

KAPITTEL 13

3-3-turnus

Nina Amble

De som arbeider turnus, arbeider i helsesektoren, de fleste har 35,5-timers arbeidsuke. Det vil si at en hel stilling gjennomsnittlig gir 35,5 time arbeid hver uke. Lengden på hver arbeidsvakt er bestemmende for hvor mange dager som berøres av arbeid, og hvor mange dager du har fri til restitusjon. I dag er det vanlig å arbeide vakter på 7,5 time. Det gir fem dager arbeid og to dager fri. I dette kapitlet er hensikten å vise fram hvordan moderat økt vaktlengde gir tid og rom for en turnus som for det første gir bedre restitusjon, men også bedre betingelser for bra arbeid (se kapittel 6). Samtidig har den noen ulemper, flere helger berøres med arbeid og den krever at arbeidsgiver gjør noen økonomiske investeringer for å komme i gang. Det kommer jeg tilbake til. Turnusteknisk er denne arbeidstidsordningen et eksempel på turnus som løser grunnlagsproblemet i dagens Turnus-Norge, nemlig helgeproblematikken (se kapittel 1). Det vil si at 3-3-turnus er en turnus uten små helgestillinger.

Historien bak og ondets rot

Historien sier at 3-3-turnusen ble unnnfanget i Nord-Sverige av ektemannen til en damefrisør med egen salong. I salongen hadde damefrisøren én ansatt. Sammen drev de to salongen med åpningstider tilsvarende en vanlig butikk. Ektemannen reagerte på at salongen for det første var stengt når folk hadde fri til å klippe håret, det vil si utenom vanlig arbeidstid, og han reagerte på at salongen og den kapitalen den bandt opp, hadde uforholdsmessige mange timer stengt og få timer åpent til å tjene inn de faste kostnadene. Hva med 3-3-turnus: tre dager arbeid og tre dager fri; når den ene arbeidet, hadde den andre fri? De tre arbeidsdagene forlyttet seg med en dag per uke, de kunne holde åpent alle dager, og på den måten fikk de utnyttet

salongen bedre. Dette var en ordning som først og fremst hadde et økonomisk utgangspunkt. Uvisst hvordan har denne rytmen og måten å organisere arbeidet på forflyttet seg fra privat til offentlig sektor, og særlig til turnusorganisert helse- og omsorgsarbeid av syke, funksjonshemmede og eldre. I dette kapitlet er hensikten å presentere og diskutere 3-3-turnus i denne typen arbeid.

HELAProjektet

3-3-turnus ble kjent gjennom det såkalte *HELAProjektet* i Sverige. *HELAProjektet* var et regjeringsoppnevnt prosjekt i perioden 2002–2005 med mål om å finne nye veier for å minske deltidsarbeidsløsheten – å «hele» stillingene. Prosjektet fikk 150 millioner statlige kroner som ble fordelt på til sammen 70 prosjekter. Mesteparten gikk til modellforsøk i den kommunale helsetjenesten (41 stk.), mens et mindretall gikk til forsøk i varehandel og annen tjenesteyting. Blant disse prosjektene var også forsøk med 3-3-turnus (Utbulk 2005; Arbetsmiljöverket 2006). I Norge var Karmøy – med et forsøk i Skudeneshavn –, Bærum, Harstad og Sortland kommuner tidlig ute med å prøve ut de nye ideene fra Sverige (Amble 2008b).

Arbeidsløs på deltid eller bare løst sysselsatt?

HELAProjektet handlet om å «hele» stillinger for deltidsarbeidsløse. I Sverige har en arbeidsløs på deltid rett til økonomisk erstatning fra A-kassan, (arbetslöshetskassa, min kommentar) (Utbulk 2005). En deltidsarbeidsløs er i Norge omtalt som *undersysselsatt* og har ikke de samme rettighetene som i Sverige. *Uønsket deltid*, *ufrivillig deltid* og *undersysselsatt* er begreper som brukes om ansatte som har en mindre stilling eller arbeidsmengde, gjerne kontraktfestet arbeidsmengde, enn det de ønsker (Moland og Bråthen 2012; Fasting 2013). Statistisk sentralbyrå (SSB) bruker begrepet *undersysselsatt*. Formelt krever SSB fire kriterier innfridd for å registrere en arbeidssøkende som undersysselsatt: En undersysselsatt er en sysselsatt som jobber deltid, ønsker større fast stilling, kan starte i større stilling innen en måned og har gjort noe aktivt for å få større stilling (<https://www.ssb.no/a/metadata/conceptvariable/vardok/1126/nb>). Det siste kriteriet tilfredsstilles blant annet når den som har uønsket deltid, har registrert seg som deltidsarbeidsløs på Nav-kontoret eller meldt fra til overordnet om at en ønsker større stilling. Det siste kriteriet kalles gjerne *aktivitetsplikten*. Aktivitetsplikten skiller norsk praksis fra EUs. I EU er det tilstrekkelig med positivt svar på de tre første kriteriene for å bli kategorisert som undersysselsatt. En arbeidstaker med uønsket eller ufrivillig deltid er en undersysselsatt som ikke har gjennomført aktivitetsplikten, det vil si ikke

meldt ifra – formelt eller uformelt – om ønsket om mer arbeid. Når en til forskjell fra i Sverige ikke har rett på økonomisk støtte som undersysselsatt, er insentivet for å melde seg ledig mindre. Blant annet derfor vet vi at det er store mørketall og glidende overganger mellom uønsket og ønsket deltid.

I dag er det enighet om at uønsket deltid i kommunal sektor i stor grad knyttes til behovet for å ha – eller tradisjonen for å bruke – små stillinger enten for å få turnusen til å gå opp eller fordi arbeidsoppgavene eksempelvis i skolefritidsordningen (SFO) og boliger for unge (BU) ikke krever større stillinger (Moland og Andersen 2007). Norge skiller seg fra de andre skandinaviske landene ved å ha flere små stillinger (< 20 timer per uke) i turnusarbeid (Vabø 2006). Dette gjelder særlig den kommunale helsetjenesten og knyttes til en endring i hovedtariffavtalen angående ukearbeidstid, som kom i 1987. Uketimetallet for turnusarbeid ble da redusert fra 38 til 35,5. Denne arbeidstidsforkortelsen ble i turnusorganisert helse- og omsorgsarbeid tatt ut som en ekstra frihelg. I en arbeidsperiode på seks uker gikk en fra å arbeide tre helger til å arbeide bare to. Helgen som ble «tatt ut» av turnusen, blir omtalt som *turnushull*, «grå stilling» eller *timevakt* (Vabø 2006; Amble 2008a). Erfaringen viser at de fleste ledige vaktene ligger i helgene, og de representerer en rest etter denne arbeidstidsforkortelsen. Disse små, ubesatte stillingene er grunnlagsproblemet og skaper en permanent underdekning i helgebemanningen. Det gir et jevnt behov for folk som vil eller er nødt til å arbeide ekstra. 3-3-turnus løser dette problemet og reverserer utviklingen av turnushull.

