

Veien mot en heltidskultur i helsesektoren i Mandal Kommune

HILDE SVEGE

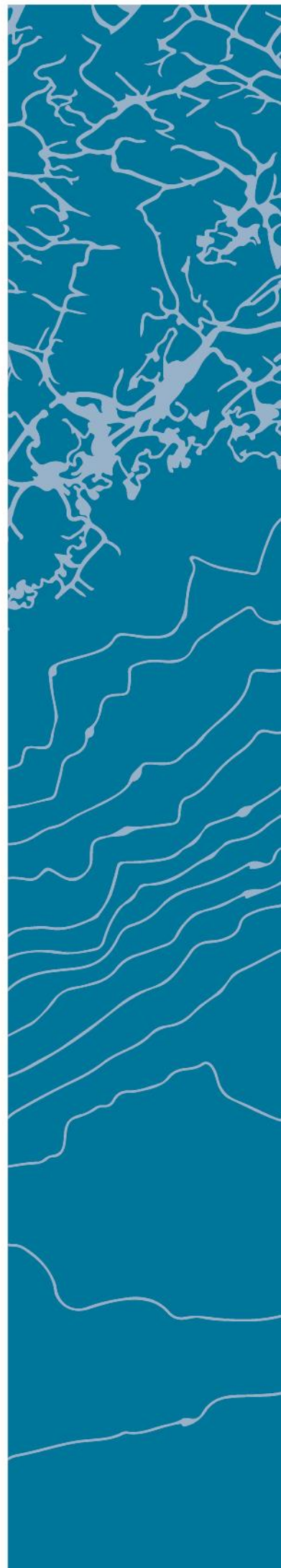
VEILEDER

Dag Olaf Torjesen

Universitetet i Agder, 2018

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



«FORORD

Denne masteroppgaven er siste del av masterprogrammet erfaringsbasert Master i Ledelse hvor mitt spesialfelt har vært helseledelse.

Det har vært 4.5 år med mye ny teoretisk læring koblet opp mot mange gode faglige og mellommenneskelige refleksjoner. Jeg har vokst både faglig og personlig i løpet av denne tiden.

Jeg vil først og fremst få takke ledelsen ved Mandal Sykehjem for å ha vært positiv til være deltakende i denne masteroppgaven. Det har bare vært positivitet fra første stund hvor jeg hele tiden har fått spørsmål om hvordan det går i prosessen osv. og hvor de har vært genuint interessert om jeg har noe nytt å fortelle. En spesiell takk til enhetsleder Kirstin Slotten Staurseth for både utlån av eget kontor og for tilrettelegging slik at de kvalitative intervjuene har fått gode rammer rundt seg.

En stor takk også til veileder Dag Olaf Torjesen for konstruktive tilbakemeldinger underveis i forhold til det teoretiske og reflektoriske, og for å trekke i tråden slik at jeg til slutt fikk en fullverdig masteroppgave. Uten din hjelp hadde jeg ikke kommet i mål.

Jeg vil også takke både kjæreste min Rune og øvrig familie og venner for en stor forståelse for at jeg ikke har vært så sosial og mentalt tilstede spesielt det siste halvåret. Dere kjenner meg så godt at dere vet jeg kommer veldig sterkt tilbake i sosiale sammenhenger når oppgaven nå er avsluttet og levert.

SAMMENDRAG

Det har vært en lang og fantastisk reise med det å ha jobbet med temaet heltidskultur i helsesektoren. Jeg har fra jeg begynte å tenke på temaet og problemstillingen omkring heltidskultur lest meg opp på utallige faglige artikler, debatter, innlegg og bøker som omhandler alt fra deltid-heltidsproblematikk, heltidskultur, organisasjonskultur, ulike turnusordninger, endringsledelse og endringsstrategier sammen med refleksjon av egne opplevde kunnskaper og erfaringer.

Helsearbeidere, da tenker jeg på sykepleiere og helsefagarbeidere har gått fra deltid – heltid - tilbake til deltid opp gjennom alle årtider og generasjoner, for så å fokusere på heltid igjen per nå. Grunnen til at heltidstanken har vært som en jojo og bølgedal, tenker jeg ligger både i Sørlandskulturen vår (inkludert bibelbeltet) men også i hvordan samfunnets goder har vært tilrettelagt opp gjennom alle tiår. Eksempelvis i 1970, var det lite utbygde barnehager og skolefritidsordningen fantes ikke, ei heller det som i dag heter pappapermisjon.

Dermed var kvinnene nødt til enten å kun være hjemmeværende husmor eller å være deltidsarbeidende. Utover i 80- og 90 tallet så ble det bygd flere barnehager og SFO hadde nettopp begynt å fungere, dermed kunne kvinne jobbe litt høyere stillinger en kun 50% eller mindre. Fra 2000 tallet og frem til nå så har også pappapermisjonsordning kommet på plass sammen med utvidet mammapermisjon så fra nå av ligger egentlig alt til rette fra samfunnets side for at kvinner/mødre kan jobbe heltid. Det neste en må fokusere på og jobbe med er kvinners holdninger og innstillinger til å jobbe heltid, Hvorfor velger fortsatt så stor andel kvinner/mødre å jobbe deltid på tross av at alt ligger til rette for heltid?

Ut fra tallmateriale jeg fikk fra min arbeidsplass Mandal Sykehjem så jobber kun 28,9 – 42,3 % av den totale arbeidsstokken heltid, og for å få til en heltidskultur så må over halvparten av de ansatte jobbe heltid.

Min problemstilling ble dermed; Hva forklarer den høye forekomsten av deltid og hva må til for at flere skal jobbe heltid på Mandal Sykehjem?

Gjennom overnevnte undring og refleksjon, så valgte jeg å intervjuje enhetsleder, avdelingsledere og hovedtillitsvalgte (som representerer de ansattes synspunkt) om deres syn på heltidskultur, kulturen på Sørlandet, hvilke fordeler/ulempes som finnes omkring

heltidskultur og hva de selv kan og vil bidra med for at deres arbeidsplass skal få til en heltidskultur. Mandal kommune engasjerte også en prosjektleder på heltidskultur høsten 2017 og jeg har og nylig vært i kontakt med henne for å høre hvor langt de har kommet i arbeidet med å etablere en heltidskultur på Mandal Sykehjem.

Av tiltak som kom frem i intervjuene om hva som kunne gjøres for å få flere til å jobbe heltid, så er årsturnus og langvakter i helgene i henhold til det turnustekniske og jobbing med holdninger og kultur i forhold til de ansatte tiltak som burde settes i verk på sykehjemmet.

INNHOLDSFORTEGNELSE	s.
1.0 Innledning	1
1.1 Presentasjon av tema og relevans	1
1.2 Valg av problemstilling	7
1.3 Avgrensning og disposisjon av oppgaven	7
2.0 Fremstilling av teoretisk rammeverk	9
2.1 Arbeidstid og karrieremønstrene til sykepleierne opp gjennom årene fra 1930-tallet og frem til i dag	10
2.2 Deltid - heltidsproblematikken	14
2.3 Hva er heltidskultur?	19
2.3.1 Heltidskultur sett ut ifra ulike perspektiver	20
2.3.2 Hvordan bygge en fremtidig heltidskultur	22
2.4 Ulike typer turnusordninger	30
2.4.1 Langvakter	30
2.4.2 Vikarpool og bemanningsenhet	33
2.4.3 3-3 turnus	36
2.4.4 Fleksibel arbeidstid: Forhandlingsturnus	38
2.5 Organisasjonskultur	42
2.6 Endringsledelse og endringsteori	45
2.6.1 Endringsprosessen	46
2.6.2 Endringsstrategi E og endringsstrategi O	52
3.0 Metode	58
3.1 Kvalitativ metode	59
3.2 Planlegging og gjennomføring	60
3.2.1 Forberedelser	60
3.2.2 Utvalget av intervjuobjekter	60
3.2.3.Pilotintervjuet	61
3.2.4 Gjennomføring og bearbeiding av intervjuene	61

3.3	Vurdering av kvalitet	61
3.4	Etiske overveielser	62
4.0	Presentasjon av funn	63
4.1	Funn i forhold til begrepet heltidskultur	63
4.2	Funn i forhold til hva som må til for å få en heltidskultur på Mandal Sykehjem	63
4.3	Funn i forhold til fordeler og ulemper med å få til en heltidskultur på Mandal Sykehjem.....	64
4.4	Funn i forhold hva de personlig kan bidra med i forhold til heltidskultur	66
4.5	Funn i forhold til hvorfor så mang ansatte jobber deltid ved Mandal Sykehjem.....	68
4.6	Funn i forhold til begrensninger man har i sin jobb i forhold til heltidskultur.....	69
4.7	Funn i forhold til om de tror at ansatte er villige til å tenke alternativ arbeidsturnus for at flere skal få heltidsstilling.....	71
4.8	Funn i forhold til om det er andre forhold rundt deltid som vi ikke har vært inne på i løpet av samtalen	72
5.0	Diskusjon og drøftelse av funn	74
5.1	Drøftelse av funn i forhold til holdningsendringer og kulturendringer	74
5.2	Drøftelse av funn i forhold til heltid- og deltidsstillinger	75
5.3	Drøftelse av funn i forhold til turnus og turnusordninger	87
5.4	Drøftelse av funn i forhold til endringsledelse og endringsprosessen	90
5.5	Hvor langt har Mandal Kommune kommet i å etablere en heltidskultur?.....	91
6.0	Konklusjon og avsluttende kommentarer	93

7.0 Litteraturliste.....	95
8.0 Vedlegg:.....	98
8.1 Vedlegg 1. Intervjuguide	98

1.0 INNLEDNING

Jeg skal i denne masteroppgaven belyse problematikken rundt temaet heltidskultur i helsesektoren, da jeg ser at det er flere aspekter som en må jobbe med for å få til en heltidskultur i helsesektoren. Jeg tenker på holdninger, tanker og verdier sett både fra et medarbeiderperspektiv og et ledelsesperspektiv, utarbeidelse av ulike type turnuser, samspillet mellom jobb og privatliv for de berørte, økonomiske rammebetingelser i bedriften, politisk vilje og handlekraft etc.

Jeg undres ofte på hvorfor vi i helsesektoren nesten utelukkede godtar det som blir tredd over hodet på oss. Vi godtar små stillingsbrøker og vi jobber og jobber til krampen tar oss og vi blir utslitte i jaget etter ekstravakter fordi vi trenger mer penger til livets opphold. Hvorfor er vi så «snille og oppofrende»? Hvorfor tørr vi ikke stikke hodet frem og vise at vi også er likeverdige og er verdig en fulltidsjobb slik andre yrkesfag er og hvor 100% er helt normalt og udiskutabelt som eksempelvis politibetjent, brannmenn? Hvorfor tørr ikke verken faglig ledelse eller politisk ledelse å gå i bresjen for å gjøre noe med deltidsproblematikken i helsesektoren?

JA det vil koste penger, mange penger å gi alle som både vil, ønsker og har helse til å stå i full jobb-100% stilling, men vi hører til stadighet både i nyhetsbilde og i det politiske miljøet at AS NORGE skriker etter flere helsearbeidere, både leger, sykepleiere og helsefagarbeidere. Så hvorfor ikke utnytte den enorme ubenyttede fagkompetanse og restkompetansen som finnes ute blant alle deltidsansatte helsearbeidere?

Helsevesenet i Norge leier inn masse sykepleiere fra utlandet, spesielt fra Sverige, Danmark, Tyskland og Polen og det er helt underlig at ikke de norske arbeidsgiverne ikke er bedre til å utnytte sine egne ansatte sin ubenyttede arbeidskraft. Det er i hovedsak sykepleiere og helsefagarbeidere som har deltidsstillinger, da de aller fleste legene jobber 100% pluss ekstra arbeid. Jo lavere utdanning man har jo verre er det å få en heltidsstilling.

Jeg vil også sette søkelyset på heltidskultur sett ut fra ulike perspektiver som brukerperspektivet, arbeidstakerperspektivet, arbeidsgiverperspektivet og samfunnsperspektivet for å belyse hvor mye vinn-vinn situasjoner det er med fulltidsstillinger i helsesektoren.

Prosjektet er meldt til Norsk senter for dataforskning og er godkjent.

1.1 PRESENTASJON AV TEMA OG RELEVANS

Tema i denne masteroppgaven er «Heltidskultur i Helsesektoren». Temaet er høyaktuelt nå og har vært det i lang tid forut også. Jeg har selv over 20års fartstid innen helsesektoren, da er studietiden inkludert. Jeg har i alle disse årene alltid hørt at ansatte har snakket om at de ønsker seg mer jobb/større stilling selv om jeg tror det er kommet mer på dagsordenen i den senere tid fordi mange flere tør å stå åpent frem å si det høyt i felles forsamlinger.

Jeg vil belyse heltidskultur med de dertil positive/negative bieffektene dette fører med seg. Jeg har frem til nå både erfaring fra statlig sektor(helseforetakene) og kommunal sektor (hjemmetjenesten og omsorgssentre) og har sett nesten utelukkende positive effekter av å ha 100% stillinger eller tilnærmet fulle stillinger. Jeg har mest erfaring fra kommunal sektor og omsorgssentre. Jeg har videre lang fartstid i tillitsvalgtapparatet til Norsk Sykepleierforbund både som plasstillitsvalgt og fylkesstyremedlem og jeg har dermed et stort og brennende engasjement for sykepleiefag, politikk og ledelse. Siden jeg allerede har vært i helsesektoren en god del år så har jeg vært med på en del omorganiseringer og fått oppleve både den nye helseforetaksmodellen og dens organisering i 2002 samt samhandlingsmodellen og loven som kom ut av den modellen i 2012 hvor kommunene fikk den største omveltningen.

Heltidskultur har jeg alltid hatt ett brennende engasjement for gjennom hele min yrkesaktive karriere. Heltidskultur har vært en stor mangelvare i helsesektoren, spesielt her på Sørlandet, da det historisk sett har vært mer standard at kvinnene, som det er flest av som jobber i helsesektoren har skullet være hjemme med barna og legge til rette for at mannen kunne jobbe mye.

Dog ser man at ting er på vei til å endres men endringen går altfor sent mye på grunn av at gammeldagse holdninger samt en tradisjonell kultur som fortsatt eksisterer hos noen, samt en evigvarende stram kommune-/helseforetak økonomi. Ledere og politikere må få øynene opp for den endringen som det har blitt i befolkningssammensetningen (demografiutvikling), endring i sykdomsbilde og levekårsutfordringer i befolkningen samt endringer i oppgave- og ansvarsfordeling både i de private hjemmene men også mellom sykehus, fylkeskommune og kommune, som vil påvirke behovet for mange flere 100% stillinger i helsesektoren i fremtiden. (Helse og sosialsektoren, Kristiansand kommune 2014).

Det tar som oftest veldig lang tid å endre slike kulturer/holdninger hos en befolkning, som oftest tar det 1-2 generasjoner før en kan se endringer.

Slik var det i hvert fall for foregående generasjoner hvor utviklingen gikk tregt, dog skjer der store endringer i dagens oppvoksende generasjon.

En skulle tro at enhver arbeidsgiver var interessert i å ha flest mulig ansatte i 100% stillinger. Når en derimot ser i stillingsannonser/utlysningstekster hvor ufattelig mange forskjellige stillingsbrøker som utlyses, så får man en helt annen oppfatning av saken. Her er der også til dels store forskjeller på bygdekommuner og bykommuner.

Heltidskultur slik jeg ser det bidrar til veldig mange positive effekter for alle parter. Med alle parter tenker jeg på det norske samfunnet, arbeidsgivere, arbeidstakere og brukerne av tjenestene.

Med heltidskultur får arbeidsgiver stabile arbeidstakere og bedre kontinuitet som igjen gavner brukerne som får færre personer å forholde seg til. Heltidskultur for den enkelte ansatte betyr, bedre lønn, bedre økonomisk frihet, anerkjennelse, bedre faglig oppdaterte fagpersonell og at dyktige arbeidstakere blir stående i jobben/stillingen. Heltidskultur for brukerne betyr færre personer å forholde seg til i hverdagen som igjen gir trygghet og stabilitet for den enkelte. For samfunnet som helhet vil flere heltidsstillinger bety bedre økonomisk styring og bedre utregninger om hva det koster i helhet å innføre en heltidskultur rundt om i vårt langstrakte land.

Jeg mener temaet heltidskultur har **god relevans** til dagens samfunn med tanke på levekår, kostnadsnivået i Norge og ikke minst anerkjennelse for det enkelte individ både som lønsmottaker men også for brukere av helsetjenestene. Med anerkjennelse for det enkelte individ tenker jeg at «det er ytterst få personer som kan overleve på små stillingsbrøker som gir lite penger» her i Norge. Det er veldig mange som bor alene og som forsørger seg selv i dette landet. Fra tidligere så var det en anerkjennelse å prioritere barn, være hjemmeværende med barn, mens i nåtiden så er det også anerkjennende å delta aktiv i arbeidslivet og få kollegaer/venner som er en stor del av et menneskets sosiale eksistens. En vet jo at en hjemmeværende, uføretrygdet person ikke treffer så veldig mange mennesker i sin hverdag og man kan fort havne i en ensomhetsfelle i motsetning til de som står i jobb i store stillinger er mer sosiale med sine kollegaer både i jobbsammenheng og i privatsammenheng. Som oftest er de mest ensomme her i Norge, de som enten har små stillinger eller de som står utenfor arbeidslivet.

I dagens kostnadssamfunn så må nesten begge parter/foreldre ha en rimelig god inntekt for å få hverdagen til å gå rundt og da er store stillinger, ja aller helst 100% en nødvendighet, men en kan også godta stillinger på 75-80 prosent som er definert som «store stillinger» for de som ønsker det.

Jeg har den holdningen at 100% bør være en rettighet mens en deltidsstilling skal være en mulighet i kortere deler av livet som ved svangerskapspermisjon, utdanningspermisjon eller hvor det helt og holdent er selvvalgt.

Jeg har selv snakket med mange av mine tidligere og nåværende arbeidskollegaer som sier at det har vært fint å ha deltidsstilling nå mens barna har vært små og i oppveksten men at de vil opp i en fulltidsstilling så fort som mulig når barna har flyttet hjemmefra. Jeg har i min arbeidskarriere hittil møtt veldig mange helsearbeidere som har små deltidsstillinger og som veldig gjerne vil jobbe mye mer men som ikke får høyere stillinger. I dag må ansatte jobbe merarbeid i større stillinger enn den de er ansatt i, i inntil 1 år før de kan få rett på økt stilling ifølge arbeidsmiljøloven § 14-4 og § 14-6a.

Det er mange som ved hvert lønnsoppgjør legger inn krav om økt stilling uten å lykkes i særlig stor grad. Jeg synes politikere og arbeidsgivere innen helse og omsorgsfag snart må få øynene opp for at alle som kan, har lyst til det og som har helse til det skal få jobbe 100%. Politikerne må innvilge mer penger som er øremerket heltidskultur til kommunene hvor kommuneledelsen igjen overfører penger til enheter/omsorgsinstitusjoner. Arbeidsgivere vil tjene på det i lengden av å ha ansatte i 100% stilling, både i forhold til kontinuitet, stabilitet og for faglig utvikling.

For å få til ønsket om en heltidskultur så må en ta et oppgjør med den gjeldende organisasjonskulturen og arbeidskulturen på den enkelte arbeidsplass. En er helt nødt til å tenke annerledes hva angår turnus inkludert langvakter og helgebelastning, (organisasjons)kultur, holdninger og verdier.

Det er ikke så vidt jeg vet gjort noe tidligere offentlige prosjekter ang heltidskultur ved sykehjemmet i Mandal Kommune hvor jeg jobber, men de har jobbet med problematikken rundt «ufrivillig deltid» over mange år.

I Saksfremlegget til Bystyret i Mandal kommune kommer det også frem at Agderfylkene er den delen av landet med høyest andel deltidsansatte.

Agderfylkene utarbeidet i 2015 en regional plan for likestilling, inkludering og mangfold (LIM-planen) hvor det der pekes på at heltidsattsning er viktig for likestillingen på Agder. I 2009 ble det vedtatt at kommunen skulle jobbe for å redusere ufrivillig deltid og i 2010 og 2014 ble det gjennomført en kartlegging av ufrivillig deltid. Rapporten fra 2014 viste små endringer i andelen ufrivillig deltidsansatte mellom de to periodene kartleggingen ble gjennomført. Spesielt enhetene innenfor helse og omsorg sliter med å skape en heltidskultur ifølge saksfremlegget til bystyret. Statistikker som er innhentet fra FAFO viser at Mandal Kommune har gått i feil retning både når det gjelder andel heltidsansatte og gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

Siden høsten 2015 har representanter fra Mandal Kommune deltatt i heltidsnettverk på senter for likestilling og i April 2016 deltok en gruppe bestående av politikere, arbeidsgivere og tillitsvalgte på heltidskonferanse i regi av fylkeskommunen. I etterkant av heltidskonferansen ble deltakerne enige om å jobbe for oppstart av et heltidsprosjekt og om å skrive en sak til bystyret for å ha politikerne med i ryggen når de setter i gang et heltidsprosjekt. Heltidsprosjektet organiseres i et trepartssamarbeid og ledes av en prosjektleder. For at prosjektet skal realiseres må det være økonomiske ressurser til en prosjektlederstilling. Det tar tid å bygge kultur og det er derfor viktig med et langvarig perspektiv. Det planlegges derfor et prosjekt som går over 5 år og med en 100% prosjektlederstilling de 2 første årene før prosjektet evalueres.

Mandal Kommune har i september 2017 ansatt en prosjektleder som skal jobbe med heltidskultur/heltidsprosjekt i 2 år i første omgang før en skal evaluere å eventuelt forlenge prosjektet og prosjektlederens stilling. Prosjektlederen vil være underlagt personalsjefen. («Saksfremstilling Heltidsprosjekt Mandal kommune 2016» og «økonomiplan 2017-2020, Budsjett 2017 – rådmannens forslag»)

I et frokostmøte med driftsstyret i Mandal Kommune 17 februar 2016 la Personalsjef Siren Vetnes Johannessen frem satsningsområder hvor blant annet heltidskultur ble nevnt. Under temaet heltidskultur legges det frem at en må finne løsningene lokalt og en må finne gode prosesser hvor en kan utvikle heltidskultur med god forankring hos folkevalgte, ledere, tillitsvalgte og ansatte. (Frokostmøte i Driftsstyret, Mandal Kommune 2016)

Ut ifra tallmateriale jeg har fått utlevert fra Mandal Sykehjem så varierer antall heltidsstillinger mye fra avdeling til avdeling per dag dato.

På avd 1 er det 71 ansatte hvorav 7 stk har heltidsstillinger og 10 stk som jobber fra 75-94% stilling, noe som innebærer 17 av 71 ansatte innehar en stilling som defineres som heltidsstilling. Det utgjør **23,9 %** av arbeidsstokken.

På avd 2 er det 37 ansatte hvorav 6 stk har heltidsstillinger og 10 stk som jobber fra 75-96% stilling, noe som innebærer 16 av 37 ansatte innehar en stilling som defineres som heltidsstilling. Det utgjør **43,2%** av arbeidsstokken.

På avd 3 er det 42 ansatte hvorav 4 stk jobber heltidsstillinger og 11 sk jobber fra 75-91% stilling, noe som innebærer 15 av 42 ansatte innehar en stilling som defineres som heltidsstilling. Det utgjør **35,7%** av arbeidsstokken.

På avd 4 er det 76 ansatte hvorav 8 stk jobber heltidsstillinger og 14 stk jobber fra 75-95% stilling, noe som innebærer 22 av 76 ansatte innehar en stilling som defineres som heltidsstilling. Det utgjør **28,9 %** av arbeidsstokken.

På avd 5 er det 46 ansatte hvorav 7 stk jobber heltidsstillinger og 9 stk jobber fra 75-85% stilling, noe som innebærer 16 av 46 ansatte innehar en stilling som defineres som heltidsstilling. Det utgjør **34,7%** av arbeidsstokken.

Ut fra overnevnte tallmateriale så har fortsatt Mandal Sykehjem en jobb å gjøre for å øke antall heltidsstillinger, når antall ansatte som jobber heltidsstillinger strekker seg fra 28,9 – 42,3 % av den totale arbeidsstokken.

En sterk heltidskultur er først et faktum når inntil 80% av arbeidsstokken jobber i store stillinger som er definert som 75-100% stilling, eller i en heltidsstilling (Ingstad 2016 s.17)

Heltidsprosjektet har et utspring i fra rapporten «Sammen om en bedre kommune: Dypdykk-rapport 2» som ble utført av forsker Leif E Moland ved FAFO i 2015. Denne forskningsrapporten satte fart på temaet heltidskultur rundt om i Kommune Norge.

1.2 VALG AV PROBLEMSTILLING:

Jeg har på bakgrunn av overnevnte tallmateriale valgt følgende problemstilling;

HVA FORKLARER DEN HØYE FOREKOMSTEN AV DELTID I MANDAL KOMMUNE OG HVA MÅ TIL FOR AT FLERE SKAL JOBBE HELTID PÅ MANDAL SYKEHJEM?

For å få svar på min problemstilling har jeg valgt å intervju enhetsleder, avdelingsledere og HTV i sykepleierforbundet og fagforbundet som organiserer henholdsvis sykepleiere og helsefagarbeidere, siden det er de 2 sistnevnt som representerer de ansatte som ønsker heltidsstillinger på Mandal Sykehjem, i alt 8 intervjuobjekter.

Det er ledere på øverste og nest øverste nivå på institusjonen. Hovedtillitsvalgte representerer de ansatte på gulvet. Lederne har mange ting å forholde seg til men i min oppgave skal de si hva de tenker og mener om heltidskultur og hva de selv kan bidra med for at Mandal Sykehjem skal lykkes med å få til en heltidskultur. Alle lederne har sykepleiefaglig utdanning med unntak av øverste leder (enhetslederen) som er utdannet fysioterapeut. Hovedtillitsvalgte er henholdsvis sykepleier (NSF) og hjelpepleier (Fagforbundet)

Jeg vil også se på hva andre kommuner har gjort for å få til en heltidskultur i deres kommuner for å kunne sammenligne med hvor Mandal kommune står henne i forhold til det å utvikle en heltidskultur i helsesektoren i kommunen.

