

## Heltidskultur

En casestudie av arbeidet med økt heltidskultur i kommunal helse- og omsorgssektor

MONICA HÅLAND  
BIRTE AAGEDAL RAFOSS

VEILEDER  
Charlotte Kiland

**Universitetet i Agder, 2022**  
Fakultet for Samfunnsvitenskap  
Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Master

## **Forord**

Vi avslutter vår mastergrad i erfaringsbasert ledelse ved universitetet i Agder med denne oppgaven om arbeidet med økt heltidskultur i helse- og omsorgssektoren i en kommune i Agder. Det er interessant å se på hvordan heltidskultur fra nasjonalt hold gjennom planer og føringer kan implementeres ned i den enkelte kommune. Gjennom denne studien har vi fått mulighet til å gå i dybden og utforske det som hemmer eller fremmer en heltidskultur, og hva slags strategi kommunen vi har valgt å se nærmere på har hatt i forhold til dette.

Parallelt med vårt studie ved UiA har vi arbeidet som mellomledere i kommunal sektor innen helse- og omsorg. Lederstudiet ved UiA har inspirert og utfordret oss i det daglige arbeidet. Vi opplever det har vært spennende og givende å søke ny kunnskap, og har erfart at studiet har vært lærerikt, relevant og nyttig for oss i vårt arbeid.

Et langt løp mot en mastergrad er forhåpentligvis i mål, og studiet avsluttes med denne oppgaven. Vi vil rette en stor takk til UiA for et interessant og utviklende studie, og vi vil spesielt takke Charlotte Kiland for motiverende, konstruktiv og støttende veiledning gjennom arbeidet med denne oppgaven.

Vi vil også takke våre informanter i denne studien som stilte velvillig opp.

Til slutt vil vi takke de rundt oss for tålmodigheten, og arbeidsgiver for muligheten til å gjennomføre dette studiet.

Farsund, 15. juni 2022

Birte Aagedal Rafoss og Monica Håland

## **Sammendrag**

Hensikten med denne studien er å se på hvilke faktorer som fremstår som viktige ved lokal iverksetting av nasjonale føringer og politikk, knyttet til utviklingsarbeid med økt heltidskultur innen helse- og omsorgssektor på kommunalt nivå. Oppmerksomheten dreies mot hvordan en kommune og lokale beslutningstakere har arbeidet med fokus på strategi, struktur og ledelse i kommunen fra 2012 til 2022.

Som forskningsstrategi for å studere problemstillingen, har vi basert datainnsamlingen på et kvalitativt design, der casestudie benyttes. Metoden for innhenting av data er kvalitativt forskningsintervju. Det strategiske utvalget av informanter er nøkkelpersoner med ulik hierarkisk plassering i organisasjonen.

Funn i studien viser at kommunen i stor grad har forankret nasjonale mål om heltid i lokale strategiske planer innen helse- og omsorgssektoren, og at et målrettet kontinuerlig og langsiktig utviklingsarbeid har blitt etablert uten tidsrammer. Våre analyser viser at teori om det instrumentelle perspektivet har sterk forklaringskraft i utviklingsarbeidet. Verktøy knyttet til rekrutteringsprosesser og bruk av årsturnus har hatt stor betydning for endringer og resultater. Målrettet ledelse og partsamarbeid trekkes frem som avgjørende. Selv om det er ulike oppfatninger av begrepet heltidskultur, og målene om heltid ikke er klart definert, så har retningen om økt heltid vært tydelig og styrende for beslutningstakerne.

Til tross for at kulturelle trekk ved lokalsamfunnet har virket hemmende, har kulturen endret seg over tid i retning av et ønske om økt heltid i tråd med det institusjonelle perspektivet. Teori om institusjonelt entreprenørskap er i tråd med et interessant funn om at to personer trekkes frem som sterke pådrivere og ambassadører i utviklingsarbeidet med økt heltid. De har funnet og benyttet flere handlingsrom, slik at de har påvirket forankring og struktur i organisasjonen, og oppfatninger av heltid i kommunen og i lokalsamfunnet for øvrig. Funn viser at det er et uutnyttet potensial for å drive utviklingsarbeid med økt heltidskultur ved ytterligere forankring og samarbeid på tvers av sektorer.

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning .....	6
1.1	Presentasjon av tema .....	6
1.2	Presentasjon av problemstillingen .....	8
1.3	Nasjonale ambisjoner om heltid i arbeidslivet .....	9
2	Teoretisk rammeverk .....	12
2.1	Det instrumentelle perspektivet .....	12
2.2	Det institusjonelle perspektivet .....	16
2.3	Teori om institusjonelt entreprenørskap .....	18
3	Metode .....	22
3.1	Vitenskapsteoretisk tilnærming .....	22
3.2	Valg av design og metode .....	23
3.3	Begrunnelse for valg av case .....	23
3.4	Begrunnelse for utvalg av informanter .....	24
3.5	Kvalitative forskningsintervju som datainnsamlingsmetode.....	25
3.6	Datainnsamlingsprosessen.....	27
3.6.1	Rekruttering av informantene.....	27
3.6.2	Gjennomføringen av selve intervjuene.....	27
3.7	Analysestrategi og analyseprosess.....	28
3.8	Forskningsetiske vurderinger .....	31
3.9	Kritiske refleksjoner .....	32
4	Empiri - presentasjon av funn .....	34
4.1	Arbeidet med økt heltidskultur fra 2012 til 2022 i kommunen .....	34
4.2	Betydningen av nasjonale politiske føringer, strategi og forankring, mål og ambisjoner .....	37
4.3	Forståelsen av heltidskultur, beskrivelse av dominerende holdninger og viktige utfordringer i utviklingsarbeidet .....	42
4.4	Beskrivelse av nøkkelpersoner og de viktigste aktørene og deres handlingsrom .....	46
4.5	Forståelsen av de viktigste tiltakene og verktøyene, ledelse og samarbeid.....	48
4.6	Beskrivelse av positive og negative erfaringer med arbeidet med heltidskultur .....	53
4.7	Hovedfunn empiri.....	57
5	Drøfting av funn.....	58
5.1	Oppfattelse av heltidskultur som utviklingsarbeid i kommunal helse- og omsorgssektor.....	58
5.2	Betydningen av aktørenes handlingsrom.....	67
5.3	Betydningen av institusjonelle entreprenører i utviklingsarbeidet med heltidskultur.....	74
6	Konklusjon.....	79

Litteraturliste .....	83
Vedlegg .....	87
Vedlegg 1: Meldeskjema for behandling av personopplysninger .....	87
Vedlegg 2: Informasjonsskriv .....	91
Vedlegg 3: Intervjuguide .....	95

# 1 Innledning

## 1.1 Presentasjon av tema

I helse- og omsorgssektoren legges det hvert år ned store ressurser i faglig utviklingsarbeid. Noe av dette arbeidet er helt lokalt i hver enkelt enhet, mens andre satsinger er kommunale, regionale, nasjonale eller globale. Felles for dem alle er at de har som mål å endre og bedre praksis i forhold til ulike områder.

Tematikken i dette studiet omhandler arbeidet med å øke andelen av heltidsansatte i kommunal helse- og omsorgssektor. Den offentlige debatten omkring heltid i kommunal tjenesteyting har foregått i mange år. Det siste tiåret har de nasjonale ambisjonene om å øke omfanget av heltidsansatte i denne sektoren tiltatt. Den første heltidserklæringen «Det store heltidsvalget» fra 2013 ble fornyet i 2018. Partene var KS, Delta, Norsk sykepleierforbund og Fagforbundet, og de forpliktet seg til å jobbe videre med å skape en såkalt «heltidskultur» i kommunene (Ingelsrud & Falkum, 2019, s. 4). Sentrale forskningsbidrag på feltet viser at debatten om heltid har handlet mye om uønsket deltid. I en rapport av Fafo i 2012, «*Frivillig deltid- en privatsak?*», fremkommer det at ca. 80 prosent av deltidsarbeidet foregår på frivillig basis (Nicolaisen & Bråthen, 2012, s. 6). De viser til at deltidsarbeid har konsekvenser både for den enkelte i forhold til økonomisk selvstendighet, og for samfunnet i forhold til tilgang på arbeidskraft, samt likestilling mellom menn og kvinner. De sier at det likevel ikke er den uønskede deltiden som utgjør arbeidskraftpotensialet, men de som jobber frivillig deltid. Det har blitt utført ulike undersøkelser for å finne ut av årsakene til hvorfor mange ønsker å jobbe deltid, om det er faktorer knyttet til privatlivet, strukturelle forhold på jobben, eller i samfunnet for øvrig som ligger til grunn for dette (Nicolaisen & Bråthen, 2012, s. 6).

Et viktig overordnet funn i AFI- rapport 4/ 2014, er at deltid i liten grad er et spørsmål om tid. De fant ut at kvinners deltidsvalg ikke kan avgrenses til et spørsmål om tid målt i arbeidstimer, men at det handler om kjønnsroller, helse, kultur, penger og ansvar (Egeland & Drange, 2014, s. 69).

Fafo gjorde en undersøkelse på oppdrag for KS i 2012: «Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?». Hovedfunnet deres var at den typiske kommune hadde langt færre heltidsansatte enn antatt. De redegjør for hvorfor kommuner bør få flere heltidsstillinger, og viser til eksempler på enkelttiltak som har hatt god effekt, hindringer som gjør det vanskelig, og hvilke muligheter kommunen har for å legge til rette for at flere skal jobbe i fulle stillinger (Moland & Bråthen, 2012, s. 5). I undersøkelsen trekker de frem momenter som ansatte selv oppgir som begrunnelse, og opplever som hindringer i forhold til å øke sine stillinger. De

skriver at ansatte sier at de ønsker mer fritid, at de ikke får tilbud om større stillingsprosent, at arbeidet er for slitsomt til å jobbe fullt, og at omsorgsforpliktelser og helsemessige årsaker har betydning. Det ledere trekker frem som hindringer, er at ansatte ikke ønsker å jobbe mer, spesielt ikke i helger. Ansatte ønsker ikke å jobbe flere steder, eller med andre oppgaver. I tillegg opplever ledere motstand mot langvakter fra fagbevegelsen, rigid arbeidsmiljølov og lite koordinert personalpolitikk. Moland og Bråthen opplevde også arbeidsgivere som fremstod avmektige, grunnet hindringer knyttet til presset økonomi, at de ble stoppet av arbeidstidsreguleringer og motvillige ansatte. Muligheter som trekkes frem er at kommuner med høy gjennomsnittlig stillingsprosent har prøvd ut flere tiltak knyttet til blant annet ulike turnusordninger, som helgeturnus, langturnus, økt grunnbemanning og arbeid på tvers. Moland og Bråthen fant også at tiltak som ikke hadde vært vellykkede, ofte kunne forklares med et svakt forarbeid fra arbeidsgivers side. Det har manglet tydelige mål og forankring, og deltidspromatikken har ikke inngått i overordnede utviklings- og kompetansestrategier i den enkelte kommune, noe som igjen gir utfordringer med å få med seg tillitsvalgte og ansatte.

I NOU 2022: 4; Grunnlaget for inntektsoppgjørene 2022, trekkes det frem at deltid fortsatt er dominerende for ansatte innen helsetjenester i kommunene. Forskjell i lønn mellom deltidsansatte og heltidsansatte knytter seg til faktorer som yrke, stilling, utdanning og alder, og en stor andel unge deltidsansatte kan bidra til forskjellen i gjennomsnittslønn mellom heltids- og deltidsansatte (NOU 2022: 4, kap. 2.6).

Et faktum som FHI viser til i en folkehelse rapport oppdatert høsten 2021 knyttet til endringer i befolkningen i Norge, er at det stadig blir flere eldre og innvandrere i den norske befolkningen, at fruktbarheten har falt, og at det har vært store endringer i hvilke typer husholdninger innbyggerne bor i de siste tiårene. Blant hovedpunktene FHI trekker frem er at befolkningen i Norge fortsetter å øke, at andelen eldre har økt og vil fortsette å øke i årene som kommer, og at mange distriktskommuner opplever befolkningsnedgang. De skriver at det har vært en økning i andel eldre de siste årene, etter en lang periode med stabil andel eldre over 67 år. De skriver videre at de i alderen 67 og over nå utgjør nesten 16% av befolkningen, og at det skyldes at fødselskullene som har nådd 67 års alder de siste årene er relativt store, at det har vært fallende dødelighet, altså lengre levealder. FHI konkluderer med at dette fører til økte helseutfordringer. Rapporten bekrefter at det er behov for at det gjøres tiltak for å sikre gode tjenester til en aldrende befolkning, og at det er et stort behov for arbeidskraft innen helse- og omsorg i tiden fremover (FHI, 2021).

Behov for god ledelse på alle nivå trekkes frem som avgjørende i Regjeringens plan for omsorgsfeltet (2015-2020). Ledere innen helse- og omsorgstjenester har fått et samfunnsoppdrag med å forvalte og lede tjenestene slik at samfunnets mål med tjenestene i størst mulig grad nås. De skriver videre at å være leder i helse- og omsorgssektoren er utfordrende, og at tjenestene utøves i komplekse organisasjoner, noe som stiller høye krav til lederskap, fagkompetanse, tverrfaglig samarbeid og samspill med andre aktører. De formidler at det er få ledere i denne sektoren, sett i forhold til størrelse og kompleksitet, og at lederansvar forutsetter formelle muligheter og virkemidler til å utøve ledelse. De skriver videre at dersom tjenestene skal ivareta økte forventninger og nye oppgaver, må det satses offensivt for å styrke lederskapet, øke ledertettheten og utvikle lederrollene i tjenestene (Omsorg 2020, 2015, s. 35).

Mye av forskningen som er gjennomført i en norsk kontekst knyttet til heltidskultur består av kartlegginger og kunnskapsoppsummeringer. Hensikten med denne studien er å øke kunnskapen om hvordan en nasjonal ambisjon om økt heltidskultur gripes an og håndteres på et operativt nivå i kommunene. Det er en kunnskap som antas å være av stor relevans for kommunene, både på et overordnet politisk og administrativt nivå, for ledere på ulike nivå, for tillitsvalgte og for den enkelte arbeidstaker.

## **1.2 Presentasjon av problemstillingen**

I denne studien undersøkes følgende problemstilling:

«Hvilke faktorer fremstår som særlig viktige i arbeidet med økt heltidskultur i kommunal helse- og omsorgssektor?»

Problemstillingen i denne studien avgrenses empirisk til en casestudie av en typisk mellomstor kommune i Agder. Casekommunen er trukket frem nasjonalt som en foregangskommune i dette arbeidet, noe som i seg selv gjør den interessant å undersøke. Sammenlignet med andre kommuner i landet, har kommunene i Agder særlig mange deltidsansatte i helse- og omsorgssektoren. I følge KS sin oversikt over andel heltidsansatte innen helse- og omsorg for turnusansatte fordelt etter fylke, er det kun to andre fylker som har lavere andel heltidsansatte enn Agder har pr 1.12.2021. De to fylkene med lavest andel heltidsansatte ligger på 24 % heltid, mens Agder ligger på 26% og Oslo ligger på hele 48% andel heltidsansatte i turnusarbeid innen helse og omsorg (KS/PAI, 2021). Det gjør en foregangskommune i denne regionen særlig interessant å studere empirisk. For å besvare



problemstillingen har vi utarbeidet konkrete forskningsspørsmål under hvert delkapittel i teoridelen.

### **1.3 Nasjonale ambisjoner om heltid i arbeidslivet**

Lov om folkehelsearbeid trådte i kraft i 2012, og formålet med loven var å bidra til en samfunnsutvikling som fremmer folkehelse, og utjevner sosiale helseforskjeller, at langsiktige og systematiske tiltak skulle settes i verk på både statlige, fylkeskommunale og kommunale nivå. I følge denne loven skulle folkehelsearbeidet fremme befolkningens helse, trivsel, gode sosiale og miljømessige forhold, samt bidra til å forebygge psykisk og somatisk sykdom, skade og lidelse. Tiltakene som trekkes frem er blant annet knyttet til oppvekst- og levekårsforhold som bolig, utdanning, arbeid, inntekt, fysiske og sosiale miljøer, med mål om å fremme helse og forebygge sykdom (Folkehelseloven, 2012).

Også i global sammenheng har fokuset på å fremme helse og likestilling vært sentrale områder. Regjeringen viser til viktigheten av globalt internasjonalt helsesamarbeid, med formål om å bidra til å løse helseutfordringer som ikke stopper ved grensene. Samarbeidet skal fremme og ivareta norske helseinteresser, bidra til gode fellesskapsløsninger og sikre at nasjonale tiltak utvikles i sammenheng med verden omkring oss (Regjeringen, 2022).

Regjeringen skriver i forhold til internasjonalt helsesamarbeid at Verdens helseorganisasjon (WHO), som er FNs særorganisasjon for helse, arbeider for at alle folk skal ha den beste helsetilstanden som er mulig å oppnå. De presenterer WHO sin definisjon av helse som en tilstand av fullstendig fysisk, psykisk og sosialt velvære, og ikke bare fravær av sykdom eller lidelser (Regjeringen, 2022).

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene innen 2030. Et av målene er å sikre god helse og fremme livskvalitet for alle, uansett alder. Et annet mål er likestilling mellom kjønnene, å oppnå likestilling og styrke jenters og kvinners stilling i samfunnet. FN-Sambandet skriver at det er bevist mange ganger at politisk, økonomisk og sosial likestilling mellom kjønnene, bidrar til en positiv utvikling på alle plan, at likestilling er et gjennomgående tema i bærekraftmålene og helt essensielt for å kunne nå FNs bærekraftsmål innen 2030 (FN-Sambandet, 2022).

Regjeringen viser i Perspektivmeldingen 2021 til at internasjonale utviklingstrekk, både globale utfordringer og løsninger, vil få betydning for norsk økonomi, og at verden står overfor en rekke utfordringer som krever at land finner sammen om gode felles løsninger (Meld. St. 14 (2020-2021), kap 1.2). De trekker frem at høy arbeidsinnsats sikrer verdiskaping

og velferd, at en stor og kompetent arbeidsstyrke bidrar til økonomisk vekst og gjør velferdsordningene lettere å finansiere. De presiserer at å investere i mennesker er lønnsomt for samfunnet. Regjeringen er tydelig på at økt arbeidsinnsats er deres hovedstrategi for å møte de langsiktige utfordringene, at høy sysselsetting er en forutsetning for å nå bærekraftmålene om redusert inntektsulikhet, og for å fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst. Videre skriver de at sysselsettingen i Norge er relativt høy i en internasjonal sammenligning, og at utviklingen har vært svakere hos våre naboland de siste ti årene. Videre trekker de frem at sysselsettingsandelen blant norske kvinner fortsatt ligger i tetsjikke internasjonalt, men at økningen i sysselsetting blant kvinner har flatet ut. De skriver at arbeidstiden er kortere i Norge enn i mange andre land, at det i Norge er generøse permisjonsordninger, lengre ferie, høyere sykefravær og høyere deltidsandel. Videre trekkes det frem i denne Perspektivmeldingen at Norge har den høyeste andelen av befolkningen på helserelevante ytelser blant OECD-landene. OECD, The Organization for Economic Co-operation and Development, er en internasjonal organisasjon for økonomisk samarbeid og utvikling med 38 medlemsland. OECD formidler at de fokuserer på å bygge bedre politikk for å forbedre morgendagens verden. Deres mål er å utforme politikk som fremmer velstand, likhet, muligheter og velvære for alle. Sammen med myndigheter, beslutningstakere og innbyggere jobber de med å etablere evidensbaserte internasjonale standarder og finne løsninger på en rekke sosiale, økonomiske og miljømessige utfordringer, med fokus på utveksling av erfaringer, og deling av beste praksis og råd om offentlig politikk (OECD, 2022).

Internasjonale mål og satsingsområder finner man igjen i regjeringens politikk og nasjonale strategier. Videre i regjeringens perspektivmelding (2021) står det at en politikk for å mobilisere mer arbeidskraft vil kunne bidra til mer deltidsbruk, og at det er viktig å bekjempe ufrivillig deltid og legge til rette for en heltidskultur der deltid er utbredt i dag. De presiserer at heltidskultur vil bidra til at potensialet i arbeidsstyrken utnyttes best mulig, og at det har stor betydning for verdiskapningen og bærekraften i offentlige finanser (Meld. St. 14 (2020-2021), kap 1.4). Ved presentasjon av strategier for bærekraftige offentlige finanser, viser de til at bedre ressursbruk og omprioriteringer innenfor budsjettene må til for at vi kan fortsette å utvikle velferdssamfunnet. Bedre ressursbruk trekkes frem som et av tre fundament i regjeringens strategier for bærekraftige statsfinanser. De presenterer tall som viser at dersom hver fjerde som jobber deltid i dag kom over i heltidsstilling, ville det tilsvart en økning i sysselsettingen på om lag 70 000 personer i kommende tiårsperiode, noe som ville styrket handlingsrommet i budsjettet med 30 milliarder kroner om ti år (Meld. St. 14 (2020-2021),

kap 1.8). Utdanning og kompetanse presiseres som regjeringens viktigste svar på sysselsettings- og inkluderingsutfordringene.

I januar 2022 gikk regjeringen ut med en pressemelding med overskriften «Heltid som hovedregel i arbeidslivet». Her foreslår regjeringen å styrke retten til heltid ved å lovfeste en heltidsnorm, og innføre dokumentasjonskrav ved ansettelse i deltidsstillinger. De vil gi deltidsansatte fortrinnsrett til ekstravakter, og skriver at heltid skal være hovedregelen i norsk arbeidsliv. Videre konkretiserer de at dersom arbeidsgivere ønsker å benytte deltid i stedet for heltid, skal behovet for dette dokumenteres og drøftes med de tillitsvalgte. Regjeringen skriver at andelen av deltid blant de som jobbet turnus i helse- og omsorgssektoren i 2020, var på over 70 prosent. De presiserer at heltidskultur er viktig både for at arbeidsfolk skal ha en lønn å leve av, og er viktig også i et samfunnsøkonomisk perspektiv, at heltidsstillinger er viktig for arbeidstakernes medvirkning, trygghet og forutsigbarhet. Forslaget presenteres av regjeringen som en viktig likestillingssak, siden ufrivillig deltid og manglende heltidskultur er et stort problem som rammer særlig kvinner (Regjeringen, 2022).

Arbeids- og inkluderingsdepartementet la frem forslaget til to endringer i arbeidsmiljøloven § 14-3 for å styrke deltidsansattes fortrinnsrett i et høringsnotat datert 17.01.2022, med høringsfrist 19.04.2022. De skriver at deltidsandelen i Norge ligger på 25% og er på nivå med andre skandinaviske land, men at vår deltidsandel i Norge er høyere enn EU-gjennomsnittet som er på 19%. Videre presenterer de tall fra 2020 som viser at deltid er utbredt i helse- og sosialtjenester, og trekker frem at 67% av stillingene i 2020 var deltidsstillinger i helse- og omsorgsnæringene i fylkeskommunene og kommunene. En del av de deltidsansatte hadde flere deltidsstillinger. De skriver at spesielt noen yrker bidrar til økt deltidsandel innen helsesektoren, og viser til at blant pleiemedarbeidere jobber hele 91% i deltidsstillinger. Blant hjelpepleiere jobber 74% deltid, og blant sykepleiere er deltidsandelen på 53%. De viser til at det har vært et økende fokus på deltidsproblematikken innen helsesektoren som har bidratt til at situasjonen har endret seg noe. De skriver at i 2014 var andelen heltidsansatte blant de som jobbet turnus i helse- og omsorgstjenestene 20%, mens den i 2020 var økt til 28%, og at andelen kvinner som jobber deltid er betydelig høyere enn blant menn. Regjeringen skriver her at omfanget av deltidsstillinger innen denne sektoren, kan ha negativ påvirkning på arbeidsmiljø, rekruttering til viktige stillinger, kontinuitet og kvalitet i arbeidet (Høringsnotat, 2022, s. 5).

De vil også innføre en ny bestemmelse i arbeidsmiljøloven § 14-1b som lovfester en heltidsnorm, ved å fastslå at hovedregelen i norsk arbeidsliv er ansettelse i heltidsstillinger.

De presiserer at regjeringen sammen med partene i arbeidslivet vil jobbe aktivt for å bygge heltidskultur i alle deler av arbeidslivet og styrke retten til heltid i loven. De slår altså i 2022 et slag for å «gjennomføre et heltidsløft» i tett samarbeid med kommuner, helseforetak og partene i arbeidslivet, blant annet ved å stimulere til lokalt partssamarbeid om heltidskultur, spre kunnskap om lokale løsninger som har vært vellykkede, og sette av midler på statsbudsjettet for å gjennomføre lokale tiltak for å redusere deltidsarbeid. De poengterer at heltidskultur er viktig for den enkeltes mulighet til å forsørge seg selv, og at økt arbeidsinnsats er en viktig strategi for å møte langsiktige samfunnsutfordringer. De poengterer at det er behov for tiltak som fremmer heltid, styrker heltidskulturen og gir økt tilgang til større stillinger (Høringsnotat, 2022, s. 3).

## **2 Teoretisk rammeverk**

Studien tar utgangspunkt i tre teoretiske bidrag som samlet antas å kunne bidra til å forstå hvordan arbeidet med den nasjonale ambisjonen om økt heltidskultur håndteres og spilles ut i en kommunal kontekst. Først presenteres to konkurrerende perspektiv. Det første perspektivet, det instrumentelle, vektlegger betydningen av rasjonelle aktører og formålsrasjonelle handlinger. Det andre perspektivet, det institusjonelle, vektlegger betydningen av determinerende strukturer der normer, verdier, kultur og innarbeidede praksiser reduserer betydningen av aktørens rolle. Det tredje bidraget, teorien om institusjonelt entreprenørskap, forener på mange måter de to konkurrerende perspektivene, og fremhever betydningen av at aktøren opererer innenfor noen strukturer som begrenser handlingsrommet. Teorien åpner for at aktører kan komme til å spille en viktig rolle i endrings- og utviklingsprosesser, også innenfor rammen av institusjonaliserte kontekster.

### **2.1 Det instrumentelle perspektivet**

Det instrumentelle perspektivet «ser på organisasjoner som redskap eller verktøy som står til disposisjon for lederne» (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2004, s. 13). Christensen et al. skriver at den formelle organisasjonsstrukturen innehar en rasjonalitet som begrenser den enkeltes handlingsvalg, og at bestemte mål og verdier realiseres gjennom kapasitet som skapes. Fremtidige konsekvenser av handlinger som utføres forsøker man å forutsi basert på en mål-middel-rasjonalitet. I et slikt perspektiv er målene formulert av lederne eller gitt utenfra. Politikk handler da om å lete etter nyttige virkemidler som medfører at målene nås.

Rasjonell tilpasning til nye mål, nye styringssignaler eller skiftende ytre krav, bidrar til endringer i organisasjonen (Christensen, et al., 2004, s. 14). Det er en rekke oppgaver som det er behov for at offentlige organisasjoner utfører. Basis i dette perspektivet er at organisasjonene oppfattes som redskap eller instrumenter som eksisterer for å oppnå mål som blir sett på som viktige i samfunnet. De offentlige organisasjonene og deres ansatte tilstreber å utføre oppgavene sine ved å handle formålsrasjonelt, slik at resultatene av handlingene blir slik man ønsker. Organisasjonene gjør en vurdering av alternativer som de opplever at de har, vurderer virkemidler med fokus på konsekvenser de kan se for seg i forhold til fastsatte mål, og foretar valg mellom deres alternativer. Slik tilstreber de gjennom disse valgene å oppnå de effektene som ønskes. Organisasjonsstrukturen kan også være utformet basert på mål-middel-vurderinger som påvirker medlemmenes handlemåter knyttet til hvordan oppgaver utføres. Det at organisasjoner ses på som instrumenter har røtter tilbake i tid i studier av organisasjoner (Christensen et al., 2004, s. 30).

I denne studien ser vi på om mål om økt heltid har vært strategisk forankret i planverk i casekommunen. Vi belyser relevant teori knyttet til strategi som retning og struktur som redskap. Strategi er et virkemiddel for å oppnå mål og er beskrevet og definert av flere. Kaufmann & Kaufmann skriver at strategi og mål er «planlegging av fremtidig ønsket tilstand» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 66). Vi opplever at Bryson sin definisjon konkret beskriver hva strategi er: «A strategy is defined as a pattern of purposes, policies, programs, actions, decisions, or resource allocations that define what an organization is, what it does, and why it does it» (Bryson, 2004, s. 201). Her trekkes det inn at mål, retningslinjer, beslutninger, handlinger og fokus på ressursfordeling er av stor betydning for hva en organisasjon gjør og hvorfor den gjør det. Mål i formelle organisasjoner kan ifølge Christensen et al. defineres som «begreper om eller definisjoner av noe man ønsker å oppnå eller realisere i framtiden» (Christensen et al., 2004, s. 88). De skriver videre at det er veldig typisk for offentlige organisasjoner at de generelt har komplekse og vage mål, og at de ønsker å prioritere mange aktiviteter samtidig. Mål kan være uklare fordi de er ment å være uklare, noe som kan virke konfliktdempende, bygge bro mellom interessen motsetninger og gi ledere fleksibilitet knyttet til iverksetting (Christensen et al. 2004, s. 96).

I det instrumentelle perspektivet er den underliggende handlingslogikken en konsekvenslogikk, og en antagelse om formålsrasjonelle handlinger. Organisasjoner har mål, noe man ønsker å oppnå eller realisere i framtiden. Før mål er nådd har man en opplevd avstand mellom det man ønsker og den virkeligheten man opplever å ha. Slike avstander kan oppleves både i organisasjonen og i organisasjonens omgivelser. Disse utfordringene eller

problemene tilstreber man å løse ved å utføre handlinger som bidrar til å redusere eller fjerne denne avstanden, også kalt formålsrasjonelle handlinger.

Når en organisasjon gjennomfører formålsrasjonelle handlinger, er prosessen slik at man først setter fokus på mål man ønsker å oppnå og på avstanden man har frem mot å nå målet. Man vurderer så alternativer man har til handlinger som kan være mulige å utføre. Ved slike vurderinger fokuserer man på fremtidige konsekvenser som kan følge ved valg av de ulike alternativene, og man foretar en vurdering av hvor sannsynlige disse konsekvensene er ut fra eventuelle alternative valg. Deretter tas valg i tråd med regler organisasjonen har angående beslutninger. Organisasjonen tar valg om handlinger ut fra forventede konsekvenser i forhold til måloppnåelse. Handlingene preges av å samsvare med en konsekvenslogikk der rasjonelle kalkulasjoner om mulige konsekvenser legges til grunn for organisasjonens valg av handlinger. Fullstendig formålsrasjonalitet har en organisasjon når den har klare og konsistente mål, oversikt over alle alternativene og full innsikt i de konsekvensene alternativene har i forhold til stor grad av måloppnåelse. Christensen et al. trekker frem at begrenset rasjonalitet er mer vanlig i komplekse offentlige organisasjoner som har mange hensyn å ta, og informasjon om konsekvenser er ufullstendig (Christensen et al., 2004, s. 32-33). Etablerte rutiner i organisasjonen gir føringer for hvordan oppgaver skal utføres (Christensen et al., 2004, s. 38).