Ondets rot

Små stillinger i turnus skaper såkalt *strukturell undersysselsetting*. Arbeidet finnes, men turnusordningene gjør at små stillinger ikke kan kombineres, men kolliderer i tid og innfrir ikke krav til hvile. Blant helse- og omsorgsarbeiderne omtales dette som «turnuskollisjon». Små, ubesatte stillinger som «står» i turnusen og får den til «å gå opp», omtales som *vakanser*. Selv om det ikke er lov, er det vanlig å ha slike vakante småstillinger som bemannes fra dag til dag eller periode til periode. Når en undersysselsatt likevel kan rapportere om tilfredsstillende arbeidsmengde (Fevang, Røed, Raaum og Tzhang 2004; Nicolaisen 2013), skyldes dette muligheten til å arbeide deler av en liten ledig stilling eller enkeltvakter som ikke kolliderer med egen turnus. En blir tilkalt som vikar og arbeider enkeltvakter, ofte på kort varsel. Det er en pågående diskusjon om hvorvidt arbeidsgivere spekulerer i å ha ansatte på uønsket deltid for å klare å bemanne upopulære og/eller små vakante stillinger, eller om arbeidsgiver gjør seriøse forsøk i å samle vakanser for å prøve å slå dem sammen til større stillinger. Det er bred enighet om at resultatet er en uverdigg arbeidssituasjon,

som særlig rammer kvinnene med kortest utdanning og kortest fartstid i arbeidslivet, og at utsikten til å få en uønsket deltidstilling i kombinasjon med uforutsigbare vakter fra vakante stillinger ikke bidrar til å gjøre sektoren attraktiv for unge som skal velge yrkesløp i videregående skole. 3-3-turnus er en turnus som kombinerer bundet arbeidstid med noe bevegelig. Det betyr at turnusen har i seg en vikarordning hvor det faste personalet stepper inn i ubesatte vakter etter et visst system.

Helsedirektoratets tall fra 2011 viser at kun 25 prosent av de nyutdannede helsefagarbeiderne fikk kontraktfestet en stilling på 30 eller mer per uke. Faktum er at det er mangel på hele stillingshjemler å tilby de nyutdannede, mens det er ikke mangel på årsverk (Helsedirektoratet 2011; Gjefsen, Gunnes og Stølen 2014). 3-3-turnus er en turnus som optimaliserer den menneskelige ressursbruken, hvor det å «hele» mennesker og tid er nøkkelen til større arbeidskapasitet og mindre slit.

I dagens Norge finnes det mange forsøk og tiltak som har til hensikt å redusere uønsket deltid. Grovt sett kan disse deles i to typer: For det første *administrasjonsordninger*, det vil si forsøk og tiltak som søker å administrere den strukturelle undersysselsettingen på en bedre måte, både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Det kan handle om å samle vakante stillinger og ansatte i en bemanningsenhet, slik det beskrives i kapittel 11. Dernest *strukturordninger*, som er forsøk og tiltak som søker å gjøre noe med grunnlagsproblemet, selve strukturen, slik at undersysselsettingen og behovet for små stillinger bortfaller. Det siste krever at det er noenlunde balanse i arbeidsgivers behov for arbeidskraft og tilfanget av arbeidskraft. 3-3-turnus inngår i denne siste kategorien forsøk.

I dette kapitlet er derfor hensikten å presentere teorien bak 3-3-turnus, hvordan den ivaretar prinsipper for *bra arbeid* slik det er beskrevet i kapittel 6, men også hvordan 3-3-turnus kan tilpasses og modifiseres i virkeligheten. Til slutt vil jeg diskutere noen erfaringer med denne turnusen og hva vi har lært om sammenhengen mellom god turnus og *bra arbeid*. Men først vil jeg si noe om deltid og forholdet mellom deltid og ufrivillig deltid, før jeg knytter deltid – ønsket så vel som uønsket – til prinsippene for *bra arbeid*.

Deltid og bra arbeid

I helse- og omsorgssektoren arbeider 57 prosent deltid. Tallet er antakelig betydelig høyere, fordi SSB regner to eller flere deltidstillinger som heltid når summen av timene tilsvarer heltid (NOU 2012: 15). Fra praksis, i møter med ansatte, vet vi at det ikke er uvanlig å kombinere en deltidstilling på et somatisk sykehus med ekstravakter, eksempelvis i kommunehelsetjenesten. Det gir tilfredsstillende inntekt,

men er ofte en strevsom arbeidssituasjon. Det har vært vanlig å oppfatte deltid som kvinners tilpasning av arbeidet til det å få og ha familie. Det stemmer imidlertid ikke helt. *Alle* kvinner med små barn gjør ikke den tilpasningen: Kvinner i mannsyrker arbeider som menn (Abrahamsen 2002). Samtidig arbeider kvinner med høy utdanning i større grad heltid enn kvinner med kort utdanning. I NOU 2012: 15, *Politikk for likestilling*, beskrives den norske situasjonen slik:

Deltid er ikke bare et resultat av en tidsbalansering av familielivets og arbeidslivets krav, men også et resultat av arbeidslivets organisering, kultur og av arbeidstidens mer kvalitative aspekter, som dens intensitet, innhold og grenser (Ellingsæter 2009, side 119). Arbeidstid er slik forstått ikke kun et uttrykk for individuelle tilpasninger og avveininger i bestemte situasjoner og bestemte livsfaser, arbeidstid har strukturelle forutsetninger og følger institusjonelle spor. (NOU 2012: 15: 171).

