

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Jackieline Bestil Hansen

Kandidatnummer: 54

Heltidskultur - hvorfor er det så vanskelig?

Dato: 18.05.2022

Totalt antall sider: 109

Forord

Wow, nå kan jeg si endelig! Det som startet som et emne vår 2020, ble to og et halvt år senere til min avsluttende oppgave i studiet Master i samfunnsvitenskap med fordypning i HR.

Dette prosjektet vokste gjennom et ønske om å skrive om noe tidsaktuelt i samfunnet idag. I forbindelse med dette tok jeg kontakt med HR-seksjonen i tre kommuner for å høre om hvilke problemstillinger de møter på i dag som er spesielt relevant i dagens samfunn innenfor HR-feltet. Etter mange gode innspill var det en kommune som vekket min nysgjerrighet med heltid- og deltids problematikken. Tema er ikke nytt, det er omdiskutert og berører mange områder i samfunnet. Interessen for å finne ut mer om tema har resultert i dette prosjektet.

Dette prosjektet har vært en berg-og-dalbane-prosess med mye læring, glede og ganske mange dager med frustrasjon. Hus, tre barn, jobb og covid-19 har preget mange dager opp gjennom dette prosjektet, men alt går når man er motivert og ikke minst en veileder som viser vei når det føles som ting går feil vei. Men nå er den endelig ferdig!

En stor takk til min veileder Jill Beth Otterlei som har vært en god, tro og støttende sparringspartner i denne prosessen. Hjertelig takk for gode råd, veiledning og oppmuntring. Takk til Beate Midtun for inspirasjon og engasjement til tema, ikke minst takk til mine informanter i Fredrikstad kommune som har stilt opp med et smil og masse informasjon, denne oppgaven ville ikke ha vært til uten dere.

Takk for lærerike år Nord Universitet for gode forelesninger og gode lærere.

Til slutt vil jeg takke alle dere som har heiet på meg hele veien!

God lesing!

Jackieline Bestil Hansen

Fjerdingsby, 18. mai 2022

Master i samfunnsvitenskap med fordypning i HR, Nord Universitet

Sammendrag

Kommune Norge har i over 30 år forsøkt å skape en heltidskultur, det svært debattert og er et stort politisk tema. Heltidskultur anses til å være en styrke som vil gi goder for samfunnet, både for arbeidsgiver og arbeidstaker, ikke minst for de som mottar service eller tjenester. Deltidskultur ses på som motsatsen, og anses til å en stor utfordring i Kommune Norge, ikke minst for arbeidstakerne.

Prosjektet tar for seg en kommune som jobber aktivt med å skape en deltidskultur. Hensikten er å få innsikt i hvorfor deltidskulturen fremdeles vedvarer når heltid er så godt argumentert og satset på, og skal besvare problemstillingen:

«Hva er det som gjør at deltidskulturen vedvarer?»

Jeg skal se på informantenes opplevelse av prosessen med å skape en heltidskultur, samt hvilke verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som gjennomsyrrer organisasjonskulturen i forhold til tema. Videre skal jeg se på hvilke faktorer informantene mener fremmer og hemmer arbeidet, og ikke minst hvilke tiltak og muligheter de tenker kan skape heltidskultur i kommunen.

Prosjektet har et kvalitativt design og det ble gjennomført ni semistrukturerte intervjuer med informanter i ulike stillinger i kommunen. Dataene ble analysert ved å bruke en SDI-inspirert tematisk analyse.

Hovedfunn viser at kommunen må jobbe mer med strategien både i forhold til det å skape en forankring med felles visjon for alle i kommunen, likeledes må det skapes en bredere forståelse for hva de arbeider med og hvorfor. I tillegg må jobbes det hvordan disse kommuniseres slik at det ikke oppleves som «bare prat». Denne kulturendringsprosessen viser seg til å være vanskelig fordi det er verdier og holdninger som ligger dypt i den enkelte. Videre viser funn at endringen går langt utover det å påvirke verdsettet og holdninger til de ansatte, det vises også til andre parter i samfunnet som utdanningsinstitusjoner og kvinner i samfunnet som har et sterkt forhold til deltidskultur. Dette gjør endringsarbeidet fra heltidskultur til deltidskultur øker i kompleksitet.

Nøkkelord: #heltid #deltid #organisasjonsendring #kulturendring #kultur #verdier #normer

“We put our ideas into words so they make sense to us and try to make those words make sense to someone else” (Nygaard, 2008; Nilssen, 2012 s 34-35).

Abstract

The Municipality of Norway has for over 30 years tried to create a full-time culture, it is highly debated and is a major political issue. Full-time culture is considered to be a strength that will provide benefits for society, both for the employer and the employee, not least for those who receive the service. Part-time culture is seen as the opposite and is considered a major challenge in the Municipality of Norway, not the least for employees.

This project will look into a municipality that works actively to create a part-time culture. The purpose is to gain insight into why the part-time culture still persists when full-time is so well argued and focused on, and should answer the problem:

"What is it that makes the part-time culture persist?"

I will look at the informants' experience of the process of creating a full-time culture, as well as the values, norms and perceptions of reality that permeate the organizational culture in relation to the topic. Furthermore I look into at which factors the informants believe promote and hinder the work, and not least what kind of opportunities they think can create a full-time culture in the municipality.

The project has a qualitative design, and nine semi-structured interviews were conducted with informants in various positions in the municipality. The data were analyzed using an SDI-inspired thematic analysis.

Main findings show that the municipality must work more with the strategy both in relation to creating an anchorage with a common vision for everyone in the municipality. A broader understanding of what they are working on and why must be created. In addition, work must be done on how these are communicated so that it is not perceived as "just talk". This process of cultural change proves to be difficult because there are values and attitudes that lies deep within the individual. Furthermore, findings show that the change goes far beyond influencing the set of values and attitudes towards employees, reference is also made to other parties in society such as educational institutions and women in society who have a strong relationship with part-time culture. This makes the change work from full-time culture to part-time culture increase in complexity.

Key words: #fulltime #parttime # #organizational change #cultural change #culture #values
#norms

“We put our ideas into words so they make sense to us and try to make those words make sense to someone else” (Nygaard, 2008; Nilssen, 2012 s 34-35).

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Figurliste.....	viii
Kapittel 1: Tema og Problemstilling	1
1.1 Nærmere om hva som skal studeres	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavens disposisjon	3
Kapittel 2 – Kontekst og tidligere forskning	4
2.1 Først litt historie	4
2.2 Tidligere forskning	5
2.3 Heltid – en forklaring	6
2.4 Deltid – en forklaring	8
2.5 Tiltak og prosjekter i heltidssatsingen.....	9
2.5.1 Hvilke resultater har arbeidet om heltid gitt over tid?	10
2.6 Oppsummering	11
Kapittel 3 – Teoretisk tilnærming	11
3.1 Endring av organisasjoner	11
3.1.1 Endringsprosessen	12
3.2 Organisasjonskultur.....	14
3.2.1 Endring av en organisasjonskultur	15
3.2.2 Stiavhengighet.....	16
3.2.3 Endringsmotstand og konflikter i subkulturer.....	16
Kapittel 4 – Metodisk prosess	17
4.1 Forskningsdesign.....	18
4.2 Datainnsamling.....	18
4.2.1 Forarbeid	18
4.2.2 Intervjuguide	18
4.2.3 Utvalg av informanter	19
4.2.4 Rekruttering av informanter og gjennomføring av intervju	19
4.3 Dataanalyse – en SDI-inspirert tematisk analyse	20
4.4 Etske hensyn.....	24
4.4.1 Godkjenninger og informert samtykke	25
4.4.2 Konfidensialitet og anonymitet	25
4.5 Forskningens kvalitet	25

4.5.1 Pålitelighet, transparens og refleksivitet	25
4.5.2 Gyldighet.....	26
4.5.3 Generaliserbarhet	26
4.6 Oppsummering	26
Kapittel 5 – Diskusjon av funn.....	27
5.1 En kort presentasjon av kommunen	27
5.2 En kort presentasjon av informantene	29
5.3 Forskningsspørsmål 1: Hvilken erfaring har ansatte i kommunen om arbeidet med å skape heltidskultur?.....	29
5.3.1 Prosjektiniteringen og gjennomføringen av det	30
5.3.2 Endringsfasen til nå.....	33
5.3.3 Resultat - Hva har det ført til hittil?	35
Økt bevissthet.....	35
«Prekesjappa» - en følelse av å bli hørt.....	36
Dette er å kaste bort verdifull tid og ressurser	37
Det har vel egentlig ikke resultert i noe	38
5.4 Forskningsspørsmål 2: Hvilke verdier og holdninger har ansatte i kommunen om heltid- og deltidskultur?.....	40
5.4.1 Heltidskultur en uklar definisjon.....	40
5.4.2 Heltidkulturens positive sider.....	41
Positivt for den enkelte ansatte.....	41
Positivt for drift og ledelse	43
Positivt for pasienten.....	43
5.4.3 Heltidens negative sider	44
Vikarutfordringer som går utover drift.....	44
Økt arbeidsbelastning og ubekvem arbeidstid	46
5.4.5 Deltidskultur: Det normale i helse- og omsorgsbransjen	46
5.4.6 Deltidkulturens positive sider.....	47
Frihet og fleksibilitet	47
Et individuelt og bevisst valg	48
5.4.7 Deltidkulturens negative sider.....	49
Negativt for de ansatte.....	49
Negativt for ledelse og drift	50
Negativt for pasienter	51
5.5 Diskusjon.....	52
5.6 Yrkesaspektet menn versus kvinner og kvinners to delte stilling	54

5.7 Forsknings spørsmål 3: Hvilke faktorer ses på som hemmende og hvilke muligheter ser informantene i arbeidet med å skape en heltidskultur i kommunen?	57
5.7.1 Treparts samarbeidet – hvor ble det av det, og trusselen om helgeknoten	57
5.7.2 Heltid, innenfor ramma vi har?	59
5.7.3 Ja, takk begge deler - holdning.....	60
5.7.4 Det vil alltid være vakter å få	63
5.7.5 Arbeidsmiljø og arbeidsbelastning.....	64
5.8 En løsning på problemet.....	65
5.8.1 Mulighetsrom til å fullføre	65
5.8.2 Økonomi.....	66
5.8.3 Kompetanse i turnus.....	68
5.8.4 Medvirkning	69
5.8.5 Endring i organisasjonsstrukturen	71
Kapittel 6 – Oppsummering og konklusjon	73
Konklusjon:	76
Kapittel 7 - Avslutning	77
Litteraturliste	80
Vedlegg	90
I. NSD.....	90
II. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	93
III. Intervjuguide.....	97
IV. Figurliste.....	99

Figurliste

Figur 1 Lewins tre faser med Kotters åtte steg.....	12
Figur 2 Tematisk analyse	24
Figur 3 Molands kvalitetsvariabler	99

Kapittel 1: Tema og Problemstilling

Følgende kapittel presenterer bakgrunnen for oppgaven og redegjør for valg av tema. Deretter presenteres problemstillingen, studiens relevans, og vil avsluttes med en beskrivelse av oppgavens videre struktur. Tema for oppgaven er «Heltidskultur – hvorfor er det så vanskelig?»

1.1 Nærmere om hva som skal studeres

Norges arbeidsmarked preges av utfordringer som aldrende befolkning, redusert inntekt fra oljesektoren, press fra offentlige finanser og samtidig utfordringer med å øke sysselsettingen. Nav omverdenanalysen (2021) hevder at samfunnet står overfor en utfordring med et økt behov for arbeidskraft frem mot 2035. Covid-19 har forsterket utfordringsbildet ytterligere, og har synliggjort personellmangel og kompetanse (Helsedirektoratet, 2021). Dersom høy velferd skal kunne bevares i fremtiden avhenger dette av at Norge tilbyr nok arbeidskraft, både ved å flere i jobb, og å utnytte arbeidskraften som allerede er der på en god måte (NOU, 2021). Ifølge Thorkildsen (2021) må det tas foreta kraftfulle tiltak slik at flere tar utdanning, og tilrettelegging for kompetanseutvikling i arbeidsplasser. Det er helt avgjørende med en heltidskultur, spesielt i de sektorene der behovet er størst. Skal vi få unge til å velge utdanning i helse- og omsorg må disse gjøres attraktivt med hele stillinger. Det må tas grep når det gjelder arbeidsmiljø, lønns- og arbeidsvilkår, kompetanseutvikling og inkludering. En forutsetning for å kunne opprettholde dagens nivå på tjenestene må antall årsverk økes med om lag 46 600 frem mot år 2031, der den største økningen ventes innenfor helse- og omsorgssektoren (KS, 2021)

Et stadig tilbakevendende tema i samfunnsdebatten knyttet til dette er heltid og deltid i arbeidslivet. En av de største utfordringene Norges kommuner har i dag er deltidsansatte (KS, Klikk eller trykk her for å skrive inn tekst.2022). Norge preges av en dårlig arbeidsgiverpolitikk der det er et skjevt maktforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, noe som er med på å øke arbeidstakerens sårbarhet. Ifølge tall fra Statistisk Sentralbyrå sin arbeidskraftundersøkelse i 2019 hadde 857 000 personer deltidsjobb som sin primærkildeinntekt (NOU, 2021). Av disse jobber 11 prosent deltid på grunn av utdanning, 21 prosent finner ikke fulltidsjobb, 22 prosent jobber deltid på grunn av egen sykdom eller nedsatt arbeidsevne og 16 prosent oppgir ansvarsforpliktelser som grunn til at de jobber deltid (NOU, 2021). Statistikk fra KS viser at 53 prosent av de ansatte i kommunene arbeider heltid.

I 2019 til 2020 jobbet det henholdsvis 97 149 og 98 925 deltidsansatte i Norge, mens det var henholdsvis 227 919 og 227 856 heltidsansatte (KS, 2021). Dette viser at en stor del av arbeidsstyrken i Norge jobber deltid, i tillegg til at det er en stor andel som jobber ufrivillig deltid. Videre kan vi se et stort gap mellom kjønn. I 2020 var det 37 prosent kvinner i deltidsarbeid, mot 17 prosent menn (SSB, 2022). Et gap som også finnes i ulike yrker som betegnes som kvinnedominert eller mannsdominert. Mannlige fagarbeidere i privat sektor jobber heltid i en fast stilling, mens kvinnelige helse- og omsorgsarbeidere i offentlig sektor i stor grad jobber i en deltidsstilling eller i en midlertidig stilling (Skålholt, Høst, Nyen & Tønder, 2013; FAFO, 2021). Innenfor varehandel er nesten hver tredje ansatt i deltidsstilling, halvparten i hotell og restaurant bransjen, og omtrent 70 prosent i helse og omsorgssektoren (Lerø, 2022). I helse- og omsorgssektoren har bare 33 prosent fast heltidsstilling etter avlagt fagprøve der 29 prosent jobber i fast deltidsstilling mens 38 prosent har en form for midlertidig stilling. I sterk motsetning til byggebransjen der 92 prosent av fagarbeidere har fast heltidsstilling ett år etter avlagt svenneprøve (SSB, 2021). Deltid blant menn er gjerne mens de studerer eller eldre årsklasser, mens kvinner jobber deltid gjennom hele yrkeslivet, i lang deltid (Regjeringen, 2021). Det vil si at deltidskulturen er med på å øke ulikheter ved å øke forskjeller og fattigdom i samfunnet, i tillegg til å øke likestillingsforskjeller for befolkningen i Norge. Hardest rammet er, kvinner, unge og innvandrere som lønnes under gjennomsnittet (Krogstad, 2021).

1.2 Problemstilling

Arbeidet for større stillinger begynte for ca. 30 år siden med fagbevegelsens kamp mot ufrivillig deltid og for større stillinger (Moland & Olberg 1989; Moland 2013; Moland 2021 s. 5). Politikerne og ulike parter i arbeidslivet har et mål om at flere skal arbeide heltid, og at færre skal arbeide i små deltidsstillinger (Moland & Bråthen, 2012). Heltidskultur har vært et stort innsatsområde, det har vært investert i prosjekter, i forskninger, og mange kommuner sier seg villige og deltar (KS, 2020). Til tross for gode intensjoner og utprøving av en rekke tiltak, jobber likevel de fleste i kommunesektoren deltid (Moland & Bråthen, 2012, s. 5). I dette prosjektet skal jeg se på en kommune som har gjort seg mange erfaringer for å skape en heltidskultur. De har holdt på med det lenge, og har satt i gang mange tiltak for å komme til målet. At de per i dag ikke har oppnådd målet om heltidskultur tyder på at det finnes utfordringer. Med dette som grunnlag ønsker jeg i dette prosjektet å finne ut av problemstillingen:

«Hva er det som gjør at deltidskulturen vedvarer?»

Problemstillingen tar for seg en omstilling som knyttes til kulturarbeid fra deltidskultur til heltidskultur. En forklaring og utdypelse til hva heltid- og deltidskultur er vil bli nærmere gjennomgått i Kapittel 2. For å kunne besvare problemstillingen har jeg utarbeidet forskningsspørsmål som skal dekke ulike områder innenfor et bredt felt, som kan ta mange retninger.

1. Hvilken erfaring har ansatte i kommunen om heltidsarbeidet?
2. Hvilke verdier og holdninger har ansatte i kommunen og heltid- og deltidskultur?
3. Hvilke faktorer ses på som hemmende, og hvilke muligheter ser informantene i arbeidet med å skape en heltidskultur i kommunen?

Dette prosjektet skal studere en kommune som har satt seg et langt tidsperspektiv for å nå målet om å skape heltid som norm. Dette kan si noe om hvor vanskelig den nåværende endringen er. Formålet med dette prosjektet er å øke kompetanse i den enkelte kommunen om områder som kan forbedre arbeidet med å skape en heltidskultur, og hvilke hindringer som det må jobbes aktivt med. Dette ved å se på de ansattes opplevelse av endringsarbeidet som pågår. Å øke den kunnskapen kan gi kommunen en forståelse for ulike faktorer som kan være betydningsfull for arbeidet med kulturendringen. Det kan likeledes brukes som inspirasjon av andre kommuner dersom de ønsker å implementere heltid som en norm. Oppgavens avgrensning er naturlig ut av at informantene fra kommunen som takket ja til å være informanter i studiet var fra helse- og omsorgssektoren. Som tidligere nevnt er denne yrkesgruppen svært påvirket av situasjonen, og på bakgrunn av dette vil studien primært omhandle helse- og omsorgsperspektivet. Likevel kan relevante eksempler fra andre sektorer kunne benyttes for å kunne belyse ulike aspekter i prosjektet.

1.3 Oppgavens disposisjon

Kapittel 1 innleder prosjektets tema og formål. Kapittel 2 presenterer oppgavens kontekst og tidligere forskning. Kapittel 3 viser til det teoretiske rammeverket. Kapittel 4 utdyper forskningsmetoden som er brukt, bakgrunnen og fremgangsmåten for å innhente datagrunnlag samt funn. Kapittel 5 presenterer funn fra intervjuene og ser dette i lys av teorien fra kapittel 3, og diskuterer forskningsspørsmålene. Kapittel 6 presenterer oppsummering og konklusjon.

Kapittel 7 avrunder hele oppgaven med en refleksjon og en anbefaling ut fra prosjektets funn.

Kapittel 2 – Kontekst og tidligere forskning

Dette kapittelet viser til deltidens historiske opphav og tidligere forskning. Deretter utdypes heltid- og deltidskultur, beskriver den vedvarende problematikken og hvilke muligheter og konsekvenser det har for samfunnet. Til slutt presenteres ulike tiltak, og det vil vises til hva arbeidet med å få til heltidskultur har resultert i hittil.

2.1 Først litt historie

Ingstad (2006) skildrer i sin bok turnus som fremmer heltid historien om deltid. På 1900-tallet var det vanlig med heltidsstillinger, men dette var preget av dårlige arbeidsvilkår, arbeidsforhold og var et ekstremt belastende yrke. Frem til slutten 1930- tallet var det vanlig for sykepleiere å ha en arbeidstid mellom 70-80 timer i uken, dette inntil åttetimers dager kom på agendaen. De arbeidende sykepleierne var ugifte og forlot arbeidslivet når de begynte å etablere seg og få barn. I årsskiftet 1958-1959 var det registrert i Helsedirektoratets register 15 000 sykepleiere, men under 10 000 av de var arbeidsaktive. På 1960-tallet ekspanderte behovet for sykepleiere, løsningen på dette ble å få allerede utdannende sykepleiere tilbake i arbeidslivet, derav ble det tilrettelagt for deltidsarbeid. I 1970-tallet var det 30 000 ferdigutdannede sykepleiere, halvparten av disse var yrkesaktive, mens i 1979 var det over 80 prosent yrkesaktive, men i deltidsstillinger (Lund, 2012, referert i Ingstad, 2006). På denne tiden var ikke velferdsordningene like godt utbygd, korte fødselspermisjoner, lange barnehagelister, samtidig med at det ble stilt sosiale forventninger til kvinner som hoved omsorgsperson i hjemmet. Deltidsnormen hos sykepleiere ble dermed til som et resultat av en tilpasning mellom hjem og arbeid (Lund, 2012, referert i Ingstad, 2006). På 1980-tallet ble deltid rådende, ikke bare hos sykepleiere, men hos helsefagarbeidere og kvinnelige arbeidstakere generelt (Lund, 2012, referert i Ingstad, 2006). Deretter kom arbeidstidsreform i 1987 som reduserte en 38 timers arbeidstid til 35,5 time per uke (Hofoss & Buxrud, 1987 referert i Ingstad, 2006). Mens andre næringer endret skiftordninger slik at ansatte skulle få hundre prosent stillinger, valgte helsesektoren å redusere helgebelastningen for de ansatte ved å legge til en ekstra frihelg, derav jobbet de hver tredje helg i stedet for hver annen. (Amble, 2008, referert i Ingstad, 2006). Dette åpnet opp for midlertidige stillinger i mindre enn 50 prosent, som var ment til å dekke opp helge «hullene» (NOU, 2004, s. 29, Amble, 2008, Ingstad, 2006). Imidlertid var det standardiserte deltidsstillinger på 100, 75 eller 50 prosent stillinger frem til 1987 (Amble, 2008, referert i Ingstad, 2006). 1990-tallet la større vekt på

effektivitet og produktivitet som resulterte i kortvakter på 4-6 timer, i stedet for 7,5-8 timer. I 1995 måtte ledige vakter fylles med faste ansatte og ikke midlertidige ansatte som resulterte i små stillinger ned til 3,7 prosent (NOU, 2008; Amble, 2008; Ingstad, 2016). 2000-tallets struktur med velutbygd velferdsordninger som barnehager, skolefritidsordninger og eldreomsorg bidro til at kvinner enklere kunne være yrkesaktive. Det ble mindre fokus på kvinners mulighet til å balansere mellom familie- og arbeidsliv, her ble fokuset rettet mot retten til hel stilling (Ingstad, 2016).

2.2 Tidligere forskning

Ved et litterært søk på “heltid” og “deltid” kommer det frem både forskninger og rapporter om temaene. I tillegg finnes det ulike avhandlinger som kan vise en nærhet til dette prosjektet.

Forskningsinstituttet FAFO har forsket på heltid- og deltidproblematikken i 20 år. Mye av forskningen er gjort primært innenfor helse- pleie- og omsorgssektoren, men også innenfor varehandel, hotell og servicebransjen som er typiske yrker som benytter seg mye av deltidsarbeid. Det kommer frem at deltidkulturen er sterkere innenfor bransjer som har åpningstider utover 7,5 timer og, eller døgnekstrem drift, og arbeid med ujevne arbeidstopper. Virksomheters ulike behov for arbeidskraft innenfor åpningstiden er faktoren som gjør at det er vanskelig for arbeidsgivere å kun benytte seg av heltidsansatte. Likevel så finnes det andre næringer som også har drift utover en normal arbeidsdag uten at dette genererer økt bruk av deltidsansatte, dette er blant annet innenfor industri, offshore og politi. (Moland, 2013)

Straume (2020) sin avhandling har tatt for seg førstelinjelederes erfaringer med å etablere heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester. Funn i denne studien bekrefter at det er krevende å arbeide med endring av verdier og kultur i en organisasjon. Til tross for at heltidskulturen er på agendaen foreligger det ikke forståelse for hvilke krav som foreligger for å kunne fullføre arbeidet. Førstelinjeledere har for liten tid til å jobbe med endringsarbeid, da de må dekke opp vakter selv og de har lite økonomisk handlingsrom. Det fremlegges det at er et behov for å foreta en lovendring for å få gjennom en verdiendring i samfunnet (Straume, 2020; KS, 2015).

2.3 Heltid – en forklaring

Heltidskultur defineres som en kultur med omfattende bruk av heltidsansatte, men prosentandelen er mer omdiskutert. Noen mener at heltid er 100 prosent, mens andre mener at en heltidsandel er på 71- 80 prosent med gjennomsnittlig stillingsprosent på 86 – 90 prosent (Moland, 2019 s 108). Fulltid regnes som 37 timer eller mer (Jakhelln, 2022), som støttes av Nergaard (2010) som hevder at heltid er arbeidstakere med ukentlig arbeidstid på 37 timer eller mer, alternativt avtalt ukentlig arbeidstid på 32-36 timer (referert i Ingstad, 2016). Svak heltidskultur er betegnelsen når mindre enn 50 prosent av de ansatte arbeider heltid, i motsatt retning vises en sterk heltidskultur når minst 50 prosent av de ansatte jobber heltid (Ingstad, 2016; Moland & Bråthen, 2019).

Moland & Bråthen (2019) viser til tre aspekter som viser om en organisasjon har en heltidskultur når tre aspekter oppnådd. Når andel ansatte med heltidsstilling på en arbeidsplass er *kvantifiserbar* mellom 80 - 90 prosent. Det må foreligge en *holdning og praksis* om at “*heltidsstilling er normen*”, men likevel rom for unntak for personer med redusert arbeidsevne og omsorgsansvars perioder. Arbeidsgiverpolitikken skal driftes med et mål om heltidskultur som skal reflekteres i rekruttering av faste stillinger som gir arbeidstakere mulighet for å full stilling i sitt arbeidsliv. Det skal foreligge *gevinst og effekt* av heltidskulturen ved at arbeidstakere har et fullverdig ansettelsesforhold med full lønn, forutsigbarhet i arbeid, fritid og pensjonsrettighet. Det vil likeledes resultere i en forbedret tjenestekvalitet. Basert på 20 års forskning har Moland (2021) utarbeidet en modell med hensikt i å vise hvilken effekt heltidskultur vil kunne gi organisasjoner (Vedlegg figur 3). Kakediagrammet inneholder et grønt område med åtte variabler som skaper kvalitet i tjenestene for brukerne. Tjenesten blir bedre med bedre forutsigbarhet, færre fremmede, god kjennskap, bedre kontinuitet, døgnrytme, medvirkning, ro og sikkerhet for pasientene. Det oransje område viser fem variabler som forbedrer arbeidsmiljøet for ansatte. Det å ha en full stilling betyr å leve i forutsigbarhet både i arbeid og privatlivet. Det vil komme stabil og forutsigbar lønn. Det vil være bedre arbeidsfordeling og økt trivsel som kan påvirke sykefravær. Det blå område med seks driftsrelevante effektivitetsvariabler viser en forutsetning for gode tjenester og et godt arbeidsmiljø. For organisasjonen vil omdømme styrkes som bidrar til enklere rekruttering av kompetent arbeidskraft. I tillegg vil det bidra til sterkere fagmiljøer, mer selvstendige medarbeidere, mindre vikarbruk og mer stabil arbeidskraft. For brukerne i helse- og omsorgstjenestene har tidligere studier dokumentert

potensielle kvalitetsgevinster ved å redusere omfanget av små deltidsstillinger (Moland & Bråthen 2012). Tjenestekvaliteten bedres ettersom det er flere i større stillinger, noe som skaper større kontinuitet, og mer samordnet arbeidsplass. Dette gir brukerne økt stabilitet og trygghet ettersom de ansatte får bedre kjennskap til deres behov samt at de får færre tjenesteytere å forholde seg til (Moland & Bråthen, 2019) Faste, direkte ansettelsler vil både bidra til stabilitet i arbeidslivet og trygghet for arbeidstakerne (NOU, 2021).

Å skape en heltidskultur er viktig for samfunnet, Moland (2013) peker på sentrale utfordringer som heltidskultur vil være løsningen til. Det vil løse *arbeidskraftbehovet*. Norge har en aldrende befolkning, noe som reduserer yrkesaktive deltagere, som igjen øker andelen eldre som trenger pleie- og omsorg. Som et resultat av dette øker arbeidskraftsbehov i de sektorene hvor det er mange som jobber deltid. Det vil styrke arbeidstakernes *rettigheter*. Det er mange ufrivillig deltidsansatte som ønsker en økt stilling som kan gi økonomisk trygghet, en forutsigbar arbeidshverdag, og pensjonsrettigheter. Deltagelsen deres i arbeidslivet i dag sett på arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter holde rikke mål da de har redusert tilstedeværelse grunnet uforutsigbar og ugunstige arbeidstider, i tillegg til fritid (Moland 1994; Amble 2008; Moland & Bråthen, 2013). Det vil fremme *likestilling*. Enten deltidsarbeidet er frivillig eller ikke påvirker dette arbeidstakerens økonomiske uavhengighet. Dette øker forskjeller i samfunnet, i tillegg til å øke kjønnsforskjeller da det er flest kvinneyrker som preges av deltidsarbeid. Det vil bedre *driften*. Deltid betyr økt bruk av ressurser som opplæring, planlegging mv. som tar unødig mye av ledertiden. Dette kan heller brukes til økt ledertid og til å utvikle heltidsansatte. «Deltid avler deltid» mentaliteten gjør arbeidsplassen attraktiv for deltidsinteresserte, og mindre attraktiv for dedikerte og kompetente arbeidstakere som ønsker en heltidsjobb og å satse på (Moland & Bråthen, 2013). Heltidskultur forstås som en forutsetning for å utvikle sterkere fagmiljøer (Abrahamsen & Fekjær, 2017), bruke kompetansen bedre og gjøre den mer tilgjengelig for arbeidsgiver og brukerne av kommunale tjenester. Heltidskultur vil styrke ledernes muligheter til å utøve ledelse med faglig kompetente og dedikerte medarbeidere slik det gjøres i de fleste andre kompetansebedrifter. Frigjøring av tid til ledelse og samtidig utvikling av «myndiggjorte» medarbeidere er eksempler på hvordan trekk ved heltidskulturen kan øke mulighetene for å lykkes (Moland 2021). Det gir videre økt *kvalitet*. Arbeid som forutsetter høy faglig kompetanse, løpende faglig virksomhet og utvikling, bør baseres på heltidsansettelser. Dette er spesielt i arbeid der tjenesteyting hvor relasjonen mellom brukerne og ansatte sentralt, særlig der brukere har

behov for forutsigbarhet og stabilitet. På dette området påvirker deltidskulturen svært uheldig for tjenestekvaliteten (Moland & Bråthen, 2013).