1.3 AVGRENSNING OG DISPOSISJON AV OPPGAVEN

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til kun å gjelde sykehjemmet i Mandal kommune da det er der jeg har min nåværende jobb og det er fra kommunale institusjoner jeg har mest arbeidserfaring fra.

Oppgaven som helhet kan dog benyttes av andre kommuner, både omsorgsinstitusjoner og hjemmetjenesten som har samme utfordringer hva angår heltidskultur/heltidsstillinger.

Hovedfokuset mitt er på sykepleiergruppen siden jeg selv er sykepleier men jeg kan ikke unngå å ikke fokusere på de øvrige pleieyrkene som omfatter helsefagarbeidere/hjelpepleiere og pleieassistenter/ufaglærte da det er disse pleiegruppene sammen med sykepleiergruppen som sliter mest med deltidspromblematikken og det er her vi møter de som vil ha høyere stillingsprosent. Jo lavere utdanning man har jo mer sliter man med å få en heltidsstilling. Jeg vil ha fokus på både kvinnelige og mannlige arbeidere, selv om majoriteten av deltidsansatte er kvinner.

Målsetningen er å etablere en heltidskultur og prøve ut tiltak og modeller som avskaffer ufrivillig deltid og øker gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

2.0 FREMSTILLING AV TEORETISK RAMMEVERK

Regjeringen har som mål å redusere omfanget av ufrivillig deltid i hele arbeidslivet og samtidig fremme utvikling av en heltidskultur i kommunesektoren. Dette gjøres gjennom flere nasjonale programmer; satsningen «ufrivillig deltid» i regi av Arbeidsdepartementet (AD), «større stillinger- bedre drift» (FAFO), «Heltid-deltid en kunnskapsstatus» (FAFO) og prosjektet «Saman om ein betre kommune» i regi av Kommunal- og regionaldepartementet. Ett av temaene i prosjektet «Saman om ein betre kommune» handler om hvordan de (kommunene) kan redusere omfanget av små stillinger og utvikle en heltidskultur. Prosjektet omhandler også sykefravær, kompetanse og rekruttering, omdømme og heltid/deltidsproblematikken.

Når en skal utforske enkeltes holdninger og verdier ut fra et arbeidsgiverperspektiv sett opp mot det å jobbe for en heltidskultur i helsesektoren, tenker jeg at boka til **Dag Ingvar Jacobsens «organisasjonsendringer og endringsledelse»** blir en viktig brikke. Dette fordi Jacobsen beskriver konstruktivt endringsprosesser og hva som må til av endringer for å endre tankegang, holdninger og verdier når en eksempelvis skal gå fra endringsstrategi E til endringsstrategi O.

I hovedtrekk er strategi E den «harde linjen» med fokus på økonomi, mens strategi O er det «myke linjen» med fokus på organisasjon og menneskene i disse organisasjonene.

Boka til **Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik «Hvordan organisasjoner fungerer»** sier noe om begrepet organisasjonskultur og elementer som har noe med organisasjonskultur å gjøre.

Boka til **Kari Ingstad «turnus som fremmer heltidskultur»** vil bidra til hvilke prosesser Mandal kommune bør jobbe med hvis målet er flere heltidsstillinger. Boka ser på tiltak og modeller for heltidskultur. Tittelen på boka treffer meg midt i hjertet av det jeg ønsker å finne ut av/forske på, nemlig HVA FREMMER OG HEMMER EN HELTIDSKULTUR og hvilke turnusgrep som må gjøres for å få dette til.

Boka til **Kari Melby «Kall og kamp»** vil bidra til å komplettere min oppgave ved at den sier noe om Kvinners karrieremønstre opp gjennom tidene. Man for da et perspektiv på alle «opp og nedturer» i forhold til deltid-heltid og hvordan NSF har gått i bresjen for å innfri sykepleiernes ønsker om arbeidstid.

Boka til **Dag Ingvar Jacobsen «Hvordan gjennomføre undersøkelser?»** hjelper meg gjennom metoddelen av oppgaven. Den sier mye om etiske overveielser og hvordan gangen intervjuene og hvordan bearbeidelsen av dataene skal behandles.

Foruten disse 5 hovedbøkene vil jeg hente ut mye teori, artikler og forskningspublikasjoner som er publisert på internett for å kunne belyse tematikken enda mer konkret. Det vil sannsynligvis finnes mange artikler om heltidskultur på nettet som vil komme godt med i oppgaven.

2.1 ARBEIDSTID OG KARRIEREMØNSTRE TIL SYKEPLEIERNE OPP GJENNOM ÅRENE FRA 1930-TALLET OG FREM TIL I DAG

I tråd med samfunnsendringer, nasjonale lover og forhandlinger mellom partene i arbeidslivet har pleiepersonalets arbeidstid og turnus endret seg drastisk opp igjennom tidene.

Frem til 1960 og 1970 årene var det vanlig at sykepleiere arbeidet fulltid, mens man i dag ser en omfattende deltidskultur innen yrket. Den utbredte deltidskulturen som eksisterer i helse- og omsorgsyrker i dag er et resultat av en historisk utvikling (Ingstad 2016 s.26, 29)

På 1930-tallet og frem til 1950 -tallet var det å utøve sykepleie sett på som et kall. Pleierne bodde ofte på hybel på den institusjonen de arbeidet på. Lønnen var mye preget av kost og losji og de hadde ofte arbeidsuker på 70-80 timer. Arbeidsdagens lengde var ikke regulert i noen lov på 1930-tallet og arbeidsdagen strakte seg ofte fra halv syv om morgenen til åtte halv ni om kvelden og nattevakten begynte klokken halv åtte om kvelden til klokken åtte ni dagen etterpå. Arbeidsvilkårene og arbeidsforholdene var imidlertid dårlige og yrket var ekstremt belastende. Det var først og fremst de ugifte kvinnene som var yrkesaktive på denne tiden. Først i 1933 vedtok NSF en resolusjon om åttetimers arbeidsdag som skulle trå i kraft i 1937. For sykepleierne kom det imidlertid en særskilt overgangsbestemmelse om at åttetimersdagen ikke behøvde å bli gjennomført før i løpet av 2 ½ år slik at det skulle bli tid til å skaffe det nødvendige personalet og de nødvendige bevilgningene. (Melby 1990 s. 110-111 og Ingstad 2016 s 29, 30)

Heltid var vanlig frem til 1960 tallet. Arbeidstiden ble gradvis redusert på 1950 -1960 tallet men fortsatt var det vanlig at pleiepersonellet jobbet fulltid. Timeantallet per vakt/per uke sank selv om det fortsatt var å anse som fulltidsstillinger i et mer moderne samfunn.

Deltid blir vanlig på 1970 tallet. Etter hvert som det på 1970 tallet ble mer vanlig at kvinner giftet seg og fikk barn vokste det frem en deltidskultur hvor deltidsstillinger ble etterspurt. Enten forsvant sykepleierne helt ifra yrket sitt ellers så jobbet de deltidsstillinger. Grunnen til at deltidsstillinger ble etterspurt var den manglede barnehageutbyggingen og lite utbygde velferdsordninger for øvrig som gjorde at kvinnen ble delvis hjemmeværende med omsorg for egne barn samtidig som hun også deltok litt i arbeidslivet. Behovet for sykepleiere ekspanderte fra 1960 tallet og da ble det veldig viktig å få allerede utdannede gifte sykepleiere ut i arbeidslivet. Derav kom økningen i antall deltidsstillinger og deltidsarbeidende sykepleiere. (Ingstad 2016 s.30)

Deltidsarbeid ble på 1980 tallet utbredt blant kvinnelige arbeidstakere generelt og ikke bare blant sykepleierne. **Deltid befester sin posisjon på 1980 tallet.** Andelen sykepleiere som har jobbet deltid har hele tiden ligget høyere enn andelen kvinner i andre yrker med unntak av hjelpepleiere som har en enda høyere andel av deltidsarbeidende. Arbeidstiden i antall timer per uke for å tilfredsstille full stilling gikk ned fra 38 til 35,5 t per uke. Den reduserte arbeidstiden ble tatt ut i en ekstra frihelg uten at turnusene ble lagt om, slik at man gikk fra å jobbe annenhver helg til tredje hver helg. Dette bidro og til å lette på arbeidsbelastningen i helgene som igjen gav seg utslag på mer fritid sammen med familien. (Ingstad 2016 s. 32) Denne reduksjonen i hyppigheten av helgearbeid etterlot seg mange hull i arbeidsplanene hvor disse hullene ble dekket opp av midlertidig arbeidskraft i små stillinger, ofte mindre en 50%.

På 1990 tallet kom en innskjerping av mulighetene til å ansette arbeidstakere i midlertidig stillinger slik at de ledige vaktene dermed måtte tilbys de som hadde faste stillinger.

1990-tallet blir preget av små stillinger og kortere vakter. Dette synliggjorde igjen at det ble et hav av små stillinger i virksomhetens oversikt. Stillingsbrøker helt ned i 3,7% ble utlyst i helsevesenet. I ett forsøkt på å rekruttere mer helsepersonell og da spesielt sykepleiere har noen kommuner systematisk tilbudt ansatte å arbeide hver fjerde eller hver sjette helg. Dette økte antall turnushull ytterligere og resulterte i at kommunene har blitt enda mer avhengige av enda flere små helgestilinger. (Amble 2008)

På slutten av 1990-tallet og i begynnelsen av 2000-tallet ble kommuneøkonomien strammere og en måtte begynne å kutte ned på vaktens lengde og tilby kortere vakter. Ved å legge større vekt på effektivitet og produktivitet resulterte det i at man kortet ned på vaktlengden.

Normalt sett var en dagvakt på 7,5 til 8 timer men ble i den trange tiden kuttet ned til 4-6 timers vakter. Ved å korte ned på vaktene, reduserte man lønnsutgiftene, samtidig som det medførte at det ble vanskeligere å få heltidsstillinger. Når vaktlengden reduseres til 4-6 timer, kan ansatte arbeide 5-6 dager per uke og likevel ikke komme opp i hel stilling. Ansatte i deltidstillinger får slik relativt mange oppmøtedager, gjerne 4-5 dager per uke til tross for at arbeider deltid. (Ingstad 2016 s 33)

2000-tallet blir preget av kultur og struktur. Stadig bedre utbygde velferdsordninger som barnehager, skolefritidsordninger og eldreomsorg har gjort det lettere for kvinner å være yrkesaktive. Retten til hel stilling blir temaet i NSF hvor de blir mindre opptatt av kvinners muligheter til å kombinere familieliv og yrkesliv.

Andre faktorer som har hatt innvirkning og som fortsatt har innvirkning på vår yrkesaktivitet er likestilling, foreldrepermisjon og andre velferdsordninger.

Arbeidstidskulturen er i endring. Arbeidstid innen ulike yrker styres både av formelle kontrakter, moralske forpliktelser og tidsnormer. Utviklingen av arbeidstid skjer i samspill med institusjonelle og økonomiske muligheter og begrensninger. Bedrifters og ansattes forventninger, preferanser og praksis spiller også inn på utviklingen av arbeidstid.

I den senere tid har deltidarbeid i Norge og Norden gjennomgått en økonomisk, kulturell og sosial normaliseringsprosess. Samfunnets behov for arbeidskraft, kulturelle normer knyttet til omsorgsarbeid, velferdsordninger som gjør det mulig for begge i et parforhold å være yrkesaktive, arbeidstidskultur, stillingsstruktur og arbeidsønsker er forhold som er tett sammenvevet og innvirker på ansattes arbeidstid.

I dag ligger forholdene til rette for at man skal kunne jobbe fulltid selv om man har barn å forsørge. Mange er nettopp avhengig av en fulltidsjobb for å kunne forsørge seg selv og andre. (Ingstad 2016 s.16, 26, 27)

Karrieremønsteret til sykepleierne kan deles inn i 4 grupper;

1. Sykepleiere som arbeider heltid gjennom hele yrkeskarrieren
2. Sykepleiere som arbeider deltid gjennom hele yrkeskarrieren
3. Sykepleiere som gjennom yrkeskarrieren reduserer sin arbeidstid fra heltid til deltid
4. Sykepleiere som gjennom yrkeskarrieren øker sin arbeidstid fra deltid til heltid

Det er ulike forhold som påvirker muligheten for hvor mye man kan, vil og får jobbe. Omsorgsoppgaver, helse, økonomi og arbeidsmarked er forhold som virker inn på sykepleiernes arbeidstid.

Norge og Skandinavia fremheves som foregangsnaasjoner når det gjelder velferdsordninger som legger til rette for kvinners yrkesaktivitet. Vi har goder som lang foreldrepermisjon, godt utbygde barnehager og gode omsorgsordninger som til sammen gjør det enklere for kvinner å delta i arbeidslivet selv om de har barn etc. Derfor er det underlig at Norge er blant det landet som har høyest deltidsandel blant sysselsatte. Selv om utbredelsen av deltid varierer sterk mellom ulike næringer så er andelen stor blant de deltidssysselsatte både i Norge og ellers i Europa som jobber innen helse og omsorgstjenester. (Ingstad 2016 s. 57,61)

Selv om argumenter som ansvar for barn, hus og hjem og at turnusen ikke går opp uten deltidsstillinger, dominerer som begrunnelse for ikke å få til flere heltidsstillinger, er det et paradoks at de i mannsdominerende yrker som politi, brannvesen og ambulansesfag hvor det også er døgkontinuerlig drift og bemanning nesten ikke finnes deltidsstillinger. Ved å anerkjenne mangfoldet i kvinners sysselsetting på tvers av tid og generasjoner vil en bidra til en forståelse av hvordan ulike yrkeskarrierer oppstår og utvikler seg.

Blant sykepleiere som jobbet heltid gjennom hele yrkeskarrieren, har flere begrunnet dette ut fra økonomiske grunner samt stor trivsel på jobb.

Blant sykepleiere som jobbet deltid gjennom hele yrkeskarrieren, har begrunnelsen vært at mannen i parforholdet har fått prioritert sin yrkeskarriere, som igjen viser den tradisjonelle arbeidsfordelingen i hjemmet hvor kvinnen anses som omsorgsperson. Mange mødre møtte også på negative holdninger utenfra hvis de prioriterte fulltidsjobb når de hadde små barn. Stillingsstørrelsen på deltidsstillingene har variert fra 50-80%. I den senere tid så har fedrene inntatt omsorgsrollen i stort omfang slik at nå er det tilnærmet lik kjønnsfordeling i det å ha omsorg for små barn ved hjelp av pappapermisjon.

Blant sykepleiere som gikk fra heltid til deltid gjennom yrkeskarrieren begrunnes også med at når de fikk barn så orket de ikke lengre å stå i en fulltidsjobb. Funnene i denne undersøkelsen ble gjort på 1970 tallet da det var lite utbygde barnehageplasser, kort permisjonstid på kun 12 uker.

Samtidig som det også er en kjensgjerning at i de fleste tilfeller så tjener mannen bedre enn kvinnen selv om begge skulle ha jobbet fulltid i utgangspunktet. Av økonomiske grunner så lønner det seg at kvinnen da blir hjemme mens mannen jobber. Et annet argument for at det som regel var kvinnen som ofret sin arbeidskarriere er at det er tungt fysisk å jobbe store stillinger i helsesektoren. Mange kvinner opplever å få ulike typer belastningskader, slitasjeskader etter et langt arbeidsliv i helsesektoren. Mange deltidsstillinger tvinger også kvinnen til å jobbe deltid.

Blant sykepleiere som gikk fra deltid til heltid gjennom yrkeskarrieren argumenteres det for store forskjeller i dagens samfunn, kontra fra tiden rundt 1970 tallet. Flere forhold går i oppløsning, de blir eneforsørger og derav må de jobbe fulltid for å få de økonomiske hjulene til å gå rundt. Andre grunner for at flere går fra deltid til heltid er at når barna er blitt voksne og har flyttet hjemmefra så har de masse av tid og overskudd til igjen å jobbe heltid. (Ingstad 2016 s 61-66)

Karrieremønsteret er i endring Det er flere faktorer som spiller inn når en tenker på arbeidstid og karrieremønsteret. Det hele er et samspill mellom velferdsstaten Norge, arbeidsmarkedet og familiestrukturen/familiesammensetningene. Vi har fått på plass mange velferdsordninger fra statlig side som gjør at alle som er i arbeidsfør alder kan jobbe fulltid om det bare finnes nok fulltidsstillinger.

Av velferdsordninger menes full barnehagedekning, skolefritidsordninger, flere sykehjemsplasser/omsorgsboliger, gode pappapermisjonsordninger etc.

Mange deltidsansatte som ønsker eller er økonomisk avhengig av å jobbe mer enn sin faste stilling, er mer villig til å stille opp på kort varsel og jobbe ubekvem arbeidstid enn de som allerede har full stilling. Aktører som politikere, arbeidsgivere og arbeidstakere kan alle bidra til å endre fastlåste strukturelle mønstre, men da må man være innovativ og tenke ut over den «firkantede boksen» vi tradisjonelt har eksistert i. (Ingstad 2016 s. 67-68)

2.2. DELTID – HELTID PROBLEMATIKKEN

Arbeidet med å komme ut av deltidsklemma går tregt selv om heltidskultur begrepet har satt seg godt rundt omkring i helsesektoren i kommunene.

Noen steder er det drift hele døgnet hele uka uten at det jobbes noe særlig deltid som eksempelvis i politiet, industrien og offshore, men dette er typiske mannsdominerte arbeidsplasser.

Andre steder hvor det også er drift hele døgnet men veldig mye deltid er kvinnedominerte arbeidsplasser som sykehjem og til dels sykehusene. Andre arbeidsplasser hvor produksjonstiden avviker fra normalarbeidsdagen og hvor deltidsarbeid er overveiende er innen butikkarbeid, restaurantarbeid, overnattingssteder, barnehager og skolefritidsordninger. Dette er også arbeidsplasser som er overrepresentert av kvinner.

Deltidsomfanget er størst blant de kvinnene med lavest utdanning. Arbeidstidens lengde og plassering er regulert i både arbeidsmiljøloven og i avtaleverket. Blant annet så er **fortrinnsretten for deltidsansatte** til å få en større stilling regulert i arbeidsmiljøloven §14-3 samtidig som vi har **mertidsparagrafen** som vil gi arbeidstakere rett til fast ansettelse i en stillingsprosent som tilsvarer det en faktisk har arbeidet i gjennomsnitt de siste 12 månedene. (Anne M Ødegård «Hva vet vi om heltid og deltid» arbeidslivet.no)

Retten til stillingsstørrelse tilsvarende faktisk arbeidet tid de siste 12 måneder kom inn i Arbeidsmiljøloven 01.01.2014 i §14-4 a. Begrunnelsen til paragrafendringen var arbeidet med uønsket deltid og en styrking av arbeidstakers rett til hel stilling. (Inger R Mathisen «Rett til stilling tilsvarende faktisk arbeidet tid» sticos.no og Arbeidsmiljøloven)

Mange som jobber deltid i dag, har et ønske om lengre fast arbeidstid. Arbeidstakere som ikke får fast full stilling selv om de ønsker det regnes som undersysselsatt. Små stillinger i turnus skaper en strukturell undersysselsetting. En undersysselsatt defineres som følgende:

«En undersysselsatt er en sysselsatt som jobber deltid, ønsker større stilling fast, kan starte i større stilling innen en måned og har gjort noe aktivt for å få større stilling» (Ingstad 2016 s.179)

«Deltidssysselsatt som har forsøkt på få lengre arbeidstid ved å kontakte den offentlige arbeidsformidlingen, annonserer selv, tar kontakt med nåværende arbeidsgiver eller lignende. De må kunne starte med økt arbeidstid innen en måned.» (Helsedirektoratet 2009) (Ingstad 2016 s. 28)

En kaller denne tilstanden også for uønsket eller ufrivillig deltid.

«Uønsket deltid, ufrivillig deltid og undersysselsatt er begreper som brukes om ansatte som har en mindre stilling eller arbeidsmengde. Gjerne kontraktsfestet arbeidsmengde enn det de ønsker.» (Ingstad 2016 s. 179)

«Med ufrivillig deltid menes at arbeidstakeren ønsker en større stilling- i betydning flere timer avtalt arbeidstid - enn det han/hun har i dag. (Ingstad 2016 s. 49)»

«Deltid er ikke bare et resultat av en tidsbalansering av familielivets og arbeidslivets krav, men også et resultat av arbeidslivets organisering, kultur og av arbeidstidens mer kvalitativ aspekter, som dens intensitet, innhold og grenser. Arbeidstid er slik forstått ikke kun et uttrykk for individuelle tilpasninger og avveininger i bestemte situasjoner og bestemte livsfaser. Arbeidstid har strukturelle forutsetninger og følger institusjonelle spor.» (Ingstad 2016 s.182)

Innen helsesektoren er det mange som ønsker seg økt stillingsprosent uten at de aktivt forsøker på dette, fordi de erfaringsmessig vet at de ikke får utvidet sine stillinger Dette fører igjen til at mange helsearbeidere som ønsker mer arbeidstid ikke defineres som undersysselsatt ifølge Helsedirektoratet. Dette fører igjen til store mørketall ifølge likestillings- og diskrimineringsforbundet. (Ingstad 2016 s.29)

Deltidskulturen handler egentlig om kvinners tilknytning til arbeidslivet – deltid og likestilling. Det handler også om at arbeidsgivere må bli tydeligere i hvordan de stiller seg til den store deltidspromatikken i helsesektoren.

Deltidsarbeid over tid gir den enkelte arbeidstaker både mindre inntekts- og kompetanseutvikling og fremtidige pensjonsrettigheter. En sektor med heltidskultur vil styrke kvinners tilknytning til arbeidslivet og blir i tillegg attraktivt for menn. (Det store heltidsvalget 2015)

Virksomhetsleder Kristin Lund i Oppegård Kommune uttalte følgende om hva hun mener om deltidskulturen i omsorgssektoren;

«Deltid er en ukultur som er unik i vår sektor. En av de største utfordringene med prosjektet var ifølge Lund at små stillinger er en så sterk del av kulturen i helsesektoren.» (Sammen om en bedre kommune, Oppegård Kommune 2015)

Britt Velsvik som er leder for bemanningscenteret ved Haukeland Universitetssykehus i Bergen uttrykker også stor frustrasjon over den store deltidskulturen som råder med dette utsagnet;

«Jeg er lei av å snakke om deltidsproblemer og turnusutfordringer. Vi må heller snakke om heltid som en del av kulturen på arbeidsplassen. Det tar tid å endre en kultur, men vi kan ikke drive en viktig sektor i samfunnet ut fra hva de ansatte ser som bekvemt for seg. Ledelsen må avgjøre og forme retningen på den kulturen som får råde.» (Sammen om en bedre kommune, Oppegård Kommune 2015)

Deltidskultur henger sammen med fraværskultur og amatørkultur ifølge Leif E. Moland. Deltid gir mer stress enn heltid. For ikke bare arbeider enn mer ubekvemsvakter som kveld og helg, men deltid innebærer også ofte vakter med lav bemanning som er preget av at vikarer er på jobb. Dette innebærer merarbeid på de erfarne deltidsansatte som igjen er med på å skape stress hos den deltidsansatte. (Moland, Større stillinger- bedre drift 2017)

Deltid innebærer også vakter på tider hvor kompetanseutvikling og tilknytning til arbeidsplassen ikke utvikles som i kjernetiden, samtidig som mindre tid på jobb i seg selv innebærer at en ikke får fulgt opp pasienters sykdomsutvikling på samme måte som en som jobber heltid.

Det som i utgangspunktet var ment som familievennlig (tilrettelagt deltidsarbeid) er nå blitt familie-uvennlig når det skaper uhelse hos den deltidsansatte. (Ingstad 2016 s.182-183)

I dag er det enighet om at uønsket deltid i kommunal sektor i stor grad knyttes til behovet for å ha -eller tradisjonen for å bruke små stillinger enten for å få turnusen til å gå opp eller fordi arbeidsoppgavene i eksempelvis skolefritidsordningen og boliger for unge ikke krever større stillinger. (Ingstad 2016 s.180)

I distriktene med begrenset muligheter for kvinner i arbeidsmarkedet kan egentlig «alle» ha uønsket deltid, men de definerer det som ønsket rett og slett for å slå seg til ro når muligheter til mer arbeid opplagt ikke finnes. En slutter og gjerne å jage ekstravakter og økt inntekt når en økonomisk har kommet over en kneik, hvor en absolutt ikke må jobbe ekstra for økonomiens skyld og når ekstravakter gir mer stress enn det er verdt.

Det har også utviklet seg en utbredt praksis og kultur i helsesektoren i dag hvor ansatte arbeider mer enn sin faste avtalte arbeidstid.

Dels frivillig og dels ufrivillig påtar ansatte seg å arbeide ekstravakter for å dekke hull i turnusen. Mye ufrivillig deltid, kombinert med at faktisk arbeidstid og avtalt arbeidstid ikke er sammenfallende tyder på at dagens turnussystem ikke fungerer optimalt.

«Disse strukturelle forholdene hvor tradisjonen og kulturen for å tilrettelegge for deltid – såkalt familievennlig tilrettelegging – kan koples til forekomsten av uønsket deltid, kan være lite familievennlig når andre ansatte arbeider uforholdsmessig mye helg og kveld» (Ingstad 2016 s.182)

KS-målinger viser at de deltidsansatte i kommunal sektor har samme – eller faktisk en anelse høyere sykefravær enn de heltidsansatte. Hvis en turnus skal være strukturell rettferdig må den fordele arbeidet, også det ubekvemme rettferdig mellom alle ansatte. (Ingstad 2016 s.182)

I følge Arbeidsmiljøloven §14-3 om fortrinnsrett og rett til stilling tilsvarende faktisk arbeidstid, kan deltidsansatte søke arbeidsgiver om høyere stilling og kreve høyere stiling. I juni 2013 vedtok Stortinget enkelte innskjerpelser i regelverket med sikte på å øke tilgangen til heltidsstillinger ytterligere. (Arbeidsmiljøloven, Ingstad 2016 s. 34-35)

I kommunesektoren jobber halvparten av de ansatte deltid og det er innen helse- og omsorgssektoren i kommunene at omfanget av deltidsarbeid er størst. Tallene er nok enda større siden SSB (statistisk Sentralbyrå) regner to eller flere deltidsstillinger som heltid når summen av timene tilsvarer heltid (Ingstad 2016 s.181)

Det er flere ansatte som innehar 2 eller 3 deltidsstillinger i kampen om å oppnå hel/full stilling og som oftest har de en stilling i somatisk sykehus og en stilling i kommunal sektor.