Deltid: Et klassefenomen i institusjonelle spor

En strukturell forutsetning for deltid kan være forekomsten av små stillinger som inngår i turnusen. Små stillingsrester gjenstår, som tidligere nevnt, fra reformen fra 1987. I tillegg har det også vært tradisjon for å «tilpasse» turnusene – gjøre dem attraktive ved å fjerne kveldsvakter og arbeidshelger – for å kunne rekruttere ønskede, ettertraktede ofte høyere utdannede yrkesgrupper og profesjoner. Dette understøtter klassekarakteren og kan være eksempel på institusjonelle spor som forklarer hvordan det ubekvemme arbeidet og derigjennom belastningene fordeles ujevnt. Jeg har tidligere omtalt dette som *A-* og *B-laget* i turnusarbeidet (Amble 2008c, se også kapittel 5:80). Disse strukturelle forholdene hvor tradisjonen og kulturen for å tilrettelegge for deltid – såkalt familievennlig tilrettelegging – kan koples til forekomsten av uønsket deltid – kan i neste omgang være lite familievennlig når andre ansatte arbeider uforholdsmessig mye helg og kveld. Vi vet at der det er mye deltid, er det også mye uønsket deltid, og vi vet at misnøyen i arbeidet følger de små stillingene (Vabø 2006). Dette er i overensstemmelse med eksempelvis KS-målinger som viser at de deltidsansatte i kommunal sektor har samme – eller faktisk en anelse høyere – sykefravær enn de heltidsansatte (Sandvik 2015). Hvis en turnus skal være strukturelt rettferdig, slik 3-3-turnus forfektes å være, må den fordele arbeidet – også det ubekvemme – rettferdig mellom alle ansatte.

Gråsonen mellom ønsket og uønsket arbeidstid

Fra 20-40 prosent av de deltidsarbeidende i pleie og omsorgsarbeid ønsker flere timer avtalt arbeidstid (se kapittel 3). Det er glidende overganger mellom kategoriene *undersysselsatt*, *ufrivillig deltid* og *deltid*. Blant annet er det en erfaring at

i distrikter med begrensede muligheter for kvinner i arbeidsmarked kan egentlig «alle» ha uønsket deltid, men de definerer det som ønsket rett og slett for å slå seg til ro når muligheter til mer arbeid opplagt ikke finnes. Videre slutter en gjerne å jage ekstravakter og -inntekt når en økonomisk er kommet seg over en kneik; når en absolutt ikke *må*, gir tilfeldige vakter mer stress enn det er verdt. Slik kan også ønsket deltid skjule ønsker om mer arbeid, med ordentlig organisert arbeid som *gir*, ikke *tar* krefter. En tredje variant av ønsket deltid som egentlig er uønsket deltid, er eldre arbeidstakere som «ikke har helse» til å arbeide mer enn deltid. Man er egentlig deltidsufør, men tar det «privat» som redusert stilling og omtaler det som ønsket deltid (Amble 2008b). 3-3-turnus er en turnus som standardiserer heltidsarbeid. Til gjengjeld skal den i sin grunnform være mindre fysisk og psykisk belastende enn dagens turnusregime: et oppgjør med institusjonelle spor.

I Perspektivmeldingen 2013 (Meld. St. 12 (2012–2013): 42–43, 52) kan vi lese at den samlede arbeidsinnsatsen per innbygger i Norge har avtatt noe siden 1970. Økt yrkesdeltakelse, i første rekke blant kvinner, veier ikke opp for lavere gjennomsnittlig arbeidstid per sysselsatt. Samtidig arbeider hver sysselsatt færre timer enn i de fleste andre OECD-land. Vi har mer fravær knyttet til blant annet permisjoner og sykefravær enn mange andre land. Deltidsandelen er også noe høyere enn OECD-gjennomsnittet. Det er dermed fortsatt et potensial for økt arbeidsinnsats blant kvinner, slår Perspektivmeldingen fast, ikke gjennom økt yrkesdeltakelse, men gjennom økt timeinnsats. Når vi vet at kvinners sykefravær i det samme tidsrommet har økt til å bli 80 prosent høyere enn menns (SSB 2015), og at kvinner i gjennomsnitt arbeider 30,7 timer per uke, mens menn arbeider 37,5, så er det mulig å anta at det faktisk er slik Ellingsæter antyder. Det er noe annet enn arbeidsmengde, det er noe med kvinners arbeid; arbeidstidens mer kvalitative aspekter, som dens intensitet, innhold og grenser (Ellingsæter 2009: 119) som understøtter utvikling av *uhelse*. Dette er i samsvar med Abrahamsen, Holte og Marjukkass (2012) funn etter å ha sammenlignet deltidsarbeidende sykepleiere i Norge og Finland, nemlig at deltid gir mer stress enn heltid. Ikke bare arbeider en mer ubekvemt (kveld og helg); deltid vil ofte innebære vakter med lav bemanning, preget av at vikarer er på jobb, og vakter på tider hvor kompetanseutvikling og tilknytning til arbeidsplassen ikke utvikles som i kjernetiden, samtidig som mindre tid på jobb i seg selv innebærer at det blir større mellomrom i arbeidet hvor pasientens utvikling ikke kan følges med i, som hos heltidspersonalet. Dette påvirker kvaliteten i tjenesten og den ansattes faglige trygghet. Det ser derfor ut til at «familievennlig» deltid i form av redusert arbeidsmengde, utvikler seg til å bli «familievennlig» når den skaper uhelse hos de deltidsarbeidende.

Framtiden: Å bygge heltidskultur

De seneste årene har både arbeidsgivere og arbeidstakere i helse- og omsorgssektoren av hensynet til kvalitet i tjenesten, de glidende og overlappende grensene i deltidsproblematikken, deltidsarbeidets ekstrabelastning og framtidens estimerte økte behov for arbeidskraft dreid søkelyset fra å sette inn tiltak og forsøk for dem som arbeider ufrivillig deltid, til å inkludere alle deltidsansatte: Bygge heltidskultur! Implisitt i en slik formulering (Ingstad og Amble 2015; Amble 2016) ligger en prioritering av dem som vil jobbe heltid, ikke bare jobbe mer.