I en konsekvenslogikk er det flere elementer som inngår i handlingene. I en formell organisasjonsstruktur består strukturen av regler for hvem som bør eller skal utføre ulike oppgaver, og hvordan disse oppgavene bør eller skal utføres. I en stor organisasjon kan organisasjonsstrukturen ha en byråkratisk organisasjonsform der hierarki, arbeidsdeling og rutiner er sentrale innslag. I store organisasjoner kan også koalisjoner med ulike interesser og mål bli synlige. Selv om en enhet handler formålsrasjonelt er organisasjonens resultater avhengig av hvilke ressurser som er tilgjengelige i ulike deler av organisasjonen.

Organisasjoner må forholde seg til sine omgivelser. I noen tilfeller kan en organisasjon, eller en underenhet i en organisasjon, ha inngått koalisjoner med andre organisasjoner i omgivelsene. Det kan i noen tilfeller medføre at man i egen organisasjon må ta hensyn til hva andre organisasjoner gjør, og en organisasjon kan i noen tilfeller være avhengig av handlinger i andre organisasjoner for å kunne oppnå sine mål. Med utgangspunkt i et instrumentelt perspektiv, vil styring i organisasjoner kunne skje ved at man utformer organisasjonsstrukturen samtidig som man tar hensyn til sine omgivelser. Styring kan også skje gjennom formålsrasjonelle handlinger innenfor organisasjonens struktur og rammer. Ledelsen i organisasjonen kan i ulik grad påvirke eget handlingsrom, og i noen tilfeller andres

rom for handling, og til en viss grad ha evne til rasjonelt å påvirke både politikk og sosial kontroll i og utenfor organisasjonen (Christensen et al., 2004, s. 31).

Vi vil belyse teori knyttet til hvordan lederes og ansattes atferd påvirkes. Bolman og Deal presenterer de fire fortolkningsrammene struktur, HR, politikk og symboler, og definerer en fortolkningsramme som «en mental modell – et sett av ideer eller antakelser – som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt terreng». De sier at målet ved lederkompetanse innen fortolkningsrammer er å ha fortløpende ekspertise, kunnskap som lar deg tenke underveis, slik at du enkelt navigerer i organisasjoner. Ved å ta et raskt blick vet du automatisk hvor du er, tar fortløpende beslutninger, og vet hva du må gjøre i neste øyeblikk (Bolman & Deal, 2018, s. 38). Vi trekker i hovedsak frem «Den Strukturelle rammen» som grunnleggende ved utforming av struktur som passer til organisasjonens strategier og oppgaver (Jacobsen, 2015, s. 9). Med bakgrunn i Bolman og Deals teori om struktur og strategi, ser vi på arbeidet i kommunen med heltidskultur, hvordan ledere og ansattes atferd påvirkes. I den strukturelle rammen er roller, mål, strategier, politikk, teknologi og omgivelser sentrale begreper. Det trekkes frem at grunnleggende ledelsesutfordringer knyttet til den strukturelle rammen er å forme strukturen etter oppgaver. Bolman og Deal fremhever hvordan den strukturelle utformingen avhenger av summen av de forholdene som vedrører organisasjonen. De beskriver strukturelle endringer og omlegginger, samt alternativer, når nye omstendigheter krever strukturelle omlegginger (Bolman & Deal, 2018, s. 72). Interessant for oss i vår studie er deres bilde av en velutviklet organisatorisk struktur. De presiserer at den har en «klar strategi, fokus på oppdraget, veldefinerte roller og koordinering styrt fra toppen». De sier at den riktige kombinasjonen av mål, roller, relasjoner og samordning er avgjørende for hvor prestasjonssterk en organisasjon blir, og at «Den rette strukturen verner mot risikoen for at menneskene i organisasjonen, uansett hvor dyktige de er, kan bli forvirret, ineffektive, likegyldige og negative» (Bolman & Deal, 2018, s. 74-75). De presiserer helt enkelt at en god strategi må være spesifikk nok til å vise retning, men også elastisk nok til å kunne tilpasses skiftende omstendigheter (Bolman & Deal, 2018, s. 79).

Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet reiser vi følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan har nasjonale politiske føringer påvirket utviklingsarbeidet med økt heltidskultur?
- Hva slags tidsperspektiv har man på arbeidet med økt heltidskultur, kontinuerlig eller tidsbegrenset?
- Hvordan er utviklingsarbeidet med økt heltidskultur organisert, og hvilke rammebetingelser trekkes frem som viktige hemmere og fremmere?

- Hvordan er arbeidet om økt heltid forankret politisk og administrativt? Er forankringen innlemmet i kommunale planer og strategier?
- Har kommunens satsing med fokus på strategi, mål og struktur vært nyttig for å lykkes med høyere grad av heltid?

## **2.2 Det institusjonelle perspektivet**

I dette perspektivet trekkes det frem at organisasjonene har egne institusjonelle regler, verdier og normer som påvirker beslutningsadferden i organisasjonen. Christensen et al. skriver at i et slikt perspektiv vil ulike styringssignaler fra ledere ikke nødvendigvis medføre at organisasjonen helt uproblematisk tilpasser seg. De beskriver de to perspektivene, kulturperspektivet og myteperspektivet. Begge disse perspektivene baseres på «en logikk om det passende», altså at handlinger baseres på erfaringer om hva som har fungert bra tidligere, eller hva som ses på som akseptabelt og rimelig av handlinger innenfor organisasjonen. Politikk i et institusjonelt perspektiv handler om å danne meninger og oppdage mål, og åpner for en gradvis intern utvikling av målene. Organisasjonene ses her på som robuste og trege. Endringer skjer ved gradvise tilpasninger, eller som brudd på lengre stabile perioder uten endringer (Christensen et al., 2004, s. 13-14).

Baldersheim og Rose (2014) trekker frem at tidlig institusjonell teori er at innarbeidede tankesett og verdier over tid vil gi organisasjonen en identitet eller karakter, som ikke lett kan påvirkes gjennom formelle organisasjonsendringer. Det er denne formingen av personlighet de kaller institusjonalisering. De viser til at Selznick (1949, 1984) så på organisasjoner som var gjennomsyret av verdier som problematiske, fordi de tok fokuset bort fra de opprinnelige målene. Forsøk på å reorganisere ovenfra og ned vil ofte slå feil, fordi de gjerne ikke samsvarer med etablerte oppfatninger og handlemåter. De trekker også frem at organisasjoner kan forstås som små minisamfunn, hvor organisasjonsmedlemmene utvikler felles tolkninger og situasjonsforståelser som de handler ut fra. Det er ikke formelle regler alene som styrer, men også en uformell og ofte ordløs form for samordning. Disse vanene og rutinene medlemmene utvikler, kan i større eller mindre grad bygge opp under de formelle strukturene. Dersom ikke formelle strukturer og rutiner gir gode nok resultater, skapes gjerne nye og uformelle improvisasjoner, som kan utvikles til nye rutiner. Disse blir sjelden en del av de formelle strukturene. Det fører da til at organisasjonen opererer med doble standarder, en synlig og formalisert standard, og en som består av usynlige og utematiserte improvisasjoner. Disse kan potensielt være en kilde til fornyelse og endring i organisasjoner, men kun dersom



det finnes kanaler for tematisering og spredning av improvisasjonene (Baldersheim & Rose, 2014, s. 123-124). Offentlige organisasjoner har ofte mange vage mål. For å evaluere deres prestasjon må de søke legitimitet ved å ta etter legitime organisasjonsformer i det institusjonelle feltet som de er en del av. Selv om det ikke kan måles, vil det å velge en form med høy legitimitet signalisere at de er opptatt av effektivitet og prestasjoner (Baldersheim & Rose, 2014, s. 126).

Christensen et al. skriver at «Kultur er noe en institusjon *er*» (2004, s. 54).

Organisasjonskultur forbindes ifølge Christensen et al med «de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i og virksomhetene til formelle organisasjoner» (Christensen et al., 2004, s. 47). De skriver videre at mål i en kulturell handlingslogikk oppdages underveis og at uformelle normer og verdier gradvis utvikler seg. De viser til det klassiske skillet som Selznick trekker opp mellom *institusjon*; det uformelle som vokser frem gradvis, og en *organisasjon*; formelle normer og verdier knyttet til noe instrumentelt og verktøylignende. I det institusjonelle perspektivet kan en formell organisasjon utvikle uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle normene og verdiene. De betegner dette som institusjonelle trekk og snakker om at man da får institusjonaliserte organisasjoner (Christensen et al., 2004, s. 47).

Det er som regel ikke nok at ledere påvirker ansatte direkte ved organisasjonsendringer, organisasjonskulturen må også endres. Uten samarbeid og stabile forhold i organisasjonen, kan ikke mål og strategier oppnås effektivt (Martinsen, 2018, s. 229-230). Større organisasjonsendringer vil ikke lykkes om de ikke støttes av toppledelsen, men det er slett ikke alltid at endringer igangsettes av toppledelsen. En prosess kan være godt i gang før toppledelsen involveres (Martinsen, 2018, s. 242).

Innen organisasjonskulturen og kulturperspektivet kalles den grunnleggende handlingslogikken for logikken om det som er kulturelt passende, eller om hva som oppfattes som passende atferd. I tråd med denne logikken handler man i utgangspunktet ikke rasjonelt ut fra ulike vurderinger av mulige konsekvenser av handlinger, slik som i det instrumentelle perspektivet. Kulturelle holdninger og handlinger utkrystalliserer seg hos medlemmene i organisasjonen ut fra hva som er passende. En slik handling bygger på et normativt og institusjonelt grunnlag basert på organisasjonskulturen som er etablert, hvilke uformelle verdier og normer som dominerer. De uformelle kulturelle reglene er primært fortidsrettet til forskjell fra de instrumentelle reglene som er mer fremtidsrettet. Organisasjonskulturen etableres og utvikles gjennom naturlige utviklingsprosesser, der organisasjonen tilpasser seg indre og ytre press over tid (Christensen et al., 2004, s. 50-54). Kulturelt basert lederskap i

institusjonaliserte organisasjoner forvalter historiske tradisjoner, og ledere bidrar til at de uformelle normene og verdiene utvikles og beskyttes. Lederne bidrar med å verne, utvikle og endre organisasjonskulturen (Christensen et al., 2004, s. 58).

Med utgangspunkt i det institusjonelle perspektivet reiser vi følgende forskningsspørsmål:

- Hva forstår informantene med begrepet «heltidskultur»? Hvilke argumenter for satsningen trekker de frem?
- Opplever informantene at ulike kulturelle trekk påvirker utviklingen av heltidskultur, eventuelt på hvilken måte?
- Hvilke erfaringer har informantene gjort seg i arbeidet med heltidskultur?

### **2.3 Teori om institusjonelt entreprenørskap**

I denne oppgaven ønsker vi å se på viktigheten av å forstå aktørens rolle i utviklingsarbeidet, og rette fokus på betydningen av institusjonelt entreprenørskap for en organisasjon. I sin artikkel om institusjonelt entreprenørskap presenterer Garud, Hardy og Maguire utdrag fra åtte artikler, hvor hver av disse artiklene ifølge dem tilfører viktig innsikt knyttet til forståelse av institusjonelle entreprenører. På ulike måter utforsker de hvordan aktører dukker opp og former institusjoner, og klarer og endre dem til tross for hvor komplekst det er (Garud, Hardy og Maguire, 2007, s. 957). Begrepet institusjonelt entreprenørskap refererer til aktivitetene til aktører som har interesse i bestemte institusjonelle ordninger, og som utnytter ressurser til å skape nye institusjoner eller til å transformere eksisterende.

Institusjonelle entreprenører kan være individer, organisasjoner eller grupper med aktører som ikke bare driver med innovasjon, men også gjør at den appellerer til folk (Battilana et al. 2009; s. 68). Dette viser til at det ikke trenger å være kun en aktør knyttet til institusjonelt entreprenørskap.

Garud et al. viser til DiMaggio, som hevder at nye institusjoner oppstår når organiserte aktører med tilstrekkelige ressurser ser en mulighet til å realisere interesser som de verdsetter høyt. Disse aktørene skaper et helt nytt system av mening som binder funksjoner til ulike sett av institusjoner sammen. Institusjonelt entreprenørskap er derfor et konsept som gjeninnfører byrå, interesser og makt inn mot institusjonelle analyser av organisasjoner. Litteraturen i forhold til entreprenørskap understreker ofte hvordan organisatoriske prosesser og organisasjoner selv er formet av kreative entreprenørkrefter som skaper forandring. Sammenstillingen av disse kreftene genererer en spenning, som åpner opp for undersøkelser om hvordan prosesser kan påvirkes strategisk (Garud et al., 2007, s. 957-958).

Endringsagenter finner man over alt, og de er sentrale aktører når man snakker om institusjonelt entreprenørskap. Det forutsettes at det finnes aktører som kan forestille seg alternativer til det eksisterende, og at en kan etablere en ny diskurs som definerer situasjonen annerledes. De må mobilisere ressurser for å vinne frem i spillet om saker og posisjoner. En forutsetning er at det finnes åpninger for alternative tolkninger, at det finnes ulike institusjonelle logikker aktørene kan knytte seg til og fremme (Martinsen, 2018, s. 127). Det kan skilles mellom å instituere endring og institusjonalisering av endring. Aktører med nye ideer og tilstrekkelig med ressurser kan instituere endring, for eksempel drive gjennom vedtak og gjennomføre tiltak med sikte på å endre institusjonelle kontekster. De vil likevel sjelden kunne styre fullt ut det som skjer når nye institusjonelle rammer og tolkninger blir introdusert. Om en aktør setter i gang en endringsprosess, gir det ikke nødvendigvis kontroll over prosessene som resulterer i grunnleggende institusjonsendringer (Martinsen, 2018, s. 128). I organisasjoner som forsøker å gjennomføre endringer, vektlegges ofte endringer av holdninger eller roller, ikke begge deler. Den ene tilnæringsmåten medfører endring av holdninger og verdier, gjennom blant annet overbevisning. Her ligger troen på at nye holdninger og ferdigheter vil påvirke ansattes atferd, og hensikten er at de som gjennomgår endring, selv vil fungere som endringsagenter. Den andre tilnæringsmåten går ut på å endre roller ved blant annet å endre arbeidsflyten, stillinger, ansvarsområder og myndighetsforhold. Her ligger antagelsen om at når ansatte må handle på nye måter, vil holdningene endres. Hvilken tilnæringsmåte som er best har i mange år vært diskutert. Avhengig av hvor godt gjennomført de er, kan begge metodene lykkes eller mislykkes. Det benyttes gjerne noe fra begge ved forsøk på å skape større organisasjonsendringer. Dersom det ikke blir håndtert på en varsom måte, kan uforenlige elementer undergrave endringsforsøket (Martinsen, 2018, s. 226-227).

Ifølge Garud et al. trekker Hoffmann frem at institusjoner vanligvis er definert som regler, normer og overbevisninger som beskriver virkeligheten for organisasjonen, og som forklarer hva som kan gjøres og hva som ikke kan gjøres. Ved å studere institusjoner sammen med entreprenørskap, kan man få økt forståelse for hvordan nye praksiser, visse organisatoriske løsninger, eller nye organisasjonsformer skapes eller blir veletablert over tid (Garud et al., 2007, s. 958). Institusjonelle sammensetninger er grunnleggende for å forstå organisasjoner på grunn av at de har en tendens til reproduksjon uten mye refleksjon i praksis, de blir tatt for gitt og kan dermed skape fastgrodd mønster. Som et resultat har organisasjonsforskere, enten de tar i bruk økonomiske, sosiologiske eller kognitive perspektiver, tradisjonelt fokusert på den kritiske rollen som institusjoner spiller for å gi kontinuitet og stabilitet i

organisasjonsprosesser. Som et resultat av dette blir noen handlinger innenfor et bestemt institusjonelt felt sett på som legitime, noe som gjør det vanskelig for aktører å avvike fra dem. Det har vært interesse rundt hvordan institusjonell analyse kan forklare ulikheten mellom organisasjoner og hva som kjennetegner den 'institusjonelle jobben' som kreves for å skape, vedlikeholde eller transformere institusjoner (Garud et al., 2007, s. 958-959).

Ifølge Garud et al. må entreprenørskapsarbeidet for å lykkes få legitimitet, en oppgave som blir vanskeligere ettersom mange sosiale grupper med heterogene interesser er involvert. Ettersom nye resultater av entreprenøriell innsats sprer seg, vil flere forskjellige sosiale grupper bli påvirket og muligens mobilisert. I prosessen vil nye legitimitetskamper bli skapt. Felles for disse perspektivene på entreprenørskap er en verdsettelse av at fremveksten av nye innspill ikke alltid er en enkel eller forutsigbar prosess som politikk og pågående forhandlinger er moden til at ta inn. Det som kan fremstå som nytt og verdifullt for en sosial gruppe, kan virke truende for en annen. Arbeid med institusjoner har derfor tradisjonelt fokusert på kontinuitet, selv om det i økende grad anerkjennes viktigheten av endring. I motsetning til dette har arbeidet med entreprenørskap fokusert på endring, selv om det erkjennes at endring er vanskelig å gjennomføre. Ved å anta at strukturer frustrerer, og i ytterste konsekvens umuliggjør handlefrihet fra individuelle aktører, kan det forklare institusjonens kontinuitet, men den er mindre rustet til å takle endring. Ifølge artikkelen til Garud et al. er struktur både mediet og resultatet av sosiale praksiser, altså i stedet for å være i opposisjon, forutsetter struktur og handlefrihet hverandre (Garud et al., 2007, s. 960-961).

Aktører er en del av et institusjonelt felt og underlagt regulerende, normative og kognitive prosesser som strukturerer deres erkjennelser, definerer deres interesser og produserer deres identiteter. I Garud et al. stilles spørsmålet om hvordan aktører er i stand til å se for seg nye praksiser, for deretter å få andre til å adoptere dem. På den ene siden kan dominerende aktører på et gitt felt ha makten til å tvinge frem endringer, mens de ofte mangler motivasjon. På den andre siden kan perifere aktører ha insentiv til å skape og kjempe for nye praksiser, men ofte mangle makten til å endre. Et svar på Garud sitt spørsmål kan ligge i å formidle abstrakte ideer og forenkle en fremstilling innenfor strukturene som aktørene selv har skapt.

Institusjonelt entreprenørskap innebærer ikke bare evne til å forestille seg alternative muligheter. Det krever også evne til å kunne tilpasse informasjon om vaner og fremtidige prosjekter dersom eksisterende institusjoner skal endres. For å kvalifisere som institusjonelle entreprenører, må individer bryte med eksisterende regler og praksis knyttet til de dominerende institusjonelle logikkene og institusjonalisere de alternative reglene, praksisene eller logikkene de kjemper for. Arbeidet med å forme institusjoner vil ikke være ubestridt,

derfor kan forsøk lett feile. Institusjonelle entreprenører må være dyktige aktører som kan tegne eksisterende kulturelt og språklig materiale, for å fortelle og teoretisere endringer på måter som gir andre sosiale grupper grunner til å samarbeide (Garud et al., 2007, s. 961-962). Aktørene kan få større handlingsrom for sitt arbeid ved å bruke innsatsen sin utenfor egen organisasjon, ut mot andre kommuner og fagfelt, hvor dette engasjerer (Garud et al., 2007, s. 965).

I sin artikkel *Institutional Entrepreneurship and Agency*, trekker Elke Weik frem at han tror forestillingen om den institusjonelle entreprenøren har blitt brukt til å «ri for mange hester», og at den av den grunn er blitt meningsløs. Han trekker frem at forskere risikerer å forklare så mye, at de til slutt egentlig ikke forklarer noe som helst. Hans påfølgende kritikk fremhever noen mangler og teoretiske uoverensstemmelser som han hevder skyldes mangel på en teori om handlefrihet i entreprenørskapslitteraturen (Weik, 2011, s. 466). Ifølge Weik har ingen av disse handlingsteoriene han viser til, en systematisk plass for «entreprenøren» som en spesiell type agent. Handlingsteoriene peker på refleksivitet som en viktig ingrediens i handlefrihet. Denne ingrediensen ser imidlertid ut til å forsvinne ganske raskt i institusjonalistens diskusjon om handlefrihet. Paradokset med «embedded agency» er et ganske særegent trekk ved den institusjonelle entreprenørskapslitteraturen. Weik formulerer det slik: «Hvordan kan aktører endre institusjoner hvis de tar dem for gitt og de dermed ikke kan se for seg alternativer?» (Weik, 2011, s. 469). Weik viser til at selv om mye av Schumpeters diskusjon fokuserer på funksjonen til entreprenøren, kategoriserer han entreprenørskap som en type atferd. Entreprenøren innser nye muligheter og kombinasjoner, og entreprenørens vilje er viktigere enn intellektet. Entreprenøren er også karakteristisk involvert i nye satsinger og ikke-rutinemessige situasjoner, og møter typisk sosial motstand fra de som ønsker å forsvare status quo. Entreprenører må kartlegge ukjent terreng for å bevege seg dit ingen har våget å gå tidligere. Entreprenøren søker tilfredsstillelse ved å grunnlegge et privat maktrike, viljen til å vinne, eller glede ved etablering. Schumpeters entreprenør er et individuelt menneske med en sterk vilje og den praktiske kunnskapen for å oppdage muligheter. Weik viser til at Schumpeters entreprenør alltid er et enkelt menneske som handler strategisk og kreativt i den grad han realiserer ukjente og ubrukte potensialer. Weik skriver at entreprenøren ofte blir omtalt som helten, problemløseren, den som gjør det som må gjøres, selv under ugunstige forhold, den kreative ødeleggeren, og bæreren av fremskritt. Historier om institusjonelt entreprenørskap er vanligvis historier om suksess som skildrer entreprenører som er ganske uhemmet av sosiokulturelle faktorer og involvert i enkel rasjonell problemløsning (Weik, 2011, s. 470-472).

Baldersheim og Rose (2012) trekker frem to supplerende bidrag som har særlig relevans for norske kommuner i forhold til aktørperspektivet. Det er entreprenørskap og innovasjonsledelse. I forhold til entreprenørskap trekker de frem Schumpeters berømte metafor om den kreative destruksjon som brukes for å fremheve betydningen av entreprenøren og innovasjon som et vesentlig konkurransefortrinn. Det er en populær oppfatning at det eksisterer kreative enkeltpersoner, såkalte ildsjeler, og at disse er viktige for organisasjonens innovasjonskraft. Entreprenøren verdsetter verdien i å starte noe, som å sette i gang organisatoriske endringer. Blant personlige kapasiteter blir vilje til å ta risiko nevnt, og denne rollen som «pådriver» er også sentral i det kommunale innovasjonsarbeidet. De viser videre til at Schumpeter framsatte en ny tese som utfordrer betydningen av entreprenørens rolle, som baner vei for et mer institusjonelt perspektiv på entreprenørskap og innovasjon. Entreprenøren gis i dag en viktig funksjon i enhver organisasjonsteori, som i PAIE- skjemaet til Adizes, hvor rollene produsent, administrator, integrator og entreprenør er presentert. Argumentet til Adizes er at det er blandingsforholdet mellom disse som er viktig, ikke bare den enkelte rolle i seg selv. Nyere innovasjonsforskning toner ned ideen om og betydningen av spesielt enkeltpersoner som avgjørende, og at innovasjon utvikles best i samspill mellom mange aktører med ulik type kunnskap. Entreprenøren er bærer av visse, unike og viktige personlige egenskaper og ferdigheter, men det er vanskelig å tilrettelegge for dem i kommunene fordi de krever frie tøyler (Baldersheim og Rose, 2012, s. 163-164). Basert på teorien om institusjonelt entreprenørskap blir følgende forskningsspørsmål relevante å stille:

- Hvilke aktører fremstår som sentrale i dette utviklingsarbeidet, og hvem kan defineres som institusjonelle entreprenører i kommunen?
- Hvordan har de institusjonelle entreprenørene jobbet for å forankre arbeidet?
- Hvilke arenaer har disse entreprenørene brukt for å få innflytelse og gjennomslag for arbeidet, og hvordan manøvrerer de seg et handlingsrom for å jobbe med økt heltid?

### **3 Metode**

#### **3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming**

Hensikten med forskning er ifølge Jacobsen å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Strategien vi trenger for å vite hvordan vi skal gå frem som forskere er metoden. Jacobsen skriver at metode dreier seg om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å «avdekke» virkeligheten, og at en undersøkelse er en metode til å samle inn empiri (Jacobsen,

2015, s. 15-16). Jacobsen presiserer at empiri er den vitenskapelige betegnelsen for informasjon om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 13).

Vi har valgt å forankre vår studie i en hermeneutisk vitenskapsteoretisk tilnærming, der vi tilstreber å utvikle kunnskap basert på våre informaners ulike fortolkninger, noe vi kommer nærmere inn på i kapittel 3.7. Det virkelighetsbildet forskeren får i intervjuene er avhengig av hvem som gir informasjonen, altså av forskningsobjektet. Vi har vært oppmerksomme på at forståelsen av virkeligheten vi kartlegger som forskere er påvirket av oppfatninger og fortolkninger våre informanter har. Det krever at vi som forskere viser empati og setter oss inn i hvordan våre informanter legger mening i spesielle sosiale fenomener, hvordan de konstruerer virkeligheten. Denne vitenskapsteoretiske tilnærmingen som vi legger til grunn i vår studie utfordrer oss til å fortolke de dataene vi får fra våre informanter i riktig kontekst (Jacobsen, 2015, s. 28).

### **3.2 Valg av design og metode**

Vi har valgt et kvalitativt design som basis for vår studie. Vi benytter casestudie som strategi for å undersøke tematikken empirisk. Vi har tatt utgangspunkt i en eksplorerende problemstilling der vi går relativt åpent ut for å kunne samle inn nyanserte data, og samtidig gå i dybden (Jacobsen, 2015, s. 64). Vi har valgt et intensivt opplegg med kvalitative individuelle intervju som den primære datainnsamlingsmetoden. Som Jacobsen drar frem er kvalitativ metode egnet når man ønsker å få frem en nyansert beskrivelse av temaet, og har som regel til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon (Jacobsen, 2015, s. 133). Det egner seg også når man ønsker å se sammenheng mellom fenomenet man undersøker og konteksten det inngår i. I denne oppgaven studerer vi en casekommune, og hvordan den har arbeidet med å øke heltidskultur i helse- og omsorgssektoren.

### **3.3 Begrunnelse for valg av case**

Casekommunen har en geografisk tilhørighet i Agder. Begrunnelsen for at vi har valgt denne kommunen som casekommune er at kommunen har blitt trukket frem som en av syv foregangskommuner i Norge i forbindelse med arbeid med økt heltidskultur av Fafo, som er en frittstående samfunnsvitenskapelig forskningsstiftelse, og av KS, som er kommunesektorens organisasjon. Casekommunen scoret høyt sammenlignet med andre kommuner i landet i forhold til andel 100% stillinger utlyst som helsefagarbeider, og ble på

det grunnlag fremhevet som en foregangskommune. Kommunen ble invitert med i et forsknings- og utviklingsarbeid, der praksis knyttet til utlysninger i kommunene skulle ses nærmere på, med mål om å være med på å utvikle verktøy i tilknytning til utlysingspraksis med fortsatt fokus på heltidskultur. Vi har valgt å anonymisere kommunenavn for å ivareta informantenes anonymitet. Siden Agder fylke sammenlignet med andre fylker i Norge har en lav andel av heltidsansatte innen helse- og omsorgssektoren, finner vi det derfor spesielt interessant å studere en foregangskommune nettopp i denne regionen, hvor utfordringsbildet med lav andel heltidsansatte i kommunene er betydelig.

Vi har i denne casestudien valgt å foreta en tidsmessig avgrensning. For å kunne se på hvilke faktorer som fremstår som viktige i arbeidet med økt heltid i en kommune, vil det være nødvendig å studere endringene over tid. Vi har valgt en tidsperiode på ti år for vårt studie, og har definert casen til en undersøkelse av arbeidet med heltidskultur i perioden fra 2012 og frem til nå i 2022.

### **3.4 Begrunnelse for utvalg av informanter**

Vi har valgt en individualistisk tilnærming (Jacobsen 2015, s. 24). Våre informanter er den viktigste datakilden vi har gjennom det de sier til oss i intervjuet. En informant er ifølge Jacobsen personer som ikke selv representerer gruppen vi undersøker, men som har god kunnskap om gruppen eller fenomenet vi studerer (Jacobsen, 2015, s. 178). Vi har tilstrebet å velge våre nøkkelinformanter strategisk. Vi har hatt fokus på å velge ut informanter ut fra deres funksjon, rolle eller kjennskap til fenomenet vi undersøker, som vi tenker er viktig og relevant for problemstillingen i vår studie.

I utvalgsprosessen av informantene hadde vi først en ide om å intervju kun enhetsledere innen helse- og omsorgssektoren i casekommunen. Vi endret vårt utvalg før intervjuene ble gjennomført i desember 2021, til et utvalg av det vi vurderte som nøkkelpersoner knyttet til arbeidet med økt heltid i casekommunen. Våre nøkkelinformanter er personer med ulike roller og ansvarsområder i casekommunen, med ulik hierarkisk plassering i organisasjonen. Rollene de innehar er politisk ledelse, kommunalsjef og leder på øverste ledernivå, rådgiver som støtte / stab på øverste ledernivå, tre enhetsledere på mellomledernivå, personalsjef som støtte / stab på mellomledernivå, og en tillitsvalgtrepresentant.

En av nøkkelinformantene innehar to roller, siden vedkommende i tillegg til å ha en rolle i organisasjonen også er politiker. Antallet intervjuede informanter er tilsammen åtte personer. Vi viser her en oversikt over hvor informantene er plassert hierarkisk i den administrative



organiseringen i kommunen, og hvordan de er omtalt ved presentasjoner av funn videre i oppgaven.

<b>Informanter</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Politisk ledelse	<b>X</b>							
Leder på øverste ledernivå						<b>X</b>		
Støtte / stab på øverste ledernivå					<b>X</b>			
Enhetsleder på mellomledernivå			<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>
Støtte / stab på mellomledernivå				<b>X</b>				
Tillitsvalgtrepresentant		<b>X</b>						

Tabell 1. Informantenes hierarkiske plassering i organisasjonen.

### **3.5 Kvalitative forskningsintervju som datainnsamlingsmetode**

Vi har i vår casestudie valgt kvalitative forskningsintervju som metode. I følge Jacobsen bør problemstillingen være styrende for hva slags metode man velger. En eksplorerende problemstilling slik vi har, vil kreve en metode som går i dybden og får frem nyanserte data. En slik metode er følsom for uventede forhold, og er da igjen åpen for kontekstuelle forhold. Jacobsen skriver at det da er en fordel med få undersøkelsesenheter, fordi det krever konsentrasjon å få frem mange nyanser (Jacobsen, 2015, s. 64). I denne casestudien har vi valgt kvalitative forskningsintervju av de utvalgte informantene. Det åpne individuelle intervjuet vil egne seg best ifølge Jacobsen når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier, og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Dette er tidkrevende, da det legges ingen eller svært få begrensninger på hva informantene sier, og undersøkeren sitter igjen med en mengde informasjon som skal analyseres. Vi gjennomførte individuelle intervju ansikt til ansikt i fem av åtte intervjuer. De tre siste intervjuene ble foretatt via Teams, et møtested som grunnet koronahensyn over tid var godt kjent for alle de involverte. Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene. I etterkant ble de transkribert ordrett.

