

Brita Petrin Lyngnes Kvalsvik

Avdelingsleiarar sine utfordringar med ferieavvikling på sjukeheim gjennom sommarmånadane

usynleg arbeid, pasienttryggleik og relasjonar

Masteroppgåve i Helseledelse

Rettleiar: Mads Solberg

Desember 2023

Brita Petrin Lyngnes Kvalsvik

Avdelingsleiarar sine utfordringar med ferieavvikling på sjukeheim gjennom sommarmånadane

usynleg arbeid, pasienttryggleik og relasjonar

Masteroppgåve i Helseledelse
Rettleiar: Mads Solberg
Desember 2023

Noregs teknisk-naturvitskaplege universitet
Fakultet for medisin og helsevitskap
Institutt for helsevitskap i Ålesund

Masteroppgåve ei helseleiing (MHLED)

Avdelingsleiarar sine utfordringar med ferieavvikling på sjukeheim gjennom sommarmånadane: usynleg arbeid, pasienttryggleik og relasjonar

Brita Petrin Lyngnes Kvalsvik

Rettleiar: Mads Solberg

45 studiepoeng

Master i helseledelse er ei fellesgrad som tilbys i samarbeid mellom NTNU, Høgskolen i Molde og Høgskulen i Volda.



Fakultet for medisin
og helsevitenskap
Institutt for helsevitenskap
i Ålesund



Høgskolen i Molde
Vitenskapelig høgskole i logistikk



HØGSKULEN I VOLDA

Samandrag

Hensikta med denne masteroppgåva er å gjere greie for korleis avdelingsleiarar på kommunale sjukeheimar sjølv opplever arbeidskvardagen og dei utfordringane dei møter i forbindelse med ferieavvikling, med utgangspunkt i problemstillinga: Korleis førebur og møter avdelingsleiar utfordringar i forbindelse med ferieavvikling i sjukeheim?

Med denne problemstillinga i botnen, har prosjektet fire forskingsspørsmål:

- Kva er avdelingsleiar sine arbeidsoppgåver i forbindelse med ferieavvikling?
- Korleis løyser avdelingsleiar opplæring og oppfølging av ferievikarar?
- Korleis opplever avdelingsleiar pasienttryggleiken gjennom sommaren?
- Korleis erfarer avdelingsleiar relasjonen til ferievikarar og andre tilsette?

Forskinga baserer seg på djupneintervju av åtte avdelingsleiarar på kommunale sjukeheimar, der sju av dei er sjukepleiarar og ein har bakgrunn som fysioterapeut. Behovet for ferievikarar i sjukeheimane er stort, og behovet vil auke ytterlegare i åra som kjem. Resultata vert sett i lys av tidlegare forskning og teori frå fagfeltet, samt gjeldande lovverk og forskrifter for ferieavvikling i sjukeheim.

Hovudfunna er:

Avdelingsleiarane peikar på ein arbeidssituasjon prega av intensive periodar med mykje administrative og byråkratiske arbeidsoppgåver. Enkelte av desse arbeidsoppgåvene ber preg av å vere «usynleg arbeid», der arbeidsoppgåvene i liten grad vert anerkjend og verdsett.

Avdelingsleiarane er nøgd med opplæringa og oppfølginga av ferievikarane, men peikar på at det til tider vert lite tid. Dei gjer det beste dei kan i situasjonen, og aksepterer at den ikkje er ideell. Når det kjem til tryggleiken på avdelinga er avdelingsleiarane nøgd med pasienttryggleiken og såg ikkje på den som ei utfordring, sjølv om fleire informantar peika på at kvaliteten ikkje var det same gjennom sommaren. Det dei løftar som ei større utfordring var tryggleiken for dei faste tilsette, og spesielt for sjukepleiarane som ofte vart ståande aleine i sårbare situasjonar for å få feriekabalen til å gå opp. Det siste funnet er verdien av relasjonar. Avdelingsleiarane trakk fram relasjonen til andre medarbeidarar som ei hovudårsak til deira motivasjon for å halde fram i arbeidet.

Abstract

The purpose of this master's thesis is to shed light on how department managers in municipal nursing homes experience the work and challenges they face in connection with vacation management. I do this by answering the following question: How does the department manager prepare and meet challenges in connection with vacation in nursing homes?

With this issue at its core, the project addresses four research questions:

- What are the department manager's tasks in connection with holiday staffing?
- How does the department manager handle the training and supervision of temporary staff?
- How does the department manager perceive patient safety during the summer?
- How does the department manager experience relationships with temporary staff and other employees?

My research looks closely at the department manager's work tasks and the organization, training and follow-up of temporary holiday staff, safety for patients and employees, and the department manager's relationship to temporary holiday workers and permanent employees. The research is based on in-depth interviews with eight department managers at municipal nursing homes, seven of whom are nurses, and one has a background as a physiotherapist.

The need for temporary vacation workers in nursing homes is great, and the need will increase further in the years to come. The results are based on previous research and theory from the field, as well as current legislation and regulations for holiday management in nursing homes.

The main findings are:

The department managers are aware of a work situation characterized by intensive periods with a lot of administrative and bureaucratic work. Some of the tasks bear the mark of "invisible work," where the work tasks are hardly recognized or appreciative.

Department managers are satisfied with the training and follow-up of the holiday temps, but point out that there is little time occasionally. They do the best they can in the situation and accept that it is not ideal.

When it came to safety in the ward, the department managers were satisfied with patient safety and did not regard it as a challenge, even though several informants point out that the quality was not the same throughout the summer. What was a bigger challenge was safety for the permanent employees, and especially for the nurses who were often left alone in vulnerable situations to complete the holiday work schedule. The last finding that emerged was the importance of relationships. The department managers cited the relationship with other employees as a main reason for their motivation to continue in their work.

Forord

Denne masteroppgåva markerer slutten på 3,5 år vidareutdanning i helseleing. Desse åra har for meg bydd på inspirasjon, refleksjon og til tider også frustrasjon. Gjennom det heile har NTNU, HiVolda og HiMolde inspirert meg til nye utfordringar og refleksjonar rundt korleis eg ønsker å framstå for andre i arbeidslivet, både i formelle leiarposisjonar men også i samarbeid med andre kollegaer. No, tre og eit halvt år etter starten, ser eg tilbake på ei lærerik og gjevande, men også hektisk, periode. Særleg diskusjonar i plenum og med andre medstudentar har utretta mykje for meg, og eg hadde ikkje vore der eg er i dag utan denne erfaringa.

Eg starta på masterstudiet som nyutdanna, singel og med god tid til studiet. Undervegs i løpet har livet på heimebane forandra seg med sambuar, ekteskap, ei dotter, og ein baby nummer to som melder sin framkomst kva dag som helst. Eg vil difor trekke fram, og takke, Daniel, for all den ekstra innsatsen han har lagt ned på heimebane som har gjort det mogeleg for meg å fullføre masterprosjektet. Studiet og 100 % jobb hadde ikkje vore mogeleg, dersom ikkje han hadde gjort meir enn sin del av foreldrerolla, slik at familielivet gjekk rundt, også i dei mest hektiske periodane.

Sist, men ikkje minst, vil eg rett ein stor takk til rettleiaren min, Mads Solberg, som igjennom det siste året har bidrege til faglege diskusjonar, rettleiing og hjelpt meg å halde kursen og sikre jamn progresjon i prosjektet gjennom hektiske periodar.

Volda 19.11.2023

Brita Petrin Lyngnes Kvalsvik

Innhald

Samandrag	vi
Abstract	vii
Forord	viii
Innhald.....	ix
Tabellar	xi
1 Innleiing	1
1.1 Formål og problemstilling.....	2
1.2 Bakgrunn for val av tema	2
1.3 Forforståelse	3
1.4 Behovet for ferievikarar	3
1.5 Juridisk forutsetning.....	4
2 Teoretisk grunnlag	6
2.1 Organisering og turnus.....	6
2.1.1 Arbeidstid	6
2.1.2 Arbeidstid for avdelingsleiar	6
2.1.3 Usynleg arbeid	7
2.2 Opplæring og oppfølging.....	9
2.2.1 Avviksregistrering	9
2.3 Tryggleik på avdelinga.....	10
2.3.1 Avviksmelding	10
2.3.2 Viktigheita av faglærde i sjukeheim.....	10
2.3.3 Belastninga ved underbemanning	11
2.4 Relasjonar	11
2.4.1 Relasjon i leiarrolla	12
2.4.2 Kommunikasjon.....	12
2.4.3 Motivasjon i leiarrolla	13
3 Metode	14
3.1 Djupneintervju	14
3.2 Utvalsstrategi og rekruttering.....	15
3.3 Arbeid med intervjugaid	17
3.4 Gjennomføring av intervju	18
3.5 Transkribering	19
3.6 Koding	20
3.7 Forskningsetikk og personvern	21
3.8 Styrkar og svakheiter ved val av metode	22
4 Resultat	24

4.1	Arbeidsoppgåve og organisering	28
4.2	Opplæring og oppfølging	33
4.3	Tryggleik på avdelinga.....	35
4.4	Relasjonen til ferievikarar og andre tilsette.....	37
5	Analyse og drøfting.....	40
5.1	Organisering av arbeid og usynleg arbeid.....	40
5.2	Avdelingsleiars erfaring med opplæring og oppfølging	43
5.3	Tryggleik i ferieavvikling	45
5.4	Relasjonanes påverkning på leiarrolla	48
6	Konklusjon	51
	Referanser	53
	Vedlegg	55

Tabellar

Tabell 1: Oversikt over informantar i utvalet

Tabell 2: Utdrag frå kodetabell

1 Innleiing

Ferieavvikling er ein lovpålagt del av arbeidslivet i kommunale sjukeheimar (Ferieloven, 1988). Dette medfører at det kvart år er eit stort behov for ferievikarar i sjukeheimar over heile landet. Desse vikarane kan variere frå tidlegare tilsette, vikarar som har vore der før, til heilt nye vikarar som aldri før har arbeidd i sjukeheim. Bakgrunnen til vikarane kan også variere. Er ein heldig får ein nyutdanna sjukepleiarar/hjelpepleiarar inn i sjukeheimen, eller nokon som er i eit relevant studieløp. Om ikkje, kan ein måtte forhalde seg til ferievikarar med liten eller ingen erfaring frå sjukeheim og helsetenesta. Og i nokre tilfelle ingen erfaring frå arbeidslivet i det heile. Gjennom alt dette skal arbeidsoppgåvene på sjukeheimen varetakast på ein god måte, og ein skal sikre pasienttryggleiken i ein mindre føreseieleg kvardag. Å få til dette krev ein relativ stor del av administrative oppgåver som ligg ganske langt frå den pasientpleia som vi ofte knyter til arbeid i sjukeheim.

Ansvar for å koordinere, gjennomføre, evaluere og korrigere dette arbeidet fell i dei fleste sjukeheimar på ein avdelingsleiar. Avdelingsleiararen har rolla som mellomleiar, og ho eller han står dagleg i spagat mellom forventingane som blir stilt til korleis dei skal gjennomføre dei administrative oppgåvene (Baldersheim, Øgård, Haug, & Hye, 2021). Dei administrative krava til mellomleiararen kan variere mellom ulike arbeidsplassar, men omfattar ofte personalansvar, økonomiansvar, resultatansvar, forvaltning, kvalitetsutvikling, utvikle og vidareutvikle verksemda (Baldersheim, Øgård, Haug, & Hye, 2021). Dette er administrative oppgåver som skil seg i stor grad frå dei arbeidsoppgåvene ein ofte tenker på, som pasientpleie, som er det folk flest tenkjer på som primæroppgåvene til sjukepleiarar. Likevel er sju av åtte informantar i dette forskingsprosjektet akkurat sjukepleiarar. Målet for dette forskingsprosjektet blir dermed å sjå på korleis avdelingsleiarane sjølve opplever sin arbeidssituasjon, og korleis dei handterer spenningsfeltet mellom forventningar til administrative oppgåver målt opp mot deira fagkunnskapar som sjukepleiarar.

I boka *Sykepleiernes usynlige arbeid* av Davina Allen (2019) tek forfattaren opp nettopp denne ulikheita i kva samfunnets tradisjonelt forbinder med sjukepleiarrolla, og dei forventningane som faktisk vert stilt til sjukepleiarar i eit byråkratisk samfunn. Allen si forskning ser på sjukepleiarar i sjukehus, og trekker fram fleire nyttige moment som får fram ulikheitene i kva type arbeidsoppgåver som vert anerkjent og prisgitt. Ho trekk særleg fram den tradisjonelle pasientpleia, og samanliknar dette med kva sort arbeidsoppgåver som må gjerast for å sikre drifta, men som i liten grad vert anerkjent. Ofte vert tidsbruk til desse oppgåvene nedprioritert frå leiinga. Forskinga viser korleis fleire sjukepleiarar slit med å stå i jobbpresset, når mykje av jobben dei gjer ikkje ein gong vert anerkjent som ekte sjukepleie, samstundes som dei veit at dei må gjere den for å klare å levere eit heilskapleg tenestebilde.

Som Allen gjorde, skal denne oppgåva sjå på formar for usynleg arbeid, men her med sjukeheimar i fokus. Korleis planlegg og gjennomfører leiarar ferieavviklinga på ein måte slik at den er trygg og hensiktsmessig, samstundes som at med usynleg arbeid vert så stor at motivasjonen og trivselen i jobben forsvinn. Forskinga er gjennomført gjennom djupneintervju av avdelingsleiarar i kommunale sjukeheimar.

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med oppgåva er å avdekke utfordringar som avdelingsleiarar i kommunale sjukeheimar har i forbindelse med ferieavvikling gjennom sommaren. Kva utfordringar har dei, korleis løyser dei oppgåvene på best mogeleg måte, med den tid og dei ressursar dei har tilgjengeleg? Korleis opplever dei å stå i desse utfordringane og korleis blir dei anerkjent og møtt av sine tilsette? Og ikkje minst, kva motiverer dei til å stå i jobben i møte med dei utfordringane dei møter?

For å konkretisere temaet bygger forskinga på følgjande problemstilling:

Korleis førebur og møter avdelingsleiarar, utfordringar i forbindelse med ferieavvikling i sjukeheim?

Med denne problemstillinga i botnen vil denne masteroppgåva sjå på ulike aspekt ved det å vere avdelingsleiar i dagens sjukeheim gjennom følgjande forskings spørsmål:

- Kva er avdelingsleiar sine arbeidsoppgåver i forbindelse med ferieavvikling?
- Korleis løyser avdelingsleiar opplæring og oppfølging av ferievikarar?
- Korleis opplever avdelingsleiar pasienttryggleiken gjennom sommaren?
- Korleis erfarer avdelingsleiar relasjonen til ferievikarar og andre tilsette?

Med desse arbeidsoppgåvene sin karakter er eg særleg oppteken av å forstå arbeidsoppgåvene i lys av Allen sitt omgrep om usynleg arbeid. Med omgrepet usynleg arbeid refererer Allen til alle dei arbeidsoppgåvene ein sjukepleiar står i, som ikkje direkte er pasienthandtering, men som likevel er viktig for å sikre drifta. Dette er ofte administrative oppgåver og organisering. Oppgåvene kan ta mykje tid og blir i liten grad anerkjent som fullverdige sjukepleieoppgåver (Allen, 2019). Sidan eg har intervjuet sjukepleiarar i ei mellomleiarrolle vil omgrepet vere svært relevant for forskinga, ettersom denne typen administrativ og organisatorisk arbeid er ein betydeleg del av jobben til informantane.

1.2 Bakgrunn for val av tema

I helsevesenet er det mange ulike former for korttidstilsettingar. I planlegginga av oppgåva har eg vurdert dette, men eg har avgrensa meg til sommarvikarar for å konkretisere lengda på ei korttidstilsetting til to månader. Eg har avgrensa datainnsamlinga til dette for å få eit meir samanliknbart resultat på tvers av informantane. Gjennom sommarmånadane er det også i mange avdelingar veldig mange vikarar på ei og same tid, noko som igjen kan gjere at oppfølginga av sommarvikarar vert annleis enn oppfølging av korttidsvikarar elles i året. Gjennom forskinga ønsker eg å avdekke eventuelle skilnader i opplæring og oppfølging, korleis relasjonen påverkar tryggleiken og korleis avdelingsleiarar opplev at avviksregistrering vert gjennomført gjennom sommarmånadane.

Undersøkinga har eg gjennomført som djupneintervju med avdelingsleiarar på kommunale sjukeheimar. Dette er valt fordi dei kommunale sjukeheimane har hatt store behov for ferievikarar for å gjennomføre ferieavvikling, eit behov dei sannsynlegvis også vil ha i framtida. Dette konkretiserer behovet for gode rutinar rundt opplæring og oppfølging av ferievikarar. Slik situasjonen er i dag trur eg ikkje avdelingsleiarar sjølv føler at tryggleiken gjennom sommarmånaden er tilstrekkeleg. Alt dette er med på å støtte opp om behovet for forskning på feltet.

Mine egne erfaringar frå feltet er at opplæringa er veldig personavhengig. Opplæring kan variere stort, alt etter kven som gjennomfører opplæringsvakter. Tryggleiken på

avdelinga kan difor i stor grad verte relasjons- og personavhengig, noko som igjen vert utfordrande gjennom sommarmånaden der fleire relasjonar er nye. Både faste tilsette og avdelingsleiarar ofte er ute i ferie, i nokre tilfelle opp mot halvparten av tilsettingsperioda til ferievikaren. Dette påverkar sjølvstilt relasjonen, og gjennom forskinga ønsker eg å sjå nærmare på korleis dette påverkar avdelingsleiar si oppfatning av tryggleikssituasjonen.

1.3 Forforståing

Eg var ferdig utdanna sosionom for i overkant av tre år sidan. På grunn av dette har eg ikkje omfattande arbeidserfaring som fulltidstilsett, og heller ikkje som leiar. Samtidig har eg mykje erfaring frå korttidstilsettingar og ferievikariat. Når eg starta arbeidet med masteroppgåva var det med dette i bakhovudet. Etersom eg no går ei mastergrad i leing ønskte eg å skrive ei oppgåve frå leiarperspektivet. Samstundes ville eg nytte meg av den erfaringa eg allereie hadde frå yrkesfeltet. Gjennom korttidstilsettingar har eg opplevd mange forskjellige rutinar og prosedyrar knytt til opplæring og oppfølging av meg som ferievikar eller korttidstilsett. Dette har inspirert meg til å sjå nærare på denne delen av helsevesenet. Bruken av korttidstilsette og ferievikarar er svært vanleg i store delar av helsevesenet, og det er nødvendig for å sikre tilstrekkelege vikarar slik at ein kan oppfylle reglar om ferieavvikling i arbeidsmiljølova, samstundes som ein opprettheld nok personale på avdelinga. Ein kan dermed spørje: får desse vikarane tilstrekkeleg opplæring for å tre inn i rollene dei vert pålagt i helsevesenet?

Gjennom både datainnsamlinga og analysedelen av dette forskingsprosjektet er det viktig at eg er medvite mi eiga forforståing. I forkant av prosjektet har eg hatt fleire tankar rundt temaet, som i større eller mindre grad kan vere med å farge forskinga mi, om eg ikkje medviten. For det første har eg ei oppfatning av at avdelingsleiarar på sjukeheim ofte er misnøgde med den oppfølginga dei gjev til ferievikarar gjennom sommaren. Dette trur eg i beste fall fører til ei uvisse rundt tryggleikssituasjonen, og i verste fall ein reelt svekka tryggleikssituasjon både for brukarane og personale gjennom sommarmånadane.

Når det gjeld opplæring i avviksregistrering trur eg denne ofte er mangelfull og veldig personavhengig. Mi eiga erfaring er at opplæringa varierer etter kven som er på jobb den dagen ein har opplæringsvakt. Dersom ein då møter feil person, eller dette blir gløymt, kan det gå lang tid før opplæringa vert gjennomført. I mange situasjonar kan det også vere vanskeleg å vite kva som vert karakterisert som eit avvik, og kva som *ikkje* fell inn under avvik. Dersom rutiane og prosedyrane er uklare eller mangelfulle, vil det ofte vere ei skjønssak å avgjere om noko kvalifiserer til avviksmelding. I slike situasjonar vil systemet bli veldig sårbart om det avhenger av at ferievikarar skal utøve skjøn i situasjonar som er nye for dei.

Dersom ferievikarar er usikre på alt frå kva som kvalifiserer for avviksmelding til korleis ein fører avismeldingar, er det rimeleg å anta at relasjonen til både avdelingsleiar og kollegaer har stor påverknad. Dersom ein vikar ikkje har bygd opp tilstrekkeleg relasjon, noko som kan vere vanskeleg når tilsettinga berre er to månader, kan det vere vanskeleg å spørje om ting dersom ein er usikker. Spesielt trur eg denne relasjonsbygginga vil vere vanskeleg når avdelingsleiar sjølv ofte har ferie store delar av denne tilsettingsperioden.

1.4 Behovet for ferievikarar

Behovet for ferievikarar i sjukeheim er tydeleg for dei som jobbar i feltet. Det blir også tydeleggjort gjennom media, der saker rundt rekruttering av ferievikarar, og problematikk rundt temaet har vorte trekt fram i ei årrekke (Reppen, 2023; Forsland, 2018; Vold, 2019). Fleire kommunar over heile landet rapporterer at dei har store utfordringar med rekruttering knytt til sommarferieavvikling. I Aure frir dei til hyttefolket i eit forsøk på å løyse problemet (Dolonen K. A., Sykepleien.no, 2023). I Steinkjer trengte dei hundre ferievikarar, men fekk berre ein søkar (Dolonen K. A., 2023). I møte med slike debatter i media og uttalar frå både kommunar og tilsette i kommunale sjukeheimar, herskar det ingen tvil om at behovet for ferievikarar i sjukeheimar rundt om i landet er svært stor. Årsaka til den utvida vikarbruken i kommunale sjukeheimar kan variere, men grunnar som kompetanseheving, ferieavvikling, sjukefråvær, ekstrabemannning ved urolege brukarar og fastvakt til døyande pasientar har i tidlegare undersøkingar vorte trekt fram som årsaker til det store vikarbehovet (sjå tildømes Strand kommune, 2018). Behovet for ferievikarar for å få hjula til å gå rundt i kommunale sjukeheimar er godt dokumentert, ein treng ikkje å sjå lenger enn til kommunane sine budsjett for å sjå at dette er eit felt det vert brukt store summer på årleg, og summane aukar. I ei undersøking frå 2019, kjem det fram at summen brukt på ferievikarar i sjukeheimar nesten er dobla frå 625 000 000 NOK i 2012, til 1221 000 000 NOK i 2019 (Dolonen & Rappen, 2020). Med tal som dette herskar det ingen tvil om at bruken av ferievikarar er betydeleg og at bruken aukar. Samstundes er det ikkje mykje forskning på temaet. Noko forskning finn eg, og den vil eg belyse i mitt eige forskingsprosjekt. Samstundes: mykje av forskinga som finst på temaet går på makronivå, knytt til økonomi og statistikk. Difor ønsker eg gjennom forskinga mi å sjå på dei utfordringar den enkelte leiaren har i samband med avvikling av ferie, og på den måte bidra til å utvide forskinga på feltet.

1.5 Juridiske føresetnader

Som vi har sett er behovet for ferievikarar godt dokumentert både gjennom media, og gjennom forskning. Dette er tydelege teikn på eit stort behov, men det er ikkje den einaste måten behovet for ferievikarar gjer seg gjeldande. Også gjennom lover og forskrifter ser ein behovet for ferievikarar dokumentert. Dette viser seg først å fremst gjennom ferielova. Alle arbeidstakarar har gjennom ferielova ein lovpålagt rett til ferie (Ferieloven, 1988). I mange bransjar, som i helsevesenet, der ein er avhengig av å ha folk på arbeid kvar dag, er det nødvendig å få inn ferievikarar dersom ein i praksis skal klare å gjennomføre ferie for alle dei faste tilsette. Spesielt i hektiske periodar som under sommaren, der mange tek ut ferie på same tidspunkt, vil vikarbehovet vere ekstra stort.

Denne retten til ferie, og det påfølgjande behovet for ferievikarar, fell på kvar enkelt avdelingsleiar å organisere. Dette ser vi frå *Forskrift om leiing og kvalitetsforbetring i helse og omsorgstenestene*. §6 og §7 seier at leiaren har plikt til å planlegge verksemda sine aktivitetar (Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten). Det er nokre forskjellar frå kommune til kommune om kven som har dette ansvaret, ut ifrå korleis dei organiserer leiinga i kommunen. I dei fleste kommunar fell dette ansvaret til avdelingsleiar eller einingsleiar på den enkelte sjukeheim, eller sjukeheimsavdeling.

Etter denne presentasjonen av prosjektet samt har sett på den problemstillinga og dei forutsetningane som dannar bakteppet for heile prosjektet, skal vi gå vidare i oppgåva. I kapittel 2 vil eg gjere greie for enkelte teoretiske perspektiv og moment som kan bidra til å belyse funna. I kapittel 3 gjer eg greie for metodeval og gjennomføringa av forskingsprosjektet. Kapittel 4 presenterer dei empiriske funna som kom fram i intervjuet,

før dei vert drøfta mot det teoretisk bakteppet og gjennom det svare på forskingsspørsmåla i kapittel 5. Til slutt, i kapittel 6, kjem ein konklusjon av forskingsprosjektet med svar på problemstillinga.

2 Teoretisk grunnlag

Innleiinga har gjort greie for artiklar, forskrifter og lovverk som konkretiserer behovet for meir kunnskap om bruken av ferievikarar i sjukeheim og korleis dette totalt sett påverkar arbeidssituasjonen for den enkelte avdelingsleiar. For betre å forstå dei utfordringane dette medfører for avdelingsleiaren, og svare ut problemstillinga, treng vi eit teoretisk bakteppe som kan nyttast til å belyse empirien.

Dette kapittelet dannar dette teoretiske bakteppet. For å gjere det mest mogeleg oversikteleg er teoridelen delt i fire, der kvar del korresponderer til ein del i funndelen og drøftingdelen i oppgåva. Det vil altså sei at teorien i del *2.1 Organisering og turnus* dannar bakgrunnen for empirien for del *4.1 Avdelingsleiar sine arbeidsoppgåver*. Dei to delane samlast til ei drøfting i del *5.1 Organisering av arbeid og usynleg arbeid*.

2.1 Organisering og turnus

Innanfor helsearbeid er det tallause måtar å organisere turnus på, men den mest vanlege er to-delt turnus, beståande av dag/kveldsvakter, og med eigne nattevakter i eigen turnus. Eit viktig aspekt i turnusarbeid er at ein tilsett arbeider medan dei er på jobben, og når den tilsette går heim kjem ein annan inn og tek over arbeidet der ein slapp (Ingstad, Arbeidstid og turnus - en historisk utvikling, 2016). Sett på dette viset kan arbeidstid fordeling i sjukeheim høyrast veldig enkelt ut. Men arbeidstida har fleire moment, som påverkar både helsepersonell og avdelingsleiaren.