«Deltid er ikke bare et resultat av en tidsbalansering av familielivets og arbeidslivets krav, men også et resultat av arbeidslivets organisering, kultur og av arbeidstidens mer kvalitative aspekter, som dens intensitet, innhold og grenser. Arbeidstid er slik forstått ikke kun et uttrykk for individuelle tilpasninger og avveininger i bestemte situasjoner og bestemte livsfaser, arbeidstid har strukturelle forutsetninger og følger institusjonelle spor.» (Ingstad 2016 s.182)

Hva må gjøres og hvilke utfordringer må håndteres på veien bort fra dagens deltidskultur spør Fafoforsker Leif E Moland? Her er «oppskriften» som han mener en må følge;

En må kjenne deltidskulturen, kjenne fordeler og ulemper med deltidskultur/heltidskultur, løse opp motstand mot større stillinger, en trenger kompetanse og vilje til kultur og organisasjonsendringer, utvikle en ny arbeidsgiverpolitikk, gjennomføre tekniske tiltak og en må få på plass en ny rekrutterings- og permisjonspraksis. (Moland, Større stillinger bedre drift 2017)

I FAFO-rapporten «Heltid-deltid – en kunnskapsstatus» kommer det frem at omtrent alle arbeidstidsordninger som skiller seg ut fra tradisjonell turnus med jobbing hver tredje helg kan gi økte stillingsprosent eller heltid. Det være seg bruk av timebank, bemanningsenhet, økt grunnbemanning og langturnus.

2.3 HVA ER HELTIDSKULTUR?

Begrepet heltidskultur i turnussammenheng defineres som;

«En situasjon der halvparten eller flere av de ansatte som arbeider turnus har 100 prosent stilling.» (Ingstad 2016 s.17)

«En heltidskultur er ikke det samme som at absolutt alle jobber heltid. Kommunen har fortsatt et ansvar for å tilrettelegge når ansatte har behov for redusert stilling på grunn av sykdom eller små barn.» (Mandal Kommune – økonomiplan 2017-2020 s. 59)

En kan videre dele inn heltidskulturbegrepet i svak og sterk heltidskultur. Jo flere som arbeider heltid og jo tydeligere forventninger og normer som svarer til heltid er, jo sterkere vil heltidskulturen være.

«En sterk heltidskultur på en arbeidsplass innebærer at mer enn 85 % av de ansatte jobber 100% stillinger mens en svak heltidskultur innebærer at færre enn 50% av de ansatte jobber 100% stilling» ifølge Moland m fl. (Ingstad 2016 s.17)

En virksomhet med en sterk heltidskultur vil også kunne være åpen for ønsket deltid men ikke for vedvarende uønsket eller ufrivillig deltid. (Moland m fl. 2013 s.115 og Ingstad 2016 s.17)

Heltid har vært normen blant leger, også kvinnelige leger hele tiden og heltid er også normen blant menn selv om menns deltidsandel i disse yrkene er høyere enn for menn i arbeidslivet generelt.

Blant kvinner har deltid vært normen hvor kvinner arbeider deltid langt oftere enn menn.

Deltid er først og fremst et kvinnefenomen ifølge Ingstad (Ingstad 2016 s.39)

Heltidskultur henger sammen med kompetansekultur og nærværskultur og forsterker hverandre gjensidig.

2.3.1 HELTIDSKULTUR SETT UT IFRA ULIKE PERSPEKTIVER

Arbeidet med å bygge heltidskultur har mange motiver, og gevinster av større stillinger kan tas ut på flere områder. Vi kan se på heltidskultur fra 4 ulike perspektiver;

1. Brukerperspektivet, 2. Arbeidstakerperspektivet, 3. Arbeidsgiverperspektivet og 4. Samfunnsperspektivet.

Sett fra et **brukerperspektiv** så vil hele stillinger gi bedre kontinuitet og bedre tjenester til brukerne som ofte har store og sammensatte helseutfordringer/helsefaglige problemer. For å ivareta den faglige kvaliteten på arbeidet og pasientsikkerheten så må man ha faglig kompetente sykepleiere som arbeider i heltidsstillinger. Brukerne blir bedre kjent med pleierne som skal hjelpe dem, de får færre hjelpere å forholde seg til og dette gir igjen større trygghet

blir betydelig høyere når en har heltidsarbeid. At brukerne opplever forutsigbarhet og stabilitet ved å møte på kjente og kompetente ansatte betyr svært mye for tjenestekvaliteten.

Sett fra et **arbeidstakerperspektiv** så vil hele stillinger gjør at ansatte opparbeider seg fulle arbeidstakerrettigheter som fulle pensjonsrettigheter, det gir bedre forutsigbarhet i forhold til lønn, arbeidstid og fritid. Arbeidstidskulturen har økonomiske konsekvenser for den enkelte arbeidstaker. Med en fast full stilling vil man lettere få innvilget lån i banken. Fulle stillinger bidrar igjen til at ansatte engasjerer seg i jobben sin og vil bidra til at man har det greit på jobben noe som igjen vil gavne arbeidsmiljøet. Fulle stillinger er en forutsetning for å utvikle gode lærings- og fagmiljøer hvor en også får mer innflytelse på arbeidsforholdene på egen arbeidsplass.

Sett ut ifra et **arbeidstakerperspektiv** så innebærer deltidsarbeid mange negative konsekvenser for den enkelte sykepleier som lavere inntekt, lavere pensjon, mindre kontinuitet i arbeidet og en er mer utsatt for å bli pålagt å jobbe utover egen stilling. Den høye deltidsandelen blant sykepleierne er også negativ for kvaliteten i helsetjenesten.

Sett fra et **arbeidsgiverperspektiv** så vil hele stillinger gi bedre kompetanseutnyttelse. Dette vil igjen bidra til at en kan utvikle et bedre fagmiljø på arbeidsplassen og dermed også få rekruttert gode og dyktige arbeidstakere. Fulle stillinger bidrar også til at arbeidsgiverne har færre ansatte å forholde seg til noe som igjen gir bedre tid til å utøve ledelse som igjen gir seg utslag i at ansatte blir i jobben sin.

Fullle stillinger bidrar også til mindre turnover og dermed blir mindre ressurser brukt til opplæring av marginal arbeidskraft som igjen gir lederne bedre tid til den enkelte ansatte. Like viktig som heltidskultur vil også attraktive arbeidstidsordninger være hvor kompetent fagfolk ønsker å jobbe i og hvor de mestrer å jobbe i harde/tøffe turnuser.

Sett i ifra et **arbeidsgiverperspektiv** så innebærer mange deltidsstillinger at arbeidsgiver har flere ansatte å forholde seg til noe som igjen fører til mindre tid til den enkelte ansatte uavhengig hvilken stillingsbrøk den ansatte går i.

Sett fra et **samfunnsperspektiv** så vil hele stillinger bidra til et bedre likestilt arbeidsliv. Flere samfunnsaktører har satt likestilling på dagsordenen og bruker store økonomiske ressurser for å fremme likestillingsarbeidet på sin arbeidsplass. Det brukes også store ressurser på å prøve å rekruttere menn til omsorgsyirket men hvilken mann er interessert i deltidsstillinger, lite lønn og dårlige pensjonsrettigheter?

Hvis samfunnet vil ha flere menn over i tradisjonelle kvinneyrker så må man kunne tilby heltidsstillinger. Kvinnene selv ønsker også heltidsstillinger siden samfunnet for øvrig har lagt mange sosiale forhold til rette for at kvinner også skal kunne jobbe heltid.

Eksempelvis har mange barnehager lengre åpningstider om ettermiddagene, skolefritidsordningen er god, det er gode ordninger med pappapermisjon, de typiske mannsdominerte arbeidsplassene har også lagt bedre til rette for at fedrene kan ta mer ansvar for barna og hjemmet og at kvinnen kan jobbe fulltid.

Hvorfor er heltidskultur nødvendig for å sikre en bærekraftig tjenesteutvikling og hvilke utfordringer må håndteres på veien bort fra dagens deltidskultur?

Å bygge heltidskultur vil være viktig for at helsepersonell vil være i stand til å møte morgendagens behov. Det er en sterk økning av antall eldre frem mot år 2025, kombinert med en reduksjon i aldersbæreevne innebærer det at det blir færre hender til å behandle flere syke og eldre. Det har vært fokusert mye på å utdanne flere til omsorgsyirket men det har vært fokusert lite på å utnytte all den «restkompetansen» som finnes blant alle de som jobber deltid men som ønsker å jobbe heltid. (Ingstad 2016 s.20-21 og Linda Lavik NSF Buskerud, Mye deltid tross sykepleiermangel NSF 2017)

2.3.2 HVORDAN BYGGE EN FREMTIDIG HELTIDSKULTUR?

Det å utvikle en heltidskultur handler om mer enn bare turnustekniske ordninger. Dette kommer sterkt til syne i de store forskjellene mellom kommuner og mellom helseforetak i forhold til hvor store stillinger de ansatte innehar.

Å bygge heltidskultur handler også om holdninger, forankringer og normer hos både arbeidsgivere og arbeidstakere. Her vil også holdninger fra arbeidsgivere og tillitsvalgte i forhold til deltid-heltidsproblematikken ha en avgjørende betydning. Hvis ikke sentrale aktører i kommunen er innstilt på at normen er heltid så vil en slite med å få til en kulturendring.

Å bygge heltidskultur handler om organisasjonsendringer, med politisk vilje, tydelig ledelse, engasjerte tillitsvalgte og ansatte som jobber sammen mot et felles mål i samme retning. Det vil si at de som har skoa på, de som styrer og de som bevilger penger må jobbe sammen for og mot heltid, men det må skje lokalt i kommunen eller i helseforetaket. («Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur» 2015 s.5)

God forankring gjennom brede prosesser er avgjørende for å oppnå varige resultater og dette MÅ vektlegges sterkere i det videre arbeidet med å utvikle en heltidskultur i kommunesektoren ifølge partene.

Det må videre skapes et felles eierforhold og en felles virkelighetsforståelse lokalt. (Svendsen «Heltid gir gevinst for alle parter» 2015)

Ved at man har et felles virkelighetsbilde, vil man lettere finne virkemidlene som trengs for å skape en heltidskultur. (Ingstad 2016 s.19)

En annen forutsetning for å lykkes med å få til en heltidskultur er å ha en prosjektledelse. Prosjektledelse er en forutsetning for å oppnå suksess med å skape en heltidskultur mener Fafo forsker Leif A Moland (Moland «Større stillinger bedre drift» 2017)

Det å bygge en heltidskultur handler om å etablere turnuser som er basert på hele stillinger samtidig som en må ta et oppgjør med den eksisterende organisasjonskulturen.

For å kunne bygge en fremtidig heltidskultur innen helsesektoren så må alle parter være interessert i å dra lasset sammen og må se på to overordnede ting;

1. Ulike typer turnuser og arbeidstidsordninger
2. Jobbe med holdningsendringer og kulturendringer.

Kulturen på en arbeidsplass handler om hvordan organisasjonen fungerer. Kulturen sier også noe om hvordan mennesker har utviklet felles mønstre av meninger og holdninger som igjen gir seg utslag i bestemte måter å tenke og handle på. (Ingstad 2016 s.14-15)

Heltid må fremsnakkes og prioriteres gjennom å lyse ut kun heltidsstillinger, ved å prioritere ansatte som ønsker hele stillinger og ikke minst ved å rekruttere nyutdannede helsefagarbeidere og sykepleiere i hele stillinger. For å få til en heltidskultur må en sette seg tydelige mål, en må ha en tydelig ledelse og en må ha en holdningsendring.

Det er en stor enighet blant forskere om at mange av dagens turnusutfordringer henger sammen med mengden helgearbeid.

Det blir vanskelig å få til en heltidskultur dersom ansatte ikke arbeider mer enn 7,5 timers vakter hver 3 helg. (Amble 2008, Ingstad og Amble 2015. Moland og Bråthen 2012, Moland 2015)

Man må også styrke lønnen som gis ved helgejobbing da det i dag er mer lønnsomt og ditto mer «familievennlig» å jobbe mandag kveld kontra lørdag/søndag morgen.

Sammenligner vi Norge med andre nordiske land, er det interessant at deltidsnormen har fått fotfeste her. Norge er det landet i Norden med lavest andel heltidsstillinger innen eldreomsorg. I Finland for eksempel 90% av de fagorganiserte heltidsstillinger. (Amble 2008)

Det som gjør at Finland klarer å ha høyere hyppighet i antall heltidsstillinger er at de ansatte jobber hyppigere helg. Det er samtidig mer attraktivt å arbeide helg der siden ansatte får langt bedre betalt for helgearbeid enn i Norge. (Ingstad 2016 s.36)

Å bygge heltidskultur handler om å bryte en negativ sirkel som tidligere har vært basert på dårlig arbeidsmiljø, redusert tjenestekvalitet, høyt vikarbruk og mange små stillinger/ helge stillinger.

Å bygge heltidskultur handler om å etablere en god sirkel med ansatte som er mye på jobb, ansatte som har god utdanning, høy kompetanse og som jobber selvstendig.

En god sirkel innebærer godt omdømme - lav «turnover» – kompetente medarbeidere – kjente medarbeidere – økt faglighet – få vikarer og lite ekstraarbeid – bedre miljø for godt arbeid – trygge brukere – aktive brukere – tilfredse og rolige brukere – tilfredse pårørende – bedre arbeidsmiljø – roligere vakter- meningsfylte vakter.

(Moland «Større stillinger - bedre drift» 2017)

I de seneste årene har både arbeidsgivere og arbeidstakere i helse og omsorgssektoren av hensyn til kvalitet i tjenesten, de glidende og overlappende grensene i deltidspromblematikken, deltidarbeidets ekstrabelastning og fremtidens estimerte økte behov for arbeidskraft dreid søkelyset fra å sette inn tiltak og forsøk for dem som arbeider ufrivillig deltid, til å inkludere alle deltidsansatte. (Ingstad 2016 s.184)

Fagforbundet har i sin strategiplan for 2017 satt opp at de vil arbeide for en heltidskultur ved å samarbeide med den enkelte virksomhet om retningslinjer og rammeverk, samt fremme krav for alle medlemmer som ønsker utvidelse av stilling i henhold til arbeidsmiljøloven kapittel 14. («Strategiplan 2017 Hovedprioriteringer Fagforbundet»)

I februar 2013 ble «DET STORE HELTIDSVALGET» utarbeidet men det var først i 2015 at avtalen ble undertegnet av arbeidsgiverorganisasjonen Kommunenes Sentralforbund (KS) og arbeidstakerorganisasjonene Norsk Sykepleierforbund (NSF), Fagforbundet og Delta som alle organiserer ufaglærte, hjelpepleiere/fagarbeidere og sykepleiere. Dette ble gjort for å intensivere arbeidet med å redusere deltidarbeid og utvikle en heltidskultur i sektoren.

En felles retning på arbeidet med å få til en heltidskultur vil fortsatt være:

- At kommunesektoren skal være en attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker seg tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft. Heltidsarbeid skal være hovedregelen.
- De gode og hensiktsmessige løsninger for å utvikle en kommunal heltidskultur må finnes lokalt. Det lokale handlingsrommet må tydeliggjøres og tas i bruk innenfor sentralt fastsatte rammer.
- Tjenestene i kommunal sektor kan organiseres med et mangfold av arbeidstidsordninger som er tilpasset brukernes behov for gode, trygge og forutsigbare tjenester både på ukedagene og i helg.
- En heltidskultur skal bygges på arbeidstidsordninger som ivaretar de ansattes helse, verne og velferdsmessige behov. Arbeidstidsordningene skal muliggjøre full yrkesdeltakelse frem til pensjonsalder.
- Kommunene må selv finne løsninger for hensiktsmessig bemanning, der det tas høyde for virksomhetens faktiske behov.
- Ledige deltidsstillinger bør brukes til å øke stillingsandelen til andre deltidsansatte fremfor å lyse ut ny deltidsstilling. Dersom det likevel vurderes hensiktsmessig å lyse ut stillingen, bør den lyses ut som full stilling.
- For at kommunesektoren skal være attraktiv arbeidsplass i fremtiden, er det viktig at nyutdannede tilbys faste stillinger. («Det store heltidsvalget 2015»)

Mange spørsmål dukket opp i utarbeidelsen av den påfølgende «heltidsveilederen».

Hvordan vil vi at framtidens omsorgstjeneste skal være?

Vil vi anbefale våre barn å utdanne seg til omsorgssektoren?

Hva innebærer det for oss å ta det store heltidsvalget – vil vi ta det?

Hva mener vi med heltidskultur hos oss?

Er det et mål at alle jobber heltid hos oss?

Er det mulig/ønskelig å utvikle en heltidskultur hos oss, og hvor lang tid vil det ta?

Hvorfor er det viktig med en heltidskultur hos oss? Og så videre.

For at veilederen skal bli så god og «veiledende» som mulig, er det viktig med tankeutveksling og refleksjon over mulige spørsmål som vil dukke opp. Viktig er det også at disse blir bearbejdet og at konkrete punkter blir nedfelt. («Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur» 2013)

I den avtalen går det frem at en heltidskultur er avgjørende for å;

1. Sikre kvalitet i tjenestene
2. Fremme kommunene som en attraktiv arbeidsgiver
3. Utnytte ubenyttet, kompetent arbeidskraftpotensiale
4. Fremme et godt og lærende arbeidsmiljø, som frigir tid til ledelse. («Det store heltidsvalget 2015»)

Gjennom Handlingsplan HELTIDSKULTUR 2015 – 2017 har KS, Fagforbundet, Delta og Norsk Sykepleierforbund forpliktet seg til følgende aktiviteter;

- Det er utviklet en veileder «Det store heltidsvalget» - til hjelp for å komme i gang med lokalt arbeid med heltidskultur
- Partene skal formidle budskapet i Heltidserklæringen på konferanser og seminarer.
- KS skal sette heltidskultur på dagsordenen i Folkevalgtopplæring for nye folkevalgte 2015/2016
- KS skal sette heltidskultur på dagsordenen for kommunale ledere
- Fagforbundet, Delta og Norsk Sykepleierforbund skal sette heltidskultur på dagsordenen i tillitsvalgtopplæringen
- Partene skal vurdere behov for – og tilby kurs, seminarer, læringsnettverk o.l
- Partene skal følge opp og tilby støtte til kommuner som fortsatt har – og lyser ut mange deltidsstillinger
- Hovedtariffoppgjøret 2016 skal bidra til at HTA understøtter målet om heltidskultur
- Partene møtes og gjør opp status i september 2016
- Det store heltidsvalget skal evalueres i 2017 (Fagforbundet «Forpliktende heltidserklæring» 2015)

For å få til overnevnte målsetning har vi behov for følgende innsikt;

1. Behov for mer kunnskap hos alle berørte aktører om de positive effektene av heltid og hva som skal til for å lykkes
2. Behov for bredere forankring og samarbeid mellom folkevalgte og tillitsvalgte

3. Behov for å tydeliggjøre betydningen av Hovedtariffavtalen og bestemmelser knyttet til målet om en heltidskultur.

For å få til en heltidskultur så mener fagforeningsorganisasjonen Delta at;

4. Alle stillinger skal lyses ut som hele stillinger
5. De gode virkemidlene tilpasses lokale forhold og utarbeides i samarbeid mellom lokale parter
6. Tilstrekkelig grunnbemanning er en forutsetning
7. Få arbeidssteder til å gjøre om vikar- og overtidsmidler til faste stillinger
8. Å løse helge utfordringen. Dette kan gjøres ved å tenke alternative turnuser
9. Å skape heltidskultur er en organisasjonsendring

Denne organisasjonsendringen innebærer endringer ang turnus, arbeidstidsordninger, tiltak, matematikk, teknisk på den ene siden og endringer i holdninger, forankring, eierskap, kultur og norm på den andre siden. Løsningene på deltid-heltidsfloka må finnes lokalt. For å få til en organisasjonsendring kreves det mange endringer og da kan en se litt nærmere på begrepet endringsledelse som jeg vil komme tilbake til litt senere i oppgaven.

Gjennom Hovedtariffavtalen har partene forpliktet seg til å legge planer for å redusere deltid i sin kommune. Målet med å redusere deltiden er blant annet å gi pasienter og brukere et bedre tilbud slik at de ikke hele tiden må forholde seg til nye folk. Nyutdannede sykepleiere sier også at det er avgjørende at de kan få jobbe heltid for at de skal bli i yrket og den utstrakte bruken av deltid gjør det vanskelig for kommunene å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver.

Heltidskultur har også blitt en viktig likestillingssak. Heltidsarbeid skal gi energi og ikke ta energi. Nina Amble, forsker på Høyskolen i Oslo og Akershus sier at restitusjon er viktig for å holde kroppen i balanse. Hun foreslår 4 arbeidsdager på og 3 arbeidsdager fri og moderat lengde på arbeidsdagene for at kroppen skal rekke å restituere seg. (Ingstad 2016 s.72-74)

På veien mot en heltidskultur i helsesektoren er det flere utfordringer.

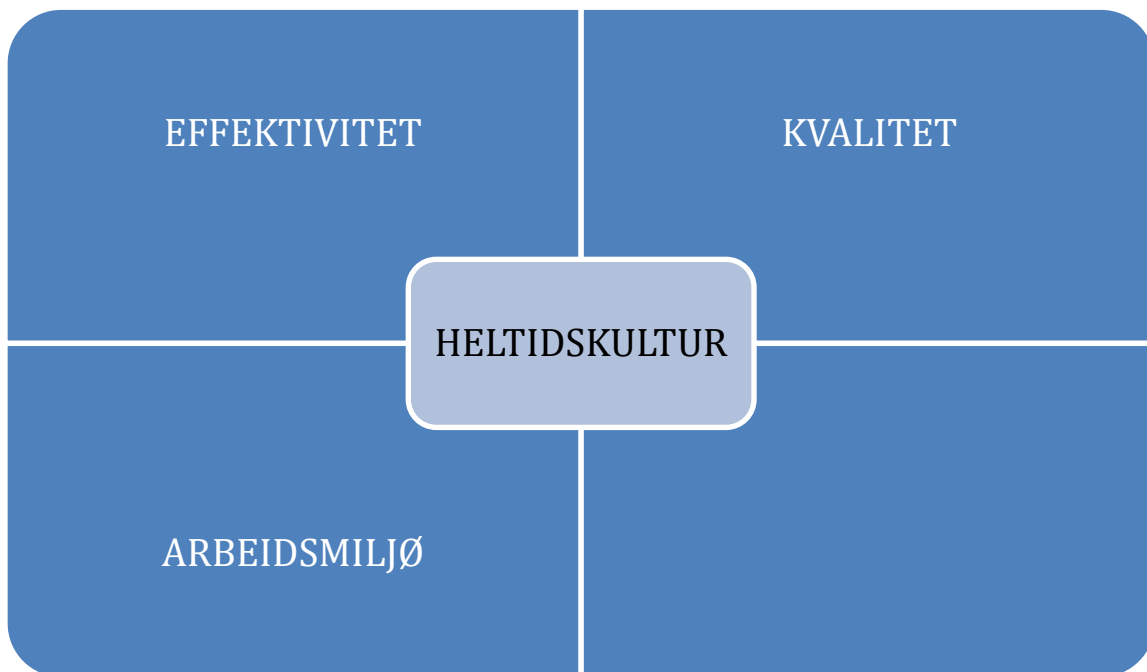
Den første utfordringen er;

Å levere kvalitativt gode helse og omsorgstjenester som skal gis til flere eldre og yngre brukere som til dels er svært sammensatte problemstillinger. Dette stiller økt krav til faglig kompetanse.

Den andre utfordringen er;

At heltidskultur skal utvikles i en sterk deltidskultur med både ledere, tillitsvalgte og ansatte som ikke alltid er like endringsvillige.

«Heltidshjulet» som er utarbeidet av FAFO forsker Leif E Moland forteller mye om de mange positive ringvirkningene en heltidskultur vil føre med seg. Dette er forhold som styrkes når arbeidskraften jobber i heltidsstillinger eller store deltidsstillinger (80%)



I forhold til effektivitet havner følgende positive goder; *læringsmiljø, omdømme, rekruttere/beholde den kompetente arbeidskraften, myndiggjorte medarbeidere, engasjerte og involverte medarbeidere og mer tid til ledelse*

I forhold til kvalitet havner følgende positive goder; *forutsigbarhet for brukere, færre fremmede utøvere, utøvere som kjenner bruker og motsatt, kontinuitet i tjenestene, og tjeneste som er tilpasset brukers døgnrytme*

I forhold til arbeidsmiljø havner følgende positive goder; *forutsigbar lønn og arbeidstid, tilstrekkelig lønn, jevnere fordeling av arbeidsbelastninger og ubekvemsvakter, tjenesteorganisering som muliggjør å stå i arbeid til avtalt pensjonsalder uten å bli minstepensjonist og/eller uføretrygdet.*

Fafo forsker Leif A Moland har gjennomført flere prosjekter såkalte ATO-prosjekter hvor han har kommet frem til 5 trivselsprosjekter i forhold til heltidsstillinger.

1. En for økt kompetanse på avdelingen
2. En for flere kjente på avdelingen
3. En for økt mestringsfølelse
4. En for rettferdig og jevnere fordeling av vakter og arbeidstid
5. En for bedre kontroll på arbeidstid, fritid og økonomi

Noen tiltak har hatt problemer med fordeling av oppgaver mellom ulike team og turnusgrupper mens enkeltpersoner er kritiske til å jobbe mer helg selv om helgene er mindre belastende enn tidligere.

I forhold til kvalitetseffekter i de samme ATO-prosjektene har Moland kommet frem til følgende effekter i forhold til heltidsstillinger.

6. En for mer tilstedeværende ansatte og «bruker i sentrum»
7. En for kompetente og kjente ansatte som gir økt kontinuitet
8. En for flere fagfolk i helgene og på kveld
9. En for færre ubesatte stillinger, mindre vikarbruk, lavere turnover
10. En for færre avbrutte aktiviteter
11. En for pårørende som bemerker forbedringene.
12. En for mer tid til ledelse.