I dette kapitlet er dette perspektivet – god turnus og heltidskultur – konkretisert til et eksempel på turnus som understøtter bra arbeid. Turnusen må skape betingelser, og utgjøre en struktur, skjelettet for bra arbeid. Det vil si at arbeidsoppgaven skal ha variasjon og gi noen utfordringer som krever læring og bruk av faglig dømmekraft, og at de ansatte skal ha makt og myndighet til å kunne endre arbeidet etter skjønnsmessig forgoðtbefinnende. Ikke minst må det være en form for sosialitet rundt arbeidet hvor man enten får jobbet og snakket sammen eller møtes på en systematisk måte for å diskutere og utvikle arbeidet (Thorsrud og Emery 1969; Pålshaugen 1992). Arbeidet må altså henge sammen både horisontalt og vertikalt i arbeidsorganisasjon, det vil si at turnusen må dekke større arbeidsområder, vi må kjenne hverandres pasienter og vi må kunne arbeide tverrfaglig. Dette krever overlapp i arbeid mellom nivåer og tilstøtende deler av organisasjonen. 3-3-turnusen er ett av flere eksempler på en arbeidstidsordning som tar et slikt perspektiv. Det som skiller 3-3-turnus fra andre turnusordninger, er *hvordan* det skapes overlapp som gir mulighet for god rytme og flyt i arbeidet, sunne rytmer – det Helge Hvid (2006) kaller *levende arbeid* til forskjell fra arbeid preget av sykeliggjørende rytmer. Hvordan skapes det horisontal og vertikal sammenheng i 3-3-turnus?

Turnusteori: 3-3-turnus

I en heltidskultur er vaktens lengde grunnleggende for hvilken rytme som skapes mellom arbeid og fritid, altså hvor mange dager som berøres av arbeid. I dette avsnittet tar jeg utgangspunkt i en arbeidsuke på 35,5 timer, som er det vanligste i dagens turnusarbeid i helsetjenestene.

Vakter på tolv timer innebærer at en har arbeidet ukearbeidstiden i løpet av tre vakter, og gir gjennomsnittlig tre dager arbeid og fire dager fri per uke. Vakter på 7,5 timer berører fem dager med arbeid, det betyr at en full arbeidsuke har fem dager arbeid og to dager fri. Dette skrives ofte som 5 : 2 og er den tradisjonelle, vanligste rytmen i dagens helse- og omsorgsarbeid. Det innebærer at en har arbeidsslynger

på fem dager og restitusjon gjennom to dager fri. Sekstimersdagen vil kreve seks dager med arbeid, det vil si 6 : 1, og vil i en heltidskultur ikke være forenlig med dagens praktisering av lov og avtaleverk for helgearbeid.²⁷ 3-3-turnusen har, som tallene indikerer, en rytme med tre dager arbeid og tre dager fri. Skal dette gi full arbeidsuke, må vekten være ti timer. Det er to grunner til at denne vaktlengden ikke brukes. For det første går titimersvakter dårlig opp med døgnetimer med tre vakter i døgnet. Det blir for mye overlapp og for dyrt. Derneft, som en del av grunntanken i modellen, skal de fleste timene «stå i turnusen», mens noen timer skal være såkalt bevegelige – stå i en timebank og være til disposisjon for arbeidsgiver. De ansatte tar gjennom dette på seg å være vikarer når noen på motskiftet har planlagt fravær, ferie, permisjon eller langtidssykefravær. Timebanken kan bety at du legger 12–15 vakter inn i banken i løpet av et år. På denne måten oppnår en årsarbeidstiden ved å ha vaktlengder på fra åtte til ni timer, avhengig av forholdet mellom faste og bevegelige timer. Vaktene i timebanken forstyrrer 3-3-turnus-rytmen og betyr at 12–15 av årets 48 arbeidsuker har fire dager arbeid og tre dager fri. I gjennomsnitt gir det fire dager arbeid og tre fri, 4 : 3. I Ingstad og Molands tabell (kapittel 7) vil denne varianten av 3-3-turnus være en hybrid eller kombinasjon av kortturnus og moderat langturnus.

De viktigste prinsippene i 3-3-turnusen som understøtter bra arbeid, er samlet i fire punkt:

1) Teamprinsippet

3-3-turnusen er basert på at alle i team enten arbeider eller har fri. Teamet dekker både dag- og kveldsvakten. Med en vaktlengde på 8–9 timer gir dette en overlappende arbeidsperiode på rundt to timer hver dag hvor hele teamet er på jobb. Alle har store stillinger, og bemanningen er lik i helgen som på hverdagene. En forventer at denne teamorganiseringen vil utløse en del kjente teameffekter. Folk kjenner hverandre, organiseringen gir mulighet til å organisere forpliktende samarbeid, og de ansatte kan hjelpe hverandre og utfylle hverandre. Denne overlappingen i arbeidstid kan også oppfattes som kvalitetstid, en organisering for utviklingsarbeid, slik det er beskrevet i kapittel 6.

2) Helseprinsippet

I 3-3-turnus knyttes det som er helsefremmende, til bedre kvalitet på restitusjon. Som navnet indikerer, er forholdet mellom arbeidsdager og hviledager (nettopp) 3-3.

²⁷ Sekstimersdag i denne typen arbeid betyr i praksis en arbeidstidsreduksjon fra 35 timer per uke til 30 timer per uke dersom en skal opprettholde rytmen med fem dager arbeid og to dager fri per uke.

Halvparten av alle dager, av alle helger osv., er arbeid, den andre halvparten fri. Nå vet vi at ukene jevnt over berøres med fire dager arbeid, men tre dager hvile vil som en regel følge etter en arbeidsslynge på tre eller fire dager. En kunne tenke seg 2-2-turnus – to dager arbeid og så to dager fri –, men da ville helseeffekten – dette at kroppen trenger nettopp tre hele dager for å få full restitusjon – falle bort. Det vises til idrettsmedisin og det er målt at turnusen gir effekte i from av at kroppen føles bedre (Nord og Eiman, 2004). Samtidig vil helgebelastningen i 2-2-turnus i praksis bli større, fordi en frihelg kun får to dager. 4-4-turnus gir utfordringer knyttet til kontinuitet og en større belastning på kroppen i perioden med fire dagers arbeid. En forventet effekt av 3-3-turnus er nettopp at andre og tredje arbeidsdag kan utholdes når en vet at det følges av tre dager restitusjon (Hodø 2008). Derfor blir 3-3-turnus et gyllent snitt, en sunn rytme, i forholdet mellom arbeid og hvile, i antallet dager en tåler tungt arbeid, og antallet dager som trengs for god restitusjon.