2.1.1 Arbeidstid

Når vi no skal sjå på arbeidstid i sjukeheim er det ein viktig ting å merke seg. Arbeidstida i sjukeheim er ikkje som arbeidstid i andre yrker. Helsepersonell kan nemleg etter Arbeidsmiljølova §14 verte beordra inn til jobb (Arbeidsmiljøloven, 2005). Dette er motstridande med arbeidsmiljølova elles, som forklarar at arbeidstid er den tida den tilsette står til disposisjon for arbeidstakaren, og all anna tid vert definert som fritid (Arbeidsmiljøloven, 2005). Det er noko motstridande ettersom lovverket dermed legg fleire føringar på helsepersonell som avgrensar fritida deira. Som eit resultat av dette vel enkelte sjukepleiarar å gå med telefonen på heile tida, i håp om å verte kalla inn til ei ekstra vakt. Dette gjer seg spesielt gjeldande i dei situasjonane sjukepleiarane jobbar deltid, men har eit ønske om å jobbe fulltid. Dei vert i slike situasjonar vaktjagarar, og er heile tida på utkikk etter å få fleire vakter for å fylle opp stillinga si. På den andre sida finn ein faste tilsette sjukepleiarar som skruv av telefonen eller let vær å svare den slik at dei ikkje vert oppringt og dermed risikere å bli beordra inn på jobb (Ingstad, Arbeidstid og turnus - en historisk utvikling, 2016).

For organiseringa av dei tilsette i sjukeheimen vil arbeidstida, og organiseringa av denne, vere svært viktig. Spesielt for avdelingsleiaren vert dette avgjerande då ansvaret for å organisere dette fell på dei (Ferieloven, 1988). I praksis vil det bety at avdelingsleiaren vil måtte bruke mykje tid på å legge til rette for at det alltid er folk på jobb, og at gjeldande reglar for arbeidstid vert fylgt, i arbeidet med turnusplanlegging og ferieavvikling.

2.1.2 Arbeidstid for avdelingsleiar

Ettersom avdelingsleiarane i dette forskingsprosjektet er sjukepleiarar vil regelen om beordring i utgangspunktet også gjelde dei. Likevel er det andre aspekt ved arbeidstida til avdelingsleiar som gjer seg meir gjeldande for å vise totalsituasjonen for desse aktørane.

Ei mogleg ordning for organisering av arbeidstid er bruk av timebank. Timebank fungerer slik at dersom den tilsette arbeider meir enn det timane i deira stillingsbrøk tilseier, vert det lagt inn som plusstimar i timebanken. Motsett vil det verte lagt inn minustimar, om den tilsette jobbar mindre enn det stillingsprosenten tilseier. Denne typen ordning vil gi verksemda auka fleksibilitet, på den måten at dei vil kunne tilpasse arbeidsmengda etter det konkrete behovet til verksemda (Ingstad, Moland, & Amble, 2016).

Ved å legge opp til denne typen arbeidstid for avdelingsleiarar vil ein kunne hevde at avdelinga er godt rusta til å omorganisere seg og tilpasse situasjonen i møte med uføresette hendingar. Dette kan bidra til å betre den totale situasjonen på avdelinga. På den andre sida vil ein ved ei slik arbeidstidsordning kunne risikere at det i enkelte situasjonar vert svært belastande for avdelingsleiarane med meirarbeid, medan det ved andre høve er lite arbeid. Dette kan for enkelte opplevast som belastande og uoversiktleg.

I dette forskingsprosjektet ser eg nærare på kva type arbeidstidsordning avdelingsleiarane har. Det vil vere viktig å forstå korleis arbeidstidsordningar kan sjå ut, men ettersom kunnskap om ulike arbeidstidsordningar allereie finnest, er det ikkje dette i seg sjølv eg skal forske på. Målet er å nytte dette som eit bakteppe for empirien der avdelingsleiarane fortel om sine kjensler og erfaringar til eiga arbeidstid og organisering i verksemda.

2.1.3 Usynleg arbeid

Gjennom oppgåva skal vi som nemnt sjå på korleis ulike aspekt ved omgrepet «usynleg arbeid» gjer seg gjeldande for avdelingsleiarar i sjukeheim. For å forstå denne delen av arbeidet betre, har eg nytta meg av Davina Allen (2019) si forskning på sjukepleiarar sitt usynlege arbeid. Forskinga til Allen er gjennomført i sjukehus på avdelingssjukepleiarar, men eg vurderer likevel at Allen har fleire moment som kan vere nyttige for å belyse situasjonen til avdelingsleiarar i sjukeheim.

Omgrepet usynleg arbeid referer ikkje til arbeid som er usynleg i seg sjølv. Omgrepet refererer til det arbeidet som tek tid og kan sjåast, men som ikkje vert oppfatta og anerkjent av dei rundt som «sjukepleiararbeid» (Allen, 2019). Gjennom forskinga slår Allen fast at fleire av arbeidsoppgåvene til sjukepleiarane på avdelingane ho undersøker ikkje vert verdsett og anerkjent. Ho skildrar ein situasjon der pasientpleie er omtalt som sjukepleiararbeid, og alt som ikkje skjer i direkte kontakt med pasienten har ikkje status som sjukepleiararbeid. Likevel går store deler av arbeidsdagen til desse sjukepleiarane med på å gjennomføre akkurat desse «ikkje-sjukepleie»-oppgåvene. Dei fortel om ein arbeidssituasjon der dei må bruke stadig meir tid på administrative oppgåver. Ansvaret for å passe på at det alltid er ei ledig seng til nye pasientar, at journalane er oppdatert, og at avdelinga er organisert best mogleg, er alle arbeidsoppgåver som ikkje vert anerkjent som «ekte» sjukepleie. Likefullt uttrykkjer dei ein arbeidssituasjon der pasientpleia er avhengig av at nettopp desse type oppgåver er gjort. Dersom det ikkje er ledige senger, får ikkje alle som treng det den behandlinga dei treng til rett tid. Dersom avdelinga ikkje er godt organisert vil legevisitten ta mykje lenger tid, og legane vil med det vere mindre effektive i behandlinga av pasientane. Om journalen ikkje er oppdatert

risikerer ein potensielt katastrofale manglar i pasientpleia, ettersom ny informasjon ikkje når dei som treng den. Forskinga til Allen trekk fram alle desse momenta og slår fast at dette ikkje vert anerkjent som fullverdig sjukepleiararbeid. Verken leiinga, kollegaer eller sjukepleiarane sjølv ser på dette som sjukepleie. Dette fenomenet, med at dei administrative arbeidsoppgåvene sjukepleiarane står i ikkje får anerkjenning, er det Allen (2019) kallar usynleg arbeid.

Forskinga som Allen (2019) gjorde, var som nemnt på eit sjukehus, ikkje ei sjukeheimsavdeling. Det er difor grunn til å diskutere kor vidt forskinga også er relevant for sjukeheimar, og dermed kan brukast til å belyse forskinga i dette prosjektet. Ettersom det i begge situasjonar er snakk om sjukepleiarar, meiner eg det er såpass mange likskapar at Allen si forskning kan vere nyttig for å belyse situasjonen i sjukeheim. Som ved eit sjukehus har sjukepleiarane også i sjukeheim fleire administrative arbeidsoppgåver. Eit hovudpoeng som talar i mot å nytte seg av omgrepet i ei ny kontekst slik som denne, er at ein ikkje kan fastslå sikkert at det administrative arbeidet i sjukeheim ikkje vert anerkjent. Dersom arbeidet vert anerkjent som ein fullverdig og nyttig del av sjukepleiejobben vil ikkje omgrepet ha nokon effekt. For at omgrepet usynleg arbeid skal ha analytisk verdi i denne konteksten, må ein setje som ein føresetnad at administrative oppgåver også i sjukeheim ikkje vert anerkjent som fullverdig sjukepleieoppgåver.

Ein skal vere forsiktig med å trekke slike slutningar, då det kan føre til at forskinga ikkje vert gjeldande. Samstundes er ein avhengig av å bygge på eksisterande forskning for å gjere nye funn. Ettersom forskinga til Allen (2019) hovudsakeleg er på ei profesjonsgruppe, sjukepleiar, kan ein argumentere for at den har relevans for andre kontekstar der sjukepleiarar er i liknande situasjonar. Ein kan dermed hevde at sjukehuset i forskinga hennar var ei ramme som gjorde forskinga mogeleg, men at sjukehuset i seg sjølv ikkje var ein føresetnad for funna. Det vil også vere nyttig å påpeike at skilnader mellom ulike sjukehus kan vere vel så stor, som skilnaden mellom eit sjukehus og ein sjukeheim. På grunnlag av dette ser eg på omgrepet usynleg arbeid som nyttig for å belyse sjukepleiarane sitt administrative arbeid i sjukeheim.

Det at Allen sitt omgrep kan belyse sjukepleiarane sin situasjon, betyr ikkje automatisk at den også kan nyttast til å gjere greie for avdelingsleiarar administrative arbeid. På den eine sida kan ein argumentere for at avdelingsleiar er i ein anna situasjon enn sjukepleiarar nettopp i kraft av deira leiarstilling. Ettersom det er ei leiarstilling kan ein anta at det er ei anna form for forventning til stillinga, og at det administrative arbeidet vert anerkjent på eit anna vis enn det vert for sjukepleiarane i vanlege stillingar. På den andre sida kan ein hevde at ettersom det i begge tilfelle er snakk om sjukepleiarar, vil vere likskapar mellom situasjonane. Ettersom denne administrative delen av arbeidet er lovpålagt (Arbeidsmiljøloven, 2005), må den gjennomførast av nokon på avdelinga. I dei fleste kommunar fell dette på avdelingsleiarane. I lys av dette kan ein til og med hevde at denne ordninga i seg sjølv er ein måte for helsetenestene å handtere det usynlege arbeidet på, i møte med aukande byråkrati og administrative oppgåver.

Å jobbe i ein kvardag prega av usynleg arbeid, vil kunne føre til ein dysfunksjonell arbeidskvardag, der gapa mellom dei yrkesmessige ideala og verkelegheita vert for stor. Det å stå i ein slik situasjon vil for mange føre til ein framandgjering av eigen arbeidssituasjon og ei kjensle av makteslause til jobben (Allen, 2019), med negative konsekvensar for motivasjonen til den tilsette. Ein kan også stille spørsmål ved konsekvensane for organisasjonen og pasientane, dersom dei tilsette over tid går i belastande og dysfunksjonelle situasjonar der arbeidet dei gjer ikkje blir anerkjent.

2.2 Opplæring og oppfølging

Opplæring og oppfølging i sjukeheim kan skje på ulike måtar og er i stor grad avhengig av val som vert teken på den enkelte avdeling eller av den enkelte avdelingsleiarane. Dette vert omtalt nærare i resultatdelen, der avdelingsleiarane sjølv skildrar korleis dei gjennomfører opplæring og oppfølging på sine avdelingar.

I følgje Heggen og Damsgaard (2010), skal opplæring skje som ein del av utdanningsløpet, der ein i praksisfeltet får stadig meir innverknad på arbeidssituasjonen. Dei trekk fram utfordringar ved å anta at informasjon er nok, ettersom at ein slik form for opplæring legg stor vekt på at den nyutdanna sjølv klarer å anvende informasjonen i praksis, og tolke den inn i nye situasjonar. Dette kan vere ei utfordring fordi det gjerne krev erfaring å knytte informasjon til ulike nyanserte situasjonar. Heggen og Damsgård (2010), tek utgangspunkt i nyutdanna og viser korleis ein best mogeleg kan kvalifisere studentar til faktisk profesjonsutøving. Sjølv om dei ser på kvalifisering av studentar, er fleire av momenta dei trekk fram relevante med tanke på ferievikarar. For det første vil fleire av ferievikarane potensielt vere nyutdanna eller studentar, som har starta eit studieløp. For deira del vil då ikkje sommarjobben vere ein formell del av studiet, men det vil likevel kunne vere ei nyttig erfaring for dei i vegen mot profesjonsutdanning. Læringsmoment som er viktig i praksis, også vil vere viktig for korttidstilsette i feriar. For det andre, er Heggen og Damsgaard sitt poeng gjeldande for dei ferievikarane som ikkje har nokon bakgrunn frå studieløp. Sjølv om dei ikkje er i eit studieløp, vil ein at alle nyttilsette både vikarar, nyutdanna og nyttilsette skal få ein best mogeleg start på arbeidstida.

Heggen og Damsgård (Blir kvalifiseringa følgt opp i yrket?, 2010) har i ei undersøking sett på yrkesutøvarar si eiga oppfatning av overgangen frå utdanning til yrkesliv. I undersøkinga hadde dei informantar frå tre profesjonar: lærarar, sosionomar og sjukepleiarar. Eit av momenta som kjem fram i forskinga er at ein fjerdedel av sjukepleiarane som deltok i prosjektet meiner dei ikkje har motteke nokon form for systematisk opplæring i yrkesfeltet. Sidan eg forskar på ferieavvikling i kommunale sjukeheimar er det nærliggande å tru at fleire av vikarane som leiarane i utvalet mitt arbeider med, er sjukepleiarar eller studentar i utdanningsløp der dei planlegg å verte sjukepleiarar. Med bakgrunn i dette meiner eg det er relevant å sjå på samanhengen mellom forskinga til Heggen og Damsgård (Blir kvalifiseringa følgt opp i yrket?, 2010), og dei empiriske funna mine.

2.2.1 Avviksregistrering

I Internkontrollforskriften (1996) §4 står det:

Den som er ansvarlig for virksomheten skal sørge for at det innføres og utøves internkontroll i virksomheten og at dette gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter. Arbeidstakerne skal medvirke ved innføring og utøvelse av internkontroll.

Som vi tidlegare har sett er det avdelingsleiarane på den aktuelle avdelinga som er ansvarleg for verksemda, og gjennom Internkontrollforskriften ser vi at avdelingsleiarar også har ansvar for å innføre og utøve internkontroll. Forskrifta framhevar at det ikkje berre skal gjennomførast slike kontrollar, men at arbeidstakarane skal medverke. Forskrifta skil ikkje mellom korttidstilsette og faste tilsette: forskrifta slår fast deltaking frå alle medarbeidarar uavhengig av om dei er ferievikarar eller faste tilsette. Viss avdelingsleiar skal følgje forskrifta for internkontroll inneber dette dermed at ein har ei form for organisert handtering og innrapportering av avvik. Sjukeheimane i dette forskingsprosjektet har alle digitale løysingar for avviksregistrering. Dersom forskrifta

skal følgast vil det dermed krevje at systemet for avviksrapportering vert nytta, både av faste tilsette og av ferievikarar.

2.3 Tryggleik på avdelinga

Norske sjukeheimar er underlagt krav som har til formål å vareta tryggleiken til pasientar under opphaldet deira på sjukeheim. Ansvar for at dette vært gjennomført ligg hos den som har det overordna ansvaret for verksemda (Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten, 2016). Som vi såg frå innleiinga er det avdelingsleiarane som har ansvaret for verksemda, og dermed er det kvar enkelt avdelingsleiar som må sørge for at deira avdeling følger forskrifta, og gjennom det tek vare på tryggleiken til pasientane. Den totale tryggleiken på avdelinga er avhengig av fleire ting, og eg vil kort skissere eit teoretisk bakteppe for empirien eg skal presentere seinare.

2.3.1 Avviksmelding

Avvik i helsetenestene kan verte forstått på to måtar. Anten som ein språkleg måte å referere til uheldige hendingar, uhell eller nesten-uhell, eller det kan forståast som ein måte å referere til faktiske avviksmeldingar som vert rapportert inn til avdelingsleiaren. I denne oppgåva brukar eg omgrepet avvik om berre dei avvika som formelt vert meldt inn til avdelingsleiar. Alle sjukeheimane eg har rekruttert informantar frå brukar digitale løysingar for avviksregistrering. Eit avvik er altså noko som er meldt inn gjennom dette datasystemet. Nokre gongar snakkar informantane om avvik meldt inn via andre kanalar, og i desse tilfella vert dette presisert. Som ein føresetnad for at også desse skal kunne reknast som avvik må avdelingsleiar vere informert om dei. Det vil altså seie at dersom ein tilsett informerer avdelingsleiar om noko munnleg, definerer eg det i denne oppgåva som eit avvik.

Sjukeheimar har etter forskrift plikt til å evaluere og korrigere verksemda sine aktivitetar (Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten, 2016). Forskrifta presiserer ikkje noko om korleis evalueringa skal skje, berre at aktivitetane må evaluerast. Som nemnt hadde sjukeheimane i mitt utval eit digitalt verktøy for å registrere inn avviksmeldingar. Det er ikkje noko formelt krav, og vi ser difor på det som eit arbeidsverktøy – og opnar også opp for at andre former for evaluering kan drøftast som meldingar om avvik.

Sidan evaluering og korrigerings av aktivitetane i sjukeheimen er eit formelt krav til avdelingsleiarane, kom handtering av avvik til syne i det empiriske materialet mitt. Dersom vi skal få eit korrekt bilde av situasjonen avdelingsleiaren står i, er det heilt grunnleggande å sjå det i samheng med dei lover og forskrifter avdelingsleiarane arbeider under.

2.3.2 Viktigheita av faglærde i sjukeheim

Trass i ein sterk vekst av talet på sjukepleiarar, viser forskning at auken ikkje har vore tilstrekkeleg i høve til behovet (Dolonen & Rappen, 2020). Kommunane har den siste tida hatt stor auke i behovet for faglærde sjukepleiarar. Det skuldast fleire faktorar, som delegering av oppgåver frå sjukehus til sjukeheim og ei aukande befolkningsgruppe med behov for hjelpetenester (Gautun, For få på jobb? Sykepleierbemanning i sykehjem og hjemmesykepleien, 2021). Kortare liggetid i sjukehus krev at sjukeheimar og andre kommunale helsetenester er i stand til å utføre oppgåver som tidlegare låg til sjukehusa, noko som igjen set krav til helsepersonell med høg kompetanse i sjukeheimane. Samtidig

ser ein at stadig sjukare pasientar også krev høgare kompetanse i sjukeheim (Gautun, For få på jobb? Sykepleierbemanning i sykehjem og hjemmesykepleien, 2021). Eit anna moment som bidreg til å understreke viktigheita av fagkunnskap er kvaliteten på tenesta: forskning har påvist samheng mellom sjukepleiebemanning og kvalitet på tenestene i sjukeheim (Gautun, For få på jobb? Sykepleierbemanning i sykehjem og hjemmesykepleien, 2021).

Kommunar har i dag store problem med å rekruttere sjukepleiarar, i tillegg fell om lag 13 % av den planlagde sjukepleiebemanninga bort på grunn av langtidsfråvær. Dette er også gjeldande for helsepersonell, der også fleire av helsepersonell-vaktene vert erstatta med ufaglærte ved fråvær. Forsking viser at bruken av ufaglærte som vikarar i sjukeheimar er høg, og det er sterk samheng mellom bruken av ufaglærte vikarar og dårleg kvalitet på tenestene i sjukeheim (Gautun, For få på jobb? Sykepleierbemanning i sykehjem og hjemmesykepleien, 2021).

Empirien frå avdelingsleiarane må sjåast opp mot dette bakteppet. Når ein veit at auka bruk av ufaglærte har ein sterk samheng med kvalitet, vil det vere nyttig å sjå på korleis leiarane reflekterer omkring ferieavvikling og tryggleikssituasjonen på avdelinga. Sjølv om forskinga primært har teke høgde for langtidsfråvær, vil det også vere kortidsfråvær som har innverknad på situasjonen (Gautun, For få på jobb? Sykepleierbemanning i sykehjem og hjemmesykepleien, 2021). Difor er det relevant å sjå på korleis avdelingsleiarane opplever situasjonen, spesielt med tanke på at sommaren er ei tid der fråværet av helsepersonell og bruken av vikarar er enda høgare enn resten av året.

2.3.3 Belastning ved underbemanning

I ei undersøking av arbeidssituasjonen på sjukeheimar og i heimeteneste svarte 49 % av sjukepleiarane som deltok at dei var usikre på om dei ønskte å fortsette i sjukeheim eller heimeteneste (Gautun, Øien, & Bratt, 2016). Undersøkinga peikar på fleire faktorar som hadde samheng med dette, mellom anna ubekvemme vakter, det at sjukeheimen hadde eit godt rykte og tenestene hadde god bemanning med sjukepleiarar (Gautun, Øien, & Bratt, 2016).

I funna mine skal vi sjå at avdelingsleiarane trekk fram ei bekymring for det presset sjukepleiarane på deira avdeling står i, som følgje av manglande sjukepleiarar – og generelt mangel på fast personale gjennom sommarmånadane.

2.4 Relasjonar

Relasjonar oppstår i kommunikasjon og samhandling med andre menneske, der verdier skal skapast (Spurkeland, 2017). Difor er det heilt sentralt å forstå viktigheita av velfungerande relasjonar dersom ein skal arbeide med menneske. Omgrepet relasjon kan definerast som ei samhörighet, ein forbindelse eller eit forhold (Holten, 2022). Med det forstår vi at relasjonar kan eksistere mellom to personar eller i grupper, og at all kommunikasjon utviklar seg til relasjonar. Relasjonelle forhold er sentrale for samspelet mellom avdelingsleiarane og dei tilsette.

Fagpersonar som ikkje baserer arbeidet sitt på relasjonsbygging, grunngjev i hovudsak dette med tidsnaud (Holten, 2022), sidan relasjonsbygging krev tid. Det betyr ikkje nødvendigvis at all relasjonsbygging har ei viss tidsramme, men at oppbygging av relasjon som eit arbeidsverktøy i fagutøvinga, byggast opp over tid.

Ettersom eg i dette forskingsprosjektet skal sjå på korleis avdelingsleiarar sjølve opplever arbeidssituasjonen dei står i, er relasjonar sentralt. Arbeidet med å leie andre er relasjonelt, og det vil difor også påverke den totale oppfatninga av eigen arbeidssituasjon. Ettersom vi skal sjå på både relasjonen til faste tilsette og relasjonen til ferievikarar, er tidsaspektet i relasjonsbygginga sentralt. Ferievikarane er til dømes berre tilsett på avdelinga i to månader, og avdelingsleiaren er som regel sjølv også på ferie i løpet av desse periodane.

2.4.1 Relasjon i leiarrolla

Det er fleire argument for å sjå på leiging som eit relasjonsfenomen. Leiarar er avhengig av tilslutning frå medarbeidarar, dei koordinerer menneske og arbeider gjennom andre. Dersom ein skal lukkast i leiarrolla er ein avhengig av oppslutning, informasjon og samarbeidsvilje frå medarbeidarar (Strand, 2007). Det vil seie at så lenge leiaren har medarbeidarar under seg, blir relasjonen ein viktig del av det praktiske arbeidet i leiarrolla. Strand (2007) peikar også på at krava til relasjonen er stadig aukande, og at leiarar i dag difor må nytte seg av fleire av sine personlege eigenskapar. Strand (2007) skildrar eit sett med reglar for å styrke gode relasjonar. Frå reglane kan vi trekke ut følgjande moment som kan bidra til å belyse materialet i denne studien:

- Å søke medlemskap i grupper – her set Strand fokus på å møte folk der dei er, for saman å bygge fellesskap.
- Nytt seg av dei sosiale anledningane – dersom ein nyttar seg av anledningar eller seremoniar, kan ein få kontakt med folk der dei er.
- Gjere folk ei teneste utan forventningar – då vil andre verte positivt innstilt, og gjennom det byggjer ein opp vennskap og god samarbeidsrelasjon.
- Anerkjenne andre – dersom andre gjer noko for deg er det viktig å reagere, gjennom dette oppnår ein velvilje.
- Vise aksept og positiv merksemd – her legg Strand vekt på krafta som ligg i positive merknader, og oppfordrar til å gi positive kommentarar eller gjenta dei positive tinga ein har høyrte om ein person.
- Setje seg i ein slik posisjon at ein har noko å gi frå seg – dersom du ønsker ein god relasjon burde du ha noko å bidra med, informasjon, anerkjenning, støtte. Gjennom dette vert du ein verdifull handelspartner for den andre.
- Hald kontakt – for å skape gode relasjonar er det svært viktig å halde kontakt med medlemmene i nettverket. Dette gjennom møter, pausar, felles arenaer eller andre kontaktflater.

I dag er det eit stadig aukande press på at leiaren skal skape og oppretthalde gode relasjonar. Det kan tenkast at avdelingsleiarane i større eller mindre grad brukar desse prinsippa eller liknande metodar for å bygge gode relasjonar.

2.4.2 Kommunikasjon

All kontakt mellom menneske er prega av kommunikasjon. Der to eller fleire menneske er samla kommuniserer vi, enten verbalt eller nonverbalt. Ein vellukka kommunikasjonsprosess er avhengig av mange forhold. Eit element som i stor grad påverkar kommunikasjonsprosessen, er ønsket om å forstå den andre sin situasjon (Raaheim, 2002). Eit reelt ønske om å forstå den andre er eit godt utgangspunkt for god kommunikasjon mellom to partar.

I denne studien ser eg på avdelingsleiarane sine skildringar av relasjonar både til ferievikarane og dei faste tilsette. Kommunikasjonen er eit sentralt moment her. Med

dårleg kommunikasjon vil dei ikkje kunne ivareta ein god relasjon. Manglande forståing kan føre til ei kløft mellom avdelingsleiaren og dei tilsette, slik at også andre delar av samarbeidet vert vanskeleg.

2.4.3 Motivasjon i leiarrolla

I relasjonen mellom leiar og tilsett har begge partane moglegheit til å trekke den andre til seg eller skyve den andre vekk. Det er likevel ein forskjell mellom dei to partane i relasjonen. Leiaren har eit ansvar for å trekke til seg den tilsette (Spurkeland, 2017). Gjennom relasjonen kan leiaren vere med på å påverke motivasjonen til sine tilsette. Samtidig kan motivasjonen til leiaren sjølv verte påverka av relasjonen, eller som Spurkeland skriv: «en god relasjon er i seg selv motivasjon» (Spurkeland, 2017, s. 115). Dersom leiaren skal lukkast i å motivere andre, og gjere ein god jobb som leiar, er det sentralt å vere klar over eigen motivasjon. Leiaren må vere klar over kva som motiverer dei sjølve – og deira motivasjon for eigen arbeidssituasjon, noko som igjen er ein føresetnad dersom ein skal kunne motivere andre (Spurkeland, 2017).

Kva som motiverer ein person er individuelt, men ein vanleg motivasjonsfaktor er andre menneske. Mange finn motivasjon i samarbeidet og samspelet med andre. Andre vanlege motivasjonskjelder kan vere lønn og andre gunstige ordningar, tilbakemeldingskulturen og kår for utvikling i arbeidet (Spurkeland, 2017).