Indikasjoner på at brukerne opplever en forbedring kan være økt aktivitet, redusert utagering, redusert medisinbruk, bedre døgnrytme, uttrykt tilfredshet ved at samme pleier er på vakt og bedre score på brukerundersøkelser. (Moland «større stillinger-bedre drift» 2017)

2.4 ULIKE TYPER TURNUSORDNINGER

De fleste lederne som har ansvar for turnusplanlegging sier at det er vanskelig å ikke ha deltidsstillinger i driften på grunn av helgebemanningen. Arbeidsgiver hevder at hvis sykepleiere skal få hele tilling så må man være villig til å jobbe flere helger. Heltid i dag innebærer en gjennomsnittlig arbeidstid på 35,5 timer per uke. Lengden på vakter innvirker på arbeidstakers fordeling av tid mellom arbeid og fritid. Hvorvidt arbeidstakere skal ha tre, fire eller fem dagers arbeidsuke er avhengig av en enkelte arbeidsvaks lengde. 7.5 timers vakt gir fem dager med arbeid per uke, 9 timers vakter gir full stilling i løpet av fire dager og 12 timers vakter gir full stilling i løpet av 3 dager. Turnusen må skape betingelse og utgjøre en struktur, skjelettet for bra arbeid. Gode turnuser gir heltidskultur. (Ingstad 2016 s.104)

Jeg vil her presentere ulike turnusordninger som er tilgjengelige og som gir valgmuligheter for lederne når turnusen skal planlegges og settes sammen.

2.4.1. LANGVAKTER:

Med langvakter får man 2 skift per døgn i motsetning til det som er vanlig i dag med 3 skift per døgn. Jeg vil videre presisere hva langturnus innebærer, se på ulike måter å organisere arbeidet på og ulike motiver for innføring av langturnus.

Langvakter defineres som;

«Ethvert system hvor fast arbeidstid innebærer mer enn åtte timer i varighet som resulterer i en arbeidsuke på mindre enn fem hele dager med arbeid i uken»

Langvakter innebærer et bredt spekter av ordninger der arbeidstakere jobber lange vakter.

Vaktene kan ha ulik lengde og antall vakter i strekk varierer samt at man har ulik helgehyppighet. Noen jobber langvakter hver tredje helg mens andre jobber langvakter hver 6 helg. Langturnus kan dels inn i *kort langturnus*, *moderat langturnus*, *lang langturnus* og *medlevertturnus*. (Ingstad 2016 s.105)

Kort langturnus innebærer langvakter kun i helgene, evt fredag, lørdag og søndag. Dette gjør at man igjen reduserer helgehyppigheten til hver fjerde helg. Bakgrunnen for å innføre langvakter i helgene er ofte knyttet opp mot bemanningsutfordringer.

Når ansatte arbeider 12-14 timers vakter i helgene medfører det at de arbeider flere timer i helgene samtidig som hyppigheten av helgejobbing reduseres.

Moderat langturnus innebærer langvakter både i helgene og i ukedagene. Slik deles døgnet i to alle dager med en lang dag-/kveldsvakt og en nesten like lang nattevakt.

Noen steder er det de samme ansatte som går både dag og nattevakter mens i de fleste tilfellene har man egne nattevakter. Med moderat langturnus går ansatte tre-fire langvakter i strekk før de har en friperiode på ca en uke. Eksempelvis kan ansatte arbeide fra klokken 08-20 mandag, tirsdag og onsdag før de har fri en uke, deretter arbeider de fra klokken 08-20 torsdag til søndag før de har fri en uke. Slik kan turnusen repeteres hver tredje uke (Ingstad 2016 s.106)

Lang langturnus innebærer langvakter fem dager eller mer i strekk, etterfulgt av en lang friperiode. Eksempelvis kan man arbeide 14 timer hver dag sju dager i strekk for så å ha påfølgende to uker fri. Jo flere timer man arbeider over flere dager, jo lengre blir friperiodene. Turnusene kan lages slik at det mangler en del timer i den oppsatte planen. Dette kan være timer som går inn i en timebank de ansatte skal bruke til møtevirksomhet eller kompetanseutvikling i friperioder. Turnusen kan også lages slik at en del er fleksible i form av at ansatte skal arbeide et visst antall tilkallingsvakter i løpet av et år eller at de skal ha bakvakter. (Ingstad 2016 s.107)

Medleverturnus eller heldøgnturnus innebærer at de ansatte er på jobb hele døgnet, og som oftest flere døgn i strekk. Turnusen kan eksempelvis bestå i to døgn sammenhengende arbeid, en uke fri, to døgn sammenhengende arbeid, en uke fri, tre døgn sammenhengende arbeid, en uke fri. Arbeidsperioden består av både aktivt arbeid og hvilende vakt. Eksempelvis kan turnusen innebære hvilende nattevakt mellom klokken 24.00 og 06.00.

En slik turnus forutsetter at både ansatte og beboere sover på tjenestestedet om natten. I tillegg har ansatte korte friperioder i løpet av døgnet, som eksempelvis to timers pause under forutsetning av raskt oppmøte ved behov. Denne type turnus er kun aktuelt på institusjoner innenfor barnevern, psykiatri, rusomsorg hvor pasientene bor på institusjonen for en kortere eller lengre periode. Medleverforskriften er forankret i arbeidsmiljøloven §10-12 hvor det også står at den ikke kan brukes på andre tjenesteområder enn barnevern, psykiatri og rusomsorgen. Med andre ord kan den ikke brukes på sykehjem (Ingstad 2016 s.107-108)

Motiver for å prøve ut langvakter har vært å løse bemanningsutfordringer i helgene, innfri ansattes arbeidstidsønsker og å rekruttere arbeidskraft samt at man får en bedre og mer effektiv tjeneste.

Mye av arbeidet i helsesektoren krever arbeidskraft 24 timer i døgnet sju dager i uken. Hvis ansatte bare jobber vanlige vakter på 7,5 timer og hver 3 helg, så vil en være avhengig av deltidsstillinger. Med tradisjonelle turnusoppsett blir derfor helgene i stor grad dekket av eget personell i små stillinger. Der man jobber langvakter i helg, er det vanlig å jobbe hver 4 helg. Komprimert arbeidstid med lange friperioder mellom hver arbeidsperiode viser seg å være populært blant mange ansatte ifølge undersøkelser gjengitt i Ingstad sin bok. (Ingstad 2016 s. 108-109)

Færre oppmøtedager, lange friperioder og kontinuitet i arbeidet er noen av argumentene for at mange vil arbeide lange vakter. I forhold til bedre drift, bedre og mer effektive tjenester kan langvakter skape sterke og attraktive fagmiljøer. Langvakter kan bidra med bedre kontinuitet og bedre tjenester til brukerne. En turnus basert på langvakter må være i overensstemmelse med dagens lov og avtaleverk.

Dersom arbeidstidsordningen er basert på arbeidsmiljøloven §10-4 og §10-5 så må den kvalitetssikres og gis samtykke til av enten en eller flere arbeidstakerorganisasjoner på sentralt/regionalt nivå eller av arbeidstilsynet. Fagforeninger med innstillingsrett (mer enn 10000 medlemmer) kan inngå avtaler med arbeidsgiver eller arbeidsgiverforening om arbeidstid for sine medlemmer uten hinder av reglene i arbeidstidskapitlet. Fra 1.Juli 2015 trådte det i kraft nye arbeidstidsregler som særlig innebærer endringer knyttet til langturnus. Endringene omfatter regler for gjennomsnittsberegning av alminnelig arbeidstid og godkjenning av turnus med langvakter. Muligheten for å gjennomsnittsberegne arbeidstiden er økt, noe som betyr at arbeidstakere kan jobbe mer i noen perioder, for å jobbe mindre i andre perioder. Arbeidsgivere og tillitsvalgte i virksomheter som er bundet av en tariffavtale kan for en periode inntil ett år gjøre avtaler hvor den ansatte arbeider 12,5 timer i løpet av 24 timer og 54 timer i løpet av 7 dager. (Arbeidsmiljøloven 2005 og Ingstad 2016 s.109-110)

2.4.2. VIKARPOOL OG BEMANNINGSENHET:

Ordninger som organiserer arbeidet med vikarpool kan være svært forskjellige og det finnes mange ulike betegnelser på slike typer turnuser. *Bemanningspool, ekstravakter, ressursenhet, vikarpool og flåeturnus* er begreper som benyttes om permanente og midlertidige hull i turnusene. Mange kommuner og sykehus har prøvd ut en eller flere former for vikarpool og erfaringene tilsier at flere ansatte ha fått full stilling takket være vikarpoolordningen. Etablering av bemanningsenheter og vikarpooler skjer i stort omfang innen helse- og omsorgssektoren (Ingstad 2016 s.157-158)

Vikarpool: Er en intern bemanningsenhet der arbeidstakeren er ansatt på hel- eller deltid. I motsetning til andre ansatte må de som arbeider i vikarpool forholde seg til flere avdelinger, flere og mer varierte pasientgrupper og flere arbeidsmiljøer. Vikarpool innebærer at ansatte gis en fast stillingsbrøk i en vikar- eller ressursbank. Ansatte kan enten ha hele sin stilling i en vikarpool, eller de kan ha deler av sin stilling der samtidig som de har en stilling i fast turnus på ett arbeidsted.

Å ha deler av eller hele sin stilling i vikarpool innebærer at ansatte får en fast stillingsstørrelse, men man må regne med å arbeide på ulike tjenestesteder avhengig av hvor det er behov den aktuelle dagen. Vikarpooler varierer både i form av hvordan de er organisert og hvordan de fungerer.

Vikarpooler kan ha en sentralisert eller en desentralisert struktur, noe som innebærer at det er forskjellige løsninger på hvor arbeidstakeren er ansatt og hvordan vaktene blir administrert. Hvis en arbeidstaker er ansatt ved en «morenhet» er tilleggsdelen til denne stillingen fast eller, midlertidig i en vikarpool. En kan dele opp hvordan vaktene er organisert på i fem forskjellige grupper.

1. Bemanningsenhet med sentral struktur
2. Bemanningsenhet med desentralisert struktur
3. Kompetansepooler
4. Ekstravaktordninger
5. Trainee-ordninger

AD 1. Bemanningsenheter kan være separate organisatoriske enheter og er dermed ikke underlagt bestemte avdelinger eller institusjoner. En slik bemanningsenhet vil ha en sentral struktur med en separat ledelse som har arbeidsgiveransvar for de ansatte.

De ansatte har et fast ansettelsesforhold til hele virksomheten og de kan enten være fullt og helt knyttet til bemanningsenheten eller delt mellom bemanningsenheten og en av driftsavdelingene (postene) som eksempelvis 60% ved fast avdeling og 40% ved bemanningsenhet. I noen tilfeller kan også hele stillingen være lagt til bemanningsenheten.

AD 2. Bemanningsenheter kan også eksistere uten at det er egne ledere som har spesielt ansvar for å ivareta de ansatte i enheten. Den ansatte har fortsatt et fast arbeidsforhold men bemanningsenhetens rolle som arbeidsgiverenhet er nedtonet noe som innebærer at vikarpoolen har en mer desentralisert struktur.

AD 3. Mens de fleste vikarpooler har til hensikt å erstatte ansatte som er syke eller fraværende av andre årsaker, er det noen vikarpooler som har bemanning som skal assistere i behandlingen av pasienter hvor det oppstår spesielt krevende situasjoner eller hvor det er behov for mer kompetanse. Dette kalles kompetansepooler. Eksempelvis kan anestesisykepleier på sykehus hjelpe til med å legge venefloner på preoperative pasienter. Ansatte i kompetansepooler vil ha arbeidsoppgaver rundt omkring på ulike avdelinger og institusjoner og de vil måtte forholde seg til flere ulike avdelinger på ett og samme skift.

AD 4. Mens overnevnte vikarpoolordninger innebærer faste ordninger der medarbeiderne har et fast ansettelsesforhold med en fast stillingsstørrelse og med en fast månedlig utbetalt lønn, så vil en ekstravaktordning være en mindre fast ordning hvor en i større grad leier inn timelønnede ekstravakter. Her er det vanlig å ha en liste eller et datasystem som formidler ledige vakter til personer som står på en ekstravaktliste og hvor de også kan kontaktes via SMS eller per telefon. Kontakten mellom avdelingene og dette ekstravaktkorpset kan ivaretas av avdelingsleder, stedfortredere eller av merkantil personell.

AD 5. Trainee ordningen er en ordning der ansatte, ofte nyutdannede i løpet av en lengre periode jobber på ulike avdelinger. Man er fast på en avdeling noen måneder før en flytter over til en annen avdeling. En trainee ordning varer ofte i inntil 2 år hvor den ansatte arbeider på 3-5 ulike avdelinger i eksempelvis 6 mnd om gangen. En trainee ordning består ofte av et introduksjonsprogram med systematisk kompetanseoppfølging og variert praksis. En får faglig oppfølging, gjerne i form av konkrete oppfølgingsplaner som igjen sikrer den ansatte en bred faglig kompetanse når perioden er over.

Hensikten med trainee ordningen er blant annet å bedre overgangen fra å være student til å bli nyutdannet arbeidstaker og å kunne tilby nyutdannede hele stillinger. Dette er veldig vanlig på Sørlandet sykehus hvor den nyutdannede jobber 7-9 mnd ved både medisinsk-, kirurgisk- og psykiatrisk klinikk. Etter at denne perioden er over så vil den nyutdannede få tilbud om kombistillinger mellom flere enheter. Trainee ordningen er ikke et tiltak for å løse et turnusproblem men heller et strategisk tiltak for å rekruttere og utvikle kompetent arbeidskraft. Gjennom trainee ordninger oppnår arbeidsgivere å få ansatte med bred kunnskap om virksomheten, noe som kan være en god måte å utvikle en fleksibel holdning på hos arbeidstakere og dermed gjøre det lettere å praktisere vikarpoolordninger der ansatte jobber på tvers. (Ingstad 2016 s.158-162)

Motivene for å innføre vikarpool er flere; Blant annet er vikarpool et virkemiddel for å *løse bemanningsproblemer* hvor grunnturnusen ikke har vært i stand til å dekke behovet for vakter i helger og ved fravær. Ved sykefravær eller annet fravær kombinert ved at en er avhengig av en hvis faglig forsvarlighet i tjenestene, er vikarpool genialt da en ofte har vikaren klar når behovet for vikaren dukker opp. Vikarpool er videre et virkemiddel for å få bedre og mer effektive tjenester, siden man da har en fast person som allerede er inne i turnus og som kjenner til avdelingene, kontra å leie inn tilfeldige og ofte ukjente vikarer på timebasis. Man reduserer bruken av små stillinger og eksterne ekstravakter.

Når disse små stillingene erstattes av fast personell i større stillinger, får man lettere rekruttert kvalifisert arbeidskraft og for dermed lavere turnover noe som igjen resulterer i bedre tjenestekvalitet.

Ved å innføre vikarpool imøtekommer man også de ansattes arbeidstidsønsker siden man da kan tilby ansatte den stillingsbrøken de faktisk ønsker, i stedet for å basere seg på at ansatte tar tilfeldige ekstravakter. Vikarpool er også med til å frigjør mer tid til ledelse og brukerrettet arbeid. I stedet for at ledelsen bruker tid til å ringe etter folk som kan ekstravakter, så har en vikarpool hvor den ansatte allerede har bundet seg til et visst antall ekstravakter positiv effekt på tidsforbruket til en leder. (Ingstad 2016 s.162-163)

2.4.3. 3-3-TURNUS

3-3 turnus ble kjent gjennom et såkalt HELA Prosjektet i Sverige. Dette var et prosjekt som var regjeringsoppnevnt i perioden 2002-2005 med mål om å finne nye veier for å minske deltidsarbeidsløsheten – samt å få til hele stillinger. Dette er en turnus uten små helge stillinger. Turnusteknisk er denne arbeidstidsordningen et eksempel på turnus som løser grunnlagsproblemer i dagens turnus Norge, nemlig helge problematikken. Flere helger berøres med arbeid men kroppen får også tid til restitusjon og bli uthvilt når en har 3 dager fri etter 3 dagers arbeid. (Ingstad 2016 s.179)

3-3 turnus er en turnus som optimaliserer den menneskelige ressursbruken, hvor det å «hele» mennesker og tid er nøkkelen til større arbeidskapasitet og mindre slit. 3-3 turnus er en turnus som standardiserer heltidsarbeid og den skal være mindre fysisk og psykisk belastende enn dagens turnusregime - et oppgjør med institusjonelle spor. (Ingstad 2016 s.183)

Det finnes i dag to typer forsøk og tiltak som har til hensikt å redusere uønsket deltid.

Det ene er *administrasjonsordninger* som innebærer forsøk og tiltak på å administrere den strukturelle undersysselsettingen på en bedre måte både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Her tenker en å samle alle vakante «små» stillinger og ansatte i en bemanningsenhet slik at flere oppnår fulltidsjobb.

Den andre tiltaket det er snakk om er *strukturordninger* som er et forsøk på å gjøre noe med grunnlagsproblemet, nemlig de små helgestillingene, slik at undersysselsetting og behovet for små stillinger bortfaller. (Ingstad 2016 s.181)

Hvis en turnus skal være strukturelt rettferdig, slik 3-3 turnus forfektes å være må den fordele arbeidet også det ubekvemme, rettferdig mellom alle ansatte. 3-3 turnus innebærer 10 timers vakter hvis målet er heltidsstilling. 10 timers dag går ikke opp med verken todelt eller tre delt døgnrytme slik at denne turnusordningen blir lite eller aldri brukt når det er snakk om heltidskultur. (Ingstad 2016 s.182)

Det er 2 grunner for at ikke det er forenlig med 10 timer 3-3 turnus.

For det første går ti timers vakter dårlig opp med døgnet timer med tre vakter i døgnet og blir det for mye overlapp og for dyrt. For det andre skal de fleste timene «stå i turnus» mens noen timer skal være bevegelig og stå i en timebank og være til disposisjon for arbeidsgiver slik det var tenkt i grunntanken av modellen. (Ingstad 2016 s.185)

En 3-3 turnus skiller seg fra andre turnuser ved at det skapes overlapp som gir mulighet for god rytme og flyt i arbeidet, sunne rytmer og levende arbeid til forskjell fra arbeid preget av sykeliggjørende rytmer. (Ingstad 2016 s.184)

De viktigste prinsippene i 3-3 turnusen som understøtter bra arbeid er samlet i 4 punkter.

- 1) **Teamprinsippet,**
- 2) **Helseprinsippet**
- 3) **Heltidsprinsippet**
- 4) **Ekstravaktprinsippet**

I teamprinsippet er 3-3 turnusen basert på at alle i team enten arbeider eller har fri. Teamet dekker både dag- og kveldsvakten. Vaktlengden er på 8-9 timer og det gir en overlappende arbeidsperiode på rundt to timer hver dag hvor hele teamet er på jobb. Alle har store stillinger og bemanningen er lik i helgen som på hverdagene. Folk kjenner hverandre, organiseringen gir mulighet til å organisere forpliktende samarbeid og de ansatte kan hjelpe hverandre og utfylle hverandre.

I helseprinsippet er 3-3 turnus helsefremmende noe som gir bedre kvalitet på restitusjon. Halvparten av alle dager, av alle helger osv. er arbeid og den andre halvparten er fri. En forventet effekt av 3-3 turnus er at andre og tredje arbeidsdag kan utholdes når en vet at det følges av tre dagers restitusjon.

Derfor blir 3-3 turnus et bra konsept, en sunn rytme i forholdet mellom arbeid og hvile i antall dager en tåler tungt arbeid og antall dager som trengs for god restitusjon.

I heltidsprinsippet så vil alle uansett stillingsstørrelse jobbe 3-3 rytme og følger teamet. I den grad noen arbeider redusert tid, tas dette gjennom redusert daglig vaktlengde. 3-3 turnus er en turnus som prioriterer de heltidsansatte. Hvile og arbeid er satt sammen slik at de som jobber heltid. Får den største effekten sammenlignet med tradisjonell turnus. Det er de heltidsansatte som på sikt trenger forebyggende turnus- en turnus en forventer kan vare livet ut.

I ekstravaktprinsippet vil 3-3 turnus innebære at årsarbeidstiden består av fast tid i turnus og noe bevegelig arbeidstid som disponeres av arbeidsgiver (etter avtalte regler om varsling med mer). Ekstravakter sikrer kontinuitet mellom de to teamene fordi en alltid vikarierer på motskiftet og det sikrer at arbeidsgiver har faste ansatte som vikarer der en ellers ville leiet inn hjelp utenfra. De bevegelige timene kan også nyttes til kursdager, kontordager, internundervisning, egentrening osv. Arbeidstakerne styrer selv de bevegelige timene i tråd med å være en lærende organisasjon i praksis hvor arbeidets rammebetingelser også er gjenstand for delvis selvstyre eller autonomi. (Ingstad 2016 s.185-186)

I en 3-3 turnus har rytmen to dimensjoner som relaterer den til bra arbeid. For det første vil rytmen for den individuelle arbeidstaker gi et jevnt og balansert forhold mellom arbeid og hvile, hvor særlig tre dager hvile skal gi god restitusjon. For det andre for kollektivet betyr 3-3 turnus at en har en felles rytme og faste flerfaglige arbeidslag med mulighet for teameffekter. I en 3-3 turnus tas det ikke hensyn til helgen, det vil si at en ikke reduserer til minimumsbemanning i helgene, men bemanner som andre dager. Disse godene – jevnere arbeidsbelastning, god restitusjon og en bedre kropp må veies mot den økte helge- og kveldsbelastningen. Når turnusen går uavhengig av kveld, helg og høytid, gir det fleksibilitet i å utføre arbeidsoppgavene i tjenesten som kan fordeles over lengre tidsrom.

Arbeidet må deles og fordeles slik at det skapes horisontal og vertikal sammenheng mellom de ansatte i arbeidsorganisasjonen. Dette skal igjen gi trygghet og tillit mellom ansatte som er avhengig av å hjelpe hverandre i arbeidet hvor arbeidet er teamorganisert. Det betyr at alle fag og yrkesgrupper inngår i teamet og arbeider sammen. Inkludert studenter og elever. En har kjernetiden i form av overlapp hvor dg- og kveldspersonalet arbeider sammen. Dette er eksempel på hvordan 3-3 turnus skaper vertikal sammenheng. Horisontal sammenheng skapes gjennom timebankarbeidet. (Ingstad 2016 s.187-188)

2.4.4. FLEKSIBEL ARBEIDSTID: FORHANDLINGSTURNUS

Nye familiemønstre, tidsklemma og egentrivsel kan være noe av årsaken til en økt interesse for mer fleksibel arbeidstid.

Forhandlingsturnus er en betegnelse på arbeidstidsordninger som kan øke den ansattes innflytelse på egen arbeidstid og samtidig gi bedre fleksibilitet for arbeidsgivere og brukere.

Dette gir igjen økt ansvarsbevissthet hos den enkelte. Brukerne kan dermed få mer fornøyde tjenesteytere og bedre tjenester. (Ingstad 2016 s.195)

Fleksibilitet beskriver fleksibilitet i arbeidsprosessen, i organisasjonsstrukturen og i arbeidstiden. Individuell fleksibel arbeidstid innebærer at en kan bestemme over egen arbeidstid.

Helsepersonell har tradisjonelt hatt liten mulighet til å innvirke på egen arbeidstid. Da kan en si at deltidsarbeid har vært helsepersonell sin måte til å regulere arbeidstid og fritid selv. Når de arbeider deltid kan de selv bestemme om de ønsker å arbeide ekstra. Fleksibilitet brukes mer av kvinner enn menn fordi kvinner er gode til å tilpasse seg familiens behov, slik deltidsarbeid gjør, bidrar den til å videreføre det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret i arbeidsdelingen og en skjev forsørgermodell. (Ingstad 2016 s.196)

Forhandlingsturnus innebærer en organisering av turnus som gir større innflytelse over egen arbeidstid samtidig som den under visse vilkår kan kombineres med å arbeide heltid.

Forhandlingsturnus bidrar til å gi ansatte større fleksibilitet over egen arbeidstid, fordi ansatte setter opp sin egen turnus og er med på å bestemme når de skal arbeide. Nå er det jo også slik at ikke alle for oppfylt alle sine turnusønsker men mange for mange turnusønsker oppfylt.

Plukke, shoppe og jage vakter er tre begreper som forbindes med fleksibel turnus.

«Å plukke vakter viser til et demokratisk møte hvor ansatte sammen, og med tilnærmet ønsket kontraktfestet stillingsstørrelse, fordeler vakter slik at egen turnusplan tilpasses individuelle ønsker for fritid og arbeid.»

«Å shoppe vakter viser til en annen fordeling, hvor noen tar ekstravakter når det passer eller trengs – gjerne ved å være til stede og skrive seg på ledige vakter når turnusplanen legges ut.»

«Å jage vakter, viser til for lite avtalefestet arbeidstid og et liv på leting etter arbeid.» (Ingstad 2016 s.196-197)

Å plukke vakter er et eksempel på positiv og moderne fleksibilitet som ikke berører arbeidsmengden men arbeidstidens plassering og organisering. Med de rette forutsetningene kan det gi forbedret tidsvelferd og opplevelse av kontroll og medvirkning.

Å shoppe vakter innebærer at en egentlig er fornøyd med den stillingsprosenten en har, men at en i perioder når en har lyst og overskudd til de, kan ta ekstravakter for å få litt ekstra penger, eller for å samle tid i en timebank for å kunne ta ut lengre sammenhengende fri.

Å shoppe vakter er en individuell mulighet særlig for dem som har selvvalgt deltid og som har forhandlingsmakt til å få en tilpasset nedforhandlet turnus. Shoppe systemet kan være med på å danne et A lag og et B lags muligheter til å velge ut det de vil ha før de som er avhengig av å jobbe ekstra dekker resten av de ledige vaktene.