I denne type intervju åpnes det opp for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon (Jacobsen, 2015, s. 146-147). Sterke sider ved denne intervjutypen er at det blir god flyt i samtalen, den som intervjuer kan observere og ha kontroll over intervjusituasjonen, samt det skaper anledning for tillit og åpenhet. Svake sider kan være at det er ressurskrevende da det kan være kostnader i forhold til reisetid, booking av møtested, tiden selve intervjuet tar, tiden

til transkribering, det kan være utfordrende å få tak i informantene, og noen kan kvie seg for slike typer settinger (Jacobsen, 2015, s. 148).

Ved en kvalitativ tilnærming vektlegges å møte informantene på deres premisser, ikke på forskerens. Målet er å få frem intervjuobjektets oppfatning formidlet gjennom egne ord, og en vil få frem den «riktige» forståelsen av et fenomen eller situasjon (Jacobsen, 2015, s. 129). Selv om den som blir intervjuet har gitt et informert samtykke, må en være oppmerksom på når man benytter kvalitativt intervju som metode, at maktforholdet kan være noe ujevnt fordelt i intervjusammenhengen.

Ifølge Thagaard har begge parter, både forskeren og informanten, forventninger til den andre som er knyttet til hvordan de plasserer hverandre. Det kan skapes en sosial avstand i intervjusituasjonen hvis informanten plasserer forskeren i en overordnet kategori. Foregår undersøkelsen innenfor et miljø forskeren kjenner godt, reduseres den sosiale avstanden mellom forsker og informant. Sosial avstand er også knyttet til hvordan forskeren fremtrer ovenfor informantene (Thagaard, 1998, s. 91-92). Thagaard hevder at intervjuer blir mindre preget av asymmetri når intervjuet er preget av god dialog, og når informanten har kontroll over egen medvirkning (Thagaard, 1998, s. 101).

I forkant av forespørsel til aktuelle informanter, utarbeidet vi en intervjuguide (se vedlegg 3), for å kunne strukturere intervjuene til en viss grad (Jacobsen, 2015, s. 149). Vi har gitt informantene anledning til å snakke med sine egne ord. Vi fikk da frem hvordan våre informanter selv konstruerer virkeligheten, og fikk frem nyanser og variasjoner i deres fortolkninger. Intervjuguiden er teoretisk styrt, både tema og spørsmål har utgangspunkt i teori vi benytter som rammeverk presentert i teorikapitlet. Intervjuguiden er semistrukturert, dvs. den er tematisk inndelt for å styre samtalen inn på temaer med særlig teoretisk relevans for studien, og et ganske betydelig antall spørsmål. En fordel med deduktiv tilnærming kan være at den sikrer større tilfang av relevante intervjudata. Ulempe er at informantene kan besitte erfaringer og refleksjoner som kunne vært interessant å fange opp, men som det ikke gis rom for i et semistrukturert intervju. Vi var likevel åpne for at intervjuene ville få mer samtalepreg der mange av spørsmålene automatisk ville bli besvart, og at ikke spørsmålene skulle forstyrre en naturlig rytme i intervjuet.

Jacobsen er inne på at enkelte vil påpeke at slik strukturering ikke henger sammen med metodens ideal, men han kommer med to motargumenter i forhold til dette. For det første vil en tilnærming uten noen form for strukturering føre til at dataene blir umulige, eller i hvert fall svært ressurskrevende å analysere, da dataene blir så komplekse. For det andre har alle med seg noen «før-dommer», og det kan derfor hevdes at selv om det er ubevisst, vil det alltid

forekomme en viss pre-strukturering. Selv om intervjuene er noe strukturert, vil det fremdeles være mulig å opprettholde en stor grad av åpenhet (Jacobsen, 2015, s. 149).

Vi har delt inn vår intervjuguide i fem hoveddeler med tilhørende aktuelle spørsmål. Del en omhandler strategi og forankring. Del to handler om heltidskultur, og del tre handler om sentrale aktører i arbeidet, ledelse og samarbeid. Del fire trekker inn tema angående strukturelle trekk, og del fem handler om erfaringer av arbeid med heltidskultur.

## **3.6 Datainnsamlingsprosessen**

### **3.6.1 Rekruttering av informantene**

Da vi hadde bestemt oss for utvalg og antall av informanter, fikk de informasjon og forespørsel via e-post. Samtlige samtykket til å delta. Vi sendte også ut en forespørsel til en test person om å la seg intervju, men uten å delta i selve undersøkelsen. Dette for at vi skulle være best mulig forberedt til intervjuene, slik at vi kunne teste ut intervjuguiden, forsikre oss om at spørsmålene ble forstått, samt for å se hvor lang tid et intervju kunne ta. Ifølge Jacobsen er det aller viktigste for å gjennomføre gode intervjuer å være godt forberedt (Jacobsen, 2015, s. 155). Når dato og sted var avtalt med intervjupersonene, oversendte vi et utfyllende informasjonsskriv om selve undersøkelsen, der samtykkeerklæring var inkludert (se vedlegg 2).

### **3.6.2 Gjennomføringen av selve intervjuene**

Hver informant fikk tilsendt intervjuguiden via epost i forkant av intervjuet, slik at de hadde mulighet til å lese igjennom spørsmålene før intervjuet startet. Vi fikk inntrykk av at alle hadde lest igjennom intervjuguiden i forkant av intervjuet. Noen hadde også med seg egne presentasjoner om temaet og interne kommunale saksdokumenter som de ønsket å gi oss tilgang til. Fem intervjuer ble avholdt på informantenes arbeidsplass. Tre av disse ble gjennomført på informantenes egne kontorer, og to ble gjennomført på egnede møterom. Det var et bevisst valg. Mye forskning har ifølge Jacobsen vist at konteksten intervjuet foregår i som regel vil påvirke innholdet i intervjuet, og at intervjuobjektet vil opptre ulikt om de føler at de er i en kunstig eller naturlig kontekst (Jacobsen, 2015, s. 152). Rammen omkring intervjuene er derfor viktig i forhold til undersøkelsens reliabilitet (Jacobsen, 2015, s. 201). De tre siste intervjuene ble av praktiske årsaker avholdt på Teams, som var en velkjent arena for oss og for informantene å benytte. Alle intervjuene ble avholdt i løpet av desember 2021. Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene, noe informantene var informert om i forkant, og hadde gitt tillatelse til. De var blitt informert og orientert både muntlig og skriftlig via

informasjonsskrivet om informert samtykke. Her kom det frem hvordan opptakene skulle brukes i prosjektet, og hvordan de skulle oppbevares under og etter undersøkelsens slutt (se vedlegg 2). Vi gjentok innledningsvis kort informasjon fra informasjonsskrivet muntlig før intervjuene startet. Ingen av intervjupersonene hadde innvendinger. De fem informantene vi møtte fysisk til intervju signerte samtykkeerklæringen ved start av intervjuet. De tre informantene vi intervjuet på Teams har signert og levert samtykkeerklæringen i etterkant. For oss var det viktig at vi begge to var tilstede i alle de åtte intervjuene. Vi avtalte i forkant av intervjuene at kun en av oss skulle stille spørsmålene fra intervjuguiden og lede hvert enkelt intervju. Vi ledet derfor fire intervjuer hver. Vi valgte å følge spørreskjemaet nøyaktig og objektivt gjennom intervjuet. Vi stilte spørsmålene hovedsakelig i samme rekkefølge, og våre informanter svarte fritt på hvert spørsmål. Vi valgte å hoppe over enkelte spørsmål som var ganske like hverandre når vi opplevde at intervjukandidaten allerede hadde svart utfyllende på temaet, som også ble løftet frem i neste spørsmål i intervjuguiden. I ett tilfelle endret vi rekkefølge på et spørsmål, ellers fulgte vi rekkefølgen og stilte i utgangspunktet alle spørsmålene til alle våre åtte intervjukandidater.

Lydopptakene ble gjennomført ved bruk av en lånt diktafon fra biblioteket på universitetet i Agder. Lydopptakene har bare vært tilgjengelige for oss to. Det var vi som foretok transkriberingen i etterkant av intervjuene, og de transkriberte intervjuene er det bare vi som har hatt tilgang til.

### **3.7 Analysestrategi og analyseprosess**

Vi har i vår forskningsstudie valgt en deduktiv tilnærming, der vi valgte teori innen organisasjonsteori som utgangspunkt for vår studie. Man må ta stilling til om man vil forsøke å gå fra empiri til teori ved hjelp av en induktiv tilnærming, eller om man vil gå motsatt vei fra teori til empiri, en deduktiv tilnærming, der man søker etter empiri styrt av teoretiske antakelser (Jacobsen, 2015, s. 23). Problemstillingen har vært styrende for hva slags metode vi har benyttet. Vi har valgt en teoristyrt tilnærming, en deduktiv analysestrategi. En fordel ved deduktiv tilnærming kan være at det i større grad kan sikre tilfang av relevante intervjudata. En ulempe kan være at informantene kan besitte erfaringer og refleksjoner som kunne vært interessante å fange opp, men som det ikke gis rom for i et nokså strukturert intervju. Vi har utarbeidet noen klare teoretiske forskningsspørsmål. Teorien vi legger til grunn for vår studie presenteres i kapittel 2, og styrer oss gjennom vårt arbeid med både intervjuguide og analyser av våre resultater. Vi gjør en tematisk analyse ut fra

organisasjonsteori om det instrumentelle perspektivet, det institusjonelle perspektivet og institusjonelt entreprenørskap. Teorien vi baserer vår studie på styrer oss hele veien gjennom analysedelen og legger føringer for vårt arbeid med dette studiet. Forskningsspørsmålene våre er teoretisk drevet frem med utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk.

I analysen delte vi på selve arbeidet med transkriberingen. Imidlertid har begge hørt samtlige lydopptak av intervjuene flere ganger, og begge har lest igjennom de transkriberte intervjuene og samarbeidet i analyseprosessen for å kvalitetssikre dette arbeidet før vi i februar 2022 leverte tilbake diktafonen vi lånte fra UiA. Vi ble begge godt kjent med innholdet i alle de åtte intervjuene. Dermed har vi også vært to til å validere inntrykk, oppfatninger, funn og konklusjoner underveis i analyseprosessen. De åtte intervjuene utgjorde en stor mengde data. Alle intervjuene ble transkribert i sin fulle lengde og utgjorde tilsammen 128 sider med 12 pkt font og 1 ½ linjeavstand, tilsammen 62 016 ord.

Datatilfanget ved kvalitativ metode kan bli omfattende, og det kan derfor være utfordrende å tolke og finne mening i materialet. Fortolkningen vil kunne bli farget av forskernes forforståelse og kunnskap (Jacobsen, 2015 s. 131). Det virkelighetsbildet forskeren får i intervjuene er avhengig av hvem som gir informasjonen, altså av forskningsobjektet.

Når man studerer informasjon fra datainnsamlingen av personsentrerte analyser i ubearbeidet form, må forskeren håndtere store mengder data. Informasjonen som er knyttet til de enkelte temaene i materialet kan være representert på forskjellige steder i teksten. Det kan da være en fordel å benytte metoder som sammenfatter meningsinnholdet og inndeler dataene i kategorier. En fordel med kategorisering er at dataene sammenfattes til oversiktlige enheter, og gjør det lettere for forskeren å identifisere sentrale temaer og mønster i materialet.

Kategorisering eller koding innebærer å tenke og reflektere over materialet, og det er derfor viktig at dette gjøres av den eller de som er ansvarlige for undersøkelsen. Kodingen er en prosess og endringer kan foretas underveis i tråd med den forståelsen forskeren utvikler. I følge Thagaard må ikke kodingen bli en mekanisk prosess, slik at kodingen blir for lite reflektert (Thagaard, 1998, s. 127-129). En ulempe ved analyse av kvalitative data er at når et utsnitt av tekster fra de ulike informantene sammenlignes, kan tekstene løsrives fra sin opprinnelige sammenheng, og resultere i at helheten ikke ivaretas (Thagaard, 1998, s. 149). Vi har derfor hatt fokus på å tilstrebe å ivareta et helhetlig perspektiv, og at informasjon fra hver enkelt informant settes inn i riktig sammenheng. Ifølge Thagaard starter analyseprosessen allerede når forskeren skal ta stilling til hva som skal betraktes som relevante data av det innsamlede materialet. Forskeren må deretter ta beslutninger om hvordan

datamaterialet skal bearbejdes og knytte det opp til undersøkelsens problemstilling (Thagaard, 1998, s. 107).

I denne studien har vi basert oss på en tematisk innholdsanalyse av de transkriberte intervjuene. I deduktiv analysetilnærming styrer teoretiske valg i stor grad selve datainnsamlingsprosessen og analyseprosessen. Både intervjuguiden og selve analysen har en teoretisk forankring. De transkriberte intervjuene har blitt lest, sammenlignet, utforsket og fortolket ved å betrakte dem som en helhet. Ved vår kvalitative analyse har vi jobbet med å redusere tekstene vi har transkribert til mindre avsnitt og bestanddeler. Analyseprosessen ble foretatt manuelt ved at vi med utgangspunkt i hovedtema og spørsmål i intervjuguiden, samlet innhentet datamateriale i form av ord og setninger til meningsenheter i et Excel-dokument. Med en tematisk innholdsanalyse som fremgangsmåte ved analyse av materialet, benyttet vi Excel-dokumentet til kategorisering og systematisering av sitater som utkrystalliserte seg som relevante undertemaer og subkategorier under hvert av hovedtemaene. Dette ble en møysommelig og krevende prosess, og her var det en styrke å jobbe sammen om materialet. Vi fikk god oversikt og opplevde at dette var til hjelp i analyseprosessen. Vi har lett etter nyanser og detaljer, og sett etter mer overordnede sammenhenger. Dette har vi gjort ved å forsøke å sette utsagnene og de individuelle fortolkningene fra informantene inn i en større forståelsesramme. Jacobsen trekker frem at det nærmeste man i denne tilnærmingen kommer virkelighet, er når flere informanter oppfatter samme fenomen likt (Jacobsen, 2015, s. 28). I analyseprosessen forsøkte vi å se sammenhenger, likheter og ulikheter mellom utsagn i de ulike temaene og underkategoriene som informantene omtalte som viktige fenomener (Jacobsen, 2015, s. 199). Prosessen er krevende fordi det i liten grad foreligger noen detaljerte fremgangsmåter og prosedyrer i analyse av intervjudata. Det ble derfor en fortløpende avveining mellom fokus på søken etter felles trekk, typiske funn, overraskende funn og paradokser i materialet. Vi har etter beste evne tilstrebet å se etter fellestrekk og samtidig studere de enkelte detaljene i datamaterialet nøye. Vi har søkt etter mening og innhold i våre transkriberte intervjuer i flere runder, og forsøkt å undersøke flere lag i analysen. Jacobsen beskriver denne vekslingen mellom å se på deler og helhet i tekstanalyser for en *hermeneutisk metode*. Han beskriver at analysen har en spiralform, og kaller spiralen for den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2015, s. 198). Dette er en prosess vi mener er beskrivende for måten vi gjennomførte analyseprosessen på.

Vi har tilstrebet å presentere resultater i riktig kontekst, slik at innholdet ikke tillegges annen betydning enn det informantene la i dem da de gav oss sine svar på våre spørsmål. Vi referer til enkelte direkte sitater fra intervjuene som et viktig virkemiddel i framstillingen når vi

formidler våre resultater og analyserer våre funn. Budskap sitert fra våre informanter kan være engasjerende hos de som leser vårt forskningsarbeid, og kan dermed være et viktig hjelpemiddel for å nå leseren med våre resultater. I tillegg fungerer sitatene som dokumentasjon på forståelsen av våre funn vi gir uttrykk for. Vi tilstreber i analysen å veksle mellom direkte sitater og såkalte «tykke» beskrivelser, der data fra intervjuene tar form som beskrivelser og oppsummeringer. I drøftingen forsøker vi å forklare sitatene i lys av det teoretiske rammeverket. De sitatene der vi har gjort redaksjonelle endringer og redigeringer er for å ivareta anonymisering. Vi har hatt fokus på åpenhet i selve fremgangsmåten og i de valgene vi har tatt underveis i forskningsprosessen, og viser hva som er gjort for å hindre mistanke om at vi har manipulert sitatene (Holme & Solvang, 1996, s. 136).

### **3.8 Forskningsetiske vurderinger**

Vi har sammen tilstrebet å være grundige og etterrettelige underveis i forskningsarbeidet. Vårt vitenskapsteoretiske ståsted er utgangspunktet for hva vi har tatt med inn i vår studie og er dermed også styrende for informasjon vi søker. Som forskere har vi naturlig nok med oss oppfatninger av hvordan virkeligheten faktisk er, noe som har betydning for hva slags forskningsspørsmål vi stiller og hva slags metode vi vurderer som god til vår forskningsstudie (Jacobsen, 2015, s. 21). Vi har tilstrebet å ta vår plikt på alvor knyttet til å tenke igjennom hvordan vår forskning kan påvirke dem vi forsker på, og hvordan forskningen kan bli oppfattet og brukt. Forskere må tenke igjennom om forskningen kan skade noen. Vi har tilstrebet å sette oss inn i nødvendig informasjon om hvordan et studie som vårt kan gjennomføres på en god måte innenfor gjeldende lovverk og god etikk. Sammen med vår veileder har vi meldt inn studien til personvernet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Studien ble meldt inn ved prosjektstart 01.11.2021 og prosjektslutt 01.08.2022. Vi har i vår studie samlet inn data basert på NSD sine retningslinjer knyttet til informert samtykke. Informantene fikk bakgrunnsinformasjon og beskrivelse av hensikten med undersøkelsen, informasjon om konsekvenser av deltakelsen, hvordan intervjuene skulle gjennomføres, og hvordan data skulle behandles og oppbevares. Fokuset på frivillighet ble trukket frem. Informantene fikk beskjed om at vi tilstreber å ta hensyn til anonymisering av dataene, men at det ikke vil være mulig å sikre full anonymitet, siden konteksten knyttet til casestudien redegjøres for i studien. Våre arbeidsdokumenter knyttet til dette studiet ble lagret på passordbeskyttet PC.

### 3.9 Kritiske refleksjoner

Vi belyser her noen vesentlige vurderinger rundt metodiske valg vi har tatt underveis i denne studien. Avstand og nærhet har vi måttet tenke grundig igjennom i hele vårt forskningsstudie. Knyttet til avstand er det på den ene siden ifølge Jacobsen et ideal at det bør være et skille mellom forskeren og fenomenet det forskes på. På den andre siden er det et ideal at nærhet gir rom for empati og forståelse, at forskeren kan sette seg inn i situasjonen til intervju kandidatene (Jacobsen 2015, s. 24). Vi har jobbet systematisk med å sikre avstand til materialet. Vi forsker på eget fagområde, da vi begge jobber innen helse- og omsorg i en kommune. Et engasjement og en egeninteresse av temaet vi studerer er nyttig og motiverende gjennom arbeidet med studiet. Nærhet og distanse har vi systematisk tilstrebet å finne en god balanse i, slik at vi som forskere er nøytrale og objektive. Det kan være en styrke at vi har kjennskap til feltet vi undersøker og har forhåndskunnskaper om temaet. Vi har forsøkt å være oppmerksomme på er at vi som forskere kanskje ikke i like stor grad vil undre oss over funn, men heller ta dem for gitt. Vi har tilstrebet å oppnå tilstrekkelig akademisk distanse.

Vi har gjennom hele vårt arbeid med dette studiet hatt fokus på at empirien bør tilfredsstillende de to kravene om validitet og reliabilitet. For det første må den være gyldig og relevant. Empirien vi som forskere samler inn skal gi svar på spørsmålene som har blitt stilt. Jacobsen skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Den interne gyldigheten har fokus på hvorvidt forskeren har dekning i sine data for å trekke de konklusjoner man tar. Ekstern gyldighet knyttes til om resultater fra en organisasjon på et tidspunkt også er gyldig i andre organisasjoner, og setter søkelys på om funn kan generaliseres eller overføres til andre sammenhenger. For det andre må empirien være pålitelig og troverdig. Vi vil at undersøkelsen vi utfører skal være til å stole på, og gjennomført på en troverdig måte som skaper tillit. Vi har tilstrebet å unngå feil som medfører at resultatene blir feil. Forskere må ha fokus på å vise frem resultater som er riktige og relevante. Ved bruk av metode tvinges forskeren til å gjennomgå flere faser gjennom forskningsarbeidet som medfører at man i hver fase systematisk stiller seg kritiske spørsmål til valg som tas, samt setter fokus på eventuelle konsekvenser av valgene som blir tatt. Metoden fungerer da som et hjelpemiddel til å beskrive virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 16-21).

I følge Jacobsen dreier generalisering seg om å påstå at funn basert på studier av noen få også gjelder for alle. Jacobsen skriver at teoretisk generalisering innebærer at man ut fra et mindre antall observasjoner, som for eksempel fra en case, danner en generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen, 2015, s. 86-90).



Hvorvidt funn fra en casestudie kan generaliseres er det ulike meninger om. Flyvbjerg presenterer fem utbredte misforståelser som handler om teori, reliabilitet og validitet vedrørende casestudiet som forskningsmetode. Den ene av disse misforståelsene går ut på at man ikke kan generalisere ut fra et enkeltstående casestudie, og at et enkeltstående casestudie ikke kan bidra til vitenskapelig utvikling. I følge Flyvbjerg er det galt å konkludere med at man ikke kan generalisere ut fra en enkelt case. Han viser til Eysenck som opprinnelig ikke betraktet casestudiet som annet enn en metode for å frembringe anekdoter. Senere erkjente Eysenck at man er nødt til å se nærmere på enkeltstudier i håp om å lære noe, og beskrev dette slik: «undertiden er vi ganske enkelt nødt til at holde øjnene åbne og se nærmere på enkelttilfælde – ikke i håbet om at bevise noget, men snarere i håbet om at lære noget!». Flyvbjerg viser også til Giddens, som sier at tradisjonelle studier av lokalsamfunn i liten målestokk ikke i seg selv er generaliserbare studier. Giddens hevder at slike studier lett kan bli generaliserbare hvis de utføres i et visst antall slik at det med rimelighet kan foretas en vurdering av deres representativitet. Flyvbjerg poengterer at denne måten å generalisere på ofte er riktig, og at det ofte kan være både verdifullt og hensiktsmessig. Ifølge Flyvbjerg vil generaliseringen av en enkelt casestudie være avhengig av den aktuelle casen og hvordan den er utvalgt. Han skriver videre at casestudiers generaliserbarhet kan økes gjennom strategisk utvelgelse av case. Valget av metode bør avhenge helt av problemet som skal studeres og av omstendighetene (Flyvbjerg, 2010, s. 468-473). Han presenterer begrepet kritisk case og definerer det som å være av strategisk betydning i forhold til et generelt spørsmål som må besvares. Han skriver at kritiske case kan være særlig relevante for å kunne generalisere funn; «nemlig en generalisering af typen: Hvis det har gyldighed i dette tilfælde, gælder det i alle (eller mange) tilfælde» (Flyvbjerg, 2010, s. 274). Valget av case i dette studiet kan beskrives som en kritisk case begrunnet ut fra det Flyvbjerg definerer som en kritisk case.

Avstand og nærhet har vi måttet tenke grundig igjennom i hele vårt forskningsstudie. Knyttet til avstand er det på den ene siden ifølge Jacobsen et ideal at det bør være et skille mellom forskeren og fenomenet det forskes på. På den andre siden er det et ideal at nærhet gir rom for empati og forståelse, at forskeren kan sette seg inn i situasjonen til intervju kandidatene (Jacobsen 2015, s. 24). Vi har jobbet systematisk med å sikre avstand til materialet. Vi forsker på eget fagområde, da vi begge jobber innen helse- og omsorg i en kommune. Et engasjement og en egeninteresse av temaet vi studerer er nyttig og motiverende gjennom arbeidet med studiet. Nærhet og distanse har vi systematisk tilstrebet å finne en god balanse i, slik at vi som forskere er nøytrale og objektive. Det kan være en styrke at vi har kjennskap til feltet vi undersøker og har forhåndskunnskaper om temaet. Vi har forsøkt å være

oppmerksomme på er at vi som forskere kanskje ikke i like stor grad vil undre oss over funn, men heller ta dem for gitt. Vi har tilstrebet å oppnå tilstrekkelig akademisk distanse.

## **4 Empiri - presentasjon av funn**

I denne studien ses det på hvordan nøkkelpersoner i en kommune har arbeidet med utviklingsarbeid i forhold til økt heltid. I dette kapittelet presenteres funn fra interne planer og dokumenter som vi har fått aksess til, samt resultater fra intervju med informantene. De empiriske funnene presenteres i dette kapittelet i tråd med inndeling av tema i intervjuguiden.

### **4.1 Arbeidet med økt heltidskultur fra 2012 til 2022 i kommunen**

Kommunen er en mellomstor kommune i Agder som har hatt fokus på heltidskultur de siste årene. I kommunens arbeid med økt heltid har visjoner, strategier, mål og planer blitt utarbeidet. Kommunens kommuneplan 2009 - 2020 omtaler flere områder og målsettinger som berører og forankrer arbeidet med en kommunal helse- og omsorgsplan. Et av hovedmålene i kommuneplanen var en levekårsutvikling, som fremmer trygge oppvekstvilkår og økt livskvalitet for kommunens innbyggere. En av strategiene i planen for å nå kommunens målsettinger var blant annet å utarbeide en handlingsplan for folkehelse. Formannskapet vedtok 24.08.2010 at det skulle settes ned en prosjektgruppe bestående av administrasjon og politiske representanter, som fikk i oppgave å utrede en fremtidig modell for helse- og omsorg i kommunen. Formannskapet vedtok 19.09.2010 at det skulle utarbeides en prosjektbeskrivelse innen utgangen av 2010, og at prosjektgruppen skulle være representert av to politikere, to fra brukerorganisasjonene, to ansattrepresentanter og to fra administrasjonen. Sentrale overordnede styringssignaler i planarbeidet var i tillegg til kommuneplanen, stortingsmeldinger og lovverk, prop.90 L (2010-2011) «Forslag til ny folkehelselov». Ut fra dette ble den kommunale planen «Fremtidens helse- og omsorgsplan 2012 - 2021» utarbeidet, og planen ble vedtatt av kommunestyre i 2012. Et av satsningsområdene i planen var folkehelse og forebyggende helse og omsorg. Et av resultatmålene var målrettede tiltak i forhold til områder der folkehelseprofilene viste at kommunen hadde spesielle utfordringer. I tiltaksbeskrivelsen til dette målet fremkom det at kommunen skulle utarbeide en folkehelseplan, med fokus på aktive handlingsplaner knyttet til områder der folkehelseprofilene viste at kommunen hadde spesielle utfordringer. Alle enheter og sektorer skulle ha fokus på folkehelse. Plan for folkehelse og likestilling i kommunen, med

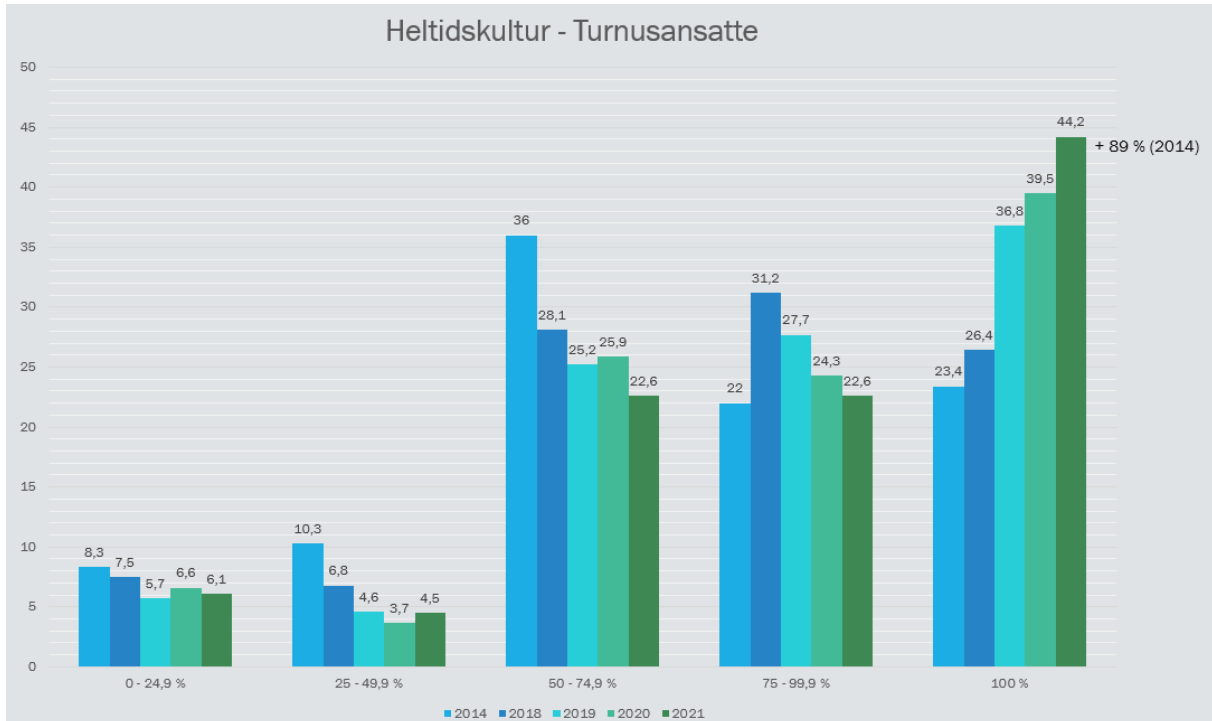
satsningsområder og oversiktsdokument gjeldende for 2015- 2019, ble vedtatt av kommunestyre 18.06.2015. Det var flere overordnede målsettinger. En av dem var at folkehelse og likestillingsarbeidet skulle være målrettet, tverrsektorielt og koordinert. Målsettingene skulle bidra til bedring på områder med utfordringer, der heltidskultur ble trukket frem som et fokusområde.

Folkehelseloven som kom i 2012 gav føringer om at kommunene måtte utarbeide oversikt over folkehelsen til sine innbyggere. En informant tilhørende støtte / stab i øverste ledernivå erfarte med utgangspunkt i denne loven, at det kom tydelig frem, både i forhold til folkehelse og likestilling, at det da var viktig for kommunen å iverksatte noen grep. I 2013 ble det i kommunen gjennomført en likestillingskartlegging som utgangspunkt for en kommunal plan for folkehelse og likestilling. Denne planen skulle gjelde for 2015 - 2019. Planen viser til tall fra SSB som sier at nesten halvparten av sysselsatte kvinner i kommunen i alderen 20-66 år hadde deltidsjobb, noe som var høyere enn gjennomsnittet i fylket, og betydelig høyere enn gjennomsnittet i landet. Kartleggingen viste også en svært høy andel kvinner ansatt i offentlig sektor, der en betydelig del av stillingene innenfor offentlig sektor fantes i den kommunale helse- og omsorgstjenesten. I planen er det formulert strategiske mål som i denne planperioden skulle følges opp med flere tiltak. Hovedmålene definert i planen var å få flere heltidsstillinger i turnusstillinger, økning av den gjennomsnittlige stillingsstørrelse i deltidsstillinger, økt rekruttering av personer med etterspurt kompetanse, og redusere antall omsorgspersoner rundt den enkelte tjenestemottaker innen helse og omsorg (Plan for Folkehelse og likestilling i kommunen, 2015, s. 65). I kommuneplanens samfunnsdel gjeldende fra 2018 til 2030, var et delmål at kommunen har et målrettet folkehelse- og likestillingsarbeid, og at innbyggerne har et verdig livsgrunnlag og opplever mestring i eget liv. En av strategiene til dette delmålet var å gjennomføre prioriterte tiltak i helse- og omsorgsplanen, og i folkehelse- og likestillingsplanen. Et hovedmål var å etablere et omdømme som fremmer kommunens attraktivitet og konkurransevne, med delmål om at kommunen er en attraktiv arbeidsgiver med et felles verdigrunnlag, og et anerkjent kompetansemiljø. En av strategiene var økt innsats for å fremme heltidskultur med mål om økt likestilling og bedre folkehelse.