I intervjuet var eg nysgjerrig på kva som gav avdelingsleiarane motivasjon i arbeidet. Som vi skal sjå, nemner dei fleste av avdelingsleiarane at relasjonen til dei tilsette eller relasjonen til leiarar og andre kollegaer var viktige motivasjonskjelder. Teori rundt relasjonen si påverknadskraft, og andre motivasjonskjelder, vil difor kunne bidra i drøftinga av avdelingsleiarane si skildring av eigen arbeidssituasjon.

3 Metode

For å få svar på forskingsspørsmåla og undersøke problemstillinga mi, har eg gjennomført eit kvalitativt forskingsprosjekt, med djupneintervju av fleire avdelingsleiarar i kommunale sjukeheimar. Undersøkinga vart gjennomført i fleire distriktskommunar, med auge for å sjå individuelle skilnader i kommunane.

Kvalitativ metode framhevar først og fremst djupinnsikt, dette som ei motsetning til dei kvantitative metodane som framhevar oversikt (Tjora, 2021). I dei kvalitative metodane pregast forskinga av sensitivitet for konteksten den gjennomførast i. I denne metodefamilien er det vanleg at dei forforståingane ein hadde på førehand må omarbeidast, ettersom ein finn ting ein ikkje hadde forventa. Det viktigaste i metodeval er å ta omsyn til den problemstillinga ein har valt, og ut i frå dette velje den metoden som er best skikka til å belyse problemstillinga (Tjora, 2021).

Sidan fokuset i dette prosjektet ligg nettopp på innsikt i leiarane sine erfaringar, og ikkje på representativt oversikt, hella eg frå tidleg i prosessen mot eit kvalitativt forskingsopplegg. Men som nemnt vil det viktigaste i eit slikt val vere problemstillinga, og dei rammene problemstillinga set for den empiriske innsamlinga. Som vist i innleiinga har eg i dette forskingsprosjektet ei problemstilling der fokuset først og fremst er på erfaringane til avdelingsleiarane. Det vart difor tydeleg at temaet vil krevje ei stor grad av omsyn til konteksten deira, noko som gjerde at eit kvalitativt prosjekt utmerka seg som den rette vegen å gå.

Når valet hadde falt på kvalitativ metode vart neste steg å bestemme korleis eg skulle samle inn empirien. Etter fleire vurderingar enda eg på at djupneintervju var den rette metoden, når eg såg dei data eg trengte for å adressere heilskapen i problemstillinga.

3.1 Djupneintervju

Djupneintervju er ei intervjuform der målet er å skape ein relativt fri samtale som omhandlar enkelte spesifikke tema. Forskaren ønsker å skape ei trygg ramme der informanten føler seg fri til å dele sine tankar rundt dei gitte tema. For å få til dette på ein god måte krev det at det er heldt av tilstrekkeleg tid til intervjuet og at forskingsspørsmåla er formulert på ein slik måte at dei ikkje er avskrekkande for informanten, og at dei samstundes opnar for at samtalen til ei viss grad kan bevege seg dit det opplevst naturleg (Tjora, 2021). Dersom intervju spørsmåla i eit djupneintervju er for snevre, risikerer ein å miste viktig informasjon som kan vere relevant for forskinga. Eit grundig forarbeid med intervjugaiden vil difor vere svært relevant for å kunne gjennomføre eit vellukka djupneintervju. Gjennom djupneintervju ønsker ein å få tak på informantens livsverd: Målet er å få tak i informantens erfaring, meiningar og haldningar (Tjora, 2021).

Når eg hadde landa problemstilling, vart det tydeleg for meg at eg ønskte å gjennomføre intervju som forskingsmetode. Ei stund vurderte eg fokusgruppeintervju som ei hensiktsmessig intervjuform. Dette fordi det i eit fokusintervju, der informantane samtalar med kvarandre, kan dukke opp nyansar av saka eg som forskar ikkje ville funne fram til gjennom eit anna type intervju (Tjora, 2021). Eg vurderte det også som sannsynleg at eg i eit slikt intervju ville kunne få svar på om enkelte erfaringar var

universelle eller om det berre var enkelte av informantane som hadde dei. Ein kan sjølvsagt også argumentere for at enkeltpersonar i eit fokusgruppeintervju vil kunne ta mykje av fokuset og dermed «overkøyre» andre informantar med sine standpunkt. Ei anna utfordring som eg såg med fokusgruppeintervju, var tidsbruken for informantane. Det ville krevjast at dei møttest i arbeidstid på tvers av kommunar, noko eg vurderte som vanskeleg. På grunn av dette fann eg ut at fokusgruppeintervju ikkje ville vere ideelt for meg.

Etterkvart erkjente eg at djupneintervju ville vere den beste metoden for å svare på problemstillinga. Valet av denne metoden var først og fremst grunna fridomen ein får i samtalen når ein set av god tid til temaet, noko som er ei forutsetning for djupneintervju (Tjora, 2021). Videre vurderte eg det som hensiktsmessig å vere aleine med informanten, ettersom eg ønskte å spørje om tema som for enkelte kunne opplevast som belastande. Til slutt ville ulempene med tidsbruk i eit djupneintervju bli mindre fordi eg kunne møte opp på dei ulike sjukeheimane der informantane var avdelingsleiarar og på den måte sikre at det vart enklast mogeleg å stille som informant i prosjektet. Totalt sett, etter å ha vurdert både problemstillinga og dei praktiske tilhøva, landa eg difor på at djupneintervju var den rette metode for å samle inn relevante empiriske data.

3.2 Utvalsstrategi og rekruttering

Når eg starta på temaet «utfordringar rundt korttids-tilsettingar i sjukeheim», var det to potensielle utval som kunne vere aktuelle intervjuobjekt i forskinga: avdelingsleiarar og ferievikarar. Enkelt forklart: dei som tilsett eller dei som vert tilsett. Eg vurderte ei stund på kven av desse gruppene eg ville intervjuje – og om eg ville intervjuje begge. Når ein skal gjennomføre eit kvalitativt intervju, er det ein hovudregel i rekruttering at «man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle tema» (Tjora, 2021, s. 145). Etter denne hovudregelen kunne begge dei to utvala vere interessante for forskinga.

Ved å intervjuje to ulike grupper kunne bidra til å gjere forskinga rikare, med å undersøke temaet frå to ulike sider. Ferievikarane kunne ha fortalt om korleis det faktisk opplevast å stå «på golvet» i uføreseielege situasjonar, medan avdelingsleiarar kunne gjort greie for det administrative bakteppet for korleis dei planlegg sommaren for å gjere det mest mogeleg føreseieleg, og trygt for alle partar. Samtidig kunne ein risikert at dei to gruppene hadde fokus på svært ulike aspekt, at forskinga ikkje ville ende opp med å belyse to sider av saka, men to heilt ulike saker. Eit slikt prosjekt ville ha risiko for å bli så omfattande at det ikkje hadde fått plass innanfor rammene av eit masterprosjekt. Eg landa difor på at med dei ressursane og tida eg hadde tilgjengeleg, var det mest hensiktsmessig å velgje berre eitt utval.

Det var tre ytterlegere grunnar som gjorde at valet til slutt falt på avdelingsleiarar. Det første var at informantar i utgangspunktet er vanskeleg å rekruttere (Tjora, 2021). Eg vurderte det som ekstra vanskeleg å skulle få tak i ferievikarar ettersom dei ikkje er knytt til nokon organisasjon etter at tilsettingsforhaldet er avslutta. Truleg hadde eg måtta gått gjennom fleire ledd for å få tak i kontaklinformasjonen til ferievikarane. Dette hadde både gjort dei enda vanskelegare å få tak i, men også skapt personvernutfordringar. Det andre var at avdelingsleiarar i motsetnad til ferievikarar er tilsett gjennom heile året, og dermed er betre rusta til å uttale seg om ulikskapar i situasjonen gjennom sommaren, kontra resten av året. Den tredje grunnen var at eg ville sjå på det Allen (2019) har omtalt som «usynleg arbeid» i høve til arbeidssituasjonen. For å undersøke dette var det naudsynt å sjå på den administrative

planlegginga og gjennomføringa av ferieavviklinga. Og ettersom det er avdelingsleiarar som sit med dette ansvaret, vart denne gruppa eit naturleg utval å rekruttere.

Eg hadde allereie bestemt meg for å ha kommunale sjukeheimar i fokus, men eg måtte no ta stilling til kva slags kommunar eg skulle forske i, og korleis eg skulle kontakte avdelingsleiarane. Etterkvart falt valet på distriktskommunar, sidan eg ønskte å ha eit avgrensa utval. Ei stund vurderte eg å gjennomføre digitale intervju, noko som hadde ført til større fridom til å få geografisk spreining. Men ettersom kroppsspråk og totalbiletet er ein viktig del av kvalitative intervju landa eg til slutt på at personleg gjennomføring av intervju ville vere det beste. Dette til tross for at det gav geografisk avgrensing. Ettersom det finst mange kommunale sjukeheimar, har eg vurdert det slik at denne ulempa ikkje er særleg stor for prosjektet.

For å opprette kontakt med avdelingsleiarar, sjekka eg nettsidene til fem distriktskommunar og sendte ut e-post med invitasjon til leiarar om å delta i forskingsprosjektet. Eg hadde på førehand tenkt ut at eg mest truleg ikkje kom til å få svar frå alle, og eg var også klar over at ei purrerunde eller to kanskje ville vere nødvendig for å få tak i informantar (Tjora, 2021). Eg starta difor med å sende ut e-post til fleire potensielle informantar, enn dei eg hadde tenkt å gjennomføre intervju med.

Det at eg sendte fleire e-postar og dermed ikkje forventa at alle inviterte kom til å delta kan både vere positivt og negativt for forskingsresultatet. Ein kan lure på kvifor folk ikkje svarar eller ønsker å delta i forskning, og kva dei eventuelt bidrege med inn i prosjektet (Tjora, 2021). Ein kan spørje seg om dette er eit tema som er belastande for dei eller avdelinga? Kan det vere moment her som ville berika forskinga og fortalt om saka frå ulike ståstader? Ein kan hevde at dei som var mest ivrige på å delta i forskinga var dei som svarte først, og då også vart intervjuet. Det er verdt å spørje seg om det betyr at dei er positive til avdelinga si og si eiga handtering av dilemma med ferieavvikling, eller at dei ønsker fokus på dette temaet. Som i andre forskingsprosjekt er det både styrker og svakheiter med desse utvalskriteria. Eg vil likevel legge vekt på at intervjudeltakarane mine var positive og engasjerte i prosjektet, noko eg vil framheve som ei styrke for forskingsresultata.

Etter første runde med e-post hadde eg fått tilbakemelding frå enkelte som ikkje ville delta i forskinga, men også fem individ som var positive til å delta. Eg hadde e-post-kontakt med dei fem for å avtale tid og stad for intervjuet. Ettersom fem var eit lågt tal sendte eg etter tre-fire veker ei påminning på e-post til dei som ikkje hadde svart meg. Etter dette fekk eg ytterlegare tre deltakarar som ønskte å delta. Eg fekk også e-postar frå enkelte som kunne vere med, men som hadde det travelt for tida. Om eg trengte fleire intervjuobjekt på eit seinare tidspunkt kunne eg kontakte dei igjen, om ikkje dei åtte informantane gav «metting» i data.

Eit anna moment som måtte vurderast meldte seg når eg etter innleiande e-post-kontakt fekk tilbakemelding frå enkelte om at dei gjerne kunne delta i forskinga, men at tittelen deira ikkje var avdelingsleiar, men einingsleiar. Etter samtale med dei om kva arbeidsoppgåver dei hadde bestemte eg meg for å inkludere dei i forskinga sidan dei hadde ansvaret for rekruttering og oppfølging av ferievikarar. Organiseringa elles var noko ulik i dei forskjellige kommunane, noko som kjem til uttrykk i enkelte skilnadar i arbeidsoppgåver og tittel. Dette vurderte eg som ikkje relevant for forskinga mi ettersom stillingane med tanke på ferieavvikling hadde ansvaret for dei same arbeidsoppgåvene. Eg har undervegs i oppgåva gjort eit val på å referere til informantane som avdelingsleiarar, sjølv om utvalet består av både avdelingsleiarar og einingsleiarar.

Intervjuobjekta spreidde seg ganske fint mellom fire av dei fem kommunane eg hadde kontakta. Eg hadde også fått eit utval med stor variasjon i storleik på avdelingar. Eg vurderte om eg skulle forsøke å ringe dei som enda ikkje hadde svart, særleg til den femte kommunen der eg ikkje hadde fått tak i nokon informantar – eller om eg skulle inkludere fleire kommunar i forskinga for å få eit enda større utval. Dette kunne ha bidrege til meir breidde i erfaringar og synspunkt. På den andre sida er det ein fordel at eg har fleire intervjuobjekt frå same kommune. Dette kan gje eit betre blick i djupna på korleis dei organiserer seg, enn det eg hadde fått om eg hadde utvida til eit større utval med individuelle informantar frå fleire kommunar. Eg valte difor å vente til eg hadde gjennomført intervjuet for å sjå om eg hadde metting i funna med det utvalet eg hadde. Det opplevde eg at det hadde, og utvalet vart difor ikkje utvida med fleire informantar.

Informantane hadde som nemnt geografisk spreiding mellom fire ulike kommunar. Når det kom til informantane sjølv var det mange likskapar hos dei. Alle informantane var kvinner, ei var fysioterapeut og resten hadde sjukepleiebakgrunn. Utdanningsmessig var det få skilnader, med unntak av enkelte skilnader i vidareutdanning. I alder skilte dei seg noko, men det var i hovudsak vaksne til godt vaksne kvinner. Informantane var i mange ting så like at eg i framstillinga av empirien har valt å nytte pseudonym på dei. Bakgrunnen for dette var å gjere empirien transparent samtidig som anonymiteten vert opprettheldt. Når dette ikkje var mogeleg gjennom yrkestitlar eller andre personlege trekk ved karakterane, falt valet på pseudonym. Pseudonyma har eg valt som ein refleksjon av kommunen dei kjem frå, slik at dei informantane som har same forbokstav kjem frå same kommune. På den måten vert det eit naturleg måte å skilje informantane frå kvarandre, samstundes som informantane frå same kommune er identifisert for lesaren.

3.3 Arbeid med intervjugaid

Når eg først starta på intervjugaiden, tenkte eg at det ville vere teneleg å organisere spørsmåla tidsmessig, i høve til ferieavviklinga som ein prosess. Ettersom forskinga tek føre seg ferieavvikling, og det avgrensar seg til eit fast tidsperspektiv, tenkte eg at spørsmåla også kunne dreie seg omkring dette tidsperspektivet. Eit djupneintervju tek sikte på å skape ei trygg ramme for informanten, og ein av måtane ein kan gjere det på, er å strukturere intervjugaiden i tre delar, med ein innleiande del, ein hovuddel og ein avsluttande del (Tjora, 2021). Den innleiande delen skal bestå av oppvarmingsspørsmål. Målet her er å gjere informanten trygg på situasjonen, og setje standarden for ein trygg og open samtale. I hovuddelen kjem dei meir omfattande tema, og ein bygger gjerne opp til å ha dei mest belastande spørsmåla mot slutten av hovuddelen. For at ikkje intervjuet skal avsluttast på ein belastande måte, er det viktig at det i neste omgang går over til ein avsluttande del. Her er målet å stille nokre oppsummerande spørsmål, slik at ein får trekt samtalen over på mindre belastande tema, og får forsikra seg opp at intervjuet avsluttast på ein heilskapleg måte (Tjora, 2021, s. 169). Eg satt difor opp ein intervjugaid som delte seg inn i kategoriane forarbeid, undervegs i ferien, og etterarbeid. Dette reflekterte også dei tre delane av intervjugaiden som Tjora (2021) skildrar.

Eg oppdaga likevel ganske fort at denne strukturen vart problematisk. For det første var det fleire av spørsmåla mine som var relevante på fleire tidspunkt i arbeidet. Det vart då veldig rotete å skulle spørje igjen om same tema, og prøve å skilje gjennomgåande tema frå kvarandre for å få det til å passe inn i eit tidsmessig perspektiv.

I tillegg såg eg også at denne utforminga på intervjugaiden førte til at nokre ganske belastande spørsmål kom tidleg i intervjuet, og at det var lite rom for at intervjuobjektet

fekk reflektere og gjere seg ferdig med desse spørsmåla. Eg valde difor ganske tidleg i prosessen å omarbeide intervjugaiden. Dei fleste spørsmåla kunne eg fortsett bruke, men eg måtte dele dei inn på ei måte som ikkje var avhengig av tidsprosessen.

Når arbeidet med denne omstruktureringa starta var det to ting som var viktig for meg. Den eine var at eg ønskte å spisse innhaldet mot temaet for oppgåva. Samstundes skulle intervjuobjektet føle seg ivareteken og forstått. Eg enda med seks tema eg ville igjennom i løpet av intervjuet. Desse var *om deg som avdelingsleiar, info om avdelinga, dine arbeidsoppgåver i forbindelse med ferieavvikling, opplæring og oppfølging av ferievikarar, pasienttryggleik, Relasjonen til ferievikarar og andre tilsette.*

Når tema var på plass var det viktig for meg å bruke tid på å bygge opp intervjugaiden på ein slik måte at informanten skulle oppleve det trygt. Med dette meiner eg å starte med innleiingsspørsmål, for å få i gang praten og bygge tillit. I mitt tilfelle bestod innleiinga av praktiske spørsmål om avdelingsleiaren og avdelinga slik som kor lenge avdelingsleiaren hadde vore i jobben og kor mange tilsette dei hadde på avdelinga. Etter at intervjuet hadde kome i gong, flytta eg meg over på spørsmål kring organisering og bygde opp mot det mest belasta temaet i undersøkinga, pasienttryggleik. For ikkje å avslutte intervjuet rett etter eit tungt og belastande tema, runda eg av med nokre avslutningsspørsmål. Desse omhandla hovudsakleg relasjonar mellom avdelingsleiaren og dei tilsette, både ferievikarar og faste tilsette. Heilt til slutt hadde eg med eit oppsummerande spørsmål der informanten fekk høve til å uttale seg, dersom det var noko dei meinte var relevant for temaet som vi ikkje hadde prata om enda. På denne måten gav eg det avsluttande ordet til informanten, og fekk forsikra meg om at dei ikkje hadde noko meir dei ville leggje til.

3.4 Gjennomføring av intervju

Intervjua vart gjennomført over tre månader, våren 2023. Eg hadde avtalt tid og stad med kvart enkelt intervjuobjekt på e-post i forkant av intervjuet. Dei fleste intervjua vart gjennomført på eigne dagar, nokre få gongar gjennomførte eg fleire intervju på same dag – men då med tid i mellom dei, for å prøve å sikre anonymiteten til intervjuobjekta ettersom enkelte av intervjua fant stad i same bygg. For å gjennomføre eit vellukka intervju er det viktig at informanten kjenner seg komfortabel. Ein måte å gjere dette på er å gjennomføre intervjuet på ein plass der informanten allereie føler seg trygg (Tjora, 2021). Dette var bakgrunnen for valet mitt om å gjennomføre intervju på arbeidsplassen til informanten. Eg presiserte også nøyte i e-postkontakta at dette var mogeleg, men at dersom dei ønskte det, kunne vi også gjennomføre intervjuet på meir nøytral grunn. Alle informantane ville at eg skulle kome og gjennomføre intervjuet på deira arbeidsplass. Dette tenkjer eg både kan ha med opplevinga av tryggleik å gjere, men også tidsbruken. Det krev mindre tid for informantane, dersom dei slepp å flytte seg vekk frå arbeidsplassen.

Til intervjua hadde eg bede dei om å setje av ein time, sidan ein av føresetnadene for djupneintervju er at det vert sett av tilstrekkeleg tid til samtalen (Tjora, 2021). Samstundes hadde eg ikkje noko ønske om å avskrekke potensielle intervjuobjekt ved å be dei setje av for mykje tid. Det varierte kor mykje tid vi brukte på intervjuet, fordi nokre av intervjuobjekta hadde mykje å fortelje, medan andre svarte kortare på nokre av spørsmåla og forventta at eg som forskar skulle dra samtalen vidare. Dette er eit kjent fenomen i metoden (Tjora, 2021), men eg vart likevel overraska over kor utbreidd det var.

Alle intervju starta med at eg informerte om forskingsprosjektet, innhenting av personopplysningar og lydopptak. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring hadde alle fått tilsendt på e-post før intervjuet. I tillegg hadde eg også skrive ut og tatt med eit eksemplar til intervjuet. Eg gjekk igjennom informasjonen med dei, spesielt med fokus på samtykkeerklæringa. Informanten signerte erklæringa, og etter signeringa starta eg lydopptaket og intervjuet. Eg informerte undervegs om at eg hadde delt det inn i tema for å gjere samtalen litt meir oversikteleg. Som hovudregel varsla eg eksplisitt når eg gjekk meg over på eit nytt tema. Nokre gongar hadde samtalen naturleg bevega seg over i andre tema, i desse situasjonane fekk samtalen flyte naturleg, i staden for at eg informerte om at vi bevega oss over på eit nytt tema.

Etter gjennomføring av dei første intervju vurderte eg intervju spørsmåla som adekvate. Dette fordi dei var konkrete nok til at eg fekk svar på dei tinga eg lurte på, samstundes som dei opna for at intervjuobjektet kunne prate fritt dersom det var noko dei ønskte å få med. I enkelte av intervju dukka det opp tema som eg ikkje hadde tatt med i intervjugaiden. Nokon av desse var knytt til ulike praksisar i rekruttering av ferievikarar før og etter Covid-19, og belastninga på dei faste tilsette under ferieavvikling. Når dette oppstod endra eg litt på intervjugaiden slik at eg i seinare intervju fekk mogelegheit til å spørje dei om det same. På den måten fekk eg eit meir heilskapleg bilete av situasjonen.

Oppbygginga av intervjugaiden med innleiingsspørsmål, ein hovudbolk og avslutning med nokon avrundings spørsmål fungerte, men eg merka tydeleg at det tok tre-fire spørsmål før praten flaut fint. I slutten av alle intervju fekk intervjuobjekta spørsmål om det var fleire dilemma eller utfordringar dei opplever knytt til ferieavvikling som det ikkje var snakka om. Det opplevde eg som ein fin måte å avslutte intervjuet på, og dei aller fleste nytta anledninga til enten å ta opp eit nytt tema som vi då prata litt rund, eller til å understreke noko av det vi tidlegare hadde snakka om.

3.5 Transkribering

Etter intervju starta arbeidet med transkribering. Dei aller fleste intervju vart transkribert same dag eller dagen etter intervjuet. Under arbeidet med transkribering lytta eg til lydopptaka og skreiv ned alt som vart sagt i eit dokument. I arbeidet med transkribering er det viktig å vere medviten måten ein transkriberer på. Det at informanten brukar tid på å svare på spørsmål eller leiter etter rette orda å bruke, kan vere viktig i analysen av data (Tjora, 2021).

Med dette i minnet starta eg transkribering. I byrjinga forsøkte eg, å for halde meg så nøytral som mogeleg, å skrive sitat mest mogeleg ordrett. Likevel oppstod det situasjonar som måtte vurderast. I enkelte av intervju brukte informanten lang tid på å formulere seg. Då forsøkte eg å attfortelje det på ein slik måte at det vart synleg i transkriberinga, samstundes som totalresultat var leseleg og eg kunne arbeide vidare utan for store distraksjonar. Det er vanskeleg å gje alle detaljer frå munnleg til skriftleg form, gjennom transkripsjon og notasjon på ein fullstendig objektiv måte (Tjora, 2021, s. 185). Dette prøvde eg å vere bevist slik at ikkje vala eg tok i transkripsjonsprosessen skulle påverke resultatet i alt for stor grad. Ei vurdering som då måtte gjerast var kor vidt eg skulle skrive sitata ned på dialekt eller endre dei til nynorsk. Lenge tenkte eg å behalde dei på dialekt for å bevare mest mogeleg autentisitet i sitata. Etterkvart i transkriberinga innsåg eg likevel at dersom eg skulle sikre anonymisering og forskningsetikk i oppgåva best mogeleg, måtte eg fjerne nokon av dei mest utprega dialektorda. For å gjere dette på ein mest mogeleg ryddig måte, valde eg å endre dialekt til nynorsk i det ferdige transkriberingsresultatet som vert presentert her. Å skulle endre

alt det transkriberte materialet hadde medført ein alt for stor jobb, difor er det berre transkriberingsmaterialet som er med i oppgåva, som er skrive om nynorsk.

Eit viktig prinsipp i transkribering er å vere nøyaktig, samtidig som ein må passe på at informanten ikkje utleverer seg sjølv (Tjora, 2021, s. 186). Nokon få gongar i intervjuet nemnte enkelte av intervjuobjekta opplysningar som kunne vere med å identifisere dei. Dette var ting som namnet på avdelinga, kommunenamnet eller namn på kollegaer/samarbeidspartnarar. I desse tilfella valte eg å anonymisere opplysningane under transkriberinga. Dette gjorde eg ved å setje inn ein parentes i teksten. Til dømes skreiv eg (Namn), for å tydeleggjere at det er sensurert eit namn. På denne måten fekk eg med mest mogeleg av samanhengen i setninga, utan at det faktiske namnet kom med.

3.6 Koding

Mot slutten av intervjuperioden starta eg arbeidet med å kode materialet. Nokre av intervjuet var det ganske lang tid mellom, og eg starta difor koding av dei første intervjuet før eg var heilt ferdig med heile intervjuprosessen. Eg vurderte å nytte meg av ei programvare i forbindelse med koding, men etter samtale med rettleiar valde eg å heller kode manuelt. Dette fordi masterprosjektet var tidsavgrensa og vi fann ut at det var meir hensiktsmessig for meg å bruke tida på faktisk koding, i staden for å bruke den på å lære meg ei ny programvare. Kodinga gjekk føre seg ved at eg hadde det transkriberte intervjuet ope på dataskjermen parallelt med at eg hadde eit nytt dokument ope, der eg samla dei aktuelle kodene. Eg hadde også eit papireksemlar av intervjuet tilgjengeleg slik at eg kunne gjere raske notat eller berekningar undervegs i arbeidet dersom eg hadde behovet for det.

Eg ønskte ei mest mogeleg empirinærkoding, dette for å sikre at empirien i størst mogeleg grad reflekterer det informanten uttrykker, utan for mykje innverknad frå forskaren (Tjora, 2021, s. 218). I empirinærkoding legg ein opp til at kodene skal reflektere det informanten faktisk seier. Ein kan på denne måten risikere å sitje igjen med utruleg mange koder til slutt, noko som kan verke avskrekkande. Samstundes vil det positive med denne typen koding vere at ein opnar opp for alt informanten har å kome med, og på det viset kan ein sikre at alle relevante funn faktisk kjem med vidare til analysen (Tjora, 2021). Denne empirinære kodinga var utgangspunktet då eg starta arbeidet med koding. Ein del av kodene eg brukte kunne eg nytta igjen i alle, eller mange, av intervjuet. Mange av kodene vart berre nytta ein gong. Sjølv om eg hadde empirinærkoding som utgangspunkt, vil eg ikkje sei at eg nytta meg reint av denne modellen.