2.4 Deltid – en forklaring

Deltidskultur defineres som en kultur der 50 prosent av ansatte har en ukentlig arbeidstid mellom 1 - 36 timer (Jakhelln, 2022). Deltidsarbeid anses til å være med på å øke fleksibiliteten i arbeidsmarkedet og til å øke deltakelsen i arbeidslivet. Likevel skaper deltidsarbeid og dets ulike former for alternative arbeidsformer både ustabilitet og usikkerhet. For virksomheter kan deltidsarbeid ha uheldige virkninger som påvirker turnover, arbeidsmiljø, og ikke minst trivsel blant arbeidstakere. Samtidig vil det for mange virksomheter være nødvendig for å tilpasse arbeidskraft til produksjon og etterspørsel. Organisasjoner med varierende ressursbehov som døgnbemanning og turnusarbeid, vil se det som nødvendig å bruke deltidsstillinger for å sikre nok bemanning til å dekke driftsbehovet. Deltidsbruk knytter seg spesielt i enkelte næringer og yrker som helse og omsorg, varehandel, utdanningssektoren, hotell og restaurant bransjen m.m., som i større grad også er knyttet til helg og turnusarbeid. For arbeidstakere som er ansatt på deltid vil dette påvirke økonomiske forhold. Dette kan spesielt ses i privat sektor der deltidsansatte i flertallet av yrkene har lavere lønn enn heltidsansatte i samme yrke (NOU, 2021).

Vi kan skille deltidskulturen mellom to grupper. *Frivillig deltid* er arbeidstakere som velger å jobbe deltid. Noen ser på det som en mulighet til å tilpasse arbeidstiden til eget behov når det gjelder helse, familiesituasjon og livsfase. For andre vil en deltidsjobb også være en fin inngang til å komme i jobb som dermed gir bedre muligheter til å delta i arbeidslivet (NOU, 2021). Arbeidstakere som ønsker å jobbe frivillig deltid begrunner dette positivt med at det gir dem en frihet og fleksibilitet. De kan være mer med familien og ha tid til fritidsaktiviteter i en egentilpasset hverdag. Arbeidstakere som ser på heltid som negativ hevder at heltid er for slitsomt. De har for dårlig helse til å arbeide heltid, eller at det skaper tidspress med hensyn til familie og det gode liv. Deltidsarbeidene som ønsker å beholde deltidsstillingen mener at de kan «shoppe» vakter ved behov, og det gir også muligheter til å kombinere flere stillinger i for eksempel andre jobber (Moland & Bråthen, 2019). Dermed vil forsøk på å utvide arbeidstiden utfordre enkeltpersoners private verdier og etablerte livsstil. Dette er en klart vanskeligere lederoppgave enn å foreta organisatoriske endringer som kun berører arbeidsstedet, forklarer Moland (2019). Likevel er ikke en deltidsstilling et ønske for alle, det finnes mange arbeidstakere som ønsker å jobbe mer, men som på bakgrunn av virksomhetens

ulike behov ikke får økt sin stilling. Disse jobber *ufrivillig deltid*. For de er denne arbeidsordningen spesielt vanskelig. De får ubekvemme arbeidstider, og kan dårligere tilpasse deres familieliv og fritidsaktiviteter fordi de er nødt til å ta vakter. I tillegg er det økonomisk problematisk, da de ikke får tilgang til full inntekt med de rettighetene som følger av dette, i tillegg til pensjon (NOU, 2021).

2.5 Tiltak og prosjekter i heltidssatsingen

Regjeringen og andre parter har satt i gang ulike tiltak og prosjekter for å nå målet om heltidskultur, og forsøket om å redusere deltidsarbeid. Hensikten her er å vise til hva som har blitt gjort i arbeidet med å skape en heltid. Aktive og fullførte prosjekter som skal innovere heltid er blant annet, men ikke uttømmende.

Fra 2011 – 2013 bevilget Arbeids- og sosialdepartementet 75 millioner til forsøket om å bidra til å redusere ufrivillig deltid og styrke muligheten til de som ønsket full stilling. Programmet gjorde ulike tiltak som bestod i innføring av ulike turnusløsninger og kompetansehevingstiltak (NOU, 2021). Programmet “Sammen om en bedre kommune” varte i perioden 2011- 2015 var en avtale mellom kommunal og regional departementet og partene i arbeidslivet der 110 kommuner deltok med lokale utviklingsprosjekter (Bakkeli m.fl., 2016). Etter økende forskning og offentlige debatter om tema ble det i 2013 undertegnet en felles erklæring fra partene i arbeidslivet. “Heltidserklæringen” som er en avtale mellom KS, Fagforbundet, Delta, FO og Norsk sykepleierforbund som sammen skal redusere deltidsarbeid og utvikle en heltidskultur. Dette ble fornyet i 2015, 2018 og sist i 2020 (KS, 2021). Tørn er et tiltak under Kompetanseløft 2025 som har fått et tilskudd fra Helsedirektoratet. Her gripes det tak i fordelingen av arbeid og arbeidstiden slik at rett helsefaglig kompetanse brukes til rett tid (KS, 2021). I statsbudsjettet for 2021 er det bevilget 23 millioner kroner til reformen “Leve hele livet” hvor det skal prøves ut turnusordninger for å øke heltidsstillinger.

Hovedtariffavtalen i KS har blitt endret der det har blitt tariffestet en forpliktelse til å etablere lokale retningslinjer for heltid, samt innført en modell som differensierer helgetillegg ut fra arbeidede helgetimer (Regjeringen, 2021). Programmet “en ny vei mot heltidskultur” involverte fire kommuner Fredrikstad, Drammen, Aremark og Bydel Østensjø som skulle forberede ledere og ansatte til å prøve ut nye arbeidstidsordninger. Hensikten var å få til kultur- og holdningsendring med endringsledelse, involvering, forankring, visjoner og tålmodighet i fokus (Moland & Bråthen, 2019). Som vi kan se har det gjennom en tid vært en

stor satsing når det gjelder å få til en heltidskultur. Det er prosjekter og tiltak i ulike varianter, noe som gjør tilsier at det er vanskelig å få til denne endringen fra deltid- til heltidskultur.

2.5.1 Hvilke resultater har arbeidet om heltid gitt over tid?

Selv om graden av deltid i kommunesektoren ikke er blitt nevneverdig redusert på nåværende tidspunkt, har satsingen på heltidskultur gitt noen resultater over tid. I 2005 kom det en lovendring om retten for deltidsansatte til å øke sin stilling fremfor at det blir gjort nyansettelser. I 2014 ble flere tiltak iverksatt for å redusere ufrivillig deltid. Et tiltak innebærer at arbeidsgiver og tillitsvalgte årlig skal drøfte behovet for deltidsstillinger som følges opp av arbeidstilsynet. Et annet tiltak er deltidsansattes rett til en stilling med tilsvarende arbeidstid (NOU, 2019). Bestemmelsene i §14-3 gir deltidsansatte fortrinnsrett til utvidet stiling fremfor andre søkere, dersom den ansatte er kvalifisert for stillingen etter §14-2 med betingelsen om at det ikke medfører “vesentlige ulemper” for virksomheten (arbeidsmiljøloven, 2006). Dette har 80-90 prosent av arbeidsgivere og tillitsvalgte god kjennskap til, på den andre siden er det kun 65-75 prosent av arbeidstakere kjenner til bestemmelsen der lavest kjennskap er innen varehandel, innen helse, pleie og omsorg kjenner tre av fire deltidsansatte til bestemmelsen (Andersen, Bråthen & Moland, 2013). I 2022 foreslår den rådende regjeringen å lovfeste retten til heltid i arbeidslivet. De ønsker endringer i arbeidsmiljøloven §14-3 og ny bestemmelse i arbeidsmiljøloven § 14-1 b. Ønsket er å lovfeste heltid som norm, innføre dokumentasjonskrav for deltidsarbeid og gi deltidsansatte fortrinnsretten til å ta ekstravakter (Regjeringen, 2022).

Det er små skritt på veien til målet om at heltid skal være normen. I løpet av perioden 2011 – 2015 har den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen økt med 6 prosentpoeng, fra 61 – 67 prosent. Antall heltidsansatte har økt fra 1234 til 2215 i løpet av perioden. Antall personer med uønsket deltid har blitt redusert fra 1062 til 591. Ved slutten av perioden er det altså rundt 10 prosent med uønsket deltid. Noe av reduksjonen kan ha sammenheng med at noen av kommunene har innført strengere definisjoner av uønsket deltid. Det er derfor ikke sikkert at reduksjonen er reell (Bakkeli mfl., 2016). Norsk sykepleierforbund har utarbeidet Heltidsbarometeret som gir en oversikt over utlyste sykepleierstillinger på heltid og deltid. Den viser at det har vært noe økning, men at det fremdeles er rundt 60 prosent sykepleierstillinger som er utlyst som heltid i Norge (NSF, 2021)

2.6 Oppsummering

Kapittelet har gitt en forståelse for heltid- og deltidskultur, og forklart dets fordeler og ulemper for berørte parter i arbeidslivet. Heltidskultur er satt på agendaen fordi det har en positiv gevinst for de ansatte, pasientene og for driften. Deltid på den andre siden er rådende i helse -og omsorgssektoren. Mange arbeidstakere spesielt kvinner jobber i mindre stillinger. Det skilles mellom de som jobber frivillig deltid og de som jobber uønsket deltid. Arbeidet for å skape heltid er for å sikre de som jobber ufrivillig deltid goder som heltidsarbeid gir. Videre er det vist til noen tiltak som er satt i gang for å oppnå målet om heltidskultur i Kommune Norge. Det prøves med ulike arbeidstidsordninger, og organisering av oppgavene (KS, 2020). Det er mange tiltak og prosjekter som har blitt gjort oppgjennom, og det har med tid kommet små forbedringer som rettigheter til deltidsansatte, som blant annet har blitt lovfestet. Likevel viser tallene at økningen til en heltidskultur er marginal gjennom en 30 års satsing.

Kapittel 3 – Teoretisk tilnærming

Tema i denne oppgaven er kulturendring. Her vil jeg presentere teoretiske perspektiver på organisasjonskultur og endring av disse, i tillegg vil jeg belyse hvilke muligheter som kan være med for å få til en suksessfull endring og hvilke fallgruver som bør tas hensyn til. Disse vil videre bli diskutert i kapittel 5.

3.1 Endring av organisasjoner

Organisasjonsendring handler om en målrettet prosess som beveger en organisasjon fra nåværende tilstand til en fremtidig ønsket tilstand (Kvålshaugen & Wennes, 2012 s. 36), og for å få til dette kreves det kunnskap og en strategi som holder mål. Dette prosjektet handler om en kommunes endringsprosess, der de lenge har forsøkt å få til en endring fra heltidskultur til deltidskultur. Det å endre en offentlig sektor anses som mer utfordrende på bakgrunn av dens kompleksitet og organisering (Karp & Helgø, 2008). Alisson (1983) skiller offentlige organisasjoner fra private organisasjoner med tre viktige fundamentale trekk. Offentlige organisasjoners mål og verdier har mange motstridende hensyn som de skal ivareta. Både demokratiske, rettslige og fellesskapet med vektlegging av åpenhet, likebehandling, upartiskhet og forutsigbarhet. De har et ansvar for borgere og velgere, i stedet for aksjonærer eller interessegrupper. Til slutt er målet ikke økonomisk gevinst, men heller det beste for samfunnet, som til sammen gjør offentlig sektor kompleks (referert i Christensen, Lægred & Røvik, 2015). Kan dette si noe om hvorfor endringen til heltidskultur ikke kommer i mål?

3.1.1 Endringsprosessen

For å kunne skape en suksessfull endring er det viktig med en strategi. Dette prosjektet tar utgangspunkt i de tre fasene til Lewin (1951), sammen med Kotters 2012 (figur 2) åtte steg for endring, som vil gi et dypere innsikt i hva som er viktig i en endringsprosess. Hensikten er å skape en forståelse for hvordan informantene opplever endringsprosessen.

<u>Lewins tre faser</u>	<u>Kotters 8 steg</u>
1. Opptining	1. Skape en følelse av nødvendighet 2. Sette sammen et godt team 3. Lage visjon og strategi 4. Kommunisere endringen skape forståelse
2. Gjennomføring	5. Myndiggjøring av medarbeidere 6. Planlegge å oppnå tidlige gevinster 7. Ikke gi opp
3. Nedfrysing	8. Skape en ny kultur

Figur 1 Lewins tre faser med Kotters åtte steg

Lewins (1951) Steg 1. Opptining (Unfreezing) handler om å skape en endringsvilje hos medlemmene i organisasjonen slik at de ønsker å bli med på endringen. Det er her det skal skapes en forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, slik at alle i organisasjonen har den samme forståelsen og visjonen om målet. Sentralt her er meningsmaking “sensemaking”, altså hvorfor man bør endre seg, hvordan endringen bør skje, og hva endringen vil føre til (Jacobsen, 2014). Dette kan ses i sammenheng med Kotters (2012) steg en til fire. Steg 1. handler om å skape en forståelse for at endring er nødvendig og at det haster. Dette må starte hos de som sitter på toppen av hierarkiet. Ledere må skape en følelse av at endringen er nødvendig på en måte som engasjerer de ansatte. Denne forankringen er avgjørende for endringen. Steg 2. handler om å sette sammen riktig gruppe som kan drive endringen. Det bør være sammensatt av ulike mennesker fra organisasjonen på ulike nivåer. De bør være frivillige, men ha makt og støtte slik at de har tillit og troverdighet innad i organisasjonen. På denne måten former de en sterk endringskoalisjon som får med seg resten av organisasjonen med på endringen. Steg 3. handler om å skape en visjon og formulere en klar strategi for

endring, om hva som er målet, og hvordan det skal oppnås. Visjonen viser retningen og skal være en drivkraft som skal motivere ansatte til endring. Steg 4. handler om å formidle visjonen på en troverdig måte. For å kunne skape en forpliktelse til endringen slik at den adopteres av den enkelte ansatte er det helt sentralt at målet er forstått og godtatt. Visjonen må likeledes kontinuerlig formidles underveis i hele prosessen i ulike arenaer, som en påminnelse for organisasjonens mål og retning (Kotter, 2012).

Steg 2 ifølge Lewin (1951) er gjennomføring (Change – movement) som starter prosessen med å iverksette endringen og utføre tiltak for å skape endringer i organisasjonen på vei mot målet. Dette kan ses sammen med Kotters (2012) steg fem til syv. Ifølge Kotter (2012) vil de meste stegene kun fungere dersom visjonen er forstått og enda viktigere akseptert. Dette ved å myndiggjøre ansatte til å fjerne motstand endring. Selv om ansatte kan ha en forståelse for endringen kan det være faktorer som hemmer arbeidet som at strategien som ønsket om å ikke miste noe av verdi, misforståelser omkring endringens innhold og eventuelle konsekvenser, manglende tro på at endringen er fornuftig eller hensiktsmessig, eller av toleranse for forandringer (Kotter, 2012). For å kunne gjennomføre endringen må denne motstanden identifiseres, slik at det kan settes i gang tiltak for å minimere motstand. Steg 6. handler om å skape tidlige gevinster som en forsmak på suksess for eksempel ved å vise til oppnådde delresultater. Dette motiverer til å fortsette med endringsprosessen. Steg 7 handler om å ikke gi opp. Selv om viktige delmål i steg 6 er oppnådd så må fokuset fremdeles være på hva som står igjen i prosessen. Her er det viktig å foreta justeringer som trengs i arbeidet mot å skape en forankring av visjonen (Kotter, 2012). Opptining- og gjennomføringsprosessene kan ses på som en stegvise faser, men de henger tett sammen, og kan i praksis ikke kan skilles fra hverandre (Jacobsen, 2014).

Lewins (1951) steg 3 Nedfrysing (Refreeze) kan ses med Kotters (2012) steg 8. som handler om å få varig endring. Når målet med endringen er adoptert av medlemmene, og organisasjonen stabiliserer seg (Jacobsen, 2014). Endringen vil først være gjennomført når nye normer, holdninger og verdier den er forankret i organisasjonskulturen. Ettersom kommunen er midt i en endringsprosess vil dette ikke være relevant å analysere på nåværende tidspunkt, dette er kun nevnt for å få en helhet, men vil ikke bli diskutert i kapittel 5.

3.2 Organisasjonskultur

For å forstå hvordan en organisasjon utvikles retter det institusjonelle perspektivet søkelyset på forholdet mellom organisasjonen og dens medlemmer (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014). Dette trekker oss inn i det kulturelle perspektivet der organisasjonskultur står sentralt, ettersom endringen prosjektet skal undersøke handler om en kulturendring. Hva er så dette kulturbegrepet?

Organisasjonskultur er "*måten vi gjør de på hos oss*" (Deal & Kennedy, 1982, s.4). "*Kulturen er noe en institusjon er*" og argumenteres for å være det "integrative limet", som bidrar til å utvikle fellesskap, men som forutsetter fravær av kulturelle spenninger og kulturell heterogenitet (Christensen et al., 2015). Bang (2011, s.23) definerer organisasjonskultur slik «*Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.*». Bang (2019) viser altså til tre begreper som forklarer kulturinnholdet, som definerer hva en kultur handler om. *Verdier* ses på som måten organisasjonen medlemmer skal opptre i ulike situasjoner, og vil være retningsgivende i konfliktløsninger og beslutningstagning. Det sier noe om hva som oppfattes viktig, verdifullt og hva som etterstrebes i organisasjonen. Dette henger sammen med *normer* som tilsier hvilken atferd som forventes, og hvilke handlinger og holdninger som er akseptabelt eller ikke i organisasjonen. *Virkelighetsoppfatning* fungerer som et kart som hjelper organisasjonsmedlemmene til å forstå hva som er sant og usant, når de skal forstå det som skjer i omgivelsene. Ved å forstå seg på kulturinnholdet i kommunen vil det få frem om det foreligger noen verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som fremmer eller hindrer arbeidet med å skape en heltidskultur. Organisasjonskulturen handler altså om sosial praksis med ulike måter å samhandle og vokse på, i relasjon med hverandre som en gruppe. Når formelle organisasjoner utvikler uformelle normer og verdier, i tillegg til de formelle som utvikler institusjonelle trekk, og blir dermed institusjonaliserte organisasjoner. Disse institusjonelle trekkene øker organisasjonens kompleksitet, og bidrar til å redusere fleksibilitet og tilpasningsdyktighet overfor nye krav. På den annen side får den nye kvaliteter som gjør organisasjonen bedre rustet til å løse oppgaver og utvikle et sterkt sosialt fellesskap (Christensen et.al, 2015). Litteraturen sier videre at dersom organisasjonen skal lykkes, og nå sine mål så er det avhengig av en sterk organisasjonskultur. For å kunne skape en organisasjonskultur som er gjennomsyret i organisasjonen forutsetter dette medarbeidernes

kompetanse og medvirkning, som styres av organisasjonsmedlemmenes atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I en organisasjon kan det finnes en eller flere kulturer Martin (1992) til ulike perspektiver på organisasjonskultur. *Integrasjonsperspektivet* betrakter organisasjonen som en enkelt kultur der organisasjonskulturen er gjennomsyret i hos medlemmene som deler samme forståelse av virkeligheten. Disse karakteriseres med konsistens i verdier og antakelser, der det er konsensus om kulturens innhold der medlemmene er bevisste sine handlinger og hvorfor de er nødvendige og verdifulle. Kommunens overordnede mål kan ses i lys av dette, da de har et overordnet mål om å skape en kultur med heltid som norm. Motsatsen er *differensieringsperspektivet* som legger vekt på inkonsistentheten i kulturen, at det finnes ulike kulturer innenfor grupper i en organisasjon (Martin, 1992). Dette er subkulturer, såkalte undergrupper som utvikler kulturelle særtrekk som lever side om side i organisasjonen. Grupper avviker fra hverandre da de har ulike tolkninger av kulturelle manifestasjoner (Bang, 2019), men det er konsensus innad i subkulturene. Selv om kulturdefinisjonen vektlegger at kultur er noe som er felles delt mellom medlemmene i organisasjonen, kan det samtidig eksistere flere sett av ulike verdier, normer og virkelighetsoppfatninger i den enkelte organisasjon (Bang, 2019). Subkulturer er ganske vanlig og skaper normalt ikke noe problem, men det kan oppstå dette vil bli forklart nærmere i delkapittel 3.3.3.

3.2.1 Endring av en organisasjonskultur

Gjennom en tid i organisasjonen vil ansatte identifisere seg med organisasjonens kulturinnhold. De går dermed fra å være instrumenter til institusjoner som har en egen historie, normer, verdier og oppfatninger (Selznick, 1957 referert i Jacobsen, 1998). En endring betyr at man mister noe til fordel for noe annet. Det vil dermed forstyrre stabiliteten, og tryggheten som kan bidra til at organisasjonsendring er vanskelig å gjennomføre. Cameron og Quinn (2013) hevder at 75 prosent av alle endringsprosesser ikke når målet fordi det ikke tas hensyn til organisasjonskulturen. Dermed forblir verdier, måter å tenke på, lederstiler, idealer eller måter å løse problemer på akkurat den samme som det alltid har vært. Ved å se på ulike kulturinnhold kan vi se hvilke aspekter som påvirker kulturendringsprosessen i kommunen.

3.2.2 Stiavhengighet

I det kulturelle perspektivet finner vi begrepet stiavhengighet som sier at organisasjonens kulturelle verdier og normer preges av organisasjonens historie. Fordi offentlig organisasjon etableres i en tidsperiode kan det karakteriseres av bestemte kulturelle kontekster, normer og verdier, som blir dets "fødselsmerker" (Christensen et.al, 2015 s. 61). Stiavhengigheten sees på som et tveegget sverd. Fordelene gir stabilitet og dybde i de uformelle verdiene og normene, noe som forenkler prosessen for organisasjonsmedlemmene når de skal sette seg inn i de kulturelle rammene og avgjøre passende atferd. Disse grunnleggende kollektive «reglene» vil være førende for dens handling. Ulempene med stiavhengighet er at den gjør organisasjonene rigide for organisasjonsendringer på grunn av lite fleksibilitet. Dette fremkommer spesielt dersom omgivelsene endrer seg raskt, og det foreligger et sprik mellom eksterne problemer og organisasjonens indre kultur (Christensen et.al, 2015). Vil dette kunne forklare noe heltid- deltidsproblematikken?

3.2.3 Endringsmotstand og konflikter i subkulturer

Dersom et initiativ om endring ikke gir forventede resultater, så kalles dette for motstand mot endringer (Karp, 2014). Lewin (1947) hevder at alle endringer vil møte motstand, som kan sees i fase 2 i gjennomføringsprosessen, og Kotter (2012) sin steg 5. Lewin (1947) viser til to hovedgrunner til motstand mot endring. Den første kan komme av at ansatte ikke føler at de evner å tilpasse seg de nye endringene. Den andre kalles *readiness for change* og handler om at de ansatte ikke er klar for endringen som skal foretas. Dette kan skyldes at de ikke har et indre ønske om at endringen skal finne sted. Videre viser Karp (2014) til tre aspekter av motstand mot endring. Det *kognitive aspektet* viser til den enkelte individs meninger og tro på endringen som skal iverksettes. Det *emosjonelle aspektet* består på den ene siden av håp, glede og optimisme, på den andre siden frykt, sinne og fortvilelse. Det *intensjonelle aspektet* viser til om de holdningene, verdiene og handlingene et individ har støtter eller motarbeider endringen. Karp (2014) hevder at mye tyder på at motstand mot endring vil øke dersom uenigheter som oppstår mellom ulike interessenter ikke håndteres.

Konflikter kan også utvikle seg mellom subkulturene. I denne oppgaven vil det kunne komme frem ulike faktorer for hvorfor informanter ønsker enten en heltid- eller deltidskultur. Ifølge Bang (2011) vil subkulturer ha et forhold til hverandre. De kan enten være støttende overfor hverandre og derfor virke fremmende. De kan være i konflikt og dermed virke hemmende for

hverandre. Eller så kan de være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre. Videre viser Bang (2011) til ulike konflikter mellom ulike subkulturer som kan skape hindringer for organisasjonens mål, på grunn av at de har ulike normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Det kan være *konflikter mellom funksjonsheter* for eksempel mellom ulike avdelinger eller arbeidsgrupper. *Konflikter mellom ulike sjikt* som skaper konflikt mellom arbeiderkultur og lederkultur sine mål og idealer. *Konflikter mellom ulike yrkes- eller profesjonsgrupper*, som oftest på grunn av ideologi, verdsett og tilnæringsmåter.

Ettersom det er brukt mange år på endringen kan det være antydninger til at det foreligger motstand mot endring, hvilke av disse aspektene vil belyse dette prosjektet? Og dersom det foreligger motstand mot endringer, hvilke løsninger vil legges frem av informantene? Kotter og Schlesinger (2008) viser til strategier for håndtering av motstand mot endringer. Strategi 1 handler om *opplæring og informasjon*, og er den vanligste måten å overvinne motstand på. Ettersom kommunikasjon bidrar til høyere forståelse av og tilknytning til endringen. Dersom motstand oppstår på grunn av mangelfull eller unøyaktig informasjon, vil det være hensiktsmessig la de ansatte gjennomføre et opplærings og kommunikasjonsprogram. På en annen side krever et slikt program mye tid og krefter, samt at ansatte har tillit til ledelsen så budskapet virker. Strategi 2 handler om *involvering* av ansatte må tilrettelegges for slik at de ansatte kan delta helt og holdent til endringen. Dette gir stor nytte i form av at ansatte kan komme med innspill og råd til endringen. Strategi 3 handler om å *tilrettelegge og gi støtte* ansatte i endringsprosessen når motstanden baserer seg på frykt og angst for endringen. Enten ved å gi emosjonell støtte ved å lytte eller ved å gi rom for pause når det er vanskelig. Dersom dette ikke tas hensyn til blir ikke motstand tatt hånd om, men for p kunne gjennomføre en slik strategi må det være økonomisk ressurs tilgjengelig (Kotter & Schlesinger 2008).

Kapittel 4 – Metodisk prosess

«Veien til målet» er den opprinnelige betydningen av ordet metode (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 140) og er en «planmessig fremgangsmåte» (Gripsrud, Silkoset, Olsson, 2018, s. 15), som kan sies å være et verktøy for å få frem forskningen på en strukturert og oversiktlig måte. Dette kapittelet redegjør for mine forskningsmetodiske valg, tilnæringer og refleksjoner.

4.1 Forskningsdesign

I dette prosjektet brukes kvalitativ metode for å få innsikt, forståelse og dybde i problemstillingen. Jeg ønsker å få frem hvilke faktorer som skaper utfordringer i arbeidet med å skape en heltidskultur, og faktorer som gjør at deltidskulturen vedvarer. Det å være nær, eller i dialog med forskningsdeltagere vil gi et perspektiv og oppfatning av virkeligheten (Nilssen, 2012), som vil gi rikelig informasjon om tema, og som kan åpne opp for ny kunnskap på området, noe kvantitativ metode mangler å gi innsikt i. Forskningen vil gi svar, men ikke svaret, da det finner mange virkeligheter (Nilssen, 2012), men målet med oppgaven er å komme frem til en meningsfull tolkning, og ikke trekke generelle slutninger.

4.2 Datainnsamling

Datamaterialet i kvalitative studier samles inn på bakgrunn av problemstillingen. Nærstudier ønsker å få svar på “hva som skjer”. I dette prosjektet ønsker jeg å få tak i informantenes tanker, meninger og opplevelser og benytter dermed en intervjustudie (Nilssen, 2012), som baserer seg på informantens egne subjektive synspunkter og refleksjoner til tema heltid-deltid (Tjora, 2012).

4.2.1 Forarbeid

Høsten 2021 tok jeg kontakt med kommunen som presenteres i delkapittel 5.1 for å høre mer om heltidsprosjektet. Etter et møte med en prosessleder fikk jeg god innsikt i arbeidet kommunen har gjort. Etter inspirasjon til hvor jeg kan finne relevante dokumenter gikk jeg i gang med å søke etter ytterligere informasjon på nettet. Gjennom kommunens nettsider, forskninger, rapporter og prosjekter fra Fafo og KS, samt avhandlinger om tema heltid deltid fikk jeg et overblikk, problemstillingen ble deretter utarbeidet.