Å jage vakter innebærer at de som jakter på flere vakter stort sett ender opp med litt mindre arbeid og dermed lavere inntekt enn ønsket. Langtidsundersysselsatte i offentlig sektor har 10% lavere lønn enn alle andre grupper og det tyder på at jagingen, som oftest skjer på flere arbeidsplasser gjør at tillegg går tapt eller at det tas vakter uten full uttelling for utdanning og ansenitet. (Ingstad 2016 s.197)

Forhandlingsturnus defineres som følgende;

«Med forhandlingsturnus menes arbeidstidsordninger der de ansatte innenfor visse rammer setter opp turnus selv.» (Ingstad 2016 s.198)

Arbeidstiden er bevegelig innenfor en avtalt ramme. De ansatte har fast stillingsprosent tilsvarende et visst antall timer som skal dekkes i løpet av en planperiode. De ansatte plukker vakter de har lyst til å jobbe i en viss planperiode og de ansatte har selv et betydelig ansvar og kontroll over egen arbeidstid.

Foruten forhandlingsturnus kan også en slik turnus kalles ønsketurnus, pusleturnus, samarbeidsturnus, drømmeturnus, fleksiturnus og årsturnus.

Denne tunusformen skiller seg fra andre mer tradisjonelle turnuser ved at de ansatte må sørge for å sette seg opp på et antall vakter som tilsvarende deres egen stillingsprosent. De ansatte stilles ganske fritt til å sette seg opp på de vaktene se selv vil gå så lenge hele turnusen blir dekket og forutsetninger om avtalt fordeling av ubekvemsvakter og arbeidsmiljølovens bestemmelser om hvile og søndagsfri overholdes. Dog innfris nok ikke alles turnusønsker men forhandlingsturnus er en måte å få tilrettelagt jobb og privatliv i stor grad på. (Ingstad 2016 s.198)

Ønsketurnus er en ordning hvor en tradisjonell grunnturnus ligger i bunn og hvor de ansatte i fellesskap setter opp en ønsket arbeidsliste inkludert fridager for en periode av gangen, eksempelvis 6 uker om gangen. Så møtes de ansatte til et fellesmøte for å skrive ut arbeidsplanen.

Her er det viktig å gi og ta med samme sinn.

Bevegelig arbeidstid eller BAT har ikke en grunnturnus i bunn. I en bevegelig turnus er det pasientens behov som har første prioritet og som ligger i bunn for når ansatte skal arbeide. Personalgruppen planlegger gjerne i fellesskap arbeidstiden over en periode på 6-8 uker. Ansatte tar selv ansvar for at institusjonen til enhver tid har tilstrekkelig bemanning og kompetanse. Denne ordningen forutsetter god kommunikasjon mellom ansatte og brukere og ansatte seg imellom før arbeidsperioden kan planlegges.

Virksomhets- og individtilpasset turnus er heller ikke basert på tradisjonell turnus men en turnus hvor de ansatte ut fra bemanningsplanen bestemmer hvordan turnusplanen skal være. Beboerne i institusjonen skal stå i sentrum når turnus blir satt opp og ressursene fordelt men samtidig skal ordningen gjøre det lettere for de ansatte å kombinere jobb og fritid. De tre overnevnte modellene representerer litt ulik orientering mot bruker, ansatt og virksomhet som helhet. Hvilken modell en institusjon velger å bruke kommer an på hva slags behov brukerne har. Brukerne av helse og omsorgstjenester har svært ulike behov men de er på et eller annet plan avhengig av trygge og godt utdannede personer som kan sitt fag. Eksempelvis så har psykiatriske institusjoner andre behov enn sykehjems-institusjoner og boliger for psykisk utviklingshemming. (Ingstad 2016 s.198-200)

Timebank er en bank hvor en har oversikt over om ansatte har timer i pluss (til gode) overfor sin arbeidsgiver, eller om den ansatte har timer i minus (skylder arbeidsgiver noen timer eller en vakt). Dette er en ordning som gir begge parter oversikt og fleksibilitet.

Timebank gir fleksibilitet ovenfor arbeidstaker da hun/han kan arbeide mer eller mindre enn det stillingsbrøken tilsier i en periode samtidig som arbeidsgiver/virksomheten har mulighet for å variere arbeidstiden etter behov. I en fleksibel arbeidstidsordning som inneholder timebank, har man også en avtale for hvordan pluss og minustimer skal kunne avvikles. (Ingstad 2016 s.200)

Hovedideen bak forhandlingsturnus består i å kombinere de ansattes behov for forutsigbar arbeidstid og fritid sammen med brukernes behov for kvalitativt gode tjenester både på hverdager og i helgene/høytidene. Forhandlingsturnus er et eksempel på en arbeidstidsorganisering hvor ansatte i større grad kan få fleksibel eller mer selvregulert arbeidstid som igjen kan øke den enkeltes arbeidskapasitet.

Forhandlingsturnus er en fordel for ledelsen, hvor en overlater turnusoppsettet til en gruppe ansatte som igjen setter opp en turnus. Dette frigjør tid til avdelingsleder/virksomhetsleder. Det kan dog være vanskelig å praktisere på en god måte da det kreves en viss smidighet og kollektiv forståelse blant de ansatte. Problemer kan oppstå når vaktene ikke blir rettferdig fordelt eller når man får utfordringer med å avvikle gode forhandlings- eller fordelingsmøter. (Ingstad 2016 s.200-205)

2.5 ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng. Det vil si at for å forstå begrepet organisasjonskultur, må en se flere sider av en organisasjon samtidig. En må forsøke å forstå hva organisasjonskultur er, hvordan organisasjonskultur oppstår og utvikles over tid og hvilke effekter kultur kan ha på måten organisasjoner fungerer på. (Jacobsen m fl 2013 s.129)

Organisasjonskultur har fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng.

Det legges vekt på at;

- a) At kultur er et sett av meninger som mennesker i et fellesskap har sammen
- b) At kultur omfatter et system av felles verdier, symboler og meninger i en gruppe
- c) At kultur er et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening til ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen.

Organisasjonsteoretikeren Edgar Schein har følgende definisjon på organisasjonskultur;

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor lærers bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» (Jacobsen m fl 2013 s.130)

«Organisasjonskultur består av verdier, gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress, for eksempel uttrykt gjennom uformelle regler for hva skal atferd som aksepteres i en organisasjon. Dette kan også være dypere etiske retningslinjer for hva som er god og riktig atferd i organisasjonen.» (Jacobsen m fl 2013 s. 23)

Definisjonen av organisasjonskultur har flere poeng som presiserer godt hva organisasjonskultur egentlig er.

Blant annet er disse grunnleggende antakelsene kjernen i enhver kultur. Hvordan vi oppfatter og forstår disse antakelsene danner grunnlaget for hvordan vi forstår verden for øvrig og hvordan ting henger sammen. Det er oppfatninger som ligger dypt i oss og som er et resultat av en livslang sosialiseringssprosess. De grunnleggende oppfatningene vi har fått og bearbeidet følges som regel av et sett normer og verdier. Verdier er noe vi synes er riktig og godt, noe vi vi styre våre handlinger imot. En norm er hva vi aksepterer som akseptabel atferd eller ikke. (Jacobsen 2012 s.72)

Kulturen blir først synlig og observerbar når den gir seg utslag i synlige elementer som handlinger (atferd), snakk eller fysiske objekter. Holdninger (tanker og meninger) er også en del av organisasjonskulturen. (Jacobsen 2012 s.73)

Organisasjonskultur har sterke effekter på atferden til medlemmene i organisasjoner. Det er 5 generelle organisasjonskultureffekter på atferd.

1.Tilhørighet og felleskap

Organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt felleskap og tilhørighet. Dette kan være med å redusere usikkerhet og utrygghet, man blir en del av en gruppe og folk tenker og handler likt. Kulturen vil også være en identitetsfaktor. De ansatte utvikler slike identiteter knyttet til organisasjonen man arbeider i og hvis man presenterer denne organisasjonen utad, vil man fremstå som en «ambassadør» for organisasjonen. Da utvikles også en sterk lojalitet til organisasjonen som igjen kan slå ut på mindre sykefravær og mer stabilitet i arbeidsforholdet.

2.Motivasjon

Opplevelse av sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur kan gi, kan også virke motiverende og også angstreduserende for den enkelte. Sosialisering gjennom felleskap med andre og med felleskapets mål og verdier vil igjen skape motivasjon for å yte. Det å jobbe mot et større mål har vist seg å ha en sterk motiverende effekt på den enkelte arbeidstaker.

3.Tillit

Jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte i ulike enheter. Desto mindre behov vil det være for å kontrollere og overvåke hverandre. Tillit til medarbeidere er en forventning om at medarbeideren vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen som vedkommende er medlem i. Tillit kan kostnadseffektivt erstatte administrativ styring og kontroll. Tillit gir grunnlag for å delegerer handlefrihet sånn at man fremmer fleksibilitet i organisasjonen.

Tillit er viktig for at et menneske skal kunne utføre en god jobb og kunne samarbeide med andre personer i organisasjonen. Det er to grunnleggende forutsetninger for å kunne basere et samarbeid på tillit. Det første er at det er utviklet en sterk fellesskapskultur og for det andre at ansatte har tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Tillit mellom personer og grupper av personer er ofte resultat av samhandling over tid.

4.Samarbeid og koordinering

Kultur skaper tilhørighet, opplevelse av fellesskap og tillit mellom dem som befinner seg innenfor samme kultur noe som igjen medvirker til at samarbeid mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer blir enklere. Medlemmene av samme kultur utvikler ofte et felles språk, en felles måte å kommunisere på, noe som igjen letter samarbeidet.

5.Styring

Kultur kan i likhet med struktur angi hva som er passende atferd når personer skal utføre bestemte oppgaver på vegne av organisasjonen. Kulturen gir oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner noe som kalles for premisskontroll.

Når grunnleggende antakelser, verdier og normer avgrenser oppmerksomhet omkring hva som oppfattes som relevant og viktig for arbeidsoppgavene, oppstår det en viss form for styring. Styring dreier seg også om å begrense og systematisere informasjonstilgangen- som igjen gir en formell struktur og en formell organisasjonskultur. (Jacobsen m fl 2013 s.127-129)

Disse 5 organisasjonskulturelementene er med på å forklare hvorfor organisasjoner med sterke kulturer kan være mer effektive enn de med svakere eller mer fragmenterte kulturer. I organisasjoner med sterke kulturer er samholdet sterkere, arbeidstokken er mer stabil, de ansatte er sterkere motivert, samarbeid går lettere og det ble brukt mindre ressurser på styring og overvåking. (Jacobsen m fl 2013 s.129)

2.6 ENDRINGSLEDELSE OG ENDRINGSSTRATEGI

Endringsledelse innebærer kompetanse til å lede og gjennomføre en endringsprosess.

«En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på minst to ulike tidspunkt.»

«Endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.» (Jacobsen 2012 s.23)

Det er 2 elementer en må ta hensyn til når en snakker endring og det ene er *tid* og det andre er *et objekt, et fenomen eller en tilstand*. Når en snakker om endring så er konteksten i endringen en vesentlig del. Konteksten sier noe om situasjonen eller sammenhengen endringen er tatt ut ifra og er nødvendig for å gi en realistisk fremstilling av endring. (Jacobsen 2012 s.27)

En endringsprosess kjennetegnes ved at den er planlagt, tidsavgrenset, rettet mot konkrete mål og ledelsesstyrt. Grunnstoffet i endring er læring og endring kan utfordre eget verdigrunnlag.

En planlagt endringsprosess har flere sentrale faser i seg.

Fase 1. Diagnose- hvor en kommer med en erkjennelse av behov for endring, opplevde problemer og/eller muligheter.

Fase 2. Løsning – hvor en kommer med en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand og en plan for å komme dit (tiltak)

Fase 3. Gjennomføring av planlagte tiltak- intervensjoner i organisasjonen

Fase 4. Evaluering av om tiltak virker som planlagt og stabilisering av den nye tilstanden.

Dette er en analytisk og rasjonell tilnærming til endring hvor endringen baserer seg på et oppfattet behov for endring, en analyse av hvilke problemer som skal løses, en strategi for iverksetting av endring og en vurdering av hvorvidt endringene faktisk løste problemene eller ikke. (Jacobsen 2012 s.38)

Drivkreftene i planlagt endring er av både ytre og indre karakter samt objektive og subjektive.

De ytre drivkreftene handler om muligheter og trusler som organisasjonen må tilpasse seg, mens de indre drivkreftene dreier seg om styrker og svakheter i organisasjonen som organisasjonen selv kan gjøre noe med. (Jacobsen 2012 s. 54)

De ytre drivkreftene som er vanskelig å gjøre noe med går på teknologiske endringer (nyvinninger innenfor produksjonsteknologi eller informasjons og kommunikasjonsteknologi), endringer i etterspørsel og marked, endringer i konkurranseforhold, politiske endringer (knyttet til liberalisering, endringer av lover eller politisk instabilitet), endringer i tilgang på kompetanse og arbeidskraft (utdanningsnivået endrer seg, flere kvinner kommer inn på arbeidsmarkedet) og kulturelle endringer (nye generasjoner har andre forventninger enn eldre generasjoner).

De indre drivkreftene som en kan gjøre noe med går på sammensetning av arbeidsstokken (knyttet til kompetanse, kjønn, alder eller etnisitet), konflikter og dårlig samarbeidsrelasjoner som tar mye av organisasjonens tid og ressurser, problemer med produksjon, knyttet til klager fra kunder og brukere og sykefravær og turnover, som tyder på at arbeidsforholdene ikke er som de bør være. (Jacobsen 2012 s.54-55)

For at planlagt endring skal finne sted, må en eller flere komme med et endringsinitiativ noe som forutsetter at for endring er identifisert og at det er besluttet å gjøre noe med det. En planlagt endring starter dermed alltid med en subjektiv oppfatning av endringsbehov og handlende aktører som initierer og driver gjennom endring. Disse handlende aktørene kalles gjerne endringsagenter.

2.6.1 ENDRINGSPROSESSEN

For å lykkes med en endringsprosess så er det viktig at en foretar riktig valg. Først må de identifisere og analysere de drivkrefter som har betydning for organisasjonen, så må det utarbeides løsninger eller planer for hvordan man møter de utfordringene og problemene drivkreftene presenterer og til slutt må en kunne gjennomføre faktiske endringer. (Jacobsen 2012 s.57)

Endringsprosessen forutsetter at noen setter i gang et sett med aktiviteter rettet mot å skape forandring i atferd, strukturer og kulturer. En endringsprosess utvikler seg over tid, dermed er det viktig at man har avklart flere spørsmål før en går i gang. Eksempelvis hvor lang tid en har på å gjennomføre endringen? Hvordan skal prosessen legges opp tidsmessig?

Hvilke aktiviteter skal en starte opp først? Hvilke konsekvenser for det ved oppstart av ulike tiltak osv.?

Endringsagentene har nødvendigvis ikke samme problemoppfatninger og løsningsforslag som alle andre i organisasjonen. Derfor blir det en utfordring for de som skal gjennomføre endringen å få med de andre i organisasjonen også. Hvis store grupper i organisasjonen opplever endringsforslaget som unyttig, dumt, truende eller slitsomt så vil man møte stor endringsmotstand. (Jacobsen 2012 s.117-118)

Motstand mot endring kan forstås fra ulike faser hvor intensiteten i motstanden kan økes fra fase til fase.

Fase 1 Apati/likegyldighet (Fravær av positive eller negative følelser og manglende interesse)

Fase 2 Passiv motstand (Negative oppfatninger og holdninger, negative og kritiske synspunkter på endringen)

Fase 3 Aktiv motstand (Sterke kritiske ytringer, stiller seg tvilende til poenget med videre deltakelse i prosessen)

Fase 4 Aggressiv motstand (Aktiv spredning av negative rykter og historier, nekting av iverksetting av endringstiltak, mer voldsomme streiker og aksjoner, direkte undergraving og skjult sabotasje, direkte ødeleggelse og «terrorisme») (Jacobsen 2012 s.130)

I forholdet mellom oppslutning og motstand kontra drivkrefter og motkrefter kan en sette opp en modell som ser slik ut:

Drivkrefter sterkere enn motkrefter – endring høyst sannsynlig	Engasjement – aktiv støtte til endring Aksept – godtakelse av endring
Nøytral sone – endring kan gjennomføres	Likegyldighet – verken for eller mot endring
Motkrefter sterkere enn drivkrefter – endring mindre sannsynlig	Passiv motstand Aktiv motstand

(Jacobsen 2012 s.132)

Endringsledelse dreie seg sånn sett i stor grad om to forhold:

1. Skape oppslutning om endring
2. Håndtere motstand mot endringen

Dermed blir det viktig å forstå hva som er årsaker til oppslutning og motstand. Hvordan påvirker endring enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forhold mellom mennesker i og utenfor organisasjonen.

Det er flere forhold som kan påvirke et menneske om det er positiv eller negativ til endring.

1.Faglig enighet/uenighet

Er det virkelig behov for endringen? Og er den endringen som gjennomføres den riktige løsningen på problemet? Har endringen den ønskede effekten eller ikke? Uenighet er en svært viktig kilde til motstand, og ofte er uenighet et skalkeskjul for andre og mer skjulte årsaker. Enighet om at endringen er viktig å gjennomføre og at selve løsningen som er valgt virker riktig er en av de aller viktigste årsakene til at endringsinitiativet møtes med oppslutning.

2.Frykt for det ukjente

Motstand mot endring er ofte basert på frykt for det ukjente, for det nye. Hva skjer med jobben min? Klarer jeg dette? Opplevelse av psykisk stress er noe de fleste opplever som en ubehagelig følelse man ønsker å unngå.

Endring vil ofte innebære at man må lære seg nye måter å arbeide på, sammen med nye mennesker og kanskje også nye oppgaver. Man kan frykte for å miste ansikt fordi man ikke takler den nye måten å jobbe på osv.

3. Tap/gevinst av personlig goder

Endringer vil ofte påvirke fordelingen av goder og onder i en organisasjon. Organisasjoner består av hierarkier og karrierestiger og endring i organisasjonen kan ofte endre på disse som eksempelvis at to avdelinger blir slått sammen og dermed mister en avdelingsleder miste jobben sin eller blir oppgradert/degradert.

I motsatt ende kan utsikter til goder skape oppslutning om endringen.

Den som leder endringsprosessen bør tenke seg om, om incentiver/belønning bør brukes bevisst i en endringsprosess for å skape oppslutning. Eksempler på slike incentiver er kortere vei til jobb, bedre lønn, bedre kontorfasiliteter osv.

4. Tap av identitet

Organisasjonsendringer er ofte knyttet til at mennesker må endre arbeidsoppgaver, samtidig som mange også må flytte kontorer eller begynne å arbeide andre steder. Det å beherske en oppgave godt er for mange en bekreftelse på at de kan noe og dermed en bekreftelse overfor seg selv og andre at de er verdifulle for organisasjonen. Man skaper seg en identitet knyttet til de oppgaver man utfører og det fysiske miljøet man befinner seg i på jobben. Organisatoriske endringer kan oppfattes som en trussel mot denne identiteten og man frykter å miste noe man har investert mye følelser i. En slik frykt for å tape ens identitet fører lett til at endringen møtes med motstand.

5. Ekstraarbeid

Endring i seg selv krever en ekstra innsats og derfor vil ofte endring medføre at man blir hardere presset i jobben i en periode. I en endringsprosess må man regne med dobbeltarbeid fordi man skal fase ut gamle arbeidsmetoder og fase inn nye arbeidsmetoder. Dette gir økt arbeidspress med mye overtidsarbeid noe mange vil stille seg negative til, når en må arbeide både med «det gamle» og «et nye» i en overgangsperiode. Investering i ny kunnskap, ny teknologi, nye oppgaver og nye arbeidsprosesser vil for mange kreve en form for etterutdanning. På den ene siden vil dette kreve en ekstra ressursinnsats for mange i form av kursing noe mange kan reagere negativt på.

Det blir enda mer problematisk hvis denne endringen ikke bare krever at man lærer noe nytt men også må avlære gamle måter å gjøre ting på.

6.Sosiale relasjoner

Tap av sosiale relasjoner kan være en viktig kilde til motstand. Mange kan miste mye av det de gjorde tidligere og dermed miste kontakten med mange tidligere kollegaer.

Endringer i organisasjoner vil ofte medføre at man omgrupperer mennesker, enheter splittes opp, mennesker flyttes eller at man slår opp enheter. Man for da nye kollegaer som en må bruke tid på å bli kjent med og slike oppbrudd vil mange kunne oppleves negativt og man reagerer med motstand.

På motsatt side så kan det for en person som opplever det sosiale miljøet som dårlig, være en fordel å skifte arbeidsfellesskap. Da blir endringen oppfattet som god fordi den for positive konsekvenser for seg selv.

7.Psykologiske kontrakter

Når noen har arbeidet lenge et sted utvikler en ofte det som kalles personlig avtaler mellom organisasjon og individ eller psykologiske kontrakter. En psykologisk kontrakt er en uformell og ikke skriftlig avtale mellom mennesker som arbeider sammen og som er avhengig av hverandre. Måten kontrakten utvikles på er gjennom en stadig interaksjon mellom mennesker. I denne interaksjonen lærer man hvordan man skal forholde seg til kollegaer og ledelse, hvilke oppgaver man forventes å utføre og hvilke man ikke skal blande seg inn i, og hvilke beslutninger man kan ta og hvilke man skal overlate til andre. Når man da for nye kollegaer må nye psykologiske kontrakter inngås.

8.Endrede maktforhold

Endring i en organisasjon fører til endring i maktforhold. Denne makten kan både være av formell og uformell karakter. Den formelle makten går ut på den makten og posisjonen man har i et autoritetshierarki, det vil si hvilken stilling man har og hvem som bestemmer over hvem. Den uformelle makten er ofte knyttet til at man kontrollerer kritiske arbeidsoppgaver, det vil si at man har ansvar for en oppgave som hvis den ikke blir utført, kan store deler av organisasjonen lammes. Uformell makt er også knyttet til hvor man sitter i en organisasjons informasjonsstrømmer. Enkelte personer får gjennom sin fagkunnskap eller kanskje sin fysiske plassering, tilgang på mer informasjon enn andre.

Endringer i det formelle hierarkiet, ved eksempelvis opprettelse av nye ledere eller nedlegging av et mellomledernivå, vil av mange oppfattes som en direkte trussel mot egen innflytelse.

Også endringer i fordeling av arbeidsoppgaver i fysiske plasseringer og i rettigheter til å delta i ulike beslutningsfora kan påvirke maktfordelingen i betydelig omfang.

Makt er viktig fordi den gir enkelte en mulighet til å skape seg et handlingsrom og forutsigbarhet ved å kunne kontrollere andre, og dermed en viss frihet. Situasjonen for mennesker uten mye makt vil ofte være preget av mer usikkerhet fordi man blir mer utsatt for hva andre gjør og hva andre mennesker mener man bør gjøre. Hvis en for mer makt øker oppslutningen mot endring og motsatt mister man makt så møter en motstand mot endring.

9.Symbolsk orden

Organisasjonsendring medfører ofte endringer i den symbolske ordenen. Dette er et system av symboler heller enn av makt og innflytelse. Dette innebærer at man har inntatt en holdning om at ting «ikke bare er det man ser» men det har også en dypere meningsinnhold.

Dette kan dreie seg om uniformer eller endrede symboler på en organisasjon som medfører at man mister identitet. Man forsøker gjerne også å opprettholde statusen ved å opprettholde det fysiske arealet man disponerer.

10.Aktører i omgivelsene.

Organisasjoner er som regel tungt forankret i et lokalmiljø/lokalsamfunn og endringer i en organisasjon kan medføre nedleggelse av noen konterer enkelte steder. Fysisk flytting eller nedleggelse av arbeidsplasser vil føre til at arbeidstakere må flytte, noe som kan føre med seg vanskeligheter for ektefeller og barn som må begynne på nye skoler osv. For det andre vil det få konsekvenser for lokalsamfunnet som mister arbeidsplasser og dermed mister skatteinntekter osv. og for det tredje kan enkelte organisasjoner også utgjøre et lokalsamfunns identitet. Alle disse forholdene kan føre til at organisasjoner som forsøker å flytte funksjoner og oppgaver fra en kommune til en annen innenfor samme helseregion blir møtt med sterke protester fra både innbyggere, berørte arbeidstakere og andre interesseorganisasjoner.

(Jacobsen 2012 s.133-141)

Endringsprosesser fortøner seg forskjellig alt etter hvilken endringsstrategi man velger.

«Organisasjonsendringer er et slags kaos. En mengde forhold endres på samme tid, omfanget av endringer i omgivelsene og den ofte forekommende motstanden fra ulike grupper skaper en mengde av sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelig å forutsi og nesten umulig å styre. (Jacobsen 2012 s.151)

Endringsprosesser kan styres og gjennomføres hvis man legger til rette for at to forhold er tilfredsstillende;

1. At man har valgt riktig endringsstrategi, det vil si at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre
2. At endringen ledes på riktig måte, det vil si at ledelsesformen som utøves passer til endringsprosessen og til konteksten

2.6.2. STRATEGI E (ØKONOMI) OG STRATEGI O (ORGANISASJON)

Vi har to hovedstrategier for endring. Strategi E (Økonomi) og strategi O (Organisasjon)

«Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eiere, Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk.»
(Jacobsen 2012 s.152)

«Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utviklet en kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer skrittvis, den er mindre planlagt og programmatisk.» (Jacobsen 2012 s.153)

Disse strategiene har ulike kjennetegn som gjør dem forskjellig fra hverandre. Forskjellene kan systematiseres slik;

1. Hva slags mål som ligger til grunn for endringen
2. Hva slags rolle den formelle ledelsen har
3. Hva som er innholdet i endringen
4. Hvordan endringen planlegges

5.Hvordan man skaper motivasjon for endring

6.Hvordan bruken av konsulenter i prosessen er (Jacobsen 2012 s.153)

Strategi E har en grunnleggende tanke om at en liten gruppe mennesker, som regel den formelle toppledelsen, har vurdert at det foreligger et behov for endring, de utarbeider løsninger for å møte de problemer eller utfordringer organisasjonen står i og når løsningene er utarbeidet blir disse så implementert i organisasjonen. Endringen er drevet frem av toppledelsen som en slags kommandørmodell/ «diktatorisk endring». Det er valgt en implementering der fokuset er satt på en liten gruppe sentrale beslutningstakere som sikrer at vedtakene blir satt ut i live. Målene for endring er synlige resultater som igjen kan måles objektivt. Kun ett mål gjelder og det er den langsiktige verdien som organisasjonen skaper. Klare mål og entydige resultater skjerper konsentrasjonen om å oppnå noe både for ledere og ansatte. Tilbakemelding av klare resultater som indikasjoner på hvordan endringen går kan også virke som en betydelig motivasjonsfaktor.