3) Heltidsprinsippet

Alle uansett stillingsstørrelse jobber 3-3-rytmen og følger teamet. Alle uansett stillingsstørrelse berører på den måten like mange dager med arbeid. I den grad noen arbeider redusert tid, tas dette gjennom redusert daglig vaktlengde. Det betyr at 3-3-turnus er en turnus som prioriterer de heltidsarbeidende. Hvile og arbeid er satt sammen slik at de som jobber heltid, får den største effekten sammenlignet med tradisjonell turnus. Det er disse, de heltidsansatte, som på sikt trenger forebyggende turnus – en turnus en forventer kan vare livet ut.

4) Ekstravaktprinsippet

Ekstravaktprinsippet innebærer at årsarbeidstiden består av fast tid i turnus og noe bevegelig arbeidstid som disponeres av arbeidsgiver (etter avtalte regler om varslings med mer). Ekstravaktene sikrer kontinuitet mellom de to teamene, fordi en alltid vikarierer på motskiftet, og det sikrer at arbeidsgiver har fast ansatte som vikarer der en ellers ville leiet inn hjelp utenfra. De bevegelige timene kan også nyttes til kursdager, kontordager, internundervisning, egentrening med videre. I bra arbeid vil en forvente at arbeidstakerne selv styrer de bevegelige timene i tråd med å være en lærende organisasjon i praksis, hvor arbeidets rammebetingelser også er gjenstand for delvis selvstyre eller autonomi (jf. kapittel 6).

Rytmen i 3-3-turnus

I det overnevnte *HELAProjektet* i Sverige konkluderes det med at nye arbeidstidsordninger grovt sett kan deles i to, mellom ordninger som *rigidiserer* rytmen i den

tradisjonelle skjematurnusen, og ordninger som *fleksibiliserer* rytmen (Nordh og Eiman 2004). 3-3-turnus er eksempel på en turnusordning som rigidiserer rytmen. I 3-3-turnus har rytmen to dimensjoner som relaterer den til bra arbeid. For det første vil rytmen for den individuelle arbeidstaker gi et jevnt og balansert forhold mellom arbeid og hvile, hvor særlig tre dager hvile skal gi god restitusjon. For det andre for kollektivet betyr 3-3-turnus at en har felles rytme og faste flerfaglige arbeidslag, med mulighet for teameffekter, som nevnt over. Felles rytme i arbeidet gjør at en alltid vet hvem en skal arbeide med, og det gir faktisk også fleksibilitet til å bytte vakter når «alle» har samme vaktlengde og rytme.

Turnusen er som sagt utviklet i Sverige. Evaluering der viser at tre dagers restitusjon gir folk en opplevelse av at kroppen føles bedre, og at den faktisk er eneste turnus som gir denne erfaringen (Nordh og Eiman 2004). Dette funnet skiller turnusen fra andre turnuser, selv om andre turnuser også kan oppnå redusert sykefravær. I 3-3-turnus er det et poeng at det ikke tas hensyn til helgen, det vil si at en ikke reduserer til minimumsbemanning i helgene, men bemanner som andre dager. Disse godene – jevnere arbeidsbelastning, god restitusjon og en bedre kropp – må veies mot den økte helg- og kveldsbelastningen. Når turnusen går uavhengig av kveld, helg og høytid, gir det fleksibilitet i å utføre arbeidsoppgavene i tjenesten, som kan fordeles over lengre tidsrom. Samtidig betyr det at de ansatte jobber mer kveld og helg. Det er det store ankepunktet mot turnusen. Sammen med den bevegelige arbeidstiden er det særlig disse to forholdene – helgebelastningen og bevegelig arbeidstid – som oppfattes som negative, særlig av dem som ikke har prøvd turnus, som vi skal se i neste avsnitt. 3-3-turnus representerer en forskyvning av betoningen av bra fritid til betoning av bra arbeidstid som utgangspunkt for bra fritid, og at dette spiller tilbake gjennom bedre helse og inntekt.

Horisontal og vertikal sammenheng i 3-3-turnus

I kapitlet som beskriver bra arbeid (jf. kapittel 6) er det som et grunnprinsipp lagt vekt på at arbeidet må deles og fordeles slik at det skapes horisontal og vertikal sammenheng mellom de ansatte i arbeidsorganisasjonen. Dette skal gi trygghet og tillit mellom ansatte som er avhengig av å hjelpe hverandre i arbeidet. Dette er det motsatte av hierarkisering og fragmentering i et profesjonshierarki med turnus med små stillinger, høyt sykefravær og et løpende behov for vikarer. I 3-3-turnusen er arbeidet teamorganisert. Det betyr at alle fag og yrkesgrupper inngår i teamet og arbeider sammen, inkludert elever og studenter. En har kjernetiden i form av overlap, hvor dag- og kveldspersonale arbeider sammen. Dette er eksempel på

hvordan 3-3-turnus skaper vertikal sammenheng. Horisontal sammenheng skapes gjennom timebankarbeidet. Til sammen 2-3 uker hvert år hospiterer de ansatte på motskiftet der de tar timevakter. I tillegg kommer interne bytter, hvor enkeltansatte bytter vakt med andre for å få ønsket fri. Dette skaper horisontal sammenheng i hele personalgruppen.

Empirisk grunnlag

Dette kapitlet bygger på flere forskningsprosjekter. Det første var et samarbeid mellom 16 kommuner, KS, UHO, LO Kommune, YS kommune og Helse- og sosialdirektoratet. Resultatet av prosjektet var en håndbok kalt *Tenke – ville – gjøre: Virkemidler mot uønsket deltid*. Den la spesielt vekt på prosessene med å organisere arbeid med å redusere uønsket deltid. Prosjektet ble gjennomført i perioden 2004–2005. Prosjektet var et aksjonsforskningsprosjekt (Amble, Holstad og Sørensen 2005). I dette prosjektet var Harstad en av de deltakende kommunene.

Blant annet basert på erfaringer fra dette prosjektet ble det i juni 2006 levert et notat til Fornyings- og administrasjonsdepartementet (Amble 2006). I 2008 ble Harstad-prosjektet, et av de 16 prosjektene nevnt over, evaluert (Amble 2008a). Samme år ble det på bestilling fra Holden-utvalget – det såkalte Skift/turnusutvalget (NOU 2008: 17) – gjort en kunnskapsoppsummering, *Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus – en oppsummering* (Amble 2008b).