Kommunen utarbeidet en folkehelse og likestillingsoversikt i 2020 med fokus også på deltidsarbeid. Den viste at det fortsatt i 2020 var betydelig større andel kvinner enn menn i kommunen som arbeidet deltid, og at kvinnene i kommunen fortsatt arbeidet mer deltid og mindre heltid enn kvinner i landet som helhet. Tall fra 2021 presentert i internt saksdokument som vi har fått tilgang til, viser at 84,5% av alle ansatte i kommunen vi studerer er kvinner.

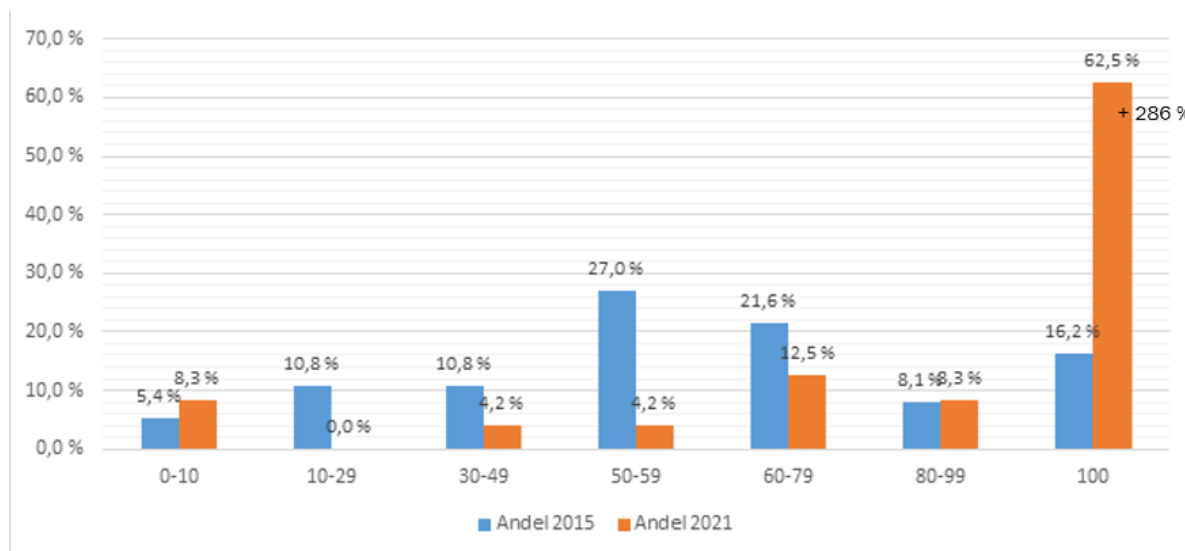
I et annet internt saksdokument utarbeidet av personalsjefen i februar 2022, presenteres nytt tallmateriale angående heltidskultur i kommunen ved hjelp av innhentede tall fra kommunens lønssystem pr 01.01.2022. Denne interne statistikken viser til at organisasjonen har hatt et langvarig fokus på heltid, og at andelen heltidsansatte har økt hvert år fra 2004. Økningen var svak i perioden fra 2004 til 2017, og økningen var solid etter 2017. Det kommer også frem i dokumentet at fokuset på heltid ble forsterket i forbindelse med en heltidskonferanse i helsesektoren i kommunen i 2017, og gjennom innføring av årsturnus i januar 2018. Videre viser dokumentet til at ledelse, konstruktivt partsamarbeid, utvikling av ansettelsespraksis og årlige turnusprosesser er tiltak som fortsatt forsterker utviklingen.

Funn i de interne dokumentene viser en utvikling av heltidskultur i kommunen. Tall som viser prosentandel heltidsstillinger i 2014 er brukt som et referansepunkt noe tilbake i tid, ved beregning av utvikling av heltid i prosent frem til og med 2021. Her kommer det frem at prosenten av ansatte i 100% stilling innen hele helse- og omsorgssektoren økte med 78% fra 2014 til 2021 i kommunen, altså fra 5,3% ansatte til 53,5% i 100% stillinger i perioden. Det ble også presentert oversikt som kun viste turnusansatte i 100% stillinger innen helse i samme periode, der økningen var på 89%, altså fra 6,1% ansatte til 44,2% ansatte i 100% stillinger, se Figur 1 under.



Figur 1. Viser prosentvis fordeling av turnusansatte i helse- og omsorgssektoren i kommunen fordelt i ulike grupper stillingsstørrelser i perioden fra 2014 til 2021. Prosenttallet +89% (2014) til høyre i tabellen viser utviklingen av heltid i prosent fra 2014 til og med 2021.

Et annet funn i dette dokumentet viser at renholdstjenesten har hatt høyest økning heltid i organisasjonen de siste årene, der andel ansatte i 100% stilling økte med hele 286% i perioden fra 2015 til 2021, med 16,2% ansatte i hele stillinger i 2015, og 62,5% i 2021, se Figur 2 under.



Figur 2. Viser prosentvis fordeling av ansatte etter stillingsstørrelse i renholdstjenesten i perioden fra 2015 til 2021. Prosenttallet +286% til høyre i tabellen viser utviklingen av heltid i prosent fra 2015 til og med 2021.

Funn hentet fra et annet internt saksdokument utarbeidet av personalsjef i kommunen mai 2022, viser at ved en gjennomgang av alle aktive rekrutteringer på kommunens nettside pr 11.05.2022, var alle de 40 aktive stillingene 100% stillinger, med unntak av rekrutteringer av sommervikarer, tilkallingsvikarer og studentstillinger.

## 4.2 Betydningen av nasjonale politiske føringer, strategi og forankring, mål og ambisjoner

Empiriske funn viser at informantene har ulike oppfatninger på spørsmålet om hvordan nasjonale politiske føringer har påvirket utviklingsarbeidet med økt heltid i kommunen, og eventuelt på hvilken måte. Leder i øverste ledernivå (Informant 6) var helt tydelig på at nasjonale føringer har påvirket arbeidet. Tillitsvalgtrepresentant (Informant 2), og informant i rollen som støtte / stab til øverste ledernivå (Informant 5), mente at nasjonale føringer ikke direkte har påvirket hvordan utviklingsarbeidet skulle utføres. En informant på mellomledernivå (Informant 7) sa at vedkommende ikke visste om nasjonale føringer hadde

påvirket utviklingsarbeidet. Det er ifølge en informant tilhørende politisk ledelse (Informant 1) et nasjonalt ønske at politiske føringer påvirker utviklingsarbeidet fra deltids til heltidskultur. Informant 2 sier at vedkommende opplever at det fra nasjonalt hold er mye ord, men lite konkret knyttet til nasjonale føringer om heltid. Det beskrives slik av Informant 5: «Jeg synes det har vært lite tydelige nasjonale føringer på hva, hvordan vi skal få det til... Jeg vet ikke om det er stor politisk enighet i forhold til hvordan vi skal gjøre det,... Noen endringer i arbeidsmiljøloven gjør at du kan ta en del av en stilling, du kan ha en fortrinnsrett på en del av en stilling som gjør at du sitter igjen med en ny deltidsstilling... så de nasjonale føringene, og lovverk, så er det ikke alt der som har vært like enkelt å forholde seg til».

Informant 6 svarte slik på samme spørsmål: «Jeg tenker i den grad du knytter kommuneplan og fagplan opp mot nasjonale retningslinjer, så gjør det det, ja, absolutt».

Informantene har ulik oppfatning av når kommunen startet sitt strategiske arbeid med økt grad av heltid. Informant 4 trekker frem at heltid ble satt fokus på allerede i 2005, Informant 5 viser til at 2012 var et startår i denne strategien, mens Informant 2 og 3 tar frem 2017 som et viktig startår i dette arbeidet. Heltidskonferansen i kommunen som ble gjennomført knyttet til helsesektoren i 2017, førte til at flertallet i organisasjonen snakket varmt om heltid, og at beslutningstakerne på ulike nivå, og ansattrepresentanter som tillitsvalgte og verneombud, ble motivert til utviklingsarbeidet. Enhetsleder på mellomledernivå (Informant 3) opplevde at heltidskonferansen i desember 2017 bidro til at kommunen fikk pådrivere, og at ansatte ble motivert til økt heltid sammen, og sa følgende: «Jeg vil jo si det var liksom en pangstart med den samlingen...det var jo litt sånn halleluja-stemning, litt sånn: «Hør her, nå skal vi få til noe!»... Så det føler jeg jo var oppstarten i alle fall».

Funn viser at utviklingsarbeidet med økt heltidskultur har vært og er et kontinuerlig arbeid uten sluttdato. Det er interessant å se hvordan informantene oppfatter mål og ambisjon om heltid ulikt i kommunen. Informant 1, 2, 4 og 5 sier at kommunen ikke har konkrete definerte mål som kommunen skal oppnå i forhold til heltidskultur. Informant 4 presiserer at kommunen har utviklingsmål, ikke resultatmål. Vedkommende sier at det ikke er satt en tidsramme for når utviklingsarbeidet skal være ferdigstilt. Informant 2 sier dette: «Det er nok litt vagt, for der har vi jo ikke satt oss ned enda, og sagt hva, når kommunen er fornøyd med at de har nådd en topp... Vi er jo veldig ambisiøse, 100% er det som gjelder, ingenting annet. Ambisjonsnivået vårt må justeres litt, vi har rett og slett ikke satt oss ned og definert hva vi tenker er nok og bra».

Flere informanter formidler at det er et mål at heltid er hovedregelen, og at det er fulle stillinger som skal lyses ut. Informant 8 opplever at stort sett alle har samme mål og ønske i

arbeidet med økt heltid. Videre at kommunens mål om heltid har endret seg i tråd med utviklingsarbeidet, der første mål var å oppnå at 50% av alle stillinger var heltidsstillinger. Vedkommende sier videre at målet frem i tid er at alle som er normalt arbeidsføre skal ha heltidsstilling. På spørsmål om hva som er realistiske mål, justerer samtlige informanter ambisjonsnivået ned. Realistiske mål informantene ser for seg varierer fra 60% til 80% ansatte i 100% stilling. Informant 7 og 8 sier at noen ansatte ikke ønsker høye stillingsprosent, og at dette må respekteres. På spørsmål om hva som er realistisk mål beskriver Informant 3 følgende: «Jeg føler at kommunens mål er bortimot 80 - 90% stillinger jevnt over,... Vi vil aldri få alle opp i en 90 - 100% stilling». Informant 1 uttrykker følgende om kommunens mål og ambisjon i utviklingsarbeidet: «Vi skal ha en godt fungerende tjeneste... ansatte som føler at de har en meningsfylt stilling... rett og slett at de ser at det å være ansatt i vår kommune, det gir meg noe, det gir også mine kunder eller brukere noe. Det er et mål». Informant 4 sier at hvis alle som ikke kan jobbe 100% er vurdert i forhold til arbeidsevne, og jobber det de kan, så kan kommunen komme tett opp mot 100% heltid. Vedkommende sier følgende: «Så tenker jeg at når heltid, fulle stillinger, når det er normalen, så har vi kanskje heltid».

På spørsmål om hvordan utviklingsarbeidet med økt heltidskultur er organisert, svarer syv av åtte informanter at de opplever at kommunens organisering ligger godt til rette for at ledere kan øke heltid. Til tross for dette, trekker seks av informantene frem «sektorskott» som hemmende i utviklingsarbeidet med økt heltidskultur. De beskriver at de opplever at det er et skille mellom sektorene innad i kommunen, at det ikke er samarbeid om økt heltid mellom sektorene. Disse informantene opplever at heltidskultur ikke er forankret på tvers av sektorene, og at dette fører til at det er utfordrende å lykkes med å lyse ut hele stillinger på tvers, der hvor det kunne vært aktuelt med kombistillinger. Problematikk knyttet til å dekke bemanning i helgene, også kalt «helgeproblematikk» nevnes som utfordrende av to enhetsledere på mellomledernivå (Informant 3 og 8). Forslag de trekker frem som mulige løsninger ligger i økt samarbeid på tvers av sektorene, spesielt mellom helse- og omsorgssektoren og oppvekst- og kultursektoren. Et samarbeid med sektor for teknisk drift og forvaltning, bygg, eiendom og landbruk kan også være aktuelt, og bidra til løsninger på helgeproblematikken og økt heltid i kommunen. Informant 3 poengterer dette slik: «Skolen må inn hvis vi skal klare å dekke helsebehovet i henhold til helg og kveldstid... Kommer ikke de inn, kommer vi ikke til å klare det. Det ser vi helt tydelig... Det er ikke ordentlig forankret i toppen enda... Jeg tror ikke vi klarer å få det til, så lenge ikke toppene er enige om at sånn må vi lyse ut stillingene». Flere sider av kulturen trekkes frem som utfordrende av flere

informanter, der en av dem trekker frem at endringer av oppgaver mellom profesjoner oppleves som utfordrende for å få til heltid, at ansatte blir forstenet i sine oppgaver, og at det er behov for en kulturendring der profesjoner må kunne få nye oppgaver og gjøre andre ting.

Et sentralt forskningsspørsmål i denne studien omhandler betydningen av forankring, både politisk og administrativt. I kapittel 4.1 trekker vi frem funn som viser at heltid er forankret over tid i kommunale planer og strategier. Alle de åtte informantene beskriver at arbeidet med heltidskultur har vært forankret politisk og administrativt. Fire informanter (Informant 2, 4, 5 og 6) trekker frem kommuneplanen som en lokal plan som har hatt betydning i arbeidet. Kommunens helse- og omsorgsplan nevnes konkret som et viktig lokalt dokument av de to informantene på øverste ledernivå (Informant 5 og 6), og av Informant i støtte / stab til mellomledernivå (Informant 4). Informant 5 og 6 trekker også frem kommunens folkehelse- og likestillingsplan som vesentlig i utviklingsarbeidet. Ut over dette trekker Informant 4, 5 og 6 inn arbeidsmiljøloven, interne rutiner og retningslinjer, tariffavtale og fagplan som strategiske dokumenter som de opplever har hatt betydning som styringsdokumenter i organisasjonen. Informant 5 sier det slik: «Både helse- og omsorgsplanen, og folkehelse- og likestillingsplanen, de har jo de målene i seg...Det er jo lokale planer, og de har jo hatt betydning, ja, det har de. Politikerne har jo behandlet og vedtatt planene».

Opplevelsen av om lokale politikere har bidratt i arbeidet med økt heltidskultur, er det ulike oppfatninger av. Ut fra våre funn kan det se ut til at jo nærmere det politiske nivået informantene befinner seg i hierarkiet i organisasjonen, påvirkes deres syn på om politikere har bidratt i dette utviklingsarbeidet med økt heltidskultur. Informant 1 og 2 forteller at lokale politikere har bidratt indirekte ved å være engasjerte og pushe utviklingen fremover.

Informant 4, 5 og 6 har en sterk opplevelse om at lokale politikere har bidratt i form av at de har vært pådrivere, de har etterspurt resultater, og de har vært positive og heiet frem arbeidet. Enhetslederne på mellomledernivå, som befinner seg lavere ned i organisasjonen enn ledere i øverste ledernivå, opplever i liten eller ingen grad at politikere har bidratt. Informant 1 tilhørende politisk ledelse sier følgende: «I hvert fall er det stor vilje til dette i fra det lokalpolitiske miljøet». Informant 6 sier det slik: «Politikerne er viktige i den grad der de faktisk vedtar dette...Enkelte har vært pådrivere til å etterspør».

Dette bekreftes også av Informant 4 som sier: «Politikerne våre er jo, opplever jeg liksom positive, ... og har egentlig bare heiet på oss i forhold til dette». Vedkommende sier at arbeidet er politisk forankret, men at selve virkemidlene i utviklingsarbeidet ikke har vært politisk forankret. Videre forteller informanten at politikere har formidlet at de har vilje til at



organisasjonen skal jobbe med heltidskultur, noe som gir aktørene opplevelsen av å ha politisk ryggdekning til å iverksette ulike tiltak. Informant 4, 5 og 6 trekker frem at de opplever at arbeidet med økt heltid har vært godt forankret hos lokalpolitikere og i den administrative ledelsen. Slik beskriver Informant 5 sin erfaring: «Administrativt så tenker jeg det har vært godt forankret hos de forskjellige rådmennene, ... hos kommunalsjefen, i hvert fall i helse, og ikke minst på personalavdelingen... Der er det veldig godt forankret og veldig fokus på det... Så må jeg si at hos enhetslederne har jeg opplevd at det kanskje har vært litt varierende hvor godt forankret det egentlig er... Det kan godt være at det er forankret, men at det er vanskelig og etterleve det, at de kommer i en skvis eller hva det er». I følge Informant 6 er det ulikt hvor mye det er forankret hos hver enkelt, men det er forankret politisk. Informant 7 sier følgende: «Jeg føler egentlig at du blir støttet hele veien, der er liksom ikke noe hinder... Jeg føler vel at det er forankret helt ned og ambassadører helt ned».

Seks informanter (Informant 3, 4, 5, 6, 7 og 8) bestående av de to informantene på øverste ledernivå og de fire på mellomledernivå, trekker frem at de opplever at heltidskultur ikke er godt forankret på tvers av sektorene. De mener at det ligger et ubrukt potensiale ved å se sektorene under ett når det gjelder å øke stillinger, mellom oppvekstsektoren, helse- og omsorgssektoren og teknisk.

Et annet sentralt forskningsspørsmål er om strategi, mål og struktur har vært nyttig for å lykkes med høyere grad av heltid. Alle de åtte informantene var tydelige på at de opplever at kommunen har arbeidet strategisk med økt grad av heltid. Intervjupersonene er delt i oppfatningen av om utviklingsarbeidet med mål om økt heltid har vært styrt fra toppen av organisasjonen. I følge Informant 1 er «toppen» i dette tilfellet kommunestyret.

De tre enhetslederne på mellomledernivå sier at de opplever at utviklingsarbeidet har vært styrt fra toppen. En av disse (Informant 8) sa at kommunikasjonen gjennom hierarkiet i organisasjonen har vært mangelfull til tider i dette arbeidet, og la til: «Prosessen har vært litt ovenfra og ned. At det blir bestemt ting som ikke en har hatt så mye mulighet til å påvirke eller komme med innspill på». De fem andre informantene svarer at dette utviklingsarbeidet ikke har vært styrt fra toppen. En av disse uttrykker at det er godt forankret, en annen at dette har vært et trepartssamarbeid. Informant 4 opplever at det ligger en forventning fra politikerne om at det skal skje noe, og sier følgende: «Ikke styrt, men påtrykk fra toppen, altså, overhodet ikke toppen som har klart å styre detaljene». Informantenes hierarkiske plassering kan se ut til å ha betydning for deres opplevelse av styring i dette utviklingsarbeidet.

### **4.3 Forståelsen av heltidskultur, beskrivelse av dominerende holdninger og viktige utfordringer i utviklingsarbeidet**

Flere heltidsstillinger i turnusstillinger er et definert hovedmål i kommunens plan for folkehelse og likestilling for perioden 2015 - 2019. Til tross for definerte mål i strategiske kommunale planer, viser det seg at informantene har ulike oppfatninger av heltid, og har ulik forståelse av begrepet heltidskultur, noe fem informanter bekrefter at de erfarer. Informant 7 kjenner ikke til at det er ulike oppfatninger av heltid i kommunen, mens Informant 4 og 8 sier at de ikke opplever at det er ulike oppfatninger, Informant 8 sier det slik: «Jeg opplever det har vært forankret fra toppen at 100% er det vi regner som heltid, det opplever jeg faktisk at vi er veldig enige om». Blant de fem som erfarer at oppfatningene er ulike, beskriver Informant 2 sin erfaring slik: «Jeg opplever at det er ulike oppfatninger, ikke hos oss som jobber med dette, men hos folk flest og hos en del ansatte». To helt ulike forståelser av begrepet heltid kom frem i intervjuene, hvor Informant 3 legger følgende i begrepet heltidskultur: «Man har vært nokså tydelig på at 90% anses som heltid». En annen informant (Informant 4) som er på samme nivå i organisasjonen, sier det motsatte: «Heltid er 100% stilling. Hvis du har alle ansatte i 90% stilling, så har du null heltid».

De fem som opplever at det er ulik oppfatning av hva heltid er, tilhører ulike nivå i organisasjonen, men er likevel samstemte og tydelige på at heltid er 100% stillinger. Andre synspunkter trekkes også inn knyttet til begrepet heltidskultur. Informant 6 beskriver begrepet heltidskultur som at alle skal ha mulighet til å jobbe i 100% stilling, mens Informant 5 poengterer at heltidskultur er at de i 100% stilling jobber 100% stilling. Det nevnes av flere informanter at når heltid er regelen og ikke unntaket, har man heltidskultur. Rekruttering trekkes inn av Informant 2 knyttet til begrepet heltidskultur, og vedkommende sier at ved heltidskultur skal det lyses ut og ansettes i 100% stillinger.

Informantene opplever det ulikt i forhold til om kommunen har en svak, middels eller sterk heltidskultur. Ingen av nøkkelpersonene opplever at kommunen har en svak heltidskultur. Informant 3, 4 og 5 opplever at kommunen har en middels sterk heltidskultur, og Informant 3 utdyper følgende: «Vi klarer ikke å få folk opp på grunn av alle helgene». To informanter, Informant 1 og 2, sier at de opplever at kommunen har en middels til sterk heltidskultur, og Informant 2 sier det slik: «En sterk. Tja, mellom middels og sterk. For vi er jo av de beste i landet,...det handler jo om hvor du legger ambisjonsnivået ditt». Tre andre informanter (Informant 6, 7, og 8) svarer at kommunen har en sterk heltidskultur. Informantenes

hierarkiske plassering i organisasjonen ser ikke ut til å ha betydning for hva informantene oppfatter knyttet til om kommunen har en svak, middels eller en sterk heltidskultur.

Flere argumenter trekkes frem i intervjuene som bakgrunn for satsningen knyttet til heltidskultur. Blant argumentene for heltid, trekkes likestilling frem av seks informanter (Informant 2, 3, 5, 6, 7 og 8), som en utfordring i lokalsamfunnet som de mener at økt heltid vil kunne bidra til å påvirke positivt. Folkehelse trekkes også frem som et argument for hvorfor heltid er viktig av Informant 2 og 5. Funn viser at likestilling og folkehelse beskrives i kommunale strategiske planer. Informant 1, 2 og 7 beskriver at ansatte må ha en lønn å leve av som et viktig argument for at det satses på økt heltid i organisasjonen. Fire informanter (Informant 1, 2, 4 og 7) argumenterer med at økt heltid er viktig for å få tilfredse ansatte. Informant 2, 4 og 8 trekker frem at heltid gir fordeler, og er motiverende for arbeidsgiver ved at det er færre ansatte å lede. Informant 5 og 6 viser til at økt heltid bidrar til at ansatte tar mer ansvar og får en sterkere tilknytning til jobben, noe som fører til at de får en bedre oversikt, og at kvaliteten i tjenestene vil bli bedre for innbyggerne.

En informant (Informant 2) trekker frem at det er ulike kulturelle forståelser som påvirker utviklingen av heltidskultur sammenlignet med andre steder i landet, og mener at det er noe kommunen må jobbe med, og at det må jobbes med politisk. Vedkommende utdyper dette slik: «Man er sosialisert inn i en deltidskultur og det er det som har vært normalen. Og det er det som liksom gjør at du kan lage et godt familieliv, du kan være hjemme og passe ungene dine,...Det er det som er blitt det gode liv. Det som er litt skummelt er at vi opplever at vi har søkere fra større byer som har levd et likestilt liv med begge to i 100% stillinger, travle hverdager, leilighet i Oslo, barn i barnehage, og så skal de flytte til en sørlandskommune og leve det gode liv, og da skal kvinnen gå i deltid. Så der har vi en sånn felle vi kan gå i... Vi må være på hugget og si nei, her trenger vi deg i 100% stilling, vi trenger kompetansen din vel så mye her,... så sorry Mac, 100% er det vi kan tilby».

Funn viser at det eksisterer flere oppfatninger på ulike nivå i organisasjonen i forhold til kulturelle hemmere i utviklingsarbeidet. En holdning i lokalsamfunnet er at det å ha en deltidstilling likestilles med det gode liv. Informant 4 beskriver slik: «Det å kunne ha fri på fredagene og sitte på kafè med venninnene sine, det er en måte å ta ut velstanden på...Jeg tror det er et slags velstandsproblem for enkelte».

En informant fra øverste ledernivå (Informant 5) sier at mange menn i regionen her har høyere inntekt enn menn flere andre steder i landet, noe som kan være bakenforliggende for at

kvinner skal være hjemme med ungene når de er små. En annen informant fra øverste ledernivå (Informant 6) sier at: «Den kulturen har vi jo ikke bare i helse- og omsorg, den er jo i befolkningen. Kommunen har høy andel av deltidsansatte kvinner, og det handler om en kultur...I oppvekst er det også masse deltidsstillinger...hvis du ikke er lærer, så har du deltidsstilling». Holdninger i samfunnet til at kvinner skal følge opp i hjemmet, nevnes av seks informanter. Funn viser at informantene opplever at flere forhold i lokalsamfunnet ligger godt til rette for at kvinner kan jobbe heltid. En enhetsleder på mellomledernivå (Informant 8) nevner flere eksempler slik som gode boforhold, lavere boligpriser enn i storbyene, god barnehagedekning, korte pendleavstander, fleksible arbeidsgivere, samt at flere har familie i nærheten. Vedkommende sier videre at det kanskje ikke er like stort behov for to inntekter i et parforhold i et mindre lokalsamfunn i Agder, sammenlignet med familier i større byer. Til tross for dette, trekker informantene frem flere ulike utfordringer i lokalsamfunnet som de mener at er eller kan være hemmende for utviklingsarbeidet. Hele syv av åtte informanter sier at flere ansatte innen helse- og omsorg i kommunen, har en mann som jobber i Nordsjøen eller i oljen, og at dette bidrar til utfordringer med økt heltidskultur. Informant 3 og 4 sier at det kan være utfordrende for aleneforeldre å jobbe heltid. Informant 7 sier følgende: «Vi er jo på denne sørlandsstripen, der damene skal gå hjemme og passe barn. Med syke barn, da skal damen være hjemme, for det er en viktig jobb mannen har...De som hadde menn som jobber i oljen, de behøvde ikke jobbe, det var sånn gjesteopptreden på jobb, de skulle bare ut og lufte seg, ha litt sosialt samvær, og høre litt nyheter». Flere nevner også at gamle tradisjoner og mønster knyttet til likestilling er hemmende for utviklingen av heltid. Seks av informantene (Informant 1, 2, 3, 6, 7 og 8) sier at holdninger knyttet til at mor skal være hjemme fortsatt henger igjen i lokalsamfunnet.

Informantene har gjort seg flere erfaringer i arbeidet med heltidskultur. Informant 6 sier følgende: «Det er vel ikke noe annerledes enn det er med andre ting når du skal endre, altså, litt motstand er der». Informanten sier videre at det er utfordrende for ledere å lykkes med å få ansatte opp i 100% stilling, når ansatte argumenterer ovenfor leder med at de vil jobbe deltid med «såanne ting som rører ved deg». Tre informanter (Informant 4, 5 og 6) og tillitsvalgtrepresentanten (Informant 2) sier at det er utfordrende hvis ledere ikke styrer og tar beslutninger som bidrar til økt heltid. Disse informantene utdyper dette ved å si at ledere ikke tør å lede og styre og å ta risiko i forhold til å tildele heltid. En av dem (Informant 5) opplever at det er ulikheter mellom lederne, at noen ledere har et større eierskap og er veldig lojale til

arbeidet, mens noen ledere oppleves som å drive litt «privat praksis», kanskje ikke helt i tråd med det man var enige om.

Det fremkommer også blant noen informanter at de opplever motkrefter og møter motstand i utviklingsarbeidet med økt heltid. Informant 5 opplever at sosiale medier brukes til å spre holdninger som gjør det vanskelig å lykkes med heltid. Informanten sier følgende: «Der er noen forbund som kanskje bør gå litt i seg selv sånn sentralt tenker jeg, i forhold til hvordan de selger inn heltid. Og nå tenker jeg spesielt på Sykepleierforbundet sentralt, som nesten sier at du ikke kan jobbe heltid for det er for slitsomt, og det ser vi, at når vi får unge studenter som skal begynne å jobbe, så er de slitne før de begynner, for de har hørt at det skal være det,...Hvis man skal jobbe fullt så er det så slitsomt at det klarer man ikke...man selger det dårlig ut som et yrke».

Syv informanter trekker frem deltidskultur som utfordrende opp mot heltidskultur (Informant 1, 2, 4, 5, 6, 7 og 8). Fem av disse opplever at noen ansatte vil ha deltid, at det er en utfordring å få ansatte til å ville jobbe heltid. Informant 2 og 5 har opplevd det som utfordrende at man må presse ansatte opp i høyere stilling, at man møter motstand når ansatte ikke ønsker heltidsstilling. Likevel sier Informant 2 dette: «De som ikke trodde de skulle komme til å orke å gå i 100%, de gikk i 70% kanskje...så har vi presset dem ganske hardt, vi har det altså, så kommer de etterpå og sier: «du, det er så deilig å gå i 100%, det er ikke noe tyngre enn å gå i 70%. Det er tvert imot lettere».

Ytterligere utfordringer som trekkes frem er at det er tidkrevende å jobbe med årsturnus, at det ikke tilføres ekstra ressurser, og at det ikke følger økonomi med til heltidsutviklingen. Informant 8 sier at jo høyere grad av heltid du har, desto vanskeligere blir det å øke heltiden. Vedkommende sier at det er utfordrende at noen enheter mangler tillitsvalgte. Videre sier informanten at det har vært noen utfordringer knyttet til samarbeid med tillitsvalgte i de ulike forbundene, at samarbeidet oppleves som personavhengig, og at noen er fordomsfulle mens andre er fremoverlente og løsningsorienterte. Vedkommende opplever at ledere utfordres til å være kreative, fleksible og finne gode løsninger. I tillegg er det viktig at ledere samarbeider godt med tillitsvalgtapparatet, som informanten trekker frem som de viktigste involverte aktørene i utviklingsarbeidet, at dette samarbeidet er nøkkelen for å lykkes.