Eg hadde både ein intervjugaid som gav føringar, samt hadde lest ein del teori som hadde gjort at eg hadde utforma tankar om kva slags fenomen som kom til å dukke opp i datamaterialet. Dette gjorde at det var vanskeleg for meg å legge forforståinga heilt bak meg i kodeprosessen. Fleire gongar i arbeidet merka eg, at heller enn å bruke eit empirinært kodenamn, hadde eg gjeve sitatet eit kodenamn ut i frå mine eigne føresetnader eg hadde som forskar. Dei gongane eg vart merksam på dette forsøkte eg å endre til ei empirinær kode, men ettersom eg ikkje alltid fekk det til, vil eg sei at eg var inspirert av den empirinære kodinga, men ikkje nytta Tjora sine prinsipp slavisk.

Undervegs i arbeidet har eg tatt inspirasjon frå Tjora (2021) sin stegvis deduktive-induktive metode, eller SDI-modellen. Her startar ein med datamateriale og jobbar seg «oppover» til teori. Samstundes jobbar forskaren deduktiv ved at ein tek utgangspunkt i

teori og går tilbake «nedover» for å undersøke datamassen. På dette viset bevegar forskaren seg stadig oppover og nedover i prosjektet (Tjora, 2021, s. 20). Gjennom denne måten å arbeide på, kan ein sikre systematisk framgang i prosjektet samstundes som ein stadig bearbeidar datamaterialet refleksivt. For å gjere forskinga refleksiv, må vi reflektere over tolkinga av datamaterialet og kva som påverkar den (Tjora, 2021, s. 278). Det vil altså seie at forskaren må gjere ei tolking av si eiga tolking, slik at ein er sikker på at ein får med seg alle dei relevante funna og får sett dei i samanheng med teori. På dette viset fungerer dei deduktive trinna som kontrollmekanismer, der eg stiller kritiske spørsmål til eigne framgangsmåtar undervegs i prosessen (Tjora, 2021). I denne forskingsprosessen har SDI-metoden til tider vore ein arbeidsmetode eg har hatt i bakhovudet som inspirasjon, andre gonger har det vore ein aktiv del av arbeidet.

Etter det innleiande arbeidet med koding av intervjua, starta eg jobben med å kodegruppere dei, noko eg skildrar meir detaljert i analysekapittelet. Kort forklart hadde eg på førehand nokre tankar om tema eg ønskte å finne svar på gjennom forskinga. Dette var tema som også kom fram i intervjugaiden, noko som gjorde at eg følte meg relativ trygg på at eg ville finne tilstrekkeleg data som omhandla desse tema. Under kodeprosessen hadde eg desse i mente som overordna rubrikkar, men var også open, i høve til ei empirinær tilnærming, for at eg kunne finne enda fleire tema. Eg koda meg igjennom alle intervjua ein gong, før eg satt saman dei ulike kodene til kodegrupper. Eg samla koder, kodegrupper og tema saman i eit eige dokument som eg kalla «Oversikt over kodar». Utdrag av denne oversikta vert presentert i tabell 2 under resultatdelen av oppgåva. Denne oversikta gav meg eit godt utgangspunkt for vidare analysearbeid.

3.7 Forskingsetikk og personvern

Ettersom forskingsprosjektet vart gjennomført gjennom direkte intervju, var det fleire etiske aspekt opppe til vurdering. Informasjonen eg samla inn, vart anonymisert før eg brukte den i oppgåva. Likevel var prosjektet meldepliktig til NSD (Norsk senter for forskningsdata, no SIKT), fordi eg samla inn personopplysningar digitalt i form av lydopptak, noko som utløyser meldeplikt i høve til personopplysningslova. Desse opplysningane vart i tråd med reglar og retningslinjer både frå NSD/SIKT og NTNU handsama forsvarleg, og anonymisert før dei vart nytta i oppgåva.

Gjennom heile forskingsprosjektet hadde eg fokus på å oppbevare personopplysningane på ein forsvarleg måte (Tjora, 2021). Dette løyste eg ved å alltid oppbevare kontaktopplysningane separat frå intervjumaterialet. På den måten sikra eg størst mogeleg grad av anonymitet – også undervegs i prosjektet. Lydopptak gjennomførte eg gjennom diktafonappen Nettskjema, der opptaka vart sendt til ei sikker nettside der dei kunne lyttast til.¹ Lydopptaka merka eg med dato og klokkeslett, i staden for å bruke personopplysningar. Når eg starta transkriberinga merka eg alle dokumenta med dato og klokkeslett, og merka dei i etterkant informant 1, 2, 3 osv. Ingen andre enn eg veit kva informant dei ulike informantnummera refererer til. Eg sikra personvern ytterlegare ved at eg under transkriberinga strauk enkelte utsegn, dersom informanten sa noko som kunne vere med på å avsløre kven dei var.

Det var ikkje snakk om særlege kategoriar personopplysningar (sensitive opplysningar) som vart samla inn. Informasjonen som vart samla inn bestod av namn, arbeidsstad, e-post-adresse og lydopptak. Informantane vart informert om dette i eit informasjonsskriv som eg sendte på e-post samtidig som eg bad dei om å vere med i forskingsprosjektet.

¹ Sjå nettside <https://nettskjema.no/> Besøkt 10.10.2023

Inkludert i informasjonsskrivet var der også eit samtykkeskjema, samt informasjon om at deltakarane kunne trekke tilbake samtykket sitt dersom dei ønskte det. Skrivet vart som nemnt også gått gjennom i forkant av alle intervju, etterfølgd av at informanten underteikna samtykkeerklæringa.

Som tidlegare skrive, har eg på grunn av mine erfaringar frå feltet ein del forforståingar. For å sikre at desse ikkje påverka forskinga mi, har eg gjennom heile prosjektet forsøkt å vere dei bevist, for å sikre at eg gjennomfører prosjektet på ein forsvarleg måte til tross for desse forforståingane. Når det gjeld rolla mi som forskar opplever eg at eg i intervjusituasjonen i liten grad påverka resultatet som kom fram utover at intervjuet som sosial situasjon alltid er prega av relasjonen som vert etablert mellom forskar og informant (Tjora, 2021, s. 133). Eg kom hos dei fleste informantane inn som ein heilt ukjent, og stod ikkje i nokon relasjon til informantane. Nokon få av informantane hadde eg kjennskap til, gjennom tidlegare arbeid i helsevesenet, men eg vurderer dette til å vere i så liten grad at heller ikkje dette påverkar integriteten i prosjektet.

3.8 Styrkar og svakheiter ved val av metode

Som ved andre forskingsmetoder er det både styrker og svakheiter ved djupneintervju. Eit av dei viktigaste momenta i forskning er ikkje å finne den beste forskingsmetoden, men å finne den forskingsmetoden som passar best til det aktuelle prosjektet og forskingsspørsmåla. I mi forskning landa eg på at eit kvalitativt forskingsprosjekt med djupneintervju som metode var det som ville passe best. Det var fleire grunnar til det. Først og fremst ønskte eg å forske på erfaringar knytt til det å vere leiari i den belastande perioden rundt ferieavvikling. Det at djupneintervju opnar opp for relativt frie samtalar rundt eit tema (Tjora, 2021), vart for meg eit av dei viktigaste argumenta for å velje denne metoden. Hovudargumentet for dette valet var eit ønske om å nytte meg av ei intervjuform som gav tilstrekkelege tid for at informanten skulle oppleve seg trygg nok til å vere open om tema som for enkelte kan følast nærgående eller belastande.

Trass dei mange positive sidene ved metoden er det også fleire negative sider som er verdt å nemne i ein slik kontekst. For det første er det viktig å nemne forskarens subjektivitet som ei mogleg svakheit ved metoden. I motsetning til ei kvantitativ analyse vil forskarsubjektiviteten i eit djupneintervju kunne gjere seg gjeldande ved fleire av ledda i forskingsprosessen. Både i designet av prosjektet, dataanalysen og tolkinga gjer forskarsubjektiviteten seg gjeldande (Tjora, 2021, ss. 38-39). Det er difor svært viktig å vere merksam på dette, slik at ein i størst mogleg grad ikkje let seg farge av denne forskarsubjektiviteten – og dei forforståingane ein tek med inn i prosjektet. Det er også viktig å presisere at det i denne typen intervju, er intervjuobjektet sine subjektive meiningar vi får svar på (Tjora, 2021). Det vil altså seie at ein skal vere forsiktig med å trekke slutningar til andre kontekster. Mange synspunkt kan gje ein peikepinn på korleis også andre leiariar opplever ferieavvikling, men funna er ikkje statistisk representative. Ein måte eg har motverka denne subjektiviteten var å jobbe godt med utvalskriteria, og nytte eit breitt utval. Dette vert på mange måtar eit paradoks, for ønsket om mange informantar er ofte ikkje overkommeleg med denne forma for djupneintervju då det rett og slett vert for tidkrevjande. Det er likevel viktig å huske på at uansett kva ein set inn av tiltak, vil informantane kome med subjektive meiningar, og som forskar må ein heile tida vere bevist på dette.

Ei anna utfordrande side ved djupneintervju er at ettersom intervju i så stor grad opnar for samtale kan ein risikere at samtalen går langt utover det forskaren først hadde tenkt. Dette kan ha både positive og negative konsekvensar. På den eine side er det positivt då

det kan kaste lys over nye og nyttige aspekt som forskaren ikkje har forventa. På den andre sida kan det føre til at intervjuet bevegar seg langt utover dei rammene forskaren ønsker (Tjora, 2021). Informanten kan ha synspunkt som dei meiner er svært relevante, men som frå forskaren si side ikkje er nyttige inn mot prosjektet. I slike situasjonar kan det både føre til meirarbeid for forskaren, då dei må gå gjennom all informasjonen å jobbe med å finne relevante funn. Det vil også kunne føre til at den tilgjengelege tida til intervjuet blir brukt på tema som ikkje er særleg relevante og at dei tema som kunne vere relevante vert sett til side. Til tross for desse negative konsekvensane som kan oppstå, må ein i eit djupneintervju legge til rette for denne typen openheit. Utan det vert samtalen så snever at forskaren vil risikere å ikkje finne noko ny informasjon i det heile.

Styrkane og svakheitene ved ei forskingsmetode vil ein kunne debattere i det uendelege. Difor har eg her berre trekt fram dei styrkane og dei svakheitene som har gjort seg mest gjeldande i akkurat dette forskingsprosjektet. Det viktigaste for meg var å velje ei metode som gav rom for informantane til å snakke rimeleg fritt om situasjonen slik dei opplever den. Når eg hadde bestemt meg for det, falt valet fort på djupneintervju. Med svakheitene eit djupneintervju medfører, måtte eg ta ulike omsyn for å få eit best mogeleg resultat. Dette har eg forsøkt gjennom å vere merksam på metoden sine svake sider, og gjennom å arbeide godt med forarbeid slik at føresetnadene i størst mogeleg grad var sett.

4 Resultat

Etter prosessen med innhenting av informasjonen gjennom intervju, starta analysearbeidet. Analysen starta med å setje kodene saman i overordna kodegrupper.

I forkant av kodeprosessen hadde eg enkelte tema eg ønskte å ha spesielt fokus på, og dette var dei same tema som danna grunnlaget for intervjugaiden. Likevel forsøkte eg under kodinga å holde meg så «empirinær» som mogeleg (Tjora, 2021, s. 218). Slik at kodegruppene reflekterte det informantane sa, og at eg ikkje berre «tematiserte» innhaldet ut i frå mi eiga forforståing. Arbeidet med kodegruppering var tidkrevjande og utfordrande. Ettersom det var viktig for meg å passe på at ingen viktige funn vart tilsidesett eller gløymt, brukte eg ei heil stund både på sjølve kodinga og på danne dei overordna kodegruppene. Til slutt endte eg med ti overordna kodegrupper. Kodene eg laga forsøkte eg å knytte så tett på empirien som mogeleg. Likevel kunne ein i etterkant sjå at nokon av dei var meir opplagte enn andre. Dette er ikkje uvanleg. Sidan eg hadde bygd opp ein intervjugaid med tema som var spesielt aktuelle for forskingsspørsmåla er det ikkje veldig overraskande at enkelte av kodene også spegla desse tema til ein viss grad. Likevel, ettersom eg koda ut i frå empirien, dukka det også opp fleire funn eg ikkje hadde venta på førehand. Dette var funn som var interessante for forskinga fordi dei belyste temaet frå vinklar som ikkje var venta, men likevel var verdifulle for å forstå totalsituasjonen til leiarane. Eit døme på dette er temaet pasienttryggleik og avviksregistrering. I intervju dukka det opp fleire moment om korleis sommaren påverka ikkje berre pasienttryggleiken, men også tilsettryggleiken, altså tryggleikssituasjonen til dei tilsette. Sidan begge deler er relevante tilhøve dersom ein skal sjå på den totale tryggleiken på ei sjukeheimsavdeling, vart det viktig å trekke desse funna inn i analysen og gje dei ei eiga overordna kodegruppe.

I presentasjonen av materialet under nyttar eg pseudonym på informantane mine, som vist i tabell 1. Forbokstaven i pseudonyma korresponderer til kommunen informanten kjem frå. Dei fire kommunane eg har gjort intervju i har eg valt å kalle kommune A, B, C og D. Og ut i frå dette har informantane fått pseudonym, det vil seie at dei informantane som har same forbokstav kjem frå same kommune. Til dømes kjem både Christina og Camilla frå kommune C. Dette valet er tatt for å gjere empirien meir gjennomskinleg og at det skal vere lett å sjå frå materialet om informantane som uttalar seg kjem frå same kommune, eller om utdraga kjem frå ulike kommunar.

Intervju	Pseudonym	Varigheit	Dato for intervju	Kommune
1	Anna	48:52	30. mars	Kommune A
2	Dina	47:40	17. april	Kommune D
3	Amalie	24:51	20. april	Kommune A
4	Christina	44:33	24. april	Kommune C
5	Camilla	29:57	24. april	Kommune C
6	Bodil	38:19	10. mai	Kommune B
7	Bente	43:17	10. mai	Kommune B
8	Dorthea	36:40	6. juni	Kommune D

Tabell 1: Oversikt over informantar i utvalet

Etter å ha koda intervjua, satt eg igjen med ei rekke ulike koder, nokon av kodene var brukt i fleire av intervjua, medan andre berre vart brukt ein gong. For å gjere empirien meir oversikteleg valte eg å kategorisere kodene inn i ti overordna kodegrupper. Nokon av desse bygde på tema frå intervjugaiden slik som *Informasjon om leiar*, *Arbeidsoppgåve/organisering*, *Usynleg arbeid*, *Opplæring/oppfølging*, *Pasienttryggleik*, og *Relasjonar*. Dette var tema som eg var oppteken av, og som det dermed naturleg nok kom fram ein del informasjon om i intervjua. Når kodegrupperinga starta merka eg at ikkje alle kodene passa inn i dei kodegruppene som eg hadde forventa. Fleire av funna eg hadde i empirien var eg ikkje førebudd på, og eg måtte difor lage fleire kodegrupper enn det eg hadde trudd på førehand. Dei kodegruppene eg ikkje hadde sett føre meg, men som vart nødvendig i analysen var *Covid-19*, *Tilsett-tryggleik*, *Motivasjon* og *Utfordringar*.

For å bidra til å gjere analysejobben meir oversikteleg samla eg kodene i eit dokument, der dei var plassert under den kodegruppa som passa. For å illustrere korleis dette vart gjort har eg her teke med eit utdrag av kodeoversikta, der eit utval av kodegruppene er representert, med opptil tre koder under kvar. Denne tabellen er berre eit lite utdrag, då den fulle kodeoversikta er betydeleg større.

Sitat frå empirien	Kode	Overordna kodegruppe
«Det går ikkje heilt an å sei kva tal eg treng, det vil jo handle om behova i avdelinga, kva pasientar har vi her no.» Christina	Anta ferievikarar	Arbeidsoppgåve /organisering
«Ja, då gjer vi det slik at vi har mest overlapping midt på, det er ofte då det knakar mest.» Dina	Overlapping	
«... det er utruleg viktig å legge litt arbeid i ferieavviklinga, og prøve å få turnusen best mogeleg.» Bente	Best mogeleg turnus	
«Eg hadde ei inne på avdelinga som hjelp meg med å legge turnus i år. Og ho sa ho var veldig overraska over at det var så mykje arbeid med det. Ei veke trengte du sju vikarar ei anna trengte du fem.» Bente	Hjelp til turnusplanleggning	Usynleg arbeid
«Eg trur dei veit det er mykje arbeid. Men eg trur ikkje dei veit alt.» Dina	Mykje arbeid	
Trur du dei på avdelinga er klar over arbeidsmengda du legg ned? «Nei det trur ikkje eg, kort og godt.» Bodil	Tilsette si oppfatning	
«Det er jo masse kurs som vi oppfordrar dei til å ta. Men vi ser jo det at vi treng gjerne ferievikarar som er operative relativt fort etter dei er ferdige på skulen» Bente	Operative ferievikarar	

<p>«Dei får opplæring i avvikssystem på lik linje med alle andre. Og opplæring i korleis dei skal sende avvik, og opplæring i kva som det er viktig å melde avvik på. Og at det er viktig å melde avvik.» Bodil</p>	Opplæring avviksregistrering	Opplæring/oppfølging
<p>«Eg har sett opp mentorar. Det begynte vi med i fjor sommar for vi hadde ikkje det.» Dina</p>	Mentor	
<p>«Eg trur jo utan at eg har leita, at det er kanskje meir naturleg for ein fast tilsett å melde eit avvik...» Christina</p>	Melde avvik	Pasient-tryggleik
<p>«Det er jo ein litt sann uro. At du veit at periodar er svakare enn ein ønsker.» Amalie</p>	Svakare periodar	
<p>«... tryggleiken kan vi ikkje la det gå utover.» Dorthea</p>	Ikkje utover pasient-tryggleiken	
<p>«Det er noko vi har snakka mykje om sist sommar. Kva skal vi gjere for at det skal opplevast trygt å godt å ha ansvar for, til dømes, heile sjukeheimen.» Camilla</p>	Aleine som sjukepleiar	Tilsett-tryggleik
<p>«Det blir ikkje noko godfølelse for dei som må på jobb når ein går underbemanna og dei er få med fagutdanning på jobb samtidig, og dei kanskje manglar sjukepleiarar og det er dårlege pasientar. Det er med på å skape usikkerheit, eller utryggheit.» Anna</p>	Underbemanning	
<p>«Ja det er klart ansvaret vert jo mykje større vist ein berre ein eller to kjende på jobb i avdelinga.» Bente</p>	Større ansvar for dei tilsette	
<p>«...det viktigaste eg gjer det er å ta vare på folk, og behandle folk skikkeleg for det er det som gjer at pasientane våre får gode tenester.» Christina</p>	Ta vare på folk	Relasjonar
<p>«...det er klart det er viktig at dei er trygge på meg, og visa versa, både for å kunne gi beskjed vist det er noko gale som har skjedd, eller vist det er noko dei er utrygge på.» Camilla</p>	Relasjonen påverkar tryggleiken	
<p>«Mi oppleving er iallfall at vi har ein god relasjon, og at dei kan komme å snakke med meg om det er noko. Og det får eg jo</p>	God relasjon	

tilbakemelding på også» Bente		
«... eg må gjere veldig mykje, så det er klart ein kan føle seg litt einsam, det kan ein» Dina	Einsemd	Motivasjon
«Når du først byrjar så dett du ned i ei boble, og då synest eg det er kjekt, men akkurat no i oppstarten er det tungt.» Anna	Turnus- planlegging	
«Men det som motiverer eigentleg det er jo folk, altså kontakt med folk og masse kjempeflinke dyktige tilsette.» Christina	Folk motiverer	

Tabell 2: Utdrag frå kodetabell

Nokon av dei mest overraskande funna førte til at eg måtte legge til fleire koder og kodegrupper eg ikkje hadde sett meg føre i det heile tatt. Dei kodegruppene som kom mest overraskande på meg var *Covid-19*, *Tilsettryggleik*, *Motivasjon* og *Utfordringar*. Behovet for desse kodegruppene gjorde seg synlege når eg etter å ha kodegruppert alle intervjuar satt igjen med fleire utsegn om tema som ikkje var med i intervjugaiden.

Nokre av kodegruppene har enkelte overlappingar, ettersom informantane i enkelte situasjonar kom med utsegn som omhandlar fleire forskjellige tema samstundes. Eit døme på dette er kodegruppa eg valte å kalle *Utfordringar*. Ofte snakka informanten om utfordringar knytt til spesielle tema, og eg kunne kodegruppere sitatet saman med det temaet. I andre tilfelle nemnte informanten heilt nye utfordringar knytt til ferieavvikling, eg såg meg difor nøydd til å lage ei eiga kodegruppe til dette for å sikre at ikkje verdifull informasjon gjekk tapt. Storleiken på kodegruppene varierer. Nokre av tema var veldig konkrete og rikholdige, andre tema hadde ikkje informantane så mykje å seie om. Andre tema var meir omfattande der eg etterkvart enda opp med mange koder fordi temaet vart gjennomgått i detalj. Det varierte også veldig frå informant til informant kva dei hadde å kome med av informasjon. Enkelte var direkte og svarte kort, og ville ikkje utdjupe. Andre utdjupa alle tema, medan mange hadde nokre få tema som verka å engasjere dei meir, der dei fortalte mykje. Og så hadde dei ikkje så mykje å føye til når det gjaldt andre tema.

I slutten av kvart intervju opna eg også for ein fri samtale der eg spurte om det var noko meir dei ville leggje til, som vi ikkje hadde snakka om før. Mange nytta anledninga til å understreke noko dei tidlegare hadde sagt, medan andre trakk fram heilt nye utfordringar, som starta samtalen igjen, for å vere sikker på at eg hadde fått skikkeleg tak på det dei meinte.

Gjennom empirien søker eg å belyse korleis avdelingsleiarar arbeidar med og opplever eigen situasjon i forbindelse med ferieavvikling i sjukeheim. Med bakgrunn i forskningsspørsmåla skal vi først undersøke kva slags konkrete arbeidsoppgåver avdelingsleiar har i forbindelse med ferieavvikling. Videre skal vi sjå på korleis opplæring og oppfølging av ferievikarar vert gjennomført på avdelinga. Deretter skal vi analysere korleis den totale tryggleiken på avdelinga vert oppfatta av avdelingsleiarane gjennom sommaren. Til slutt syner eg korleis avdelingsleiar opplever relasjonen til dei tilsette, og korleis dette kan påverka arbeidssituasjonen.

4.1 Arbeidsoppgåve og organisering

I denne delen skal vi sjå på element frå empirien som kan bidra til å svare på forskingsspørsmålet *Kva er avdelingsleiar sine arbeidsoppgåver i forbindelse med ferieavvikling?*

I materialet kjem det fram fleire arbeidsoppgåver avdelingsleiar har i samband med avvikling av ferie. Arbeidsoppgåvene fordeler seg frå reint administrative oppgåver, til meir mellommenneskelege oppgåver der avdelingsleiaren må forsikre seg om at ingen ting vert gløymt, og at alle ferievikarane er i stand til å gjennomføre dei oppgåvene dei vert sett til. Fleire av informantane peika også på ei aukande utfordring i høve til rekruttering. Dei peika også på fleire og fleire byråkratiske oppgåver som trekk tida vekk frå den relasjonelle delen av arbeidet deira.

Lat oss fokusere på nokre moment som var med på å prege arbeidsoppgåvene til avdelingsleiarane. Frå empirien trekk eg fram og drøftar element frå fire forskjellige kodegrupper, *Informasjon om avdelinga/organisering*, *Covid-19*, *Usynleg arbeid* og *Utfordringar*. Dei fleste momenta eg drøftar kjem frå den overordna koda *Informasjon om avdelinga/organisering*. Ettersom dette vart ei stor kodegruppe har eg i framvisinga av empirien valt å dele denne kodegruppa opp i mindre grupper. Desse gruppene er *Rekruttering*, *Planlegging av turnus*, *Tre-delt sommarferie*, *Etterarbeid etter ferien*, og *Byråkrati*. I det følgjande skal eg gå gjennom desse momenta etter tur, for til slutt å sjå på korleis dei totalt sett svarar på forskingsspørsmålet.

Rekruttering:

Gjennom intervjuja kjem det fram at mange informantar har hatt utfordringar med rekruttering av ferievikarar. "Vi har lite, vi har fleire enn i fjor, men det var ikkje noko jubelbrøl", fortalte Anna. Utsegn som dette var gjentakande frå fleire av informantane. Dei peikar på at rekruttering har vorte dårlegare gjennom fleire år.

Nokon meinte at ein del av årsakene til dette var konsekvensar etter Covid-19-pandemien. Enkelte såg utviklinga som eit direkte resultat av pandemien. Anna sa det slik:

"Det dei andre leiarane også seier til meg, er at ein kan i grunnen skilje før og etter korona. Det er heilt annleis no. Og det er sikkert i tråd med utviklinga i samfunnet også generelt..."

Videre peikar ho på medieomtalen av helseyrka gjennom pandemien. Helsearbeidarar fekk "klapp på skuldra", men ikkje noko meir. Etterkvart i pandemien kom det også fleire negative medieomtalar, der yrket vart beskrive som utakknemleg og utruleg tungt. I dette høvet meinte informanten at det i det heile satt fagfeltet i eit dårleg lys. Det var mykje arbeid under pandemien, men tilhøva er ikkje slik lenger. Likevel heng medieomtalen igjen. Amalie trekk fram at dei under pandemien hadde greitt med vikarar: "...under korona hadde vi faktisk god tilgang på vikarar blant nordmenn. For då var det ingen som kunne reise og då kunne dei like gjerne jobbe". Ho legg altså vekt på at endringa ikkje skyldast pandemien i seg sjølv, men den fridomen arbeidstakarane fekk tilbake når restriksjonane letta.

Eit anna moment som kom fram som eit hinder i rekrutteringa, var vikarane sitt ønske om ferie. Fleire informantar fortel om ein situasjon, som på få år har endra seg frå å vere prega av mange ferievikarar som ville jobbe i lengre periodar, til ein situasjon der ferievikarane er mindre tilgjengelege; dei ønsker meir ferie sjølv, og avsluttar

sommarjobbinga tidlegare enn det som var vanleg tidlegare. Ein av informantane som la vekt på dette var Anna: "Ikkje berre hadde vi lite vikarar, men dei skulle ha ferie også". Spesielt framheva enkelte informantar problem med å skaffe fagfolk til å arbeide i ferien. Amalie var ein av dei informantane som la vekt på faglært personale: "Eit dilemma i forhold til ferieavvikling, er jo det at vi har enda mindre fagfolk som ønsker å jobbe i ferien. Og vi ser det jo egentleg heile året i forhold til utlysingar av stillingar. Enten det er som helsefagarbeidar, eller kanskje spesielt sjukepleiarar, at det er vanskeleg å få søkarar, også til faste tilsette".

