,00	0																																																
		N	22:15-07:45	9,50	0																																																

Ukestart er torsdag kl.00.00, og vaktene er ført på den dagen vaktene slutter  
Turnusen har 21 personer som utgjør 12.1 årsverk

Godkjent f.o.m 01.01.1900 t.o.m 01.01.1900

Visma Enterprise Ressursstyring 22/04/15 Turnus: Drift tom 20091206, Side 1

Tilfittsvagt: \_\_\_\_\_ Sign: \_\_\_\_\_  
Laget av: Wenche Klingen





# "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

Bodø Kommune  
Lillevollen 3512

original juni 2014

## Turnus

Navn	Lønn %	Uke 5							Uke 6							Uke 7							Uke 8						
		Man	Tir	Ons	Tor	Fre	Lør	Søn	Man	Tir	Ons	Tor	Fre	Lør	Søn	Man	Tir	Ons	Tor	Fre	Lør	Søn	Man	Tir	Ons	Tor	Fre	Lør	Søn
	100,00	A10	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
	85,04	D2	D3	D2	D2	D2	D2	DAL	D1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	
	16,99	A15																											
	69,37	D6	F1																										
	85,04	D3	D1	D2	D2	D																							
	85,04																												
	85,04																												
	64,08																												
	72,42	D7	D11	A10	D3																								
	80,21	F1	A10	A10																									
	75,00	D1	F1	D																									
	91,55																												
	50,35	N1	N1	N1	N1																								
	50,35	N1	N1	F1																									
	22,89																												
	18,54																												
	18,54																												
	18,54																												
Dagvakter	624	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Åftenvakter	802	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Nattvakter	168	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Vakter	Fra/Til	Timer	Pause
A1	15.00-21.30	6.50	0
A11	14.00-22.15	8.25	0
A14	15.00-20.30	5.50	0
D	07.30-15.00	7.50	0
D11	08.00-14.30	6.50	0
D2	08.00-21.00	13.00	0
D4	08.30-21.30	12.00	0
D6	08.00-15.00	7.00	0
DAL	08.15-22.15	13.00	0

Vakter	Fra/Til	Timer	Pause
A10	14.45-22.15	7.50	0
A13	14.45-21.00	6.25	0
A15	05.00-21.00	16.00	0
D1	07.30-20.30	13.00	0
D12	09.00-15.00	6.00	0
D3	08.30-21.30	13.00	0
D5	08.30-21.30	13.00	0
D7	08.00-15.00	7.00	0
N1	22.00-07.45	9.75	0

Ukestart er fredag kl.00.00, og vaktene er ført på den dagen vaktene slutter  
Turnusen har 19 personer som utgjør 11.5 årsverk

Godkjent f.o.m 08.09.2014 t.o.m 01.12.2015

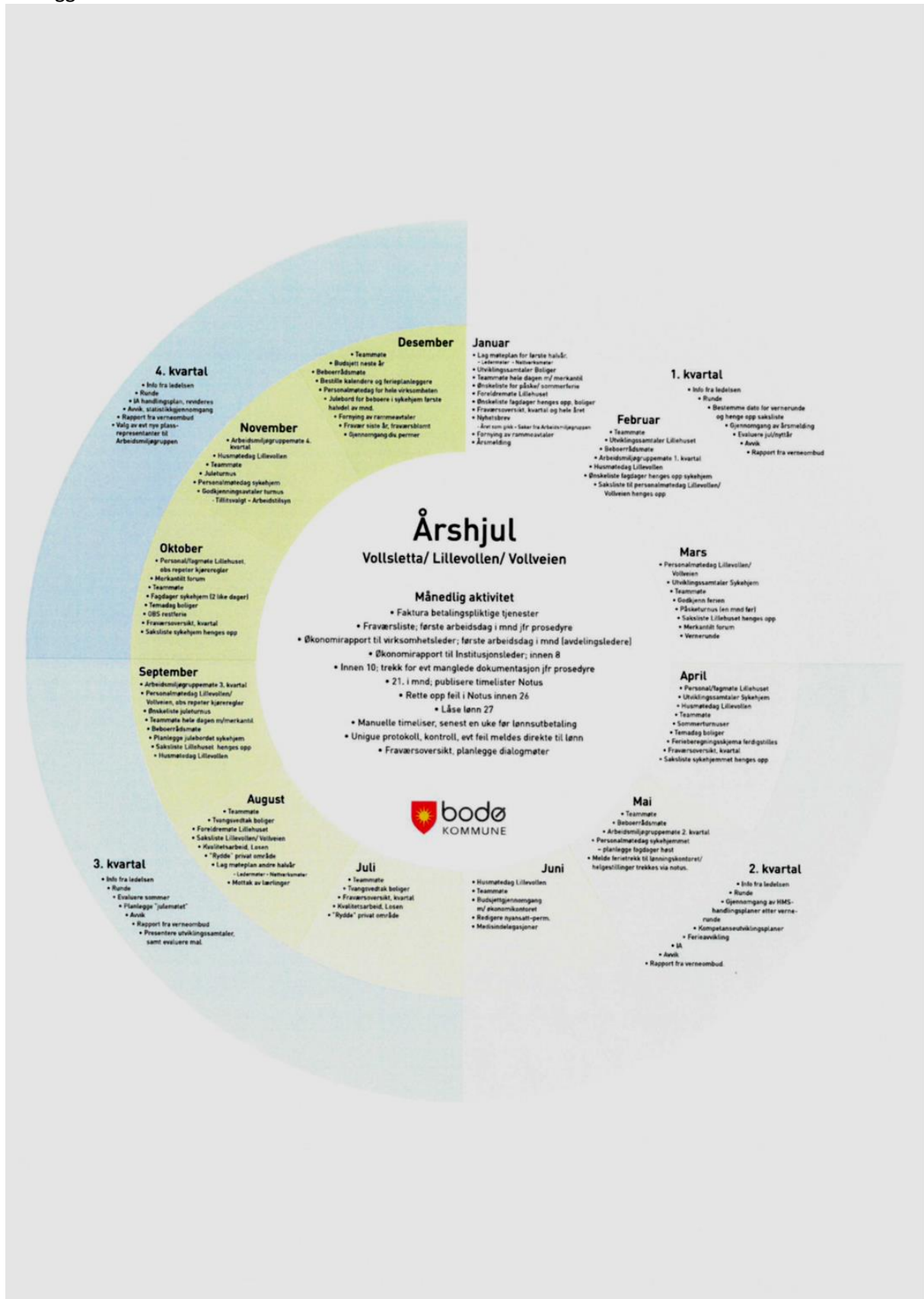
Visma Enterprise Ressursstyring 22/04/15 Turnus: original juni 2014, Side 2