#### **4.4 Beskrivelse av nøkkelpersoner og de viktigste aktørene og deres handlingsrom**

På spørsmålet om hvilke aktører som fremstår som sentrale i utviklingsarbeidet, viser funn fra empirien at informantene opplever at det har vært mange nøkkelpersoner i utviklingsarbeidet i form av rollen de har i organisasjonen. Nøkkelpersonene de trekker frem er interne aktører i ulike roller i kommunen. Alle åtte informanter trekker frem tillitsvalgte, både plasstillitsvalgte og hovedtillitsvalgte, som viktige samarbeidspartnere og nøkkelpersoner. Informant 3, 4 og 5 opplever at rådgiver i rollen som støtte / stab på øverste ledernivå i helsesektoren er en nøkkelperson. Kommunalsjef i helse og omsorg trekkes frem av fem informanter som nøkkelperson (Informant 3, 4, 5, 6 og 7). Tre informanter (Informant 4, 6 og 8) viser til at personer med turnuskompetanse har nøkkelroller i arbeidet. Fire informanter (Informant 2, 4, 5 og 7) tilhørende de ulike hierarkiske nivåene i organisasjonen, nevner at personer i ansettelsesutvalget har vært nøkkelpersoner, der en av disse (Informant 7), utdyper at ansettelsesutvalget applauderer når det lyses ut 100% stillinger. Tre informanter (Informant 2, 6 og 8) sier at personalsjefen er nøkkelperson, og Informant 2 og 6 sier at rådmannen er en nøkkelperson. Ut over dette sier leder på øverste ledernivå (Informant 6) at politikere er nøkkelpersoner. En annen (Informant 4) nevner ordfører som nøkkelperson, og Informant 3 sier at verneombud er viktige aktører. Leder på øverste ledernivå (Informant 6) poengterer at alle er gode ambassadører for heltidskultur, og Informant 8 sier at mange har stått sammen i arbeidet med økt heltid, og at det har vært som en felles dugnad preget av godt samarbeid innen helse.

I forhold til om det har vært eksterne nøkkelpersoner involvert i utviklingsarbeidet, svarer seks av informantene (Informant 2, 3, 4, 5, 6 og 7) at det ikke har vært eksterne aktører involvert. Informant 8 nevner at det var eksterne aktører involvert i forbindelse med heltidskonferansen i 2017, med foredrag om heltidskultur og årsturnus. Til sammen nevner tre informanter (Informant 2, 3 og 8) at det har vært benyttet eksperthjelp knyttet til opplæring i bruk av årsturnus av et privat firma, Thrana HR. Fire informanter tilhørende ulike nivå i organisasjonen (Informant 1, 2, 6 og 8) forteller at det er vanskelig å trekke frem en enkeltperson som en nøkkelperson i utviklingsarbeidet, da mange har bidratt, noen mer enn andre. Informant 4 er tydelig på at enhetslederne har en viktig rolle, og sier følgende: «Så er det klart at enhetslederne er jo, de som skal gjennomføre det som er forventning i fra kommunalsjef, og en hadde ikke kommet langt uten enhetslederne». Til tross for at de åtte

informantene har ulik plassering hierarkisk i organisasjonen, er alle samstemte om at enhetslederne har vært viktige nøkkelpersoner i utviklingsarbeidet.

Et interessant funn viser at to aktører trekkes frem av informantene som mer sentrale enn de andre aktørene i utviklingsarbeidet over flere år i kommunen. Disse to aktørene har ulike roller og ulik hierarkisk plassering i organisasjonen, og har bidratt på flere arenaer. Fem informanter trekker frem at den ene aktøren i rollen som støtte / stab på øverste ledernivå, og trekkes frem som viktig knyttet til forankring av heltidskultur gjennom kartlegginger av likestilling og folkehelse, og ved utarbeiding av strategiske kommunale planer. Det kommer også frem at denne aktøren har deltatt i rekrutteringsprosesser og bidratt til endringer i rutiner og retningslinjer. Informasjon fra informantene viser til at aktøren i rollen som støtte / stab på øverste ledernivå hadde en sentral rolle i arbeidet og fokuset på heltid i perioden fra 2012 og frem til 2021. En av informantene i rollen som støtte / stab på mellomledernivå (Informant 4) sier følgende om rådgiver i rollen som støtte / stab på øverste ledernivå: «Jeg tenker at NN sikkert har vært en pain in the ass noen ganger, som virkelig aldri har latt sjansen gå forbi til å snakke om heltidskultur», noe som bekrefter at denne aktøren har vært tydelig og målrettet i arbeidet med økt heltid over tid.

Den andre personen er tillitsvalgtrepresentant og trekkes frem som en sentral aktør av alle informantene. Vedkommende beskrives som særlig viktig og konstruktiv. Det nevnes at tillitsvalgtrepresentanten har bidratt med forslag og ideer, løftet frem heltidskultur, og vært en pådriver i utviklingsarbeidet, i tillegg til å ha vært en god samarbeidspartner. Informant 5 tilhørende støtte / stab på øverste ledernivå beskriver at tillitsvalgtrepresentanten har hatt spesielt stor betydning for kommunens fokus på heltidskultur, og utdyper: «NN har vært en stødig støtte der, veldig tydelig, god til å snakke med medlemmene sine om det, god til å selge det inn». Informanten sier videre at tillitsvalgtrepresentanten har stilt spørsmål til folk, slik at fokus på heltidskultur har blitt mer tydelig i organisasjonen og i lokalsamfunnet. Informant 4 sier følgende om denne aktøren: «NN er jo absolutt en nøkkelperson...tydelig overfor sine... ser frem, er ikke en paragrafrytter. Vi får stor anledning til å gjøre de grepene vi gjør. For eksempel ansetter vi nå uten utlysning, ved å øke opp stillinger i årsturnus...Vedkommende lager ikke leven rundt det, egentlig bare hyller det». Empiriske funn i dette studiet viser at disse to aktørene har hatt sentrale roller i utviklingsarbeidet. De har funnet og benyttet flere ulike handlingsrom, og i tråd med vårt teoretiske rammeverk kan disse to aktørene betegnes som institusjonelle entreprenører.

På spørsmål om hvordan hver enkelt informant i sin rolle har bidratt til økt heltid, svarer informant 2 følgende: «Å hjelpe meg, det er det jeg har jobbet med helt siden jeg ble tillitsvalgtrepresentant. Det var en av grunnene til at jeg sa ja til å stå på valg, for jeg tenker at her har vi en jobb å gjøre, og det har jeg lyst til å bidra til. Jeg har vært på mange prosjekter og foredrag, ja dere aner det ikke, og jeg var ganske lei av at det var mye ord og lite handling... Så jeg føler at jeg har bidratt ganske godt, fornøyd med det altså, fått lov til det». Vedkommende sier videre at samarbeidet mellom arbeidsgiver og organisasjonene er viktig, og understreker at rekruttering, ansettelsesutvalget og rekrutteringsgruppen er det aller viktigste. Det kommer også frem at tillitsvalgtrepresentant tiltrådte sin rolle i 2017, og at vedkommende etter den tid har bidratt på flere arenaer knyttet til å fremsnakke heltid, delta i rekrutteringsprosesser og i ansettelsesutvalg. Som tillitsvalgtrepresentant og som politiker har vedkommende fremsnakket heltid, Det kommer frem i empirien at vedkommende har sittet i ansettelsesutvalg i alle rekrutteringer innen helse de siste tre årene, og samarbeidet med beslutningstakere på ulike nivå i organisasjonen, samt i flere sammenhenger i og utenfor kommunen der heltid har vært tema. Funn viser at denne entreprenøren ved flere anledninger de senere årene, har frontet sine synspunkter og argumenter for heltid i lokale medier, som i en meningsytring i 2019 med overskriften «Heltid – igjen!», der vedkommende skriver at «For hver kvinne som velger deltid, fratar hun muligheten til en annen å jobbe heltid». Disse funnene viser til entreprenørens sterke engasjement og fokus på økt heltid, og at vedkommende benytter mange handlingsrom i utviklingen av økt heltid i en større sammenheng.

#### **4.5 Forståelsen av de viktigste tiltakene og verktøyene, ledelse og samarbeid**

Turnusprogrammet Notus blir trukket frem av alle de tre enhetslederne på mellomledernivå som et vesentlig verktøy. Notus ble ifølge Informant 8 tatt i bruk i kommunen i 2009. Før kommunen hadde gått til innkjøp av dette programmet, erfarte noen av informantene at turnusarbeidet tidligere var svært tidkrevende og uoversiktlig. Årsturnus, også kalt kalenderturnus, trekkes raskt frem i intervjuene av alle informantene i lederstillinger på ulike nivåer i organisasjonen og av tillitsvalgtrepresentant, som et verktøy i arbeidet med økt grad av heltid. I følge Veileder for årsturnus utarbeidet av Fagforbundet, NSF, Delta og FO i september 2017, defineres årsturnus som en turnus over 52 uker, der den enkeltes arbeidstid, ferie, fritid, og eventuelle permisjoner m.m. tilsvarende stillingsstørrelsen, legges inn for ett år



frem i tid. I veilederen trekkes det frem at årsturnus kan gi muligheter for god ressurs- og økonomiplanlegging, forutsigbarhet og trygghet for brukere og ansatte. Ved å overføre tidligere vikar- og overtidsbudsjett til faste, større stillinger, kan virksomheten på sikt oppnå en økonomisk gevinst og redusert deltid. Små stillingsandeler slås sammen til større stillinger og/eller deltidsansatte tilbys utvidelse av sin stilling. De skriver at innføring av årsturnus kan være ett av flere virkemidler for flere større 100% stillinger. Blant fordelene de presenterer er at alt kjent fravær planlegges og fremgår i turnusen, at ansatte kan oppnå varig høyere stillingsbrøk. Veilederen viser til Arbeidsmiljøloven om at årsturnus skal utarbeides i samarbeid med arbeidstakernes tillitsvalgte i gode prosesser mellom partene, og ansatte må i god tid melde inn egne ønsker. God informasjon og dialog med arbeidstakerne er kriterier for å lykkes med å etablere årsturnus (Fagforbundet, NSF, Delta, Fo, 2017, s. 4-5). Informant 5 sier følgende: «Så tenker jeg at årsturnusen har vært et alfa og omega i det her. Uten årsturnusen hadde vi aldri i verden kommet så langt». Tre informanter (Informant 2, 5 og 8) nevner viktigheten av innføring av muligheten til langvakter, der ansatte jobber om lag 12 timers vakter i stedet for tradisjonelle 7,5 timers vakter. Bruk av langvakter fører til at man driftsmessig har behov for to ansatte per døgn, i stedet for tre ansatte per døgn, og gir også større grad av kontinuitet for brukerne.

Medlevertturnus, der ansatte jobber inntil flere døgn sammenhengende med påfølgende friperioder, er ifølge Informant 5 en turnus som har vært benyttet ved en enhet i kommunen. Informanten foreslår at dette er en mulighet som kunne vært prøvd ut ved flere enheter, og formidler videre at det er viktig at man ser på spenstige turnusløsninger. Sammenslåing av stillinger, også kalt kombistillinger, internt i den enkelte enhet, eller på tvers av enheter innen helse, er et forslag som blir nevnt av fire informanter (Informant 2, 4, 5 og 6), som et tiltak for å kunne øke opp stillinger. De nevner også at et samarbeid på tvers av de ulike sektorene kan bidra til økt heltid ved kombinerings av ulike deltidsstillinger på tvers.

Rekrutteringsprosesser, med stillingsvurderinger og utlysninger, samt samarbeid i ansettelsesutvalg, trekkes frem som styringsverktøy av Informant 2, 3, 4, 5, 6 og 7. Informant 2 sier at de har klart å endre gamle mønster, og etablert nye i rekrutteringsarbeidet, som for eksempel enighet mellom tillitsvalgtapparatet og administrasjonen på et tidlig tidspunkt, om at kommunen ikke skulle lyse ut lavere stilling enn 50% som et utviklingssteg på veien mot høyere grad av heltid.

Informant 1 opplever at planer er strategisk nyttige verktøy i utviklingsarbeidet. Innskrenking av permisjonsreglementet, ble vedtatt i desember 2019, og førte til at ansatte fikk begrenset mulighet til å søke om permisjoner fra deler av eller hele sin stilling. Adgangen til permisjon,

samt praksis i forhold til oppsigelse av deler av en stilling ble innskrenket. Dette nevnes av de samme seks informantene som et av virkemidlene som har hatt avgjørende betydning i utviklingsarbeidet. Informant 4 trekker frem at det er noen motkrefter fra ulike hold i forbindelse med at personalpolitikken ble innstrammet. Vedkommende viser til motkrefter i form av ulike sterke enkeltpersoner eller nettverk, og trekker frem et eksempel hvor en ansatt fikk avslag på søknad om permisjon. Til tross for at avslaget var i tråd med reglementet, tok ni ulike personer kontakt som en reaksjon på avslaget, og informant 4 sier følgende: «Av helt naturlige grunner har jo alle den beste grunnen i verden til å få en permisjon. Men det er da vi må løfte oss litt over, stå hardt og fast på prinsippene, ellers så vanner vi det ut slik at vi til slutt bare må gå tilbake...Sanne motkrefter ser jeg absolutt, det kommer fra alle hold egentlig. Av og til fra ledere også». Informant 5 erfarer at noen enhetsledere synes det kan være ubehagelig å avslå søknader om permisjon.

Ubunden tid, også kalt diff-tid, trekkes frem som et verktøy av fire informanter (Informant 3, 5, 7 og 8), der tre av disse er enhetsledere på mellomledernivå. Bunden og ubunden arbeidstid i turnussammenheng, kan beskrives som at bunden arbeidstid er den tiden personalet har fast i turnus. Ubunden tid er den tiden den ansatte får fast regelmessig lønn for, og som den ansatte har forpliktet seg til å jobbe inn ved å jobbe enkelte ledige vakter som oppstår gjennom året grunnet sykdom og permisjoner hos kollegaer. Ansatte med avtale om ubunden arbeidstid velger selv, ut fra fastsatte kriterier, hvilke vakter de ønsker å arbeide av de som er ledige. Den ubundne tiden kan ses på som en selvstyrt vikarbase, der timene blir finansiert av vikarbudsjetten (Time Kommune, 2017, s. 19). Til tross for at diff-tid trekkes frem som nyttige verktøy knyttet til økt heltid, sier Informant 3 følgende om årsturnus og diff tid: «Nå med årsturnus er det jo enda andre muligheter...jeg opplever at arbeid med årsturnus, også diff tid, medfører ganske mye ekstraarbeid i administrasjonen». Funn viser at årsturnus og diff-timer er et nyttig verktøy for å øke heltid, men at selve arbeidet med årsturnus av noen av informantene oppleves som tid- og ressurskrevende. Informant 8 sier at ansatte formidler de kan oppleve at det kan være utfordrende for dem å levere kartleggingskjema med sine ønsker om fri og ferie et helt år frem i tid, og at ansatte sier at de vil ha en av de fem ferieukene til gode uten at de er plassert i årsturnus. Informanten sier videre at ansatte vil velge selv hvordan de skal jobbe, at det spesielt i forhold til årsturnus er en gjentakende utfordring at ansatte ikke vil låse seg til ferieuker, men vil ha noe ferie i reserve som de kan bruke når de vil. Vedkommende sier at det handler om hvor opplyste og villige ansatte er, og sier at det er «som ei dårlig holdning og egoisme» at de ansatte vil ha ei uke hver som de vil ta ut når de vil selv.

Kommunikasjon og samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte trekkes frem av fire informanter (Informant 5, 6, 7 og 8) som et nyttig verktøy, og hele syv informanter (Informant 2, 3, 4, 5, 6, 7, og 8) sier at samarbeidet med tillitsvalgtapparatet er et grunnleggende tiltak for å lykkes med fremdriften av utviklingsarbeidet. Studentstillinger nevnes av Informant 5, 7 og 8 som et godt verktøy i arbeidet. Studentstillinger er faste stillinger knyttet til helg, som tildeles studenter i høyskoleutdanning under studietiden.

Informasjon til ansatte og befolkningen trekkes frem av en enhetsleder på mellomledernivå (Informant 8) som et viktig verktøy knyttet til å opplyse om hva 100% innebærer når du blir pensjonist, for å skape større vilje og ønske om heltid. Nettverk på tvers av kommunegrensene trekkes frem av samme informant som et nyttig verktøy der erfaringer kan deles.

Alle de åtte informantene er tydelige på at ledelse og ledere er viktige for å oppnå økt grad av heltid. Informant 2, 4, 5 og 6 fremhever at tydelig ledelse er avgjørende, enkelte drar frem at ledelse er kjempeviktig. Informant 4 utdyper på hvilken måte ledelse er viktig i dette arbeidet: «Alt handler jo om ledelse her vil jeg si. Absolutt alt egentlig...Det er klart at det handler om ledelse på alle nivå, en må jo ville, en må tørre, en må gi tillit...at det er lov å ta risiko».

Disse informantene sier at ledere må tørre å lede og tørre å ta sjanser, og at de opplever at ledere har varierende kompetanse, egenskaper og holdninger, at noen ledere er veldig med, og at andre er skeptiske.

Tillitsvalgtrepresentant (Informant 2) formidler dette på følgende måte: «Andre tør ikke dette, forstår det kanskje ikke helt, hvor lett det er,...hvor heldige vi er...Jeg kan si til en enhetsleder at du har ei jente som har jobbet i 70% i enheten din en stund. Hun er desperat, hun trenger 100%, hun har nettopp blitt alene med tre unger, og må ha 100%. Du trenger henne i 100%, så hvorfor får hun ikke det fast? Nei, for det har jeg ikke, det har jeg ikke mandat til, det har jeg ikke økonomi til, hjemmel til, bla, bla, bla. Da sier jeg, jo, det har du, for du kan bare gå og hente det på vikarbudsjetten ditt. Rådmannen og kommunalsjefen har sagt ok, du kan gjøre det, gjør det! Men så tør vedkommende ikke likevel, så må jeg gå å mase, du skal, så der sliter vi litt. Så der kan du si mangler viljen, ikke viljen, men den der lille, resten av styre, og det varierer». Tillitsvalgtrepresentant poengterer at ledere ikke må forholde seg til bemanningsnorm i arbeidet med heltid. Svein Arne Thrana beskriver bemanningsplan, også kalt døgnrytmeplan, som en viktig del av forarbeidet før utarbeiding av selve årsturnusen, der beslutninger om planlagt bemanning på de forskjellige vaktene, vaktskiftetidspunkt og overlapping, samt vaktlengder, avgjøres og får betydning for utarbeidelse av turnusplanen (Thrana, 2011, s. 31).

Informant 5 sier dette om ledernes kompetanse og egenskaper: «Det kan være tøffe tak noen ganger, og du skal være ganske tøff for å stå i noen av de situasjonene, og holde fanen opp og si at det er dit vi skal,...det har jo betydning, det ser vi jo».

Informant 5 opplever at noen enhetsledere av og til vil lyse ut deltidsstilling, for eksempel 75% stilling. En enhetsleder på mellomledernivå (Informant 3) forteller sin erfaring ut fra tilsvarende problemstilling: «En har fått mange spørsmål, kan du gjøre noe med det? Og det høres ofte enkelt ut, men vi vet, vi som har jobbet med turnus, kjenner helgeproblematikken, at det ikke er like enkelt. Men de sier: «kan du ikke gi litt til og ordne det?». Men, vi kan jo ikke gi tjenester til tider som ikke brukerne er hjemme, ikke sant...det er en utfordring».

En enhetsleder (Informant 8) sier at de har funnet løsningene selv, og ikke fått dem servert, da det ikke er noen fasit på hvordan utfordringene i forbindelse med økt grad av heltid skal løses.

En annen enhetsleder (Informant 7) opplever at lederne har spillerom og tillit til å jobbe selvstendig med utviklingsarbeidet i egen enhet, slik at tiltakene som iverksettes passer med ansattes ønsker og driftens behov i den enkelte enhet. Informant 2 og 4 trekker frem den høye økningen av heltid i renholdstjenesten i kommunen, og sier at lederen på eget initiativ har valgt å se på dette med heltid, og tatt ansvar for å gjøre noen tiltak innad i egen enhet.

Informant 4 forteller om lederens rolle i dette arbeidet slik: «De er 100% de mest sentrale, for å bruke eksempelet...på renhold. Det er bare en helt,... det var jo helt vilt hva lederen der har fått til, for vedkommende har hatt fokus på det hele tiden, både i forhold til mer strukturelle ting,...lederen motiverer og snakker om heltid til sine ansatte hele tiden. Det handler om ledelse på mange måter».

Alle føler et ansvar i utviklingsarbeidet, og delingskulturen i bredden gjør at lederne har mulighet til å påvirke og styre utviklingen til en viss grad i organisasjonen. Det kommer frem fra flere informanter viktigheten av ledernes holdninger i forbindelse med heltid, viktigheten av at lederne brenner for heltid og vil ha det. Fem informanter (Informant 1, 4, 5, 7 og 8) viser til viktigheten av tillitsvalgtes arbeid med å selge heltidskultur ut til ansatte i organisasjonen, og forankre det hos ansatte.

Hvordan våre informanter har opplevd overgangen fra deltids til heltidskultur er varierende. Informant 3 trekker frem at det har vært krevende, og Informant 8 sier at det har en vært naturlig og glidende overgang. Informant 2 sier at det ikke har vært skikkelige festbremsere i utviklingsarbeidet, og utdyper følgende sitat: «Jeg tror ikke at dette er en quick fix,...vi må tenke, skynde oss sakte. Jeg tror frukten av dette vil bære seg fremover, og etter år».

En enhetsleder (Informant 7) uttrykker viktigheten av ledelse for å oppnå økt grad av heltid slik: «Hvis ikke ledelsen er positiv til det, så kan en bare gi blaffen i det...når det er forankret

i toppen og det blir spredt utover i organisasjonen, så kan du ha delte meninger, men du må forholde deg til det som er bestemt, og jobbe for det». En av informant på samme nivå i organisasjonen (Informant 3) trekker frem hvor viktig det er at ledere er observante på hvem som er deres viktigste ressurs, og sier: «Vi må aldri glemme at våre medarbeidere er vår største ressurs. Vi kan ha nokså flotte systemer og hjelpemidler. Hvis vi ikke har fokus på mennesker, på arbeidstakere som gjør en god jobb, og prøver å utvikle dem, og gi dem mulighet til å bidra, tror jeg ikke vi lykkes som ledere, og heller ikke med heltidskultur». Våre resultater viser at informantene erfarer at lederes tydelighet og holdninger bidrar til økt heltid.

#### **4.6 Beskrivelse av positive og negative erfaringer med arbeidet med heltidskultur**

Det er flere aspekter ved heltid som informantene beskriver at berører den enkelte ansatte og innbygger i kommunen. Alle informantene er samstemte i at det er positive erfaringer tilknyttet økt grad av heltid. Arbeidet med heltidskultur har resultert i at færre ansatte jobber ufrivillig deltid. Informant 1, 2 og 7 frem at det å ha en lønn å leve av er en positiv og viktig side ved å jobbe heltid. Pensjon poengteres som en årsak til at heltid er viktig å lykkes med av alle enhetslederne på mellomledernivå (Informant 3, 7 og 8) og tillitsvalgtrepresentant (Informant 2). Informant 2 og 5 knytter positive erfaringer ved heltid opp mot likestilling og folkehelse. En informant (Informant 2) presiserer at systemene for å få til heltidskultur er på plass, men at det er kulturen det handler om nå, og at likestillingsarbeidet må rettes mot kulturen i miljøene i kommunen. Vedkommende utdyper videre at likestillingen og folkehelsen påvirkes positivt med økt heltid, at unge kvinner får et bedre liv ved å jobbe heltid, og at ungene deres dermed også får et bedre liv, og sier følgende: «Likestilling er som den er...det er tankegodset om at det er helt normalt, like normalt å jobbe heltid for kvinnen som for mannen, det eksisterer på en måte ikke enda helt hos industriarbeideren i Agder». Denne informanten sier videre at det er viktig at kommunen fortsetter med dette utviklingsarbeidet, og at et generasjonsskifte er på vei slik at dette arbeidet vil gi bedre resultater knyttet til likestilling over tid.

Tilfredse ansatte nevnes av Informant 1, 2, 4 og 7 som, en positiv erfaring knyttet til økt heltid, noe som utdypes av Informant 1 ved at ansatte i fulle stillinger får forutsigbarhet og et yrke å leve av, og opplever at de har en plass i samfunnet, meningsfulle jobber, og derav meningsfulle liv. Videre hevder Informant 1 at interessen for å jobbe i kommunen økes, at flere søker på utlyste stillinger, og at mulige belastninger knyttet til arbeid i små stillinger er

borte. En erfaring Informant 1, 2, 3, 5, 6, 7 og 8 bekrefter, er at arbeidet med økt heltid har påvirket arbeidsmiljøet positivt. En enhetsleder på mellomledernivå (Informant 7) opplever økt heltid slik: «Folk får med seg rutiner, har stålkontroll og er ofte på jobb, ja, jeg tror det er positivt på arbeidsmiljøet». En informant på samme ledernivå i organisasjonen (Informant 8) trekker frem at det ikke er tvil om at heltid har påvirket kvaliteten positivt i tjenestene, og sier videre at pårørende har kommet med tilbakemeldinger om at de opplever at personalet er mer tilstede, og er godt kjent med tjenestemottakerne. Informanten sier videre: «Det at pårørende opplever at personalet er trygge og kjent med beboerne, det handler om heltidskultur, og man kan sette en veldig tydelig strek imellom de to tingene der».

Informant 2 sier dette i forhold til arbeidsmiljø: «Folk er mer interessert i å investere med godt bidrag i arbeidsmiljøet når de er mer på jobb. Det er klart, jo mer du er en plass, jo greiere vil du ha det der». Informant 2 sier også at fokuset på heltid på tvers i organisasjonen ikke bare oppleves like enkelt. Informant 6 sier at arbeidsmiljøet høyere opp i ledelsen, i administrasjonen, oppleves litt tilspisset. Dette fordi det er et tema som på en måte gjør at det påvirker utover egen sektor, og at andre sektorer må bidra, og være åpne for at en må gjøre endringer i organisasjonen, dersom en skal få til økt heltid i større grad på tvers i kommunen. Informant 2, 3, 6, 7 og 8 sier de erfarer at arbeidet med økt heltid har vært positivt for arbeidsgiver, ved at man beholder ansatte i enheten, at ledere har fått færre ansatte å lede, og heltid gjør kommunen attraktiv i forhold til rekruttering.

For kommunen som helhet opplever tre av informantene (Informant 1, 2 og 4) at arbeidet med økt heltid har virket positivt på kommunens omdømme. Informant 4 sier dette:

«Omdømmemessig opplever jeg at vi får veldig mye kred. Nå er det nesten sånn, look to X kommune, og en blir invitert rundt for å fortelle om hva en har gjort, det blir lagt merke til, og det er selvforsterkende det. Når du opplever at du får noe til, så får du motivasjon, en drive, og så vil du få enda mer til. Så jeg tror dette så vidt har begynt».

Kommunen har ansvar for å gi god kvalitet på tjenestene, og alle åtte informantene erfarer at økt grad av heltid har hatt positiv virkning i forhold til dette. Tillitsvalgtrepresentant (Informant 2) sier at heltidskultur er nødvendig for at kommunens tjenester skal være bærekraftige fremover. Vedkommende trekker også frem at den enkelte ansatte må skjønne at de er viktige, at kommunen trenger dem på jobb. Informant 6 formidler at utviklingsarbeidet handler om kulturendring, der en går fra at organisasjonen formidler at ansatte må jobbe 100%, til at det formidles at kommunen trenger at ansatte jobber 100%. Dette vil igjen genere bedre kontinuitet i tjenestene for brukere og pårørende ifølge syv av informantene. Heltid har ført til færre ansatte å forholde seg til for den enkelte bruker, og en enhetsleder på

mellomledernivå (Informant 7) sier at de nå opplever at brukere og pårørende spør etter ansatte med navn, og sier at de ikke har opplevd det tidligere. En annen enhetsleder på mellomledernivå (Informant 8) sier at den største vinneren av heltidskulturen er tjenestemottakerne. Informant 2, 6 og 7 sier at de gode erfaringene de har opplevd i dette arbeidet med oppnådde resultater, har gjort dem stolte og motiverte til videre arbeid. Alle informantene har positive erfaringer på ulike måter i forbindelse med utviklingsarbeidet. En enhetsleder (Informant 8) sier at det er mange positive ting med heltid for alle parter, at det er positivt for ansatte, for brukere og for kommunen. Vedkommende erfarer at heltid skaper trygghet og ro i organisasjonen, kvalifiserte folk på jobb, og gode relasjoner med brukerne. 1, Informant 1, 2, 3, 4, 5, 7 og 8 trakk frem at på grunn av pandemien de siste to årene er det ikke lett å sammenligne sykefravær opp mot økt grad av heltid. Enhetslederne sier at kvalitet og sykefravær henger sammen. Tillitsvalgtrepresentant (Informant 2) sier at effekter av arbeidet med heltid kommer etter hvert, og at heltid sannsynligvis vil gi bedre folkehelse, noe som vil være positivt i generasjoner.

I forhold til negative erfaringer med arbeidet med økt heltid, er seks av informantene (Informant 1, 2, 4, 5, 6, 7) veldig tydelige på at de ikke ser noe negativt med økt heltid. Informant 1 erfarer at arbeidet med økt heltid har vært veldig bra. Følgende sitat fremkommer fra Informant 5: «Hm. Negative konsekvenser? Det var vanskelig. Negative konsekvenser. At arbeidet med økt heltid har hatt... Jeg ser ikke noen negative konsekvenser av økt heltidskultur for å si det sånn». Informant 2 sier det slik: «Jeg kan ikke se noen negative konsekvenser av at vi har fokus på heltid...Jeg er jo så opptatt av at heltid er best vet du, jeg har jo ikke evne til å se negative konsekvenser». Informant 4 sier at: «enten velger jeg å ikke se det, ellers så ser jeg ingen negative». To enhetsledere (Informant 3 og 8) gjør oppmerksom på at selv om de opplever heltid som positivt, har de også noen negative erfaringer de formidler. Begge disse har erfart at ved økt grad av heltid vil sykefravær hos ansatte i 100% stillinger medføre at det blir mange vakter som må dekkes med vikar. Videre erfarer de at heltidskultur medfører færre vikarer i deltidsstillinger som kan tildeles vakter for å dekke opp fravær. Den ene enhetslederen (Informant 3) poengterer at ved fravær i store stillinger medfører det mindre kontinuitet i tjenestene. Vedkommende sier videre at store eller hele stillinger og arbeid i lange vakter kan for enkelte være overbelastende slik at sykefravær øker. Den andre enhetslederen (Informant 8) trekker frem et annet moment i forhold til heltidskultur og rekruttering, og sier at man kan miste kompetente søkere som ikke har helse til, eller ikke vil jobbe i 100% stilling. Vedkommende sier videre at kommunen trenger alle som kan jobbe, også i deltidsstilling, på grunn av helgeproblematikk og kompetansebehov.

En av enhetslederne (Informant 7) sier at det er utfordrende å finne turnusløsninger for ansatte i nattevaktstillinger slik at også de kan få 100% stilling. Informant 4 tror at store enheter er en fordel, og gir større handlingsrom og fleksibilitet til å være kreativ og finne løsninger i forhold til oppøking av stillinger. Til tross for at enhetslederne på mellomledernivå opplever at de har rom til å jobbe selvstendig som ledere, med stor frihet til å gjøre tiltak som de mener er gode tiltak, opplever de å jobbe under press og påvirkning ovenfra i utviklingsarbeidet med heltid, med påminnelser om at de hele veien må tenke heltidskultur.