Strategi E har en ovenfra og ned strategi hvor det er toppledelsen som bestemmer alt. Det er toppledelsen som har oversikt over trusler og muligheter som befinner seg i omgivelsene og dermed vet om det er behov for endring. Toppledelsen vil ofte være den gruppen som har best totaloversikt over hva som foregår internt i organisasjonen og i kraft av sin posisjon mottar toppledelsen mye informasjon om hva som foregår i avdelinger og enheter og har dermed oversikt over sterke og svake sider. Toppledelsen har den formelle makten til å tvinge igjennom endringer hvis man møter motstand. Toppledelsen er også den eneste gruppen i organisasjonen som har myndighet til å inngå større kompromisser som følge av forhandlinger. Toppledelsen er «gallionsfigurer» for sin organisasjon og de har høy profil i mediene og de er svært synlige for ansatte i organisasjonen. Hva toppledere gjør vil bli tillagt stor symbolsk verdi og betydning, noe som gir den en stor mulighet til å påvirke gjennom symbolsk atferd.

«Det å vise hvilke endringer man ønsker, gjennom hva man sier, hvordan det sies, og hva man gjør, kan få store konsekvenser for hvordan ansatte oppfatter behovet for endring.» (Jacobsen 2012 s.158)

Endringsstrategien er en formell, rasjonell og lineær prosess som deles inn i ulike faser som logisk følger etter hverandre i tid. Tankegangen kan illustreres slik; Utforming av en visjon – utforming av sentrale mål – utforming av konkrete og målbare mål – utvikling av strategier og tiltak for å nå mål – iverksetting av tiltak – kontroll og evaluering – belønning.

Dette er en strategisk analyse hvor mål og tiltak må utvikles som følge a grundig analyse av organisasjonen, både eksternt (dens omgivelse) og internt. Dette foregår ved hjelp av PEST analysen (eksternt) og SWOT analysen (internt).

P = Politiske og juridiske forhold (analyse av eventuelle konkurranselovgivning, ulike reguleringer og skatteforhold)

E= Økonomiske forhold (analyser av konjunkturer, rentenivå og inflasjon)

S= Sosiokulturelle forhold (demografiske bevegelser, holdninger blant kunder og brukere, bosetting og utdanningsnivå)

T= Teknologiske forhold (ny teknologi, teknologiske innovasjoner osv.)

S= Styrker internt (finansielle forhold, menneskelige ressurser, teknologi og samarbeidsforhold internt.

W= Svakheter internt (manglende kompetanse, gammelt utstyr og gamle lokaler, uhensiktsmessig fysisk lokalisering og problemer med koordinering)

O= Muligheter eksternt (fremvoksende markeder, nye reguleringer som åpner nye muligheter og konkurrenter som har problemer)

T= Trusler eksternt (Knyttet til ny teknologi, nye konkurrenter, fremvekst av substitutter og nye reguleringer som truer organisasjonens virksomhet) (Jacobsen 2012 s.162-163)

Strategi E er også kjent med å bruke eksterne konsulenter hvor de inntar en ekspertrolle.

Dette ses på som en fordel da de kommer utenfra og har dermed et fritt syn på organisasjonen kontra de som har jobbet der allerede og kjenner til interne forhold. Konsulentene er og eksperter på organisasjon og ledelse noe som ofte mangler internt.

Strategi O har en rasjonell tilnærming til endringsprosessen i den forstand at man kan analysere problemer, sette seg mål og iverksette løsninger på problemene. I strategi O snakker man mer om utvikling som en kontinuerlig og interaktiv prosess hvor endringsprosessen hverken har en begynnelse eller slutt og den går over tid. Denne prosessen er en inkrementell/deltakende prosess som igjen kan kalles organisasjonsutvikling hvor endringer fører til endringer osv.

Dette kan illustreres slik;

Konkret erfaring – reflektert observasjon – aktiv eksperimentering – konkret erfaring.

I en situasjon som er preget av usikkerhet og tvetydighet blir det viktigere å eksperimentere og lage nye systemer som sikrer at man kan lære av sine eksperimenter.

Målet med strategi O er læringsevne, hvor organisasjoner betraktes som levende organismer i stadig utvikling. Et grunnleggende trekk både ved organisasjoner og omgivelser er at de er i stadig endring og et forsøk på å lage en enhetlig endring bare vil føre til at den løsningen man forsøker å iverksette er gammeldags når den blir gjennomført.

Målet med strategi O er å sette organisasjoner i stand til å foreta kontinuerlige endringer for å tilpasse seg endringer i omgivelsene.

En lærende organisasjon kan en kalle strategi O

«En organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. For en slik organisasjon er det ikke tilstrekkelig bare å overleve. Overlevelseslæring eller tilpasningslæring er viktig og nødvendig. Men for en lærende organisasjon må tilpasningslæring suppleres med en generativ læring som fremmer vår evne til å skape.» (Jacobsen 2012 s.167)

Strategi O fokuserer også på de resultatene en organisasjon oppnår i økonomisk forstand men det legges mer vekt på hvilke prosesser som skapes for å oppnå slike resultater, som usynlige menneskelige egenskaper og prosesser.

Organisasjonen må bestå av individer som har evnen til å lære og er lærevillig, samt av grupper der kunnskap spres både innad i gruppen og mellom grupper.

For å skape organisatorisk læring må en lage systemer for at grupper lærer av hverandre og hvor det skapes et klima som består av trygghet og tillit.

I strategi O er ledelsens rolle å skape engasjement blant de ansatte. Ingen endring kan skje uten at lederne har villige og engasjerte medspillere. Dermed blir den formelle ledelsens rolle fra bunnen av og oppover (ikke ovenfra og ned som i Strategi E).

Ledelsen må skape endringsvilje hos de ansatte, at de ansatte går inn for en endring med liv og lyst, at ansatte selv er med på å skape noe, som de igjen for et eierforhold til. Ledelsen må opptre støttende, deltakende og delegerende (ikke kommanderende og instruerende som i strategi E) (Jacobsen 2012 s.165-170)

Drivkreftene i strategi O blir de ansatte, det er de ansatte som vet hvor skoen trykker og det er de som oftest har den beste løsningen på utfordringene, da det er de som kjenner problemene på kroppen sin. Da vil flere syn på saken dukke opp når de ansatte blir involvert og er drivkreftene noe som igjen fører til en mer rasjonell beslutning i de endringer en velger å foreta. Dermed blir også motstanden mindre mot endring når de ansatte selv er med i beslutningsprosessen.

«Denne formen for ledelse krever at toppledelsen i stor grad gir fra seg en del makt, både når det gjelder analyse og iverksetting. Dette krever en lederstil som enkelte har kalt demokratisk, istedenfor en mer enerådende og autoritær lederstil. Delegering og deltakelse blir to sentrale ledelsesferdigheter.» (Jacobsen 2012 s.171)

Ledelsen delegerer myndighet, konsulterer andre i organisasjonen og fatter vedtak som en følge av prosesser preget av bred deltakelse fra de fleste nivåer i organisasjonen.

Fokuset flyttes fra de mer formelle elementene i organisasjonen (struktur-strategier-systemer) over til mennesker og menneskelige relasjoner og da er det viktig å gjøre følgende;

- Kompetanse i å samhandle og kommunisere med mennesker, interpersonlig kompetanse
- Menneskers verdier og følelser
- Forholdet mellom grupper og evner til å håndtere spenninger mellom grupper
- Evne til å samarbeide med mennesker, utvikling av teamarbeid
- Evne til å håndtere konflikter gjennom andre virkemidler enn å benytte seg av rent makt og myndighet. (Jacobsen 2012 s.172)

Transaksjonsanalysen hvor formålet er å utvikle kunnskap om og innsikt i hvordan man selv fremstår for andre og hvordan man kommuniserer, er et godt tiltak for at flere skal kunne samarbeide godt med hverandre.

På organisasjonsnivå har tiltakene vært rettet mot å endre på sentrale kulturelle elementer som rådende oppfatninger, normer og verdier, altså kulturen på en arbeidsplass.

Planleggingen av en endring ses på som en inkrementell prosess hvor en setter ut små tiltak i livet, evaluerer dem og så bestemmer seg for om dette skal fortsette eller ikke.

I strategi O tones bruke av konsulenter og eksterne spesialister betydelig ned, men konsulenter brukes også her men på en helt annen måte (enn i strategi E).

Her brukes konsulenter som en prosesskonsulten som bidrar med råd og tips men som aldri overtar et problem. I den sammenheng er også kravene til konsulentens fagkunnskaper (om datasystemer, strukturer, markeder og ledelsesformer) tonet ned siden konsulenten her skal bidra til at organisasjonen selv finner egne løsninger. (Jacobsen 2012 s.172-181)

Det å ta lederskap er å skape bevegelse, spesielt når en møter motstand. Når ledere tar lederskap beveger mennesker seg i forhold til seg selv og andre- fra noe og mot noe.

3.0 METODE

Metode er en pragmatisk tilnærming. Det er en måte å gå fram på for å samle inn empiri/data om virkeligheten. Metode er et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten.

(Jacobsen 2015 s.21)

Problemet er bare ifølge Jacobsen at det finnes en betydelig uenighet om hva virkelighet eller sannhet er. Dette viser seg i forbindelse med hvordan forskeren oppfatter hvordan virkeligheten ser ut. Hvordan forskeren oppfatter virkeligheten vil ha betydning for hva slags forskningsspørsmål som stilles og dermed hva slags metode som vurderer best. Forskerens formulering av forskningsspørsmål og valg av metode vil forme hva slags informasjon som samles inn, noe som vil bestemme hvordan forskeren oppfatter den.

(Jacobsen 2015 s.22)

For å forstå hvordan en forsker arbeider må en vite noe om ontologi, epistemologi og metode, hvor jeg her vil komme med en liten begrepsavklaring.

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Ontologiske spørsmål kan være; Er det handlende og kreative individer som driver økonomisk utvikling (Schumpeter) eller er den økonomiske utviklingen en prosess som i svært liten grad påvirkes (Marx)?

Handler et menneske rasjonelt, det vil si at det velger sine handlinger ut fra en vurdering av nytte og kostnad, eller er handlinger mer styrt av normer, følelser og omgivelser.

(Jacobsen 2015 s.22)

Epistemologi er læren om kunnskap og omhandler i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om denne verden. Utgangspunktet her er en erkjennelse av at det er et skille mellom virkeligheten slik den faktisk er (et objekt eller en tilstand som faktisk finnes), og virkeligheten slik den fremstår for og oppfattes av forskeren (et subjekt som tilegner seg kunnskap). (Jacobsen 2015 s 23)

Ting en må tenke kritisk på når en skal utforske en tilstand/ et tema er;

I hvor stor grad styrer våre «før-dommer» vår oppfatning av virkeligheten? Er det enkelte sider ved virkeligheten som vi systematisk overser, rett og slett fordi vi ikke klarer å se disse sidene? I hvor stor grad former språket vårt vår forståelse av virkeligheten?

Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten.

Det finnes 2 ulike metode tilnærminger, enten induktiv eller deduktiv tilnærming. Jeg har valgt å studere den induktive tilnærmingen,

«En induktiv tilnærming innebærer at man forsøker å gå fra empiri (virkelighet) til teori, det vil si at all teori bør være fundert i virkeligheten. Dette krever at forskeren samler inn data med så åpent sinn som overhodet mulig.» (Jacobsen 2015 s.23)

I forhold til om en velger en individualistisk eller holistisk tilnærming til forskningsprosessen så har jeg valgt en holistisk tilnærming.

«En holistisk tilnærming understreker at fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i. Ett og samme menneske kan opptre svært forskjellig i en organisasjon, i familien og på sydenferie.» (Jacobsen 2015 s.24)

I forhold til avstand eller nærhet, så sier det fenomenet litt om forskeren kjenner til bransjen som det forskes på eller ikke. I avstand så kjenner ikke forskeren til interne prosedyrer etc i organisasjonen, mens ved nærhet så kjenner forskeren bransjen innad. Idealet om avstand understreker at det bør være et skille mellom forskeren og det fenomenet som undersøkes, mens idealet om nærhet vektlegger behovet for å forstå det andre mener og tror, noe som krever at forskeren kan sette seg inn i den andres situasjon. (Jacobsen 2015 s. 25-26)

En fortolkningsbasert tilnærming er i stor grad en reaksjon på positivismen og det naturvitenskapelige idealet. Å studere et demokrati, et arbeidsmiljø eller andre læringsprosesser er noe annet enn å studere kjemiske forbindelser osv. Den sosiale virkeligheten er ikke stabil men endres kontinuerlig og menneskene er i kontinuerlig utvikling og formes av nye teorier og forskning. I fortolkningsbasert tilnærming så finnes ikke en objektiv sosial virkelighet emn heller flere ulike forståelser av virkeligheten. Forståelsen av virkeligheten kan bare kartlegges ved at forskeren setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle sosiale fenomener. (Jacobsen 2015 s.27-28)

3.1 KVALITATIV METODE

Jeg har min arbeidsplass i Mandal kommune, så jeg vil ta utgangspunkt i den prosessen som foregår i min egen kommune og på min egen arbeidsplass.

Jeg har tenkt å intervju de utvalgte lederne og hovedtillitsvalgte som representerer de ansatte på omsorgssenteret jeg arbeider ved om hva de tenker om heltidskultur.

Jeg tar dermed utgangspunkt i en spørreundersøkelse, hvor spørsmål om holdninger til heltidskultur og viljen til å jobbe for heltidskultur blir tatt opp. Jeg tenker å intervju lederne og hovedtillitsvalgte for dermed å få et mer personlig utsagn. Metoden vil være en kvalitativ metode med intervju av intervjuobjekter ansikt til ansikt.

3.2 PLANLEGGING OG GJENNOMFØRING

Jeg begynte planleggingsprosessen tidlig, helt siden jeg begynte å tenke på problemstillingen. Da jeg hadde bestemt meg for å undersøke fenomenet heltidskultur på Mandal Sykehjem så tok jeg tidlig kontakt med enhetsleder på sykehjemmet for å høre om de var interessert i å delta i min oppgave og med intervjurunde med ledere og hovedtillitsvalgte. Jeg fikk et uforbeholdent JA men hun måtte selvfølgelig høre med sine ledere og tillitsvalgte også. Etter en kort tid fikk jeg klarsignal om at alle var villige til å være med å delta på et forskningsintervju i regi av min masteroppgave.

3.2.1 FORBEREDELSE

Jeg har som forberedelse laget et spørreskjema/intervjuguide som jeg har sendt ut til alle respondentene. De fikk det utlevert i god tid før intervjuene skulle foregå. Jeg hadde forberedt meg godt og hadde med en opptaker som hjelp til å få med seg alt som har blitt sagt i intervjuene. Jeg hadde også med kaffe/drikke til respondentene da jeg tenkte at intervjuene kunne ta opptil en halv time for hver av dem. Jeg fikk låne kontoret til enhetsleder, der hvor intervjuene foregikk.

3.2.2 UTVALGET AV INTERVJUOBJEKTER

Jeg har valgt ut enhetsleder, avdelingsledere og hovedtillitsvalgte for henholdsvis sykepleierforbundet og fagforbundet.

Dette fordi min masteroppgave har et ledelsesperspektiv og siden det er ledere som har myndighet til å iverksette tiltak så tenkte jeg at det er dem jeg må høre med hva de tenker om fenomenet heltidskultur på Mandal Sykehjem.

Det hadde selvfølgelig også vært moro og intervjuet et utvalg av ansatte for det er jo de som vet hvor skoen trykker og det er de som kjenner på kroppen hvordan det er å inneha en deltidsstilling kontra en heltidsstilling. Men ansatte har generelt for lite kunnskaper om alle forholdene rundt heltid-deltid slik at derfor ble det ledere som ble mine respondenter

3.2.3 PILOTINTERVJU

Jeg har som nevnt valgt å intervju 6 ledere og 2 hovedtillitsvalgte og de fikk ved hjelp av min enhetsleder tildelt et klokkeslett hvor når tid de skulle møtes til intervju. De møtte presist alle sammen og de var godt forberedt til intervjuet.

3.2.4 GJENNOMFØRING OG BEARBEIDNING AV INTERVJUENE

Intervjuene ble gjennomført over 2 dager rett etter hverandre. I tiden etterpå brukte jeg lang tid på å transkribere alle intervjuene for å dokumentere hva som har blitt sagt. Noen snakket mer enn andre og noen snakket kortere enn andre slik at det varierte veldig hvor lang tid det tok å transkribere alle intervjuene. De er gjennomgått flere ganger for å sikre at jeg har fått med meg alt. Intervjuene ligger som vedlegg i oppgaven.

3.3 VURDERING AV KVALITET

Det er to krav som en må overveie både før og etter intervjuene. Det ene kravet er at forskningen må være gyldig og relevant (VALID) og det andre kravet er at forskningen må være pålitelig og troverdig (RELIABLE).

Når det gjelder gyldigheten og relevansen i dataene, vil det si at vi måler det vi ønsker å måle. I mitt tilfelle ønsker jeg å måle/vite hva begrepet heltidskultur betyr for den enkelte leder på arbeidsplassen min. Å bygge heltidskultur for pleiepersonalet som jobber turnus i helsesektoren er på alles lepper for tiden. Å forske på /spørre de som sitter med ansvaret for stillingsprosentene lokalt på arbeidsplassen bør være den beste måten å få frem harde fakta på. Nærmere kommer jeg ikke sannheten lokalt.

Når det gjelder påliteligheten og troverdigheten i dataene så vil jeg si at en ikke kommer nærmere troverdigheten i dataene enn når en spør/intervjuer lederne på sykehjemmet ansikt til ansikt. Når en måler påliteligheten i dataene må en gjøre det på en troverdig og nøyaktig måte. Det stilles ofte krav om åpenhet til originaldata.

3.4 ETISKE OVERVEIELSER

Den norske sosialantropologen Cato Wadel har skrevet en bok om «feltarbeid i egen kultur» som beskriver både fordeler og ulemper ved å intervju «kollegaer» i egen organisasjon. Fordelen er at man har førstehåndskjennskap til det man skal studere og det er lettere å få tilgang på informasjon ved at man kjenner personene og vet hvor man skal gå og henvende seg og forskeren vil nok møte større åpenhet i intervjuene når han/hun selv er en del av miljøet enn en som er utenforstående. Andre fordelere er at man kjenner historikken til organisasjonen en forsker på. Man for også en mer åpenhet og nærhet til intervjuobjektet og intervjuet går på intervjuobjektets premisser og ikke på forskerens premisser. Man for også en høyere relevans i intervjuene når en intervjuer ansikt til ansikt for da kommer sannheten frem. (Jacobsen 2015 2015 s. 129-131)

Ulempene ved å forske i egen organisasjon er at det kan være vanskelig å holde en kritisk avstand til det man skal utforske. En kan ha utviklet såkalte «blinde flekker» og forutinntatte holdninger. Det kan også være fare for å utvikle partiske holdninger og man kan stå i fare for å unngå det mest kritiske å legge sensur på det siden en selv skal tilbake til organisasjonen på et tidspunkt. (Jacobsen 2015 s.56-57)

Andre ulemper ved å forske i egen organisasjon er at det er tidkrevende og man kan få generaliseringsproblemer som kan svekke den eksterne gyldigheten. Dataene er mange og det kan fort bli komplekst å skal forhold seg til mange ulike dataopplysninger fra 8 ulike respondenter. (Jacobsen 2015 s. 131-132)

4.0 PRESENTASJON AV FUNN

4.1 FUNN I FORHOLD TIL BEGREPET HELTIDSKULTUR

Alle informantene svarer at de tenker på at flest mulig jobber i store stillinger som er definert som stillinger over 75% men 3 av informantene hadde også litt mer utvidet begrepsforståelse.

Informant nr. 3 mener også begrepet heltidskultur dreier seg om alt, hvordan man tenker, hvordan ting blir lagt opp alt fra ytterst til bortest og fra øverst til nederst og hvordan alle i alle nivåer tenker om heltid. Hvordan man jobber med forståelsen av heltid -da tenkes det heltidskultur.

Informant nr. 6 mener og at heltidskultur har noe med kvinnedominerte yrker å gjøre for i mannsdominerte yrker så er der ingen som jobber mindre enn 100%

Informant nr. 8 mener og at heltidskultur innebærer at man kan jobbe den stillingsbrøken som de mener er stor for den enkelte i forhold til hvor de er henne i livet.

4.2 FUNN I FORHOLD TIL HVA SOM MÅ TIL FOR Å FÅ TIL EN HELTIDSKULTUR PÅ MANDAL SYKEHJEM

Informant nr.1 sier at man har ansatt en prosjektleder som skal se på hva som til for å få til en heltidskultur. 3 delt turnus istedenfor 2 delt turnus og holdningsendringer hos de ansatte.

Informant nr. 2 sier at det er et økonomisk spørsmål om bevilgning, høyere grunnbemanning, legge om til årsturnus, mer helgejobbing, langvakter osv. Økt bruk av fraværserstatter blir også nevnt.

Informant nr. 3 sier at en må jobbe med kulturen, økt grunnbemanning og turnusendring samt en forståelse for hva som er det beste for pasientene.

Man må jobbe med tankegangen for hvorfor vi jobber heltid og det er for kvaliteten på tjenestene til pasientene blir bedre når mange jobber heltid.

Informant nr. 4 sier at det både handler om kulturen men også om systemet. Det er en systemfeil også for hvis man egentlig ønsker å jobbe fullt men får tilbud om 50%, hva så? Så bør de øke grunnbemanningen med såkalte fraværserstatte.

Informant nr. 5 sier at man må få folk til å forstå hva det har å si for arbeidsplassen og hva det vi si for deres egen fremtid med tanke på pensjon. Man må informere den enkelte ansatte om konsekvensene av deres valg når de velger å jobbe deltid. Hva vil det gjøre med arbeidsplassen, arbeidsmiljøet, kollegaene når en jobber heltid kontra deltid. Da ville flere fått øynene opp for å jobbe heltid.

Informant nr. 6 sier at man må gjøre noe med kulturen og man må opplyse om konsekvensene ved å jobbe deltid som eksempelvis pensjonsoppsparing samt holdningsendringer.

Informant nr. 7 sier at det handler om jobbkultur i forhold til Sørlandet og kvinner samt holdninger til å jobbe heltid men det har også noe med hvilken situasjon du er i, i forhold til livssituasjonen. Man må fortelle om godene som finnes ved å jobbe heltid. Terskelen for å gå på jobb er høyere hvis en jobber deltid og ikke er helt i form en dag kontra om man jobber heltid, da stiller du på jobb hvis du er litt småsyk likevel. Du prøver i hvert fall å gå på jobb.

Informant nr. 8 sier at en må gjøre endringer i turnus, samt satse på fraværserstatte slik at man blir kvitt de små helgestillingene samt jobbe opp mot politikerne slik at de forstår hva dette dreier seg om.

4.3 FUNN I FORHOLD TIL FORDELER OG ULEMPER MED Å FÅ TIL EN HELTIDSKULTUR PÅ MANDAL SYKEHJEM

Informant nr.1 sier at det bare er fordeler og ikke så mange ulemper. Av fordeler så nevnes kontinuitet i jobben, bedre arbeidsmiljø som igjen gir trygghet i jobben. Av ulemper så

nevnes kun det med sykevikarer når noen er syke. hvis alle jobber 100% eller tilnærmet 100% så er der lite vikarer å ta av men da må en bygge opp en liten vikarpool.

Informant nr. 2 sier at ulempen er at det blir lite vikarer som kan jobbe ekstravakter ved sykdom når mange jobber store stillinger eller fulle stillinger. Det er og en myte at folk ikke får jobbe ekstravakter, for de som jobber deltid nå er nødvendigvis ikke interessert i å jobbe mer hvis ikke det er til dem sin fordel. Det er ofte de i store stillinger som tilbyr å jobbe ekstra i krisesituasjoner. Fordelene er at arbeidsgiver for færre folk å forholde seg til, det blir mer kontinuitet, brukerne blir tryggere når de har færre å forholde seg til, de ansatte blir bedre til å observere når de er på jobb hver dag kontra 2 dager i uken, de ansatte blir tryggere i jobben sin, de ansatte for høyere lønn, høyere pensjon, arbeidsgiver sparer penger på mindre arbeidsgiveravgift, samt langvakter i helgene.

Informant nr. 3 sier at en av fordelene er at sykefraværet går ned ved økt grunnbemanning. De ansatte for høyere lønn og høyere kompetanse ved å være mer på jobb, brukerne for bedre tjenester, bedre kontinuitet for både brukere og ansatte, brukerne for færre å forholde seg til, ansatte for mer ansvar på jobb jo større stillinger de har, og man er mer tilstede på jobb ved høyere stillingsbrøker. Man unngår sykefravær grunnet jobben ved at flere er på jobb samtidig. Ulempen er økt antall helgetimer for ansatte hvis en må jobbe langvakter i helgene. En annen ulempe er å finne balansegangen bant ansatte som vil jobbe mer. Man må og tenke på dem som ikke kan jobbe 100% på helsen, flere er nemlig ufrivillig ufør i 50%, at de også er viktig i et arbeidsmiljø selv om de ikke kan jobbe i store eller fulle stillinger. Ulempen for arbeidsgiver er at det er en stor risiko å ta ved å ansette mange i store stillinger, det kan koste mer enn det smaker. Ulempen er også at man har færre å spørre ved sykdom når mange jobber i store eller fulle stillinger og når ansatte i fulle stillinger må jobbe ekstra så blir det overtidsbetaling fra første time.

Informant nr. 4 sier at fordelene er mye for deg selv, du kan få lån i banken, det er en fordel for brukerne ved at de har få personer å forholde seg til. Ting går mer av seg selv når en jobber i full stilling, sommeravvikling og høytidsavvikling er ikke så sårbart når mange jobber i fulle stillinger. Jeg kan ikke se de store ulempene.