4.2.2 Intervjuguide

Intervjuguiden (vedlegg 3) er bygget opp etter Tjora (2017) sine tre faser.

Oppvarmingsspørsmål som gir bakgrunnsinformasjon om informantene. *Refleksjonsspørsmål* som er utarbeidet med temaer med spørsmål som skal gi utdypende, detaljerte og nyanserte svar som krever refleksjon fra informantene. For å stille relevante spørsmål satt jeg meg inn i hovedtrekk i empirien, og prøvde å få frem ulike nyanser i en organisasjon som var i en endringsprosess, men på den måten at intervjuguiden kun var teoriladet og ikke teorigyrt. Til slutt *avslutningsspørsmål* for å normalisere situasjonen gi informant mulighet til å komme

med innspill og fortelle om studiens videre løp. Prosjektet er basert på en semistrukturert intervjuguide som gir forskeren en mulighet til å bevege seg frem og tilbake i intervjuprosessen ut fra hva informantene forteller (Johanessen & Christensen, 2012) Åpenheten i denne strukturen gir informantene en frihet til å fortelle innenfor studiens rammer, samtidig gir det muligheten til å fange opp nye inntrykk og erfaringer om problemstillingen som forsker selv ikke har tenkt på, og åpner naturlig videre for oppfølgingsspørsmål som kan bidra med ny informasjon. Spørsmålene har en åpen form slik at de ikke påvirker informantenes svar. Intervjuguiden endte opp med 22 spørsmål som har til hensikt å besvare problemstillingen.

4.2.3 Utvalg av informanter

Tjora (2017) hevder at hovedregelen for utvelgelse av informanter i en kvalitativ studie er at informantene kan uttale seg om temaet som forskes på, på en reflektert måte. Informantene i prosjektet er naturligvis fra den kommunen jeg studerer. I første omgang var det eneste kriteriet om at informantene var ledere med personalansvar i kommunen, etter det første intervjuet ønsket jeg å få et større perspektiv på studiet. En blanding av informanter i ulike roller i kommunen vil gi bredde og dybde med tanke på informantenes erfaring, bakgrunn, innsikt og ulike oppfatninger på ulike nivåer om problemstillingen. Informasjonsskrivet ble dermed sendt ut til tillitsvalgte, fagforeninger og ansatte i ulike stillinger i kommunen Informantene som samtykket til intervju er knyttet til helse og omsorg, dette kan si noe om hvor trykket ligger i forhold til tema. Dette har videre avgrenset oppgaven naturlig mot helse og omsorg sektoren.

4.2.4 Rekruttering av informanter og gjennomføring av intervju

Første runde med å få tak i informanter var kommunen behjelpelig med utsendelse av informasjonsskriv og samtykkeerklæring til aktuelle deltagere, interesserte respondenter ble bedt om å ta kontakt med meg direkte. Grunnet lite påmelding i starten ble to av informantene spurt om de kunne videresende informasjonsskrivet til andre i deres avdelinger såkalt snøballmetoden. Når dette ikke gav resultat, gikk jeg direkte inn på kommunens nettsider og sendte ut e-post til aktuelle informanter. Målet var å intervju mellom 6-8 deltagere. Totalt fikk jeg 12 påmeldte deltagere, hvorav en avlyste grunnet sykdom og to påmeldinger kom etter fristen. Grunnet tid- og ressurs begrensning på prosjektet anså jeg at det totale antallet på 9 informanter som godt nok til å besvare problemstillingen.

Grunnet covid-19 var intervjuene planlagt digitalt. Dette for å skjerme brukerne, men også for å øke fleksibiliteten over grenser. Alle intervjuene foregikk dermed på Teams. Intervjuene skulle gjennomføres i uke 5, 6 og 7, men ble grunnet sykdom utsatt til 8, 9 og 10. Intervjuene ble planlagt med gode pauser mellom for å kunne ha tid til refleksjon over hva som kom frem under intervjuene. Etter at informanter bekreftet deltagelse ble hver enkelt informant kontaktet for å sette opp en tid, som passet dem best med tanke på hektiske tidsskjemaer. Intervjuene hadde en varighet på 45 - 60 minutter. I forkant av intervjuet ble det utført et pilotintervju for å se om intervju spørsmålene gav gode svar, som førte til justering av spørsmålsformuleringer. Etter første intervju kom informanten med uforutsett informasjon som førte til ytterligere justeringer av intervjuguiden. Innledningen ble åpnet med en velkomst og kort informasjon om prosjektet. Intervjuguidens refleksjonsspørsmål ble ikke fulgt slavisk, men ble en mer frem og tilbake prosess som gjorde at informantene bekreftet eller avkreftet tidligere utsagn, eller fikk vedkommende til å gå enda dypere inn i det deres forklaringer. Informantene møtte opp med imøtekommenhet, åpenhet og jeg opplevde en stor grad av interesse for tematikken. Avslutningsvis ble de spurt om avsluttende innspill til tema. Å transkribere rette etter intervjuene var lærerikt for min egen del, da jeg kunne stadig forbedre meg som forsker. For eksempel hørte at jeg pratet for raskt i første intervju, i neste intervju tok jeg meg bedre tid. Etter hvert som jeg foretok intervjuer ble jeg gradvis tryggere på meg selv som forsker, og ble bedre på for eksempel oppfølgingsspørsmål og for å få informantene til å svare reflektert over spørsmålene jeg stilte.

Intervjuene ble etter samtykke tatt opp med lydopptak. Samtykket er lovpålagt, og er kun gyldig dersom det er dokumenterbart via signatur, muntlig på lydopptak, avkrysning på skjema eller via epost (NSD, 2022). Informantene i denne oppgaven samtykket via e-post og eller ved lydopptak. En ekstern båndopptaker ble brukt til å ta opp samtalene slik at ingenting ble lagret på dataen eller på nettsky.

4.3 Dataanalyse – en SDI-inspirert tematisk analyse

Dataanalyse handler om å systematisere, sammenfatte og gjenfortelle datamaterialet fra intervjuene. For å bearbeide informasjonen fra informantene har jeg benyttet meg av tematisk analyse inspirert av stegvis-deduktiv metode som vil få frem informasjon som er relevant for å besvare problemstillingen. En generell kritikk til forskning er at det forskes på ting som

egentlig er utenfor informantenes interesser (Tjora, 2017). Denne måten å analysere på vil dermed gjøre at teoriene vil være spesielt relevant til prosjektet som studeres ettersom den er empiristyrkt, og ikke forhåndsbestemt av en teoretiker.

Braun og Clarke (2006) presenterer metoden tematisk analyse med seks faser som har til hensikt å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller temaer i det innsamlede datamaterialet. Flexibiliteten og den teoretiske friheten er utgangspunktet for metodevalget. Den krever lite detaljert teoretisk og teknisk kunnskap og er derfor en gunstig metode for de som har liten erfaring med kvalitativ forskning. Fasene ser ut til å følge en stegvis prosess, men gjennomføres i praksis som en frem og tilbake prosess. Stegvis-deduktiv induktiv metode forkortet SDI-metoden er en systematisk fremdrift for kvalitativ forskning presentert i syv steg, som jobber stegvis fra generering av rådata til konsepter. Prosessen er induktiv, men samtidig en deduktiv prosess der man stadig sjekker fra det teoretiske til det empiriske (Tjora, 2012) Noen av stegene vil integreres i den tematiske analysen.

Fase en handler om å gjøre seg kjent med dataene som er samlet inn. Å fordype seg i datamaterialet gir en bredde og dybde som gir forskeren et overblikk. For å kunne gjøre dette på best mulig måte transkriberte jeg alle intervjuene selv. En lang prosess som tok mangfoldig med timer, men som igjen tidlig i fasen satte tankeprosessen min i gang med ideer, mønstre og meninger som kan være viktig for å besvare problemstillingen (Braun & Clarke 2006), i et tidlig stadium. Transkripsjon av datamaterialet ble gjort så raskt som mulig i etterkant av intervjuene. Under intervjuene tok jeg notater for å understreke viktige ord informantene la trykk på, mimikk, evt. reaksjoner på spørsmål, for å få med meg non-verbale uttrykk som raskt kan gå tapt i en slik prosess. Informantene ble nummererte informant #1 til og med informant #9 for å sikre personvern fra starten av transkripsjonsprosessen. Fordelen med å transkribere selv er at det blir en del av analyseprosessen, dette gjør at intervjusituasjonen blir levendegjort og man blir godt kjent med datamaterialet (Nilssen, 2012), som igjen bidrar til å øke prosessen med å danne seg tanker og meninger starter som ble notert ned.

Transkriberingen ble skilt med fargekoder for skille på intervjuer og informant. Ni lydfiler ble transkribert med en varighet på 465 minutter, totalt ble det 138 A4 sider med transkribert tekst, i tillegg til 1,5 sider med notater fra intervjuene.

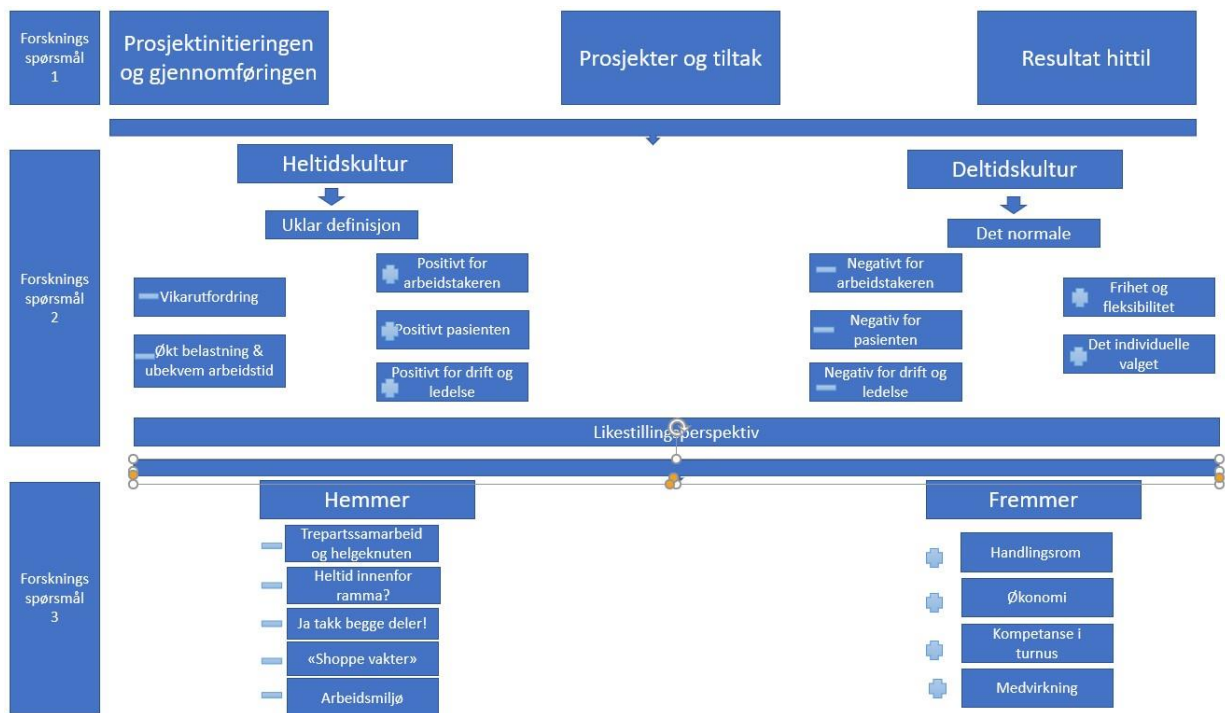
Fase to handler om å utvikle innledende eller førstegangs koder. Datamaterialet skal i dette steget finne koder som kan være interessant for problemstillingen i prosjektet (Braun & Clarke, 2006). Ettersom jeg går frem med en induktiv prosess så går jeg gjennom hele datasettet, i en deduktiv prosess ville det vært mer naturlig å konsentrere seg om deler av materialet. Braun og Clarke (2006) har tre råd i denne fasen. Å kode så mange temaer eller mønstre som mulig, da det kan være relevant i etterkant. Å lage utdrag av utsagnene til de ulike kodene, men som er kritisert for å løse opp helheten og se på deler av den innsamlede dataen, som kan gi uheldig utfall ved at setningene blir usammenhengende. Jeg har dermed valgt å beholde tilnærmet hele sitater for å ikke miste sammenheng i hva informantene forteller. De fleste av respondentene svarte veldig utfyllende på spørsmål. Dette gjorde at besvarelsene kom over i et annet spørsmål mens de svarte på et spesifikt spørsmål. Jeg bestemte meg derfor først og fremst for å sortere utsagnene ut til de spørsmålene som ble stilt til de spørsmålene de tilhørte. Dette førte til bedre flyt og struktur i teksten, og samtidig mer oversiktlig gjennomlesning av transkriberingen i ettertid, som gjorde det enklere å kunne kode og analysere teksten. Deretter kunne jeg gå gjennom intervjuene og notatene på nytt for å identifisere koder som kunne være interessant for problemstillingen, for eksempel spørsmål nr. 3: "Hva tenker du når du hører begrepet deltidskultur?". Informantenes utsagn på disse spørsmålene gav meg koder som, og er ikke uttømmende: mannsdominert, kvinnedominert, fleksibilitet, valgfrihet, turnus, helg mv. Allerede i denne fasen kan jeg se repeterende mønstre på tvers av datamaterialet (Braun & Clarke, 2006).

Fase tre handler om å søke etter temaer av de kodene som kom frem i forrige steg. Når en tematiserer, leter en etter overordnede sammenhenger i datasettet. I denne fasen analyseres kodene ved å finne mønstre og sammenhenger. Temaer som utvikles i denne fasen skal fange opp data som er viktig for å svare på problemstillingen (Braun & Clarke, 2006). Dokumentet fra forrige steg ble printet ut i A3 ark for å få en bedre oversikt over datamaterialet, og derfra utarbeidet til et tankekart for å få visuell oversikt over de ulike temaene. Under datainnsamling- og kodingsprosessen kan forsker begynne å få analytiske ideer, Tjora (2017) kaller dette EAR-prosessen, og er steg 4 i SDI-metoden, og var sentral i fase to til tre. Dette handler om kategorisering til kodestrukturert empiri (rekontekstualisering). Det er viktig å ta vare på ideer som kommer frem i de ulike prosessene i kvalitativ metode da disse kan være viktige referansepunkter som muligens kan bygge videre på. Under intervjuene og transkriberingen noterte jeg tanker og ideer som jeg da kunne ta opp igjen når jeg startet med

resten av analysearbeidet. Noe av det jeg tenkte allerede i den fasen ble aktuell for senere bruk, videre var det veldig nyttig da noen av ideene hadde jeg glemt.

Fase fire handler om å evaluere de ulike temaene, og sjekker om det er samsvar mellom dem. Temaene vil i denne fasen vil sammenlignes, splittes, slås sammen eller elimineres, ut fra hvilke som kan kombineres for å danne et overordnede temaer (Braun & Clarke, 2006), for problemstillingen. Temaene som velges må inneholde data med en meningsfull sammenheng, men likevel ha klare og identifiserbare skiller (Braun & Clarke, 2006). Jeg så på informantenes utsagn og forsøkte å se etter likheter og sammenhenger for å kunne skille mellom de ulike temaene. I dette stadiet ble noen temaer eliminert, fordi det hadde for lite støtte i form av informantutsagn eller fordi det var utenfor oppgavens omfang. Likevel vil det noen av temaene gå igjen, da de besvarer ulike deler av forskningsspørsmålene.

Fase fem handler om å definere og navngi temaene som har kommet frem. Jeg har valgt å benytte meg av ganske empirinære temaer for å representere funn for problemstillingen. I dette steget vil man finne ut om det finnes sammenheng mellom de ulike temaene uten av det blir en overlapping. På denne måten kan en få en strukturert forklaring av de ulike temaene i den endelige rapporten (Braun & Clarke, 2006). Dette kobles med SDI-metoden, trinn 5 utvikling av konsepter, der jeg ønsker å få en forståelse for hva informantene har delt, og finne frem til hvilke teorier som kan belyse problemstillingen. Det endelige tankekartet vises her i figur 2, og vil videre være sentralt for den logiske fremstillingen av funn i kapittel 5.



Figur 2 Tematisk analyse

I fase seks skal det skriftlige arbeidet produseres, og er den avsluttende muligheten for analyse. Her skal funn beskrives med eksempler, og det er helt sentralt å kunne fortelle informantenes historie på en måte som overbeviser at kvaliteten på forskningen er tilstrekkelig (Braun & Clarke, 2006). Videre er analyseprosessen i jakten på å finne relevant teori ut fra informantenes utsagn, inspirert av SDI-metoden ved at prosessen har en frem og tilbake prosess fra empiri til teori, og fra teori til empiri. Det er viktig å understreke at selv om denne stegvise-prosessen ser tilsynelatende lineær ut, så er den ikke det. Den kjennetegnes heller av et tilbakevendende arbeid mellom de ulike stegene underveis (Braun & Clarke, 2006).

4.4 Etiske hensyn

Det etiske aspektet er essensielt i ethvert prosjekt og gjennom hele forskningsprosessen. Den grunnleggende verdien i prosessen skal ivareta menneskeverdet gjennom respekt for likeverd, frihet og selvbestemmelse, beskyttelse mot risiko for skade og urimelig belastning, og rettferdighet i prosedyrer og fordeling av goder og byrder (Belmont-rapporten, 1979, NESH, 2021 s. 6). Forskningsetiske retningslinjer utarbeidet av den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2021) gir meg som forsker føringer for ulike områder som må tas hensyn til når det gjelder individer, grupper og institusjoner som er omfattet av forskningsprosjektet.

4.4.1 Godkjenninger og informert samtykke

Når intervjuene skal tas opp på lydopptak stiller dette krav til personopplysninger i tråd med Personvernombudet for forskning (NESH, 2021), prosjektet ble dermed meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste den 28.12.2021, og ble godkjent 14.01.22 med prosjektnummer 341402 (se vedlegg 1). I tillegg fikk informantene tilsendt informasjonsbrev (se vedlegg 2) med informasjon om tema og prosjektets formål samt samtykke skjema i forkant av studiene. Samtykkene ble enten sendt via e-post i forkant av intervjuet, eller ved at de bekreftet ved et muntlig samtykke i introduksjonsfasen av intervjuet.

4.4.2 Konfidensialitet og anonymitet

Jeg har etterstrebet å informere i forkant og i etterkant av intervjuene om anonymitet, konfidensialitet, informert samtykke, og at informantene kan trekke seg uansett hvor langt i forløpet vi har kommet. Deltakernes konfidensialitet ble ivaretatt ved anonymisering av alle sitater, kommentarer, utdrag fra intervjuene. I tilfeller hvor informanter har sterke utsagn er de vernet om informantens identitet ved at sitatet er omformulert uten å bruke direktesitat eller. Transkriberingen ble utført av forsker alene på et lukket rom og det ble benyttet hodetelefon for å sikre at uvedkommende kunne høre det som ble sagt. Informantkoder ble opprettet umiddelbart, dersom det ble uttalt navn, tittel eller sted ble disse transkribert med en X.

4.5 Forskningens kvalitet

Som forsker foretar man grundige og reflekterte vurderinger og beslutninger under hele prosjektprosessen (Nilssen, 2012). Her reflekterer jeg over metodens kvalitet gjennom dets troverdighet, overførbarhet samt gyldighet og pålitelighet (Tjora, 2017).

4.5.1 Pålitelighet, transparens og refleksivitet

Pålitelighet ser på forholdet mellom forskere og det fenomenet som skal studeres ettersom dette kan påvirke resultatene. Here peker Tjora (2017) på forforståelse som handler om forskers evne til å være objektiv til tema som studeres, og det at en forsker ikke klarer å være fullstendig nøytral. Selv om tema var nytt for meg har jeg likevel erfaring med deltidsarbeid som kan ha preget prosessen. Å være bevisst på dette under hele prosjektets løp har gjort at jeg har nøytralitet for å sikre at informantens meninger kommer frem. Tjora (2017) hevder videre at å fortelle om forholdet internt i undersøkelsen vil styrke pålitelighet. Jeg har forsøkt

å vise *transparens* ved å være nøyaktig i beskrivelsen av den prosessen jeg har gjort ved datainnsamling og analyse prosessen, på denne måten gis leser et godt innblikk i forskningen og kan dermed ta stilling til dets kvalitet. Videre har jeg vist *refleksivitet* ved å reflektere over hvordan tolkningene kommer frem, en såkalt “tolkning av egen tolkning”, som øker oppgavens troverdighet (Tjora, 2017).

4.5.2 Gyldighet

Gyldighet i en forskning stiller seg kritisk til om problemstillingen faktisk blir besvart av den forskningen som er gjort (Tjora, 2017). For å sikre gyldigheten i en undersøkelse, har jeg vist til hvordan jeg har praktisert forskningen ved å begrunne og diskutere alle tolkninger som blir gjort. Dette har jeg gjort ved å redegjøre for valg av datagenerering samt teoretiske innspill til analysen, på denne måten kan leser foreta et kritisk blikk på forskningens relevans og posisjon (Tjora, 2017). Videre viser Tjora (2017) til at forskning som pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i annen relevant forskning, vil være den viktigste kilden til høy gyldighet (Tjora, 2017 s.232). Informantene i studiet har arbeidet både heltid – og deltid i ulike roller, videre arbeider de nå midt opp i kulturendringen fra deltidskultur til heltidskultur, noe som styrker prosjektets relevans.

4.5.3 Generaliserbarhet

Tjora (2017) hevder at generalisering i kvalitativ forskning krever en annen tankemåte enn i kvantitative undersøkelser. *Moderat generalisering* handler om at forskeren må beskrive i hvilke situasjoner resultatene kan være gyldige, og kan sammenlignes med Kvale (1997, referert i Tjora 2017) sin *analytiske generalisering* som vurderer hvorvidt funn fra en studie kan indikere hva som vil skje i en annen situasjon. Studien generaliseres ut fra et analytisk perspektiv, og baserer utvalget i dette prosjektet som Grønnings (2009) sin avhandling. Utvalget i denne oppgaven var ni informanter innenfor helse- og omsorgsektoren. Til tross for et begrenset utvalg vil jeg likevel si at det er en overordnet samstemthet i hva informantene forteller, noe som gjør at funn kan overføres til andre sektorer i lignende problemstilling.

4.6 Oppsummering

Kapittel 4 har tatt for seg den metodiske prosessen og fremgangsmåten for hvordan data og informanter er hentet inn, i tillegg til hvordan disse har blitt behandlet og analysert. Videre har jeg vist til etiske betraktninger og forskningens integritet handler om å skape troverdige

resultater derfor må kvaliteten vurderes ut fra forskerens redegjørelse for gode begrunnede analyser, som er frembrakt av et gjennomtenkt design (Tjora, 2017).

Kapittel 5 – Diskusjon av funn

Dette kapittelet vil presentere kommunen og informantene. Deretter vil funn fra den tematiske analysen presentert i figur 2 diskuteres opp mot det teoretiske grunnlaget presentert i kapittel 3. Hensikten er å besvare problemstillingen «Hvorfor vedvarer deltidkulturen?», ved å diskutere de tre forskningsspørsmålene. Det er gjennom hele prosessen lagt vekt på å få frem informantenes meninger og opplevelser gjennom deres fortellinger, sitater og utsagn.

5.1 En kort presentasjon av kommunen

For å kunne belyse problemstillingen skal studere en spesifikk kommune. Dette avgrensner studiet naturlig og vi gi meg detaljerte beskrivelser av virkeligheten ettersom jeg undersøker i dets naturlige omgivelser (Jacobsen, 2015).

På Østlandet i Viken fylke finner vi Fredrikstad som er Norges syvende største kommune. Kommunen identifiserer seg med fire verdier. Det første er modig, vi tør tenke nytt, ser etter gode løsninger og stiller konstruktive spørsmål. Det andre er engasjert, vi ivrer for å gjøre Fredrikstad til et godt sted å leve. Det tredje er romslig, vi møter og inkluderer mennesker med åpenhet, respekt og tillit. Den fjerde verdien er kompetent, vi benytter og utvikler vår kompetanse slik at vi kan møte dagens og morgendagens utfordringer (Fredrikstad kommune, 2019). Fredrikstad har 83761 innbyggere i kommunen, med totalt 73 839 sysselsatte (SSB, 2022). Ifølge SSB (2020) jobber 9702 innen helse og sosiale tjenester, 3120 innen utdanning, 13 496 innenfor service og varehandel (SSB, 2022). Dette er fagområder som i stor grad bruker deltidsarbeidere, og som dermed berøres av deltidsproblematikken. Et søk på deltidsstillinger i Fredrikstad kommuner på finn.no per 27.02.2022 er det totalt 201 ledige stillinger hvorav 35 er deltidsstillinger. De utlyste stillingene er innenfor serviceytende bransjer helse og omsorg, varehandel, hotell og restaurant.

Fredrikstad kommune har satt et mål om å ha heltid som norm. I Fredrikstad kommunes handlingsplan 2018-2021, vedtatt i Bystyret 7.12.2017, står det følgende:

“Det arbeides systematisk med å fremme kulturendring, redusere omfanget av deltid og øke stillingsstørrelser, med målsetting om innføring av heltid som norm for driften. Heltidsarbeidet er viktig for kvalitet og pasientsikkerhet, og for å sikre tilstrekkelig, kompetent og stabil arbeidskraft framover.”

I 2011 søkte Fredrikstad kommune om opptak i "Saman om ein betre kommune", under temaet heltid - deltid. 2012 kom det i kommunens handlingsplan om at de ønsket å redusere deltidsbruket i kommunen (Fredrikstad kommune, 2022). Siden da har kommunen vært en pådriver for å skape heltidskultur og har satt i gang ulike tiltak og pilotprosjekter. Våren 2017 ble team heltid etablert, som bestod av to prosessledere fra helse- og velferdsutvalget, seks hovedtillitsvalgte fra Fagforbundet, Norsk Sykepleierforbund, Delta, FO, og seksjonens hovedverneombud i utvidet frikjøp med 140 prosent. Disse skal koordinere, planlegge, utvikle og støtte arbeidet med å implementere heltid som norm. Teamet lagde konkretiserte målsettinger og utarbeidet et heltidsprosjekt som vektlegger utvidet medvirkning, refleksjonsprosesser og bred involvering i arbeidet. Arbeidet skal forankre og utvikle heltidskultur gjennom systematiske prosesser der bevisstgjøring, forståelse, aksept og forpliktelse etableres på alle nivåer i organisasjonen, inkludert folkevalgte i administrasjonsutvalget og helse- og velferdsutvalget (Fredrikstad kommune, 2018). Høsten 2017 deltok flere hundre ledere, tillitsvalgte og verneombud i en refleksjonsprosess kalt Talkshop Lykkeberg, som senere fikk navnet prekesjappe (Fredrikstad kommune, 2017). I arbeidet med heltidskultur skapte Team heltid en arena for folk med ulike personer med ulike roller fra kommunen samles for en samtale og refleksjon rundt ulike sider av heltid- og deltidsproblematikken. Ulike temaer som har kommet opp er holdninger, arbeidsgiverpolitikk og brukernes behov, i tillegg diskuteres det forslag til løsninger (Bergsli, 2019). Kommunens store satsing, hvor «prekesjappa» er viktig i arbeidet, har medført at prosjektet har fått både nasjonal og internasjonal oppmerksomhet (Pedersen, 2020). “Prekesjapper er en samtalearena og et verktøy for utvidet medvirkning. Elefanten i rommet, kjepphester og hellige kuer må bringes fram i lyset før de kan parkeres, forhåpentligvis for godt.” (Pedersen, 2020). Suksessen har resultert i prosjektet “Helt fram”, bevilget av forskningsrådet i perioden 2021 – 2029. Dette er et samarbeid mellom Fredrikstad kommune, etat helse og velferd, FAFO, Drammen kommune samt bydel Østensjø. Noen av områdene de skal jobbe med er å endre holdninger til de som jobber frivillig deltid, fordi det skaper utfordringer som bidrar til ustabil stab, ustabil arbeidsmiljø og unødvendig ressursbruk både av ledere og ansatte. Fokuset skal

rettes mot heltid fordi det gir kvalitet som har ringeffekter av effektivitet på arbeidsplassen, kvalitet i arbeidet og et bedre arbeidsmiljø. Resultater de håper å oppnå er flere kvalifiserte ansatte med høyt nærvær, tjenestekvalitet og bærekraftig arbeidsmiljø. Tidsplanen de har satt er i 2021 settes fokus “Hva er deltidskulturen”. I 2022 skal de jobber med “Nye holdninger “. I 2023 jobber de med “Heltidsstillinger i flertall”. I 2029 er forskningsprosjektet avsluttet og de skal da kunne jobbe på egenhånd og “Heltidskulturen er etablert” (Johnsrud, 2020). Kommunen har satt et langt tidsperspektiv, i 2029 skal kommunen ha nådd målet om å skape en heltidskultur. Da mener de at de fleste ansatte som i dag sterkest motsetter seg å jobbe heltid, enten jobber andre steder eller ha gått av med pensjon. Ti år med ny rekrutteringspraksis skal da ha ført til at alle jobber heltid (Fredrikstad kommune, 2022). Ifølge Moland (2019) er det Fredrikstad kommune som har kommet lengst med heltidsarbeidet.