Informantene kommer med flere forslag til viktige råd til andre kommuner som skal i gang med heltid ut fra egne erfaringer. En av de viktigste erfaringene som trekkes frem som råd til andre, er at satsningen må forankres i organisasjonens planverk, slik at både politikere som vedtar planene, og ansatte i organisasjonen har felles fokus og forståelse av retning, og hvilke utviklingsmål som skal prioriteres. Informant 1 sier at det er viktig å skape en felles forståelse på alle nivå om hvorfor dette arbeidet er viktig, sikre en forankring, ha bevisst fokus på heltid, og få alle med. Alle informantene erfarte at heltidskonferansen i 2017 var av stor betydning for å skape engasjement, forståelse og vilje i bredden. Alle informantene trekker frem at et godt samarbeid med tillitsvalgte er en forutsetning for å lykkes. Informant 8 vil gi andre kommuner rådet om å se etter om de har en nøkkelperson som kan løfte frem utviklingsarbeidet hele veien. På spørsmål om hvilke råd informantene ville gitt til andre kommuner som skal i gang med arbeid med økt heltid, trekker de frem at det kan være nyttig å søke råd hos og lære av andre, få alle enhetene med, tørre å ta risiko knyttet til å øke stillingene, ikke være redd for å gjøre feil, og at det er viktig at man bestemmer seg for at man vil ha heltid. En må prøve å identifisere hindringer og finne løsninger, sette konkrete mål, følge opp og fremsnakke heltid. Informant 3 at man må reflektere underveis, gi informasjon, og ta bevisste valg. Informantene er svært tydelige på at bruk av årsturnus er et verktøy de vil anbefale andre kommuner som vil øke sin heltidskultur. Informantene 3, 4 og 8 Tre av informantene, en i administrativ stilling, og to av lederne, sier at det er behov for å sette av tilstrekkelige ressurser til arbeidet med årsturnus i starten, en informant tilføyer at det vil lønne seg. De råder også til å ha overordnede prinsipper, og samarbeid på tvers av sektorer og profesjoner. Informant 5 sier følgende: «Jeg tenker at du må forankre, forankre, forankre, så sørge for at det er eierskap nedover i rekken. Så må du følge opp... jeg tror du må sette noen konkrete mål, så må du fremsnakke og fremsnakke og fremsnakke, hele veien, alltid,... du må holde fokuset oppe, holde trykket oppe, for det tar tid, det er ikke gjort over natta».



## 4.7 Hovedfunn empiri

Et hovedfunn i denne studien viser at politiske nasjonale føringer har hatt avgjørende betydning i forhold til oppstart av utviklingsarbeidet med økt grad av heltid i kommunen. Analyser i studien viser at det var med utgangspunkt i føringene i Folkehelseloven som trådte i kraft i 2012 at kommunen fikk oversikt over årsaksforhold og trekk ved utviklingen som skapte sosiale forskjeller blant innbyggerne. Deltidsproblematikken ble synliggjort som en vesentlig faktor som politikerne og administrasjonen måtte ta grep i forhold til. Informantene oppgir at nasjonale føringer har vært styrende, men i ulik grad, og at det ikke ble gitt nasjonale føringer angående hvordan kommunen skulle gjennomføre arbeidet med økt grad av heltid.

Informantene har en noenlunde lik oppfatning av at strategi, mål og struktur har vært tydelige, og alle informantene oppfatter at mål om økt heltid er godt forankret både politisk, administrativt og nedover i organisasjonen. Heltidsarbeidet har inngått i overordnede utviklings- og kompetansestrategier. Funnet viser at forankring på tvers av sektorene må jobbes videre med.

Til tross for lite tydelige styringssignaler har kommunen lagt stor vekt på denne satsingen over tid. Et annet hovedfunn er at arbeidet med økt heltid i kommunen har vært et kontinuerlig utviklingsarbeid uten et starttidspunkt og definert mål om når arbeidet skal være ferdigstilt. Det er ulike oppfatninger om tidspunkt for når arbeidet med økt grad av heltid startet i kommunen, men det er enighet om at utviklingsarbeidet har vært preget av en småstegs-metode.

Verktøy i utviklingsarbeidet har blitt valgt underveis i samarbeid og dialog mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte. Funnet viser at to hovedverktøy trekkes frem av informantene som avgjørende knyttet til de oppnådde resultatene med økt heltid i organisasjonen. Disse verktøyene er årsturnus og rekrutteringsprosessene.

Et sentralt funn er at det er en gjennomgående felles forståelse hos informantene om at partssamarbeidet med tillitsapparatet har bidratt til sterk utvikling i hele tidsperioden, og at tillitsvalgte har hatt stor legitimitet i organisasjonen.

Informantene fremhever hverandre i stor grad som nøkkelpersoner. To nøkkelpersoner trekkes frem som spesielt viktige og avgjørende for hele utviklingsarbeidet. Disse nøkkelpersonene finner handlingsrom slik at de påvirker arbeidet med økt grad av heltid. Den ene nøkkelpersonen som spesielt fremheves er ansatt i rollen som støtte / stab på øverste

ledernivå, og har vært involvert i arbeidet helt fra starten. Den andre er tillitsvalgtrepresentant, og har underveis i utviklingsarbeidet kommet inn som en støtte og pådriver i dette arbeidet. Et annet funn som ikke er like overraskende, er at lederne trekkes frem av alle informantene som viktige og avgjørende aktører, at utviklingsarbeidet handler om ledelse. Hvor informantene befinner seg i hierarkiet i organisasjonen, ser ut til å ha betydning for hvordan de forholder seg til arbeidet med heltidskultur, og de oppgir ulike positive og negative erfaringer og utfordringer i arbeidet med økt heltidskultur.

## **5 Drøfting av funn**

I dette kapitlet drøftes sentrale empiriske funn opp mot temaene i forskningsspørsmålene knyttet til vårt teoretiske rammeverk.

### **5.1 Oppfattelse av heltidskultur som utviklingsarbeid i kommunal helse- og omsorgssektor**

Empiriske funn knyttet til hvordan nasjonale politiske føringer har påvirket utviklingsarbeidet med økt heltidskultur, viser at informantene oppfatter de nasjonale styringssignalene som viktige og styrende til å peke ut retning i arbeidet med økt heltid. Informantene opplever at de nasjonale signalene ikke har vært tydelige på hvordan utviklingsarbeidet skulle tas tak i på kommunalt nivå. Det er et funn at Folkehelseloven fra 2012 trekkes frem av noen av informantene i forhold til å gjøre politikere og administrasjon oppmerksom på at kommunen hadde store utfordringer knyttet til deltidskultur, likestilling og inntektsforskjeller i befolkningen. På den ene siden opplevde spesielt en informant tilhørende støtte / stab på øverste ledernivå, at Folkehelseloven fra 2012 gav styringssignaler til kommunene om retning. Intensjonene i Folkehelseloven om å jobbe strategisk med mål om å forebygge og fremme helse, utjevne sosiale forskjeller, og utarbeide en oversikt over status i egen kommune, ble et slags startskudd i utviklingsarbeidet med økt heltid. På den andre siden opplevde samtlige informanter nasjonale styringssignaler som utydelige i forhold til hvordan arbeidet skulle utføres. Funnene viser at informantene oppfatter at styringssignalene i stor grad fungerer som en retning for det lokale utviklingsarbeidet. Vi oppfatter at til tross for at informantene opplever lite tydelige nasjonale styringssignaler om økt heltidsarbeid, viser empirien at den nasjonale politikken har påvirket retning og utvikling i kommunen.

Beslutningstakerne har opplevd føringene som indirekte styrende, slik at aktørene i kommunen har opplevd å ha stort mulighetsrom til å finne frem til lokale forslag, gode løsninger og tiltak i sitt utviklingsarbeid.

I tråd med teorien til Christensen et al. om det instrumentelle perspektivet, trekkes det frem at offentlige organisasjoner ses på som instrumenter, og deres ansatte handler formålsrasjonelt og leter etter nyttige virkemidler som vil medføre at målene nås. I det instrumentelle perspektivet er målene formulert av lederne eller gitt utenfra. Funn i denne studien viser at de to informantene i øverste ledernivå, på bakgrunn av Folkehelsesloven, startet en målrettet kartlegging av status i kommunen allerede i 2012, med fokus på likestilling og folkehelse. Dette tyder på at nasjonale føringer ble fulgt opp i kommunen i tråd med det instrumentelle perspektivet, og resulterte i at formålsrasjonelle handlinger ble iverksatt.

Kartlegginger, drøftinger, materialisering av strategi og mål ble gjennomført. Dette resulterte i at det ble utarbeidet lokale strategiske styringsdokumenter og planer, som har blitt politisk og administrativt forankret. Ut fra empirien kan det tyde på at informantene tilhørende mellomledernivå, ikke like sterkt oppfattet de nasjonale føringene om økt heltid, og at kommunens utviklingsarbeid med heltidskultur strategisk startet i 2012. Basert på funn oppfatter vi at ledernes plassering hierarkisk i organisasjonen har betydning for hvor orientert og oppdatert de er i forhold til nasjonale føringer om heltidskultur. Funn tyder på at enhetsledere på mellomledernivå ikke er like delaktige i samhandling med lokale politikere som ledere på øverste ledernivå.

Det er et noe overraskende funn at ingen av informantene nevner heltidserklæringen i forbindelse med spørsmål om på hvilken måte nasjonale politiske føringer har påvirket utviklingsarbeidet.

Som Bolman & Deal viser til må en god strategi være spesifikk nok til å vise retning, men elastisk nok til å tilpasses skiftende omstendigheter. Empiriske funn viser at nasjonale føringer ifølge informantene har vært utydelige, og at kommunale planer basert på disse føringene har hatt lite spesifikke mål uten konkrete resultatmål som kommunen skal oppnå. Til tross for dette har informantene en felles oppfatning av at kommunens mål om økt heltid viser klar retning og er ambisiøse, selv om de er formulert som utviklingsmål uten definerte mål som organisasjonen skal oppnå. Dette er også i tråd med teorien til Christensen et al. og Baldersheim og Rose som sier at offentlige organisasjoner generelt ofte har vage mål. Vi oppfatter at de vage målene ikke har virket hemmende i dette utviklingsarbeidet.

Et hovedfunn i dette studiet er at arbeidet med økt heltidskultur bærer preg av å være et kontinuerlig arbeid over tid, som nå er godt integrert og forankret i organisasjonen.

Kommunen har ikke organisert dette arbeidet som et prosjekt, hverken tidsmessig, da det ikke har vært tidsavgrenset med oppstart og sluttdato, heller ikke organisatorisk som et prosjekt parallelt med driften. Arbeidet med økt heltidskultur har vært organisert som et utviklingsarbeid der tiltak og virkemidler ved bruk av små-steps-metoden har vært benyttet. Tidsperspektivet har vært ubegrenset og utviklingsarbeidet har blitt implementert direkte inn i virksomhetens praksis, og det har steg for steg fortløpende blitt gjort endringer i rutiner. Ifølge funn vet ikke informantene når dette arbeidet vil bli sluttført, da målene for når organisasjonens heltidskultur ikke er klart definert. De har en forståelse av at dette er et kontinuerlig arbeid som de skal ha fokus på også fremover. Ut fra analyser i denne studien kan det tyde på at en implementering av økt heltid som strategi i organisasjonen, har vært en god måte å arbeide med utviklingsarbeidet med økt heltid på. Empirien viser at det å arbeide kontinuerlig og strukturert i driften med økt heltid som et utviklingsarbeid, uten tidsramme, har vært riktig og viktig slik at organisasjonen har klart å lykkes med å snu en trend, et fastgrodd mønster. Funns viser at organisasjonen har erkjent og vært bevisst på at en kulturendring og et holdningsskapende arbeid tar tid.

I følge Christensen et al. skjer endringer i et institusjonelt perspektiv ved gradvise tilpasninger, eller brudd på stabile perioder uten endringer. Empirien i dette studiet viser at utviklingen fra 2012 og frem til 2017 bar preg av gradvise tilpasninger, der forankring både politisk og administrativt ble satt fokus på, og utviklingsmål om økt grad av heltid ble tatt inn i lokale kommunale planer og strategier.

Innarbeidede tankesett og verdier over tid gir organisasjonen en identitet som ikke lett kan påvirkes gjennom formelle organisasjonsendringer. Baldersheim og Rose trekker frem at organisasjoner som er gjennomsyret av verdier, kan ses på som problematiske fordi de tar bort fokuset fra de opprinnelige målene. Et funn i denne studien viser at heltidskonferansen som ble arrangert i 2017, var en viktig hendelse som satte fart i utviklingsarbeidet med økt heltid. I tråd med det institusjonelle perspektivet kan denne hendelsen ses på som et viktig brudd på en lengre stabil periode i utviklingsarbeidet. Funns viser at dette bruddet ble opplevd som et startskudd i arbeidet med økt heltid av flere informanter på ulike nivå i organisasjonen. Vi oppfatter ut fra empirien at fokuset på heltidskultur fra dette tidspunktet fikk større tyngde blant ledere også på mellomledernivå. Våre analyser viser også at etablerte verdier i organisasjonen ble påvirket ved at ledere, tillitsvalgte og verneombud tilhørende ulike enheter i helsesektoren var tilstede. Blant de sentrale aktørene på ulike nivå i organisasjonen, viser

våre analyser til at dette bruddet bidro til en endring i holdninger. Arbeidet med økt heltid hadde frem til da vært preget av å være styrt i tråd med det instrumentelle perspektivet. Funn i denne studien viser at dette bruddet på en måte ble starten på en institusjonalisering av det instrumentelle, da det ikke lenger bare var strukturen som endret seg, men kulturen i takt med den. En formell organisasjon, som i det institusjonelle perspektivet, kan utvikle uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle normene og verdiene. Christensen et al. betegner dette som institusjonelle trekk, og snakker om at man da får institusjonaliserte organisasjoner. I en etablert organisasjonskultur eksisterer det uformelle verdier og normer som kan dominere i organisasjonen over tid. I følge Christensen et al. tilpasser organisasjoner seg indre og ytre press over tid, når organisasjonskulturen etableres og utvikles gjennom naturlige utviklingsprosesser. Funn i denne studien viser at kommunen er påvirket av ytre press fra nasjonale føringer og lovverk, i tillegg til indre press med interne aktører og pådrivere. Et hovedmål til kommunen har vært å etablere et omdømme som fremmer kommunens attraktivitet og konkurransevne, med delmål om at kommunen blant annet er en arbeidsgiver med et felles verdigrunnlag. Ifølge teorien til Christensen et al. handler politikk i et institusjonelt perspektiv om å danne meninger, oppdage mål, og åpne for en gradvis intern utvikling av målene. For å måle sin prestasjon må organisasjonen søke legitimitet, og selv om det ikke kan måles, vil det å velge en form med høy legitimitet signalisere at de er opptatt av effektivitet og prestasjoner. Funn viser at kommunen har klart å tilegne satsingen med økt heltid legitimitet, og organisasjonen signaliserer ifølge informantene, at de er opptatt av nettopp dette med effektivitet og prestasjoner. Funn i interne saksdokumenter fra 2021 og 2022 viser at kommunen er opptatt av prestasjoner, resultater og utvikling av heltid over tid. Dette viser at det institusjonelle perspektivet også har forklaringskraft, ved at det dannes meninger om heltidskultur underveis som gradvis har bidratt til at mål oppdages og utvikles internt i organisasjonen over tid.

Empiriske funn i denne studien viser at de nasjonale styringssignalene om økt heltid er godt forankret i kommunen, og lagt til grunn i kommunalt langsiktig planverk over flere år. Det er også forankret i rutiner som er implementert i organisasjonen, noe alle informantene opplever har bidratt til å fremme utviklingsarbeidet med økt heltid. Forankring trekkes frem av alle informantene som en særlig viktig grunnstein i utviklingsarbeidet, og flere av informantene på ulike nivå, poengterer at denne solide forankringen har vært avgjørende. Empirien viser at forankringen har bidratt til å være styrende knyttet til å vise retning i dette utviklingsarbeidet i helse- og omsorgssektoren. De åtte informantene belyser viktigheten av at mål og strategier

om utvikling av heltidskultur forankres godt i toppen av organisasjonen. Videre trekkes det frem at det er sentralt å sikre en politisk forankring, med en tydelig retning om heltidskultur fra toppen av organisasjonen, gjennom strategiske planer, slik som Helse- og Omsorgsplanen, som politikerne vedtar.

Satsingen på heltidskultur forsterker forankringen i organisasjonen ved bruk av retningslinjer og rutiner knyttet til rekrutteringsprosesser, som målrettet og stegvis bidrar til å øke antall heltidsstillinger i kommunen. Svar fra informantene tyder på at de opplever at denne forankringen har vært fremmende og avgjørende for utviklingsarbeidet med økt heltid innen helsesektoren.

Flere informanter sier klart at den sterke forankringen som har vært tydelig fra både politikere, administrasjon, mellomledere og tillitsvalgtapparatet, i alle nivåer i hierarkiet i kommunen, har vært med på å gjøre det lettere å lykkes med godt samarbeid knyttet til økning av stillinger via alternative turnusløsninger, og gjennom rekrutteringsprosessene.

Den lokale forankringen, som ifølge empirien er sterk, kan betegnes som fremmende. Ut fra funn kan vi trekke slutninger om at den har bidratt til at informantene i hovedsak erfarer at det har blitt etablert et godt samarbeid i alle ledd hierarkisk i organisasjonen, som har virket positivt inn i utviklingsarbeidet. Empirien viser at den sterke forankringen i organisasjonen gir informantene en opplevelse av at de arbeider mot felles mål, i samme retning, og som en helhet. Informantene sier at de har et godt samarbeid på tvers av enhetene innen helse.

Seks av informantene, tilhørende mellomledernivå og øverste ledernivå i organisasjonen, opplever manglende forankring på tvers av sektorene i kommunen. De opplever på den ene siden at den tverrsektorielle forankringen er svak, mangelfull, eller ikke tilstede, og oppleves som hemmende for videre utvikling, noe de sier at gir utfordringer på flere nivå i organisasjonen. På den andre siden ser de at det å benytte muligheter på tvers av sektorer, og ved bruk av ikke tradisjonelle mønster i forhold til å kombinere stillinger, vil sterkere forankring på tvers kunne fungere som fremmende i det videre utviklingsarbeidet.

Deres klare innspill til tiltak, er at felles mål om økt heltid forankres ytterligere i toppen av organisasjonen. Informantene sier videre at toppledelsen, ved lokale politikere og ledere på øverste ledernivå, bør bidra til at en sterkere forankring på tvers av sektorer etableres, og at ledere og andre nedover i organisasjonen, får vedtatte retningslinjer og signaler som de kan styre etter, og som gir nye muligheter til økt heltid i hele organisasjonen. Noen informanter sier at hvis ikke forankringen på tvers av sektorene kommer på plass, så vil ikke organisasjonen kunne lykkes videre med økt heltid. Dette oppfatter vi som sterke signaler om

at forankring og klare strategiske styringssignaler fra toppledelsen er avgjørende for utviklingen man ønsker å oppnå.

Dette er helt i tråd med teorigrunnlaget i det instrumentelle perspektivet, der klar forankring og styring fra toppen med bestemte mål formulert av lederne bidrar til at verdier realiseres. Nasjonale føringer er i tråd med empiriske funn i denne studien, som viser at fremtidige konsekvenser i form av økt heltid er ønskelig, og at det er behov for å redusere eller fjerne avstanden mellom det man ønsker og den virkeligheten man opplever å ha. Formålsrasjonelle handlinger må sikres gjennom strategisk forankring av heltidskultur på tvers av sektorene, både hos politikere og blant ledere på øverste strategiske ledernivå i sektorene i kommunen. Flere av informantene poengterer at utviklingsarbeidet knyttet til økt heltidskultur er et arbeid som vil ta lang tid, at man må forte seg sakte, være tålmodige, og holde stø kurs i riktig retning. Siden heltidskultur er etablert som et kontinuerlig utviklingsarbeid i organisasjonen, vil dette arbeidet som utvikles ved hjelp av små-steps-metode, fortsette også i tiden fremover.

Funn i empirien viser at kommunen har satset strategisk med mål om økt heltid i organisasjonen, og at denne satsing med fokus på strategi, mål og struktur har vært nyttig for hvordan organisasjonen har lyktes med høyere grad av heltid. På den ene siden har kommunen i tråd med det instrumentelle perspektivet, benytte strategiske virkemidler som utviklingsmål i kommunale planer, samt etablert en struktur og en organisering av arbeidet ved utarbeiding av rutiner som bidrar til at graden av heltid øker. Retningslinjer har blitt implementert knyttet til rekrutteringsprosesser, slik som stillingsvurderinger i forkant av utlysninger, og ved økning av stillinger til allerede fast ansatte gjennom arbeid med årsturnus. Kaufmann og Kaufmann skriver at strategi og mål er planlegging av fremtidig ønsket tilstand, noe vi finner at kommunen har tilstrebet å strukturere. På den andre siden kommer det frem i våre analyser at i tråd med det institusjonelle perspektivet har foregått en utvikling over tid knyttet til holdninger i organisasjonen og i lokalsamfunnet for øvrig angående heltidskultur. Funn i studien viser at informantene erfarer at fokus på strategi, struktur og forankring har hatt stor nytteverdi knyttet til dette utviklingsarbeidet, og at organisasjonen har arbeidet strategisk over flere år med økt grad av heltid. Videre at det er avgjørende at aktørene på ulike nivå følger utarbeidede retningslinjer og politisk vedtatte planer.

Innskrenking av permisjonsreglementet oppfatter vi som et konkret eksempel på at det instrumentelle perspektivet har stor forklaringskraft, sammen med strategi og struktur gjennom flere planer over en lengre tidsperiode i kommunen. Informantene formidler at selv om de opplever at helse- og omsorgssektoren handler formålsrasjonelt knyttet til heltidskultur,

så er organisasjonens resultater avhengig også av ressurser som er tilgjengelige i ulike deler av organisasjonen. Ledelsen i organisasjonen kan ifølge det instrumentelle perspektivet i ulik grad påvirke eget og andres handlingsrom, samt politikken i organisasjonen. Innstrammingen av permisjonsreglementet har gitt klare styrende signaler internt i organisasjonen, som har medført at færre permisjoner om fri fra faste stillinger eller deler av stillinger har blitt innvilget. Informantene på øverste ledernivå og informant i støtte / stab på mellomledernivå har spesielt fokus på at budskapet fremover til ansatte, og mulige fremtidige nyansatte, skal være at kommunen trenger de ansattes kompetanse og arbeidskraft for å kunne gi gode tjenester til innbyggerne.

Et av hovedfunnene i denne studien er at gode verktøy fremstår som særlig viktige i arbeidet med økt heltid. Våre analyser tyder på at spesielt to verktøy trekkes frem som avgjørende i dette studiet. Disse to verktøyene omtales som rekrutteringsprosessen og årsturnus. Begge disse to verktøyene opplever vi at er instrumenter i tråd med det instrumentelle perspektivet. Funn viser at organisasjonen benytter disse virkemidlene strategisk til å nå sine mål, og i tråd med konsekvenslogikken, at resultatene av handlingene blir slik organisasjonen ønsker.

I tråd med det instrumentelle perspektivet er det på den ene siden utarbeidet rutiner knyttet til rekrutteringsprosesser, med mål om at de skal bidra til at konsekvensen av å følge rutinene i ansettelsesprosessene medfører økt heltid. Klare føringer og styringssignaler nedfelt i rutiner og retningslinjer, bidrar til at ledere på ulike nivå i organisasjonen styrer i tråd med vedtatte strukturelle avgjørelser. En enhetsleder på mellomledernivå bekrefter at når strategier og mål er forankret i toppen, og rutiner og retningslinjer har blitt implementert i organisasjonen, har det liten betydning hva ledere selv mener, siden de må være lojale og styre etter de vedtatte retningslinjene i organisasjonen, og forholde seg til det som er bestemt.

Vi oppfatter at dette tyder på at det instrumentelle perspektivet har forklaringskraft, ved at avgjørelser tatt i toppen av organisasjonen, både politiske vedtak og bestemmelser avgjort på øverste ledernivå, tilstrebes å følges opp i tråd med føringene på lavere ledernivå i organisasjonen. På den andre siden oppfatter vi ut fra empirien at også det institusjonelle perspektivet har forklaringskraft ved at endringene i organisasjonen over tid innen helse- og omsorgssektoren i forhold til rekrutterings- og ansettelsesprosesser, er implementert i organisasjonens struktur, og er institusjonalisert gjennom ulike brudd i forbindelse med endringer.



Hvilke rammebetingelser som trekkes frem som viktige hemmere og fremmere i dette utviklingsarbeidet er ifølge empirien flere. En fremmer som flere av informanter viser til som særlig viktig, er verktøy knyttet til rekrutteringsprosessen, slik som endring av rutiner og retningslinjer, og kontinuerlig videreutvikling av rekrutteringspraksis. På den ene siden har dette ifølge informantene gitt ledere tydelige føringer i form av regler og retningslinjer, som bidrar til at de kan styre arbeidet med fokus på økt heltid i tråd med gjeldende rutiner. Funn viser at enhetsledere i kommunikasjon med ansatte, opplever at slike føringer er konkrete og gjør det enklere å styre knyttet til å øke heltid i rekrutteringsprosesser. Funn viser videre at selv om dette har vært til hjelp for enhetsledere på mellomledernivå, har det på den andre siden også i enkelte tilfeller blitt oppfattet som en hemmer. Informantene sier at det finnes ansatte som ikke ønsker, eller som opplever at de ikke har mulighet av ulike årsaker, til å jobbe i 100% stilling. Dette kan føre til motstand eller misnøye hos enkelte som hadde ønsket å søke på en fast deltidsstilling, men som da tenker at de ikke vil eller kan søke dersom stillingen lyses ut som en 100% stilling.

Det har ifølge en av informantene også vært en hemmer at forberedelser og avgjørelser knyttet til gode utlysninger tar tid. Informanten sier at ved plutselige oppståtte større bemanningsbehov i driften, klarer ikke alltid ledere å rekruttere ansatte i forkant av behovene, og å utføre et grundig arbeid i rekrutteringsprosessen i tråd med gjeldende retningslinjer. Ledere kan oppleve å møte motstand eller skepsis i ansettelsesutvalget og i samarbeid med tillitsvalgtapparatet. En informant trekker frem et eksempel om at dersom de ikke har behov for en ansatt i 100% stilling, fordi de ikke har tilstrekkelig med arbeidsoppgaver til å fylle stillingen med, blir de møtt med spørsmål og diskusjon i ansettelsesutvalget om de ikke kan se på mulighetene igjen og snu hver stein, slik at de kan lyse ut en 100% stilling.

Innføring og bruk av årsturnus og årlige turnusprosesser er et annet nyttig verktøy, som trekkes frem av informantene som en fremmer i utviklingsarbeidet. På den ene siden opplever informantene positive sider ved årsturnus, noe som kommer tydelig frem i funn i denne studien. Funn viser at årsturnus gir positiv forutsigbarhet for både ansatte og for arbeidsgivere. Noen av informantene formidler at dersom det ikke hadde vært for at kommunen hadde innført dette verktøyet, ville de aldri klart å øke opp stillinger i samme volum som de har i dag. Årsturnus fører ifølge informantene til at turnusen utarbeides for ett år av gangen, noe som medfører at det kun er behov for å lage turnus en gang pr år. På den andre siden erfarer noen enhetsledere på mellomledernivå at arbeid med årsturnus også har noen utfordrende elementer ved seg, ved at årsturnus krever god turnuskompetanse, at det

oppleves tidkrevende, og at det er mange hensyn å ta. Ifølge informantene har det ikke blitt tilført økte ressurser til arbeidet med økt heltid og årsturnus.

Arbeidet med å utarbeide årsturnus beskrives av informanter på mellomledernivå som omfattende siden årsturnus skal utarbeides for et helt år. De opplever at de i perioder av året ved utarbeiding av årsturnus må prioritere dette arbeidet foran andre oppgaver, noe de trekker frem som hemmende for driften i den perioden dette arbeidet utføres.

Selv om det ut fra empirien kommer frem at informantene er fornøyd med årsturnus, og at dette verktøyet oppleves som viktig i utviklingsarbeidet med økt heltid, viser funn i denne studien at ikke alle ansatte i kommunen er like tilfreds med at kommunen har innført årsturnus. Ifølge informanter på mellomledernivå gir noen ansatte uttrykk for at de opplever at det kan være krevende at de må levere inn ønsker om fri og ferieperioder lenge i forkant av at selve ferien skal avvikles.

Funn i denne studien viser at det har vært fokus på tett samarbeid med tillitsvalgtapparatet, og at informantene opplever at dette partssamarbeidet har hatt stor betydning for utviklingen knyttet til å finne løsninger, som bidra til økt heltid på flere nivåer i organisasjonen. På den ene siden har noen informanter erfart at det er utfordrende å få til et godt og konstruktivt samarbeid med tillitsvalgte, og opplevd at det er utfordrende å finne felles gode forslag som man kan enes om. På den andre siden har noen informanter erfart at å samarbeide med tillitsvalgte er svært positivt, ved at tillitsvalgte foreslår kreative konstruktive løsninger og er en god samarbeidspartner og støtte i arbeidet, der man erfarer at man jobber i samme retning og mot samme mål.

Gjennom analyser av våre funn ser vi at det kan tyde på at tillitsvalgtapparatet har stor legitimitet i denne organisasjonen.

Analyser i dette studiet tyder på at samarbeidet med tillitsvalgte er helt essensielt i forhold til arbeid med årsturnus. I følge funn fremkommer det at samtlige av informantene på den ene siden opplever et godt samarbeid med tillitsvalgtapparatet, og at det eksisterer en felles forståelse av utviklingsarbeidet og viktigheten med årsturnus. På den andre siden trekkes det frem at det kan oppleves som sårbart eller vanskelig å få til et konstruktivt samarbeid om dette arbeidet i perioder der enheter mangler plass tillitsvalgte. Funn i empirien viser til at praksis da er at hovedtillitsvalgt trekkes inn, en person som ikke nødvendigvis kjenner den enkelte enhets rutiner og behov. Empirien viser at kompetanse og personlig egnethet er viktige faktorer som har betydning for kommunikasjon i partsamarbeidet, og svar fra noen informanter tyder på at ledere har erfart at ikke alle tillitsvalgtrepresentanter er like godt personlig egnet til slike roller. Empirien viser videre at for å få en gunstig og god

arbeidsprosess i forbindelse med årsturnus, er ledere helt avhengige av et godt samarbeid med tillitsvalgte. Dersom ikke dette er på plass, kan det virke hemmende på prosessen.

Vi oppfatter ut fra våre analyser i denne studien, at det er en felles oppfatning i kommunen om at årsturnus fungere som en svært viktig fremmer i arbeidet med økt heltid, at det er et tett samarbeid mellom ledere og tillitsvalgtapparatet, og at det ligger til rette for et konstruktivt og positivt partssamarbeid i kommunen.

## **5.2 Betydningen av aktørenes handlingsrom**

På spørsmål om hva informantene forstår eller legger i begrepet heltidskultur, viser svar i empirien at informantene hadde ulik forståelse av hva heltidskultur er, til tross for at de opplever en sterk forankring, et tett samarbeid i helsesektoren og at organisasjonen har felles utviklingsmål knyttet til heltid. Det er ikke gitt at man har en lik oppfatning i kommunen av hva heltidskultur er, selv om nasjonale føringer har gitt styringssignaler, og at fokus på heltidskultur har blitt forankret i lokale planer.