Informant nr. 5 sier at fordelene er at det blir mye mer kontinuitet i arbeidet for pasientene sin del, at de for kjente ansikter å forholde seg til og da blir de tryggere og roligere.

De ansatte for høyere lønn, bedre fritid, arbeidsgiver for færre folk å forholde seg til. En annen fordel er bedre kontinuitet en har bedre kontroll på arbeidet sitt og ved høyere grunnbemanning så har en også en høyere buffer ved korttidssykefravær. Ulempen er disse helgene, men hvis man får til langvakter i helg så vil det hjelpe på helgebemanningen.

Informant nr. 6 sier at hun ser mange fordeler ikke minst for pasientene sin del. De for ansatte som kjenner dem. Ansatte blir tryggere i jobben sin. Fra et lederperspektiv så er ansatte i store stiller en medspiller for meg d de tar mye mer ansvar på jobben sin kontra de som er deltidsansatte. De deltidsansatte føler ikke samme tilhørighet som de som har fulle stillinger. Jeg som leder for også færre å forholde seg til.

Informant nr. 7 sier at fordelen for brukerne er at de for færre å forholde seg til og at det blir lettere å samkjøre ansatte når de også kjenner hverandre bedre. Hvis en får en god turnus med en god helgebemanning så blir det veldig bra. De ansatte for også en bedre oppfølging ved at jeg som leder har færre å forholde meg til. Ulempen er å få helgene til å gå i hop.

Informant nr. 8 sier at fordelen med heltidskultur er at folk får lov til å jobbe det de ønsker, man får mer kontinuitet, du får mer kvalitet, brukerne for færre å forholde seg til, de får bedre og tryggere tjenester og at ansatte har bedre oversikt over de små detaljene hos brukerne når de jobber i store eller fulle stillinger. Jeg som leder for færre folk å forholde seg til og det vil gjøre min jobb lettere og enklere. Ulempene er at mange ikke orker å jobbe i fulle stillinger, for så går det litt tid og så er de 50% sykemeldte. Samtidig er også helgene bøygen. Man må gjøre noe med den sørlandske kulturen også for der er der en del holdninger som burde fornyes.

4.4. FUNN I FORHOLD TIL HVA DE PERSONLIG KAN BIDRA MED I FORHOLD TIL HELTIDSKULTUR

Informant nr. 1 sier at man kan snakke positivt om heltidskultur og være med på pilotprosjekter.

Informant nr. 2 sier at det er viktig at man snakker positivt om heltidskultur på personalmøter, 'i lunsjpausen, i kaffepausen, i medarbeidersamtaler. Viktig er det også å prøve å sette i gang prosjekter med eksempelvis langvakter og årsturnus.

Informant nr. 3 sier at hun som tillitsvalgt er med i prosessene omkring heltidskultur, så man må prøve å påvirke de ansatte mest mulig. Snakke og råder folk, samt fremsnakke heltidskultur.

Informant nr. 4 sier at det er viktig å informere de ansatte om konsekvensene av å ikke jobbe i store eller fulle stillinger samt at velger man å jobbe deltid selv, så har man også valgt deltid for en av dine kollegaer.

Informant nr. 5 sier at det er viktig å oppfordre folk til å jobbe større stillinger hvis de har muligheter for det og snakke om alle fordeler som finnes ved å jobbe heltid. Det er viktig å fremsnakke heltid og snakke om konsekvensene av å jobbe deltid som lavere pensjon, og at velger man deltid selv så velger man deltid for en kollega.

Informant nr. 6 sier at det er viktig å fremsnakke heltid og alle de positive gode man får ved å jobbe store stillinger eller heltid, som bedre arbeidsmiljø, flere venner/kollegaer som du og tar med deg inn i privatlivet.

Informant nr. 7 sier at ved å vise at jeg selv kan jobbe 100% om jeg også har barn osv, så kan vel andre også jobbe fullt selv om har andre forpliktelser. Viktig er det også å fremsnakke alle fordelene og godene som er ved å jobbe fullt. Selvfølgelig så må en ikke glemme de som av helsemessige grunner ikke kan jobbe fullt eller de som ikke vil jobbe fullt. Man må respektere det også.

Informant nr. 8 sier at det er viktig å være en god tilrettelegger for heltid og en god tilrettelegger for å innfri personalets ønsker om fri etc. da for de medgjørlige ansatte som stiller opp for deg som leder. Det er noe med å gi og ta. Så er det viktig å fremsnakke heltid og fremsnakke yrket. Det er lettere å få heltid som sykepleier kontra hjelpepleier.

4.5 FUNN I FORHOLD TIL HVORFOR SÅ MANGE ANSATTE JOBBER DELTID PÅ MANDAL SYKEHJEM

Informant nr.1 sier at helgene er utfordringen slik det er i dag men nå har vi et prosjekt på gang med langvakter i helg. Og så har det med kulturen her på Sørlandet å gjøre. Kvinner og sørlandskultur henger sammen hva angår deltid.

Informant nr. 2 sier at de fleste vil jobb mer men det er ikke høyere stillingsprosent å oppdrive så det er en systemfeil også som bidrar til at det er deltid som tilbys. Mange blir sosialisert inn i deltid fordi vi har ikke høyere stillinger å tilby. Dog ligger det også i kulturen her på Sørlandet at man skal være hjemme med barna når de er små. Jeg har og inntrykk at det er de unge uten barn som vil jobbe fullt mens de unge med barn vil jobbe redusert.

Informant nr.3 sier at det ligger i Sørlandskulturen å jobbe deltid, da det er høyere andel som jobber deltid her kontra resten av landet. Det er også billigere å bo her kontra Østlandet eksempelvis så da er det billigere å drifte et lån i banken. Systemet bidrar også til at mange jobber deltid her, for det er deltid som tilbys, selv om mange vil jobbe fulltid.

Informant nr.4 sier at mange velger å jobbe deltid fordi det er så tungt å jobbe her, men man lever også i en egoistisk verden hvor fritid og ferie betyr mer en det å jobbe. Mange vil gjerne jobbe fullt om vinteren men når sommeren kommer da er deltid veldig fint. Dette har med holdninger å gjøre, sammen med Sørlandskulturen og bibelbeltet. Det er også en systemfeil som gjør at det er mye deltid, for det er deltid som tilbys mest.

Informant nr. 5 sier at det har mye med barn og familie å gjøre og at mange vil ha lengre friperioder i strekk. Det har noe med kulturen å gjøre og egoet. Mange ser ikke konsekvensene for brukerne, og arbeidsgivere ved å jobbe deltid kontra heltid. Også er det en systemfeil, for mange vil også jobbe 1005 men når det kun lyses ut 50% stilling, hva da?

Informant nr. 6 sier at for noen er dette helt selvvalgt da de vil bruke tida på barnebarn og diverse andre ting, men dette gjelder de over 50 år, de unge vil gjerne jobbe mer, men tilbys kun små stillinger, så det ligger mye feil i systemet også.

Det er hjelpepleierne om sliter mest med å få store stillinger, sykepleierne kan kreve det de vil og nesten få det for det er sykepleiere det er manko av.

Informant nr. 7 sier at det handler om kultur. Man blir sosialisert inn i de små helgestillingene siden det ikke tilbys høyere stillingsprosenter, så systemet har også bidratt til at det er mye deltid i sektoren. Men det er også selvvalgt hos noen å jobbe deltid.

Informant nr. 8 sier at det har noe med kulturen her i kommunen. Man har spart inn mye penger på deltid, korte vakter osv. Man kan jo ikke få en heltidsstilling hvis en bare skal gå 6 timers vakter. Selv om du jobber 6 dager i uken så får man ikke heltid, så systemet må også endre seg veldig for at heltid skal bli en realitet. Og så er det et kvinnedominert yrke og det er i offentlig sektor. I det private markedet så er det sjeldent deltidsstillinger. Vi bor også i en landsdel hvor det ikke er kultur for at kvinnene skal fremheve og fremsnakke seg selv, for gjør du det så blir det sett ned på av andre kvinner. Kvinnene skal liksom underordne seg mannen og hans karriere, sånn er det i hvert fall med den eldste generasjonen som står i jobb nå, det er vel i endring i den yngre generasjonen. Det handler også om arv og miljø, hva en er ant med hjemmefra. Jobbet din egen mor deltid, så havner man nesten selv som deltidsansatt og motsatt hvis din mor jobbet fullt så jobber du selv også fullt.

4.6 FUNN I FORHOLD TIL BEGRENSNINGER MAN HAR I SIN JOBB I FORHOLD TIL HELTIDSKULTUR

Informant nr. 1 sier at hun ikke bare kan gå i gang med å sette i verk ny turnus med langvakter osv. før det er tatt opp med tillitsvalgte og drøftet i plenum med andre ledere. En slik prosess er tidkrevende. Vi har jo og hatt inne noen fra PVC som har sett på det økonomiske og som har kommet med noen turnusforslag.

Informant nr. 2 sier også at ting må tas opp og drøftes med de tillitsvalgte når det gjelder slike store prosjekter, men små ting internt har jeg myndighet til å iverksette selv.

Informant nr. 3 sier at nå så lenge hun jobber mye natt så ligger begrensningene i at det ikke er forenlig å jobbe 100% på natt, men det går med 100% stilling hvis en forener 60% natt og 40% på dagtid.

Informant nr. 4 sier at som hovedtillitsvalgt så har hun myndighet til å komme med forslag overfor ansettelsesutvalget om å lyse ut stilling som 100% istedenfor som den kanskje var tiltenkt som. Man har også myndighet til å nekte å godkjenne turnuser med korte vakter da korte vakter aldri kan gi en full stilling.

Informant nr. 5 sier at det hun ikke bare kan sette i verk tiltak selv uten å ha drøftet det med tillitsvalgte og enhetsleder men at hun kan fremsnakke heltid med sine ansatte.

Informant nr. 6 sier også at hun ikke har myndighet til å iverksette så store prosjekter selv og at det må drøftes med tillitsvalgte og enhetsleder, men jeg kan jo sende mine forslag over til enhetsleder som så igjen tar dette opp på et felles ledermøte. Jeg har jo lagt ned en gruppe hos meg og da tror flere av de som nå jobber deltid at de automatisk vil få tilbud om den forhøyede stillingen men det er jo ikke slik det foregår. Og det er litt surt for den ansatte som tror at det går automatikk i det.

Informant nr. 7 sier at personlig har jeg ikke det men som leder så har man noen økonomiske rammer å forholde seg til og det er jo det som er styrende hele tiden. Det er jo politikerne som bevilger penger, men nå har vi tenkt å prøve ut langvakter på enkelte avdelinger så for vi se hva vi for ut av det.

Informant nr. 8 sier at nå jobber jeg jo fullt, så er jeg alenemor til 2 barn så da har jeg store begrensninger der. Økonomien setter også sine begrensninger, da jeg gjerne ville ha utlyst flere 100% stillinger men når man ikke får gehør hos politikerne så for jeg ikke gjort så mye. Tillitsvalgte kan også være en begrensning i forhold til turnus, og da tenker jeg spesielt på høytidsturnuser og røde dager. Det hvor mange vil jobbe flere røde dager i strekk for heller og samle opp flere fridager i strekk, mens tillitsvalgte er standhaftige på at man skal jobbe annenhver rød dag hele tiden.

4.7 FUNN I FORHOLD TIL OM DE TROR AT ANSATTE ER VILLIGE TIL Å TENKE ALTERNATIV ARBEIDSTURNUS FOR AT FLERE SKAL FÅR HELTID

Informant nr. 1 sier at det er litt delt, da noen av de som jobber 2 delt turnus ikke kunne tenke seg å jobbe natt, men andre er kjempepositive. I forhold til langvakter så er mange skeptiske for de fler at det skjer så mye i løpet av en dag g hvis en skal jobbe 4 timer lengre så tror de at det blir for tungt. Hvis alle skal jobbe langvakter så må en legge om rutinene i forhold til stell, dusj og måltider. Det må igjen snakkes om det slik at folk ser verdien og fordelene både for seg selv og for brukerne ved å jobbe fulltid.

Informant nr. 2 sier at hun tror det, men nå jobbes det politisk med det så man vet jo enda ikke helt hva det innebærer. Mange er dog veldig nysgjerrige på alt dette med langvakter og årsturnus med lengre vakter og lengre friperioder. Mange tenker også på at de dermed ikke for sett ungene på feler dager hvis de skal jobbe 3 langvakter i strekk. Da er det jo viktig å prøve å tilpasse turnus så langt det lar seg gjøre. Mange tenker også sånn at dagene blir lagt opp annerledes med langvakter og har lyst til å prøve det ut. Det tar tid å «snu» folk, få de til å tenke annerledes og alternativt, Man må ofte gjøre noe drastisk for at folk vil gå med på det. Det er viktig å bruke tiden til hjelp, og snakke om det i alle mulige sammenhenger slik at det kan synke inn hos folk.

Informant nr. 3 sier at det tror hun at de er men der kommer kultur inn igjen. Det må jobbes veldig mye med akkurat dette sånn at folk forstå hva det innebærer og hva det går ut på. Det holder ikke bare å ta det opp på diverse møter og i lunsjpausen, for d går det inn det ene øret og ut igjen i det andre øret. De ansatte må få grundig undervisning om det, obligatorisk undervisning, og de må vite at ting skal evalueres slik at det kun er en prøveperiode i første omgang.

Informant nr. 4 sier at det tror hun absolutt, men det kommer jo an på hvor i livet man befinner seg, i forhold til hvor fleksibel man er. Jeg tror også at hvis man hadde hatt et høyere tillegg i helgene så hadde ikke det vært noe helgeproblematikk, for da hadde også noen vært villig til å jobbe oftere helg hvis det er økonomisk lønnsomt også er det viktig at det skal være frivillig å jobbe mer helg, det må ikke være påtvunget.

Informant nr. 5 sier at hun tror mange av de ansatte er villig til å prøve ut nye turnusordninger men at det er viktig at du har fått god informasjon i forkant og at det er et prosjekt som skal evalueres underveis før det eventuelt blir en fast ordning.

Informant nr. 6 sier at hun personlig er veldig for langvakter, men jeg føler at mange fortsatt er av den «gamle skolen» hvor alle måtte dusje og være ferdig med sånne ting helt fra morgenen av. Vi er jo veldig forskjellige alle sammen og mange (selv de eldre) liker å duse litt på morgenen og dermed liker de og å spise frokost litt senere, de synes det er helt topp å dusje om ettermiddagen og kvelden. Vi må jobbe med å «snu» enkelte ansatte i forhold til å tenke alternativ døgnrutine/dagsrutine og fortelle de t hvis de er villige til å jobbe langvakter så for de også lengre friperioder etterpå, at det blir en gulrot. Samtidig som langvakter i helg, gir færre jobbehelger i løpet av ett år, men samtidig er det og viktig at man ikke påtvinger folk noe, men at de som er villig og har lyst til å prøve dette ut, skal gjøre det. Det må brukes tid på å sette folk inn i hva dette betyr, så tror jeg på sikt at dette er noe de ansatte vil være med på.

Informant nr.7 sier at hun tror at de ansatte er villig og interessert i å få dette til å gå, men man må bruke tid på å snakke, informere og forklare hva dette går ut på. Mange sier «at helga er jo ødelagt likevel» så hvorfor ikke jobbe noen flere timer når man først er på jobb. Så hvis en bruker god tid i forberedelsen så tror jeg at vi for mange med oss.

Informant nr. 8 sier at hun tror ansatte er villig til å prøve ut nye turnus, spesielt langvakter i helg er mange som vil prøve for de har jo fått vite at de dermed og får lengre friperioder i etterkant av en langvakthelg.

4.8 FUNN I FORHOLD TIL OM DET ER ANDRE FORHOLD RUNDT DELTID SOM VI IKKE HAR INNE PÅ OM I LØPET AV SAMTALEN

Informant nr. 1 sier at hun ikke kommer på noe akkurat nå. Vi har vel vært innom det meste i forhold til ansatte, arbeidsgiver og økonomi.

Informant nr. 2 sier at jeg føler vi har vært innom det meste. Vi har snakket om kultur, oppvekst, økonomi og turnusordninger.

Informant nr. 3 sier at vi må tenke på alle sammen uavhengig om det er frivillig deltid, ufrivillig deltid, ufrivillig uføre eller fulltidsarbeidende. Vi må ha et inkluderende arbeidsliv hvor man ikke trækker på noen i utfra det man sier og utaler seg. Det er viktig å ha flere tanker i hodet samtidig og det er ikke alltid like lett for alle.

Informant nr. 4 sier at vi har vel vørt innom det meste, men vi må ikke glemme de som faktisk ikke kan jobb 100% på grunn av helsen etc. De må ikke føle seg som en problemansatt. De må ivaretas for det er fort å glemme/overse det.

Informant nr.5 sier jeg kommer ikke på noe mer, vi har vel snakket om det meste.

Informant nr. 6 sier at i har vel vært innom det meste som økonomi, holdninger og kultur.

Informant nr. 7 sier hun ikke vet hva det skulle være. Ikke annet enn at det skrives en del om deltidsproblematikken i media slik at det er med på å skuffe oss ett hakk videre i prosessen.

Informant nr. 8 sier at vi har vel vært innom det meste. Jeg tenker kultur, holdninger, økonomi, turnus. Det eneste må være angående økonomi at det blir øremerket penger til dette over budsjettet slik at det ikke renner ut i sanden.

5.0 DISKUSJON OG DRØFTELSE AV FUNN

Jeg vil i dette kapittelet drøfte funn ut ifra det som har kommet frem i mine kvalitative intervjuer.

5.1 DRØFTELSE AV FUNN I FORHOLD TIL HOLDNINGSENDERINGER OG KULTURENDRINGER

Flere av informantene nevnte at en måtte gjøre noe med kulturen, sørlandskulturen, organisasjonskultur og holdningene til det å jobbe fulltid.

Det å jobbe med **holdningsendringer og kulturendringer** krever veldig mye av den enkelte leder og den enkelte ansatte. Holdninger, tanker og verdier er noe som er i stadig endring og utvikling. Vi endrer oss hele tiden etter hvilke kunnskaper og erfaringer vi tilegner oss. Mange handler på gamle vaner og «slik har det alltid vært hos oss», derfor er det viktig at hvis vi skal få ansatte til å endre på seg/tenke annerledes så må de ansvarlige lederne og hovedtillitsvalgte i enhver kommune bruke mye tid og ressurser på å spre sin kunnskap videre til sine ansatte/ sine medlemmer.

Vi må gå bort i fra gamle tradisjoner og begynne å tenke nytt i en ny hverdag og i en ny verden. Hverdagen i dag i år 2018 er veldig annerledes enn bare for noen 10 år tilbake i tid. Skal man rekruttere nyutdannede sykepleiere er det viktig å kunne tilby hele stillinger. I dag har man så å si full barnehagedekning, barnehager som har utvidede og lengre åpningstider, en godt utbygd skolefritidsordning etc. som er til stor hjelp i forhold til foreldre som jobber fulltid /som ønsker å jobbe fulltid. Arbeidsgivere må tenke litt utenfor den tradisjonelle «A-4» tenkningen og arbeidsgiverne må tørre å legge arbeidsforholdene til rette for de som trenger det i forhold til turnus.

I en artikkel som er publisert i tidsskriftet «sykepleien» i 2017 står det at på tross av stor sykepleiermangel så er kun 44% ut av 1696 utlyste sykepleierstillinger på nav.no utlyst som 100% stillinger, og dette var i perioden 1.februar-31.mai i Østfold fylke.

(Mye deltid tross sykepleiermangel - NSF 29.06.2017)

Hva gjør dette med sykepleieryrket? Slik jeg ser det er det ikke akkurat dette med å heve statusen for sykepleierne, eller til å få flere unge til å velge sykepleie som fremtidig yrke.

Her ser en igjen hvilken systemfeil som finnes i kommunen når det er deltid som tilbys, og ikke heltid som er målet. Som mange av mine informanter sa, så blir sykepleierne her sosialisert inn i en deltidskultur da det nesten ikke finnes heltidstilliger.

Allerede i 2014 publiserte Fylkeskommunen i Vest Agder at heltidskultur har høy prioritet. Hele 18 av 22 kommuner som hadde svart på en kartleggingsundersøkelse angående likestillingsarbeid var i gang med å jobbe aktivt med å redusere uønsket deltid og jobber for å innføre heltidskultur innenfor de tradisjonelle kvinneyrkene.

(«Heltidskultur er høyt prioritert i Agderkommunene/Vest Agder Fylkeskommune» 2014)

Siden den første erklæringen ble inngått i 2013, har heltidskultur vært satt på dagsordenen i kommunesektoren på ulike måter. Mange kommuner jobber aktivt og har kommet et stykke på vei mot en heltidskultur. Likevel har det ikke vært godt nok for å nå målet om en kommunesektor basert på hele stillinger slik Hovedtariffavtalen legger til grunn.

(«Det store heltidsvalget 2015»)

Jeg bemerker dog en stor endring lokalt på Sørlandet i forhold til heltidskultur og heltidsstillinger. Når jeg leser stillingsannonser i regionsavisen Fædrelandsvennen og andre lokalaviser så lyses det nesten kun ut 100% stillinger samt noen 75 % og 80% stillinger. De sistnevnte stillingsbrøkene er dog likevel definert som stillinger som inngår i en heltidskultur.

5.2 DRØFTELSE AV FUNN I FORHOLD TIL HELTID- OG DELTIDSTILLINGER

Alle mine informanter snakket om heltid-deltid problematikken, at det er deltid som tilbys nyutdannede og nyansatte. Om ikke det er mye deltid fra før av, så bidrar systemet til at det blir flere deltidsansatte.

Man kan gjerne si til de ansatte som velger deltid, at de da velger deltid for en av sine kollegaer også, men vi må og gjøre veldig mye med systemet helt opp på toppen av kommuneorganisasjonen. Hvis heltid skal være standarden så må heltid tilbys og når folk begynner sin karriere med heltid så forblir de i en heltidsstilling, selv etter at de har fått barn osv.

Vi vet at utbredt bruk deltidsstillinger i helse- og omsorgssektoren medfører svake fagmiljøer og liten kontinuitet i pleien for brukerne så en kan undres over at det ikke har blitt gjort noe med denne utfordringer før nå.

Hvorfor er heltid og heltidskultur så viktig spør mange seg? Jo det er viktig av mange årsaker. Kommunesektoren hvor sykehjem og hjemmesykepleien er representert har et skrikende behov for riktig og tilstrekkelig kompetanse av både sykepleiere og helsefagarbeidere. Det å tilby hele stillinger er helt avgjørende for å rekruttere og beholde fagpersonell i sektoren sier Bratseth i NSF. Heltid er viktig for kvalitet og pasientsikkerhet og for arbeidsmiljø og utvikling. Heltid frigjør tid til ledelse, bidrar til kompetanse, kontinuitet, investering, fellesskap og lojalitet blant annet. Tenk hvor mye en stillingsannonse koster å lyse ut og hva det koster i arbeidsgiveravgifter etc. Det koster like mye å lyse ut en 30% stilling som en 100% stilling og det koster like mye i arbeidsgiveravgift for en deltidsansatt som en fulltidsansatt. Sist men ikke minst er heltid viktig for likestilling mellom kvinner og menn. Arbeidsmarkedssegmenter med stort deltidsomfang karakteriseres ved dårligere lønns- og karrieremuligheter sier Bratseth.

I forhold til **heltid- og deltidsstillinger** så er der gjort mange undersøkelser opp gjennom årene. I en undersøkelse som Statistisk sentralbyrå (SSB) har gjort om arbeidskraftsundersøkelse (AKU) i perioden 2009-2025, gjengitt i boka «turnus som fremmer heltidskultur» av Kari Ingstad, handler om arbeidstid, både avtalt og faktisk arbeidstid og typer arbeidstidsordninger. I undersøkelsen spørres det også om hva slags arbeidstid de ønsker, hvorfor de (eventuelt) arbeider deltid med mer.

I tabell 3.2 Avtalt arbeidstid i hovedarbeidsforholdet etter yrke i gjennomsnitt AKU 2009-2025 vises følgende resultater i forhold til heltid, lang deltid (20 timer og mer), kort deltid (under 20 timer).

	Heltid	Lang Deltid (20 timer og mer)	Kort Deltid (Under 20 timer)	I alt	N
Leger	90	6	4	100	523
Sykepleier	53	35	12	100	3250
Vernepleier	66	23	11	100	338
Omsorgsarbeider	34	41	25	100	3314
Pleieassistent etc	23	30	47	100	1434

Tallene viser at det er klare forskjeller i arbeidstid mellom yrkesgruppene innen helse og omsorgssektoren. Blant leger arbeider nesten alle heltid mens i de fire pleiegruppene er der en stor andel deltidsarbeid, hvorav pleieassistentgruppen (hvor det ikke kreves noe formell utdanning) er helt nede på 23% heltid og andelen som jobber kort deltid er dobbelt så stor (47%) som de som jobber lang deltid (23%).

Interessant er det også at 88 ut av 100 sykepleiere enten jobber heltid eller lang deltid. Lang deltid kan sammenlignes med en 75-80% stilling.

Det at vernepleierne har større andel heltidsstillinger kontra sykepleierne henger nok sammen med den såkalte medleverturnus som vernepleiere som jobber i barnevernsinstitusjoner jobber etter. Det er lettere å få til heltidsstillinger med medleverturnus enn i de andre tradisjonelle turnusene.

Jeg har inntrykk av at de som ikke ønsker en full stilling/heltidsstilling gjerne vil jobbe en 75-80 stilling, altså litt mer enn en halv stilling/deltidsstilling som innebærer 50% eller mindre i stillingsstørrelse. (Ingstad 2016 s 44-46)

Arbeidstiden varierer ikke bare etter yrke men også etter kjønn.

For legene er der ingen forskjeller i kjønnsbalansen men for sykepleiere er det 24% flere kvinner enn menn som jobber deltid. Andelen i deltidstillinger er noenlunde den samme for omsorgsarbeidere og sykepleiere men andelen i deltidstillinger er svært høy blant kvinner i omsorgsarbeideryrket hvor 2 av 3 jobber deltid.