For å løyse problemet med ferierekruttering generelt, og sjukepleiarmangel spesielt, opplyste fleire av informantane at dei måtte bruke sjukepleiarar frå vikarbyrå. Dei som brukte denne løysinga var tydelege på at det ikkje var ei ideell løysing, men at det var det einaste alternativet dei hadde. Dei påpeika at utfordringa med bruk av vikarbyrå var at dei fekk inn vikarar som ikkje kjende pasientane. Dorthea trekte også fram at mange av vikarane dei fekk frå byrå var sjukepleiarar som aldri hadde jobba i Norge før, og det gav fleire utfordringar, både med tanke på språket og knytt til kulturelle skilnader.

I enkelte av kommunane eg gjennomførte intervju hadde dei sett seg nøydd til å sjå på utradisjonelle verkemiddel for å få feriekabalen til å gå opp. Ein av desse løysingane var kompensasjon for faste tilsette som valte å utsette deler av ferien sin til utanfor hovudferiebolken. Ordninga gjaldt også for ferievikarar, dei fekk kompensasjon om dei jobba eit gitt tal veker i løpet av sommaren. Informantane som nemnte denne løysinga verka optimistiske til den kommande sommaren. Som Camilla uttrykte det: "...eg tenkjer det er jo ei gulrot som kan passe for nokon og ikkje for alle".

Planlegging av turnus:

Når informantane beskriv arbeidsoppgåvene sine i forbindelse med ferieavvikling, starta jobben ganske lik for dei fleste. Dei fortel om eit forarbeid prega av å finne ut av *når* dei faste tilsette ønsker å ta ut ferie, etterfylt av kva slags behov dei då har for vikarar. Fleire starta rekrutteringsprosessen tidleg. Dette kunne mellom anna vere å kontakte tidlegare vikarar. Som Amalie forklarte det: "Vi sender ofte ei melding for å høyre om dei er interessert, dei som har vore før". Dei kunne også forsøke å skaffe vikarar på andre måtar, til dømes gjennom byrå, slik vi såg over. Når bemanninga var nokon lunde på plass gjekk arbeidet med å planlegge den konkrete turnusen vidare. Informantane skildrar ein 'fleksiturnus' som bygger på grunnturnusen, men der dei legg inn alle endringane som er nødvendige. Amalie forklarar: "Det er ikkje alt som vert optimalt på ein ferieturnus. Men dette handlar i stor grad om å gi og ta, og vi har stort sett god dialog med dei tilsette". Dei fortel at dei i fleksiturnusen må gjere enkelte endringar der tilsette blir flytta litt på i forhold til dei vaktene dei vanlegvis har. Dette kan vere å bli flytta frå tidleg vakt til seinvakt, eller motsett. Camilla framstiller dette som nødvendig for å sikre ei betre fordeling av faste tilsette på alle vakter: "dei fleste vil ha ferie, og lange feriar, og då må dei også yte meir i andre enden...".

Informantane vart også spurt om der var eventuelle spesielle omsyn dei måtte ta i turnusplanlegginga, og om dei tilsette var klar over desse tilpassingane, og arbeidet det medførte for avdelingsleiarane. Til svar på det spørsmålet hadde Christina følgande å sei: "Ja det er det jo, det er klart at det med fagdekning, det er jo dei tilsette for så vidt klar over trur eg, men det er klart at eg må ha større bevisstheit på det, enn det dei må. For dei ser på ein måte sin arbeidskvardag, men eg må på ein måte ha forsvarleg drift her. Også er det jo noko med å ha personar som du veit er stabile. Du kjenner jo tilsette og der det kan vere tendens til fråvær så må du jo kanskje ikkje lage ei krise dersom det blir eit sjukefråvær da. Så ja, det er mange element du må planlegge ut i frå eigentleg."

Når turnusplanlegging vart diskutert, peikte fleirparten av informantane på at det største omsynet var at avdelinga var fagleg forsvarleg. Dei fleste meinte dei tilsette var klar over dette, men enkelte peika på at dei ikkje trudde dei tilsette var klar over kor mykje tid som faktisk gjekk med til det. Amalie peika også på utfordringar med forståing i spenninga mellom krava til kva som er fagleg forsvarleg – og dei tilsette sine ønske. Ho uttrykte det slik: "Eg har jo ansvar for at det skal vere fagleg forsvarleg, innimellom så må ein jo kanskje ta upopulære avgjerder".

Det kom også fram enkelte andre omsyn avdelingsleiarane måtte ta når dei planla sommarturnusen. Enkelte av desse var lettare å tilpasse. Når dei vart spurt om svangerskapstilrettelegging spesifikt, svarte fleire av informantane at dette ikkje i stor grad var noko dei måtte leggje til rette for. Christina drog likevel fram at slike ting vert lettare dersom den det gjeldt er open med sine kollegaer, noko informanten meinte dei tilsette var flinke til. På det viset oppnådde både den enkelte tilsette og avdelingsleiaren meir forståing for eventuell tilrettelegging. Informantane vart også spurt om tilpassingar grunna sjukemelding. Dina fortalte generelt om at det å leggje til rette for deltidsarbeid eller tilpassa arbeid under sjukemelding var ein stor og viktig del av jobben. Men det utmerka ikkje seg som noko særleg fokus i samanheng til sommarturnusen. Fleire andre informantar nemnde at det ikkje var eit tema i arbeidet med sommarturnusen, ettersom sjukemeldingar som regel kom i sisteliten og at det difor i liten grad kunne planleggast for.

Nokre få trekte også fram at dei brukte tid i planlegginga på å legge opp ein turnus som var optimal med tanke på kven som arbeider saman. Som Bodil sa det: "... i forhold til kven som kan gå litt i lag, og korleis avdelinga er, det bør vere nokon som er ganske godt kjent med dei fleste." Det var som sagt eit fåtal av informantane som nemnte noko om dette i forbindelse med ferieplanlegginga. Noko som kan tyde på at dette ikkje er ei form for tilrettelegging som fleirtalet brukar tid på.

Tre-delt sommarferie

Eit moment informantane hadde veldig sprikande meiningar om var oppdeling av ferien. Fleirtalet av avdelingane der forskinga mi vart utført hadde delt opp ferien i to bolkar, på fire veker. Litt under halvparten hadde delt opp ferien i tre bolkar, på tre veker. Alle dei informantane som hadde to-delt ferie på sine avdelingar var nøgde med denne løysinga. Dei trakk frem fleire argument for at den feriemodellen dei hadde var optimal. Christina uttrykte at det fyrst og fremst handla om kva dei tilsette ønskte, og så lenge dei hadde eit ønske om fire veker ferie ville ho forsøke å leggje til rette for det. Dorthea meinte at det var nødvendig for feriefølelsen å få fire veker samanhengande. Og Bente trakk fram at ferieturnusen vart meir overkomeleg då ettersom den strekte seg over åtte veker i motsetning til ei tredelt ordning der ferien varer lenger. Christina peika på at ho sjølv sagt hadde merka seg at fleire andre kommunar hadde gått over til tredelt sommarturnus, men at ho synest det var vanskeleg å ta stilling til kva som var den beste løysinga, ettersom ho sjølv berre hadde prøvd todelt.

Av dei informantane som hadde tre-delt sommarturnus var det store sprik i informanten si oppfatning av situasjonen. To informantar fortalte om ein situasjon med store utfordringar med å få kabalen til å gå opp. Anna sa følgjande om denne ordninga: "Dersom alt er på plass er det ikkje noko problem, då har du meir fagdekning gjennom sommaren. Men i verkelegheita er det sjeldan slik". Anna gjekk vidare til å skildre ein feriensituasjon som ikkje var budd på å handtere uventa situasjonar. Ho fortalte om ferien frå i fjor der hennar avdeling hadde fått store problem, spesielt med sjukepleiardekning. Når sjukepleiarane hennar var delt inn i tre grupper i staden for to hadde ho færre å

spele på når det uventa skjedde. På hennar avdelinga kom det denne sommaren fleire langtidssjukemelding på sjukepleiarsida, og det enda med at avdelingsleiaren sjølv måtte komme tilbake frå ferie, for å gå vakter på avdelinga. Anna nemnde også at dei hadde hatt store utfordringar med restferie. Når alle tilsette berre tek ut tre veker på sommaren har dei to veker til gode som skal takast ut resten av året. Ho fant at dette var problematisk ettersom avdelinga ikkje har den same tilgangen på ferievikarar resten av året som det dei har i løpet av sommaren.

På den andre sida hadde Dina veldig gode erfaringar med tre-delt turnus. Ho opplevde ein situasjon med meir fast personale og mindre behov for ferievikarar. Ho trakk også fram at det er ei styrke at der er ei pulje med tilsette på midten, og meiner det bidrog til meir stabilitet, og ein betre overlapp mellom dei ulike feriepuljene, slik at dei som kom tilbake frå ferien lettare kunne orientere seg om situasjonen på avdelinga.

Etterarbeid etter ferien:

I intervju vart avdelingsleiarane også spurt om eventuelle arbeidsoppgåver dei hadde i etterkant av ferien. Alle informantane fortalde at det var lite etterarbeid etter ferien. Noko var det rett nok. Amalie, til dømes, nemnde at ho måtte "passe på at det er rett lønstrinn, og rett løn, og alle slike ting". Dei som trakk fram liknande typar etterarbeid meinte det kunne ta litt tid, men ikkje så mykje at det påverka arbeidssituasjonen vesentleg. Anna sa det slik: "Det einaste eg har når sommarferien er over, er å gå over å sjekke kva restferie folk har igjen". Ho peika på at dette kunne utgjere betydeleg med arbeidstimar. Spesielt brukte ho tid på å rekne gjennom kor mange timar kvar enkelt tilsette hadde igjen. Grunnen til at arbeidet tok så mykje tid var at det i turnusarbeid ikkje er like mange timer i kvar veke. Difor må ho rekne timar på sine tilsette og deira ferie, ikkje berre rekne det i dagar og veker. Ho uttrykte også ein frustrasjon over at enkelte tilsette ikkje viste forståing for dette arbeidet. Ho meinte at uansett kor mange gongar ho forklarte at dei måtte rekne ferie i timar, verka enkelte tilsette bestemt på ikkje å vise skjønn for dette. Likevel meinte dei fleste informantane at dei hadde svært lite etterslep av arbeidsoppgåver når ferien var over. På grunn av at alle informantane var samde om at det i svært liten eller ingen grad var etterarbeid etter ferien, kjem vi ikkje til å bruke tid på å drøfte dette punktet vidare i kapittel 5.

Byråkrati:

Eit gjentakande tema hos informantane var aukande byråkrati, Anna trakk fram at "... leiarrolla har gått igjennom ei stor endring, med tanke på arbeidsmengde". Vidare sa ho at dei "... har fått heilt andre krav, det er mykje meir administrativt retta arbeidsoppgåver". Amalie uttrykte dette slik:

"Arbeidsmengda som leiar den tenkjer eg berre aukar på. I forhold til mykje med lovverk og dokumentasjon. Det vert stadig meir administrasjon. Så du får på ein måte ikkje vere så mykje ute på golvet, eller i lag med dei tilsette slik som eg var i starten".

Eit aspekt mange trekte fram var den aukande mengda byråkrati, ettersom det ofte ikkje var tatt høgde for tidsbruken avdelingsleiaren brukar på dette. Enkelte peika på at avdelingsleiarar i liten grad har blitt "kjøpt fri" frå arbeidsoppgåver, i takt med at nye arbeidsoppgåver har kom til. Dina påpeika at ho hadde hjelp til kontorarbeid nokon timar i veka, men at det ikkje var tilstrekkeleg, samanlikna med mengda arbeidsoppgåver ho faktisk hadde. Fleire informantar nemnde at dei synest det er uheldig med den aukande tidsbruken til administrative oppgåver, og at det går ut over dei mellommenneskelege leiaroppgåvene. Spesielt i hektiske periodar slik som i forkant av, og under, ferieavvikling var arbeidstida prega av svært mange administrative oppgåver.

Usynleg arbeid:

Gjennom samtale kom det fram at alle informantane meinte det var "mykje arbeid" å planlegge turnus. Fleire trakk fram at dei i periodar hadde mange fleire timar enn det stillinga deira tilsa. Dina fortel:

"Nei, som leiar har du den løna du har, og du har eigentleg 7,5 timars dagar, men eg jobbar overtid kvar dag. Så eg prøver å få helgene litt fri, men eg sitt her ofte til klokka er halv 5. Det er heilt vanleg, og også til 6-7. Og slike dagar når ein jobbar med turnus eller slike spesielle ting kan klokka ofte bli 8 også".

Dina jobba mykje overtid og meinte at det var ein del av jobben ein berre måtte akseptere. Andre, som ho Amalie, framheva at "det vert jo alltid overtid, men det kan vi jo avspasere, ein eller anna gong. Eller føre det over til neste år, også ballar det på seg". Dei fleste informantane hadde ein slik forståing av situasjonen, der dei var klar over at det var hektiske periodar, men at ikkje alle periodar var like hektiske.

Når informantane uttalar seg om kor vidt dei trudde dei andre tilsette var klar over tidsbruken som gjekk med til planlegging av turnus og ferieavvikling var Bodil klar i sin tale: "Nei, det trur ikkje eg, kort og godt". Fleire av informantane viste også forståing ovanfor sine tilsette og påpeika at dei sjølv også vart overraska. Anna omtalte sitt første møte med arbeidsmengda slik: "Eg heldt på å få sjokk, når eg gjekk inn å skulle gjere det sjølv, kor mykje arbeid det er. Det er mykje å skulle halde oversikt over, at alle skal få ein god turnus".

Amalie meinte at enkelte av dei tilsette var klar over mykje, men ikkje alt:

"Ja, på det jamne så har eg det (forståing), men det er klart at det er ikkje så lett å skjønne kva eg sitt å gjer her på mitt kontor heile dagane. Det må eg ha forståing for, men dei som er inne og skal vere vikarar og gjer ein del av jobben, ser at det er tidkrevjande".

Fleire trakk også fram at kommunikasjon med dei tilsette var viktig for å få forståing for tidsbruken som gjekk til administrative oppgåver. Hos enkelte av informantane vart det også påpeika at relasjonen var betre som eit resultat av at informanten sjølv hadde arbeida på avdelinga. Ein av desse informantane, Anna, uttrykte det slik: "...det trur eg igjen handlar om at eg har jobba her, eg har vore kollega med dei i så mange år at det gjer det lettare å snakke og bli forstått".

Utfordringar:

Avdelingsleierana skildrar jobben dei står i som krevjande. Anna seier dette tydeleg: "Eg såg det når eg gjekk inn, at det er veldig, veldig krevjande å vere leiar. Det er mykje jobb som du ikkje er klar over". Liknande utsegn kom frå fleire av informantane. Videre trakk Anna også fram utfordringar: "Av og til vert eg litt frustrert". Også dei andre uttrykte frustrasjon, men følte ikkje like sterkt på at det plaga dei.

Eit anna moment som går igjen hos informantane er at dei ikkje føler jobben dei gjer vert sett av dei andre på avdelinga. Nokon arbeidsoppgåver opplever dei at tilsette har forståing for, medan andre arbeidsoppgåver er informantane samde om at dei andre tilsette ikkje ser omfanget av. Dina uttrykker det slik: "Eg trur dei veit det er mykje arbeid. Men eg trur ikkje dei veit alt". Dette vert av fleire omtalt som noko ein må tole når ein er leiar, det er slik jobben er.

Ut frå dette ser vi fleire ting som kjenneteiknar avdelingsleiar sine arbeidsoppgåver i forbindelse med ferieavvikling. Dei mest utprega oppgåvene var rekruttering av vikarar og planlegging av turnus. Eit funn informantane var svært usamde om, var kor vidt tredeling eller to-deling av ferien påverka situasjonen og gjennom det deira arbeidsoppgåver. Etter arbeid, etter ferien kan vi med bakgrunn i empirien slå fast at

ikkje påverkar desse avdelingsleiarane i ei slik grad at det vert relevant for forskingsspørsmålet.

Det som i høve til empirien påverkar arbeidet i stor grad, er aukande arbeidsmengde, auka forventningar til byråkratiske og administrative oppgåver, og den store tidsbruken som går med til å handtere desse. Spesielt i arbeid med sommarturnus viser empirien store mengder tidsbruk frå avdelingsleiarar. Den viser også klare utfordringar knytt til at arbeidsoppgåvene deira ikkje er synlege. Fleire av informantane trekk fram lite forståing for dette arbeidet hos dei tilsette. På tross av dette, meiner likevel fleste parten av informantane at det er slik jobben er – og at det berre er noko dei må takle.

4.2 Opplæring og oppfølging

Med bakgrunn i empirien skal vi no sjå nærmare på korleis opplæring og oppfølging vert gjennomført på dei ulike sjukeheimsavdelingane der avdelingsleiarane i utvalet styrer. Gjennom dette skal vi svare på forskingsspørsmål to: *Korleis løyser avdelingsleiar opplæring og oppfølging av ferievikarar?* I dette avsnittet drøftar eg empiri frå kodegruppa *Opplæring og Oppfølging*. For å svare på forskingsspørsmålet skal vi først sjå på kva informantane har å seie om opplæringa generelt, før vi går vidare til korleis opplæring i avviksregistrering vert gjennomført, før vi til slutt ser på korleis oppfølging av vikarane vert gjennomført.

Opplæring:

Av empirien kjem det fram enkelte ulikskapar i opplæringa i dei ulike avdelingane. Mellom anna talet på opplæringsvakter kunne variere frå to-fire. Det varierte også noko korleis dei fordelte opplæringsvaktene mellom dagvakter og kveldsvakter. Kven som gjennomfører opplæringsvaktene varierte også frå avdeling til avdeling. Nokon informantar opplyste at det var forskjellige kvar gong. Det kom heilt an på kven som var på jobb den dagen det passa best. Bodil la fokus på at ho "Forsøker at dei går mest mogeleg saman med same person slik at dei er trygge", men utover dette kunne opplæringa variere. Dei fleste informantane opplyste at det kunne vere stor variasjon inne på avdelinga når det gjaldt kven som tok seg av opplæringa. Nokre av informantane hadde klare føringar for kven som skulle gjere det. Anna opplyste følgjande: "Eg ser til at det er folk som har jobba her lenge som gjennomfører opplæringa.". Bente hadde eit anna perspektiv: "Folk kan vere flinke å jobbe, men ikkje nødvendigvis så flinke til å ta med seg nye eller lære dei opp".

Alle informantane opplyste at dei nytta seg av ulike former for lister for å forsikre seg om at alt vart gjennomgått. Camilla formulerte seg slik "Vi har skjema over ting som skal gåast igjennom, og der må dei kvittere ut ilag med ein som har hatt dei med på opplæring". I tillegg nemnde enkelte informantar også andre former for opplæring. Christina, til dømes, "inviterer inn dei som er nye til eit informasjonsmøte". Her gjekk dei gjennom fleire ting som var viktige for arbeidet: rutinar, kven dei kontaktar ved sjukdom, kva som vert forventa av dei og liknande. Bente nytta også andre former for opplæring, og peika på "...ein del slike e-læringskurs som vi oppfordrar dei til å ta". Når det gjeld avdelingsleiararen si eiga oppleving av opplæringa sprika funna. Fleire trekk fram utfordringar dei har i møte med opplæringa. Dorthea sa dette om situasjonen:

"Vi får inn fleire ungdommar som ikkje har jobba innad i dette yrket før. Som ikkje veit så veldig mykje, som eigentleg står og tvinnar fingrar og lurer på kva dei skal gjere, og må bli bedt om å gjere den minste ting. Nokon lærer fort og tek etter, andre blir stort sett ståande slik heile sommaren, det er dessverre slik det er".

Bente peiker på mangelen på tid til å gjennomføre opplæringa optimalt. Liknande utsegn hadde også fleire andre informantar. Dei la vekt på at ikkje alt vert optimalt ettersom dei treng ferievikarane operative fort, og dermed må gjennomføre opplæringa raskare enn dei skulle ønskt. Ein av informantane opplyste også at dei bevisst utelukka enkelte ting i opplæringa fordi dei trengte å fokusere på det mest grunnleggande, for å forsikre seg om at det var på plass. Trass i utfordringar meinte dei fleste at dei gjorde det beste ut av ein krevjande situasjon. I motsetning til fleirtalet var Bodil ganske positiv til situasjonen: "Eg opplever i grunnen at den fungerer greitt. At dei får den opplæringa dei treng. Vi har ei sjekklister over kva dei skal vere igjennom. Eg opplever at dei fleste føler at dei har fått god opplæring, det gjer eg".

Opplæring – avviksregistrering:

Opplæring innan avviksregistrering varierte på avdelingane. Berre eit fåtal av informantane opplyste at dei gjennomførte systematisk opplæring av avviksregistrering til alle vikarane. Dei fleste informantane opplyste at den opplæringa vert gitt av dei faste tilsette dersom det oppstår situasjonar som skal meldast. Som Dina kortfatta beskrev det: "...dette med avviksmelding, då spør dei eller snakkar med ein fast tilsett". Ein anna informant, Christina, var likevel nøgd med situasjonen: "...eg opplever at vi har ganske like mål. Slik at om det er noko som ikkje er greitt i forhold til pasientane og den kvaliteten dei skal ha. Eller blant kollegaer så seier jo folk frå". Anna var positiv til dei unge medarbeidarane: "...eg er imponert over dagens ungdom, eg synest dei er flinke til å gi beskjed dersom dei føler seg trakka på eller opplever ting urettferdig". Desse to informantane var, som fleirtalet, nøgd med totalsituasjonen. Eit mindretal var mindre nøgde, men sa dei gjorde det beste ut av ein krevjande situasjon. Dorthea uttrykte det slik:

"Ein får ikkje til noko perfekt løysing når dei er her så kort. Og nokon av ferievikarane har meir enn nok med å lære seg dette praktiske arbeidet dei skal gjere til dagleg. Så avvik, det må vi berre ta igjen".

Med dette refererte Dorthea om opplæringa innan avviksregistrering, og var tydeleg på at dette ikkje vart prioritert for vikarar som skulle vere på avdelinga berre gjennom sommaren.

Oppfølging:

Nesten alle informantane opplyste at dei ikkje gjennomførte nokon form for organisert oppfølging av ferievikarar. Nokre hadde lite å seie om temaet oppfølging, andre sa dei forsøkte å vere tilgjengelege i gangane, og spørje både faste tilsette og vikarane sjølv om korleis det gjekk. Dorthea uttrykt det slik: "Ikkje fast. Det er enten at vi ser sjølv at det er behov for noko oppfølging, å ta opp ting, å sjå på ting med enkelte vikarar. Eller at vikarane sjølv ber om det". Ei av avdelingane utmerka seg markant med tanke på oppfølgingsarbeid:

"...eg har sett opp mentorar. Det begynte vi med i fjor sommar for vi hadde ikkje dette... den som er ny får ein mentor som er sin person. Slik at ein kan henvende seg til alle, men det blir hans spesielle person som ein kan føle seg trygg på å spør litt meir om. Og mentoren vil også føle litt ekstra ansvar".

Dina beskriv korleis ho sikra god oppfølging av vikarane gjennom heile sommaren, og at ho er fornøgd med ordninga.

Frå empirien har vi sett at opplæringa på dei ulike avdelingane varierer, men at der er mange like trekk. Alle avdelingane gjennomfører nokre opplæringsvakter og har sjekklister med tema som skal gjennomgåast. Utover dette varierer opplæringa noko frå avdeling til avdeling. Opplæring i avviksregistrering hadde store skilnader, frå systematisk opplæring av alle til opplæring når situasjonen tilseier det, til inga opplæring i det heile tatt. Når det kjem til oppfølging av ferievikarane såg vi dei største skilnadane

mellom informantane sine erfaringar. Dei fleste hadde ingen form for organisert oppfølging, men gjennomførte ved enkelte tilfelle oppfølging når dei såg behovet for det. Ein avdelingsleiar informerte om systematisk oppfølging gjennom heile sommaren i form av ei mentorløysing på avdelinga.

4.3 Tryggleik på avdelinga

I denne delen skal vi sjå på korleis empirien belyser tryggleiken på avdelingane gjennom sommaren. For å få eit godt innblikk i situasjonen er det to kodegrupper vi skal sjå på. *Pasienttryggleik* og *Tilsettryggleik*, og gjennom desse søker eg å svare på det tredje forskingsspørsmålet: *Korleis opplever avdelingsleiar situasjonen for pasienttryggleik gjennom sommaren?*

Pasienttryggleik – avviksregistrering:

Anna forklarte at "det er generelt lite avvik", og dette var ei oppfatning avdelingsleiarane var samde om. Når dei vart spurt om dei merka forskjell mellom avviksregistrering i løpet av sommaren og gjennom resten av året, varierte svara noko mellom informantane. Camilla kunne ikkje talfeste dette, og svarte: "Det har eg ikkje tala på. Eg har ikkje tenkt på det, men min umiddelbare tanke er at vi ikkje gjer det". Ikkje alle var samde og nokre av informantane var usikre, og hadde ikkje merka seg nokon forskjell. Bodil skildra det slik: "Nei, i så fall så må det vere at det er mindre avvik. Fordi vikarane ikkje melder så mykje som dei skal. Det er i alle fall ikkje meir avvik". Dorthea var enda meir sikker i si sak og uttalte at: "det er veldig lite avvik på sommaren. Ferievikarane melder ikkje avvik på same måte som dei faste tilsette".

Pasienttryggleik:

I arbeidet med intervjugaiden var eg interessert i temaet pasienttryggleik. Ut ifrå intervjuet var dette noko avdelingsleiarane også var svært opptekne av. Som Dina uttrykte det: "Eg er opptatt av at det skal vere trygt. Og det skal vere kvalitet, så det vil eg sørge for". Sjølv om det var eit tema informantane var opptekne av, var det ikkje noko dei var særleg bekymra for. Informantane opplyste at dei var fornøgd med pasienttryggleiken, også gjennom sommaren. Bodil sa det slik: "Eg tenkjer generelt, så er den bra, så lenge ein kan ha nokon faste på jobb saman med vikarane. Så opplever eg at tryggleiken til pasientane er bra". Dorthea meinte at sjølv om situasjonen var annleis på sommaren så måtte dei sikre god pasienttryggleik: "...tryggleiken kan vi ikkje la det gå utover". Ein måtte heller gjere kompromiss på andre områder. Informantane var med andre ord tilsynelatande fornøgd med pasienttryggleiken. Ein ting dei likevel uttrykte bekymring for var sjølv kvaliteten på tenestene. Som Camilla sa det: "Eg vil sei at pasienttryggleiken kan vi stå inne for at er god... Men klart kvaliteten generelt er jo lågare enn når det er faste tilsette som er kjent gjennom heile året. Det kjem vi ikkje utanom".