Tillitsvakt: Geir Magne Jonassen Sign: \_\_\_\_\_

Laget av: Wenche Kligen

# "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

## Vedlegg 5



## Vedlegg 6

# Prosedyre for utviklingssamtaler i gruppe Vollsletta/Lillevollen/Vollveien

**ID:**6078 **Forfatter:** Huus, Randi **Godkjent av:** Virksomhetsleder, HO-Vollsletta/Lillevollen/Vollveien (Huus, Randi) **Status:** publisert **Opprettet:** 1.11.2011 **Endret:** 28.11.2014 **Revidert:** 28.11.2014 **Neste revisjon:** 28.11.2015 (Huus, Randi) **Endringsnivå:** Revisjon **Utgaver:** 3 **Losen-link:** 103x6078 Skjul metadata

## Formål

Sikre personalets medvirkningsrett

Sikre kommunikasjon, dialog og tilbakemelding mellom leder og ansatte

## Omfang

Gjelder alle fast ansatte i stilling > 50 %

Eget møte for helgestillinger og ekstravakter

## Ansvar

Virksomhetsleder

Avdelingsleder

Den enkelte ansatt

## Aktivitet/beskrivelse

### **Bakgrunn:**

Utarbeidet av virksomhetens Arbeidsmiljøgruppe oktober 2011. Evalueres årlig i arbeidsmiljøgruppens møte for 3 kvartal

Gruppesamtaler er valgt pga virksomhetens størrelse

### **Sammensetning av grupper:**

Lederteam deler inn grupper på 5 stk

Grupper inndeles pr arbeidssted



## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

Grupper på tvers av faggrupper, alder, dag/aften og natt

Alle fast ansatte i stilling >50 %, pliktig deltakelse

Samme grupper årlig så langt mulig

### **Gjennomføring:**

En gang i året, første halvår på årshjul.

2 timer pr gruppe

Skriftlig innkalling, 2-4 uker før møtet

Innkallingen inneholder tema, samt opplysninger om tid/sted og hvem som er i gruppen

Den enkelte forbereder seg jfr tema opplyst i innkalling, samt forrige års referat, helst skriftlig

Virksomhetsleder og avdelingsleder deltar, virksomhetsleder leder møtet

Gruppen har taushetsplikt på det som blir sagt i møtet, skille sak og person. Dette presiseres skriftlig i innkallingen, samt tas opp muntlig innledningsvis.

Virksomhetsleder skriver referat pr gruppe

### **Innhold i møtet:**

Referat fra forrige møte; gjennomgang, evaluering, oppfølging, videreføring

Årets fokusområde

Trivsel og tanker rundt min egen utvikling. Trivselssøyle

Stikkord for samtalen:

\* *Dialog, samarbeid, hvorfor trives du, evt hvorfor ikke?*

\* *Egne utviklingsmål, hva vil du jobbe med kommende år?*

\* *Behov for påfyll?*

\* *Eventuelt*

### **Oppfølging:**

Gjensidige forpliktelser til neste møte

## "Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling"

---

Lederteamet prioriterer eventuelle satsingsområder kommende år

Essensen fra møtene presenteres i Arbeidsmiljøgruppen, samt evt fokusområder og hvilke prioriteringer som er gjort

Kompetanseutviklingsplan skrives basert på behov fremkommet i samtalene

Bilder og illustrasjoner

o bilder tilknyttet

Vedlegg

Ingen elementer

Kompetanse

Hjemmel

Referanser

Utstyr