I 2012–2014 gjennomførte jeg nok et aksjonsforskningsprosjekt, *Innovasjon i turnus*, som i metode var tilsvarende *Tenke – ville – gjøre*, men denne gangen var oppdragsgiver Arbeidsdepartementet ved Nav/VOX. De deltakende var et sykehusforetak og to kommuner, og dette resulterte i til sammen seks delprosjekter (Amble 2016). I april 2015 ble ledere og tillitsvalgte ved de tre institusjonene som har 3-3-turnus i Harstad (Olavsgården, Kveldssol og Stangnes), samt hovedtillitsvalgt og rådmann intervjuet i en enkel evaluering av status og erfaringer med turnusen. Referat fra intervjuene ble sammenfattet og distribuert tilbake til informantene, med mulighet for å korrigere min oppsummering av intervjuene. Til sammen ble det gjennomført intervju av åtte informanter.

Erfaringer

Harstad var tidlig ute med å reise til Sverige for å utforske 3-3-turnusen. I 2005 besluttet kommunestyret å gjøre forsøk med 3-3-turnus i to avdelinger i eldreomsorgen.

Forsøket startet i 2006. I perioden fra 2008 fram til 2015 har turnusen spredt seg til flere avdelinger og sykehjem i kommunen.²⁸ Harstad er den kommunen i Norge som har lengst og bredest erfaring med 3-3-turnus.

Modifiseringene

Slik ser Harstadvarianten ut over en fireukersperiode:

Lør	Søn	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre	Lør	Søn	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre
X	X	X	O	O	O	X	X	X	O	O	O	X	X
O	O	O	X	X	X	O	O	O	X	X	X	O	O

O = A-teamet på jobb, B-teamet fri

X = B-teamet på jobb, A-teamet fri

Teamet dekker dag- og kveldsvakt

3-3-turnusen, slik den er framforhandlet og prøvd ut i Harstad, Sortland, Tromsø, Bærum og i mange kommuner i Sverige (Nordh og Eiman 2004), er først og fremst en turnus uten små stillinger, men med en rigidisering av rytme og jevnhet i bemanning som bryter med hva som har vært vanlig i turnusene i helsetjenesten.

Hvis små stillinger i kombinasjon med jakten på ekstra arbeid gir dårlig tidsvelferd, kan 3-3-turnusens rytme og jevnhet være viktige betingelser som forklarer bedre tidsvelferd. I sin beste variant skal 3-3-turnus gi og ikke tappe personalet for krefter. Det betyr at arbeidstaker skal få kapasitet til å arbeide mer, og ha høyere stillingsprosent. En av de ansatte ordla nettopp dette som en følelse av «å kvile seg opp til større stilling» (Amble 2008a). Hovedmekanismen som gjør dette mulig, er paradoksalt nok lengre vakter og en forskyvning av arbeidsmengde fra virkedager til helg. Dette oppfattes som en rettferdig og solidarisk fordeling av det ubekvemme arbeidet. De ansatte sier at «flyten av arbeidsoppgaver endres med 3-3». Det begrunnes med at vaktene er lengre, og at det er økt bemanning de to timene mellom kl. 14 og kl. 16 hvor hele teamet er på vakt.

Harstadvarianten av 3-3-turnus er 4-3:2

Harstadvarianten av 3-3-turnus berører jevnt over annenhver søndag. Når partene ønsker det, er det mulig å arbeide to søndager på rad, med påfølgende to søndager

²⁸ Fram til 2012 var dette politisk støttet gjennom økonomiske midler, det vil si at enheter som ønsket å prøve 3-3-turnus fikk tilført en ressurs på 500 000 kr per niende bruker/beboer. I april 2015 har hele Olavsgården (fire enheter) 3-3-turnus. På Stangnes er det to av fire avdelinger som har 3-3-turnus. På Kveldssol er det én avdeling.

fri. Dette er en helgeordning som krever skriftlig avtale mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, og som kun kan avtales for 26 uker om gangen (arbeidsmiljøloven §10-8, fjerde ledd. Per 1. juli 2015 er dette leddet endret, hvilket betyr at turnusvarianten i Harstad nå ligger innenfor loven). I Harstad arbeides det to helger med påfølgende to helger fri. For å komme inn i denne rytmen inngår en sekvens med to dager arbeid og to dager fri, slik det er skissert i figuren over. I Harstadvarianten av turnusordningen holdes nattevaktene utenfor. Med timebanktimene inkludert gir Harstadvarianten fire dager arbeid, tre dager fri og to av fire helger fri. Det vil si at i Harstad arbeides det 4-3:2.

I Harstadvarianten av 3-3-turnus er det framforhandlet en avtale om 32,5 timers arbeidsuke med full lønnskompensasjon. Av disse står 29,75 i turnusen, mens 2,75 timer står i timebanken. Det tilsvarer 15 vakter i løpet av et år. For å opprettholde det samme antallet pleiere per pasient, bruker eller beboer, har kommunen gått inn med en helsefagarbeiderstilling per 9 pasient. Det vil si at kommunen – så lenge det varte – investerte dette med forventning om å redusere antallet ansatte med uønsket deltid og sikkert også de gode følgeeffektene av at ansatte har en god turnus, ønsket arbeidstid og sikker inntekt.

Hva sier de ansatte?

Det er tre ting «alle» er enige om, både motstandere som aldri har prøvd turnusen, leder, som tenker økonomi, og de som administrerer og går i turnusen: 1) 3-3-turnus i Harstadvarianten har redusert sykefraværet ganske momentant, 2) sykefraværet har vært stabilt lavt over mange år, og 3) stillingsstørrelsene går opp.

De ansatte i Harstad ser selv at de skårer godt på nasjonale oversikter over gjennomsnittlige stillingsstørrelse per ansatt i denne tjenesten i kommunen. Fra kommuneledelsens side oppfattes turnusen som dyr, derfor ble også muligheten til å få 500 000 kr til en personalressurs ved å starte opp 3-3-turnus fjernet i 2012. Ved Olavsgården, pionersykehjemmet for ordningen, har sykefraværet vært 4–5 prosent siden 2006. Det har vært noe høyere, men likevel lavt ved de andre institusjonene. De ansatte som går turnus, forklarer det lave sykefraværet med teameffektene: det er godt samarbeid, og folk kjenner hverandre og turnusen. Når personalgruppen er variert i sammensetning, opplever de stor fleksibilitet i å tilpasse turnusen til de ansattes familiesituasjon. En av de ansatte sa:

- Gammeldags turnus har ikke fleksibilitet. I 3-3, når vi er en fin blanding i personalet, av mødre med skoleunger, bestemødre og de som ikke har barn, så kan vi avvikle ferie hele året.