Funn viser at heltidskonferansen innen helse og omsorg i 2017 ble arrangert for å samle ulike aktører i organisasjonen, der ambisjonen var å tydeliggjøre fokus og mål om økt heltid, samt bidra til motivasjon hos aktørene i arbeidet med heltidskultur. I følge våre analyser i denne studien kan plassering i organisasjonen medvirke til ulik oppfatning av heltid, i tillegg til at oppfatninger kan endres over tid og være varierende. Det er likevel et overraskende funn at enkelte av informantene har en helt ulik forståelse og motsatt oppfatning av hva de legger i begrepet heltidskultur, til tross for at de er på samme hierarkiske nivå i organisasjonen. På den ene siden sier en informant at heltid er når alle ansatte har 90% stilling, mens en annen informant sier at dersom alle ansatte jobber i 90% stilling, så har man ingen heltid. Til tross for at disse informantene i organisasjonen har så forskjellige oppfatninger av hva begrepet heltidskultur er, erfarer alle informantene at kommunens mål og ambisjoner er tydelige knyttet til retning organisasjonen skal i arbeidet med økt heltid, selv om målene om heltid ikke er konkretisert og definert som resultatmål i organisasjonen i strategiske planer.

Informantene trekker frem flere argumenter for hvorfor de mener at satsingen på heltidskultur er viktig. På den ene siden trekker de frem argumenter som de ser har betydning konkret for den enkelte innbygger eller ansatt, slik som at den ansatte må å ha en lønn å leve av, som gjør dem selvstendig og uavhengig av andre, samt at hensynet til pensjon er ivaretatt. Videre

trekkes det frem at små stillinger kan virke belastende, at heltidsstillinger gir en større tilhørighet for den enkelte, at den ansatte får en opplevelse av å ha en plass i samfunnet, en meningsfylt jobb og et meningsfylt liv. Det trekkes frem som argumenter for økt heltid at det er mer spennende og meningsfylt for ansatte å arbeide i 100% stilling, siden ansatte da får mer oversikt på arbeidsplassen. Det er en trygghet og en verdi i å ha kollegaer som også jobber i 100% stilling, og som kjenner til rutiner og brukere som enheten har ansvar for å følge opp sammen.

På den andre siden trekkes det frem argumenter som informantene sier vil være av betydning for arbeidsgiver, slik som at heltid bidrar til økt interesse for å arbeide i kommunen. Det trekkes frem som argument for heltid at kommunen får flere søkere til utlyste stillinger når de lyses ut som 100% stillinger, og at en slik rekrutteringspraksis bidrar til et godt omdømme for kommunen, som også på lengre sikt vil medføre god rekruttering og kompetanse i organisasjonen. Det å ha færre ansatte å administrere og å være leder for, trekkes også frem som argument for økt heltid.

Blant argumentene som trekkes frem med tanke på at de er av betydning for arbeidsgivere og for hele organisasjonen for øvrig, er å ha et godt arbeidsmiljø, lavt sykefravær, kontinuitet for brukerne, kompetanse, tilfredse ledere og ansatte, lojalitet og tilknytning, at ansatte har høyere kontinuitet og tar mer ansvar.

I et mer utvidet perspektiv trekker noen av informantene i dette studiet frem argumenter for heltidskultur slik som likestilling, folkehelse, kvinnehelse og inntektsutjevning mellom kjønn. Våre analyser tyder på at spesielt to av informantene argumenterer for heltidskultur med utgangspunkt i et bredere og mer åpent perspektiv, som går utover de mer nærliggende argumentene for heltidskultur, som flertallet av informantene beskriver. En av disse informantene utdyper sin argumentasjon for heltidskultur ved å si at likestilling og folkehelse påvirkes positivt med økt heltid, ved at unge kvinner får et bedre liv ved å jobbe heltid, og at dette igjen vil bidra til at barna deres får bedre muligheter også til å få et godt liv.

Argumentene som knyttes til likestilling, folkehelse, kvinnehelse og inntektsutjevning mellom kjønn, tenker vi at er i samsvar med nasjonale politiske argumenter for heltidskultur, slik de er beskrevet for eksempel i regjeringens Perspektivmelding 2021, og i Stortingsmelding nr 14 (2020-2021). For kommunen, og for nasjonen for øvrig, er det svært viktig at kommunene har kapasitet og kompetanse til å tilby gode tjenester til innbyggerne, spesielt med tanke på de utfordringene som nasjonale befolkningsframskrivninger som FHI viser til i en folkehelse rapport høsten 2021. Utfordringsbildet her peker på at andelen eldre har økt, og vil

fortsette å øke i årene som kommer, parallelt med at mange distriktskommuner opplever befolkningsnedgang.

Regjeringen viser til viktigheten av globalt internasjonalt helsesamarbeid, med formål om å bidra til å løse helseutfordringer som ikke stopper ved grensene. Samarbeidet skal fremme og ivareta norske helseinteresser, bidra til gode fellesskapsløsninger, og sikre at nasjonale tiltak utvikles i sammenheng med verden omkring oss.

Basert på våre analyser i denne studien er det i hovedsak positive sider som trekkes frem av informantene i kommunen knyttet til heltidskultur. Analysene tyder på at heltidssatsingen i denne organisasjonen ble startet som et utviklingsarbeid på bakgrunn av behovet for å iverksette tiltak som ville gi bedre folkehelse, og virke positivt inn på likestillingen mellom kjønn i arbeidslivet. Basert på analyser i denne studien, sett opp mot internasjonale signaler knyttet til viktige satsingsområder, undrer vi oss over om det er et særnorsk fenomen at arbeidslivet ses på som en del av folkehelsen, noe vi tenker at det hadde vært interessant å forske nærmere på.

Funn i dette studiet viser at ikke alle innbyggere i kommunen mener at heltidskultur er viktig. Det trekkes frem av informanter på ulike hierarkiske nivå i organisasjonen at de erfarer at det er argumenter som eksisterer mot heltidskultur i lokalsamfunnet, at arbeidet med økt heltid og mål om at ansatte jobber i 100% stillinger, ikke er ønskelig hos alle ansatte. Empirien viser at informantene formidler at de har opplevd motstand eller motkrefter i utviklingsarbeidet, både fra ansatte i organisasjonen og fra andre. Funn viser at det finnes kritikere til heltidskultursatsingen, motkrefter som kan påvirke utviklingsarbeidet.

Basert på funn oppfatter vi at informantenes argumenter for heltidskultur i dette studiet, også er i tråd med argumenter som flere store internasjonale organisasjoner benytter knyttet til å oppnå globale bærekraftsmål, slik som blant annet organisasjonene FN, WHO og OECD-landene argumenterer i forhold til viktige tiltak som må følges opp i samarbeid på tvers av landegrensene. På den ene siden kan argumenter for heltidskultur settes i en mye større sammenheng enn knyttet til lokale forhold i en kommune. I en vid horisont og med et vidtrekkende overblikk, kan heltidskultur knyttes til de globale store linjene og målene om å utrydde fattigdom og bekjempe ulikheter. På den ene siden kan heltidskultur i et mindre perspektiv knyttes til fordeler og ulemper for den enkelte ansatte, og eventuelt for den enkelte enhet. Basert på funn og analyser i studien tyder det på at ikke alle innbyggere i lokalsamfunnet mener at heltidskultur er like viktig og bra, slik som det informantene formidler at de tenker at heltidskultur er. Funn viser at argumenter både for og mot heltidskultur eksisterer i lokalsamfunnet i kommunen vi forsker på i dette studiet, og at

argumenter mot heltidskultur i hovedsak knyttes til konsekvenser for enkeltstående personer og enkeltindividers ønsker, siden en heltidsstilling har konkret betydning for en enkelt ansatt. Basert på våre analyser i dette studiet, og sett i lys av internasjonale strategier, tenker vi at det kan oppleves som et paradoks for enkelte som arbeider med heltidskultur i en kommune, eller for enkelte ansatte og innbyggere i en kommune, at heltidskultur trekkes frem som et særlig viktig satsingsområde knyttet til bekjempelse av fattigdom og ulikheter også i et internasjonalt perspektiv, samt til bedring av likestilling og folkehelse.

Informantene opplever at ulike kulturelle trekk er med på å påvirke utviklingen av heltid i kommunen. Temaet i denne studien er heltidskultur, og det ligger i selve begrepet at det dreier seg om arbeid som involverer og handler om kultur. I et institusjonelt perspektiv trekker Christensen et al. frem at regler, verdier og normer påvirker beslutningsadferden i organisasjonen, og at styringssignaler fra ledere ikke nødvendigvis medfører at organisasjonen tilpasser seg. Funn viser at ulike kulturelle trekk i forhold til ansattes syn og holdninger på heltidskultur påvirker andre ansattes ønske og vilje til å arbeide heltid, noe som igjen påvirker utviklingen av dominerende holdninger om heltid i lokalsamfunnet. På den ene siden viser funn at ulike kulturelle trekk kan virke hemmende på utviklingen av heltidskultur. Slike holdninger og verdier kan komme fra personer som gir uttrykk for at de ønsker å arbeide deltid, og ikke vil arbeide heltid. Svar fra informantene tyder på at disse holdningene eksisterer i hovedsak blant de ansatte som er midt i livet eller i slutten av arbeidslivet, og at holdningene ofte knyttes til det å kunne «leve det gode liv». På den andre siden viser funn at ulike kulturelle trekk kan virke fremmende på utviklingen av heltidskultur, og viser til at det spesielt blant de yngre ansatte nå en holdning og et ønske om å kunne få mulighet til å arbeide i 100% stilling. Informantene sier at de opplever at disse motstridende holdningene om heltid er i endring.

I arbeidet med heltidskultur har informantene gjort seg flere ulike erfaringer. Flere informanter opplever at de har muligheter til å være fleksible i utviklingsarbeidet. Basert på empiriske funn oppfatter vi at informantene tilstreber å benytte sitt handlingsrom kreativt og aktivt der de er plassert hierarkisk i organisasjonen, for å oppnå høyere grad av heltid, samt bidra til å skape positive holdninger om heltid i kommunen.

Som Martinsen sier, er det ikke nok at ledere påvirker ansatte direkte ved organisasjonsendringer, organisasjonskulturen må også endres. Mål og strategier oppnås ikke effektivt uten av det er samarbeid og stabile forhold i organisasjonen. Analyser av funn i

denne studien viser at det i kommunen har vært gode samarbeidsvilkår gjennom hele organisasjonen knyttet til helse- og omsorgssektoren, både fra politikere, øverste ledernivå, mellomledernivå, tillitsvalgtapparat og til ansatte. Empirien viser at likestilling sees på som en utfordring, hvor en av informantene presiserer at systemene for å få til heltidskultur er på plass, men at det er kulturen det nå handler om, og at likestillingsarbeidet må rettes mot kulturen i miljøene i kommunen.

Enhetsledere på mellomledernivå kan være tydelige i sin kommunikasjon i forhold til å peke på retning med økt heltid, og jobbe målrettet for at flest mulig av de ansatte skal jobbe i 100% stilling. De kan argumentere overfor den enkelte ansatte med fordeler knyttet til økt heltid, viser til gevinster som kan komme både den enkelte ansatte til gode, samt kunne oppleves som positivt for tjenestemottakerne og for organisasjonen forøvrig. Funn viser at selv om beslutningstakerne er tydelige med mål om å bidra aktivt i arbeidet med økt heltid, så kan normer og verdier blant de ansatte påvirke at handlinger knyttet til heltid baseres på hva som tidligere har fungert bra, og som ses på som akseptabelt og rimelig innenfor organisasjonen. Christensen et al. trekker inn det institusjonelle perspektivet, der kulturperspektivet som baserer seg på logikken om det passende står sentralt, og der handlinger baseres på erfaringer av hva som har fungert bra tidligere, eller som ses på som akseptable handlinger. Funn i studien viser til at kvinner tradisjonelt sett har vært hjemmeværende med barn, og eventuelt jobbet i redusert stilling. Empirien viser til at det trekkes frem av informantene at en del av disse kvinnene i kommunen fortsatt ønsker å jobbe deltid. Som empirien viser, er det et trekk ved lokalsamfunnet at noen kvinner har en mann som jobber i Nordsjøen, og dermed ikke har økonomisk behov for å jobbe heltid, noe som kan være utfordrende i forhold til økt heltidskultur, ved at det bidrar til motstand mot å øke til heltid. Empirien viser videre at gamle mønster og holdninger i forhold til at mor skal være hjemme, fortsatt virker til å ha betydning for ansattes holdninger knyttet til heltid. På den ene siden sees det på som akseptabelt i lokalsamfunnet at kvinnen i større grad enn mannen er hjemmeværende eller jobber deltid, noe som er i tråd med det institusjonelle perspektivet, ved at en holdning som har vært akseptert tidligere i lokalsamfunnet, fortsatt kan være akseptabel i noen miljøer. Disse holdningene gi enkelte av informanter uttrykk for at de tenker at kan ses på som et velstandsproblem. På den andre siden etableres det nye holdninger i lokalsamfunnet som fremsnakker likestilling som viktig, at menn og kvinner på lik linje må ha rett til å arbeide i 100% stillinger. En informant (Informant 2) bekrefter dette ved å si at det er et generasjonsskifte på gang der nye holdninger etableres i samfunnet og institusjonaliseres i organisasjonen, og sier at det må jobbes enda mer med kulturen.

Funn fra interne saksdokumenter som vi har fått aksess til, viser at så mye som 84,5% av alle ansatte i kommunen knyttet til dette studiet er kvinner. Funn og analyser i dette studiet bekrefter at det å øke heltidsandelen i kommunen vil kunne ha betydning for likestilling, inntektsutjevning blant kjønnene, samt for holdninger til at kvinner deltar i arbeidslivet på lik linje som menn. Kommunen har behov for at de ansatte kommer på jobb for å kunne levere gode tjenester. Empirien viser at informantene mener at de ansatte er avgjørende for kontinuiteten og kvaliteten overfor tjenestemottakerne. På den ene siden kan en holdningsendring som resulterer i en økt vilje til heltid, og et høyere ønske om økt heltid i lokalsamfunnet, spesielt i en kommune med stort flertall av kvinnelige ansatte, kunne resultere i økt likestilling mellom kjønnene. De grunnleggende økonomiske avgjørelsene som tas i et parforhold kan endres, og ansvaret for å bidra med inntekt til familien kan fordeles annerledes mellom partene. På den andre siden kan en slik holdningsendring også gi resultater knyttet til mindre praktiske avgjørelser som tas i et parforhold, slik som fordeling av ansvar for å være hjemme med syke barn når det er behov for det.

Martinsen sier at større organisasjonsendringer ikke vil lykkes dersom de ikke støttes av toppledelsen. Funnene viser at politikere i kommunen og ansatte i administrasjonen på øverste ledernivå, har hatt fokus på og støttet arbeidet med økt grad av heltid over tid. Vårt teoretiske rammeverk viser til at kulturelt basert lederskap i institusjonaliserte organisasjoner forvalter historiske tradisjoner, og at ledere bidrar til at de uformelle normene og verdiene utvikles og beskyttes. Ledere bidrar med å verne, utvikle og endre organisasjonskulturen. Empirien fra denne studien viser at enhetsledere på mellomledernivå vurderes som svært viktige i dette endringsarbeidet, knyttet til å få skape engasjement hos ansatte, ikke bare i forhold til implementering av nye rutiner, men også til å skape en felles forståelse og en felles kultur. Funn viser også at enhetsledere på mellomledernivå i dette endringsarbeidet har erfart at det kan være utfordrende å håndtere motstanden mot heltid fra enkelte ansatte, og at mellomledere kan oppleve å komme i en skvis eller en form for lojalitetskonflikt i enkeltsituasjoner knyttet til dette utviklingsarbeidet. En informant trekker frem at sosiale medier er en arena som benyttes til å videreformidle holdninger om heltidskultur, noe som kan bidra til at det blir utfordrende å lykkes med en holdningsendring i organisasjonen knyttet til heltidskultur.

I følge Baldersheim og Rose vil ofte forsøk på å reorganisere ovenfra og ned slå feil fordi de gjerne ikke samsvarer med etablerte oppfatninger og handlemåter. Funn viser at det er ulike



oppfatninger av om arbeidet med heltid har vært styrt fra toppledelsen, fra politikerne. Noen mener at utviklingsarbeidet har vært styrt fra toppen, mens andre mener at det har vært et arbeid der aktører har funnet handlingsrom lenger ned i organisasjonen og påvirket derfra. Informanten tilhørende politisk ledelse trakk frem at vedkommende håpet at det ikke opplevdes som om arbeidet med heltidskultur var styrt fra toppledelsen, men at det også kom som et ønske fra de ansatte lenger ned i organisasjonen.

Funn i empirien viser at jo høyere opp i hierarkiet i organisasjonen ledere befinner seg, jo færre utfordringer ser de knyttet til utviklingsarbeidet med heltidskultur. Informantene tilhørende øverste ledernivå og tillitsvalgtapparatet sier at de ser ingen negative sider ved heltidskultur. Svar fra disse informantene tyder på at de opplever at det er relativt enkelt å arbeide med økt heltid. Analyser i denne studien tyder på at jo lavere plassert ledere er hierarkisk i organisasjonen, og desto nærmere de er det operative nivået som til daglig konkret arbeider med dette utviklingsarbeidet i praksis, desto flere utfordringer trekker de frem at de erfarer i sitt arbeid med heltidskultur.

Ledelse i hele organisasjonen trekkes frem som en særlig viktig og en avgjørende faktor i arbeidet med økt heltidskultur i kommunal helse- og omsorgssektor. En av informantene sier at alt handler om ledelse i dette arbeidet. Våre analyser tyder på at enhetsledere på mellomledernivå i organisasjonen trekkes frem som avgjørende aktører eller roller i det praktisk arbeid knyttet til heltidskultur, samt i forbindelse med å institusjonalisere heltidskultur i organisasjonen.

Funn viser at ledere på ulike ledernivå i organisasjonen føler eierskap til satsingen, og er stolte av hvor mye organisasjonen har fått til. På den ene siden kan det se ut til at enhetsledere på mellomledernivå er lojale til forankringen og strategiske føringer fra øverste ledernivå. Funn i denne studien tyder på at kommunens retningslinjer er klare og tydelige knyttet til heltid, slik at enhetsledere på mellomledernivå kan styre etter dem. Det trekkes frem av informantene at beslutningstakere i organisasjonen må stå fast på prinsippene. En informant sier at det ikke må være rom for skjønn og ulike tolkninger og behandlinger knyttet til regler og retningslinjer ved saksbehandling av søknader fra den enkelte ansatte.

På den andre siden fremkommer det at enkelte informanter, spesielt enhetsledere på mellomledernivå, synes at det kan være utfordrende å forholde seg til motstanden som de av og til opplever fra ansatte, enten i forbindelse med innskrenkingen av permisjonsreglementet, eller i forhold til heltidsstillinger. En informant sier at de ansatte er organisasjonens viktigste ressurs, og at ledere må investere i sine ansatte og legge til rette for at man har tilfredse ansatte, noe som kan føre til at ledere ønsker å imøtekomme og innfri ansattes ønsker.

Analyser fra denne studien tyder på at enhetsledere på mellomledernivå kan oppleve at det er vanskelig å både være lojal mot organisasjonens mål og retningslinjer, samtidig som de gjerne vil legge til rette for at ansatte får sine ønsker innvilget.

### **5.3 Betydningen av institusjonelle entreprenører i utviklingsarbeidet med heltidskultur**

Informantenes beskrivelse av hvilke aktører som fremstår som sentrale i utviklingsarbeidet med økt heltidskultur inkluderer flere personer. Hvilke aktører de trekker frem som viktige aktører i dette utviklingsarbeidet i kommunen, tyder på at det er flere aktører og personer som har vært med på å påvirke utviklingsarbeidet, at flere har bidratt til at kommunen er der den er i dag i forhold til resultater knyttet til heltid i organisasjonen. Empirien viser at alle informantene bekrefter at det har vært et samarbeid mellom mange aktører på ulike nivåer innen helse- og omsorg, også i administrasjonen og blant kommunens politikere. Personer som informantene trekker frem som nøkkelpersoner tilknyttet deres rolle i utviklingsarbeidet er rådmann, ordfører, kommunalsjef, personalsjef, rådgiver, enhetsledere, politikere, verneombud, personer med turnuskompetanse, representanter i ansettelsesutvalg, hovedtillitsvalgte og plasstillitsvalgte. Ut fra empiriske funn oppfatter vi at dette kan være et resultat av sterk forankring i helse- og omsorgssektoren, samt politisk og administrativ forankring knyttet til dette utviklingsarbeidet. Et godt positivt samarbeid trekkes frem av samtlige informanter. Halvparten forteller at det er vanskelig å trekke frem en enkeltperson som en nøkkelperson i utviklingsarbeidet, da de opplever at mange har bidratt, selv om bidragene oppleves å ha vært varierende. Til tross for at informantene har ulik hierarkisk plassering i organisasjonen, blir enhetslederne trukket frem av alle som viktige nøkkelpersoner i arbeidet med økt grad av heltid. Ledelse på alle nivå fremkommer som viktig, og at en må ville og tørre ta risiko knyttet til å øke heltid.

Det er interessant at to personer trekkes frem som spesielt viktige i utviklingsarbeidet. Den ene av disse er ansatt som støtte / stab på øverste ledernivå, og trekkes frem som den viktigste aktøren i første periode i dette utviklingsarbeidet fra om lag 2012. Den andre er representant for tillitsvalgtapparatet og trekkes frem som en sterk pådriver og ambassadør i dette utviklingsarbeidet, spesielt fra 2017. Teori om institusjonelt entreprenørskap bygger opp under hvordan disse aktørene har funnet frem til flere handlingsrom, som de har benyttet til å påvirke ulike sider ved utviklingsarbeidet, både strategisk og strukturelt, samt på tvers av de

hierarkiske nivåene i organisasjonen. I tråd med vårt teoretiske rammeverk, og basert på våre analyser i denne studien, opplever vi at det er grunnlag for at vi kan definere disse to aktørene som institusjonelle entreprenører i kommunen.

Selv om enhetsledere på mellomledernivå blir betegnet som viktige nøkkelpersoner eller aktører, fremkommer det i våre analyser fra empiriske funn at spesielt to personer har utmerket seg til å ha hatt eller tatt en rolle som viktig aktør. Informantene oppfatter at disse to aktørene har vært betydningsfulle knyttet til at utviklingsarbeidet kom godt i gang og at det har utviklet seg over tid. Sett i lys av vårt teoretiske rammeverk knyttet til institusjonelt entreprenørskap, samt funn fra empirien, bygger dette opp under at disse to kan ses på som endringsagenter eller institusjonelle entreprenører. Som Martinsen sier, endringsagenter finner man over alt, og de er sentrale aktører når man snakker om institusjonelt entreprenørskap. En av de to endringsagentene tilhører støtte / stab på øverste ledernivå (Informant 5), og den andre endringsagenten er tillitsvalgtrepresentant (Informant 2). Entreprenørskap er en verdsettelse av at fremveksten av nye innspill ikke alltid er en enkel eller forutsigbar prosess som politikk og pågående forhandlinger er moden til at ta inn. I følge Garud et al. kan det som fremstår som nytt og verdifullt for en sosial gruppe, virke truende for en annen. Funn i denne studien viser at endringsagenten tilhørende støtte / stab på øverste ledernivå, har vært en sentral aktør i det lokale arbeidet med tidlig forankring og strategi knyttet til mål om økt heltid. Denne entreprenøren har ifølge funn i dette studiet hatt en svært sentral rolle helt fra starten av utviklingsarbeidet, når kartlegginger av folkehelse ble gjennomført, og strategiske planer ble utarbeidet. Teorien fra Garud et al. om entreprenørskap understreker hvordan organisatoriske prosesser og organisasjoner selv er formet av kreative entreprenørkrefter som skaper forandring. Våre analyser kan tyde på at denne entreprenøren, i form av sin rolle knyttet til støtte / stab på øverste ledernivå, har benyttet sine handlingsrom i dialog med politikere og ansatte i administrasjonen på flere i nivå i organisasjonen, til å bidra med å iverksette og implementere et utviklingsarbeid med mål om økt heltid i organisasjonen. Den andre av entreprenørene betegnes av informantene som viktig, konstruktiv, bidrar med forslag og ideer, løfter frem heltidskultur, samarbeider godt og fremsnakker arbeidet og satsningen. Funn viser at denne personen blir beskrevet av informantene som en sentral og viktig aktør, noe vi ser at er i tråd med Weik sin teori, der entreprenøren blir omtalt som en problemløser, den som gjør det som må gjøres, selv under ugunstige forhold, og bæreren av fremskritt. Funn i dette studiet viser at disse entreprenørene er de to informantene som begrunner hvorfor satsingen på heltidskultur er et særlig viktig fokusområde basert på argumenter fra flere perspektiver. De argumenterer for heltid knyttet til momenter som er

viktige for enkeltindivider i kommunen og for deres nærmeste, og argumenter som er i tråd med redegjørelser som regjeringen legger til grunn i nasjonale føringer om heltid. I tillegg benytter de hovedpunkt som er i tråd med argumenter som benyttes av FN knyttet til å nå bærekraftmålene, om å bekjempe ulikheter og å bidra med tiltak som er med på å utrydde fattigdom.

Hvordan de institusjonelle entreprenørene har jobbet for å forankre utviklingsarbeidet er noe ulikt mellom de to entreprenørene. Funn viser at den ene entreprenøren var delaktig i dette utviklingsarbeidet tidligere enn den andre aktøren, og hadde en sentral rolle på øverste ledernivå i organisasjonen knyttet til kartlegging av likestilling og folkehelse, samt utarbeiding av kommunale strategiske planer. Empirien viser at knyttet til ansettelse bidro denne aktøren med en sentral rolle i rekrutteringsprosessen, slik at heltidskultur fikk stort fokus ved endring av rutiner og retningslinjer knyttet til rekruttering i helse- og omsorgssektoren. Funn tyder på at denne institusjonelle entreprenøren var svært viktig i første del av utviklingsarbeidet i forhold til å sikre forankring, samt at strategiske planer og struktur ble utarbeidet basert på nasjonale føringer. Ut fra disse funnene ser vi at det instrumentelle perspektivet har forklaringskraft knyttet til handlingsrom og arenaer som denne aktøren aktivt og målrettet benyttet, noe som har bidratt til god forankring av heltidskultur i organisasjonen. Den andre aktøren inntok sin rolle som tillitsvalgtrepresentant i organisasjonen 2017, og har etter den tid funnet flere arenaer der vedkommende har fått mulighet til å påvirke utviklingsarbeidet knyttet til heltidskultur. Vedkommende har som tillitsvalgt samarbeidet med ledere og ansatte på ulike nivå i organisasjonen, samt deltatt i ansettelsesutvalg og i rekrutteringsprosesser. Funn fra intervjuene viser at vedkommende har hatt som mål å bidra til holdningsendring angående heltidskultur i hele organisasjonen, i politikken og i lokalsamfunn forøvrig.

Om en aktør setter i gang en endringsprosess, gir det ifølge Martinsen ikke nødvendigvis kontroll over prosessene som resulterer i grunnleggende institusjonsendringer. Funn i dette studiet viser at entreprenørene har bidratt til å forankre, utvikle og endre holdninger til heltidskulturen i lokalsamfunnet ved å formidle et sterkt og engasjerende fokus på heltid på flere ulike arenaer. Uten deres entreprenørskap kunne kommunen likevel ha kommet langt i utviklingsarbeidet, men hvor langt er det vanskelig å si noe konkret om.

Funn viser at disse institusjonelle entreprenørene har brukt posisjonen sin og rollen de innehar for å få innflytelse og gjennomslag for arbeidet. Basert fra funn i dette studiet ser vi at de har fremsnasket heltidskultur og fremstått som ambassadører for økt heltid på flere ulike arenaer,

som de strategisk har funnet og benyttet i dette arbeidet. Funn i empirien viser at det benyttes flere ulike ord og setninger som beskriver disse to entreprenørene. En variant som benyttes som beskrivelse av en av entreprenørene, tillitsvalgtrepresentanten (Informant 2), er at vedkommende er en stødig støttespiller, en tydelig ambassadør, og en som har vært en svært sentral nøkkelperson i utviklingsarbeidet på flere områder. En annen variant som benyttes som beskrivelse av en av entreprenørene knyttet til rollen som støtte / stab på øverste ledernivå (Informant 5), er beskrivelsen fra til Informant 4 om at entreprenørens sterke fokus på heltid kan ha blitt opplevd som «en pain in the ass» for enkelte.

I følge Martinsen kan uforenlige elementer undergrave endringsforsøket dersom dette ikke blir håndtert på en varsom måte. Ut fra empiriske funn kan det se ut som at entreprenørene har klart å balansere dette på en god måte, slik at deres forsøk ikke har trådt feil. Ved å studere institusjoner sammen med entreprenørskap kan man ifølge Garud et al. få økt forståelse for hvordan nye praksiser, visse organisatoriske løsninger, eller nye organisasjonsformer skapes eller blir etablert over tid.

På den ene siden har det instrumentelle perspektivet forklaringskraft knyttet til å gi institusjonelle entreprenører muligheter og handlingsrom til å kunne påvirke utviklingen i retning av økt grad av heltidskultur. Empirien viser tydelig at den ene av de to entreprenørene har hatt stor betydning i første del av utviklingsarbeidet, og i hovedsak ser ut til å ha funnet og benytte handlingsrom i tråd med det instrumentelle perspektivet.

På den andre siden har også det institusjonelle perspektivet forklaringskraft i forhold til at institusjonelle entreprenører finner handlingsrom som gir muligheter til å påvirke dominerende holdninger og verdier knyttet til heltidskultur. Svar fra informantene tyder på at den sistnevnte av disse entreprenørene har benyttet handlingsrom i tråd med begge disse to organisasjonsteoretiske perspektivene, gjennom deltakelse i rekrutteringsprosesser, partsamarbeid i rollen som tillitsvalgtrepresentant, samt som lokalpolitiker.

I tråd med teori om institusjonelt entreprenørskap, ser vi i våre funn og analyser, at de to aktørene som vi har definert som institusjonelle entreprenører i dette studiet, har manøvrert seg flere handlingsrom for å påvirke arbeidet med økt heltid.

Empirien viser at de to entreprenørene i hovedsak har lik oppfatning av heltidskultur, og er motiverte til å bidra i dette utviklingsarbeidet. Vi oppfatter at disse entreprenørene har samme agenda, mål og ambisjoner, noe som virker forsterkende i utviklingsarbeidet. Videre at entreprenørene har sterk tro på og er overbevist om at satsingen på heltidskultur er viktig for alle, både for kommunen, tjenestemottakerne, lokalsamfunnet, og for den enkelte ansatte.

Funn i denne studien viser at entreprenørene benytter enhver anledning til å overbevise andre om det de selv opplever som viktige argumenter og positive konsekvenser av økt heltid, både i og utenfor organisasjonen. Dette kan ifølge Martinsen medføre at ansattes verdier og holdninger påvirkes slik at ansattes atferd endres. De som gjennomgår endring kan selv bidra som endringsagenter.

For å kvalifisere som institusjonelle entreprenører, må individer ifølge Garud et al. bryte med eksisterende regler og praksis knyttet til de dominerende institusjonelle logikkene, og institusjonalisere de alternative reglene, praksisene eller logikkene de kjemper for. Empirien viser at de to endringsagentene har klart å bryte med et gammelt mønster i organisasjonen, ved å påvirke og endre praksis i utlysninger av stillinger, presse mellomledere til å strekke seg langt til å ta risiko knyttet til å øke stillinger, både via årsturnus og ved rekrutteringer. Funn i studien viser at de har funnet gode samarbeidspartnere på ulike nivå i og utenfor organisasjonen, som de kan arbeide sammen med knyttet til økt heltid.