5.2 En kort presentasjon av informantene

Informantene i prosjektet jobber i ulike deler, og i ulike stillinger i helse- og omsorgsektoren i kommunen. Alle informantene har hatt en lang fartstid i kommunen med et gjennomsnitt på 24,5 år. Likeledes har de gjennom sitt arbeidsliv jobbet i både heltid – og deltidsstillinger, noen som frivillig, andre som ufrivillig. Jeg anser dermed informantene som spesielt egnet med tanke på å besvare problemstillingen. For å bevare anonymitet ønsker jeg ikke utdype noe nærmere om hvilke stillinger informantene har. Informantenes utsagn vil presenteres med informantkode 1-9, som ikke følger en kronologisk rekkefølge. Der deler av utsagnet har blitt avkortet vil utsagnet starte med “...”. Jeg har forsøkt å få frem informantenes meninger som på best mulig kan belyse de ulike temaene som har kommet frem. I utsagn om temaene der det er en felles enighet vil dette beskrives i en tekst og suppleres med de viktigste sitatene, for å skape et innblikk i informantenes fortellinger.

5.3 Forskningsspørsmål 1:

Hvilken erfaring har ansatte i kommunen om arbeidet med å skape heltidskultur?

Dette kapittelet tar for seg informantenes opplevelser av innføringen av heltidskultur, og deres tanker og opplevelser rundt prosessen at dets bidrag har vært hittil. Diskusjon vil skjer underveis i oppgaven, mens funn presenteres.

5.3.1 Prosjektinitieringen og gjennomføringen av det

Endringsprosessen i dette prosjektet vil ses i lys av Lewin (1947) og Kotter (2017) sine åtte steg. For å kunne få med seg de ansatte på endringen er det sentralt at de har god forståelse for endringsarbeidet som skal gjøres. Så hvordan opplever informantene å ha blitt kjent med arbeidet om å skape en heltidskultur?

Heltidsprosjektet er vedtatt i bystyret i Fredrikstad kommune, og er et initiativ fra kommunens toppledelse. Når informantene forteller om hvordan prosjektet ble innført viser de til ulike forståelser av hvor initieringen kommer fra. Et par informanter viser til at det faktisk er et politisk engasjement, og virker til å være nøytrale overfor dette. En annen informant forteller det på denne måten 8. *“...et politisk vedtak på at sånn og sånn skal det være og dit skal vi.”* Som gir uttrykk for at endringsarbeidet er negativt ladet fordi det er initiert fra toppen. Andre igjen ser på det som et initiativ fra ledere fordi de ser at det er ansatte som har behov for det, eller tillitsvalgte som har satt frem krav om dette. Dette kan tyde på at det har foregått en dårlig kommunikasjon i forbindelse med igangsettingen av heltidsarbeidet. Dette kan vi også se når informantene forteller om deres ulike erfaringer om hvordan heltidsmålet har blitt presentert i kommunen. Et par av informantene forteller om at det har vært en god kommunikasjon i flere kanaler, som en informant sier

4. “Det har vært masse informasjon om det på kommunens nettsider om satsningen, og sikkert noen artikler i avisa. Jeg føler at vi har fått god informasjon. Jeg har vært med på noen workshops, og vi jo vært med på noen kartlegginger, vi har fått noen mail og vi har svart på noen spørsmål har du stillingsstørrelsen du ønsker”.

Mens en annen hevder at informasjonen er noe vedkommende har opparbeidet seg gjennom egen erfaring 6. *“Det her var egen erfaring man har gjort seg noen tanker, om det med å stige i gradene”* som påpeker å ha blitt mer bevisst på heltidsarbeidet jo større stilling vedkommende fikk. Andre forteller at de visste om heltidskultur fra før av, og at dette ikke var noe nytt de holdt på med. En informant forteller at hun først ble introdusert til heltid gjennom prekesjappene 1. *“så har vi blitt introdusert i det via de prekesjappene etterhvert da.”* Videre er det også en som hevder å ha hørt om heltid, men ikke noe mer enn det, og viser usikkerheter rundt hele prosessen for eksempel sier 3. *“Jeg er egentlig litt usikker. Jeg har jo hørt om heltid hele tiden, og det har alltid vært forsøkt å få til heltid, men det har det*

har aldri vært satsa på det.”. Informantene forteller om helt ulike forståelser av hvordan de har blitt kjent med endringen om heltidskultur. Utsagnet om at det aldri har blitt satset på viser antydning til at heltidsarbeidet har vært dårlig kommunisert, eller at det foreligger en motstand til endringen som gjør at informanten ikke erkjenner arbeidet som har blitt gjort.

Det foreligger likeledes noen forskjeller i forståelsen av hvorfor kommunen ønsker å skape en heltidskultur. Fredrikstad kommune ønsker å innføre heltid som den normale for driften i seksjon helse og velferd. Bakgrunnen for dette er at det er viktig for kvalitet og pasientsikkerhet, i tillegg til å sikre tilstrekkelig, kompetent og stabil arbeidskraft fremover (Fredrikstad kommune, 2018). Når informantene går inn på bakgrunnen for hvorfor heltid er satt som mål er det en som fremlegger den frem ganske konkret:

8. *“Jeg tror ikke vi har noe valg. Både i forhold til at vi trenger folk mer på jobb, og vi må også sørge for kompetanse. I tillegg kan ikke folk leve av 40 prosent stilling, du skal altså bli pensjonist en gang da, det er så mange elementer.”*

Alle informanter forteller om positive aspekter i forhold til hvorfor de tenker at kommunen har satt heltid som mål. Flere informanter trekker frem forutsigbarheten det vil gi for den enkelte i forhold til egen hverdag, og som arbeidstaker å vite hva som skjer i ditt arbeide fra dag til dag, at man blir tryggere i jobben sin og blir kjent med kollegaene. Likeledes blir verdigheten til den enkelte i forhold til det å kunne ha økonomi å leve av, i tillegg til fordelene det er ved dette. Videre kommer det frem aspekter om kvalitet og pasientsikkerhet som en informant sier 6. *“bedre flyt i det altså kvalitet på tjenesten da, men også kvalitet i arbeidsmiljø og arbeidsmengde for alle parter.»* Det er en informant som trekker frem hele samfunnsaspektet ved å få til en heltidskultur 3. *“... hvilken verdi det gir brukeren, kontinuitet for innbyggerne. Hva de gjør for arbeidstaker og arbeidsgiver å ha fast arbeidstid. Fast lønn, å slippe å jage vakter. At systemet fungerer bedre med færre folk som kjenner hverandre”.* Videre sier en annen informant at kommunen må fremstå fremmende for andre 9. *“Vi må jo være et forbilde også i kommunen og vi er veldig synlig i kommunene som arbeidsgiver.”* De fleste av informantene har altså en positiv oppfattelse av hvorfor heltid er ønsket initiert, Mens kommunen ønsker heltid i retning av det gode for pasienten og forsvarlig drift. Så rettes informantenes forståelse i syn av den enkelte arbeidstaker, pasientene trekkes også inn, men

det er verdien det gir for den enkelte arbeidstakeren som er av verdi. Så hva de legger i endringen for alltid er ikke enstemmig.

Ifølge Kotter (2017) er steg en at det må det skapes en forståelse for at endringen er nødvendig. Den forståelsen bør skapes hos de enkelte medarbeider for å kunne gjennomføre en endring i den ønskede retningen. I dette tilfelle så virker ikke kommunens målsettinger og visjon eller strategi til å være gjennomsyret hos informantene. Til å være et stort prosjekt med en lang tidshorison, så har informantene ulike forståelser av endringsarbeidet. Det er delte opplevelser av hvordan heltidskultur ble initiert, hvem som har satt det i gang og hvorfor det er satt i gang. Å ha en sterk forståelse for «hvorfor» er ifølge Kotter (2017), svært essensielt i endringsarbeidet. Informantene har ikke en klar formening om hvorfor endringen er nødvendig i seg selv. Dette betyr ikke at de ikke ser at det gir et gode. Informantenes utsagn om hvorfor alltid har blitt initiert er ikke negativ i den forstand, men deres visjon om hvorfor alltid er viktig er ikke i samsvar med kommunens visjon, som vil ifølge teorien være et hinder for å gjennomføre endringen. At det ikke er enstemmighet mellom kommunens mål om å skape alltid, og informantenes oppfattelse kan være med på å hindre etableringen av alltid. Ifølge Kotter (2017) må det sørges for at så mange som mulig forstår og aksepterer visjonen og strategien. Det kan se ut som om kommunen har brukt ulike strategier som noen informanter trekker frem med ulike informasjonskilder. Så ser vi på den andre siden av det kan det være faktorer ved den enkelte ansatte som påvirker hvordan den enkeltes oppfattelse av visjonen som hindrer de i å forstå det kommunen ønsker. Videre hevder Kotter (2012) at å skape en følelse av at endringen haster kan påvirke endringen i riktig retning. Det har vært forsøkt å endre fra deltidskultur til heltidskultur kommunen i mange år, de har ikke klart å etablere en følelse av at endringen er nødvendig, Dersom ansatte ikke får denne følelsen så, kan de tenke at endringen ikke er alvorlig nok, og vil dermed ikke yte den ekstra innstasen. Kommunen kan vurdere å skape en følelse av at heltidskultur haster, hvorvidt dette er for sent må likevel vurderes. Da endringen har blitt jobbet med i mange år, så kan det tenkes at det må mer overbevisning til for å skape denne kriseforståelsen. Dersom heltidskultur skal komme gjennom, så må det skapes drivkrefter ved å få ansatte til å ønske seg endringen. Et fellesskap mot det samme målet, så tankegangen må snu, ifølge en informant som sier følgende:

3. "Det tok vel litt tid før vi skjønnte at vi kan ikke utvikle alltid hvis vi ikke avvikler deltid. Det er ikke en automatikk i det. Selv om vi sier at vi skal ha heltidskultur, når vi

har tenkt deltidskultur i 50 år, så slutter du ikke bare å tenke det ikke sant. Det er jo sånn vi er vant til å tenke så det må jo omgjøres”.

5.3.2 Endringsfasen til nå

Videre skal vi se på hvordan informantene opplever prosjektene og tiltakene som er gjort i kommunen i forbindelse med heltidsarbeidet. Kommunen har hatt ulike prosjekter i forbindelse med heltidsarbeidet som “Saman om ein betre kommune” i perioden 2011-2015, i perioden “En ny vei mot heltidskultur” i perioden 2018 – 2022, og nå Prosjektet “Helt frem” som skal foregå i perioden 2019 – 2029, i tillegg til ulike pilotprosjekter.

Når informantene forteller om deres opplevelser og erfaringer om disse prosjektene og tiltakene som har blitt gjort i forbindelse med heltidsarbeidet, har de vanskeligheter for å vise til disse, for eksempel sier en informant 7. *“Vi har jo jobbet med det i mange år, husker nesten ikke, jeg nå altså. Hva heter det da. Nei...”*. Når så få av informantene kan fortelle om hvilke prosjekter og tiltak som har vært kan si noe om hvor lite gjennomgripende de har vært. Informantene gir uttrykk for at det har vært mange ting som de har vært med på, og virker å være noe lei 5. *“Nå husker ikke hva det prosjektet ble kalt, for vi hadde noe før det igjen, så det har vært mange som har dratt i gang prosjekter.”* Det har vært satt i gang ulike prosjekter og det har egentlig bare vært mye prat blir det fremstilt. Men det er et prosjekt som husker godt av informantene. Det er verktøyet som ble utarbeidet i 2017, nemlig prekesjappa en metode som er omtalt tidligere. Siden 2017 har over 2000 ansatte deltatt på over 150 prekesjapper (Bergsli, 2019), av informantene er det kun en av ni som ikke har deltatt. En informant forteller likeledes at dette er det eneste tiltaket vedkommende har hørt om 9. *“...ja nå har jeg bare hørt om disse prekesjappene.”* Involveringsverktøyet “prekesjappa” omtales på både godt og vondt av informantene, for eksempel sier informant 5. *“men det har liksom ikke skutt fart da før i 2017 - 18 rundt der. Da kom prekesjappene som er veldig sånn forhatt og forherliget uttrykk.”* En annen forteller om ar grunnen til at prekesjappa ble innført var for å skape medvirkning

3. “..så har vi holdt på med prekesjapper for å involvere de ute, og det er jo den måten som jeg tenker i hvert fall jeg er best da fordi det er jo de ute som vet hvordan tjenestene er. De som sitter med det daglige de vet som skjer de vet hva som kunne vært bedre. Å sitte på rådhus og planlegge tiltakene til tjenester hvor vi som

planlegger kanskje ikke har vært ute i feltet på 20 år, altså det det er ikke realistisk, og det er også provoserende hvis det skjer den veien. Nå får alle være med for å påvirke.”

De fleste av informantene mener at «prekesjappa» har vært bra. Ifølge Kotter (2017) bør det dannes en gruppe med mennesker som har makt og troverdighet i organisasjonen som kan lede gruppen frem mot målet om heltid. Vi kan se på Team heltid som ble etablert i 2017, som en dannelse av en endringskoalisjon, de som skal styre endringsprosessen. Her har vi prosessledere, tillitsvalgte og fagforbund. Deres samarbeid vil diskuteres på et senere tidspunkt, men hensikten her er at de skal bygge et momentum slik at endringen gjennomføres. Disse har skapt «prekesjappa» metoden, og har sett viktigheten og nødvendigheten av å nå ut og involvere alle ansatte, og som viser seg til å være en suksess både ifølge informantene. Moland omtaler «prekesjappa» som en involveringskunst og hevder at dette er en viktig nøkkel til å finne gode løsninger (Midttun, 2019).

Noen informanter forteller også om langturnus som har blitt prøvd ut i noen avdelinger. Likeledes her er det splid mellom informantenes opplevelser. Noen mener at det har feilet, for eksempel informant 2. “..joda prosjektene har blitt dratt med inn i hver avdeling, men det blir liksom ikke til noe.” Mens andre hevder at det har vært en god løsning ifølge informant 5. “vi nå har testet ut og prøvd ut langvakter i turnus og fått opp helgetimetallet til et visst nivå.”. Men informantene ser ikke at det har vært en god nok strategi rundt langturnus, da det er bundet av en frivillighet av den enkelte ansatte, om de ønsker å jobbe langvakter eller ikke. Dette oppleves hemmende for det arbeidet de har blitt bedt om å gjøre, for eksempel sier informant 1. “...det er kun hvis det er ansatte som vil det selv. Da er vi bundet av frivilligheten, og der stopper det. Det er ikke mange som vil.” Andre igjen, ser ikke på det som en løsning 6. “Det passer ikke for alle så det er noe man må vurdere. Det kan være mange årsaker til det altså bygningsmasse, antall hoder på jobb, belastning på arbeidet du utfører.” Likeledes tenker informantene at det å bli tvunget inn i en løsning ikke er positivt for eksempel sier informant 7. “Nå skal liksom alle bli tvunget til å jobbe lange vakter”. Ut fra informantenes utsagn kan vi anse det slik at de alle prøver ut de ulike prosjektene som settes i gang, men at det oppstår negativitet fordi de føler at de blir tvunget inn i endringen, og prøver ut tiltak de egentlig ikke er med på. Prosjektene kan i tillegg virke til å oppleves som noe motstridende. En top-down prosess eller «diktatorisk endring» der en knippe av mennesker

som sitter i på toppen av hierarkiet beslutter vedtak som skal settes ut i liv (Jacobsen, 2014). Kommunen mener at det er det riktige å gjøre, og setter i gang prosessen, uten å involvere andre i forkant, som i seg selv kan skape motstand. På den andre siden kan vi se på «prekesjappa» som en «bottom-up» perspektiv som legger vekt på at ledere skal skape engasjement blant de ansatte (Jacobsen, 2014) der kommune har ment å involvere de ansatte på endringen.

5.3.3 Resultat - Hva har det ført til hittil?

Som vist tidligere deltar alle informantene i arbeidet med å skape en heltidskultur. De prøver ut ulike prosjekter, og de fleste uttrykker at det har vært stort engasjement rundt arbeidet. For eksempel sier informant 5. ” ... *det har vært engasjerte ledere som har bidratt til å få det til.*” På den andre siden vil betydningen av en heltidskultur være ulikt for den enkelte, som kan påvirke motivasjonen for eksempel sier en informant 7. “*Det er jo ikke alle som forstår det fordi det ikke berører dem, men jeg tenker nok det at vi alle prøver det vi kan fordi det er en del av jobben vår, og vi forstår jo viktigheten av det*”. Slik er det med oss mennesker, vi er ulike av natur og vil dermed ha ulike forhold til endringer. Likevel antydes det til at det ligger en motivasjon for endring hos informantene, men at det har blitt påvirket i en negativ retning. Årsaken til dette vil presenteres videre, hvor det skal diskuteres hva informantene mener har kommet ut av tiltakene. Noen informanter forteller om positive opplevelser de har i forbindelse med å skape en heltidskultur at det har skapt en økt forståelse og utbredelse for heltidskulturbegrepet og at det har ført til medvirkning. De negative sidene består av at informantene hevder de kaster bort tid og at det egentlig ikke har ført til noe mer.

Økt bevissthet

Det som kommer frem at mange av informantene er enige om at satsingen på heltid har klart å skape en åpenbar forståelse og utbredelse av heltidskultur i alle ledd i organisasjonen, fra leder til ansatt i ulike stillinger. For eksempel forteller en informant: 2. “... *har det blitt en mye mer åpen kultur for å tenke heltid. Så sånn sett så kan du si at det har kommet noe veldig positivt ut av disse prosjektene.*” I tillegg så snakkes det om at ledere i stor grad har hatt heltid i bakhodet som for eksempel når det kommer oppsigelser, så tenker de allerede på andre ansatte som kan økes opp i stillingsprosent, som en informant sier

4. “... mer fokus på at man hele tiden tenker heltid hvis noen slutter da. Det at stillinger kan slås sammen, sånn at noen andre kan få en større stilling. Det har vært der hele tiden, men at det har kommet enda mer nå da.”

I tillegg oppleves det at mellomledere er mer bevisst og tar initiativ. De fremsnakker det mer, og oppfordrer i større grad deltidsansatte til å vurdere en heltidsjobb i stedet for deltid. Som en informant opplever 9. “... når det blir ledige stillinger så blir de ansatte som ikke jobber fullt spurt om det er noen ønsker der til å endre stillingene sine, så det har vært gjort i flere runder nå.” Videre er det andre som forteller at de bidrar på annet vis. Det fortelles at ansatte i hele stillinger forteller hvor viktig det er, og hvilke goder det gir, de forsøker å gjøre andre mer bevisst, for eksempel sier informant 9. “... ansatte også fremsnakker det å jobbe heltid, hvert fall de som jobber i store stillinger. Om de ulike fordelene med det da.”. Så alt i alt virker det som om tiltakene har økt fokus og økt bevissthet rundt heltidsarbeidet.

«Prekesjappa» - en følelse av å bli hørt

En annen positiv ting som informantene opplever er at de nå blir sett og hørt, i alle fall i større grad enn tidligere. Flere av informantene trekker frem «prekesjappa» som den beste løsningen hittil. Det har bidratt til medvirkning, og involvering, og at bidratt til å skape en arena der alle blir hørt, uavhengig av hvilken stilling man har. Som flere blant annet følgende informant

1. “Team heltid, begynte med å tilnærme seg det her med å faktisk spørre de det gjelder. Før så har det gjerne vært veldig med prosesser om at vi skal spare penger, uten å spørre de som står i dette her i det daglige om hva som skal til for at dere kan ha flere fulle stillinger?”.

En annen forteller

6. “... før så har det vært veldig topptungt det er noen som bare bestemmer hva som skal gjøres. Jeg liker ikke å kalle det opp ned, men jeg må gjøre det likevel. Nå er det noe helt annet, nå forankres det helt nedefra da hos de det gjelder.”.

De fleste er entusiastiske til verktøyet og hvordan det har bidratt til medvirkning. Videre presiseres det av flere hvor viktig det er at de som faktisk yter tjenesten bør ha noe å si, fordi

er det noen som vet hvordan det fungerer ute i tjenestene, så er det de. Et godt sitat fra informant

3. *“Ansatte skal få være med og bestemme på hvordan det skal være, i jobben sin. Ikke bli fortalt hvordan vi skal gjøre det fordi det er de som er ekspertene. Du kan planlegge syv sider med tiltak, men ingen av dem blir gjort, hvis de mener det er helt feil så gjør de det ikke. Nå er de satt i lytte posisjon, her møtes de på en nøytral arena, der alle parter jobber sammen.”*

«Prekesjappa» blir altså omtalt som det som har bidratt til medvirkning i alle ledd som en informant presiserer 4. *“Alle bidrar til å sette fokus og søkelys på det det kan vi vel trygt si å det har vært helt ned på det ytterste nivå altså hos det tjenesteytende personellet gjennom de prekesjappene vi hadde da.”* Dette tyder på at kommunen er på en riktig vei i løsningen om å skape heltid som norm.

Dette er å kaste bort verdifull tid og ressurser

På den andre siden skal vi se hvilke årsaker informantene mener vil er negativt med heltidsarbeidet. Selv om alle har vist seg til å være engasjert i «prekesjappa», og de andre tiltakene, så ser informantene likeledes den negative siden med dem. For å bli med på prekesjappene, og prøve ut andre tiltak så krever dette tid, fra ansatte i alle stillinger. For eksempel forteller en informant sier, 7. *«Og alt dette har jo sånn sett vært bra, men det har vært det med at, hva det faktisk koster oss da. Det har vi jo mindre fokus på. Så mye tid har vi jo ikke totalt.»* Informantene viser at det å bli med på disse tiltakene koster dem, de har allerede knapt med tid til å utføre deres arbeid, nå må de prioritere disse tiltakene også. Så det virker som de blir dratt litt mellom barken og veden. En informant forteller

2. *“Så det er jo klart at man blir kanskje litt utmattet i forhold til at det er litt sånn treghet. Veldig mye tid som vi har brukt til både store møter og små møter og gruppe møter, og det har vært idémyldringer.”*

De opplever at tiden som blir brukt føles som bortkastet. En annen informant forteller om en opplevelse

9. *“... så lever jo vi i en annen verden som er veldig aktiv, og når vi da kommer inn i en sånn workshop så blir vi sånn. Hæ skal vi stå her og prate? Men så er det jo bra at all mange blir hørt, men så. hva er det kommet ut av det da er vel kanskje litt sånn verdt å tenke på ja.”*

Så selv om de synes at prosjektene har vært bra, så kommer det frem at mye av negativiteten handler om at informantene mener at de kaster bort verdifulle ressurser, både i form av penger og ikke minst tiden de bruker på dette. Det tar for mye av ansatte tid, som de heller kan bruke ut i praktisk arbeid, i tillegg blir det brukt ressurser både for å dekke opp vakter, og ikke minst koster det å være med på disse prosjektene av de som deltar mener informantene.

Det har vel egentlig ikke resultert i noe

Når informantene forteller videre kommer det frem at de fleste opplever at alt det de har vært med på av prosjekter og tiltak egentlig ikke har resultert i noe. De fleste er enige i at det er fine tiltak som settes i gang, og det er jo hyggelig å treffes på en så åpen arena hvor alle kan prate om problemstillingen, men det har ikke kommet noe mer. En av informantene sier dette 9. *“Det settes i gang masse fine tiltak og mye gode tanker og for meg på gulvet så oppleves det litt som prat.”* En opplevelse som kan være forårsaket av at de forventer å se et resultat av, noe de ikke har sett hittil som en informant sier

2. *“Det er gjort mye, men lite. Det har ikke kommet til noen overordnede føringer i forhold til hvordan ledere skal innføre heltid. Så enn så lenge så holder vi på i hver vårt hue og prøver å få til heltid som best vi kan.”*

Flere av informantene gir uttrykk for å ikke forstått hva de ulike tiltakene egentlig går ut for eksempel «prekesjappa», altså hvorfor det ble satt i gang. Noe som igjen kan tyde på dårlig kommunikasjon i hensikten og målet i oppstartsprosessen av prosjektet. Denne opplevelsen som informantene har, går mot sin hensikt i forhold til hva «prekesjappa» står for. At informantene opplever svikt i kommunikasjon her, kan tyde på enten dårlig strategi fra kommunen eller at rett og slett informantene ikke følger med fordi de er umotiverte til å være med i utgangspunktet. Noen informanter forteller om at det heller bør settes mer fokus på hva de faktisk kan få til ved å øke kompetansen i den praktiske delen med å skape gode turnuser, for eksempel

2. "Jeg vil jo ikke si at vi har brukt noe av det, bare sittet og snakket om alt det vi har vært med på. Det er vanlig matematikk, vanlig jobbing og turnusarbeid for å få det til, som vi alltid har jobbet med. Jeg er en utålmodig sjel så jeg skulle gjerne ha sett at det skjedde noe mer praktisk da som resulterte i noe. Men vi jobber i det små."

En annen informant forteller den generelle opplevelse av «prekesjappa» som er hørt ute blant ansatte som yter tjenester

5. "Flere var jo med på disse prekesjappene, de trekker litt på skuldrene og tenker er det nødvendig å bruke mye tid til dette? Vi ønsker bare en større stilling er det nødvendig med alt dette på vi trenger egentlig ikke dette her for å være helt ærlig."

Så når alt kommer til alt så opplever informantene at de egentlig ikke har fått noe ut av tiltakene. Tiltakene har likeledes ikke kommet til noen overordnede føringer som kan skape heltid, så informantene virker til å være litt lei av å bare snakke om problemet, de mangler konkrete løsninger. Dette er noe som tar oss tilbake til dårlig kommunikasjon av visjon og strategi fra toppledelsen. Størst motstand mot endringen er som regel i første fase, noe Lewin (1947) mener er på bakgrunn av manglende kommunikasjon mellom leder og ansatt.

At det foreligger et engasjement tilsier at informantene tenker noe positivt om endringen, eller så ville ikke engasjementet vært høyt i utgangspunktet. Men det fortelles om at engasjementet har falt over tid, som en informant forteller

4. "I begynnelsen så jeg at det var veldig mye engasjement rundt det for det var så veldig mange spørsmål det var mye jeg ansatte synes jo det her var litt spennende og hva kommer nå ikke sant og man tenkte vel hele tiden at vi tilførte noe. Det var vel kanskje det som lå litt der."

Dette kan tyde på at kommunikasjon ut i forbindelse med å skape heltid er misforstått. Det virker til å ha blitt skapt en motivasjon for endring, men som ikke har blitt gjennomført, som har ført til at informantene har mistet motivasjonen. I tillegg snakkes det om at den dalende motivasjonen skyldes at de ikke kommer videre i endringsprosessen, som en informant

uttrykker, 5. “... engasjementet liksom å dale litt igjen og det er syns jeg er litt skremmende for nå er de litt trøtte for å si det sånn fordi de kommer ikke videre.” Informantene hevder ulike årsaker til den synkende motivasjonen som for eksempel økonomi, mer om hvilke barrierer informantene hevder foreligger i målet om å skape heltidskultur vil bli diskutert senere.

De fleste av informantene ser på «prekesjappe» som noe positivt. De har skapt medvirkning, kunsten å skape noe sammen med innspill fra de det faktisk gjelder, som kan tilsi at kommunen har et tiltak som faktisk fungerer

5.” Det tror jeg var første gangen at en kall det gjerne en hjelpepleier på gulvet fikk lov til å være med på det og det tror jeg har bidratt til at engasjementet da har og fokuset rundt og har økt.”.

Men samtidig settes det fokus på det negative aspektet ved dette som går ut på at informantene føler at det de driver med er sløs av tid, og ressurser som de kunne ha brukt på å få til bedre praksis ute i tjenesten i stedet, som en informant sier 1. “Jeg opplever at det har vært mye prekesjapper og jeg kjenner at vi har preka oss gjennom veldig mye, men vi har fortsatt ikke det jeg mener vi mangler da er det handlingsrommet til å faktisk gjøre noe.” De delte meningene om kan likevel vise at det trengs justeringer for å få det helt i mål.

5.4 Forskningsspørsmål 2:

Hvilke verdier og holdninger har ansatte i kommunen om heltid- og deltidskultur?

Dette delkapittelet belyser faktorer som preger kommunens kultur, med dette menes hvilke tanker informantene har om heltid – og deltidskultur. Ved å få frem positive og negative sider rundt temaene, vil dette få frem viktige verdier, normer og oppfatninger som råder i kommunens organisasjonskultur i forhold til problemstillingen. Her vil forståelser for heltid presenteres først, deretter deltid, til slutt vil disse diskuteres for å få en logisk fremgang.

5.4.1 Heltidskultur en uklar definisjon

Ifølge Fredrikstad kommune sine lokale retningslinjer for heltid Seksjon for helse og velferd Fredrikstad kommune (2018) defineres heltid som “Heltid betyr å arbeide 100 prosent stilling.”, ifølge informantene i dette prosjektet så er ikke denne forståelsen gjennomsyret i

organisasjonen. Noen informanter definerer heltid som kommunen for eksempel informant 1. *“... at flest mulig får muligheten til å jobbe heltid. Noen mener heltid er heltid at man jobber 100 prosent og ikke noe annet”*. Men flere informanter forteller at det foreligger ulikheter i forståelse av dette for eksempel informant 2. *“Det er jo et en hard nøtt, fordi vi legger litt forskjellig i heltidskultur. Noen steder er heltid 80 prosent, men heltidskultur for meg er en kultur hvor mesteparten av de som jobber er i 100 prosent stillinger.”* Videre forteller en annen informant om en tankegang som sier at 70 prosent er heltid, 6. *“Det er ganske vanlig i vår bransje å jobbe deltid. Når du har en stilling som er 70 prosent så har du i utgangspunktet en full stilling. Det er sånn det blir sett på.”* Dette viser at selv om det er en forståelse for at heltid er en 100 prosent stilling, så foreligger det mange forståelser i kommunen av heltidsbegrepet, kommunens definisjon om hva heltid er, er ikke er gjennomsyret i organisasjonen. En informant forteller at de har forsøkt å få utdypet hva en heltidskultur egentlig betyr, ettersom de jobber turnus. Betyr 100 prosent lik dag, kveld og natt, hvordan har de tenkt fordelingen? Som en informant sier 4. *“... da har vi stilt et spørsmål. Hva er heltid? Hva er heltid når det er nattstilling? Er det 100 prosent eller er det 75 prosent som er heltid? Og da har vi fått beskjed om at heltid er heltid.”*. Dersom informantene ikke får en ordentlig forklaring på dette, så danner de seg egne forståelser, og dersom dette ikke er riktig er det feil informasjon som vil spre seg, som kan være svært uheldig for heltidskulturarbeidet

5.4.2 Heltidskulturens positive sider

Når det snakkes om de sidene ved heltidskultur trekkes det frem ulike faktorer. I lys av organisasjonskulturen så preges organisasjonen av ulike verdier, normer og oppfatninger som har betydning for den enkelte ansatte. De positive sidene ved en heltidskultur anses til å ha tre viktige aspekter, det er positivt for den ansatte, for pasienten og for driften, som er av verdi for informantene, en mulighet for alle prater.