Det ble nevnt at alle som har skoleunger, får fri i vinterferien, underforstått at de som ikke har skoleunger, jobber, og at dette er noe de ansatte organiserer selv. Timebanken styrer de altså selv, og den skaper ikke engstelse for «å brenne inne» med timer.

Med lavt sykefravær – i stedet for «å leie inn vikarer» fra motskiftets timebank – brukes timene i timebanken til ferieavvikling og til utvikling av personalet. Det er eksperimentert med interne bytter av helg, det vil si dobbelvakt hver fjerde helg, men en har slått seg til ro med at vakt annenhver helg er bedre enn dobbeltvakt hver fjerde. «Hos oss har helgen aldri vært hellig», sa en pleier. Helgebelastningen oppleves nå som underordnet. Etter så mange år – ti år – innfrir derfor turnusen, slik de ansatte opplever det. Turnusen inngir ro og harmoni, også sett fra ledelsens perspektiv, blir det sagt og sett av dem som selv ikke går i den. «Vi er livredde for at de skal ta han fra oss!», sier de som er omfattet av turnusen.

En av de intervjuede som arbeider på en annen institusjon enn Olavsgården, sa:

– Vi var massivt imot 3-3, når alt var tynnet og sykefraværet fremdeles var høyt, følte vi oss tvunget til å prøve 3-3-turnus [det var den gang en fikk ekstra ressurser for å gå over til 3-3, forfatters anmerkning]. Det var et mareritt, slik vi hadde det. Tanken på den gamle turnusen er nok til å ønske og beholde 3-3. Den marerittfølelsen er borte.

Økonomi: Kommuneregnskap versus samfunnsøkonomi?

«Det er stille og stabilt», sier ledelsen om 3-3-avdelingene. Ledelsen framhever også de lange prosessen, at de har «gode tillitsvalgte og samarbeid med ledere som er gull verdt, vi finner løsninger». Ledelsen ser altså effektene av turnusen, mens de dessverre ikke «ser» det samme i regnskapet. Mens ledelsen sier at turnusen er for dyr, hevder de ansatte at den samfunnsøkonomiske gevinsten er stor både hva gjelder kvalitet på tjenesten, forebygging av uhelse og lavt fravær. Motstandere av turnusen, derimot, mener at effekten hadde vært den samme i andre turnuser tilført den samme ressurs som 3-3.

Diskusjon

I dette kapitlet har hensikten vært å presentere et eksempel på *hvordan* en turnus kan understøtte bra arbeid. Jeg har presentert teorien bak turnusen, hvordan den ivaretar prinsipper for bra arbeid, og hvordan den kan tilpasses og modifiseres i praksis. Å modifisere i praksis betyr at Harstad, som er eksemplet, gjennomførte en lang og til tider kronglete prosess med denne modifiseringen. En prosess hvor alle grupper av ansatte var representert, inkludert ressurser til egen prosjektleder.

I en prosess basert på et prinsipp om at ingen skulle tvinges inn i turnusen, kom de i mål til slutt (jf. kapittel 15).

Det presenterte eksemplet er bare ett av mange mulige modifiseringer og tilpasninger av denne turnusen. Dette er ikke en fasitløsning, men viser hvordan Harstad gikk fram da de fant sin variant. Selve prosessen kunne vært dokumentert bedre, det er den som i størst grad er generaliserbar, mens den lokale løsning forblir lokal og må utvikles lokalt. Når dette eksemplet likevel er valgt, begrunnes dette med at Harstad er et demonstrasjonsekperiment et godt eksempel som viser at det er mulig, å lage turnus som understøtte bra arbeid, med resultater som står seg over tid.

Erfaringene er likevel delte. Fra de ansattes side er det liten tvil om at turnusens gode sider overskygger de dårlige. Sykefraværet er stabilt lavt, og de ansatte viser til godt og effektivt samarbeid på jobb. Jeg vil imidlertid framheve *rytmen*: at en arbeidsperiode ikke overstiger fire vakter, og at det som regel er tre dager fri til restitusjon etter en arbeidsperiode. En nøkkel for å få til denne gode rytmen er moderat lengre vakter. På den måten blir det prioritert at flere dager er uberørt av arbeid. I dagens helsetjeneste vet vi at det ikke er uvanlig med fra fem til syv dager i en arbeidsperiode, og at det ofte kan være kun én eller to dager fri fordi en prioriterer kortere daglig arbeidstid, med langfri med jevne mellomrom. Dette representerer to motsatte organiserende prinsipper for det som skaper bra arbeid: Korte daglige vakter, men mange dager berørt av arbeid kontra moderat lengre vakter og flere dager fri. Det er ikke avklart hvorvidt disse prinsippene, gitt at de får tilført de samme ressursene, kan gi bra arbeid og kvalitet i livene til folk på samme måte som 3-3-turnus. Her trengs det mer forskning. Uansett så er 3-3-turnus forenlig med bra arbeid slik kapittel 6 framlegger det. Arbeidsgiver – slik turnusen er framforhandlet i Harstad – ser ikke at gevinstene overstiger de økonomiske investeringene som kreves, til tross for enigheten om at turnusen gir lavt sykefravær og redusert uønsket deltid.

Hvis det er slik at 3-3-turnusen slik den er utviklet i Harstad, understøtter bra arbeid, bedre likestilling og heltidskultur, viser erfaring slik jeg vurderer det, at særlig to forhold gjør at denne turnusen ikke sprer seg til andre kommuner. Det første er at annenhver helg er arbeidshelg. Dette er utenkelig for mange ansatte i denne sektoren, også som en prøveordning. Det oppfattes som et tilbakeskritt til slik det var fram til 1987. Derfor trenger 3-3-turnus å utvikles til arbeidshelg hver tredje helg, dvs. 3-3:3. Teoretisk sett er dette mulig, mens i praksis impliserer kanskje dette nattevakter og noe lengre vakter i arbeidshelgen. Heltid basert på fire dager arbeid, tre dager fri og hver tredje helg med arbeid, virker som en attraktiv «pakke» å selge, også til morgendagens unge. Den andre grunnen til at turnusen ikke sprer seg er

økonomi, økonomisk gevinst. Å gi dagens unge arbeidsbetingelser i form av turnus som understøtter bra arbeid, betyr å forebygge uhelse og uførhet om kanskje 40 år. Det gir intet økonomisk insentiv, idag. Her trengs det politiske virkemidler, som en arbeidstidsforkortelse. En ukentlig arbeidstidsforkortelse på 2,5–3 timer vil «gå opp» med turnusen, slik den er utviklet i Harstadvarianten.