Forsøk på å forme institusjoner kan lett feile. Det tyder på at disse to entreprenørene handler i tråd med Garud et al., som skriver at institusjonelle entreprenører er dyktige aktører som tegner eksisterende kulturelt og språklig materiale, og forteller og teoretiserer endringer på måter som gir andre sosiale grupper grunner til å samarbeide.

En fordel disse to entreprenørene har hatt, er at de kjenner sin egen organisasjon.

Den ene entreprenøren knyttes til øverste ledernivået i kommunen i rollen som støtte / stab, og har i tillegg til å benytte naturlige arbeidsarenaer som deltakelse på ledermøter, også samarbeidet med ledere på ulike nivå i organisasjonen med utviklingsarbeid knyttet til strategiske planer og rekrutteringsprosesser. Entreprenøren som er tillitsvalgtrepresentant, er også lokalpolitiker, og har i tillegg til kjennskap til organisasjonen og lokalsamfunnet, og rolle som tillitsvalgt i ansettelsesprosesser, også kjennskap til lokale politikere. Funn i denne studien viser at disse to entreprenørene har relativt god kjennskap til ansatte i organisasjonen for øvrig, de kjenner til organisasjonskulturen, og kulturelle trekk i lokalsamfunnet. Empirien viser at de benytter kompetansen sin og egenskapene sine til å formidle og argumentere deres klare syn på at heltidskultur kun er positivt.

Funn i empirien viser at disse to institusjonelle entreprenørene til tider opplever og har opplevd at struktur på den ene siden kan virke frustrerende, umuliggjøre handlefrihet og innskrenke handlingsrom. På den andre siden viser funn til at struktur kan gi entreprenørene muligheter til å finne handlefrihet som bidrar til nye resultater. Entreprenørene som er tillitsvalgtrepresentant og politiker, har benyttet anledningen til å argumentere for sitt sterke syn på heltidskultur også utenfor kommunens grenser. Som Garud et al. trekker frem, kan

institusjonelle entreprenører få større handlingsrom for sitt arbeid ved å bruke innsatsen sin utenfor egen organisasjon, ut mot andre kommuner og fagfelt hvor dette engasjerer. Empirien viser at de i sine roller har klart å finne handlingsrom og fått makt, akkurat som Garud et al. sier om at institusjonelt entreprenørskap er et konsept som gjeninnfører blant annet interesser og makt. Garud et al. hevder også at nye institusjoner oppstår når organiserte aktører med tilstrekkelige ressurser ser en mulighet i dem til å realisere interesser som de verdsetter høyt. Det fremkommer for oss tydelig i empirien at disse entreprenørene vil noe, at de opplever egeninteresse av dette i sin rolle, og at de verdsetter arbeidet med økt grad av heltid. De må også ifølge teorien mobilisere ressurser for å vinne frem i spillet om saker og posisjoner, noe empirien bekrefter at disse aktørene har gjort. Funn viser at ved å mobilisere ressurser har disse to personene klart å innta viktige posisjoner i dette utviklingsarbeidet i organisasjonen.

Basert på erfaringer fra utviklingsarbeidet med økt heltidskultur har informantene trukket frem enkelte råd som de opplever kan være nyttige for andre kommuner som skal arbeide med heltidskultur. Blant rådene flere av informantene trekker frem som det viktigste rådet er forankring i organisasjonens planverk. Alle informantene trekker frem at et godt samarbeid med tillitsvalgte er en forutsetning for å lykkes med utviklingsarbeidet. Informantene trekker videre frem viktigheten av å arbeide for å få alle enheter med, at ledere må tørre å ta risiko knyttet til å øke stillinger, ikke være redd for å gjøre feil, og at de må bestemme seg for at de vil ha heltid. Det ble også trukket frem at det er viktig å prøve å identifisere hindringer og finne løsninger, sette konkrete mål, følge opp og fremsnakke heltid. Et annen anbefaling er å søke råd hos og lære av andre. Informantene var svært tydelige på at bruk av årsturnus er et verktøy de vil anbefale andre kommuner å ta i bruk i forhold til å øke heltidskultur. De trekker frem at det bør settes av tilstrekkelig med ressurser til arbeidet med innføring av årsturnus. Informantene gir også råd om at det er lurt å ha overordnede prinsipper, og samarbeid på tvers av sektorer og profesjoner. De trekker videre frem viktigheten av å reflektere underveis, gi informasjon, og å ta bevisste valg.

## **6 Konklusjon**

Vi har funnet og tydeliggjort noen faktorer som fremstår som særlig viktige i arbeidet med økt heltidskultur i kommunal helse- og omsorgssektor. En faktor som ser ut til å ha vært avgjørende, er selve organiseringen av arbeidet, der satsningen har vært organisert som et kontinuerlig, langsiktig utviklingsarbeid over tid. Videre har heltidssatsningen en formell

forankring gjennom innlemming i kommunale planer som er politisk behandlet, der koblingen til nasjonale føringer er vektlagt. Ved å forankre arbeidet i kommunale planer sikres en strategisk politisk forankring og en langsiktig satsning i arbeidet.

Ledelse er en særlig viktig faktor knyttet til å lede og implementere utviklingsarbeidet med heltid, samt skape felles forståelse og kultur innad i organisasjonen. Faktorer som trekkes frem og fremstår som særlig viktige i dette arbeidet er rekrutteringsprosessene. I arbeidet med rekruttering vektlegges heltidsstillinger, og heltid fremstår som et sentralt element i alle rekrutteringsprosesser. I tillegg benyttes årsturnus som er et redskap for å sikre at ansatte kan utvide sin stillingsprosent.

En annen viktig faktor som fremstår som avgjørende i arbeidet med heltid, er samarbeidet med tillitsvalgtapparatet. Faktisk fremstår tillitsvalgtrepresentanter som viktige drivkrefter for satsningen, og som katalysatorer for holdningsendring på ulike nivå i organisasjonen, også kalt institusjonelle entreprenører.

To aktører er definert som institusjonelle entreprenører i denne studien. Den ene er knyttet til rollen som støtte / stab på øverste ledernivå, og den andre er tillitsvalgtrepresentant. Disse har begge to vært særlig viktige pådrivere og ambassadører ved å mobilisere ressurser og innta viktige arenaer i dette utviklingsarbeidet i organisasjonen. De har begge bidratt til sterkere forankring, og endringer på ulike nivå i organisasjonen etter små-steps-metoden i utviklingsarbeidet.

Vi ser klare sammenhenger mellom nasjonale mål og føringer, og internasjonale strategier på dette området. FN-sambandet beskriver at det er bevist at politisk, økonomisk og sosial likestilling mellom kjønnene, bidrar til en positiv utvikling på alle plan, at likestilling er et gjennomgående tema i bærekraftmålene, og essensielt for å kunne nå målene.

Blant FN's bærekraftsmål som FN fokuserer på for å bekjempe ulikheter, er å bidra til å sikre god helse, fremme livskvalitet for alle uansett alder, likestilling mellom kjønnene, styrke jenters og kvinners stilling i samfunnet og å utrydde fattigdom.

I tråd med nasjonale føringer og styringssignaler, som for tiden er høyaktuelle knyttet til målrettet fokus på økt heltid i Norge, tenker vi at tematikken i denne studien kan være relevant for flere. Regjeringen gir tydelige signaler om at de nå vil gjennomføre et heltidsløft ved hjelp av lovendringer, noe som er i tråd med teori knyttet til det instrumentelle perspektivet. Med utgangspunkt i teori fra vårt teoretiske rammeverk, er det ikke en selvfølge at nasjonale føringer får gjennomslagskraft i kommunene, som bidrar til at formålsrasjonelle handlinger medfører endringer i tråd med styringssignalene. Det kan oppstå et kunnskapsgap i



kommunene når det kommer nasjonale føringer uten tydelige signaler for hvordan iverksettingen skal gjennomføres og implementeres i kommunen.

Vi har opplevd at teori presentert i kapittel 2 har fungert som et godt teoretisk rammeverk i denne studien. Basert på teori og analyser av funn, kan vi konkludere med at det instrumentelle perspektivet har hatt sterk forklaringskraft i utviklingsarbeidet i kommunen. En sterk forankring i strategiske planer, samt et kontinuerlig stegvis utviklingsarbeid over tid, har vært særlig viktige faktorer som har bidratt til at dette arbeidet har blitt implementert i organisasjonen. Rekrutteringsprosesser og årsturnus ble benyttet og videreutviklet, og bidro til at fokus på heltid ble etablert i hele helse- og omsorgssektoren. Tiltak som etter små-steps-metoden har blitt implementert i organisasjonen, har fungert som brudd på etablert praksis i tråd med det institusjonelle perspektivet, og bidratt til holdningsendringer knyttet til heltidskultur. Også teori om institusjonelt entreprenørskap har forklaringskraft i denne studien, ved at funn tyder på at to aktører har funnet og benyttet flere handlingsrom som har resultert i gode strukturelle løsninger, samt holdnings- og kulturendringer i kommunen. Resultater kan tyde på at helse- og omsorgssektoren i kommunen vi studerer, har startet et utviklingsarbeid knyttet til heltidskultur, i tråd med nasjonale føringer om likestilling mellom kjønnene, og kvinners stilling i samfunnet. Resultater kan tyde på at helse- og omsorgssektoren i kommunen gjennom denne satsingen arbeider målrettet med å bekjempe ulikheter i lokalsamfunnet.

Resultater fra denne studien har implikasjoner for praksis. I kommuners arbeid med rekruttering av kompetanse blir det viktig for politiske og administrative beslutningstakere å anlegge et langsiktig og stegvis perspektiv på dette arbeidet. Basert på funn i studien tyder det på at det ligger et potensial i å forsterke forankringen på tvers av sektorene, et handlingsrom som kan benyttes til videre utvikling ved økt samarbeid på tvers av sektorer. Basert på funn i denne studien kan råd til andre kommuner som skal arbeide med heltidskultur være å sikre en god forankring både politisk og administrativt ved strategiske mål i langsiktige planer, og iverksette arbeidet som et kontinuerlig utviklingsarbeid, ikke som et prosjekt for en gitt periode. Organisasjonen må legge til rette for et godt partsamarbeid, der rutiner og retningslinjer utarbeides knyttet til rekrutteringsprosess. Ledere må få nyttige verktøy som bidrar til at de kan gjennomføre utviklingsarbeidet med økt heltid, gjerne ved bruk av årsturnus.

For å lykkes i å øke andel ansatte i heltidsstillinger er den politiske forankringen viktig å prioritere, og at arbeidet blir formalisert og nedfelt i kommunale planer som er oppe til

politiske behandling, for å sikre langsiktighet og strategiske prioriteringer. I et slikt arbeid er innlemmingen av tillitsvalgtapparatet sentralt. Det å mobilisere og samarbeide med tillitsvalgte vil være viktig for å drive frem en slik satsning. Å få til holdningsendring og læring i organisasjonen er tidkrevende, men tillitsvalgte kan i kraft av sine roller bidra til å legitimere heltidssatsningen, og på sikt påvirke kulturen i organisasjonen. Dette innebærer et stegvis og møysommelig arbeid som tar tid, og som sannsynligvis ikke kan løses gjennom en kortsiktig prosjektsatsning.

Tematikken om heltidskultur er engasjerende på både internasjonalt, nasjonalt og lokalt plan. Basert på regjeringens signaler om at de ønsker at lokale løsninger som har virket vellykket kan deles, tenker vi at våre funn kan ha betydning for strategi og struktur hos politikere på ulike nivå. Betydningen våre funn kan ha for videre praksis i kommunen vi studerer i denne studien, er at resultater fra denne studien kan gi innspill til lokalpolitikere og beslutningstakere på øverste ledernivå, angående strategi og forankring knyttet til heltidskultur videre fremover. For tillitsvalgtapparatet knyttet til de ulike sektorene i kommunen, kan dette bidra til felles forståelse av hva heltidskultur innebærer, både for den enkelte ansatte, og for organisasjonen for øvrig. Funn i dette studiet tyder på at kommunen har et handlingsrom som de kan benytte til økt heltid på tvers av sektorene i kommunen.

For å belyse tematikken nærmere knyttet til utviklingsarbeid med heltidskultur på tvers av sektorer i en kommune, kunne det vært interessant å innlemme teori av Scott (2008) om de tre grunnpilarene. Det kunne bidratt til å gi en bedre analyse og forståelse av hvilke omgivelser kommunen påvirkes av, som har betydning for hva som hemmer og fremmer et tverrsektorielt samarbeidet i en kommune knyttet til økt heltid.

Faktorer som det hadde vært interessant å undersøke videre i et større utvalg, og som bør undersøkes videre i flere kommuner, er om arbeidet med økt heltidskultur som et langsiktig strategisk utviklingsarbeid i tråd med det instrumentelle perspektivet, vil gi tilsvarende resultater som vi har funnet i dette studiet.

Våre resultater kan ha nytteverdi i form av teoretisk generalisering, ved at andre kommuner kan få kunnskap om faktorer som våre funn viser at fremstår som særlig viktige i arbeidet med økt heltid i kommunal helse- og omsorgssektor.

## Litteraturliste

- Baldersheim, H., & Rose, L. (2014). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009, January To cite this Article ). 2 How Actors Change Institutions: Towards a Theory of. *The Academy of Management Annals*(1), ss. 65-107.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bryson, J. M. (2004). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement.
- Christensen, T., Lægred, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2014). Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte.
- Egeland, C., & I., D. (2014). Frivillig deltid- kun et spørsmål om tid? *AFI- rapport 4/ 2014*.
- Fagforbundet, NSF, Delta og FO. (2017). Veileder for årsturnus og utkast til årsturnusavtale. Hentet 05 18, 2022 fra <file:///C:/Users/birte3008/Downloads/Veilder%20for%20%C3%A5rsturnus%20og%20Utkast%20til%20%C3%A5rsturnusavtale%20-%20oppdatert%2018.09.2017.pdf>
- FHI Folkehelseinstituttet. (2021, 09 13). *fhi.no*. Hentet 05 21, 2022 fra <https://www.fhi.no/nettpub/hin/samfunn/befolkningen/>
- Flyvbjerg, B. (2010, 02). Kvalitative metoder. (L. T. Svend Brinkmann, Red.) *Fem misforståelser om casestudiet*, ss. 463–487. Hentet 06 05, 2022 fra [https://www.researchgate.net/publication/244485915\\_Fem\\_misforstaelser\\_om\\_casestudiet](https://www.researchgate.net/publication/244485915_Fem_misforstaelser_om_casestudiet)
- FNs bærekraftsmål. (2022, 05 11). Hentet 05 21, 2022 fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- FN-Sambandet, Unitet Nations Association of Norway. (2022, 05 11). Hentet 05 21, 2022 fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Folkehelse og likestillingsoversikt Farsund kommune. (2020).
- Fremtidens Helse og Omsorgsplan 2012 - 2021. (2012, 09 04).

- Garud, R., Hardy, D., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue.
- Grunnlaget for inntektsoppgjørene 2022. Det tekniske beregningsutvalget for inntektsoppgjørene. (2022, 04 04). *NOU 2022: 4*. Hentet 05 21, 2022 fra <https://www.stortinget.no/no/sok/?query=heltid&sorting=relevance&page=1>
- Heltid – igjen! (2019, 09 07). Hentet 05 fra <https://www.lister24.no/meninger/leserinlegg/i/jdbR50/heltid-igjen>
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og Metodebruk* (3. utg.). Tano Aschehoug.
- Ingelsrud, M. H., & Falkum, E. (2019). Heltidskultur i kommunal helse- og omsorg. Et spørsmål om fordeling av arbeid. *AFI FOU-resultat 05-2019*.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse.
- Kommuneplan for Farsund kommune 2009 - 2020. (2009, 03 31).
- Kommuneplanens samfunnsdel 2018 - 30. (2018, 03 08).
- KS / PAI. (2021). Hentet 05 21, 2022 fra [www.ks.no/contentassets/c2b6faa95e764ecb9206f3ed9b1b5f64/Ansatte-med-turnusstillinger-innen-helse-og-omsorg-Tabell-2-Fordelt-etter-fylke.pdf](http://www.ks.no/contentassets/c2b6faa95e764ecb9206f3ed9b1b5f64/Ansatte-med-turnusstillinger-innen-helse-og-omsorg-Tabell-2-Fordelt-etter-fylke.pdf)
- Lov om folkehelsearbeid (folkehelseloven). (2012, 01 01).
- Martinsen, Ø. L. (2018). Perspektiver på ledelse. *2018*.
- Moland, L., & Bråthen, K. (2012). Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger? *Fafo-rapport 2012/14*.
- Nicolaisen, H., & Bråthen, K. (2012). Frivillig deltid- en privatsak? *Fafo- rapport 2012: 49* .
- Nærvær og heltid - KS - 2022. (2022, 05 11).
- OECD. (2022). Hentet 06 03, 2022 fra <https://www.oecd.org/about/document/ratification-oecd-convention.htm>

Omsorg 2020. Regjeringens plan for omsorgsfeltet 2015-2020. (2015). Hentet 05 22, 2022 fra [www.regjeringen.no/contentassets/af2a24858c8340edaf78a77e2f9cb7/omsorg\\_2020.pdf](http://www.regjeringen.no/contentassets/af2a24858c8340edaf78a77e2f9cb7/omsorg_2020.pdf)

Perspektivmeldingen 2021. (2021). *Meld. St. 14 (2020–2021)*. Hentet 05 21, 2022 fra [www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/?q=heltid&ch=1#kap1-8](http://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/?q=heltid&ch=1#kap1-8)

Plan for folkehelse og likestilling i Farsund med satsningsområder og oversiktsdokument 2015-2019. (2015, 06 18). *Internt dokument*. Hentet 08 22, 21 fra <https://www.farsund.kommune.no/getfile.php/4762148.2678.nazt7mmbquusb7/Plan+for+folkehelse+og+likestilling.pdf>

Regjeringen. (2022, 01 17). *Heltid som hovedregel i arbeidslivet - Regjeringen.no*. Hentet 05 25, 2022 fra [Regjeringen.no: regjeringen.no/no/aktuelt/heltid-som-hovedregel-i-arbeidslivet](http://Regjeringen.no:regjeringen.no/no/aktuelt/heltid-som-hovedregel-i-arbeidslivet)

Regjeringen. (2022, 04 27). *Verdens Helseorganisasjon - Regjeringen.no*. Hentet 05 25, 2022 fra [Regjeringen.no: www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/innsikt/internasjonalt-helsesamarbeid/innsikt/verdens-helseorganisasjon-who/id435126/](http://Regjeringen.no:www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/innsikt/internasjonalt-helsesamarbeid/innsikt/verdens-helseorganisasjon-who/id435126/)

Regjeringen. (u.d.). *Internasjonalt helsesamarbeid - Regjeringen.no*. Hentet 05 21, 2022 fra [Regjeringen.no: regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/innsikt/internasjonalt-helsesamarbeid/id2076374/](http://Regjeringen.no:regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/innsikt/internasjonalt-helsesamarbeid/id2076374/)

Scott, W. R. (2008). Institutions and organizations. Ideas and Interests.

Thagaard, T. (1998). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metode. (P. O. S.A., Red.)

Thrana, S. A. (2011). BOK OM TURNUS & VEIEN TIL OPTIMAL TURNUSPLANLEGGING.

Time kommune om ubunden tid. (u.d.). Hentet 25 05 fra [www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman\\_om\\_ein\\_betre\\_kommune/paa\\_veg\\_mot\\_heiltidskulturen.time\\_kommune.pdf](http://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/paa_veg_mot_heiltidskulturen.time_kommune.pdf)

Verdens helseorganisasjon. (2022, 04 07). Hentet 05 21, 2022 fra  
[www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/innsikt/internasjonalt-  
helsesamarbeid/innsikt/verdens-helseorganisasjon-who/id435126/](http://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/innsikt/internasjonalt-helsesamarbeid/innsikt/verdens-helseorganisasjon-who/id435126/)

Weik, E. (2011). Institutional entrepreneurship.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Meldeskjema for behandling av personopplysninger

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Meldeskjema

### Referansenummer

572890

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

---

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer

### Prosjektinformasjon

---

#### Prosjekttittel

«Arbeid mot økt heltidskultur i kommunal helse- og omsorgssektor»

#### Prosjektbeskrivelse

Prosjektet er en mastergradsoppgave i regi av Universitetet i Agder og gjennomføres av masterstudenter Birte Aa Rafoss og Monica Håland. Tematikken i masteroppgaven omhandler heltidskultur med fokus på strategi, struktur og ledelse. Prosjektet har som formål å belyse hvordan en kommune har jobbet strategisk mot heltidskultur, konsekvenser og erfaringer ledere og andre nøkkelpersoner har gjort seg innen helse- og omsorg.

#### Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Informasjon om navn og e-postadresse i forbindelse med rekruttering av informanter er nødvendig. Fortrinnsvis ønsker vi å ta lydopptak av intervjuene for å sikre at korrekt data samles inn.

#### Ekstern finansiering

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Birte Aagedal Rafoss, birte.aagedal.rafoss@farsund.kommune.no, tlf: 45664479

**Behandlingsansvar****Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Charlotte Kiland, charlotte.kiland@uia.no, tlf: 95811942

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

**Utvalg 1**

---

**Beskriv utvalget**

Ulike nøkkelpersoner involvert i arbeidet med heltidskultur i en utvalgt kommune; f.eks enhetsledere, administrative ledere (personalsjef), prosjektleder, tillitsvalgte, rådgivere

**Rekruttering eller trekking av utvalget**

Personlig kontakt via e-post eller telefon. Studenten(e) har kjennskap til hvilke aktører de ønsker å innlemme i utvalget. Utvalget blir derfor strategisk rekruttert.

**Alder**

35 - 67

**Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?**

Nei

**Personopplysninger for utvalg 1**

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen
- nettidentifikator Lydopptak av personer

**Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?****Personlig intervju****Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

**Informasjon for utvalg 1****Informerer du utvalget om behandlingen av**

opplysningene? Ja

**Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)



## Tredjepersoner

---

**Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?**

Nei

## Dokumentasjon

---

**Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Manuelt (papir)

**Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

I forkant av intervjuene vil informantene få tilsendt informasjonsskriv, og de vil bli bedt om å signere disse og gi i intervjuet

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

Informantene kan når som helst ta kontakt med studenten(e) muntlig eller skriftlig for å be om innsyn i registrerte personopplysninger, og evt be dem endres eller slettes. **Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

## Tillatelser

---

**Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**

## Behandling

---

**Hvor behandles opplysningene?**

- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig

institusjon **Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?**

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

**Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

## Sikkerhet

---

**Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Opplysningene krypteres under forsendelse
- Flerfaktorautentisering
- Adgangsbegrensning
- Adgangslogg

## Varighet

---

**Prosjektperiode**

01.11.2021 - 01.08.2022

**Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?**

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

## Tilleggsopplysninger

---

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv



### Informasjonsskriv

#### «Arbeid mot økt heltidskultur i helse- og omsorgssektoren i X kommune»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å bidra med økt kunnskap knyttet til hvordan ledere og andre nøkkelpersoner har arbeidet mot en heltidskultur, hvilke erfaringer de har gjort seg, og hvilke konsekvenser de opplever i forhold til dette. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Prosjektet er en mastergradsoppgave i regi av Universitetet i Agder og gjennomføres av masterstudenter Birte Aa Rafoss og Monica Håland. Prosjektet veiledes av førsteamanuensis Charlotte Kiland. Tematikken i masteroppgaven omhandler heltidskultur med fokus på strategi, struktur og ledelse. Prosjektet har som formål å belyse hvordan en kommune har jobbet strategisk mot heltidskultur, konsekvenser og erfaringer ledere og andre nøkkelpersoner har gjort seg innen helse- og omsorg. For å kunne belyse dette vil ledere i ulike enheter og noen få nøkkelpersoner i organisasjonen bli intervjuet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget for denne undersøkelsen er relevante ledere i helse- og omsorgssektoren og andre nøkkelpersoner for hva angår arbeidet mot heltidskultur. Du er valgt på bakgrunn av at du innehar denne funksjonen.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelsen innebærer å bli intervjuet av undertegnede, enten ved et fysisk møte, eller

digitalt via Teams eller skype, eventuelt telefon. Intervjuet vil vare mellom 45 minutter og 1 time, avhengig av tiden du har til disposisjon. Data registreres ved hjelp av godkjent båndopptaker og suppleres med egne notater.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst avbryte undersøkelsen. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert og ingen personopplysninger blir registrert. Dersom du ønsker å få tildelt oppgavens avhandling i etterkant, vil det være mulig.

### **Ditt personvern- hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun undertegnede og veileder Charlotte Kiland, som vil ha tilgang til datamaterialet. Datamaterialet lagres på godkjent server ved behandlingsansvarlig institusjon. Innhenting av e-postadresse benyttes med den hensikt at utvalget ved behov kan få innsyn i, rette eller slette sine svar i undersøkelsen. Ingen deltakere vil kunne gjenkjennes i publikasjonen. All data anonymiseres. Data fra intervjuet vil benyttes både i form av oppsummerende beskrivelser og som direkte sitat, men vil anonymiseres. Ingen personidentifiserende opplysninger vil kobles til sitatene som eventuelt benyttes. Det vil også gis muligheten til sitatsjekk.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2022. Lydopptak vil bli slettet ved prosjektets slutt. Transkribering av lydopptak uten personopplysninger slettes også ved prosjektets slutt.

### **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 Universitetet i Agder 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:

- Universitetet i Agder ved Birte Aa Rafoss, telefon: 45664479.
- Universitetet i Agder ved Monica Håland, telefon: 47454322.
- Universitetet i Agder ved Charlotte Kiland, på epost [charlotte.kiland@uia.no](mailto:charlotte.kiland@uia.no) eller telefon 381 41 689.
- Vår personvernombud: Ina Danielsen på epost [ina.danielsen@uia.no](mailto:ina.danielsen@uia.no) eller telefon 381 42 140.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 555 82 117.

## Med vennlig hilsen

Birte Aa Rafoss  
Masterstudent, UiA  
+ 47 45664479  
[birte.aagedal.rafoss@farsund.kommune.no](mailto:birte.aagedal.rafoss@farsund.kommune.no)

Monica Håland  
Masterstudent, UiA  
+ 47 47454322  
[monica.haland@farsund.kommune.no](mailto:monica.haland@farsund.kommune.no)

Charlotte Kiland  
Førsteamanuensis, UiA  
+ 47 381 41 689  
[charlotte.kiland@uia.no](mailto:charlotte.kiland@uia.no)

## Samtykkeerklæring

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

- å delta i intervju
- at data kan benyttes i publikasjonen

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Vedlegg 3: Intervjuguide**

### Informasjon til informantene før intervjuene gjennomføres:

Samtykkeskjemaet er utdelt i forkant pr epost, signeres.

Orienterer om vår problemstilling, om aktuell tidsperiode.

Orientering om casekommune knyttet til heltidskultur.

Begrunnelse for valg av informanter

Si noe om utfordringer og styrker ved å intervju personer vi kjenner

### **Spørsmål:**

#### **Strategi og forankring**

1. På hvilken måte opplever du at kommunen har arbeidet strategisk mot større grad av heltid?
2. Fortell hvordan du har erfart prosessen i kommunen mot høyere grad av heltid.
3. Har nasjonale politiske føringer påvirket prosessene, eventuelt på hvilken måte?
4. På hvilken måte har lokale planer og administrative føringer og politikere hatt betydning i arbeidet mot økt heltidskultur?
5. Har lokale politikere bidratt i prosessene mot økt heltidskultur?
6. Opplever du at prosessene knyttet til heltidskultur har vært godt forankret politisk og administrativt?
7. Hva oppfatter du er kommunens mål og ambisjon i arbeidet mot heltidskultur?
8. Hvem har vært og er nøkkelpersoner i kommunens arbeid med økt heltidskultur, hvorfor er de det?
9. Er det noen enkeltpersoner / roller som har hatt spesielt stor betydning for kommunens fokus på heltidskultur?
10. Har det vært samarbeid på tvers for å oppnå høyere grad av heltid? Hvis ja, på hvilken måte?
11. Opplever du at prosesser med mål om heltid har vært styrt «fra toppen»?

#### **Heltidskultur**

1. Hva legger du i begrepet heltidskultur?
5. Opplever du at det er ulike oppfatninger av heltid i kommunen
2. Opplever du at kommunen har en svak, middels eller sterk heltidskultur?

3. Tenker du at innbyggere i vår kommune har ulike kulturelle forståelser som påvirker utviklingen sammenlignet med andre steder i landet? Hvis ja, på hvilken måte?
4. Er det noe ved vårt lokalsamfunn som gjør at heltidskultur er utfordrende å lykkes med?

### **Sentrale aktører i arbeidet, ledelse og samarbeid**

1. På hvilken måte er ledelse viktig for å oppnå økt grad av heltid?
2. Hvor viktig opplever du at ledere i kommunen er i arbeidet mot økt grad av heltid?
3. Hvordan opplever du at ledes kompetanse, egenskaper og holdning har betydning i prosessene?
4. Hvordan har du bidratt i din rolle til å oppnå større grad av heltid i vår kommune?
5. Hvordan har tillitsvalgte vært involvert i arbeidet, og hvilken betydning mener du dette har hatt?
6. Opplever du at rekruttering og utlysninger har blitt påvirket av fokus på heltidskultur? Hvis ja, på hvilken måte?
7. Hvordan opplever du overgangen fra deltidskultur til heltidskultur?
8. Har det vært involvert eksterne aktører i kommunens arbeid, eventuelt hvem?
9. Opplever du at du i din rolle er motivert og arbeider målrettet mot å lykkes med økt heltid?

### **Strukturelle trekk**

1. Hva mener du er forklaringer på at kommunen har klart å øke sin grad av heltid de siste årene?
2. Hvilke holdninger opplever du er dominerende i vår kommune knyttet til heltid?
3. Opplever du at kommunens personalpolitikk har endret seg de siste årene? Hvis ja, på hvilken måte?
4. Opplever du at kommunens organisering ligger godt til rette for at ledere kan øke heltid?
5. Er det noen faktorer du ser kan være hemmende i arbeidet mot økt heltid?
6. Hvilke faktorer mener du er de viktigste for å lykkes med heltidskultur i en kommune?

### **Effekter og Konsekvenser av arbeid med heltidskultur**



1. Hvilke verktøy og arbeidsprosesser opplever du er nyttige å benytte for å øke heltid?
2. Hvilke positive og negative konsekvenser opplever du at arbeidet med økt heltidskultur har hatt i vår kommune?
3. Opplever du at fokus på økt heltidskultur har påvirket
  - a. arbeidsmiljø
  - b. sykefravær
  - c. kvalitet på tjenestene
  - d. kontinuitet for brukere og pårørende
  - e. Er det andre effekter du opplever at vi har hatt?
4. Hvilket mål angående heltidskultur tenker du det er realistisk å oppnå i vår kommune?
5. Hva tenker du er de viktigste utfordringene å gripe fatt i videre fremover?
6. Ut fra erfaringer du har gjort deg til nå, er det noe du tenker at du vil endre og gjøre annerledes fremover knyttet til heltidskultur?
7. Hvilke råd ville du gitt til andre kommuner som skal i gang med å arbeide mot økt heltid?
8. Har du avslutningsvis noen tanker eller innstill til denne problemstillingen som du mener at det er nyttig å legge til?