Positivt for den enkelte ansatte

Alle informantene er enige om at heltid vil kunne gi den ansatte mange goder som forutsigbarhet og de rettighetene man ellers vil gå glipp av dersom man jobber deltid, for eksempel sier informant

1. "Fordeler med heltid er først og fremst da ansatte som har muligheten til å jobbe fullt med de positive gevinstene det er og forutsigbarheten til å slippe å shoppe vakter. Det å være sikra full opptjening. Blir du syk, syke barn du har på en måte du har en del rettigheter som kommer som ansatt og det tenker jeg er positivt for den enkelte ansatte. "

En informant presiserer viktigheten av sikkerheten 5. «... vi skal sikre oss også ved eventuelt, sykefravær for de som må ut av arbeidslivet for en kortere eller lengre periode eventuelt varig tid." Videre er et bedre arbeidsmiljø, økt ansvarlighet og kompetanse sentrale temaer som tas opp, som gir fordeler både for den enkelte arbeidstaker og dets medarbeidere. Det gir verdi av økt arbeidstilfredshet. Fordi det skaper mer engasjement til arbeidet, man får et større ansvar både overfor pasienten i forhold til å skulle følge opp, i tillegg til arbeidetutførelsen i seg selv. Man får mer oversikt og dermed kontroll over arbeidet og sliper å buke unødige mye tid på arbeid som oppdatering og arbeid, noe som gir en merverdi for tiden som faktisk blir brukt på pasienter. I tillegg øker kompetansen for den enkelte ansatte som skaper forsvarlighet overfor brukerne, som en informant sier

1. "Jeg tror engasjement kommer også, for da er det er ikke sånn at det er tre dager til jeg kommer, så da er det da er det noen som må følge opp imellom tiden. At det er større ansvar for de som jobber større stillinger til å følge opp."

Det vil gagne medarbeidere, da de er oppdaterte og kjenner hvordan den andre jobber og kan bidra der både praktisk og faglig. Som igjen betyr økt trygghet og kvalitet som for eksempel denne informanten fremlegger

4. "Da hadde alle fått mer forsvarlighet, mer kompetanse blant ansatte. De ansatte kjenner hverandre bedre og vet hva alle kan, og ikke kan. Vi har oftere flere kjente folk på jobb, og da hadde vi ikke hatt så mange helgestillinger. Så det ville jo gi en mye større grad av trygghet kanskje enda mer sammensveiset kultur på arbeidsplassene. "

Det blir lagt stor vekt på den kompetansen som en heltidsarbeider har, som øker på bakgrunn av det arbeidsomfanget, og ikke minst dere mulighet for å ta del i faglig påfyll, som ikke alltid

en deltidsarbeider har. Det sies at det faglige aspektet både blir satt pris på og som fagpersoner er det å kunne utvikle seg faglig viktig, som en informant sier

5. *“En av de grunnene som gjorde at jeg ønsket å jobbe en høyere stilling etter hvert var at jeg så at jeg savnet det faglig og var ikke en del av den pulserende faglige utviklingen som mest skjer på dagen i 100% stilling jeg Jeg tror det var er ganske viktig. “*

Videre blir det økonomiske aspektet lagt vekt på, det å kunne ha en privat økonomi som man kan leve av, og pensjonsrettigheter for eksempel sier informant ansatte 4. *“..at man skal ha mulighet til å kunne få seg 100 prosent stilling hvis man ønsker, det er viktig å satse på, og at man skal kunne leve av lønnen sin at den skal være verdig da.”*

Positivt for drift og ledelse

Heltid vil likeledes skape en forutsigbarhet for ledelsen og driften det er bred enighet om som for eksempel en informant forteller 1. *“For avdelings eller for lederne så handler det jo om forutsigbarhet, kontinuitet. “* Informantene er enige om at en ledere allerede har altfor mange oppgaver, og det er en bred enighet om at det er lite ressurser tilgjengelig for å kunne utføre arbeidet godt nok. Heltid vil kunne frigjøre tid for lederen, det blir mindre personalarbeid, og betyr dermed mer tid til den enkelte ansatte som en informant sier alle 3. *“...men samtidig det å ha en heltid det har noe med kontinuitet og lettere å følge opp den enkelte ansatte, man når flere i løpet av uka da. “*, fordi de får færre å forholde seg til og dermed ifølge informant

6. *” Du får et mindre kontrollspenn, og bedre oversikt, du har færre ansatte å forholde deg til ting skjer jo fort i en helsevesenet med tanke på endringer, så man rekker å henge litt mer med, å bli tryggere på det som skjer fra dag til dag det blir mer forutsigbart for alle parter.”*

Positivt for pasienten

Det er en felles forståelse for at for pasienten betyr heltid ifølge informantene, en verdi i forhold til økt trygghet og sikkerhet. Som en informant sier 5. *«det skaper en trygghet for pasienten, de får en forutsigbarhet ved at de får møte de samme pleierne, og ikke skulle måtte forholde seg til andre hele tiden»*. Det fremkommer tydelig at d ser viktigheten av at

pasientene treffer og får behandling av de samme menneskene som pleier dem hver dag, som en informant sier så 1. *“... det tjener pasienten på at de samme kommer igjen. Det blir en økt kvalitet, det er lettere å følge opp den enkelte pasient, og det har en betydning for dem.”* Det å skulle møte nye hver dag som man ikke har noe relasjon til spesielt når du er syk, kan være tungt. Slik det er i dag er det mange pasienter som berøres av dette ifølge informantene. Som denne informanten sier:

7. *“...det er jo trist å høre fra pasientene, de forteller jo ting hva de er fornøyd med og ikke, man skaper en relasjon da, og det er jo det å se de samme hele tiden når du ikke har det så godt.”*

Heltid omtales som noe bra av informantene, og alle tenker at det er noe som bør tilbys alle som jobber. Heltidskulturens betydning for informantene kan oppsummeres med en informants utsagn

6. *“Heltid skaper bedre flyt, og bedre kvalitet på tjenesten og i arbeidsmiljø og arbeidsmengde for alle parter. Det blir jo en sånn sirkel med bedre tjenester bedre arbeidsplass med tanke på lederen og de ansatte, altså arbeidsmiljøet, pasienten i fokus, det å se helheten i det da, og den vil jo gagne brukerne også.”*

Informantene ser ifølge dette mange gode grunner til å skape en heltidskultur.

5.4.3 Heltidens negative sider

Når det gjelder negative sider ved heltid trekker informantene frem faktorer som økt arbeidsbelastning og generelle driftsfordeler, som å kunne sette inn noen som kan jobbe ved fravær.

Vikarutfordringer som går utover drift

Når informantene forteller om negative sider ved heltidskultur trekkes drift utfordringer frem som det sentrale. Uten deltid så vil de ha færre ansatte å spille på, noe som påvirker den daglige driften og kan medføre belastning på de som allerede jobber i en fulltidsstilling. En informant forteller

7. *“... og utfordringen der er jo at du ikke har vikar. Du har mye ressurser å gå på hverdager fra mandag til fredag, men er det fravær da så slipper du i utgangspunktet å leie inn, men får du sykefraværet i helgen så trenger du erstatte vedkommende som blir borte og da har du i utgangspunktet ingen på ringelista di. Du har da den stakkars som har jobba hele uka og som har jobbet uka før der: “du kunne du ha tatt på deg den ekstra vakta i helgen ut over 100 prosent stilling.”*

Å ikke ha noen å ringe til når det er sykdom byr på problemer med å få det arbeidet som skal gjøres ute i tjenesten, som er en stor bekymring ifølge noen informanter. I tillegg vises det til utfordringer for pasienten som en informant forteller

4. *“Det er klart at hvis det er en på 100 % stilling som blir sykemeldt, merker jo mer til det enn om en på 60% blir sykemeldt. Fordi er du i en hundre prosent stilling så er du stort sett også primærkontakt, så du har andre oppgaver og har hovedansvaret for pasientene, og hvis du da er borte, så merkes det veldig godt.”*

Det skaper også problemer for helgebelastningen 3. *“Jobber alle heltid så mister vi jo kompetanse i helgene. For da blir det jo helger som står tomme fordi de allerede jobber helg.”* fordi dersom det oppstår fravær når det er helg da det er flest studenter på jobb, så mister avdelingen kompetanse, noe som går utover kvalitet på tjenesten. En informant forteller

9. *“Jeg tror kanskje at noen ledere tenker at vi vil ha noen i mindre stillinger så vi har noen å gå på hvis det oppstår sykdom. Men jeg tror ikke de bevisst ikke løfter de som ønsker større stilling. Men at det er at det ligger med da i tankesettet dems. Ja for det var jo litt sånn at hvor skal jeg få tak i folk?”*

Deltid fremstår som en frihet til sikkerhet for nettopp å ha noen der for pasientene og å sikre en balanse i arbeidsbelastningen til de som faktisk er på jobb. Dette tyder på at en leders utfordring med å ha nok personell og bekymringen rundt å ikke ha nok kompetanse til å sikre pasientene er av stor verdi.

Økt arbeidsbelastning og ubekvem arbeidstid

Videre forstår informantene heltid som negativt på grunn av arbeidets art i seg selv er tungt, og fordi det ses på som en belastning i forbindelse med økt arbeidshelger, for eksempel sier informant 9. *“samtidig så tenker jeg at er en kjempeutfordring og et stort trykk i de oppgavene vi har, så det å jobbe fulltidsstilling det skjønner jeg at folk kanskje ikke ønsker sånn heltidsstilling da.”* Andre peker på at det er mye tidspress i arbeidet, og det er få folk til å utføre jobben, noe som gjør heltid uattraktivt og negativt. For eksempel forteller informant 6. *“Det med et arbeidsmiljø gjør at du ikke makter å gå eller ikke ønsker 100% stilling, man hører gjerne at det er så mye tidspress, det er mye å gjøre og det er stadig færre folk.”* I tillegg trekkes det frem at den store arbeidsbelastningen er overveldende som en informant sier 3. *“Det er stor arbeidsbelastning, i arbeidet. Da kan det være for tøft, man ønsker ikke, vil det ikke, klarer ikke.”*, mens en annen presiserer 7. *“at jobben oppleves for stor atter det blir vanskelig og uoverkommelig å ta tak i ting.”* Derfor så blir heltid sett på som negativt blant de som skal jobbe.

5.4.5 Deltidskultur: Det normale i helse- og omsorgsbransjen

Alle informantene utenom en forteller at deltid, det er det normale i deres sektor, det er bare slik det alltid har vært og de fortelles om at det å ha en hundre prosent stilling er nesten unntaket enn regelen. For eksempel sier en informant følgende

2. “Det er vanlig i helsevesenet, sånn har det vært i alle alle år. Det er mest vanlig med deltidskultur, nå har jeg jobba i med i dette yrket her siden 1981. Det har jo alltid vært ulike stillingsstørrelse og 100 prosent, men det er jo de færreste som har hatt hele stillinger.”

Informanter forteller at deltid er en selvfølge i denne bransjen, og det diskuteres ikke hvorfor. De som kommer på intervju, forventer at de skal inn i en deltidsstilling for eksempel sier en informant

7. “Det er et helt naturlig på en arbeidsplass at kvinner jobber deltid. Man søker om og ønsker og man kommer til et intervju vel som den største selvfølgelighet og tenker at jo det er fint for meg å jobbe 75 – 80 prosent, også tar jeg ekstra vakter og det er

det ingen som stiller noen spørsmål til man diskuterer ikke pensjonspoeng eller lønn eller noe som helst.”

Andre igjen forteller om at det foreligger urealistiske tanker om at det er sånn de som jobber i helsevesenet vil ha det, en informant og sier følgende

3. “Det er noe vi har gått i så lenge, så vi er litt blinde på det. Vi ser ikke egentlig ulempene ved det lenger. Vi ser bare at det er sånn det er, at det er vanskelig å forandre det. Det er sånn det vil være og der kommer sannhetene i en kultur da. At sånn at alle vil jo ha det, som nå og vi sykepleiere vil jo bare jobbe deltid og jobbe ekstra.”

Som vi kan se her så foreligger det delte tankeganger om deltid. For noen så virker det som om det er helt greit, som det fremstilles av informant er det noe de har gått blind på, de er så vant til deltidskultur at det er vanskelig å tenke noe annet.

5.4.6 Deltidkulturens positive sider

Når det snakkes om de sidene ved deltidskultur som anses som positivt trekkes det frem at det er et bevisst valg og at det er en frihet.

Frihet og fleksibilitet

Det positive ved deltid ifølge informantene er gjengangeren som handler om frihet og fleksibilitet. Alle informantene forteller om fleksibiliteten som de får av deltid, for eksempel sier en informant følgende 1. *“Fleksibiliteten, det å kunne ha muligheten til å bytte vakter, det å kunne ta på seg vakter ved anledning eller behov.”* I tillegg så trekkes det frem at de som jobber i helse og omsorg, de er vant til å ha mye fritid. De ønsker dermed å kunne styre hverdagen sin selv, fordi fleksibiliteten tillater en å kunne tilpasse etter hverdagslivet hvor det skjer så mye, som en informant sier 5. *“Noen gjør tar en ekstra hinkehelg innimellom noen synes det jeg er kanskje bedre å gjøre enn å ha full uke hver dag, hver uke for eksempel.”* Noen legger vekt på at det er slik det er i samfunnet i dag, at det nesten er et krav om fleksibilitet, fordi vi gjør så mye ellers. I tillegg så trekkes det frem at vi er i ulike individer med ulike behov, som en informant sier 3. *«Men noen elsker å jobbe kvelder, noen elsker jobben netter, da spiller det ikke hvilken dag det er i uka da når man gjør det.»* og er i ulike

livsfaser som gjør at den friheten er viktig, for eksempel trekkes det frem aleneforsørger som et eksempel 4. *«Jeg ser spesielt dem som jobber annenhver helg er de som er aleneforsørgere som tenker at, ja men da er det fint da kan jeg jobbe så får jeg mer fri i ukedagene for da har jeg høyere helgebelastning.»* Og den friheten betyr ikke at de jobber deltid ifølge noen informanter jobber de faktisk mer enn 100 prosent, bare til de tidene de ønsker. Som også sies kan ha en innvirkning på at de kanskje yter mer på jobb også, fordi da har de ork.

Et individuelt og bevisst valg

Videre fremkommer det at det å jobbe deltid har mange ulike grunner som er av verdi for den enkelte arbeidstaker Informantene trekker frem at man skal respektere det individuelle valget, og synes ikke noe om at man skal bli tvunget inn i noe som ikke passer en. At det livet utenom arbeid bør respekteres som en informant sier 3. *“Familie, egentid til å trene eller gjøre hyggelige ting på dagtid som å ta et malerkurs eller språkkurs, ja gjøre sånne ting og det er jo faktisk noen av de som har mulighet til det og bare respektert det.”* Videre nevner andre en frihet for å leve, litt egentid eller av helsemessige årsaker. Informantene meddeler at mange ikke ønsker å låse seg til full stillingsstørrelse nettopp fordi de alltid kan få vakter som passer dem bedre. Informantene trekker frem det familiære aspektet, at det rett og slett bidrar til å forenkle det, spesielt når man har små barn i hus, for eksempel forteller informant 4. *“Det passet så fint når du har små barn ikke sant som kunne være hjemme mye og så jobbet du på kvelden og da mannen din hjemme så tenker at historikken ligger jo der.”* Opplevelsen av deltid er at det gir goder for familien, at de skal kunne administrere sin egen hverdag for å kunne ivareta det som er viktig for dem. Noen informanter kommer med egne positive erfaringer i forhold til selv å benytte seg av deltid i perioder i livet, altså såkalt frivillig deltid 9. *“Det passet så fint når du har små barn ikke sant som kunne være hjemme mye og så jobbet du på kvelden og da mannen din hjemme så tenker at historikken ligger jo der”.* Likeledes er det noen som opplever et negativt aspekt ved å jobbe heltid som påvirker det familiære livet som verdsettes høyt her. For eksempel sier en informant:

2. “Ser jo bare på mine barn begge to jobber hundre prosent med tre barn. De er helt utslitte, så jeg må jo si at jeg var veldig glad for den deltidskulturen som var da at jeg hadde muligheten til å ta det valget, når det er mange yrker som ikke har det.”

Informantene har altså så gode opplevelser av selv å benytte deltid for å få livet til å gå opp, spesielt familielivet legges vekt på her, en annen informant forteller at 2. *“Jeg også gikk jo rett inni den deltidskulturen., kjente at jeg har lite overskudd til familie og hjem med dag, aften, natt, og brukte den muligheten til å stå litt friere»*. Flere forteller om den friheten de har dersom det oppstår noe prekært i familielivet i perioder av livet som et barn som ikke er klar for barnehage, eller at det har vært noe syke i familien. Og det fortelles også om det økonomiske aspektet for eksempel ved å være hjemme med barn, så har man ikke utgifter til barnepass. Så slike ting tas med i betraktning og de veier det opp og ned når de vurderer da heltidsjobb opp mot deltidjobb. For eksempel denne informanten

9. *“Samtidig så er det ikke bare negativt med å kunne jobbe noe redusert. Jeg har hatt fulltidsstilling siden jeg var utdannet sykepleier, men valgte når jeg fikk førstemann, så var det et barn som ikke var klar for barnehage, så da valgte jeg selv å jobbe redusert i halvannet år. Da holdt det med barnepass, og da slapp vi liksom barnehage og hele den pakken der.”*

5.4.7 Deltidskulturens negative sider

De negative sidene ved deltidsarbeid sies av informantene anses til å påvirke de ansatte, driften og pasientene. Vi kan se det på den måten at det som omtales som de negative sidene av deltidskultur er motsatsen til hva som oppfattes som positivt for heltidskultur

Negativt for de ansatte

Det informantene trekker frem som det negative ved deltidskultur er at det skaper et dårlig arbeidsmiljø. Fordi det å ha mange ansatte i deltidsstillinger betyr at det er mange mennesker man skal forholde seg til. Dersom man skal kunne skape relasjoner med sine kollegaer så bør man kunne treffe de noe oftere, for ifølge informantene så treffer man noen kolleger så sjeldent at man ikke klarer å skape denne relasjonen. Som for eksempel en informant forteller

9. *“... hvis det er mange i små stillinger, man mister det kollegiale fordi stadig vekk er nye mennesker på jobb, man får ikke oversikten. I tillegg skaper det dårlig samarbeidsklima med å utveksle erfaringer og oppfølging av pasienter og utføring av primær oppgaver.”*

Med dårlig samarbeidsklima mener informantene at fordi deltidsansatte er så lite på jobb så mister de også den ansvarsfølelsen, både i forhold til oppgavene og pasientene.

Ansvarsfølelsen hos den enkelte medarbeider synker i takt med deltidsarbeid, en informant forteller 3. *“Samtidig blir det litt som en ansvarsfraskrivelse. Stillingen din er ikke bare din, du deler den med noen andre. Jo mindre du jobber jo mindre ansvar for det på en måte fordi du er ikke der så ofte.”* I tillegg anses deltidsarbeidene til å være usikre på som usikre i jobben sin fordi de bruker lang tid til å oppdatere seg, fordi det er lenge siden de var på jobb. Videre fortelles det om at de som jobber i full stilling legger planer og har en plan for dagen, og at dette gir et indre driv, som det oppleves at mange deltidsansatte ikke har nettopp fordi de er så lite på jobb. For eksempel forteller en informant

3. «Går det en uke før du er på jobb igjen klarer du ikke å hente inn den uka med informasjon. I en full stilling har du mye mer kontinuitet og kan planlegge og flytter oppgaver og er oppdatert hele tiden da. Så du bruker mye mer tid på oppdatering og rapportering da, når det er flere som skal ha informasjonen.»

Det vil si at når det er hyppig stafettbytte så er det større fallgruve. I tillegg trekkes det frem at arbeidstakere i større stillinger får økt belastning i form av at de får mange å forholde seg til og at de hele tiden må ha opplæring med de som kommer, som betyr at det er mindre tid til arbeidet som faktisk skal utføres, som en informant forteller 6. *“Når de bytter ut deltidsstillingsansatte hele tiden, så blir den som går 100 prosent den som skal passe på jobben sin og så samtidig ha folk på opplæring da hver dag.”*

Negativt for ledelse og drift

Det informantene legger frem som er negativt for ledelse og drift gjelder dette belastningen det medfører de som jobber som ledere. Det gir dårlig informasjonsflyt, for at en leder skal være sikker på at alle ansatte har fått med seg informasjonen så må vedkommende planlegge å gi den informasjonen i en lengre periode for å sikre at alle ansatte har fått den sammen informasjonen som en informant forteller

1. “Som leder så kan du gi den samme informasjon mange ganger i et sånt vaktskift hele uka, så du er sikker på at alle har fått informasjonen, I et vaktskifte så må du kanskje spre den informasjon over tre uker for å være sikker på at alle har hatt en vakt.”

Andre peker på ressurskapasiteten til ledere, det at det er mange å følge opp i tillegg til det administrative, at det kan bli vanskelig å prioritere hva som må gjøres først, som en informant sier

5. “.. du har to som deler en stilling, det blir dobbelt så mange som skal ivareta alle oppgavene i en avdeling. Både fordeling av arbeidsoppgaver, turnus, ubekvem arbeidstid og personaloppfølging. Så det er det tar dobbelt så lang tid når du har en høyere andel deltid. “

Økonomi generelt blir også et tema her, informantene mener at deltid gir en ekstra utgift fordi et årsverk ikke lenger eies av en person så medfører det kostnader som arbeidsgiveravgift, pensjon, forsikringer, oppfølging, klær, at det rett og slett blir mange flere å ruke ressursene på, som kan tydes til å kunne forvaltes på en bedre måte. I tillegg blir det økonomiske for den enkelte arbeidstaker sentralt. Informantene peker på at dette er et lavlønnet yrke, og samfunnet har flere som er alene, likevel har vi de samme utgiftene, deltid ses på som hemmer for dette.

Negativt for pasienter

Pasientene trekkes frem av de aller fleste informantene som en viktig del av hvorfor deltid bør avvikles. Trygge pasienter er målet, informantene forteller at pasientene får mange å forholde seg til, som også er forklart i heltidens positive aspekt for pasienten. En informant sier følgende en informant sier at 4. “*Pasienten blir utsatt for mange forskjellige pleiere som kommer til alle døgnets tider ja så pasientsikkerhet blir jo ikke ivaretatt, med masse deltidsstillinger det sier seg sjøl.*” Videre påpeker de om viktigheten av å avvikle deltid fordi det må være noen der for pasientene som en informant sier

5. “*Grunnlaget ute hos pasientene altså at det er helt annerledes i dag enn det det var og vi kan ikke bare tenke at pasienten er syk fra mandag til fredag vi er like syke i 24/7, 7 dager i uken 365 dager i året. Det går rett og slett utover oppfølgingen av pasientene våre.*”

Så viktige forhold ved pasientsikkerhet blir berørt av deltid, likeledes hevder informantene at de som jobber deltid mister fokus nettopp fordi de er så lite på jobb og bruker tiden på å

oppdatere seg, som en informant sier 7. “...de som jobber deltid mister litt den pasientfokus, når de skal drive på med andre ting, og oppdatere seg hele tiden.”. Informantene er enige om at deltid er negativ for pasientene, og det må tilrettelegges for en bedre tjeneste.

5.5 Diskusjon

For å kunne svare på forskningsspørsmål 2. “Hvilke verdier og holdninger har ansatte i kommunen om heltid- og deltidskultur?”

At kommunen ønsker heltid som norm kan ses i lys av integreringsperspektivet, der målet er å skape en organisasjonskultur med det samme kulturinnholdet på tvers innad i kommunen. På bakgrunnen av empirien som har kommet frem kan vi se at det foreligger et skille. Ansatte trekker mer i en annen retning, og ønsker å beholde både heltid og deltidskulturen som kan ses i en retning av en mer trekker mer differensiert perspektiv.

Det var en informant som forklarte heltid uten å gå inn på hva deltid er. Dette sier noe om at de kanskje har en mer forståelse for hva som ligger bak den deltidskulturen. Dette kan være på bakgrunn av at mange av informantene har lang fartstid i sektoren de jobber i. Til tross for at de har hatt ulike stillinger er deltidskulturen er den eneste tiden de har opplevd i sitt arbeidsforløp som har vært stabilt og tilstede. Det er det de er kjent med, som også omtales som «normalen» innenfor helse og omsorgs bransjen. Dette kan ses i lys av stivhengighet der deltidskulturen har satt seg så godt at det har blitt et «fødselsmerke». Det at det foreligger en tendens til å foreta handlinger etter innarbeidede mønster, som preget organisasjonen i dens begynnende og formative år, og som har en stor betydning for utviklingsveiene den vil følge fremtiden (Christensen et.al, 2015). Dette skaper en kulturell endringsutfordring, ved at den begrenser en kulturell utvikling selv om dette er en helt nødvendig tilpasning til omgivelsene (Hillestad & Yttri, 2016). At den etablerte kulturen ikke klarer å løsrive seg fra sin historiske ramme skyldes de ansattes evne og vilje til å endre etablert praksis (Hillestad, Grønquist & Yttri, 2014). Det kulturelle aspektet er vanskelig å endre i praksis da «det er sånn vi gjør det hos oss» deltidskulturen er så dyptgående. De vet egentlig ikke om annen måte å jobbe på i helse – og omsorg sektoren, som utfordrer heltidskulturen.

Informantene ser alt i alt at heltid vil gi fordeler, men betydningen av deltidskultur synes å stå sterkt. Dette kan ha noe med at det kan foreligge ulike virkelighetsoppfatninger mellom

kommunen og de ansatte. Fordi mens ledere er opptatt av å få til en effektiv implementering av endringen er de ansatte på andre siden opptatt av hva denne endringen vil bety for dem, noe som dermed skaper en interessekonflikt (Karp, 2014). Dette kan ha noe med at kommunen, som har initiert målet aldri har gått på gulvet, eller at det er lenge siden de har arbeidet ut i tjenesten som for eksempel en sykepleier eller en hjelpepleier. Ergo har de ikke den samme forståelsen for deltidsbruken fordi de sammenligner det med egne erfaringer i andre situasjoner. Subkulturer nevnt som er nevnt tidligere handler om at ulike grupper dannes innad i en organisasjon, i dette tilfellet kommunen. Subkulturer dannes ved at menneskene er i en samhandlingsprosess, og har hyppig og nær kontakt over tid. De har felles delte erfaringer som kan omtales som personlige karakteristika som kan inneholde faktorer som alder, yrke, kjønn, stilling, fellers forståelser og følelser. Disse subgruppene identifiserer seg som en egen gruppe som deler de samme utfordringene på bakgrunn av en felles virkelighetsoppfatning (Bang, 2011). For eksempel har informantene et personlig verdisystem som setter enkelt individets frihet høyt. Subkultur kan være positivt ved at det skaper mangfold som bidrar til stimulering, og som kan føre til læring ved at man får ulike vinklinger på en problemstilling. På den andre siden kan det være en hindring for å skape en felles organisasjonskultur som skal nå et felles mål, interne konflikter kan dermed oppstå på bakgrunn av ulike oppfatninger (NTNU, 2022). Likeledes kan det skillet mellom de som faktisk ønsker heltidskultur, og de som ønsker å beholde begge deler skape konflikt Bang (2005, s. 31) sier ” *Med konflikt mellom ulike subkulturer forstås her at to gruppers sett av virkelighetsoppfatninger, verdier og normer står i motsetning til hverandre på en slik måte at det skapes hindringer for gruppenes evne til å nå sine mål.* ” Vi kan dermed se på dette som to ulike subkulturer som virker hemmende for hverandre fordi de har ulike verdsett i forhold til hva “heltid betyr for meg”. Subkulturene har differensierte trekk og trekker nødvendigvis ikke i samme retning.