Det at kvaliteten på tenesta var annleis var fleire av informantane samde i. Amalie uttrykte seg slik om kvaliteten på avdelinga: "Den er ikkje så god som vi skulle ønska. Rett og slett fordi du ikkje får inn nok fagleg. Du får ikkje sjukepleiarar som søker og heller ikkje helsefagarbeidarar". Anna gav eit liknande perspektiv: "...Når ein går underbemanna og dei er få med fagutdanning på jobb samtidig, og dei kanskje manglar sjukepleiarar og det er dårlege pasientar. Det er med på å skape usikkerheit, eller utrygghet". Eit interessant moment i desse erfaringane var at sjølv om avdelingsleiarane i liten grad var bekymra for pasienttryggleiken, var der ei anna gruppe som avdelingsleiarane var bekymra for, nemleg dei faste tilsette.

Tilsettryggleik:

Fleire av informantane uttalte at følte at tryggleiken var meir truga når det kom til dei faste tilsette. Med dette meinte dei den tilsette sin trivsel og belastninga dei ofte måtte stå i gjennom sommaren. Dorteia var tydeleg når ho beskrev situasjonen: "Ferie er ikkje kjekt for andre enn dei som har ferie". Fleire hadde mykje å fortelje om korleis situasjonen for dei faste tilsette var gjennom sommaren. Christina uttalte at: "Ein skal ikkje tenkje at vikarane gjer noko feil mot pasientane, men det er klart det blir ei trøttheit og ein slitasje på den som er igjen av dei faste tilsette". Bodil delte dette synet: "...det er klart at når det er mange vikarar på sommaren så blir belastninga på dei faste ofte større". Eller som Camilla uttalte seg: "det er noko anna enn å gå med dei som er kjende på fast basis. Så det kan vere slitne folk på hausten. Og leiarar, slitne leiarar". Dina la vekt på at den tilsette vart ståande mykje aleine: "Du kan vere ganske aleine, og då er det ikkje bra". Dorteia peika på eit konkret problem som kan oppstå på sommaren: "Vi opplever av og til at dei som er fast tilsett held på å springe seg i hel, har det kjempetravelt. Medan vikarane har god tid".

Fleire av informantane presiserte også at denne bekymringa vart forverra når dei ikkje fekk inn kvalifiserte vikarar. Anna var ein av informantane som uttrykte bekymring for dette: "...det seier jo seg sjølv at det er veldig belastande å gå underbemanna og med lite fagdekning, og du er den som skal stå i det heile tida". I fleire av intervjua bevega samtalen seg over på problem med rekruttering som vi har sett på i delkapittel 4.1. Enkelte av informantane la vekt på at dette var eit problem som knytte seg til at vikarane ikkje var kjende på avdelinga. Andre, som Amalie, meinte det skyldast ein mangel på kvalifiserte vikarar med fagutdanning: "...dei som har ei fagutdanning får eit meiransvar. Og det kan vere ei belastning, for då har du på ein måte færre hender, eller færre hender til dei som får ansvar. Så det blir ikkje optimalt". Liknande utsegn kom frå mange av informantane, dei meinte dette gjaldt over heile linja. Medan enkelte framheva at dette belastninga vart stor for sjukepleiarane.

For å betre situasjonen nemnde nokon få av informantane at dei hadde sett inn tiltak. På avdelinga til Amalie løyste dei det slik:

"Det som hender seg vi gjer, når vi har det slik, er at då topper vi på ein måte bemanninga med at vi leiger inn enda meir ufaglærte slik at den faglærde skal ha meir tid til dei oppgåvene som er meir utfordrande".

Amalie var ikkje aleine om slike tiltak for å betre situasjonen, til tross for dette skildra alle i utvalet ein situasjon prega av til tider store belastningar for dei tilsette.

"Folk treng ferie, så det er på ein måte ikkje eit alternativ å ikkje gi folk ferie på sommarstid. Det har vi jo heller ikkje lov til. Så det er jo på ein måte å prøve å motivere, å gjere så godt vi klarer både med planlegging og undervegs".

Dette med planlegging som Camilla fortel om, vart nemnd av fleire informantar, der dei hadde fokus på at god planlegging kunne bidra til å minske belastninga på kvar enkelt tilsett. Som Bente skildra det: "Eg kjenner jo personalgruppa og veit kven som kan stå i ting, medan andre veit eg at treng at der i alle fall er ein person til".

Nokre av informantane var opptekne av at det var ein belastande og tung situasjon, men at dette var noko dei berre måtte komme seg igjennom på best mogeleg måte. Ein måtte yte for andre sin ferie, som Camilla skildrar det:

"... kva må ein kunne forvente å tole gjennom ferien, eller gjennom andre sin ferie, for at du sjølv skal kunne ha ein god ferie? For det er litt pest eller kolera, for dei fleste vil ha ferie, og lange ferier, og då må dei også yte meir i andre enden...".

Ein av informantane skildra ein situasjon frå ein tidlegare ferie, som hadde blitt så gale at ein av dei faste tilsette hadde sagt opp jobben. Avdelingsleiaren meiner at det kom som eit direkte resultat av hendingar den sommaren. Gjennom intervjuet var det også viktig å setje fokus på korleis det kjennest å vere leiari i periodar der ein veit at belastinga for dei andre tilsette er stor. Empirien peika her på at belastinga til tider også vart stor for leiari, men at ein kunne minske den med god planlegging – men at ein måtte lære seg å legge frå seg eigne bekymringar og stole på stadfortrederane når ein sjølv ikkje var til stades. Fleire av informantane peika på at dette var noko dei lærte seg med åra, som Bente:

“... spesielt dei første åra så var det ein del gongar eg nesten hadde hjartet i halsen. Lurte på korleis ting ordna seg og om det hadde gått bra, når eg viste det var veker eller helger med tynn bemanning. Og eg tenkjer på det no også, men eg stoler på dei som er igjen”.

Tryggleik for tilsette – ved fråvær av leiari:

Av empirien kom det fram at dei ulike avdelingsleiarane hadde ulike prosedyrar for å passe på avdelinga fungerte også ved leiari sitt fråvær. På avdelinga til Christina løyste dei det slik “...Når eg er i ferie då er fagkoordinator her, så det er innarbeidd at dei då tek kontakt med henne”. I ei slik ordning var fagkoordinator avløyser, på andre avdelingar var avløyser ein avdelingsleiar på ei anna avdeling, eller ein anna einingsleiar. Enkelte avdelingsleiarar informerte ikkje ferievikarane om kven som var avløyser men meinte dette var underforstått. Andre gjekk langt for å informere om kven som var avløyser medan dei var borte. Frå empirien ser vi at dei ulike avdelingsleiarane hadde ulike prosedyrar for å sikre avdelingsleiar rolle ved eige fråvær. Til tross for dette var avdelingsleiarane godt fornøgd med tryggleikssituasjonen, og dei stolte på avløyseren når dei sjølv ikkje var tilgjengelege. Ettersom det ikkje kom opp noko oppsiktsvekkande funn, brukar eg ikkje meir tid her på å drøfte dette aspektet ved tryggleikssituasjonen i kapittel 5.

Vi har sett at avviksregistreringa på dei ulike avdelingane var nokså lik om sommaren som resten av året. Informantane meiner også at det vert meldt inn færre avvik gjennom sommaren. Dei fortel om ein tryggleikssituasjon for pasientane som ikkje er trua, men legg vekt på at kvaliteten på tenesta kan variere frå den kvaliteten dei har resten av året. Det som kom som eit tydeleg funn frå empirien var tryggleikssituasjonen til dei faste tilsette, som var prega av det å vere aleine og å stå med eit overordna ansvar for avdelinga. Informantane opplyste også at det å vite at det var belastningar på avdelinga kunne vere ei belastning for dei som leiari. Men dei var samstemte i at dette var noko dei måtte stå i, og at det vart enklare med åra og auka erfaring. Eit viktig moment for leiari i møte med denne utfordringa, var god planlegging, og å stole på avløyseren når dei sjølv ikkje kunne vere til stades på avdelinga.

4.4 Relasjonen til ferievikarar og andre tilsette

Til slutt skal vi sjå på temaet relasjonar: Korleis avdelingsleiar oppfattar relasjonen til både ferievikarar og faste tilsette, og korleis denne relasjonen kan bidra til å påverke totalsituasjonen for avdelingsleiaren. Denne empirien, som stammar frå to ulike kodegrupper, gjev svar på det siste forskingsspørsmålet: *Korleis erfarer avdelingsleiar relasjonen til ferievikarar og andre tilsette?*

Den første kodegruppa omhandlar relasjonar. For å systematisere utsegnene ser vi først funna i høve til relasjonen til ferievikar, før vi går vidare til å sjå på relasjonen til dei faste tilsette. Etterpå skal vi sjå på kodegruppa motivasjon.

Relasjon – ferievikarar:

Relasjonen mellom ferievikarar og avdelingsleiar blir av informantane skildra noko forskjellig. Nokre legg mykje tid og fokus i å bygge opp relasjonen slik som Dorthea: "Eg er veldig bevist på at eg prøver å følgje opp den enkelte, også ferievikarar". Dina omtalar ferievikarar som ei investering for framtida: "...eg tenkjer at dei som kjem inn, det er rekruttering. At kanskje er det folk som skal jobbe her, det tenkjer eg heile tida, at ein dag kan dei vere ein av oss faste".

Fleirtalet meiner at dei, etter forholda, hadde ein god relasjon, men at det var grenser for kva slags relasjon ein kunne bygge opp på så kort tid. Som Dina uttrykte seg: "Sjølv om du kan bli veldig glad i ein vikar. Det er klart at dei faste tilsette, dei har eg eit ekstra nært forhold til, for vi er jo her kvar dag". Mange peika på at avdelingsleiar sjølv har ferie, noko som ytterlegare set grenser for tida dei har til å bygge opp ein relasjon, som Amalie: "...eg skal jo ha ferie sjølv så det er ikkje alltid eg treffer dei så mykje". Anna hadde meir å tilføye:

"Nye ferievikarar som berre kjem inn og er her i ferien. Altså slike som bur vekke og berre er her i ferien er det vanskeleg med. For eg er jo vekke sjølv, men eg prøver jo får eg må jo snakke med dei, ha dei inn å snakke med dei og gjere meg kjend med dei når dei er her. Slik at dei veit dei kan komme til meg om det er noko. Men det er klart eg bygger opp ein nærare relasjon til dei som er her heile året".

Når avdelingsleiarane vart spurt korleis dei følte tryggleikssituasjonen vart påverka av deira relasjon til ferievikarane, meinte fleire at relasjonen kunne påverke tryggleiken, men at den i liten grad gjer det. Eit moment fleire tok opp var at dei tilsette på avdelinga måtte ta seg av relasjonsbygginga til ferievikarane. Bodil skildra at: "Det er ikkje alltid eg treffer dei så mykje fysisk, det har nok skjedd. Men då følgjer dei andre dei opp". Fleire, som Bente, meinte at tryggleikssituasjonen gjennom dette var sikra ettersom det uansett ville vere lettare for vikarane å vende seg til ein fast tilsett fyrst, ettersom dei kjenner dei betre: "Eg trur kanskje dei lettare går til dei inne på avdelinga".

Relasjon – faste tilsette:

I forhold til relasjonen mellom avdelingsleiar og dei faste tilsette viser empirien tydeleg at dette var noko som var viktig for informantane i utvalet. Som Dorthea uttrykte seg: "...eg har jo ei litt anna rolle enn dei, men eg føler på ein måte at eg har god kontakt med alle som jobbar på avdelinga". Christina trekte og fram viktigheita av denne relasjonen: "Det viktigaste eg gjer, det er å ta vare på folk og behandle folk skikkeleg for det er det som gjer at pasientane våre får gode tenester".

Dina peikte på eit moment ho meinte var viktige i relasjonsbygginga: "Så då har ein valt å vere her, også må ein prøve å trivast i lag", og understreka at ansvaret for relasjonen låg hos begge partar, og at generelt i avdelinga burde folk ta ansvar for å trivest saman når ein har valt å arbeide på same plass. Anna trakk fram tidlegare arbeid frå avdelinga som eit positivt tilskot til relasjonen: "det trur eg igjen handlar om at eg har jobba her, eg har vore kollega med dei i så mange år, at det gjer det lettare å snakke og å bli forstått". Bodil dyrka den gode relasjonen ved å legge ned tid i små menneskemøter kvar gong det var mogeleg:

"Eg føler den er god. Eg prøver å gå igjennom avdelinga kvar morgon, og elles i løpet av dagen. Er det noko, enten ringer dei eller kjem igjennom døra. Pratar om stort og smått. Eg er open med dei, og dei er open tilbake. Eg føler det er ein veldig god relasjon. Dei kan sei frå og eg kan sei frå, så eg tenkjer vi har ein god relasjon, det tenkjer eg absolutt".

Motivasjon:

Alle informantane trakk fram relasjonen som ein av dei viktigaste motivasjonsfaktorane i arbeidet. Dina uttrykte det slik: "Det er veldig godt arbeidsmiljø, det er veldig kjekke kollegaer, ting går rundt og ein får til veldig mykje her. Med heiltidskultur, og mange fulle stillingar, vi hjelper kvarandre i avdelingane på tvers". Bente la også vekt på lagspelet: "Vi har veldig god støtte i kvarandre, jobbar godt ilag, god kjemi". Christina påpeika at dei gode relasjonane var ein ressurs i krevjande situasjonar:

"...det er ofte du lurar på kva du eigentleg styrer med, kvifor vil du deg sjølv slik, å holde på med vaktinnleige til alle døgnets tider og litt sånn. Men det som motiverer eigentleg, det er jo folk. Altså kontakt med folk og masse kjempeflinke, dyktige tilsette".

Gode relasjonar blei altså trekt fram som ein viktig motivasjonsfaktor, men det var også andre ting som motiverte dei til å bli værande i stillinga. Tre av informantane, Camilla, Bodil og Bente, ordla motivasjonen sin slik:

"Det er jo folk eigentleg... I hovudsak det, men det er jo mykje interessant, lærerike dagar. Eg utviklar meg sjølv veldig som menneske og arbeidstakar."
Camilla

"... det å jobbe med menneske, og å jobbe litt meir administrativt, eg liker litt å jobbe med turnus og å jobbe med folk. Så det er i hovudsak arbeidsoppgåvene da som eg tenkjer er spennande og utfordrande, det er jo litt vel av og til, men ja".
Bodil

"Det som motiverer, det er jo oppgåvene, der er ein jobb som skal gjerast som skal løysast. Eit godt forhold til dei ein skal leie. Det er veldig samansett, eg kan ikkje peike på ein faktor. Men eg trivast veldig godt i jobben min, og det er jo motivasjon i seg sjølv".
Bente

Frå empirien har vi sett på korleis avdelingsleiar opplever relasjonen til ferievikarane og dei faste tilsette. Empirien viser at avdelingsleiarane ikkje føler relasjonen til ferievikarane er veldig viktig for tryggleikssituasjonen gjennom sommaren, ettersom ferievikarane i større grad utvikla ein relasjon til dei andre faste tilsette. Og avdelingsleiarane i stor grad stolar på at denne relasjonen erstattar ein eventuell manglande relasjon til avdelingsleiaren. Når det kjem til relasjonen mellom avdelingsleiar og dei faste tilsette, er informantane einige om at det er ein viktig del av jobben. Fleire trekk også fram måtar dei arbeider på for å sikre denne relasjonen. Empirien er også tydeleg på at relasjonen mellom avdelingsleiar og dei faste tilsette er sentral i avdelingsleiaren sin motivasjon for jobben.

5 Analyse og drøfting

I dette kapitlet skal vi sjå nærare på korleis det teoretiske grunnlaget omtalt i kapittel 2 kan bidra til å belyse dei empiriske data eg har samla inn og analysert. For å konkretisere dette skal vi som med resultatdelen, sjå på dei fire forskingsspørsmåla etter tur. For å gjere det meir oversikteleg er kapitlet det inn i fire seksjonar, som kvar tek føre seg kvart forskingsspørsmål.

Det første avsnittet (5.1) handlar om Organisering av arbeid og usynleg arbeid. I denne delen skal eg gjennom teori rundt organisering og usynleg arbeid drøfte funna frå det første forskingsspørsmålet (*Kva er avdelingsleiar sine arbeidsoppgåver i forbindelse med ferieavvikling?*) I delkapittel 5.2 Avdelingsleiarers erfaring med opplæring og oppfølging, drøftar eg korleis teori rundt opplæring, oppfølging kan bidra til å belyse datamaterialet, og gjennom det svare på forskingsspørsmål to (*Korleis løyser avdelingsleiar opplæring og oppfølging av ferievikarar?*). I delkapittel 5.3 ser vi på korleis det teoretiske grunnlaget for forskinga kan belyse empirien som omhandla Pasienttryggleik i ferieavvikling (og dermed forsøke svare på forskingsspørsmål tre om *Korleis opplever avdelingsleiar pasienttryggleiken gjennom sommaren*. Det siste delkapitlet vi skal igjennom er 5.5 (Relasjonens påverknad på leiarrolla). Her skal vi sjå på korleis teori kan kaste lys over dei ulike relasjonane avdelingsleiarane skildrar i empirien, og gjennom dette sjå på korleis vi kan svare på forskingsspørsmål fire om *Korleis erfarer avdelingsleiar relasjonen til ferievikarar og andre tilsette?*.

5.1 Organisering av arbeid og usynleg arbeid

Når avdelingsleiarane vart spurt om arbeidsoppgåver dei hadde knytt til rekruttering, kom det fram fleire ting. Enkelte fortalde arbeidsoppgåvene i detalj, men i det store biletet var arbeidsoppgåvene i samband med rekruttering ganske like på tvers av avdelingane. Det kom heller ikkje opp noko overraskande, på grunn av dette har eg valt å setje dei konkrete arbeidsoppgåvene til side – og heller drøfte dei utfordringane som kom fram i funna.

Som vi såg i innleiinga, har det vore merksemd kring mange av dei store utfordringane som mange kommunale sjukeheimar har hatt med rekruttering den siste tida. Frå desse sakene i media kom det fram fleire problem i rekrutteringsprosessen. Det er mellom anna kommunar som ikkje hadde nok søkarar til ferievikarar, samanlikna med behovet (Dolonen K. A., 2023). Som det kjem fram av desse medieoppslaga, fortel også fleire av avdelingsleiarane i utvalet om store utfordringar med å skaffe ei tilstrekkeleg mengde ferievikarar. Eit anna fellestrekk i fleire av avisartiklane var at enkelte av kommunane måtte forsøke utradisjonelle metodar for å prøve å skaffe ferievikarar. Dette var enda eit moment som gjorde seg gjeldande i funna. Mellom anna fortalde to av avdelingsleiarane om ei ordning med økonomisk kompensasjon dei hadde sett inn for å sikre ferieavviklinga.

Eit gjennomgåande tema i resultatata når det kom til planlegging av turnus var tidsbruken. Informantane omytalte ein situasjon der store delar av arbeidstida gjekk med til å planlegge og organisere sommarturnusen. Når det kom til korleis ein best mogeleg kunne gjere den jobben, hadde avdelingsleiarane ulike strategiar. Men at det var ei

tidskrevjande oppgåve, var dei alle samde om. Avdelingsleiarane peika på fleire omsyn dei må ta når det kom til turnusplanlegginga, eit av desse er arbeidstida for dei tilsette.

Frå Arbeidsmiljølova (2005) har vi sett at tilsette i helsevesenet kan verte beordra inn på jobb. Dette er eit viktig moment å ta med seg i planleggingsprosessen. Det å stå i ein slik jobb vil for mange kunne vere svært krevjande. På den eine sida må ein sjå dette i lys av pasienttryggleiken, og ta høgde for at det viktigaste er sikker drift med stabilt og trygt personale for pasientane. Samstundes skal dei tilsette klare å stå i jobben over tid. Frå både Arbeidsmiljølova (2005) og Ferielova (1988) ser vi korleis staten forsøker å setje rammer for å sikre at dei tilsette sine rettar til ferie og fritid vert ivareteke. Å sikre denne retten til fri vil vere sentralt, ikkje berre etter lova, men også for å ta vare på kvar enkelt tilsett. I forholdet mellom tilsette sine rettar og pasienttryggleiken, som begge er tungtvegande omsyn, kjem det tydeleg fram at avdelingsleiarane si rolla er sentral. God planlegging kan bidra til å minske sannsynet for at nokon må beordrast inn på jobb, og samstundes sikre ei forsvarleg bemanning. Og gjennom dette trygge dei tilsette på at pasienttryggleiken er adekvat. Når avdelingsleiarane sjølv presiserer at planlegging er avgjerande dersom dei skal få til ein best mogeleg turnus, må dette arbeidet få høg prioritet av avdelingsleiarane.

Oppdeling av sommarturnusen var temaet der dei empiriske funna sprika mest. Enkelte av avdelingsleiarane meinte tre-delt sommarturnus var det beste, andre var tydeleg på at to-delt sommarturnus var det som var best. Ei lita gruppe av informantane presiserte at dei var nøgd med den ordninga dei sjølv hadde, men at dei ikkje hadde direkte erfaring med den andre typen sommarturnus – og at det difor var vanskeleg å ha ei meining om kva som fungerte best. Dette kom som ein motsetnad til fleirtalet som hadde sterke meiningar om saka eine vegen eller den andre.

Desse funna viser at det ikkje berre er sprikande meiningar om temaet, det er også ganske sterke meiningar om temaet. Frå dette vil den mest naturlege slutninga vere at det ikkje finnest ein type turnus som er betre enn ein anna, men at kvar enkelt avdeling må finne den turnusen som fungerer best akkurat der. Dette vert styrka gjennom funna der avdelingsleiarane trekk fram ulike argument for sitt val. Anna meinte at tre-delt sommarturnus ikkje fungerte på deira avdeling, fordi det vart for sårbart i om det skulle oppstå uventa hendingar. Dina var tydeleg på at dei var avhengig av den tre-delte turnusen dersom dei skulle ha jamn fagdekning gjennom heile sommaren. Christina trekte fram at hennar tilsette hadde eit sterkt ønske om fire veker ferie, og dersom dei skulle få til det, måtte dei ha ein to-delt sommarturnus. Frå dette kan vi slutte at sommarturnusen burde verte avgjort på kvar enkel avdeling, for på best mogeleg måte å kunne tilpasse ordninga etter lokale tilhøve.

Som vi allereie har sett frå både resultata, og frå tidlegare i drøftinga, var avdelingsleiarane einige om at arbeidsmengda til tider gjekk langt utover normale arbeidstider. Spesielt vart dette tydeleg i hektiske periodar, slik som planlegging av sommarturnus. På spørsmål om dei følte dei tilsette var klar over mengda arbeid dei står i, var dei fleste avdelingsleiarane samstemte, i at dei tilsette ikkje var klar over omfanget. Enkelte meinte dei tilsette var klar over at det var ein del arbeid å vere leiar, men at dei likevel ikkje trudde dei forstod omfanget. Spesielt tydeleg vart dette når enkelte av informantane skildra reaksjonen dei fekk frå tilsette, dersom dei bidrog i prosessen. Dei fortalde då om tilsette som vart overraska over tidsbruken som går med til oppgåva.

Frå den teoretiske introduksjonen ser vi at usynleg arbeid vert beskrive som arbeidsoppgåver som ikkje er usynlege i seg sjølve, men som ikkje vert oppfatta og

anerkjend som «ekte» arbeidsoppgåver (Allen, 2019). Når avdelingsleiarane beskriv ein situasjon der dei tilsette er klar over att avdelingsleiararen sit å planlegg turnus, men at dei samstundes gjev uttrykk for at dei tilsette ikkje får med seg omfanget, vil dette i Allen sitt perspektiv kunne omtalast som usynleg arbeid. Avdelingsleiarane går også vidare til å beskrive fleire delar dei ikkje får anerkjenning for. I fleire tilfelle gjeld dette arbeidsoppgåver knytt til det administrative. Her legg avdelingsleiarane fokus på forskjellige moment på jobben. Blant anna vert turnusplanlegging, planlegging av opplæring og spesielle omsyn for tilrettelegging nemnd. Desse funna har fleire likskapar med forskinga til Allen (2019), der sjukepleiarane i sjukehus også manglar anerkjenning og dermed står i usynleg arbeid når dei utfører administrative arbeidsoppgåver. Dette er spesielt interessant ettersom det i begge tilfelle er sjukepleiarar som står i denne forma for arbeid (sju av informantane utvalet har bakgrunn som sjukepleiarar). Eit anna interessant poeng er at ettersom dette er leiarar skulle ein kanskje tru at dei fekk meir forståing for dei administrative oppgåvene enn det Allen rapporterer om sjukepleiarar i si studie. Dette viser seg at ikkje er tilfellet. Sjukepleiarane Allen følgde, uttrykte i stor grad frustrasjon og dårleg samvittigheit for den situasjonen dei stod i. Avdelingsleiarane i mitt utval uttrykker ikkje frustrasjon på same vis. Sjølv om avdelingsleiarane erkjenner at det er lite forståing i tilsettgruppa for omfanget av denne typen arbeid, uttrykker fleire at dette er noko dei må forvente, og at det er noko ein må akseptere dersom ein skal stå i ei leiarstilling.

Frå funna ser vi også at fleire av avdelingsleiarane trekker fram kommunikasjon som grunnleggande for å få forståing for arbeidsmengde blant dei tilsette. Dette er ikkje ei løysing på problemet rundt usynleg arbeid i seg sjølv, men dersom situasjonen for sjukepleiarar i leiarstillingar er slik informantane i denne studien uttrykker det, kan ein argumentere for at usynleg arbeid ikkje gjer seg gjeldande i like stor grad for sjukepleiarar som har eit formelt leiaransvar.

I kapittel 4 såg vi fleire døme på at avdelingsleiarane følte dei sat med ei aukande arbeidsmengde, særleg byråkratiske oppgåver. Dei trekte gjentatte gongar fram at det tek mykje tid å vere leiar, og at dei får mindre tid til å vere på avdelinga og utøve den mellommenneskelege delen av leiarstillinga. Dette gjorde seg gjeldande ikkje berre i høve til aukande byråkratisering av leiarstillinga, men også når det gjeld tidsbruken i leiarrolla, som var eit prominent tema. Frå teoriske perspektiv på arbeidstid, og spesifikt avdelingsleiar si arbeidstid, ser vi at økte arbeidsmengder kan by på problem. Frå praksisen rundt timebank kan det virke som ei slik løysing gjev fridom til å jobbe meir intensivt i enkelte periodar (Ingstad, Moland, & Amble, 2016). Dersom dette skal fungere må det likevel korrespondere med rolegare periodar der avdelingsleiarane er i stand til å ta ut avspaseringa dei har tent opp. Fleire av informantane fortel om ein situasjon som ikkje speglar dette behovet. I omtalen av kodegruppa Usynleg arbeid uttrykte Amalie at avspasering hadde ein tendens til å balle på seg, og det var ikkje alltid så lett å ta ut timane ein hadde jobba opp. På den andre sida meinte nokon av informantane at avspasering tvinga seg fram, både i forhold til timebanken, men også som ei nødvendighet dersom ein skulle klare å stå i jobben over tid.