Hva har vi lært? At bra arbeid er avhengig av bra restitusjon, at tre dager fri er bedre en daglig fri. Vi har lært at det faktisk er mulig å organisere arbeidet bedre, arbeide mer, med bedre restitusjon og oppnå større arbeidskapasitet – «kvile seg opp», slik en ansatt formulerte det. Betingelsene for bra arbeid finnes, men i et kvalitetsregime som dagens, hvor en arbeidstidsordning på kort sikt krever økonomiske investeringer for på lang sikt å gi gevinst som ikke umiddelbart kan måles i kroner og øre, må det skapes en samfunnsøkonomisk felles forståelse og aksept av hva et tilfredsstillende resultat faktisk er. Verken lavt fravær eller heltidskultur var nok i dette tilfellet – eksemplet har også lært oss hvordan *forebygging av uhelse* ikke ansees som et lønnsomt prosjekt i dagens kommuneøkonomi.

Referanser

- Abrahamsen, B. (2002). *Heltid eller deltid? Kvinners arbeidstid i kvinnedominerte og mannsdominerte yrker*. (ISF-Rapport 2002: 6). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Abrahamsen, B. Holte, K.A. & Marjukka, L. (2012). Work-family interference: Nurses in Norway and Finland. *Professions & Professionalism*, 2, 60-75.
- Amble, N. (2006). *Forsøk med arbeidstidsordninger og arbeidstidsendringer i turnusarbeid*. Hentet 16.06.2016 fra https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/fad_2006-2009/tema-og-redaksjonelt-innhold/redaksjonelle-artikler/2006/innspill-forsok-med-arbeidstidsordninger/id417703/
- Amble, N. (2008a). *Evaluerings av 3-3-turnus. Harstad kommune* (AFI-notat 2/08). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Amble, N. (2008b). *Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus – en oppsummering* (AFI-notat 4/08). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Amble, N. (2008c). Ikke fullt og helt, men stykkevis og delt – om det uønskede deltidsarbeidets vesen. *Søkelys på arbeidslivet*, 3, 367–380.
- Amble, N. (2016). Innovation in public care. I G. Alsos, U. Hytti & E. Ljunggren (red.), *Handbook in research on gender and innovation*. Cheltenham: Edward Elgar publishing Limited (in press).
- Amble N. Holstad K. & Sørensen, B.A. (2005). *Tenke - ville – gjøre: Virkemidler mot uønsket deltid*. Kommuneforlaget.
- Arbetsmiljöverket (2006). *Slutredovising av HelaProsjektet. Ett samarbete mellan Arbetsmiljöverket, Arbetslivsinstitutet, Arbetsmarknadsstyrelsen, Jämställdhetsombudsmannen och Svenska ESF-rådet*. Arbetsmiljöverket.

- Ellingsæter, A.L. (2009). *Vår tids moderne tider*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fasting, M. (2013). God organisering vil gi god omsorg. *Søkelys på arbeidslivet*, (1–2), 137–149.
- Fevang, E., Røed, K., Raaum, O. & Zhang, T. (2004). *Undersysselsatte i Norge: Hvem, hvorfor og hvor lenge?* (Frischsenteret, Rapport 7). Oslo: Frischsenteret.
- Gjefsen, H.M., Gunnes, T. & Stølen, N.M. (2014). *Framskrivninger av befolkning og arbeidsstyrke etter utdanning med alternative forutsetninger for innvandring* (Statistisk sentralbyrå, Rapporter 31). Oslo/Kongsberg: Statistisk sentralbyrå.
- Helsedirektoratet (2011). *Nøkkeltall for helsesektoren. Rapport 2011*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Hodø, H. (2007). *Uønsket deltid. Sortland kommune, prosjektrapport 2006/2007*. Sortland: Sortland kommune.
- Hvid, H. (2006). Bæredygtighed og det levende arbejde. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(2), 23–37.
- Ingstad, K. & Amble, N. (2015). En ny ro med langturnus. *Nordic Journal of Nursing Research*. 0(0) 1–6. DOI: 10.1177/0107408315584705
- Sandvik, S. (2015). Hentet 16.06.2016 fra <http://www.nrk.no/norge/sa-syk-er-din-kommune-1.12194283>.
- Meld. St. 12 (2012–2013). *Perspektivmeldingen 2013*. Oslo: Finansdepartementet.
- Moland, L.E. & K. Bråthen (2012). *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* (Fafo-rapport 2012: 14). Oslo: Fafo.
- Moland, L.E. & R.K. Andersen (2007). *Hva gjør norske kommuner med deltid?* (Fafo-rapport 2007: 25). Oslo: Fafo.
- Nicolaisen, H. (2013). Løsninger på deltidsutfordringen – ingen «quick fix». *Søkelys på arbeidslivet*, 3, 151–157.
- Nordh, M. & Eiman, R. 2004. *Nya arbetstidsmodeller i Kommunernas äldreomsorg – för vem og varför?* (Helaprojektet, Arbetslivsrapport nr. 2004: 20). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- NOU 2008: 17 (2008). *Skift og turnus – gradvis kompensasjon for ubekvem arbeidstid*. Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
- NOU 2012: 15 (2012). *Politikk for likestilling*. Oslo: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.
- Pålshaugen, Ø. (1992). *Som sagt, så gjort? Språket som virkemiddel i organisasjonsutvikling og aksjonsforskning*. Oslo: Novus.
- SSB, Statistisk sentralbyrå (2015). Hentet 16.06.2016 fra <http://www.ssb.no/sykefratot/>.
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati, fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF*. Oslo: Tanum.
- Utbult, M. (red.) (2005). *När deltid er fel tid. Erfarenheter og ideer från försök med att minska deltidsarbetslösheten. HelaProjektet. Arbetsmiljöverket*.
- Vabø, M. (2006). *Nordiske velferdsstater i forandring. Perspektiver på omsorgspersonell i fire nordiske land*. Paper presentert på Arbeidslivskonferansen 06.11.06.