De ulike informantene har samlet sett den samme tanken bak hva heltid er, men det foreligger likevel utydeligheter om hva det betyr for kommunen som ønsker heltiden som norm. Og når ledere blir bedt om å presisere visjonen, så kommer heller ikke dette tydelig nok frem. Nødvendigheten av å få visjonen tydelig kommunisert er viktig etter Lewin og Kotters første steg i endringsprosessen. Det er essensielt om de skal komme videre i denne endringsprosessen. Faktorene nevnt tidligere tyder på at det eksisterer ulike verdier, normer og oppfatninger i forhold til heltid og deltid. Begge sidene har en verdi for informantene, og

mye av det er i samsvar med hva kommunen tenker om heltid. Noe av det som anses som gode verdier for heltid virker å være den negative siden på deltid, som i seg selv kan være naturlig. Det som fremtrer mest er at når informantene forteller om deltid, så ser de fordeler ved dette at det gir en mulighet som heltid ikke kan gi. Det trekkes frem forhold som synes å stille dypt i det enkelte, som friheten og fleksibiliteten det gir. Det er altså indre styrte verdier, som er i sterk motsetning til det kommunens verdi. Bang (2011) viser til at mye av litteraturen om endring av kultur sier at det lar seg gjøre, men det finnes også litteratur om at organisasjonskultur ikke lar seg endre. Bakgrunnen for dette er at kulturen vokser frem gjennom ulike influerende faktorer og prosesser. Denne uenigheten om verdi gjør denne endringen spesielt vanskelig, og ettersom det er iboende i det enkelte individ så kompliseres det ytterligere. Uavhengig av dette er det viktig for kommunen å ha kulturell kompetanse. Dette vil være oppklarende for å vite hva slags kultur det er i kommunen, i tillegg til at det kan være retningsgivende for hvordan organisasjonskulturen kan styres. Når verdiene er i motsetninger, så vil motstand øke, og endringen hemmes ytterligere. Disse ulike perspektivene i forhold til hvilke verdier som er av betydning for informanten vil kunne ha en betydning for hvordan kommunen bør legge sin strategi for å oppnå det målet som er satt om heltid som norm. På denne måten vet de hva de skal jobbe videre med, når de skal finne en strategi for å få med seg de som ønske å beholde denne deltidskulturen. Med dette kan vi si at de fleste av informantene legger vekt på ulike verdier ved en deltidskultur. Det er endringen av dette verdisetet som kommunen må ta tak i dersom de ønsker å lykkes. Det må derfor gjøres noe med å skape en felles forståelse, og bryte gjennom og røre ved de indre verdiene hos den enkelte. Dette tilsier at kommunen fremdeles burde ha vært i de første fasen til Lewin, og kotters steg en. Å fortsette før de har forankret hva i det hele tatt de driver med vil etter disse sette en stopper for hele endringsprosessen.

5.6 Yrkesaspektet menn versus kvinner og kvinners to delte stilling

Det trekkes også frem at det foreligger et diskrimineringsperspektiv i forhold til heltid- og deltidskultur. Mannsdominerte yrker oppfattes til å preges av heltidskultur for eksempel sier informant 1. *“100 prosent stillinger er at det er en kultur da, en heltidskultur som har vært drevet av menn”*. Disse jobber gjerne i sektorer som brann, politi, ingeniører, og er yrker de sammenligner seg med for eksempel sier en informant 4. *“..for i alle andre sektorer da som politi, brann, altså alle andre steder i samfunnet hvor de jobber på samme måten, så har deltid aldri vært en diskusjon.”* Og det tillegges at det også er et økonomisk gap, der menn

har bedre økonomi enn kvinner. Mannen anses som den økonomiske forsørgeren i hjemmet, mens kvinner sper på. De tradisjonelle synet på kvinnen som forsørger i hjemmet er derfor et aspekt som bidrar til deltid. Dette medfører et reelt dilemma som en informantene legger frem 1. *“..også er det et kvinneyrke, de tjener så lite så familiene merker kanskje ikke at konene jobber 80 kontra 100, også må man ta i beregning at man jobbe for å oppnå det også.”* Så det blir en for og mot, hva får den enkelte familie ut av det? Det virker som at denne tradisjonen ikke henger med samfunnets forsøk på å fremme likestilling, der kjønnsroller i hjemmet er lik fordelt mellom partene. Hakim (2000) viser til ulike arbeidstidspreferanser, da kvinner i motsetning til menn har lavere preferanse for lønnet arbeid enn menn. Han skiller videre mellom *Karriereorienterte* viser høy yrkesdeltagelse og arbeider i hovedsak heltid gjennom arbeidslivet. *Familieorienterte* prioriterer barn og familie, og ønsker å arbeide redusert. *Adaptive* ønsker en balanse mellom familie og arbeid uten å måtte prioritere en av delene, disse jobber som regel deltid (referert i Ingstad, 2016). Dette kan vise til ulikheter i forståelsen av deltidskultur, og vil dermed være preget av kvinners oppfatning på tema. Videre ser Hakim (2000) at valg av kjønnsfordeling i hjemmet spiller inn for kvinners deltagelse i arbeidslivet og at kvinner i moderne samfunn setter familieforpliktelser før forpliktelser i arbeidslivet. Derav foretrekker kvinner å jobber deltid, mens menn foretrekker heltid (referert i Ingstad, 2016).

Helse og omsorgs sektoren sammenligner seg med disse mannsdominerte yrkene fordi de jobber turnus og har som deres egen bransje en 24/7 drift, 7 dager i uken, 365 dager i året likevel jobber de i heltidsstillinger. Statistikk som er vist tidligere viser at det er en overrepresentasjon av kvinner i en deltidsstilling, og omfatter typiske kvinnedominerte yrker som renhold, varehandel, og ikke minst helse – og omsorg. En informant forteller 9. *“Deltid det er jo liksom en sånn greie i vår yrke, og om vi har vel vært liksom sammen med handelsnæringen, den der raceren i å ha sånne 10,7% stillinger og hele den pakka”*. Helse og omsorgsbransjen preges av kvinner ifølge SSB (2016) ble det utført 113 000 årsverk i spesialtjenesten hvor 7 av 10 årsverk ble utført av kvinner. Mye forskning tyder på at kvinner får hovedoppgaven med å ta omsorg i hjemmet, noe som skaper dette gapet mellom menn og kvinner, som en informant belyser 1. *“Helsevesenet har vært dominert av at kvinner som har hatt et to-delt oppdrag. De skal ivareta hjemmet samtidig som at man skal også gjøre oppgaver utenfor hjemmet”* noe som tilsier er dersom deltidsproblematikken skal løses så må dette dilemmaet tas stilling til. Informantene forteller videre at i deres bransje så er deltid mer

regelen enn unntaket. En informant forteller at menn ikke hadde tillat seg å jobbe deltid 8. *"Menn hadde ikke funnet seg i å bli tilbudt 60% stilling.»* Mens en annen informant påpeker det at deltidskulturen er der nettopp fordi vi kvinner tillater det, informantens sier 4. *"Deltids kultur det er jo fordi at vi er et kvinne-dominert yrke. Tenker jo det er vi som kvinner som også har tillatt det da. Fordi at vi har omsorgsoppgaver, vi har vært hjemme med barn, fra gammelt av så synes vi det var godt å komme ut av huset når ungene begynner å bli større ."* Informanten påpeker at det kun er kvinner som kan løse utfordringen, for å bli kvitt deltidsarbeid må kvinner faktisk ønske å jobbe heltid, og fortsetter 4. *"Så det er det er et stykke å gå og det er vi kvinner som må stå opp for."* Så at heltid fremdeles ikke er på agendaen tyder på at det å kunne ha muligheten til å jobbe deltid settes høyt hos kvinner i helse og omsorg, for selv om de har en forståelse for at heltidskultur bidrar til noe positivt, så har den muligheten de har med å kunne ivareta både hus og hjem så stor verdi. Så verdien i privatlivet overskygger verdien for samfunnet generelt, noe som er skaper et hinder for å få til heltidsarbeidet. Dette kan si noe om at informantene har et preg av stivhengighet, og preges av gamle tenkemåter. Det fremkommer at det er kvinners tenkemåter som må endres. det må jobbes aktivt med deres tankesett om hva slags fremtid de egentlig ønsker. Kvinner er tvetydige i denne problematikken, da de gjerne ønsker seg begge deler. Ifølge Hillestad og Yttri (2016) handler denne stivhengigheten om evnen og viljen til å gi slipp på det som har gjort at organisasjonen har lyktes. At i offentlig sektor må den etablerte praksisen og virkelighetsforståelsen avlæres, noe som igjen påvirker identitet, det vil si den historiske forankringen og referanserammen. Denne avlæringen vil imidlertid være svært krevende. I dette prosjektet kan dette ses i lys av kvinners mulighet til å både kunne være i arbeid og det å kunne ta seg av hjem og barn som en gode på 1970, har i dag fremdeles så stor betydning og verdi at de ikke klarer å gi slipp. Kulturen vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene (Bang, 2011), og dersom medlemmene ikke evner å tilegne seg viktigheten av heltidskultur, og gi slipp på deltidskulturen, vil det være vanskelig for kommunen å komme i mål, fordi kultur spiller en viktig rolle for at endringen skal lykkes (Hillestad & Yttri, 2016).

5.7 Forskningsspørsmål 3:

Hvilke faktorer ses på som hemmende og hvilke muligheter ser informantene i arbeidet med å skape en heltidskultur i kommunen?

De foregående trinnene viste til på informantens opplevelser av endringen. Denne seksjonen skal ta for seg hvordan informantene tenker at deltidsproblematikken kan løses. I målet med å skape en heltidskultur er det viktig å vite hvilke faktorer som påvirker arbeidet. Informantene forteller om ulike årsaker som hemmer denne prosessen. Kommunen har som tidligere vist til å ha lagt mye arbeid i å skape heltidskultur som norm. Dette ved hjelp av ulike tiltak og prosjekter. En informant forteller å ikke kunne forstå grunnen til at noen velger deltid når de blir tilbudt om heltid 6. *“Frivilligheten er jo der, og den jobber man med kontinuerlig, men akkurat den hvorfor velger noen å ikke jobbe fulltid når den faktisk har muligheten blir tilbudt da 100 prosent stilling også velger man det bort.”* Det informantene mener forårsaker dette vil belyses videre. Dette kapittelet diskuteres underveis for en logisk fremstilling.

Ifølge Karp (2014) er en endring for ledere en vanskelig prosess. For medarbeidere kan den oppleves enda mer krevende, stressende og skape stor usikkerhet, det er derfor viktig at det tas hensyn til det mellommenneskelige forholdet, noe som vi hittil har sett er viktig i denne endringsprosessen. Videre hevder Bang (2011) at motstand mot endring i kulturelle sammenhenger vises til å være en vanskeligere prosess, og viser seg til å ikke være så lett å styre. Likevel må det ikke ses på som kun negativt, da motstand på den positive siden kan gi nyttig kunnskap eller informasjon, og må dermed heller ses på som en ressurs ifølge Karp (2014). For å kunne gjøre noe med dette må kommunen fremst være bevisst det. Informantene trekker frem ulike faktorer som hemmer arbeidet mot en heltidskultur som kommunen bør være bevisst på dersom de ønsker å få til en endring.

5.7.1 Trepartsamarbeidet – hvor ble det av det, og trusselen om helgeknoten

Først og fremst trekker informantene frem samarbeidsaspektet. Trepartsamarbeidet anses som et av de viktigste tiltakene for å kunne skape en heltidskultur. Tårnes (2019) definerer det lokale trepartssamarbeidet som en av de viktigst forutsetningene for heltidskulturarbeidet. Der lokale politikerne foretar valg og vedtak, ledere viser endringsvillighet og får med seg de ansatte, og at tillitsvalgte må ha kunnskap, og ikke minst vilje til utvikling og endring. Moland (2017) viser i sin rapport at lokalt trepartssamarbeid om utviklingsprosjekter i kommunene vil kunne forsterke gjennomføringen av kommunale utviklingsprosjekter.

Heltidskultur som norm skal forankres med hjelp av dette trepartssamarbeidet, dette viser heltidserklæringen som ble inngått senest i år 2020 (KS, 2021). Ifølge flere av informantene er en av de viktigste årsakene til at heltid er så vanskelig å få til, er fordi trepartssamarbeidet ikke fungerer. For eksempel forteller en informant at 1. *“...avtalene med tillitsvalgte som stikker litt kjepper i hjula.”*. Det er uenigheter som de ikke blir enige om i forhold til økt helgebelastning. Ifølge Moland og Bråthen (2019) vil løsningen for å skape heltid blant annet være ved å øke helgebelastningen slik at turnusarbeidene jobber hyppigere helg, annen hver uke eller at det er såkalte langvakter. Noen informanter viser enighet i dette, en informant forteller 1. *“Norsk sykepleier forbund ganske standhaftig, ikke jobb hyppigere enn hver 3 helg. Det er helt uaktuelt at de skal gå med på noen avtale hvor det er en jobber en ekstra helg på 12 uker.”*, videre så er dette igjen bundet av frivillighet, som igjen stopper det hele. I tillegg hevder disse informantene som er enige å øke helgebelastning at dersom dette ikke kommer i mål så vil ikke heltidskulturen kunne gjennomføres. For eksempel denne informanten:

5.” Det er den største utfordringen helgeknuten, og hvis vi ikke greier å løse opp i den så kommer vi ikke noe videre. For vi har lappet på de stillingene vi kan lappe på, slått sammen to og to stillinger, og alt dette her som vi har gjort for mange år siden. Så det er ikke noe mer å lappe på.”

De uttrykker at de har gjort det de kan i tillegg sier informanten videre. 3. *“... vi nå har testet og prøvd ut langvakter i turnus og fått opp helgetimetallet til et visst nivå, det er slutten det er ikke noe mer vi kan gjøre.”*. Dette er det er det sterk motstand mot fra arbeidstakernes side fordi det frarøver dem fritid. Helgearbeidet anses som ifølge informant 6. *«elefanten i rommet»*, og anses som feil utgangspunkt å få til heltidskultur på. Det snakkes hele tiden om at de skal jobbe mer helg, de jobber allerede hver tredje helg. Videre får de lite igjen rent økonomisk for arbeidet de gjør, og de blir bare pålagt mer og mer. De fleste av informantene forstår ikke logikken i at dersom det er heltid som er ønsket, så må dette bety at de må jobbe mer helg, det blir negativt ladet. Hvorfor skal de miste noe av verdi for å få til noe, som en informant sier 9. *“Så det blir så negativt da det her med å få heltidskultur. For da må vi liksom gi avkall på goder.”*, og noen peker på at dette rett og slett er dårlig ledelse. Så det å innføre heltidskultur er en endring som vil bety at man mister noe til fordel for noe annet (Cameron & Quinn, 2013), Det skaper dermed en slags frykt for endringen som Lewin (1951) hevder skaper motstand. Norsk sykepleier forbund støtter dette synspunktet om

helseproblematikken, de ønsker ikke hyppigere helgearbeid, de ser arbeidstakernes side og den belastningen det vil medføre for den enkelte. At samarbeidet ikke fungerer som det skal presiseres av en annen informant:

8. "Det stopper jo veldig konkret der egentlig fordi noen forbund har lagt seg sine egne vedtak for eksempel Sykepleierforbundet har stilt et ultimatum i forhold til helgebelastning. Og da går du inn i prosesser med et ultimatum da. Hvis ikke vi får det sånn som vi vil så ække vi med."

Dersom ikke samarbeidet fungerer mellom partene, hvordan kan de da forvente at ansatte forblir motiverte for å nå målet om heltidskultur? Dersom kommunen ønsker å få til heltidskultur ser det slik ut at samarbeidet må komme på plass. Uenigheten mellom partene påvirker de ansatte. Dette teamet skal fungere som rollemodeller for dette endringsarbeidet, og hvilke handlinger de som endringsagenter utfører vil øke sannsynligheten for endring (Jacobsen, 2014) eller i verste fall hemme den. Videre kan det tydes at dersom informantene fortsetter å oppleve trussel om helgebelastning er det stor fare for at motstanden øker, fordi mange ansatte er uenige i denne løsningen.

5.7.2 Heltid, innenfor ramma vi har?

I tillegg trekkes leders økonomiske rammer frem. Informantene som vist tidligere har vært engasjerte. De har prøvd ut det som har blitt satt i gang av prosjekter, og viser til å ha bidratt til å finne løsninger selv. Informantene opplever at heltid er satt på agendaen, men at det har ikke blitt satt av ressurser til det. De må alltid holde seg innenfor det budsjettet de har fått tildelt. Som en informant forklarer:

7. "Det er tredje prosjektet vi er i nå. Det har ikke vært snakk om noe. Det er alltid vært sånn at ramma blir ikke økt. Vi må klare oss innenfor rammen. Det har vært hoved agendaen i forhold til for å få gjort noe med det. Og da er vi litt der, hvordan?"

Noen informanter forteller om økt behov for personell, etter at samlivsreformen kom, som handler om individets valgfrihet med en rett til å dø hjemme (Helse- og omsorgsdepartementet, 2020). Det økte behovet gjelder ikke bare i hverdagene, men også i helgene, og til alle døgnets tider. Som en informant forteller:

1. “... vi tar imot fra sykehusene, i større grad. De er dårligere de vi får hjem. Man har en rett til å dø hjemme, og være hjemme i livets slutfase. Den står sterkt. Så skal vi tilrettelegge for det og det betyr at vi må ha folk der, Dag, kveld, natt lørdag og søndag, økende behov da kveld og helg gjør at vi trenger, at vi utfordrer heltidskultur i enda større grad.”

Informantene forteller om knappe budsjetter, og at det ikke holder til å gi heltid til alle som ønsker. De gir uttrykk for frustrasjon fordi de ikke klarer å se at de kan skape mer heltidskultur med de midlene de har idag. En informant forklarer dette metaforisk:

7. “..også ønsker vi jo å ikke lyse ut deltidsstillinger. Samtidig, så finnes det penger i en pott som kan dras opp når det er en da i en 80 prosent stilling sier opp, eller blir pensjonist, så er det jo ikke sånn at man har en 20 prosent stilling langt inne nederst i skuffen som kan hentes frem for så å lyse ut den stillingen til 100. Budsjettet må holdes, så det blir jo det å småflikke på turnus da”.

I bunn og grunn er det fleste respondentene enige om at det hele faller på økonomi, de har ikke nok handlingsrom til å skape heltidskultur. For med økte midler, så er det enkelt å få til heltidskultur, som en informant uttrykker så klart: 8. «Jeg kan fikse heltid i morra, men da trenger jeg 60-70 millioner'ish.»

5.7.3 Ja, takk begge deler - holdning

Et annet viktig aspekt å ta med er at flere av informantene forteller at det ikke finnes et deltidsproblem. De erkjenner ikke problemstillingen, fordi de ikke ser på frivillig deltid som et problem, og forteller at i deres respektive avdeling, så har de som ønsker å jobbe fulltid, fulltidsstilling. En informant forteller 5. “Deltidsproblematikken? Det er ikke et deltidsproblem, for det er de som jobber deltid ønsker å jobbe deltid og det skal vi ha respekt for.” Dette kan være med på å forstyrre den følelsen av nødvendighet som Kotter (2017) hevder er viktig for endringsprosessen. Videre så blir det belyst at valget til den enkelte, den står sterkt. Det fleste av respondentene mener at uavhengig hvordan du velger å jobbe, om det er av helsemessige grunner, familiære grunner, økonomiske grunner, om det er på grunn av bekvemmelighet eller for å ha det sosialt, dette er ikke noe arbeidsgivere bør blande seg i. Som en informant presiserer 7. “... at dette er et menneskesyn der alle er likevekt, og felles

verdi. *Det er jo respekt for den ansatte, medvirkning, tenker jo jeg er viktig. Valgfrihet med at man har et valg.*”. Det er ganske tydelig at de fleste av informantene tenker at deltid har like mye verdi som heltid. Informantene har en sterk tro på det individuelle valget, at ethvert menneske må kunne bestemme selv om hva de ønsker eller ikke ønsker. Som informant uttrykker

7. “...det er ulike grunner til at folk velger noe annet. For min del ønsker jeg at individet skal ha en valgmulighet, ikke at vi alle skal tvinges inn i en den samme formen som heter heltid. For heltid for en person kan være en 80%. Så er det viktig også at vi jeg lytter til hva individet har som en totalitet i livet sitt det kan være grunner til at de trenger å jobbe litt redusert.”

I målet med å skape heltid så veier informantene det gode mot det vonde, og spør seg egentlig hvorfor de ikke kan beholde begge deler. Det fremkommer tydelig et holdningsproblem, og det er et reelt dilemma. Siden heltid og deltid står i likevekt, ser ikke de ansatte det samme behovet for endringen som kommunen gjør. Ifølge første fasen til Lewin (1951) og Kotter (2012) må denne forståelsen av nødvendighet være på plass. Dersom de ansatte mener at det ikke er noe problem, så vil det ikke være noe å “fikse” heller.

Videre forteller informantene om at deltidskulturen starter allerede før studiene. Noen informanter forteller om at mange nettopp velger dette yrket på grunn av friheten og muligheten til å velge deltid. Og at dette er et bevisst valg som tas. De hentyder at det som er attraktivt med å gå inn i yrket innen helse- og omsorg er nettopp det at man ikke må jobbe heltid. Som en informant sier

2. “Innen helse og velferd så er det det som er lovende, at det er det man er vant til, og man merker jo at mange ansatte tenker jo nettopp det at de går inn i å jobbe i helse og omsorg nettopp fordi at det er en kultur for ikke å jobbe en 100 prosent stilling man ser jo det”.

Videre forteller informanter om at helgearbeid ikke er attraktivt, og er noe som allerede tenkes på når de starter i studiet. I tillegg sier de at dette er utbredt snakk hos mange helsepersonell at de ikke ønsker å jobbe helg. Som en informant sier 8. *“Jeg har hørt utdanningsinstitusjoner*

som er våre profesjonsfolk de vil ikke jobbe helger. Det er liksom litt merkelig da for hva har du da søkt deg til liksom?” Informantene virker undrende når de forteller om dette. For eksempel sier en annen informant at

1. *“Sykepleierne ønsker helst ikke å jobbe helg. Nei er du utdannet sykepleier de vil jo helst ha stillinger som er man til fire fra 8-16 så litt sånn hva har du søkt deg til når du blir sykepleier.”* og støttes av 6. *“Så er det nok også den kulturen i sykepleierforbundet da. Man skal ikke jobbe mer.”*

Dette kan ha noe med at personer har tilegnet seg et felles sett verdier, holdninger og sosiale identifikasjoner, i tillegg til felles kunnskap gjennom sitt utdannelsesløp. Og personer som jobber i samme arbeidsplass påvirkes av den organisasjonskulturen som er der. Dersom disse oppfatningene ligger hos noen i organisasjonen så vil disse forplante seg hos andre. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) vil man aldri helt kunne eliminere eller viske ut den effekten kulturelementer har internalisert gjennom utdanning, og kan dermed hemme heltidskulturen.

Noen av informantene forteller om tilfeller der de har lyst ut stillinger på hundre prosent, men når kandidater kommer inn til intervju sier de at de ønsker å jobbe i en mindre stillingsprosent. Når dette skjer så påpekes viktigheten av å beholde kompetente personell i arbeid som faktisk vil yte i jobben sin. Informantene forteller da at de gir over og tilbyr kandidaten deltidsarbeid i nød, for å faktisk beholde kompetanse. Som en informant forteller

1. *“Noen søkere har søkt på en 100 prosent stilling, men har sagt at jeg ønsker å jobbe 80 prosent. Og da er jo vi svake for vi trenger folk med kompetanse, så da sier vi at det skal du få.»*

I en slik situasjon legger informanten tar informantene i betraktning at dersom kandidaten ikke får den jobben på åtti prosent, så kan disse faktisk bare gå et annet sted og få jobb, fordi de er så ettertraktet, og resultatet vil ifølge en informant 2. *“Det er bedre å ha en frisk på 80 prosent enn en som ikke ønsker å jobbe i 100 prosent, de hadde vi mistet uansett“*. I tillegg legger de vekt på at dersom den enkelte ikke ønsker å jobbe mer enn åtti prosent stilling, hvorfor skal de tvinges til å jobbe hundre. De fortsetter med at dette kan gjøre at de faktisk

ytter mindre i arbeidet sitt. Og de vil være mindre motiverte i arbeidet sitt. Som en informant påpeker:

5. “..men hvis de vil ha en stagnistisk atitude til det, og si at her skal vi bare ha folk på 100 prosent. Så tror jeg ikke vi får de arbeidstakerne som vi bør, og jeg tror kanskje heller ikke at de vil jobbe 100 prosent når de er på jobb heller.»

Dette kan ses i lys av sosiale motivasjonsteorier som legger vekt på det at likeverd og rettferdighet påvirker arbeidsinnsats i en positiv retning (Karp, 2014), som igjen styrker deltidskulturen. Deltid blir altså brukt som et argument for å beholde kompetent arbeidskraft, men bakgrunnen er at dette er kandidatene ikke ønsker en full stilling. Ifølge Strand (2008) kontrollerer kulturen ledelsen like mye som lederen kontrollerer kulturen. Dette vil kunne begrense muligheten til å endre oppfatninger, atferd og antakelser. De som kommer til intervju som ønsker å jobbe redusert har på en så måte makt over lederne fordi de vet at kompetansen er ettertraktet, dersom de ikke får denne jobben i en ønsket redusert til slutt omplassere de som bærer den uønskede kulturen. Ansettelsen bør skje etter det viktigste kriteriet, nemlig heltidskultur, dette bør komme med i stillingsutlysningen som et formelt kvalifikasjonskrav. Forskerne mener at dette er egenskapen som må ses etter hos kandidatene (Moland, 2021).

Videre forteller noen informanter om fortrinnsretten som etter arbeidsmiljøloven §14-2 - §14-3 gir midlertidig og deltidsansatte rett til ansettelse fremfor andre (Arbeidsmiljøloven, 2006) Informantene hevder at denne fortrinnsretten ikke blir brukt. Ifølge informantene så fremmes dette til de ansatte, men det er få som benytter seg av det. Som en informant forteller 4. “*Det er få som søker hos meg med det fortrinnsrett, de fremmer ikke fortrinnsrett i et intervju, selv om de har muligheten til det.*”.

5.7.4 Det vil alltid være vakter å få

Alle informantene er enige om at “shopping av vakter”, altså vaktene som legges ut i system på bakgrunn av fravær eller økt behov, er en stor hemmer for heltidskulturen. Informantene mener at ansatte bruker dette systemet som frihetstilpasning. Ansatte vet at det alltid vil være vakter å få, vaktene kan tilpasses etter egen hverdag, ork og lyst, og det er enkelt. En informant forteller følgende 8. “... du kan ha en liten stilling og shoppe vakter, for at behovet

er umettelig, så du kan styre dagen din, det er nok en del luksuriøs tanke for en del folk da.”.

Det er mye fravær i helse og omsorgs bransjen. Ifølge helsedirektoratet (2019) var samlet sykefravær i pleie – og omsorg sektoren på 11,4 prosent, og har ligget stabilt på rundt 11 prosent siden 2017. Det alltid er behov for ressurser ifølge informantene, for eksempel informant

9. “Det er ikke noe problem å få de ekstra vaktene man trenger. For det er så mye fravær og jeg tror at det også gjør at folk ikke helt ser alvoret i det. For til nød så kan det hende at du må ta feil ekstra vakt, men det skal mye til for at du ikke får noe ekstra vakter liksom. Så her og nå tror jeg ikke de unge helt ser det hvis du skjønner.”

Videre snakker informantene om at det å shoppe vakter er spesielt er det ettertraktet av kvinner, bakgrunnen for dette oppgis til å være fordi det er bekvemt, det er enkelt, de gjør det når de har tid og ork. Det tas videre opp at dette kan ha noe med hvilken fase man er i livet generelt, og det fortelles om at ulike yrkesgrupper og utdanningsnivå har ulike holdninger til dette fordi vi fremdeles har et klasseskille i samfunnet. Det finnes de med lavutdanning som trenger vaktene, så har du deltidsansatte som tar vakter som er bedre betalt slik som natt, helg og helligdager.

5.7.5 Arbeidsmiljø og arbeidsbelastning

Informantene prater om viktigheten av det å kunne jobbe på samme arbeidssted og, eller i samme team med de samme kollegene som svært avgjørende for om ansatte takker ja til en fulltidsstilling. En informant forteller

4. «Så er det jo det at hvis jeg skal øke deltidsstillingen min. Så er det jo ikke dermed sagt at det som arbeidsgiveren kan tilby meg er det, eller de type vaktene jeg er interessert i. Kanskje jeg da må jobbe i en annen avdeling.»

Det foreligger en frykt for å miste sosiale bånd som brytes, fordi man mister kolleger man har jobbet sammen med lenge (Ingstad, 2016), som har en stor betydning. I tillegg til dette trekkes det frem at arbeidsarten kan være for belastende for enkelte slik at de ikke orker å gå i en fulltidsstilling. Dette begrunnes blant annet med at det er mye som skjer. Det er tidspress, og det er mye fravær hele tiden, så det blir mer arbeid på den enkelte ansatte. Som en informant

forteller så er det da ikke fristende å jobbe heltid, det får et dårlig «omdømme». Som en informant påpeker 3. *“hvis du jobber 80 prosent og er helt kjørt hver gang du kommer hjem fordi du har hatt umenneskelig mengde med arbeid. Da går du ikke frivillig inn og jobber 100 prosent da. Det er jo selvpining.”* Så det må forsøkes å tilrettelegges for at arbeidsmiljøet på en sånn måte at folk faktisk orker å gå 100 prosent. Ifølge Schumacher (2022) vil en høy arbeidsbelastning over tid, det å ha en krevende jobb, i turnus kombinert med omsorg for barn, kunne føre til helsereelatert deltid. Denne belastningen kan være med på å skape en slags frykt for heltidsarbeid. Videre fortelles det om et stort turnover i bransjen, noe som kan gjøre at det tar tid før folk ser alvoret i det å jobbe med deltid.

5.8 En løsning på problemet

I dette temaet fremstilles informantenes bidrag om hva de tenker kan bidra til å skape en heltidskultur i kommunen. Så ifølge informantene hvordan skal endringen fra deltid til en heltidskultur kunne gjennomføres? Hvilke faktorer fremmer endringen? Kommunen gjør allerede dette med «prekesjappa», men jeg anser likevel viktigheten av å fremstille disse her, da det kan gi ny innsikt til kommunen.