Ei mogleg løysing på dette problemet kan vere å leige inn fleire til å utføre enkelte arbeidsoppgåver, for å frigi tid for avdelingsleiararen. Dina nemnde at ho hadde hjelp til kontorarbeid ein gong i veka, men at det ikkje var tilstrekkeleg for den reelle arbeidsmengda. Også fleire andre av avdelingsleiarane sa dei fekk hjelp til organisering av enkelte oppgåver slik som turnusplanlegging, men at dei ikkje hadde noko hjelp til det daglege arbeidet i kvardagen. Dette kan peike på eit stort behov for meir ressursar inn mot leiarrolla – på tvers av alle avdelingane frå utvalet.

Når vi ser den aukande mengda arbeidsoppgåver til avdelingsleiarane i lys av forskinga til Allen (2019) på usynleg arbeid kan det, til tross for tiltaka vi tidelegare har sett på, vere grunn til å bekymring for langtidseffekten dette presset har på avdelingsleiarane. Dersom ein person over tid står i ein arbeidssituasjon prega av usynleg arbeid vil det kunne føre til ein dysfunksjonell arbeidskvardag. Noko som igjen fører til at skilnaden mellom dei yrkesmessige ideala og verkelegheita vert for stor (Allen, 2019). Ut frå dette teoriske perspektivet kan ein hevde at slike arbeidskvardagar kan føre til makteslausheit i høve til eigen arbeidssituasjon og mangel på motivasjon i jobben. Utsegna avdelingsleiarane kjem med, viser ein situasjon der dei mellom anna nemner at det er krevjande å stå i leiarrolla, men trekk fram at til tross for press, er dette noko dei berre må forvente og akseptere, dersom dei skal ha ein slik jobb.

Med slike utsegn kan ein argumentere for at presset frå dei byråkratiske oppgåvene, og det usynlege arbeidet som følgjer med, kan risikere å undergrave desse avdelingsleiarane sin motivasjon. På den andre sida er dei likevel totalt sett positive til jobben som avdelingsleiar. Dei vert tilsynelatande motivert av andre aspekt ved jobben, som veg opp for det utfordrande, slik at dei totalt sett er fornøgd med eigen arbeidssituasjon.

Gjennom drøftinga har vi sett på fleire moment som kan svare på *kva som er avdelingsleiar sine arbeidsoppgåver i forbindelse med ferieavvikling*. Eg har peika på fleire moment, både frå dei reinte praktiske oppgåvene til kjenslene avdelingsleiarane sit igjen med i forbindelse med arbeidet. Av dette ser vi at ein betydeleg del av arbeidsmengda til avdelingsleiarane går med til planlegging og organisering i forkant av sommaren. Dei skildrar hovudsakleg utfordringar med rekruttering som tidkrevjande, og turnusplanlegging som hovudbolkar i tidsbruken. Dei fortel at dei jobbar seg opp store mengder ekstra timar – men avdelingsleiarane er noko delt om kor vidt dei har høve til å ta ut desse avspaseringstimane eller ikkje. Funna har vist at arbeidsmengda i etterkant av ferien for dei fleste avdelingsleiarane er av liten betyding.

Vi har også sett på utfordringar som avdelingsleiarane beskriv knytt til arbeidsoppgåvene sine. Her var det hovudsakleg snakk om utfordringar knytt til auka mengde byråkrati i leiarstillinga, og usynleg arbeid i form av mangel på anerkjenning i stillinga. Trass i desse utfordringane fortel avdelingsleiarane om ein arbeidskvardag som har hektiske periodar, men som dei likevel finn motivasjon i. Dette gjer at dei trivst med arbeidsoppgåvene totalt sett.

5.2 Avdelingsleiar si erfaring med opplæring og oppfølging

I denne delen skal vi sjå nærmare på avdelingsleiar si erfaring med opplæring og oppfølging av ferievikarane på avdelinga, og svare på forskingsspørsmålet om *korleis avdelingsleiarane løyser opplæring og oppfølging av ferievikarar?* For å svare på dette skal vi sjå nærare på funna frå delkapittel 4.2, om Opplæring og oppfølging, for deretter å knytte funna frå empirien om mot relevant litteratur frå fagfeltet. For å gjere drøftinga mest mogeleg oversikteleg er den delt inn i tre ulike delar. Først opplæring, der vi skal sjå på korleis opplæringa skjer generelt, og kva erfaringar avdelingsleiarane har med den. I den andre delen, om opplæring og avviksregistrering, ser eg på spesielle moment knytt til opplæring av ferievikarar innanfor det å melde avvik. Til slutt ser eg på oppfølging, som omhandlar erfaringar og teori rundt strategisk oppfølging av ferievikarar.

Frå funndelen såg vi at fleire ledd i opplæringa varierte mellom dei ulike avdelingane. Desse ulikskapane var ikkje av vesentleg grad, og vil difor ikkje bli vigeleg særleg

merksemd i det påfølgande. Ein likskap i opplæringa var at alle avdelingane hadde eit avgrensa tal opplæringsvakter. Talet varierte mellom to og fire vakter på dei ulike avdelingane. Dette er eit interessant funn i lys av forskinga til Heggen og Damsgård (2010). Dei framhevar at den beste formen for opplæring er å ta med den nye gradvis inn i arbeidet, slik at dei gradvis får meir og meir ansvar, og kan meistre arbeidssituasjonen. Dersom dei nyttilsette berre har to opplæringsvakter før ein skal vere klar til å stå aleine i arbeidssituasjonen, kan ein ikkje seie at dei har fått ei gradvis opplæring. Dette vil sjølv sagt kunne vere ei meir gradvis opplæring dersom det er fire opplæringsvakter, men også i ein slik situasjon vil ein kunne setje spørjeteikn ved kor gradvis opplæringa har vore. Spesielt vert dette gjeldande når ein veit at dei ulike opplæringane skjer på ulike vakter, og at det dermed naturleg vil vere variasjon i dei ulike arbeidsoppgåvene vikaren får innføring i. Opplæringa som blir beskrive av avdelingsleiarane i utvalet i denne studien, er ikkje gjort etter dei kriteria Heggen og Damsgård (2010) peikar på som viktige for å sikre varig og god opplæring.

Samstundes må ein også merke seg utsegn frå informantane som tyder på at dei er klar over situasjonen. Bente og fleire andre informantar la vekt på tidsmangel som ei årsak til manglande opplæring. Dei fleste informantane påpeika at dei gjennomførte ekstra opplæring i dei situasjonane der dei såg at det var nødvendig. Det tyder i det minste på at opplæringa i enkelte tilfelle tek høgde for at ulike nyttilsette er ulike, og tilpassar opplæringa for best mogeleg resultat. Eit anna moment vi såg i resultata var korleis den aktuelle opplæringa vart gjennomført. Avdelingsleiarane informerte at dei mellom anna gjorde vurderingar om kven av dei faste tilsette som skulle gjennomføre opplæringsvakt. Enkelte avdelingsleiarar forsøkte å leggje til rette for at ferievikarane i størst mogeleg grad skulle ha same person å forhalde seg til gjennom alle opplæringsvaktene. I tillegg opplyste alle informantane at dei hadde opplæringskjema som skulle sikre at ferievikarane fekk med seg den mest relevante informasjonen i løpet av opplæringsvaktene.

Samla sett tyder dessa funna på at avdelingsleiarane i dette utvalet var klar over mangelen i opplæringa på eiga avdeling. Dei peikar på eit behov for å få ferievikarane raskt operative, og tidsnauda dette medfører, som ei hovudårsak til mangelen i opplæringa. Samstundes peikar dei på fleire tiltak dei gjennomfører på avdelinga, for å i best mogeleg grad å sikre tilstrekkeleg opplæring.

Sjølv om avdelingsleiarane er klar over mangelen ved deira opplæring, og gjer sitt for å betre situasjonen, kan forskinga til Heggen og Damsgård (Blir kvalifiseringa følgt opp i yrket?, 2010), gi grunn til bekymring over situasjonen. Her kjem det fram at ein fjerdedel av alle sjukepleiarar ikkje føler dei har fått noko form for systematisk opplæring i yrkeslivet (2010). Når alle informantane opplyser at dei helst ønsker ferievikarar som er i studieløp, enten som sjukepleiarar eller helsefagarbeidarar, og at fleire av vikarane dei allereie har rekruttert kjem frå desse studieløpa, kan ein stille spørsmål om kor vidt ein burde gjere meir for å sikre opplæringa. Om funna til Heggen og Damsgård (Blir kvalifiseringa følgt opp i yrket?, 2010) også gjeld ferievikarane som avdelingsleiarane i utvalet har tilsett, er det tydeleg at behovet for opplæring ikkje er tilstrekkeleg møtt, trass i dei tiltaka som avdelingsleiarane forsøker å setje inn.

Frå intervju kom det også fram at nesten ingen av avdelingsleiarane i utvalet gjennomførte nokon form for organisert oppfølging av ferievikarane gjennom sommaren. Berre Dina informerte om mentorordninga dei hadde på hennar avdeling, som var ei strategisk oppfølging gjennom heile sommaren. I litteraturen blir opplæringa styrka dersom den skjer over tid, der den nye startar som observatør før dei gradvis tek meir del i arbeidet (Heggen & Damsgård, Blir kvalifiseringa følgt opp i yrket?, 2010), og det

er difor bekymringsverdig at berre ein av informantane opplyser at dei driv med systematisk oppfølging. På den andre sida kan ein hevde at situasjonen er samansett, ettersom fleire av avdelingsleiarane trekk fram at dei gjennomfører ytterlegare opplæring eller oppfølging der dei ser behov for det.

Avdelingsleiarane i utvalet hadde noko ulike svar når det kom til opplæring innan avviksregistrering. Eit fåtal av avdelingsleiarane opplyste at dei gjennomførte systematisk opplæring av alle ferievikarar om avviksregistrering. Dei fleste gjennomførte berre opplæring dersom det skjedde eit avvik i løpet av opplæringa, slik at vikaren kunne vere med på å melde dette avviket. Når vi ser på desse resultatane opp mot internkontrollforskriften (1996), er dette tydeleg i strid med det forskrifta fastsett som nødvendig praksis. På den eine sida kan ein hevde at dersom forskrifta skal følgast må avdelingsleiar sørge for at alle på avdelinga, både ferievikarar og faste tilsette, har tilstrekkeleg opplæring for å registrere alle avvik inn i det digitale datasystemet dei nyttar. På den andre sida kan ein hevde at ettersom forskrifta ikkje nemner *korleis* internkontroll skal gjennomførast, kan det argumenterast for at det ikkje er nødvendig å registrere avvika gjennom eit datasystem, sjølv om det er praksis i avdelinga. Frå forskrifta såg ein at medarbeidarar skulle medverke i internkontrollen (Internkontrollforskriften, 1996). Det kan dermed argumenterast at dersom ferievikarar og andre tilsette varslar munnleg, anten til avdelingsleiar eller til andre tilsette, som melder dette tilfelle inn digitalt, har kravet om medverking vorte ivaretatt.

Trass i mangel på formell opplæring, framhevar avdelingsleiarane at dei føler seg trygge på at ferievikarane seier ifrå dersom dei opplever noko som er ugreitt. Enkelte av avdelingsleiarane har erfaring med at ferievikarane kjem direkte til dei, dersom det har skjedd noko. Andre har erfaring med at ferievikarane tek det opp med dei faste tilsette, og at det når leiaren gjennom desse. Ut i frå dette vil det vere vanskeleg å peike på noko brot på forskrifta, ettersom den ikkje set direkte krav til graden av medverking. Likevel vil ein kunne seie at det er ein risiko for at det vert liten eller ingen medverking, ettersom det vil vere umogeleg å vite om alle avvik faktisk når inn til leiaren dersom dei går gjennom fleire ledd først. Det vil også vere uvisse om ferievikarane er klar over denne forma for varsling, og ein kan risikere at avvik dermed ikkje blir registrert. Ein annan risiko er at avdelingsleiar ikkje tek omsyn til rapporteringa. Dersom ingen avvik er registrert nokon plass, vil ein ikkje kunne gjennomføre ettersyn i etterkant dersom det skulle vise seg å vere nødvendig.

Eit anna spørsmål er i kva grad ferievikarane er kvalifisert til å vite noko om kva som kvalifiserer som eit avvik, gitt at dei aldri har fått noko systematisk opplæring innanfor feltet.

Vi har sett at sjølv om opplæringa og oppfølginga på dei ulike avdelingane vert gjennomført noko ulikt, er avdelingsleiarane i stor grad fornøgd med den opplæringa dei gir. Enkelte trekk likevel fram at ting ikkje vert optimalt, men at dei gjer så godt dei kan med dei ressursane dei har, og at dei totalt sett gjev uttrykk for at dei gjennomfører opplæring og oppfølging på ein tilfredsstillande måte.

5.3 Tryggleik i ferieavvikling

Som ein del av å forstå totalsituasjonen på avdelinga gjennom sommaren, er det relevant å sjå på tryggleikssituasjonen. Dette avsnittet omhandlar difor pasienttryggleiken på avdelinga, og svarer på forskingsspørsmål tre, *om korleis avdelingsleiar opplever pasienttryggleiken gjennom sommaren?*

I resultatene kom det fram fleire funn som tyda på at det ikkje berre var pasienttryggleiken leiarane var opptekne av, men også tryggleiken for dei faste tilsette. Gjennomgåande i drøftinga vil eg snakke om den totale tryggleiken på avdelinga. Dette refererer ikkje til noko teoretisk omgrep, men er ein samlebetegnelse eg brukar for å fanne leiarane sine syn på pasienttryggleiken og tilsettryggleiken samla sett. I det følgjande presenterer eg ulike momenta frå empirien (*Pasienttryggleik-Avviksregistrering, Pasienttryggleik* og til slutt *Tilsettryggleik – ved fråvær av leiar*) og drøftar dei opp mot teoretiske perspektiv.

Avdelingsleiarane uttrykte i intervjuet at det generelt var lite avviksmeldingar på avdelingane deira. Når vi frå *Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsetjenesten* (2016) veit at avdelingsleiarane har ei plikt til å evaluere og korrigere aktivitetane på sjukeheimen, kan desse empiriske funna vere bekymringsverdige. På den eine sida kan slike utsegn bety at der faktisk er lite avvik på avdelinga. På den andre sida kan det bety at rutinane for evaluering av avvika ikkje er tilstrekkelege, og at det dermed er fleire avvik som ikkje vert vurdert og korrigert. Dersom det er tilfelle er mangelen på avvik problematisk. Utsegnet til Bodil om at om det var skilnad i avviksmeldingar på sommaren og resten av året, med færre meldingar på sommaren indikerer at avvika sannsynlegvis ikkje var tilstrekkeleg dokumentert og dermed ikkje vart korrigert og retta opp. Det same illustrerer Dorthea sin merknad, der ho seier at ferievikarar ikkje melder avvik og at det dermed er få avvik gjennom sommaren. Sjølv om dei resterande seks informantane ikkje hadde tenkt over situasjonen, eller ikkje hadde sett nokon vesentlege endringar i den grad dei ønskte å seie noko om det, kan ikkje dette automatisk tolkast dit at situasjonen var lik på alle avdelingane. Ei rimeleg tolking er at to av avdelingane i utvalet burde sjå på rutinane for avviksregistrering, og vurdere om dei kan gjere noko for betre å sikre at avviksmeldingar vert registrert – også gjennom sommarmånadene.

Det er også viktig å hugse på, som eg nemnde i kapittel 2, at forskrifta ikkje stiller nokon formelle krav til korleis ei avviksmelding skal registrerast for å vere teljande (*Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten*, 2016). Så sjølv om den vanlege praksisen på desse sjukeheimane var eit digitalt avvikssystem, kan det ikkje utelukkast at avvik vart registrert i andre kanalar. Noko som talar for dette var fleire utsegn der informantane seier at dei er fornøgde med relasjonen til både faste tilsette og ferievikarar, og at dei opplev det slik at tilsette kjem for å ta opp ting med avdelingsleiarane, dersom det har skjedd noko dei er usikre på.

Frå tidleg i prosjektet var eit av dei viktigaste tema eg ønskte å undersøke tryggleiken til pasientane. Difor vart det gjeve god plass til dette temaet i intervjuguiden. Eg vart difor overraska etter at intervjuet vart gjennomført, resultatet viste at informantane ikkje hadde det same fokuset på temaet som eg trudde dei kom til å ha. Frå empirien såg eg at avdelingsleiarane uttrykte at pasienttryggleiken var noko dei tok alvorleg, men at det samstundes ikkje var noko dei var uroa for. Fleire av informantane var som Dorthea, samde om at: "...tryggleiken kan vi ikkje la det gå utover". Dette er representativt for tilsvarande utsegn frå dei andre informantane. Ser ein dette i samanheng med forskinga, er det derimot sterke samanhengar mellom kvaliteten på tenesta, og bruken av ufaglærte vikarar (Gautun, *For få på jobb? Sykepleierbemanning i sykehjem og hjemmesykepleien*, 2021), og ein kan stille spørsmål ved dei empiriske funna mine. På den eine sida kan desse tyde på at avdelingsleiarane ikkje tek utfordringane rundt bruken av ferievikarar på alvor: at dei gjer så godt dei kan i ein krevjande situasjon og dermed tenkjer at resultatet er godt nok, ettersom det er gjort med gode intensjonar. På den andre sida er litteraturen klar på samanhengen mellom ufaglærte vikarar og kvaliteten på tenesta (Gautun, *For få på jobb? Sykepleierbemanning i sykehjem og hjemmesykepleien*, 2021). Avdelingsleiarane seier heller ikkje noko om at kvaliteten er like god gjennom sommaren. Tvert i mot, opplyser fleire av avdelingsleiarane at dei

nettopp ser skilnadar i kvaliteten på denne tida. Ein av desse var Camilla som uttrykte det slik: "Eg vil sei pasienttryggleiken kan vi stå inne for at er god... Men klart kvaliteten generelt er jo lågare enn når det er faste tilsette som er kjent gjennom heile året." Dette tyder på at leiarane er klar over samheng mellom kvaliteten på tenesta gjennom sommaren, men at dei ikkje ser på tryggleiken som direkte trua. Dette kan også sjåast i lys av den aukande mangelen på sjukepleiarar. To av informantane, [Amalie](#) og Anna, tok opp dette temaet. Dei nemnde at det vart ekstra belastande for sjukepleiarane spesielt dersom det var sjuke pasientar på avdelinga. Men ettersom dei fleste informantane berre opplyste korleis situasjonen var for dei faste tilsette, ikkje sjukepleiarar spesielt, trengs det meir data for å seie noko konkret om temaet. Dette vil likevel vere eit interessant tema som burde verte undersøkt meir i vidare forskning.

Til tross for at empirien ikkje gjev grunnlag for å konkludere om pasienttryggleiken som følgje av sjukepleiarmangel, kom det likevel fram ein del funn som tyda på at utfordringane for sjukepleiarane var ekstra store. Avdelingsleiarane opplyste at det dei oppfatta som ei større utfordring enn pasienttryggleiken, var tryggleiken til, eller belastninga på, dei faste tilsette. Dei trekte fram fleire element som tydeleggjorde ei bekymring for den belastninga det var å stå på jobb når dei opplevde underbemanning. Fleire av informantane trekte også fram at denne bekymringa gjaldt spesielt sjukepleiarane, ettersom det ikkje var uvanleg at sjukepleiarane i løpet av sommaren vart ståande aleine, eller som ein av svært få sjukepleiarar, på jobb. Bekymringa til avdelingsleiarane bør sjåast i lys av forskinga til Gautun, Øien og Bratt (2016) som viser at 49% av sjukepleiarane er usikre på om dei vil halde fram i arbeidet sitt, og viser eit stort og viktig problem for helsetenestene. Videre peika forskinga på fleire årsakssamanhengar som er viktige for sjukepleiarane si oppleving av eigen arbeidssituasjon. Det inkluderer mellom anna ubekvemme vakter, om sjukeheimen hadde eit godt rykte, og om tenestene var godt bemanna med sjukepleiarar (Gautun, Øien, & Bratt, 2016). Dette er svært relevante tilhøve som er sterkt representert gjennom sommarmånadene i sjukeheim. Ubekvemme vakter i form av kveld- og helgevakter opplever sjukepleiarane gjennom heile året. Men som vi såg på knytt til organisering av sommarturnusen, opplyste avdelingsleiarane at dei faste tilsette i løpet av sommaren gjekk inn i ein fleksiturnus, noko som gjorde at vaktene kunne verte noko forskyvd ut i frå den vanlege turnusen dei hadde. Dette kan tyde på at det vert fleire ubekvemme vakter i løpet av sommaren.

Ein anna faktor var at sjukeheimen hadde eit godt rykte. Som vi har sett frå drøftinga rundt pasienttryggleik, er det ein sterk samheng mellom dårleg kvalitet på tenesta og bruk av ufaglærte ferievikarar. På det grunnlaget kan ein hevde at kvaliteten på tenesta totalt sett vert dårlegare gjennom sommaren, når sjukeheimane må nytte seg av ufaglærte vikarar. Avdelingsleiarane i dette utvalet uttrykker alle at dei har problem med å skaffe vikarar i det heile, og at vikarane dei klarer å rekruttere i stor grad er ufaglærte. Dessutan er mange av dei er svært unge og har liten erfaring frå arbeidslivet generelt. I ein slik situasjon vil kvaliteten gjennom sommaren kunne bli så dårleg at sjukeheimen risikerer eit dårleg rykte. Sjølv om det trengs det meir forskning på omdømme-konsekvensar av ferieavviklinga, og korleis denne påverkar sjukepleiarane si vilje til å stå i arbeidet, er dette noko ein bør vere oppmerksom på.

Samla sett opplyser avdelingsleiarane at dei er nøgde med pasienttryggleiken på avdelinga si. Når det kjem til avviksmeldingar ser vi at to av informantane meinte det var mindre avviksregistrering gjennom sommaren enn det dei såg resten av året. Utsegn som dette kan tyde på at rutinane for avviksregistrering anten er for dårlege, eller at dei i for liten grad vert praktisert. Men det kan også bety at ferievikarar melder avvik på andre måtar enn gjennom det formelle datasystemet. Om det er tilfelle, vil avvika i stor

grad komme fram til avdelingsleiar, og dermed kunne bli vurdert og korrigert. Det er likevel eit moment som må takast med som kan vere bekymringsverdig i denne forma for avviksrapportering. Det vert i mindre grad mogeleg for andre å ettergå kva avdelingsleiaren faktisk har gjort med avviksmeldingane, og føre tilsyn med dei. Trass uvisse med avviksrapporteringa, er avdelingsleiarane i utvalet godt nøgde med tryggleiken på deira avdeling. Dei trekk fram at kvaliteten vert ein anna på sommaren enn det ein kan forvente resten av året. Samtidig står dei inne for god tryggleik for pasientane sine også gjennom sommaren.

Det som kom opp som eit spennande, og for meg uventa funn i empirien, var bekymringa avdelingsleiarane bar på for dei faste tilsette. Frå både teorien og empirien såg vi korleis denne bekymringa avdelingsleiarane beskrev var godt grunngeve. Når vi dermed skal svare på *korleis avdelingsleiarar opplever pasienttryggleiken gjennom sommaren*, ser vi at dei totalt sett er fornøgd. Samtidig, sit avdelingsleiarane igjen med ei bekymring for belastninga denne situasjonen medfører for dei faste tilsette, og då spesielt dei sjukepleiarane som arbeider på avdelingane deira.

5.4 Relasjonane si påverking på leiarrolla

I denne delen skal vi sjå på korleis relasjonen mellom avdelingsleiar og dei tilsette påverkar dei i leiarrolla. Gjennom det skal eg forsøke svare på det fjerde forskingsspørsmål om *korleis avdelingsleiarane erfarer relasjonen til ferievikarar og andre tilsette*.

Analysen og drøftinga er tredelt. Først ser eg på relasjonar mellom leiarane og ferievikarar, så relasjonen til dei faste tilsette. Til slutt ser eg på motivasjon, der eg tek føre meg korleis desse relasjonane er med på å påverke motivasjonen avdelingsleiarane har til eigen jobb. Eg koplur empirien frå intervjuet med relevant teori frå fagfeltet, som kan bidra til kunnskap om situasjonen avdelingsleiarane står i.

Frå empirien viste funna noko variasjon i korleis avdelingsleiarane såg på relasjonsbygginga til ferievikarane. Dorthea og Dina fortalde at dei la ned ein del arbeid i relasjonen, og Dina såg det som eit viktig ledd i rekrutteringa til sjukeheimen. De fleste av informantane hadde ei anna forståing av situasjonen og trekte fram at relasjonsbygginga vart avgrensa, mykje som følge av den korte tida vikarane var på avdelinga. Når vi frå teori veit at oppbygging av ein god relasjon kan krevje tid (Holten, 2022), er ikkje desse funna særleg overraskande. Spesielt om ein også reknar med slik enkelte av informantane nemnde, at dei sjølve også er ute i ferie i delar av vikarane sin tilsettingsperiode, noko som ytterlegare avgrensar tida som er tilgjengeleg til relasjonsbygging.

Det som kan problematiserast i materialet mitt er kor vidt avdelingsleiarane burde streve etter å bygge relasjon til tross for tidspress. Frå anna forskning veit vi at dersom ein person skal lukkast i leiarrolla er ein avhengig av oppslutning frå dei tilsette (Strand, 2007). Med dette som bakgrunn kan ein setje spørsmålsteikn ved kor hensiktsmessig avdelingsleiaren brukar tida si, når relasjonsbygging ikkje vert prioritert. På den andre sida har avdelingsleiaren fått fleire arbeidsoppgåver. I møte med dei vaksande arbeidsmengdene som avdelingsleiarane opplyser om, må noko vike, og i eit slikt ljøs er det ikkje urimeleg at det er relasjonsbygging med ferievikarar som vert nedprioritert. Eit argument som talar for ei slik vurdering, er funna om at til tross for at avdelingsleiarane meiner tryggleiken på avdelinga kan bli påverka av relasjonane mellom dei tilsette, opplever dei at pasienttryggleiken i liten grad vert trua på deira eiga avdeling. Videre trekk informantane fram at ferievikarane er flinke til å seie frå når det har skjedd noko,

og at dei har intrykk av at ferievikarane i stor grad tek kontakt med andre faste tilsette før dei kontaktar avdelingsleiaren. Denne relasjonen kan verte styrka av fleire av dei punkta Strand (2007) trekker fram som god kommunikasjon. Mellom anna kan det at ferievikarane søker medlemskap i grupper med dei andre tilsette og nytte seg av sosiale arenaer på arbeidsplassen der andre tilsette er til stades, kanskje vege opp for mangel på relasjon mellom leiar og ferievikar.