5.8.1 Mulighetsrom til å fullføre

Som et virkemiddel til å kunne skape heltidskultur snakker informantene mye om handlingsrom. Handlingsrom kan sies å være rommet for valg av handlinger som man har, eller mulighetene til å fatte beslutninger i krysspunktet mellom ulike hensyn (Mustaparta, 2017 s. 5). En mulighet som gir frihet til å kunne gjennomføre visse tiltak. Her er det delte meninger om opplevelsen av det å ha handlingsrom til å utøve tiltak for å skape heltidskultur. Noen informanter hevder at de har handlingsrom i heltidsarbeidet, og at dersom de kommer med ideer så blir dette støttet, slik som denne informanten 2. *“det er jo et sånt partssamarbeid, når vi foreslår og kommer med gode ideer så får vi stort sett gehør for det.”* Mens andre tenker at det er store forbedringsområder. Det pekes på områder som tillitt til mellomledere og det å få verktøy som de trenger for å kunne utføre arbeidet de har startet på, som en informant sier 1. *“Jeg skulle ønske at vi hadde en litt annen modell, men det handler om tillittsbasert ledelse. Det handler om å gi det handlingsrommet, og de styringsverktøya, helt ned.”* Dette ses i lys av det Strand (2007) omtaler handlingsrom som ledelsens muligheter til å

påvirke resultatet samt hvilke betingelser de har for å handle. Espedal & Kvitastein (2012) fremstiller handlingsrom som frihet til å kunne velge og gjennomføre et valg, og blir vurdert som et vilkår for å kunne skape endringer. Dersom ikke ledere eller de som skal initiere endringen ikke har mulighet til å kunne fullføre arbeidet så vil endringen være vanskelig å gjennomføre. Å ta sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon, som kommer til uttrykk først når medarbeiderne opplever høye nivåer av jobbautoomi (Kuvaas & Dysvik, 2020), som kan være viktig i dette kulturendringsarbeidet.

Ut fra det informantene har sagt, så virker det som om mulighetsrommet til å foreta handlinger forstås ulikt i kommunen. Ifølge strategien til Kotter og Schlesinger (2008) om opplæring og informasjon så oppstår det motstand nettopp fordi det er begrenset eller unøyaktig informasjon, og dersom kommunen klarer å nå ut med riktig informasjon til alle, så vil de ifølge dette kunne ha mulighet til å overvinne motstanden. Vider fremlegger også noen informanter at mange ledere ikke tør å ta initiativ til å komme med forslag, bakgrunnen for dette er blant annet at de ikke har tid eller er redd for å feil. Dersom kommunen klarer å gi nok informasjon, opplæring i tillegg til emosjonell støtte når ansatte synes det er vanskelig, og fjerne frykten for å prøve og feile (Kotter & Schlesinger 2008), så kan dette resultere i økt heltidsandel i kommunen

5.8.2 Økonomi

Økonomi kommer igjen på banen. Alle informantene er enige om at økt økonomi er det som skal til for å skape heltidskultur. Kommunen har satt heltid som mål, men ettersom de ikke har lagt inn en økning i budsjettet for å kunne fullføre dette sitter da igjen med en oppfatning av at kommunen ikke er villig til å sette i gang tiltak som faktisk vil utføre arbeidet de har satt i gang, fordi det koster. Informantene lurer på hvordan de skal klare å foreta en omorganisering uten å få tildelt ressurser med de smale rammene som de har. Ifølge en informant 3. *“Økonomi, et er det største begeret, det er for lite med folk til å utføre de faktiske jobbene som skal gjøres, og det også foreta en omorganisering når du ikke har noe friske midler da.”* Så kommer det frem av flere informanter at de har brukt langt tid på dette, og de uttrykker det som at de begynner å gå lei, som vist i tidligere kapitler så har informantene prøvde det de kan innenfor de rammene de har. De gir uttrykk for å være lei av å vente på om det snart vil skje noe i form av kroner og øre, som en informant sier

1. *“Vi har kommet dit nå. Vi har snakket om tematikken. Det er et kjent begrep, jeg tror mange flere ønsker heltid nå. Vi har snudd de små steinene vi har klart å få til for å øke heltidsandelen noe, men hva skjer da? Når snakker vi verktøy? Når snakker vi handlingsrom?”*

De får ikke gjort noe dersom de ikke får løst økonomi spøkelset som henger over dem. Videre blir det også tatt frem at kommunen bør planlegge mer i forhold til eget bruk av økonomiske ressurser. Det snakkes om at det brukes flere millioner på å leie inn vikarer for å dekke opp for fravær, og at dersom kommunen heller hadde planlagt i forkant så vil det ligge muligheter for å kunne enten spare inn disse pengene, men i beste fall vil det kunne medføre at flere kom opp mot en økt stillingsprosent. Som en informant sier 3. *“...det som er ironisk er at vi bruker jo vikarer på deltid hele året, og allikevel så har vi ikke dekket opp nok, så vil leide inn fra Adecco ifjor for ca. 30 millioner eller.”* Det er ikke ukjent at for lite økonomiske rammer er en hindring for endring. Ifølge innovasjonsbarometeret 2020 vises det til at økonomi er en stor hemmer (KS, 2020). For å få opp heltidsandelen er det enstemmig om at det må flere midler til. Dersom ikke det blir satt inn flere midler vil endringen stagnere. Noe informantene mener har skjedd nå. En informant (7) eksemplifiserte så fint med at dersom de får en ledig stilling på 60 prosent, så kan de ikke automatisk gjøre den om til en 100 prosent stilling. De har ikke penger de kan finne frem uavhengig av hvor mye de ønsker å gi en 100 prosent stilling til en ansatt, da de rett og slett ikke har budsjett. Hvor skal de midlene da komme fra, stiller de seg. Dersom deltidsproblemet skal løses må det billedlig forklart av en informant

3. *“Enten man pusser opp huset eller skal pusse opp kommunen, så trengs det penger. Altså det må noe nytt inn for å få gjort det ordentlig en gang for alle. Ja, eller så blir det bare sånn å klatte på, da setter vi på en plate der så ikke det renner over igjen liksom. Det har aldri renovert hele huset.”*

Som vist tidligere i delkapittel 2.5 har heltidsprosjektet nasjonalt og i kommunen fått en del bevilgninger og tilskudd for å kunne sette i gang målet om heltid. For eksempel har kommunen fått frikjøpt Tillittsvalgte og verneombud i Team Heltid med til sammen 140 prosent fra 2017 (Fredrikstad kommune, 2018). Noen informanter snakker om at dersom de heller hadde brukt de midlene som har gått til disse tiltakene og prosjektene, så hadde de

muligens kunne ha økt heltidsandelen. Fredrikstad kommune har siden 2018 hatt svake år økonomisk, i 2020 lå de 77 millioner kroner mer enn budsjettet, og nå må kommunen ta grep og er nødt til å foreta økonomiske innstramminger, dette kan gi heltidskulturen en dårlig fremgang. Det er ikke ukjent for informantene at helsetjeneste i landet for øvrig er underfinansiert, og de forstår problemstillingen, men kan ikke se at de skal klare endringen uten at grunnbemanningen økes for å skape turnus som skal være heltid.

5.8.3 Kompetanse i turnus

Kompetanse i turnusarbeid blir også tatt frem av mange informanter, som mener at ledere trenger økt kompetanse når det gjelder å lage gode turnuser.

I tillegg til dette snakker de om årsturnus, og hvilke muligheter det vil skape. Etter arbeidsmiljøloven § 10-3 er årsturnus en arbeidsplan der all arbeidstid og fritid som strekker seg over 52 uker planlegges (KS, 2022). Årsturnus fremlegges av informantene som essensielt for å planlegge, som skaper forutsigbarhet. Likeledes mulighet for overlegg som vil sikre ledere dersom det skulle oppstå planlagt eller uforutsett fravær, som har vært et bekymringspunkt for ledere i utsang om hvorfor heltid er negativt. Et par informanter peker på at man ar både statistikk på forventet fravær, i tillegg til egen erfaring i sitt arbeid, og med denne kunnskapen så kan de utarbeide gode årsplaner som vil være et godt arbeidsverktøy. Likeledes vil dette skape forutsigbarhet for de ansatte pekes det på, som en informant sier *1. “... årsplan, er et verktøy som medvirker til å lage ønsketurnus er et medvirkningsverktøy, arbeidsverktøy for lederne. Dette hjelper oss med å planlegge og legge til rette for gode løsninger for de ansatte”*. Informantene mener at dette er en løsning til for å få til heltid, men fordi de må få med flere på laget som HR avdelingen, i tillegg til kompetanse på området, så vil dette ha en økonomisk kostnad, som vi har sett tidligere ikke kommunen ønsker å bære, ifølge informantene. Det som kommer frem som svært interessant her er at informantene igjen har ulike oppfatninger av dette, ifølge en informant så er ikke årsturnus aktuell i kommunen enda, ifølge informant

4. “... mange som har lyst til å prøve årsturnus, med vi har ikke tatt noe standpunkt til det i kommunen enda fordi igjen det ser ut til å være en merkostnad i forkant. Det vil spare på lang sikt, men vi vil måtte ut med en sum i forkant og det er jo ikke kommunen, altså det er bærekraft 2025”.

Ut fra dette ser det ut til at kommunen ikke ønsker å ta økonomiske konsekvenser for å få til heltidskultur på forskudd. Men igjen kan det se ut som det er kommunikasjonssvikt i organisasjonen, da en annen informant hevder at 8. *“Konkret det som skal jobbes med nå er årsturnus”*. Kommunikasjon, som også er omtalt tidligere feiler et sted. Skal de komme noe vei, så er det essensielt at det kommuniseres det samme til de ulike delene av etaten. Dette tyder på kommunikasjonssvikt i kommunen, kommunikasjon er svært viktig ved endringer (Karp, 2014)

5.8.4 Medvirkning

Det å kunne få lov til å ta del i arbeidet med å skape en heltidskultur er viktig for informantene. Dette kan ses i Kotters (2012) steg 5, der ansatte er anbefalt å komme med egne ideer til endringen. Dette ses på som en vinn-vinn-situasjon, på samme måte som det er viktig å vite hvilke motstandskrefter som finnes. Her får de ansatte en følelse av forpliktelse i forbindelse med endringen, fordi de er deltagende. I tillegg får kommunen en oversikt over hva de ansatte tenker kan være løsningen, og det kan komme andre forslag som ikke har blitt tatt i betraktning tidligere, som vil være en pådriver i endringsprosessen. Til tross for at kommunen har fått mye ros, og har fått mye oppmerksomhet for metoden «prekesjappa», som et involveringsverktøy, så virker det ikke som om informantene deler det samme synet. Et flertall av informantene meddeler at de ikke har medvirkning i deres arbeid. Dette går hovedsakelig på områder som medvirkning til turnus. Som en informant påpeker at 7. *“Vi må skape forutsigbarhet, gode turnuser med medvirkning og fleksibilitet, gi en mulighet til å bidra og innvirkning på egen turnus”*. Ut fra hva informantene forteller så legger de som jobber turnusarbeid privatlivet sitt rundt denne planen, som en informant sier 3. *“Turnus er livsnerva til de som går turnus.”* Så det å kunne få være med og påvirke den vil utgjøre en stor forskjell for den enkelte ved at den gir fleksibilitet i både arbeids – og privat liv. For å få ting til å gå opp, og gi muligheten til å bytte vakter internt. Dette er noe langvakter skaper problemer for, den enkelte medarbeiders muligheter til å ha et liv utenfor hjemmet fortelles det av informantene.

1. “..langvaktene, hvis du skal da få bytta bort den hæljevakta, så skal du bytte bort 27 timer i løpet av en hæljev. Og jobber du 100 prosent da så er det ganske vrient å få bytta den til en annen hæljev hvis du da ikke skal bytte 14 dager i strekk og det medfører brudd på arbeidsmiljøloven.”

Noe som sier litt om rigiditeten til den løsningen som anses for å kunne skape heltid, nemlig langvakter. Med en slik forståelse, så er langvakter en hemmer for de ansatte, selv om det fremmer heltid. Dersom de ikke får medvirke til å kunne få økt frihet, så kan dette skape problemer for deltidskulturen. I tillegg tas opp at det må være en mulighet for å komme med innspill til hvordan den enkelte avdeling skal legge opp sin avdeling, fordi de kjenner den best, ikke at noen andre bare skal bestemme, fordi det er ulike løsninger. En informant forteller om egen praksis der hun bruke intervju for å få de ansatte til å forstå:

2. "Jeg har intervju med alle ansatte i forkant, med hva de ønsker. Så det med å ha medvirkning til turnusbygging det er kjempeviktig. Det er tidkrevende, men for meg så er det den eneste måten å få til gode turnus på. For det som er bra for den ene bør ikke være bra for den andre. Også er det jo å flette alle ønsker og behov da og få til en god turnus. Det er jo hver ansatts ønsker, og behov også kommer jo forsvarlighet og kompetanse både i forhold til hjelpepleiere og sykepleiere som da fordeles. Men du opplever at folk blir fornøyde fordi de får mer forutsigbarhet. Isteden for bare å shoppe vakter. Å sitte med en hel haug med misfornøyde ansatte etterpå, da kan det bli mye jobb og på denne måten har dem forståelse for at ja vi fikk til noe, men ikke alt."

Hovedpoenget her er å skape forståelse i det arbeidet som gjøres, når alle får bli med og si sin del og dele deres tanker og erfaringer så bidrar dette til en medvirkning som skaper forståelse for hvorfor ting blir gjort, den må gjennomsyres ifølge informantene. Men igjen viser dette tendenser til ulik praksis i kommunens helse – og omsorgs avdelinger. Noen forteller om praksis de gjør, som andre etterspør. Som viser at det foreligger en klar kommunikasjonsfeil. Videre vil det si at når de ansatte får muligheten til å være med og planlegge selv, så vil de kunne bidra til å skape en heltidskultur mer effektivt, enn når de har den oppfattelsen at de blir tvunget til det. Mennesker flest har generelt ikke noe imot endring, men misliker å bli endret av noen (Evans referert i Karp, 2014). Derfor bør det i stor grad tilrettelegges for at medarbeidere får medvirke.

Videre pekerinformantene i retning av det å ha fokus på organisasjonskulturen. Dersom de skal få til en heltidskultur så må dette gjennomsyres i praksis hos den enkelte ansatte, som en informant sier

7. *“Det er jo en kultur blant helsepersonell, at det er på en måte greit å jobbe deltid. Det er ingen som stiller noen spørsmål ved det. Vi skal jo ikke akseptere, og jeg tenker jo at vi skal jo lyse ut 100% stilling. Og du kan ikke komme å si det til meg jeg ønsker bare å jobbe 80, fordi jeg vil ha litt egentid og jeg vil shoppe vakter når det passer for meg eller så vil jeg ha litt fri. Så vi må jo ha fokus på denne kulturen vår da.”*

Alle må være enige og praktisere på samme måte, dersom de skal bli kvitt deltidskulturen, trenger de et felles utgangspunkt i følge (Kotter, 2012) Videre snakkes det om at man heltid, hva det betyr for den enkelte vil ha betydning for å skape en heltidskultur., for eksempel sier en informant. 4. *“Det har vært mye diskusjoner, men det må ha en betydning for meg som person. Heltid for meg hva betyr det. Det tror jeg kan være med på å skape heltid, det personlige aspektet.”* Her spiller Kotters (2012) steg en for endring, om at kommunen må skape gode argumenter som vil påvirke den enkelte dypt inne i sjelen, slik at de forstår viktigheten av hva heltid vil bety for dem. Dette kan påvirke motivasjon for handling i riktig retning, men ses dette i perspektivet av å miste frihet så kan kommunen ha en lang vei å gå. Det kan dermed virke som at det må tilrettelegges for å øke verdiaspektet i forhold til heltidskultur i arbeidet på kommunens side. Videre påpekes det av flere informanter at det må foreligge en valgfrihet, og ikke en tvang, som en informant 5. *“...vi må ikke gå i en sånn felle hvor vi tenker at heltid er et mål, det bør absolutt, men valgfriheten må være individets.”*, og det tillegges vekt på at ja kommunen kan ønske seg heltid, men det betyr ikke at det kommer gjennom. Fordi det ikke er mulig å bestemme hvordan andre skal leve sitt liv, dersom de mener noe annet, det passer rett og slett ikke for alle. Igjen trekkes det frem at det bør være et valg og ikke en tvang, som nevnt avslutningsvis i forrige avsnitt av (Karp, 2014, s 230).

5.8.5 Endring i organisasjonsstrukturen

Informantene trekker også frem at det bør overveies å foreta strukturendringer i organisasjonen. Det fortelles om at når man snakker om kutt i sektoren så går dette alltid utover de som faktisk yter tjenestene, fordi det er så mange av dem. Informantene stiller seg undrende til logikken bak det å skulle kutte i personell som faktisk yter tjenestene når det er økende behov for dem. De foreslår at en endring i struktur i form av forflytning av ansatte fra administrativt og direkte ut til tjenestene, for å skape mer heltid. En informant illustrerer følgende 3. *“...ser man på politikere, pleiere og samfunnet i tre store sirkler, så er det bare*

dem i midten som kan yte service, så skal begge parter påvirke og presse den i midten da.”.

Som det fremkommer her legges det press på de som faktisk skal yte tjenestene. Informantene har det inntrykket at når det skal ansettes noen som skal sitte med det administrative så kan de bare ansette det de ønsker, men skal man ansette noen ute i tjenesten så skaper det så mye unødig diskusjoner. Informantene snakker om at det er mange mellomledere, og dette skaper bare en barriere for endring fordi for hvert ledd så mister man en slags tilhørighet, og kommunikasjonen feiler et sted sies det. Videre kommer det også frem at kommunen må være flinkere til å bruke kompetanse som allerede finnes i kommunen, det kommer forslag om å bruke ansatte som er flinke på turnus til å for eksempel veilede ledere. Dette er et forslag som er ment til å få kompetanse lenger opp i systemet, som en informant sier 7. *“Vi kunne vel gått lenger ned enn administrasjonen for å finne kompetanse, og ha med medvirke underveis, istedet for å ha store prekesjapper med mange.”* Informantenes synspunkt om endring av kommunens organisasjonskart og struktur kan ses i lys av Cameron & Quinn (2013 som påpeker at en vellykket kulturendring også kan kreve strukturelle endringer, så det bør tilrettelegges for strukturelle faktorer som kan hjelpe kommunen på veien mot målet.

Til slutt snakkes det om forbedringsmåter å lede på. Informantene opplever at de som foretar beslutningene bør komme ut i tjenestene mer. De må vite hvordan tjenestene fungerer, og ikke distansere seg fra dette, for det er her de vil finne de beste løsningene, som en av informantene sier så klart:

3. “Det handler om å se hverandre og vite hverandres arbeidsområde. Og det gjør du ikke hvis du sitter hver eneste dag på et kontor og har møter med de du er i omgangskrets med i samme skikt, og ikke aner hvordan det er å møte en pasient liksom.”

Etter Kotter & Schlesinger (2008) strategier for suksessfull endring vil kommunen trenge å trappe opp ytterlig hva det gjelder av kommunikasjon og informasjon om heltidsarbeidet. Det virker som ulike avdelinger har ulik tilgang på informasjon. Likeledes pekes det på at det trengs det mer involvering av de ansatte. Selv om de har deltatt på møtene i «prekesjappa», har det vist seg at dette nødvendigvis ikke har medført til mer medvirkning ifølge informantene.

Kapittel 6 – Oppsummering og konklusjon

Dette kapittelet vil oppsummere de viktigste funn i dette prosjektet.

Kommunen har i mange år jobbet hardt med å få til endringen i målet om å skape en heltidskultur. De har deltatt i ulike prosjekter og prøvd ulike tiltak for å fjerne deltidskulturen, likevel råder den i kommunen. Jeg ønsker derfor å besvare problemstillingen

“Hvorfor vedvarer deltidskulturen?”

Basert på den overordnede problemstillingen er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken erfaring har ansatte i kommunen om arbeidet med å skape heltidskultur?
2. Hvilke verdier og holdninger har ansatte i kommunen om heltid- og deltidskultur?
3. Hvilke faktorer ses på som hemmende og hvilke muligheter ser informantene i arbeidet med å skape en heltidskultur i kommunen?

Fredrikstad kommune har brukt mye tid og ressurser på å skape en heltidskultur, og det virker til å ha vært mye arbeid i planleggingsprosessen med å få til en heltidskultur ut fra både respondentene og de ulike kildene jeg har brukt i denne forskningen. De tendensene jeg har funnet undersøkelsen viser hvordan forholdet er i dag i forhold til den kulturendringsprosessen fra deltidskultur til heltidskultur.

Det teoretiske rammeverket forteller om endring som består av Lewins tre faser og Kotters åtte steg for endring. Deretter blir teori om organisasjonskultur presentert som består av kulturinnhold, kulturendring, og faktorer som kan påvirke en endringsprosess herunder stivhengighet og motstand mot endring, i tillegg til strategier for å overvinne disse. Empiri kommer fra intervju med ni informanter fra kommunen som er deltagende i endringsprosessen, og er analysert med en SDI-inspirert tematisk analyse.

Det første forskningsspørsmålet forteller om informantenes opplevelse av kulturendringsarbeidet. Dette ses i Lewins første og andre faser og suppleres med Kotters steg en til syv. Ut fra informantenes fortellinger viser det at det ikke eksisterer en felles visjon mellom kommunen og de ansatte. Dette kommer til uttrykk når det er ulike forståelser for hvem som har initiert endringen og viktigst av alt hvorfor. Dette tyder på at endringsarbeidet ikke har vært godt nok kommunisert ut til de ansatte. De kommer frem at informantene har

vært engasjert og deltatt i ulike prosjekter og tiltak for å skape heltidskultur, men det er få av tiltakene som hatt noe dypere innvirkning synes det til. Det er kun «prekesjappa»-metoden og langvakter som huskes, både på godt og vondt. Om tiltakene som er satt igang har ført til et resultat er tvetydig. Det vises til at det har ført til økt bevissthet rundt heltid, og «prekesjappa» har ført til at de ansatte føler seg noe involvert. Likevel så mener de at det er bortkastet tid, som de kunne brukt til praktisk arbeid. I tillegg at det ikke har resultert i noe, ansatte hevder at de ikke har kommet lenger på vei mot heltid, og det har ikke kommet noen nye føringer for å få det til. For å kunne få til endringen ses det på som sentralt at kommunen har en klar visjon og strategi som kommuniseres ut til de ansatte. I tillegg er viktigheten av å skape en nødvendighet sentralt. Dette må oppleves som meningsfull hos informantene som forstår og aksepterer behovet (Kotter, 2012). Det er ikke enstemmig mellom kommunen og de ansatte. Det foreligger ulike oppfatninger og forståelse av endringen til heltidskultur. De tillegger verdi til ulike faktorer, der de indre verdiene står i sterke motsetninger, noe som hemmer arbeidet.

Det andre forskningsspørsmålet forteller noe om organisasjonskultur i kommunen. Hvilke verdier, normer og virkelighetsoppfatninger råder i kommunen. Ettersom endring handler om menneskene i organisasjonen er det helt avgjørende at disse engasjerer seg i endringsarbeidet, eller så vil det være vanskelig å få til. Det er derfor helt sentralt å vite hva de tenker om endringen, og hvilke kulturinnhold de legger vekt på. På denne måten får kommune også god innsikt som ifølge Cameron & Quinn (2013) er viktig for å kunne utvikle en ønsket organisasjonskultur. Når informantene forteller om heltidskultur så kommer det ingen entydig definisjon på det, og det blir heller ikke omtalt uten at deltidskultur blir dratt inn. De positive sidene av heltid anses til å være hvilken verdi det gir for den enkelte ansatte, for pasienten og for ledelsen. Heltidskulturens negative sider anses til å være at ledere får vikarutfordringer som går utover drift. I tillegg så fører det til økt arbeidsbelastning og ubekvem arbeidstid. Deltidskulturen på den andre siden anses som det normale i helse og omsorg sektoren. Verdiene som tillegges sterk vekt her er at det gir frihet og fleksibilitet for den enkelte arbeidstaker, og at det er et bevisst valg å jobbe deltid. De negative sidene kan ses til å være motsatsen av heltidens positive sider. Informantene viser en forståelse for kulturendringen, men verdien deltidskulturen gir viser seg å være mye sterkere. I tillegg dersom de gir slipp på deltid, så føler de at de mister noe av verdi, dette i form av frihet, økt helgebelastning, mer arbeid. Dette er reelle dilemmaer, mens noen tjener på endringen, som er og ikke uttømmende

økt stilling med økt økonomi og bedret arbeidsmiljø, så kan andre miste goder som økt ubekvem arbeidstid, og gi slipp på den viktige fleksibiliteten (Ingstad, 2016). De forstår ikke hvorfor de må velge enten eller, og føler seg tvunget til en from som de hevder ikke passer alle. Jacobsen (2014) mener at ansatte som føler en følelsesmessig tilknytning til endringen, deltar mer konstruktivt og samarbeidende enn de som føler seg tvunget. Likeledes kan dette være på bakgrunn av at dette er det de er vant til, som styrkes av den positive erfaringen ved deltid. Men dersom majoriteten av de ansatte og ledere mener at deltidsarbeid er rimelig greit, og at heltidskultur ikke får en viktig betydning for dem, vil det være problematisk endre arbeidstidskulturen (Ingstad, 2016). Videre kan heltid- og deltidsproblematikken ses i lys av et likestillingsperspektiv. Det kommer frem at kvinner er preget av gamle tradisjoner, og har et todelt oppdrag. Dersom heltid skal være normen, så må det endres i deres verdisett, noe som kompliserer heltidsarbeidet ytterligere. På den andre siden foreligger det litteritær kritikk til om man faktisk kan få tak i en organisasjonskultur gjennom bare det å stille noen spørsmål fra et enkelt spørreskjema (Bang, 2019), som kan diskuteres, men informantenes samstemthet i dette prosjektet styrker informasjonen som er vist til.

Det tredje forskningsspørsmålet forteller om informantenes syn på hvilke faktorer som hemmer og fremmer heltidsarbeidet, som gir kommunen oversikt og dermed rom for å justere strategi og eventuelle tiltak. Motstand mot endring vil finnes, og er en viktig utfordring, og må ses på som en mulighet til løsning (Karp, 2014). Det kommer frem at det lokale partssamarbeidet ikke fungerer, og at det skapes frykt for heltid ved å si at helgearbeidet er den eneste løsningen. I tillegg så kommer de ikke noe vei uten flere midler til å faktisk gjennomføre heltid. Ledere velger kompetanse fremfor heltid, som skaper et problem ved at deltidkulturen får vokse videre. Og dersom det ikke legges en sperre for «shopping av vakter» vil dette fortsette gjøre deltid attraktivt. Det vises likeledes til at de ansatte har en holdning som sier ja takk begge deler, og det ser ut til at det foreligger ikke noe ønske om å bli kvitt deltidsarbeid, fordi det hevdes at det ikke er noe deltidsproblematikk. Videre ønsker de ansatte å jobbe i den avdelingen de har, med de samme menneskene, dersom de ikke får en full stilling her, så er det ikke så viktig likevel. Arbeidsarten er likeledes for tung, dersom det ikke tilrettelegges for at ansatte skal orke å gå i full stilling vil dette fortsette å hemme. Til slutt må det tas fatt på å gjennomsyre heltid. Dette må ut til utdanningsinstitusjonene og samfunnet, dersom de får lov til å tenk at de kan utdanne seg til et yrke innen helse og omsorg

med et ønske om å jobbe deltid, så vil deltid bli værende, noe som gjør kulturarbeidet enda mer kompleks.

Medarbeiderne viser stor vilje til å være med og finne nye løsninger. Når vi går inn på hva informantene mener vil være med på å skape en heltidskultur kommer de frem med forslag, som kan være med på å skape en heltidskultur og endringsvilje i organisasjonen. Det trekkes frem at handlingsrom til å kunne utføre arbeid er sentralt for heltidsarbeid. Likeledes at det må komme mer ressurser i form av penger som kan være med og skape heltid, for slik det er nå har de gjort det de kan med de midlene de har. Det sies at det må skapes mer kompetanse i forhold til det å lage gode turnuser, spesielt årsturnus trekkes frem som essensielt for å kunne planlegge som kan resultere i økt heltidsandel. Deretter fremheves det å skapes rom for medvirkning i turnus, dersom den enkelte får delta i å planlegge egen arbeidshverdag, ser positivt ut for heltidsarbeidet. Så må det jobbes med kulturen, både i organisasjon at den er felles, og det må skapes en betydning av viktighet av heltid for den enkelte ansatte. Til slutt settes det lys på organisasjonsstrukturen, der ledere må bli mer synlige og få en mer forståelse for tjenestene før de foretar store valg og endringer. Dersom kommunen tar grep om disse tiltakene, er det på god vei mot heltidskultur. Videre fremkommer det gjennom hele prosjektet tyders det til at det er dårlig kommunikasjon og forståelse i forhold til endringsarbeidet. Ifølge Olaisen, Rosendal, Andersen og Solstad (2007) er kommunikasjon svært viktig i endringsprosesser. Ansatte har et behov for å vite hva som skjer, i tillegg til å motta riktig informasjon. Dette kan være med på å redusere usikkerhet og påvirke motivasjon i riktig retning, og kan dermed brukes strategisk i denne prosessen.

Endringsprosessen i dette prosjektet baserer seg på Lewin og Kotters modell for endring som har vært sentral i diskusjonene. Dette må igjen ses i lys av kritikken litteraturen sier om denne prosessen. Kotter kritiseres at han har utarbeidet en strategi om hva som skal gjøres, men ikke hvordan. I tillegg tar han ikke hensyn til det menneskelige aspektet ved endring (Sidorko, 2008). Som vi har sett er svært viktig i en kulturendringsprosess, fordi vi mennesker er ulike og har ulike reaksjoner på til endringen på bakgrunn av ulike årsaker (Sidorko, 2008). Dette er likevel tatt hensyn til med litteratur fra Bang, Karp, og Cameron & Quinn.

Konklusjon: En kulturendringsprosess handler om at en visjon og strategi skal gjennomføres i hele organisasjonen. Det må skapes en motivasjon for endring som går dypere enn

strukturen, den enkelte medarbeider må føle at endringen gir en verdi slik at de blir ambassadører for det. «*Endring forutsetter vilje til endring*» (Ingstad, 2016, s 10.) Arbeidet om å skape heltidskultur er en stor oppgave, og en forutsetning for å lykkes er at alle parter som er involvert har en forståelse for og er enige om hvordan situasjonen er, og hvilke utfordringer som skal løses, altså et felles mål og strategi som hele tiden kommuniseres. Det er en langsiktig og kontinuerlig prosess (Moland, 2015)

Ut fra dette kan vi se hvor krevende en kulturendringsprosess er, spesielt når det handler om en kulturendring. «*Hvorfor vedvarer deltidskulturen?*». Deltidskulturen vedvarer fordi de ansatte sitter igjen med dyptliggende verdier som deltidskulturen gir, og som er vanskelig å gi slipp på. Til tross for at de anerkjenner at det er et reelt samfunnsproblem, og at de ser alle de positive sidene ved heltid, så er det et reelt dilemma. Så har de en så sterk tro på individets valg og frihet til å kunne velge selv, at de helt enkelt ikke forstår hvorfor de ikke kan beholde både heltid – og deltid. Dette verdisetet og holdningen er det viktigste kommunen trenger å jobbe med, og den sitter ikke bare i kommunen, men også i utdanningsinstitusjonene, i samfunnet og ikke minst hos det enkelte individ. Og det er nettopp dette som gjør dette kulturendringsarbeidet komplisert. Dette kan støtte Straume (2020) sitt funn om å foreta en lovendring kan være et behov. Kulturendringsprosesser utfordrer en dypstruktur som ofte kan føre til motstand slik vi ser her. Dette er fordi det utfordrer det enkelte individs sosiale struktur, behov og identitet. Når en endring utfordrer de uformelle strukturene krever dette at man går dypere inn i en individuell endring. Dette kan dermed medføre mindre sannsynlighet for suksess (Karp 2014). Det skal utvikles mer enn turnusordninger og å løse helgeknoten. Det er «hvordan vi har det og eller gjør det hos oss», og det er derfor viktig å tenke på at det ikke finnes snarveier. Det må til en felles virkelighetsforståelse, et felles utfordringsbilde og et felles mål. Da blir det også lettere å finne virkemidlene i fellesskap. Utvikling av heltidskultur innebærer store omstillinger! (Moland, 2015, KS, 2014). For å kunne motivere ansatte til denne kulturendringen hevder Bang (2011) at ansatte kan enten må bli smertelig klar over hva som ikke fungerer ved dagens måte å gjøre ting på, eller ved å bli gledelig klar over hvilke positive gevinster det gir å jobbe på andre måter enn det de gjør i dag (s. 152).

Kapittel 7 - Avslutning

Dette avsluttende kapittelet vil skape en refleksjon og komme med en anbefaling.

Å finne revolusjonerende funn var ikke hensikten, men heller å se problematikken sammen med empiri, og herfra forsøke å finne svar på hvilke faktorer som påvirker den vedvarende deltidspromatikken i Fredrikstad kommune som kan være til hjelp i deres videre prosjektfremdrift. Ut fra det informantene har sagt i dette prosjektet, og teorien som det har blitt sett opp mot trenger kommunen å gå tilbake i tidligere steg av endringsprosessen for å kunne klare å skape en forankring om endringen til heltidskultur hos de ansatte. På den andre siden kan det være andre teoretiske utgangspunkter som kan være bedre egnet til å kunne skape prosessen. Mine funn er ikke revolusjonerende, men belyser de viktigste faktorene informantene har lagt vekt som belyser hvorfor deltidskulturen vedvarer, og hva de tenker kan være mulige løsninger.

En anbefaling til kommunen ut fra dette prosjektets funn er å evaluere og måle den nåværende endringen, ved å gå tilbake til tidligere steg i strategien om å skape heltidskultur. Dersom kommunen skal klare å skape en heltidskultur, så må den kunne forstås, og med en dypere betydning for det enkelte medarbeider. Et tiltak kan være å involvere nøkkelpersoner av ansatte “på gulvet”, da de vil ha et følelsesmessig engasjement til endringen som kan appellere til andre. Det foreligger kanskje en klar strategi og visjon hos kommunen, men dette kommer ikke klart frem til de ansatte. En anbefaling er for eksempel at de lager en historie eller en fengende “pitch” som Team heltid bruker kontinuerlig for å oppnå en økt grad av forståelse. Endringsbudskapet bør appellere til de ansatte, mer enn det det gjør i dag. Dersom kommunen kan identifisere ansatte som motsetter seg endringen, kan des spesifikt jobbe videre med disse, og hjelpe dem å se deres perspektiv og skape en dyptliggende forståelse. På denne måten kan de skape et engasjement for endringen i stedet for motstand sett i forhold til at de ikke bruker unødvendig ressurser på de som allerede tror på heltidskulturen. En “prekesjappe” burde i dette tilfelle vært rettet mot de som er for deltidskultur, for å se om de kan bidra til å øke forståelse om hvorfor heltidskultur er kritisk for samfunnet i dag. Videre sier Kotter (2012) at det bør lages kortsiktige mål som kan gi synlige resultater. Dette kan for eksempel vises ved å faktisk kun lyse ut 100 prosent stillinger i kommunen i en viss periode og deretter synliggjøre at antallet heltidsarbeidere har gått opp med en viss prosent i løpet av den periode. Når delmålet er nådd bør dette synliggjøres i alle kanaler, dette viser at de er på vei mot målet, og kan ha en motivasjonseffekt. Siste trinnet sier noe om at seieren ikke må erklæres for tidlig, etter hvert delmål bør det analyseres hva som gikk riktig og hvor det er forbedringspotensial, på denne måten kan man kontinuerlig forbedring jobbes med for å sikre

at man er på riktig vei av målet. Dernest er det ifølge Sidorko (2008) kritisk at endringen evalueres, som er en kritikk til Kotters modell, og ved dette kan kommunen foreta justeringer.

Dersom kommunen ønsker en varig endring med heltid som norm må de skape en dyptgående mening for de ansatte om hva heltidskultur er, av den grunn at vi mennesker har et behov for å tro på at vi er på vei mot noe bedre, og finne mening (Karp, 2014). Det er viktig at kommunen ser følgende:

«Understanding institutions requires attending both to their social fact qualities and to the bidirectional nature of institutional processes as they influence and are influenced by actors» (Purdy, Ansari & Gray, 2019)

Litteraturliste

- Andersen, R.K, Bråthen, K. & Moland, L.E (2013) *Fortrinnsretten for deltidsansatte til større stilling*. Fafo-rapport 2013:43 Hentet fra:
<https://www.fafo.no/images/pub/2013/20333.pdf>
- Amble, N (2016) Heltidskultur tiltak og virkemidler i KS Heltidskultur tiltak og virkemidler i KS Hentet fra https://www.delta.no/deltas-politiske-satsingsomrader/fra-deltid-til-heltid/_attachment/download/ca55a8b4-697d-452d-96a9-116324aba200:61a5a6d3f2c9d4d258937dada6bd1a45fc36208e/Heltidskultur%20-%20tiltak%20og%20virkemidler%20i%20KS.pdf.
- Bakkeli, V. Grønningsæter, A.B., Hilsen, A.I., Hoff, P.T., Hoftad, T, Johnsen, Ø., Kico, E., Lien, L., Moland, L.E., Schanche, P. & Værnor, K. (2016) *Sammen om en bedre kommune: En oppsummering*. Fafo-rapport- 08.Hentet fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/a145c70a87874369b843356bfc2b6835/sammen_om_sluttrapport.pdf
- Bang, H. (2011), *Organisasjonskultur*. 4 utg. 1 oppl. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2019) *Organisasjonskultur*. Hentet fra:
<https://www.bangmidelfart.no/wp-content/uploads/2019/11/Organisasjonskultur-Henning-Bang.pdf>
- Bergsli, A.T. (2019) *Fire kommuner tar nye grep i kampen mot deltid*
Hentet fra: <https://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidstid/Fire-kommuner-tar-nye-grep-i-kampen-mot-deltid/>
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur De konkurrerende verdier*. Oslo. Capellen Damm Akademisk.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2015).
Organisasjonsteori for offentlig sektor. 3. utg. Oslo Universitetsforlaget.

Christoffersen, L., & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Oslo: Abstrakt forlag

Ellingsæter, A.L. (2005). Tidsklemme – «metafor for vår tid». Nr. 03-2005. *Tidsskrift for samfunnsforskning*.

Espedal, B. & Kvitastein, O.A. (2012) Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma* s. 30-38. Hentet fra: <https://old.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>

Fredrikstad kommune (2017) Årsrapport 2017 Fredrikstad kommune. Hentet fra: <https://www.fredrikstad.kommune.no/globalassets/dokumenter/politikk-demokrati/rapporter-prosjekter/arsrapport-2017.pdf>

Fredrikstad kommune (2018) *Lokale retningslinjer for heltid Seksjon for helse og velferd Fredrikstad kommune*. Hentet fra: <https://www.fredrikstad.kommune.no/globalassets/dokumenter/helse-og-velferd/lokale-retningslinjer-for-heltid---helse-og-velferd-fredrikstad-kommune-031218.pdf>

Fredrikstad kommune (2022) *Våre verdier*. Hentet fra: <https://www.fredrikstad.kommune.no/kontakt-oss/organisasjon/om-kommunen/omFredrikstadkommune/vare-verdier/>

Fredrikstad kommune (2022) Sammen om en bedre kommune. Hentet fra: <https://www.sammenom.no/kommune/fredrikstad/>

Helsedirektoratet (2019) Sykefravær i de kommunale helse- og omsorgstjenestene Hentet fra: <https://www.helsedirektoratet.no/statistikk/kvalitetsindikatorer/kommunale-helse-og-omsorgstjenester/sykefrav%C3%A6r-i-de-kommunale-helse-og-omsorgstjenestene>

Helse- og omsorgsdepartement (2020) *Lindrende behandling og omsorg Vi skal alle dø en*

- dag. Men alle andre dager skal vi leve.* (Meld. St. 24 (2019 –2020). Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/52d05db7090c411abc7a3f4d47124119/no/pdfs/stm201920200024000dddpdfs.pdf>
- Hillestad, T., D. Grønquist og B. Yttri (2014). *Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon?* Magma, 8, s. 35–44. Hentet fra:
<https://old.magma.no/organisasjonskultur-aktivum-eller-barriere-for-radikal-innovasjon-og-transformasjon>
- Hillestad, T Yttri, B. (2016) *Hvordan kan kulturutvikling bidra til økt innovasjon og omstilling?* Magma, 7, s. 42-53. Hentet fra: <https://old.magma.no/hvordan-kan-kulturutvikling-bidra-til-okt-innovasjon-og-omstilling>
- Hofstad, E. (2019) *NSF vil forhindre kortvakter.* Hentet fra:
<https://sykepleien.no/2019/11/nsf-vil-forhindre-kortvakter> Dato:
- Ingstad, Kari (2016) *Turnus som fremmer heltidskultur* 1.utgave, 1.oppl. Norsk Forlag AS
- Jacobsen, D.I. (1998). *Motstand mot forandring. Eller: 10 gode grunner til at du ikke greier å endre en organisasjon.* Magma (1), s. 9-25. Hentet fra:
<https://old.magma.no/motstand-mot-forandring-noen-empiriske-resultater>
- Jacobsen, D. I (2014) *Organisasjonsendringer og endringsledelse.* 2. utg. 2. oppl. Bergen. Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 3.utg. Oslo. Cappellen Damm akademisk
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget
- Jakhelln, H. (2022) *Deltidsarbeid.* Store norske leksikon. Hentet fra:
<https://snl.no/deltidsarbeid>

- Johnsbråten, F.A (2020) Helse og velferd – heltidskultur i Fredrikstad. Hentet fra:
<https://ostfold.seniornorge.org/2020/helse-og-velferd-heltidskultur-i-fredrikstad/>
- Karp, T. (2014) *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk. Fagbokforlaget
- Karp, T., & Helgø, T. I. T. (2008) From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management*, 8, 85-96. Hentet fra: [doi:10.1080/14697010801937648](https://doi.org/10.1080/14697010801937648)
- Kaufmann, G., Kaufmann A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kotter, J.P. (2012) *Leading Change*. Boston. Harvard Business Review
- Kotter, J.P. (2017) *Our iceberg is melting*. London. Pan Macmillan
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (2008) *Choosing Strategies for Change*. Harvards Business Review
- Krogstad, S. (2021) *Retten til heltid må styrkes og bli reell!*
Hentet fra: <https://www.tronderdebatt.no/retten-til-heltid-ma-styrkes-og-bli-reell/o/5-122-27106> Dato: 03.04.2022
- KS (2018) *Tid for heltid* Hentet fra:
<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/heltid/film-om-heltid-i-kommunesektoren-tid-for-heltid/>
- KS (2020) *Hva hemmer og hva fremmer innovasjon?* Hentet fra:
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-for-kommunal-sektor/hva-fremmer-og-hemmer-innovasjon/>

KS (2020) Kommuner og fylkeskommuner årsverk etter heltid - deltid. Hentet fra:
<https://www.ks.no/contentassets/c2b6faa95e764ecb9206f3ed9b1b5f64/Heltid-deltid-Tabell-5-Identiske-arbeidstakere-Heltid-deltid-i-2019-og-2020.pdf>

KS (2021) Det store heltidsvalget 2021. Hentet fra:
<https://www.ks.no/contentassets/a48d9ee43d594a38bd4402d892000605/Heltid.pdf>

KS (2021) *Prosjekt Tørn: Sammen om fremtidens helse og omsorg*. Hentet fra:
<https://docplayer.me/209038975-Rapport-prosjekt-torn-sammen-om-fremtidens-helse-og-omsorg-mai-2021.html>

KS (2021) *Status kommune 2021. Der folk bor*. Hentet fra
<https://www.ks.no/contentassets/97f35c6b8a814935ad8973cfbad7df1a/Status-kommune-2021-F45.pdf>

KS (2021) *Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2021: Slik er arbeidslivet i kommunesektoren*. Hentet fra: <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/arbeidsgivermonitoren/kommunesektorens-arbeidsgivermonitor-2021-slik-er-arbeidslivet-i-kommunesektoren/>

KS (2022) *Heltids-/deltidsstatistikk*. Hentet fra:
<https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/statistikk-om-heltid--deltid/publisert-heltids-deltidsstatistikk/>

KS (2022) *Årsturnus*. Hentet fra:
<https://www.ks.no/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen/aarsturnus/>

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen. Fagbokforlaget.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3.utg. Oslo. Gyldendal akademisk

Kvålshaugen, R. & Wennes G. (2012) *Organisere og lede. Dilemmaer i praksis*. 2 utg.
Bergen. Fagbokforlaget

Lerø, Magne (2022) *Regjeringens tvangstanker om heltid*. Hentet fra:
<https://www.dagensperspektiv.no/leder/2022/regjeringens-tvangstanker-om-heltid>

Lewin, Kurt (1951) *Field Theory in Social Science*. New York. Harper and Row

Lovdata (2006) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62)
Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_15#%C2%A714-4b

Midtun, B (2019) *Med «prekesjappe» og utstrakt samarbeid går Fredrikstad foran i program heltid* Hentet fra: <https://www.f-b.no/med-prekesjappe-og-utstrakt-samarbeid-gar-fredrikstad-foran-i-program-heltid/o/5-59-1545924>

Martin, J. (1992) *Cultures in organizations - Three Perspectives*. New York. Oxford University Press

Moland L. E. & Bråthen, K. (2012). *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?*
Fafo-rapport 2012:14. Hentet fra:
https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20241.pdf

Moland L. E. & Bråthen, K. (2012). *Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune.*
Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke. Hentet fra:
https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20287.pdf

Moland (2017) *Lokalt trepartssamarbeid om utviklingsprosjekter i kommunene*. Fafo-rapport
2017:17. Hentet fra: <https://www.fafo.no/images/pub/2017/20625.pdf>

Moland. L.E., Bråthen, K. (2019) *En ny vei mot heltidskultur. Resultater fra forprosjektering i åtte kommuner og en landsdekkende undersøkelse*. Fafo-rapport 2019:15 Hentet fra:
<https://www.fafo.no/images/pub/2019/20712.pdf>

Moland, L.E., Bråthen, K. (2021) *Stillingsutlysninger, rekruttering og heltidskultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene*. Fafo-rapport 2021:25 Hentet fra:
<https://www.fafo.no/images/pub/2021/20792.pdf>

Moland L. E. & Bråthen, K. (2021) *Heltids- og deltidsansettelser i sykehusene. Om bruk av flerdelte stillinger ved Sykehuset Østfold*. Fafo-rapport 2021:01 Hentet fra:
<https://www.fafo.no/images/pub/2021/20762.pdf>

Mustaparta, U.A. (2017) *Handlingsrommet – hvilket rom er det? Et studie av mellomlederes handlingsrom i NAV*. (Masteroppgave) UIT Norges arktiske universitet. Hentet fra:
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/11198/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Nav (2021) *Nav omverdenanalyse* Hentet fra:
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nav-rapportserie/nav-rapporter/omverdensanalyse-2021> Dato: 06.03.2022

NESH (2021) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

Nilssen, V. (2012) *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo Universitetsforlaget.

Norsk sykepleierforbund (2019) *Kortvakter - kortsiktig og kvinnefiendtlig Arbeidsgiverpolitikk*. Hentet fra: <https://www.nsf.no/fylke/viken/politikk/kortvakter-kortsiktig-og-kvinnefiendtlig-arbeidsgiverpolitikk>

Norsk sykepleierforbund (2021) *Sammen for heltid*. Hentet fra:
<https://www.nsf.no/artikkel/sammen-heltid>

Norsk sykepleierforbund (2022) *Heltidsbarometer*

Hentet fra: <https://www.nsf.no/heltidsbarometer>

NOU 2021:2 (2021). *Kompetanse, aktivitet og inntektssikring— Tiltak for økt sysselsetting: 5*

Deltid. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-2/id2832582/?q=bevilget&ch=6#match_0

NSD (2022) Samtykke og andre behandlingsgrunnlag. Hentet fra:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/samtykke-og-andre-behandlingsgrunnlag/>

NTNU (2017) Organisasjonskultur for ledere.

Hentet fra: <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

Olaisen, J., Rosendahl, T., Andersen, M.K., Solstad, T.L. (2007)

Intern Kommunikasjon i endringsprosesser. Idunn, Beta 02, vol. 21, s. 45-61.

<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2007-02-04>

Purdy, J, Ansari, S. & Gray, B (2019) *Are logics enough? Framing as an Aletrnative tool for understanding institutional meaning making*. Hentet fra: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.nord.no/doi/pdf/10.1177/1056492617724233>

Regjeringen (2022) *Heltid som hovedregel i arbeidslivet*. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/heltid-som-hovedregel-i-arbeidslivet/id2895795/>

Sidorko, P. E. (2008) *Transforming library and higher education support services: can change models help?* Library Management, Vol. 29 Issue: 4/5, s.307-318. Hong Kong. Emerald Group Publishing

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01435120810869093>

Statistisk sentralbyrå (2017) Kvinner dominerer spesialisthelsetjenesten

Hentet fra: <https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/kvinner-dominerer-spesialisthelsetjenesten>

Statistisk sentralbyrå (2022) Kommune Fredrikstad (Viken)

Hentet fra: <https://www.ssb.no/kommunefakta/fredrikstad> Dato: 22.02.2022

Statistisk sentralbyrå (2022) *Kommunefakta Fredrikstad*

Hentet fra: <https://www.ssb.no/kommunefakta/fredrikstad> Dato: 22.02.2022

Statistisk sentralbyrå (2022) *Likestillingsutfordringer i deltidsarbeid og utdanningsnivå*

Hentet fra: <https://www.ssb.no/befolkning/likestilling/statistikk/indikatorer-for-kjonnlikestilling-i-kommunene/artikler/likestillingsutfordringer-i-deltidsarbeid-og-utdanningsniva> Dato: 19.02.2022

Schumacher (2022) *Hva med å øke grunnbemanningen?* Hentet fra:

<https://sykepleien.no/meninger/2022/02/hva-med-oke-grunnbemanningen>

Trøen, T. W (2019) *Stortinget - Møte torsdag den 17. januar 2019* Hentet fra:

<https://www.stortinget.no/nn/Saker-og-publikasjoner/publikasjoner/Referat/Stortinget/2018-2019/refs-201819-01-17/?all=true>

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget

Straume, K.S (2020) *Alle er for heltidskultur, men har de forstått hva det faktisk krever?*

Førstelinjlederens erfaringer med å etablere heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester. VID vitenskapelige høgskole Diakonhjemmet. (Masteroppgave)

Hentet fra: <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/2672771/MasterKathrineStraumeMAVERD2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Prestrud, I.M (2019) *En kvalitativ studie av lederes arbeid med heltidskultur i sykehus*.

Høgskolen i Innlandet. (Masteroppgave) Hentet fra: https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2623843/~%2019_05140-1%20Masteroppgave%202019%20

[%20En%20kvalitativ%20studie%20av%20lederes%20arbeid%20med%20heltidskultu
r%20i%20syke%20390980_1_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 3 utg.* Oslo. Gyldendal Norsk forlag

Tårnes, R (2019) *Slik jobber du for en heltidskultur. Fagforbundet.* Hentet fra:

[https://www.fagforbundet.no/a/282128/for-tillitsvalgte/nyhetsbrev/oss-nyhetsbrev----
arkiv/slik-jobber-du-for-en-heltidskultur/](https://www.fagforbundet.no/a/282128/for-tillitsvalgte/nyhetsbrev/oss-nyhetsbrev----arkiv/slik-jobber-du-for-en-heltidskultur/)

Zetterquist, U.E., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014) *Organisasjonsteori.* Oslo.
Capellen Damm

Vedlegg

I. NSD

NSD vurdering

Referansenummer

341402

Prosjekttittel

" Hvorfor vedvarer deltidskulturen?"

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jill Beth , jill.b.otterlei@nord.no, tlf: 75517346

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jackieline Bestil Hansen, ms.jackieline@gmail.com, tlf: 47317000

Prosjektperiode

16.08.2021 - 15.05.2022

Vurdering (1)

14.01.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 14.01.2022, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og personverntjenester. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2022.

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

behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet **DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Kontaktperson hos personverntjenester: Anne Lene L. Nymoen Lykke til med prosjektet

II. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

**“Heltidskultur hvorfor er det så vanskelig -
hva er det som gjør at deltidskulturen vedvarer?”**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hva det er som gjør at deltidskulturen vedvarer, og det er så vanskelig å få til en heltidskultur. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en del av min masteroppgave i Samfunnsvitenskap med fordypning i HR ved Nord Universitet 2021/2022. Formålet med prosjektet er å studere tema heltid og deltid i Fredrikstad kommune. De siste 30 årene har tema vært debattert og det er investert mye ressurser på å få til heltidsstillinger i Norge. Jeg ønsker å øke forståelsen for hva det er som gjør at det er så vanskelig å etablere en heltidskultur og avdekke hva det er som gjør at deltidskulturen vedvarer, når det jobbes så hardt med å få til en endring. Oppgaven vil forsøke å besvare forskningsspørsmålet:

“Hvorfor vedvarer deltidskulturen i Fredrikstad kommune?”

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i studien fordi du er ansatt i Fredrikstad kommune. Du er en leder, ansatt eller tillitsvalgt. Grunnen til at jeg ønsker å intervju deg er at jeg er interessert i din mening og ditt ståsted i forhold til problemstillingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at stiller opp på et individuelt intervju med en varighet på 45 – 60 minutter. Jeg benytter et semistrukturert intervjuguide og vil stille spørsmål knyttet til problemstillingen. Sentrale temaer er heltid, deltid, verdier, kultur og praksis.

Med tanke på pandemien vi står midt oppi ønsker jeg å foreta intervjuer på nett. Jeg er fleksibel på programmet som benyttes enten Teams, Zoom, Skype eller eventuelle andre ønsker.

Intervjuene vil bli tatt opp med lydopptak og notater, bekreftelse og samtykke til dette gjøres i forkant av intervjuets start. Informasjonen som kommer frem av intervjuene vil besvare forskningsspørsmålene.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det vil kun være prosjektansvarlig/veileder Jill Beth Otterlei samt masterstudent Jackieline Bestil Hansen, som vil ha tilgang til personopplysninger i dette prosjektet.
- Lydopptak vil bli forsvarlig lagret etter Nord Universitet sine retningslinjer. Det vil ikke fremgå navn eller kontaktopplysninger på dette lydopptaket. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data i en kryptert fil.

Du som informant vil ikke bli navngitt i teksten og er dermed anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 18.05.22. Etter endt prosjekt vil alle personopplysninger og lydopptak slettes.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord universitet masterstudent Jackieline Bestil Hansen på epost: jackieline.b.hansen@student.nord.no eller mobil: 47 31 70 00 eller Jill Beth Otterlei på epost: jill.b.otterlei@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Jill Beth Otterlei Jackieline Bestil Hansen

Prosjektansvarlig Masterstudent

(veileder)

-

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Hvorfor vedvarer deltidskulturen i Fredrikstad kommune" og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Jeg samtykker til og delta på et individuelt intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet den 15.05.22.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Samtykke kan bekrefte skriftlig via e-post:

Ved å bekrefte denne e-posten samtykker jeg til å delta på intervju som blir tatt opp på lydopptak og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet den 15.05.2022.

III. Intervjuguide

Intervjuguide

Velkommen

Intro: Først og fremst takk for at du stiller opp på dette intervjuet. Dette er min avsluttende oppgave i studiet Master i samfunnsvitenskap med fordypning i HR. Tema i dette studiet handler om heltid- og deltidspromblematikken, hvor jeg ønsker å undersøke årsaker til at deltidskulturen vedvarer i Fredrikstad kommune. Intervjuet varer i ca. 45 minutter til en time.

Hva skal intervjuet brukes til? Intervjuene skal kun benyttes til å drøfte problemstillingen, og vil ikke bli gjengitt i sin helhet i oppgaven.

Anonymitet og lydopptak: Jeg ønsker å ta opp intervjuet slik at jeg får med meg riktig informasjon. Lydopptak vil bli transkribert, deretter slettet etter at oppgaven har blitt levert inn. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet, og du trenger ikke å svare på spørsmål som du ikke ønsker å besvare. Alle respondenter vil bli anonymisert.

Samtykker du til dette?

Kjempefint, takk! Da tenker jeg vi bare setter i gang?

1. Kan du fortelle hvilken stilling du har, og hvilket ansvar det medbringer.
2. Hvor lenge har du vært ansatt i kommunen?
Hva tenker du når du hører begrepet heltidskultur?
3. Hva mener du om begrepet deltidskultur?
4. Hvorfor tenker du at kulturbegrepet blir brukt om tema?
5. Kommunen har satt heltidskultur som mål - hvordan har du blitt kjent med det?
6. Hva er din opplevelse i innføringen av å skape en heltidskultur?
7. Hvorfor tror du det er viktig å satse på heltidskultur?
 - a. Hva tror du er til årsaken til endringen?
8. Hvilke prosjekter eller arbeid er du kjent med som kommunen har satt i gang i målet om heltid?
 - a. Hva tenker du at det har bidratt til?

9. Kan du beskrive det du oppfatter å være kommunens viktigste verdier i heltidskulturarbeidet?
10. Hvordan jobber du for å skape en heltidskultur i din avdeling?
11. Hva føler du er utfordrende med arbeidet om heltidskultur?
12. I hvilken grad opplever du engasjement blant ledere og ansatte med å skape en heltidskultur?
13. Hvilke holdninger blant personalet oppleves fremmende eller hemmende for heltidsprosjektet?
14. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i din avdeling?
15. Hvilke tanker har du om det å jobbe med endring av organisasjonskultur?
16. Hva er dine tanker om det å jobbe for å endre fra en deltidskultur til heltidskultur i din kommune og din avdeling?
17. Opplever du å ha/at det er nok ressurser til å utføre nødvendige tiltak og myndighet til å gjennomføre disse i arbeidet med å skape en heltidskultur?
18. Hvilke muligheter opplever du å ha i arbeidet for å skape heltidskultur i din avdeling?
19. Hvordan opplever du forholdet mellom den kompetansen du har om endringsledelse og den endringen du skal lede i fht heltidskulturarbeid?
20. Heltidskultur – hvorfor er det så vanskelig?
21. Hva tror du skal til for å skape en heltidskultur?
22. Er det noe du ønsker å legge til om tema heltid / deltid?

Veien videre for prosjektet.

Nå vil jeg bare fortelle litt om gangen videre. Jeg vil etter møte transkribere samtalen. Det er kun relevant informasjon som vil bli gjengitt i oppgaven, disse vil bli anonymisert og til slutt slettet etter prosjektets slutt 18.05.2022. Skulle det være noe som helst tar du bare kontakt.

Tusen takk for at du ville være med på studien!

IV. Figurliste

Fig. 1. 1 Molands kvalitetsvariabler

Moland kvalitetsvariabler er forklart i delkapittel 2.3



Figur 3 Molands kvalitetsvariabler