Når det kom til relasjonen til dei faste tilsette, opplyste avdelingsleiarane at dei såg på relasjonen som ein viktig del av arbeidet. Informanten Christina trekte mellom anna fram at ein god relasjon til dei tilsette var viktig for å sikre gode tenester til pasientane. Dette er utsegn som finn støtte i Strand (2007), som framhevar kor viktig det er med relasjonar dersom ein skal lukkast i leiarrolla. Dette kan tyde på at avdelingsleiarane i stor grad er oppteken av relasjonane. Dei ser på bygging av relasjonar som viktig, men at dei i motsetning til dei faste tilsette ikkje opplev det same behovet for å bygge relasjon til ferievikarane.

Frå empirien ser vi også at fleire av informantane trekker fram spesielle tiltak dei gjer for å bygge opp og ivareta relasjonane. Anna la vekt på tidlegare arbeid på avdelinga som ei styrke. Bodil trekte fram at ho jobba med den gode relasjonen gjennom å skape tid til menneskemøte, når ho hadde moglegheit for det. Begge desse utsegna har støtte i Strand (2007) sine prinsipp for korleis ein kan skape gode relasjonar som leiar.

I intervju trekte alle avdelingsleiarane fram relasjonen som ein av dei viktigaste kjeldene til motivasjon i arbeidet. Nokre la vekt på relasjonen til leiar eller andre kollegaer, medan størsteparten av avdelingsleiarane trekte fram relasjonen til dei tilsette på avdelinga. Ein av dei mest vanlege motivasjonskjeldene er andre menneske (Spurkeland, 2017), noko som stemmer godt overeins med det avdelingsleiarane i utvalet mitt svarar. Om det er relasjonen til dei tilsette, leiar eller andre kollegaer som motiverer kvar enkelt avdelingsleiar, er mindre relevant her, ettersom det viktigaste for motivasjonen, er at kvar enkelt sjølv finn det dei treng av motivasjonskjelder (Spurkeland, 2017).

Det som er spesielt interessant her, er at motivasjonen også kan verke begge vegar, og at avdelingsleiaren dermed har gode moglegheiter til å motivere sine tilsette gjennom å nytte seg av relasjonen (Spurkeland, 2017). I desse intervju var ikkje motivasjonen av dei tilsette i fokus, og funna seier dermed ikkje i kva grad avdelingsleiarane nyttar seg av denne moglegheita. Dette er likevel moment som vil vere svært relevante for vidare forskning – og som kan vere nyttige for avdelingsleiarane å nytte seg av i arbeidet.

Enkelte av avdelingsleiarane trekte også fram andre motivasjonsfaktorar slik om arbeidsoppgåvene, det at dei føler arbeidet dei gjer er viktig, og at dei utviklar seg sjølv i arbeidet. Frå Spurkeland (2017) såg vi korleis det viktigaste for motivasjon i leiarrolla var at kvar enkelt leiar fann ut kva som motiverte dei. Spurkeland meiner relasjon er ei viktig motivasjonskjelde, men presiserer også at leiarar kan finne motivasjon i ulike ting. Funna mine støttar opp om dette, og avdelingsleiarane i utvalet var i stor grad klare på kva som motiverer dei. Dette er ei styrke for dei, uavhengig av om dei motiverast av relasjonar, eller i ei samansetning av ulike ting.

Etter å ha sett på relasjonen mellom avdelingsleiaren, dei tilsette og ferievikarane har avdelingsleiarane frå utvalet trekt fram fleire moment som kan belyse forskningsspørsmålet om *korleis avdelingsleiar erfarer relasjonen til ferievikarar og andre tilsette*. Eg finn at avdelingsleiarane i liten grad prioriterer og ser viktigheita av relasjonsbygging til ferievikarane. Nokon ser det som rekruttering, og legg difor vekt på

det. Utover dette er avdelingsleiarane i stor grad nøgde med den jobben dei tilsette gjer for å bygge relasjonar til ferievikarane og at det dermed ikkje er like nødvendig for leiarane å bruke tid på det. Når det gjeld relasjonen til dei faste tilsette er avdelingsleiarane i mykje større grad oppteken av å bruke tid på å bygge og ivareta desse relasjonane. Noko av årsaka til det kan vere relasjonen si betydning for leiaren sin eigen motivasjon. Alle avdelingsleiarane i utvalet trekte fram relasjon som ein viktig del av deira motivasjon for rolla som avdelingsleiar. Fleire trekte også fram andre motivasjonsfaktorar, men i dette utvalet er funna tydelege på viktigheita av relasjonen til egne tilsette for avdelingsleiarane.

6 Konklusjon

Gjennom dette forskingsprosjektet har eg belyst ulike moment knytt til arbeidssituasjonen til avdelingsleiarar i sjukeheim og dei utfordringane dei står ovanfor i forbindelse med ferieavviklinga. For å belyse og konkretisere temaet har eg forska med følgjande problemstilling som ramme for prosjektet:

Korleis førebur og møter avdelingsleiar utfordringar i forbindelse med ferieavvikling i sjukeheim?

Frå diskusjonen har vi sett på fleire delar som svarer ut problemstillinga. Det første vi såg på var dei konkrete arbeidsoppgåvene avdelingsleiarane gjennomførte i samband med ferieavviklinga, og dei utfordringane som oppgåvene medførte. Her såg vi korleis informantane skildra intense periodar med arbeidskvardagar med arbeid utover dei vanlege rammene for stillinga deira. Enkelte av informantane uttrykker frustrasjon over mangel på forståing og anerkjening for dette «usynlege arbeidet». Dei fleste informantane verka å vere samde om at dette var ein del av jobben. Det er til tider krevjande, men det var noko dei må akseptere i ei slik type leiarstilling.

Videre såg vi på opplæringa og oppfølginga av ferievikarar som ei arbeidsoppgåve. Her var informantane i stor grad fornøgd med situasjonen på eiga avdeling, men framheva at det aldri vart optimalt når dei hadde knapt med tid og få ressursar. Det tredje momentet vi såg på var pasienttryggleiken på avdelinga, mellom anna korleis avdelingsleiar løyste arbeidsoppgåver knytt til dette og korleis dei sjølv oppfatta tryggleiken på avdelinga. Her var avdelingsleiarane alle einige om at dei kunne gå god for at pasienttryggleiken var tilfredsstillande gjennom sommaren. Samtidig var det fleire informantar som trakk fram at kvaliteten ville vere noko annleis enn det dei kunne prestere resten av året. Fleire delte også ei reell bekymring for trivselen til dei faste tilsette, ettersom at det er ei stor belastning å vere få faste tilsette på jobb gjennom sommaren. Spesielt gjorde denne uroa seg gjeldande for sjukepleiarane, då dei ofte fekk meir ansvar gjennom sommaren. Dette trakk avdelingsleiarane fram som ei reell bekymring som dei bar på gjennom sommaren, som igjen påverka arbeidssituasjonen, også for avdelingsleiarane.

Det siste momentet vi såg på var korleis avdelingsleiarane opplever relasjonen til ferievikarane og dei faste tilsette. I resultata såg vi at ingen av avdelingsleiarane prioriterte relasjonsbygging til ferievikarar, men at dei trekte fram relasjon til faste tilsette, kollegaer og leiarar som ein av hovudmotivatsjonskjeldene til eigen arbeidssituasjon.

Når vi då skal svare på problemstillinga ser vi korleis alle desse momenta er med på å påverke totalsituasjonen for avdelingsleiarane. Avdelingsleiarane beskriv ein arbeidssituasjon som er prega av fleire utfordringar som i meir eller mindre grad vert handtert. Det usynlege arbeidet vert i liten grad anerkjend. På den eine sida seier avdelingsleiarane sjølv at «dette er slik det er», og at det må dei tole. På den andre sida kan ein stille spørsmål ved kor lenge folk vert verande i arbeidssituasjonar der dei i liten grad får anerkjening for det arbeidet dei gjer, og kor godt arbeid avdelingsleiarane klarer å prestere i eit slikt arbeidsmiljø. Ein kan også stille spørsmål ved kor mykje den belastande arbeidssituasjonen for sjukepleiarane og resten av dei faste tilsette påverka avdelingsleiarane. Mellom anna kan ein spørje kor lenge avdelingsleiarane klarer stå i ein arbeidssituasjon som vert pressa mellom ønska og forventningane for avdelinga på den eine sida, og dei faktiske ressursane som er tilgjengelege på den andre.

Som ei motvekt til desse utfordringane trekk avdelingsleiarane fram relasjonar som ei

sterk motivasjonskjelde. Enkelte av informantane trekk også fram andre sider ved arbeidet som bidreg til å motivere dei. Dette kan tolkast i retning av at avdelingsleiarane møter utfordringane knytt til ferieavviklinga på ein god måte, både gjennom planlegging og organisering, men også gjennom å bygge gode relasjonar og andre motivasjonskjelder. Spørsmålet er om det vil vere nok i det lange løp? Ei kvalitativ undersøking er ikkje eigna til å seie noko om desse motivasjonskjeldene veg opp for utfordringane om kor lenge avdelingsleiar kan stå i ein slik arbeidssituasjon, eller kva slags kvalitet avdelingsleiarane er i stand til å levere. Her trengs det fleire undersøkingar og meir forskning.

Ein konklusjon frå denne kvalitative studien er at avdelingsleiarar i dag har fleire utfordringar knytt til ferieavvikling, som usynleg arbeid, auka byråkratiske oppgåver og trivsel for dei faste tilsette. Trass i desse utfordringane trekk avdelingsleiarane fram enkelte motivasjonskjelder som gjer at dei trivast i jobben. Av desse er relasjon til andre tilsette den mest prominente.

Funna i denne masteroppgåva kan bidra til at avdelingsleiarar i same situasjon aukar forståing for sin eigen situasjon. Spesielt vil det vere nyttig for avdelingsleiarar å vite at mange av utfordringane dei står i, vert delt med andre leiarar. Når det kjem til usynleg arbeid i samband med ferieavvikling vil auka medvit kring utfordringane og kompleksiteten i arbeidet som sjukepleiefaglege leiarar står i, kunne bidra til auka anerkjenning og respekt for fagleg leiing. Dette forskingsprosjektet har teke sikte på å avdekke og avklare dei arbeidsoppgåvene og utfordringane avdelingsleiararen står i knytt til ferieplanlegging og avvikling, noko utvalet har gjeve gode svar på. Videre har utvalet også gjeve innblikk i kva som motiverer dei. Ei utfordring i denne studien er at motivasjonskjeldene ikkje har blitt via like stor merksemd som utfordringane i ferieavviklinga. Framtidig forskning bør difor sjå nærmare på motivasjonsfaktorar for helseleiarar.

Referansar

- Allen, D. (2019). *Sykepleiernes usynlige arbeid*. (E. U. Birkeland, Overs.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. Hentet fra Hentet 27.09.2023 frå: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8lova>
- Aubert, S. H. (2021, 8 16). *Kvalitetsforbedringsarbeid på sykehjem*. Hentet fra vid.no: Hentet 31.10.2023 fra: <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/2787957/Aubert-MA-VID-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten*. (FOR-2016-10-28-1250). Lovdata. Hentet fra Hentet 27.09.2023 frå: <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2016-10-28-1250>
- Baldersheim, H., Øgård, M., Haug, A., & Hye, L. (2021). *Den kommunale mellomlederen - selvstendig lagspiller*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dolonen, K. A. (2023, 07 13). Hentet fra Sykepleien.no: Hentet 12.10.2023 fra: <https://sykepleien.no/2023/07/aure-kommune-frir-til-hyttefolket-om-ta-sommerjobb>
- Dolonen, K. A. (2023, 05 15). Hentet fra Sykepleien.no: Hentet 12.10.2023 fra: <https://sykepleien.no/2023/05/kommunen-trenger-100-ferievikarer-har-fatt-en-soker>
- Dolonen, K., & Rappen, N. (2020, 12 10). *Kommunene brukte 1,2 milliarder på å leie inn vikarer i fjor*. Hentet fra sykepleien.no: Hentet 13.09.2023 fra: <https://sykepleien.no/2020/12/kommunene-brukte-12-milliarder-pa-leie-inn-vikarer-i-fjor>
- Ferieloven. (1988). *Lov om ferie*. (LOV-1988-04-29-21). Lovdata. Hentet fra Hentet 27.09.2023 frå: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1988-04-29-21?q=ferielova>
- Forsland, V. (2018, 09 03). Hentet fra e24.no: Hentet 12.10.2023 fra: <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/3J1j3X/generasjon-m-leies-inn-av-sykehjem-ibrahims-deltidsjobb-aa-henge-med-eldre>
- Gautun, H. (2021, 09 24). *For få på jobb? Sykepleierbemanning i sykehjem og hjemmesykepleien*. Hentet fra idunn.no: Hentet 26.10.2023 fra: <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/issn.1504-7989-2021-02-05>
- Gautun, H., Øien, H., & Bratt, C. (2016). *Underbemanning er selvforsterkende*. Hentet fra oslomet.no: Hentet 27.10.2023 fra: <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/5101/Web-utgave-NOVA-Rapport-6-16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heggen, K., & Damsgaard, H. (2010). Blir kvalifiseringa følgt opp i yrket? I K. Heggen, *Kvalifisering for profesjonsutøving* (ss. 126-144). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Heggen, K., & Damsgård, H. L. (2010). Kva har utdanninga og sei for kompetansen? I K. Heggen, *Kvalifisering for profesjonsutøving* (ss. 96-125). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Holten, S. (2022). *fra dialog til relasjon - i arbeid med mennesker*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Ingstad, K. (2016). Arbeidstid og turnus - en historisk utvikling. I K. Ingstad, *Turnus som fremmer heltidskultur* (ss. 26-38). Oslo: Gyldendal.
- Ingstad, K., Moland, L., & Amble, N. (2016). Fleksibel arbeidstid: forhandlingsturnus. I K. Ingstad, *Turnus som fremmer heltidskultur* (ss. 195-206). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Internkontrollforskriften. (1996). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter*. (FOR-1996-12-06-1127). Lovdata. Hentet fra Hentet 22.10.2023 Fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127>
- Raaheim, A. (2002). *Sosialpsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Reppen, N. K. (2023, 07 28). Hentet fra Sykepleien.no: Hentet 12.10.2023 fra: <https://sykepleien.no/2023/07/ansatte-pa-sykehjem-blir-spurt-om-jobbe-utover-sykemelding>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5.utgave. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand kommune. (2018). *Forvaltningsrevisjon av dementavdelingen*. Stavanger: Rogaland Revisjon IKS. Hentet fra Hentet 13.09.2023 fra: <https://static1.squarespace.com/static/602fd507ab087039a1edc1c5/t/609a5d74d68d237401351a3d/1620729206336/Dementavdelingen.pdf>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Vold, K. A. (2019, 05 22). Hentet fra Simployer.no: Hentet 12.10.2023 fra: https://www.simployer.no/artikler/9-fallgruver-ved-bruk-av-sommervikarer/?gclid=EAIaIQobChMI7dKOitykgQMVhVORBR0NsAW2EAAYASAAEgLnqvD_BwE&gclid=aw.ds

Vedlegg

Vedlegg 1: Ønsker du å delta i forskingsprosjektet

Dilemma rundt korttidstilsetting i kommunale sjukeheimar?

Vedlegg 2: Intervjugaid

Vedlegg 3: Meldeskjema NSD/SIKT

Ønskjer du å delta i forskingsprosjektet

Dilemma rundt korttidstilsetting i kommunale sjukeheimar?

Vi ønsker med dette å invitere deg til å vere med i forskingsprosjekt, formålet med dette forskingsprosjektet er å sjå på arbeidet og erfaringar avdelingsleiar i kommunale sjukeheimar har i forbindelse med ferieavvikling på avdelinga. I dette skrivet finn du informasjon om målet med prosjektet samt kva deltaking i prosjektet vil innebere for deg.

Formålet

Formålet med forskingsprosjektet er å belyse fleire sider av prosessen både rundt tilsetting og oppfølging av ferievikarar på kommunale sjukeheimar. Dette er eit masterprosjekt i helseleining som bygger på følgande problemstilling «*Korleis arbeider og opplev avdelingsleiarar tryggleiken på eiga avdeling gjennom sommar månadene?*»

Kven er ansvarleg for prosjektet

NTNU, ved Institutt for Helsevitskap i Ålesund.

Kvifor vert du spurt om å delta

Du mottok denne førespurnaden fordi du er tilsett som avdelingsleiar på ein kommunal sjukeheim i ei distriktskommune.

Kva inneberer det å delta?

Dersom du vel å delta i prosjektet inneberer det eit intervju. Intervjuet vil ta omtrent ein time. Dette vil omhandle spørsmål rundt forarbeid, opplæring og oppfølging av ferievikarar på avdelinga di. Opplysningane frå intervjuet blir tatt opp med lydopptak, og transkribert og anonymisert undervegs i masterprosjektet.

Frivillig deltaking

Det er frivillig å delta i undersøkinga. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekke deg frå prosjektet. Dersom du vel å trekke deg undervegs i personopplysningane dine verte anonymisert. Det vil ikkje få nokon negative konsekvensar for deg dersom du på noko tidspunkt vel å trekke deg frå prosjektet.

Personvern

Opplysningane om det vil verte brukt til det formålet som er oppgitt i dette skrivet. Vi behandlar opplysningane i samsvar med personvernregelverket. Det er berre masterstudent for prosjektet, Brita Petrin Lyngnes Kvalsвик, og rettleiar Mads Solberg som har tilgang på opplysningane. Opplysningane blir anonymisert fortløpande i prosjektet.

Det vil ikkje vere mogeleg å identifisere informantar i ein publikasjon og i masteroppgåva.

Kva skjer med opplysningane etter fullført prosjekt?

Prosjektet skal vere ferdig seinast 01.07.2024 Datamateriale frå intervju vil då verte sletta.

Kva gir oss rett til å behandle dine personopplysningar?

Vi behandlar personopplysningar om deg basert på ditt samtykke.

Prosjektet har blitt behandla og godkjent av NSD – Norsk senter for forskingsdata AS (SIKT), og dei har konkludert med at personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter:

Så lenge det finst identifiserbart materiale har du rett til

- Innsyn om kva av personopplysningar vi har om deg.
- Få utlevert ein kopi av personopplysningar om deg.
- Få retta personopplysningar om deg.
- Få personopplysningar om deg sletta.
- Å sende klage til personvernombodet og datatilsynet om behandlinga av dine personopplysningar.

Kvar kan eg finne ut meir?

Har du spørsmål til studien eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter kan du kontakte:

- NTNU ved Brita Petrin Lyngnes Kvalsvik Tlf: 93925582 e-post: britapk@stud.ntnu.no eller Mads Solberg e-post: mads.solberg@ntnu.no
- Vårt personvernombud - Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med Vennleg helsing

Brita Petrin Lyngnes Kvalsvik

Student

Mads Solberg

Rettleiar

Samtykkeerklæring

Eg har forstått informasjon om forskingsprosjektet «**Dilemma rundt korttidstilsetting i kommunale sjukeheimar**», har fått anledning til å stille spørsmål, og samtykker til å delta i Intervju

Eg samtykkjer i at mine opplysningar vert behandla fram til prosjektets avslutning seinast 01.07.2024

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

Intervjugaid

Om deg som avdelingsleiar:

- Kor lenge har du vore avdelingsleiar på denne avdelinga
 - Har du eventuelt leier erfaring frå tidlegare?
 - Anna relevant erfaring?
- Kva utdanningsbakgrunn har du?
- Kvifor valte du jobben som avdelingsleiar?
 - Kva motiverte/engasjerte deg til å søke?
 - Er dett framleis desse grunnane som motiverer deg eller har motivasjonen endra seg etter at du fekk jobben, eller eventuelt medan du har hatt jobben?

Om avdelinga:

- Kor mange faste tilsette har dykk på avdelinga?
 - Hovudsakeleg heiltidsstillingar eller også ein del deltidsstillingar?
- Kor mange ferievikarar pleier dykk å ha gjennom sommaren?
 - Korleis fordeler det seg mellom nye og tidlegare tilsette ferievikarar?

Dine arbeidsoppgåver i forbindelse med ferieavvikling:

- Kva type turnus har dykk på avdelinga?
- Korleis skjer arbeidet med planlegging av turnus?
 - Er der omsyn du må ta som dei tilsette ikkje er klar over?
Eksempel: private grunner, graviditet, permisjon, sjukemelding, tryggleik.
(Usynleg arbeid)
- Kan du beskrive arbeidsoppgåvene dine i forkant av ein ferietilsetting?
 - Korleis løyser du dette tidsmessig, er det satt av tid i stillinga til å gjennomføre desse oppgåvene?
- Kan du beskrive arbeidsoppgåvene dine i starten av eit tilsettings-forhold?
 - Er det sett av tid til oppgåvene?
 - Er dei tilsette på avdelinga klar over arbeidsoppgåvene du har i denne prosessen? (usynleg arbeid)
- kan du beskrive arbeidsoppgåvene du har etter at ferien er avslutta?
 - Er det sett av tid til oppgåvene?

-Er dei tilsette på avdelinga klar over arbeidsoppgåvene du har i denne prosessen?

Opplæring og oppfølging av ferievikarar:

-Kven gjennomfører opplæringa av nye ferievikarar på avdelinga?

-Korleis vert opplæring av ferievikarar gjennomført på denne avdelinga?

-Korleis opplev du at opplæringa fungerer?

-Gjennomfører dykk noko organisert oppfølging av ferievikarar gjennom sommaren?

-Kan du beskrive arbeidsoppgåvene dine når det kjem til oppfølging gjennom sommaren?

-Korleis opplever du oppfølging av ferievikarane gjennom sommaren?

Pasienttryggleik:

-Korleis opplev du totalt sett tryggleikssituasjonen på avdelinga gjennom sommarmånadane?

-Ser du noko skilnadar i avviksregistrering gjennom sommar månadane kontra resten av året?

-Ser du noko skilnadar i tal på avvik som blir registrert gjennom sommaren kontra resten av året?

-Ser du skilnadar i type avvik som vert registrert på sommaren samanlikna med resten av året?

-Korleis opplevast dette for deg som avdelingsleiar?

Relasjon til ferievikarar og andre tilsette:

-Er det skilnadar mellom relasjonen din til ferievikarane samanlikna med relasjonen til dei faste tilsette?

-Korleis opplever du relasjonen mellom deg og ferievikarane?

-Korleis vil du beskrive relasjonen mellom ferievikarane og dei faste ansatte?

-Tenkjer du at relasjonen kan påverke tryggleikssituasjonen på avdelinga?

Dilemma rundt korttidstilsetting i kommunale sjukeheimar?

Forskinga mi handlar om dilemma er rundt korttidstilsette i kommunale sjukeheimar.

Når du hørte om temaet eller eventuelt undervegs i intervjuet, har det dukka opp ting du meiner er relevante for temaet som vi ikkje har snakka om?



[Meldeskjema](#) / [Dilemmaer rundt korttidsansettelser i kommunale sykehjem: hvordan a...](#) / Eksport

Meldeskjema

Referansenummer

513415

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn
- Kontaktinformasjon
- Nettidentifikator
- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

Beskriv bakgrunnsopplysningene

Arbeidssted, rolle

Prosjektinformasjon

Tittel

Dilemmaer rundt korttidsansettelser i kommunale sykehjem: hvordan avdelingsledere arbeider med og opplever sikkerhet i avdelingen gjennom sommermånedene

Sammendrag

Bruken av korttidsansettelser og ferievikarar er svært utbredt i store delar av helsevesenet, og den er nødvendig for å sikre tilstrekkeleg vikarar slik at ein kan oppfylle arbeidsmiljølovas reglar om ferieavvikling, samstundes som ein opprettheld tilstrekkeleg personale på avdelinga. Men får desse vikarane tilstrekkeleg opplæring for å steppe inn i rollene dei vert pålagt i helsevesenet? Gjennom masteroppgåva ønsker eg å sjå på korleis avdelingsleiarar sjølv opplever at sikkerheita på si avdeling vert ivaretatt gjennom sommarmånadane. Metoden er kvalitative intervju.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Forskningsprosjektet ønskjer eg å gjennomføre gjennom direkte intervju med fleire vdelingsleiarar for sjukeheim. Dette ønskjer eg å anonymisere før oppgåveskrivinga tek til . Likevel vil det krevje innsamling og lagring av personlege opplysningar fram til anonymisering let seg gjere. På grunn desse personopplysningane må prosjektet mitt registrerast hos NSD.

Prosjektbeskrivelse

[Prosjektplan revidert.docx](#)

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Master

Kontaktinformasjon, student

Brita Petrin Lyngnes Kvalsvik, britapk.stud@ntnu.no, tlf: 93925582

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH) / Institutt for helsevitenskap i Ålesund

Prosjektansvarlig

Mads Solberg, mads.solberg@ntnu.no, tlf: 40865639

Er behandlingsansvaret delt med flere institusjoner?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Avdelingsledere i kommunehelsetjenesten

Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget

Studenten etablerer kontakt med utvalget direkte gjennom eposthenvendelse via kommunens nettside.

Aldersgruppe

20 - 70

Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg {{i}}? 1

- Navn
- Kontaktinformasjon
- Nettidentifikator
- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 1?**Personlig intervju****Vedlegg**

[Intervjugaid Masteroppgåve.docx](#)

 Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon til utvalg 1**Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?**

Ja

Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?

Skriftlig (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Informasjonsskriv Forskningsprosjekt.docx](#)

Tredjepersoner**Innhenter prosjektet informasjon om tredjepersoner?**

Nei

Dokumentasjon**Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)
- Manuelt (papir)
- Muntlig

Beskriv

Samtikkeskjema som ligg ved informasjonsskrivet.

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

På e-post, eller muntlig.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Ved kontakt med student eller velleder.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser**Vil noen av de følgende godkjenninger eller tillatelser innhentes?**

Ikke utfyllt

Sikkerhetstiltak**Vil personopplysningene lagres atskilt fra øvrige data?**

Nei

Begrunn hvorfor personopplysningene ikke skal lagres separat

Personopplysningene ligger på lydopptak (stemme).

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Fortløpende anonymisering
- Andre sikkerhetstiltak
- Flerfaktoraутентisering

Hvilke

Passordbeskyttet datamaskin.

Hvor blir personopplysningene behandlet?

- Private tjenester

Hvem har tilgang til personopplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Overføres personopplysninger til et tredjeland?

Nei

Avslutning

Prosjektperiode

10.03.2023 - 01.07.2024

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres
- Lyd- eller bildeopptak slettes

Vil enkeltpersoner kunne gjenkjennes i publikasjon?

Nei

Tilleggsopplysninger