For kvinner er dermed pleieyrkene med lavest krav til formell utdanning/formelle kvalifikasjoner deltidsstillinger uansett hvilken tilknytning kvinnene har til arbeidsmarkedet (elev/student eller ikke). De få mennene som jobber som omsorgsarbeidere eller i lignende typer pleiestillinger har langt oftere heltidsstillinger enn kvinnene, selv om andelen men som jobber deltid er langt høyere her enn i arbeidslivet for øvrig. Kvinnene dominerer blant sykepleiere og omsorgsarbeidere og kjennetegnene ved arbeidstiden for disse yrkene er også kjennetegn ved kvinners arbeidshverdag i helse-Norge.

I 2015 arbeidet 39% av norske kvinner deltid mot 13% av menn (Ingstad 2016 s.46-47)

Vanlige turnusordninger som omfatter helg fører til flere deltidsstillinger. Noen foretrekker å kombinere en deltidsjobb med mulighet for ekstravakter fremfor full stilling i turnus. Hva er begrunnelsen for å jobbe deltid? Jeg undres over at det er så mange som ønsker deltid nå når det er tilnærmet full barnehagedekning, gode skolefritidsordninger, gode foreldrepermisjonsordninger både for mødre og fedre etc. Undersøkelser viser at fortsatt så trekkes tid til barn, familie og hjem som begrunnelse for valg av deltidsjobb. (Ingstad 2016 s.52)

I samme undersøkelse oppgir 40% av pleieassistentene ,31% av omsorgsarbeiderne og 22% av sykepleierne at de ønsker seg større stilling. Dette sier igjen at jo lavere man er i det formelle stillingshierarkiet, jo oftere er deltidsstillingen knyttet til en mindre stilling enn ønsket. (Ingstad 2016 s. 49-50)

Deltidsansatte deles inn i to grupper; 1) de som ønsker seg større stilling og 2) de som er fornøyd med nåværende deltidsstilling.

Hos de som ønsket seg større stilling begrunnes deltid ofte med at arbeidsgiver ikke tilbyr heltidsstillinger. Hos de som ikke ønsket seg større stilling blant ufaglærte pleieassistenter, som var fornøyd med nåværende stillingsstørrelse trekkes det frem flere forklaringer. Blant annet så oppgir en del at de kombinerer jobb og studier (undersøkelsen viste jo at det er mange ufaglærte som har mye deltidsstillinger), omsorgsforpliktelser (egne barn eller andre pleietrengende)

Blant sykepleierne som ikke ønsket seg større stilling var begrunnelsene egen helse (12%), at arbeidet er for krevende (6%), og andre personlige grunner.

73% (nesten 3 av 4) ønsker å arbeide mer i nåværende jobb mens 12% oppgir at de kan skifte til en annen stilling. (Ingstad 2016 s.51-53)

Hva skjer med de ansatte og med brukerne på en avdeling der alle ansatte har utdanning, jobber selvstendig og er mye tilstede? Her tenkes spesielt utfra fagarbeideren sitt ståsted der det er flest som jobber deltid. **Sett ut fra deltid** (hvor en er faglig forsiktig, får og tar lite ansvar, lite engasjert i tjenesteutvikling, skaper merarbeid for ledere og sykepleier) **til heltid** (faglig trygg i et sterkt fagmiljø, får og tar ansvar, er engasjert i tjenesteutvikling, frigjør tid til ledelse og flere sykepleiefaglige oppgaver) Når en vet hvor mye ansvar som ligger på sykepleiernes skuldre så bør og må arbeidsgivere også gjøre noe med deltidspromblematikken hos helsefagarbeiderne.

Forklaringene på hvorfor kvinner jobber deltid deles ofte inn i to hovedtyper;

1. **Analyser som vektlegger arbeidstakernes ønsker om å jobbe deltid (tilbudssiden) og**
2. **Analyser som legger vekt på arbeidsgivers preferanser for deltidstillinger (etterspørselssiden).**

Forklaringene som tar utgangspunktet i kvinnenens valg eller ønsker om deltid legger gjerne vekt på mulighetene for å kombinere familie og jobb. Full barnehagedekning er ganske nytt og den økonomiske gevinsten fra å gå fra deltid til heltid har ikke alltid vært så stor når en likevel må betale for barnepass/barnehageplass.

Forklaringer som tar utgangspunkt i arbeidsgivers strategier er først og fremst knyttet til ønsket om fleksibilitet. Det er krevende å planlegge vanlige turnusordninger i helseyrkene uten at en del av arbeidstakerne jobber deltid (dette gjelder 3 delt turnus som inkluderer 3 hver helg). En annen type arbeidsgiverstyrt etterspørsel etter deltidstillinger er knyttet opp til behovet for ekstrahjelp eller vikarer i tilknytning til sykefravær, arbeidsstopper eller for å fylle vakter på upopulære tidspunkt. Her er det og sammenfall mellom deltid, midlertidig ansettelse og en høy andel arbeidstakere som enten jobber ved siden av studiet eller forsøker å få en fot innenfor bransjen og arbeidslivet (Ingstad 2016 s.40-41)

Her er noen eksempler på utsagn som belyser ringvirkningene av utstrakt deltidskultur i helsesektoren.

En 61 år gammel sykepleier som selv har store helseutfordringer blir spurt om når hun tenker å gå av med pensjon sier følgende

«Jeg må jobbe så lenge jeg klarer. Jeg har ikke råd til å gå av med pensjon nå. Jeg har vært hjemmeværende eller jobbet deltid store deler av yrkeskarrieren så jeg har dårlig pensjonsopptjening. Etter at jeg ble skilt er jeg helt avhengig av å forsørge meg selv, og da kan jeg ikke gå av med pensjon enda, men jeg klarer ikke å jobbe på dagen lengre, det er for tungt. Nei jeg får jobbe natt så lenge jeg klarer.»

En 22 år gammel helsefagarbeider som jobber deltid sier følgende

«Vi leier bolig, for vi kan jo ikke kjøpe nå. Med 35% stilling får jeg ikke lån i banken.»

En helsefagarbeider i hjemmesykepleien i Trondheim Kommune utalte følgende

«Etter å ha jobbet 20 år i omsorgssektoren, har jeg gått fra en 64,2% stilling til 95% stilling.»

Tenk at det tok over 20 år, ett halvt arbeidsliv for denne helsefagarbeideren å komme opp i en tilsvarende full stilling. Dette innbyr ikke flere til å utdanne seg som helsefagarbeider slik jeg ser det.

I løpet av de 4 månedene fra 1.februar – 31.mai så lyste sykehuset Østfold ut 55 sykepleierstillinger hvor kun 18 (tilsvarende 32%) av de var 100% stillinger, 34 var deltidsstillinger og 3 stillinger var uspesifiserte. I samme periode så utlyste Sarpsborg ut 60 sykepleierstillinger og av disse så var 39 (tilsvarende 65%) av de hele stillinger, 20 deltidsstillinger og 1 var uspesifisert. I samme periode lyste Fredrikstad kommune ut 55 sykepleierstillinger og av disse var 28 (tilsvarende 51%) av de hele stillinger, 26 deltidsstillinger og 1 var uspesifisert. Andre interessante funn som er gjort i samme artikkel av hovedtillitsvalgt i NSF viser at når en ser bort ifra sykepleiere i leder- og rådgiverstillinger, så jobber fortsatt majoriteten av turnusarbeidene sykepleierne deltid.

På sykehuset i Østfold jobber kun 31% i heltidsstillinger, og i Fredrikstad kommune (som også er vertskommune for sykepleierutdanningen) jobber 44% i heltidsstillinger.

Unntaket i denne undersøkelsen er Sarpsborg kommune hvor 54% jobber i heltidsstillinger, i Trøgstad kommune hvor 55% jobber i heltidsstillinger og i Våler kommune hvor 65,5% jobber i heltidsstillinger.

Disse tallene understreker igjen at fortsatt så dominerer deltidsarbeid blant sykepleierne i helsetjenesten på tross av heltidserklæringen mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene som ble inngått i 2015, på tross av mange heltidsprosjekter i kommuner og sykehus og mye snakk om heltidskultur. Dette viser igjen hvor vanskelig det er å få 100% stillinger selv i år 2018.

Vi må også ta med hvordan befolkningsutviklingen utvikler seg når vi skal planlegge turnus for fremtiden. Iflg fafo forsker Leif E Moland sine data, så vil vi frem mot 2071 ha en tredobling av eldre, behov for flere med helsefaglig utdanning, vi vil få økt konkurranse om arbeidskraften og tjenestebehovet vil øke mer enn arbeidskrattilbudet. Hva gjør vi da i forhold til turnus og heltidsstillinger?

Det er da en ser og skjønner at vi må fremsnakke heltidskultur og heltidsstillinger til alle som vil utdanne seg innen helse. Vi må tilby alle som kan, vil og ønsker det 100% stillinger for vi trenger de alle sammen. (Moland, «Større stillinger - bedre drift» 2017)

I artikkelen «kommunene lyser ut nesten bare deltidsstillinger i helsesektoren» har fagbladet sjekket stillingsannonsene for helsefagarbeidere og sykepleiere i landets 10 største kommuner per januar 2017. Dette viste resultatet;

Det er totalt 78 stillinger for helsefagarbeidere; 10 heltidsstillinger, 51 deltidsstillinger og 17 vikariater.

Det er totalt 144 stillinger for sykepleiere; 72 heltidsstillinger, 44 deltidsstillinger og 28 vikariater.

I Norges hovedstad og desidert største kommune Oslo var det ingen utlyste heltidsstillinger for helsefagarbeidere. Da er det ikke rart at rekrutteringen til yrket er strandet opp. Hvem vil utdanne seg til deltidsjobb med lav inntekt? Nestleder i Fagforbundet Sissel Merete Skoghaug er veldig bekymret for både rekrutteringen men også for ryktet til helsesektoren som arbeidsplass.

«Når en vet at vi i 2035 kommer til å mangle 60.000 helsefagarbeidere og 30.000 sykepleiere, er det kortsiktig av kommunene å ansette folk i deltidstillinger» mener Skoghaug. (Kommunene lyser nesten ut bare deltidstillinger – frifagbevelse.no 2017)

Den arbeidsledige helsefagarbeideren Nina Korneliussen uttalte at hennes yrker rett og slett var en bløff i et leserinnlegg på fagbladet.no. Alle har god grunn til å være bekymringsfull for fremtiden når arbeidsledige helsefagarbeidere ikke kan få en heltidsstilling.

Skoghaug som både har utdanning som hjelpepleier og sykepleier har tidligere vært leder av et sykehjem i Tromsø. Hun sier at økt grunnbemanning er veien å gå, da gikk også sykefraværet ned, og som de fleste vet så er helsesektoren generelt kjent for høyt sykefravær.

Økt grunnbemanning koster mye penger for kommunene som fra før har anstrengt økonomi men da må staten inn å bevilge mer penger til helsesektoren og for at det skal skje må vi ha dyktige folkevalgte politikere som har faglig innsikt i det de styrer med. Foruten økt grunnbemanning må en se på turnusordningene som finnes for å få til flere heltidsstillinger sier skoghaug (Kommunene lyser ut nesten bare deltidstillinger i helsesektoren – frifagbevegelse.no 2017)

En studie fra Elin Nergaard i 2010 viser at en av ti deltidsansatte sykepleiere ønsker å arbeide mer mens hver femte deltidsansatte hjelpepleier ønsker lengre arbeidstid. (Nergaard 2010)

Disse tallene viser igjen at selv om veldig mange ønsker større stillinger på 2000 tallet så har man blitt sosialisert inn i en deltidskultur fordi det er deltidstillinger som tilbys. En kan også si at deltid har blitt en strukturell tvang fordi dagens stillingsstruktur ikke er forenlig med en heltidskultur. I dag arbeider 57% deltid i helse- og omsorgssektoren og tallet er nok betydeligere høyere siden flere deltids arbeidere jobber 2 deltidstillinger som igjen gir dem tilnærmet 100 % stilling. Disse små ubesatte stillingene er grunnlagsproblemet og skaper en permanent underdekning i helgebemanningen (Ingstad 2016 s.33-34 og 180-181)

I artikkelen «heltid-helt fjernt?» fra tidsskriftet sykepleien viser en kartlegging fra NSF Østfold at det kun er tre kommuner hvor et flertall av sykepleierne er ansatt i hel stilling. Selv om arbeidsgiverne har igangsatt mange heltidsprosjekter så dominerer deltidstillinger.

Frustrerende er det også for NSF Østfold at nesten halvparten av annonserte ledige sykepleierstillinger fortsatt er deltidstillinger og da opprettholdes en deltidskultur som vil ramme neste generasjon også.

Et hederlig unntak er Våler hvor 65,5% har hele stillinger, i Trøgstad har 55% hele stillinger og Sarpsborg har 54% hele stillinger. Her er heltidsarbeid mest vanlig.

I andre enden på bunnen av lista finner en Rømskog kommune og indre østfold kompetansesenter hvor ingen har 100% stilling og i Marker kommune har kun 9% full stilling. I Sykehuset Østfold og Fredrikstad kommune er de få sykepleiere som har hele stillinger ifølge Fylkeslederen Karen Brasetvik. I Fredrikstad kommune er under halvparten av sykepleierne ansatt i hel stilling.

Hovedtillitsvalgt i NSF Fredrikstad Rita Standal er ikke overrasket over resultatene og mener at man bør sette opp delmål ved hver avdeling på eksempelvis sykehjemmene på veien mot en heltidskultur, da det er en umulig oppgave å lage lik turnus for alle avdelingene siden vi alle er unike på hver vår måte hvor vi har forskjellige liv og forskjellige behov. I Fredrikstad har de nå økt stillingsprosenten for de tillitsvalgte slik at det er 2 stk som er 100% frikjøpt og derav er 35% av tiden øremerket til å jobbe for økt forståelse for behovet og nytten av hele stillinger rundt på de 183 aktuelle avdelingene i kommunen.

Standal er også klar på at NSF ikke vil være med på at ansatte må gå reduserte vakter fra mandag til torsdag og jobbe mer i helgenene for å oppnå økt stilling. (Østby, Heltid- helt fjernt? 2017)

Forbundsleder Mette Nord i Fagforbundet sier at ikke alle lykkes med å innføre en heltidskultur. Hun mener at jo nærmere problemet man befinner seg, jo vanskeligere blir det å løse det. Selv om det har vært mer krevende å få bukt med deltidspromatikk enn de fleste hadde forutsett, så vil nok både enhetene i helseforetakene og soner og avdelinger ved institusjonene i kommunene komme langt med god ledelse som er i stand til å gi medarbeiderne anerkjennelse.

I Bodø Kommune har noen av tiltakene fått til store endringer hos noen få ansatte, andre har oppnådd moderat endring for mange og noen har oppnådd at alle jobber heltid. Det kommer også frem at omlegging til større stillinger og langvakter i helgene er hovedårsakene til at en har lyktes i Bodø kommune. Inntrykket er også at uansett hvilket av de tiltakene en setter i gang så for det positiv effekt for de aller fleste ansatte.

Gjennomsnittlig stillingsstørrelse i Bodø Kommune er 60% på institusjoner. Målet deres er å øke stillingsprosenten til gjennomsnittlig 70%. Heltidandelen er på 30% og har vært uforandret i de siste 5 årene. (Heltidskultur- status og fremdrift i Bodø Kommune 2016)

Til tross for heltidserklæringen som ble undertegnet i 2013, blir fortsatt 60-70 % av stillingene i kommunal helse og omsorgssektoren utlyst om deltidsstillinger i 2015. Det viser igjen at det tar tid å endre praksis. Nestleder i NSF Solveig Kopperstad Bratseth sier at det er en utfordring med medlemmer som ønsker å jobbe deltid og med ledere som lar dem gjøre det, istedenfor at lederne hadde satt standard med at kun heltidsstillinger lyses ut og hvor muligheten til redusert stilling kan drøftes. Bratseth vil også utfordre sine egne tillitsvalgte til å bruke avtalebestemmelsen som er knyttet til deltid/heltid.. Når så få stillinger utlyses som heltidsstillinger tyder det på at heltid ikke drøftes slik det skal ute i kommunene. (Intensivert innsats for heltidskultur i kommunen NSF 2015)

Evalueringen av heltidserklæringen i 2013 viser at det fortsatt er behov for mer kunnskap hos alle berørte aktører om de positive effektene av heltid, samtidig som det er behov for en bredere forankring og samarbeid mellom folkevalgte, ledere og ansatte.

I handlingsplanen for heltidskultur som ble utarbeidet for perioden 2015-2017 understrekes det at det må foretas store omstillinger og at det er en lang og kontinuerlig prosess som er tidkrevende. En viktig forutsetning i fortsettelsen av arbeidet mot en heltidskultur er at alle har en felles virkelighetsforståelse, et felles utfordringsbilde og et felles mål. Når alle trekker i de samme trådene, vil heltidskultur bli en normalitet i helsesektoren.

Det er flere kommuner som i perioden 2009-2014 har prøvd ut ulike tiltak for å øke omfanget av heltidskultur og minske uønsket deltid med økonomisk støtte fra Kommunal og moderniseringsdepartementet. Blant annet så har Drammen kommune vært en del av satsningen fra Kommunal og moderniseringsdepartementet som har jobbet intensivt med å fremme heltidskultur.

Prosjektet har omfattet følgende punkter:

1. Utprøving av nye arbeidstidsordninger
2. Kompetanse- og kvalitetsprogram, fra ufaglært til faglært
3. Pilot vikarpool og etablering av bemanningskonsulent ordning.

Målet ved å etablerer en heltidskultur i Drammen kommune handler om;

1. Tjenestemottakers livskvalitet og opplevelse av gode dager
2. Vår evne til å skape kvalitet og tjenester med fokus på verdi for bruker
3. Å skape bærekraftige arbeidsplasser og gode arbeidsmiljøer som rekrutterer og beholder arbeidstakere.

Følgende påstander kommer frem som en konsekvens hvis de ikke får løst problematikken angående heltidskultur;

1. Det er vanskelig å tenke seg at fremtidens tjenestemottaker vil akseptere «hundre» ulike tjenesteytere i løpet av en «uke»
2. Det er vanskelig å tenke seg at fremtidens arbeidstakere vil akseptere deltid som eneste mulighet.
3. Det er vanskelig å tenke seg at fremtidens ungdom vil velge omsorgsyrke uten at vi kan tilby faste og hele stillinger.
4. Ordinær turnus gir liten mulighet for heltid for alle (På veg mot en heltidskultur-fra prosjekt til virkelighet- Drammen Kommune 2015)

Deltidsarbeid er kostbart, både for brukerne, arbeidstakere, arbeidsgivere og samfunnet for øvrig. ***Drammen Kommune har videre besluttet å;***

1. Ikke lyse ut stillinger under 50%, unntaket er «studentstillinger»
2. Obligatorisk å ha som mål og tiltak for heltidskultur i alle virksomhetsplaner
3. Kvalifiserte og egnede lærlinger (med læretid i Drammen kommune) tilbys 80-100% stilling ved bestått fagprøve
4. Gjennomsnittlig helgefrequens i turnus er tredje hver helg. Ansatte kan etter eget ønske jobbe hyppigere helgefrequens.
5. Alle virksomheter, der det er hensiktsmessig bør tilby samarbeidsturnus.

For å lykkes med å nå målet om heltidskultur er man avhengig av en høy grad av eierskap, lederskap og vilje fra både overordnet nivå og lokalt nivå.

Følgende tiltak er allerede prøvd ut i Drammen kommune;

1. Samarbeidsturnus
2. «Overbooking» i turnus
3. Fast ansatte i ressursenhet
4. Jobbe på tvers av avdelinger/boliger
5. Langvakter – dispensasjon fra AML utover 10 timer
6. Langvakter – uten disposisjon inntil 10 timer
7. Økt helgefrequens
8. 3+3 turnus

I Kristiansand kommune virksomhetsplan fra 2015-2017, har de lagt opp til å satse spesielt på heltidskultur i helsesektoren.

I Virksomhetsplanen står det følgende;

«Det er stort fokus på å øke andelen ansatte i heltid. Helse og sosialsektoren har om lag 3000 ansatte og om lag 1200 av disse er deltidsansatte. I en undersøkelse foretatt våren 2016 svarte 318 av disse at de ønsket endring i sin stillingsstørrelse. Kun 182 ønsket heltid. Sektoren må fremover arbeide for at flere ansatte ønsker 100% stilling og parallelt prioritere arbeid med å øke andelen 100% stillinger. Heltidskultur vil være et prioritert satsningsområde i neste fireårs periode. Et av tiltakene som har stort fokus de neste årene er innføring av årsplanlegging. Et av målene for årsplanlegging er å planlegge arbeidstid og bemanning opp mot behov for utførelse av tjenester. Gjennom planlegging av arbeidstid og behov for tjenesteutøving vil det også legges vekt på rett kompetanse på rett sted. Videre vil prosjektet også være med på å jobbe for redusert deltid. Et høyt antall deltidsansatte er en utfordring både når det gjelder tjenestekvalitet, arbeidsmiljø, rekruttering og likestilling» (Virksomhetsplan, Helse og sosialsektoren i Kristiansand kommune 2015-2017)

Arbeidet med heltid og heltidskultur i sektoren blir et sentralt samarbeidsområde for arbeidsgivere og arbeidstakerorganisasjoner fremover. I en toårs periode vil sektoren sette av ekstra ressurser til å jobbe målrettet med dette i samarbeid med øvrige sektorer. (Virksomhetsplan, helse og sosialsektoren i Kr.sand kommune 2015-2017 s.112)

I Bodø kommune har de kommet frem til følgende om det å bygge en heltidskultur i kommunen;

«Like viktig som strukturelle grep vil være en god dialog med den enkelte medarbeider og bygging av en kultur hvor man tar et felles ansvar for å dekke ubekvemme vakter. God og tydelig ledelse er en forutsetning for å lykkes. Dette gjelder ikke bare administrativ ledelse men også politisk ledelse»

«Heltidskultur skal utvikles i en sterk deltidskultur med både ledere, tillitsvalgte og ansatte som ikke alltid er like endringsvillig på dette området.»

Målsetningen for Bodø kommune er; Gjennomsnittlig stillingsstørrelse skal være minimum 70%, utbredelsen av fulle 100% stillinger skal øke og ingen stillinger skal være ubesatt.

I Bodø kommune har de satt opp følgende tiltak for å fremme heltidskultur.

1. Bemanningenheter
2. Kombijobbing på tvers
3. Langvakter
4. Forhandlingsturnus
5. Samling av flere årsturnus, 3+3 varianter, flere helger mv
6. Kompetanseheving

(Heltidskultur-status og fremdrift i Bodø Kommune 11.11.2016)

5.3 DRØFTELSE AV FUNN I FORHOLD TIL TURNUS OG TURNUSORDNINGER

Alle mine informanter var inne på turnusendringer som et av tiltakene som måtte gjøres for å få til en heltidskultur på Mandal sykehjem. Alle nevnte langvakter som et av tiltakene, da først og fremst langvakter i helgene, noen snakket om årsturnus for å få flere opp i store stillinger eller fulle stillinger.

Noen snakket også om å jobbe oftere enn 3 hver helg, men det vil aldri gå igjennom noen steder da både sykepleierforbundet og fagforbundet er helt klare på at 3 hver helg prinsippet fires det ikke på i det hele tatt.

Hovedtillitsvalgte sier at de aldri går med på hyppigere helgebelastning enn 3 hver helg, men hvis noen vil jobbe flere helger så er det frivillig og helt opp til den enkelte. Samtidig vil man bli kvitt de små helgestillingene ved å jobbe langvakter i helg.

Fordelen med langvakter er at man da jobber sjeldnere helg enn 3 hver helg, alt etter hvor mange ansatte som er med på ordningen med langvakter så kan man jobbe hver 4 eller hver 5 helg. Noen nevnte også tiltaket med å høyne helgetillegget. Man har høyere helgetillegg og tillegg for å jobbe ekstravakter på kveldene om sommeren i Mandal kommune, så hvorfor ikke ha det forhøyede helgetillegget året igjennom, for da hadde man kanskje ikke hatt de store utfordringene med helgebemanningen.

Noen av mine informanter sa også at mange valgte å jobbe deltid slik at de kunne shoppe vakter ved behov, når de hadde lyst til å jobbe litt ekstra.

I forhold til **turnus og turnusordninger**, sier alle arbeidstakerorganisasjonene som organiserer de ulike pleiegruppene, det være seg Delta, Norsk Sykepleierforbund eller Fagforbundet sier at helg har vært utfordrende i forhold til at turnusen skal gå opp med bare hele stillinger men at man må tenke nytt og alle parter må dra lasset sammen. Høyere lønnskompensasjon for å jobbe helg kan være en løsning slik at flere kan synes at det er attraktivt å jobbe helg.

Siden 1987 har det vært vanlig standard i helsesektoren å jobbe hver tredje helg noe som betyr 17 arbeidshelger i året. Flere arbeidsgivere påpeker at for å få hel stilling må en være villig til å jobbe flere helger. Å jobbe flere helger betyr lite hvis målet er høyere stilling. Fire helger ekstra per år gir kun 3,2% større stilling, å jobbe annenhver helg i stedefor hver tredje helg gir kun 5% høyere stilling. Dette beviser igjen at økt helgebelastning ikke bidrar til å få til heltidskultur. (Mye deltid tross sykepleiermangel- NSF 2017)

Dermed burde det være slått fast en gang for alle at man får ikke full stilling hvis en eier en 50, 75 eller 80% stilling og ønsker å jobbe 100% ved kun å bli pålagt flere helger. Jeg støtter NSF og Fagforbundet sin hardnakkede kampanje om at 3 hver helg prinsipper rokkes det ikke ved. Da bør en heller se på langvakter opp mot 10-12 timer tredje hver helg.

Det er også muligheter for at 12 timersvakter i helgene kan redusere hyppigheten av helgejobbing til hver 4 eller hver 5 jobbehelg.

De stadig kortere vaktene som enkelte blir pålagt å jobbe ut ifra sin stillingsstørrelse går under raderen til storsamfunnet. De korte vaktene er et langt større problem enn langvakter.

I perioden 2011-2013 bevilget stortinget med arbeidsminister Hanne Bjurstrøm i spissen med 75 millioner kroner i et forsøk på å bidra til å redusere omfanget av ufrivillig deltid og styrke muligheten for de som ønsket større stilling. I 2014 ble disse forsøkene evaluert.

Nina Amble fra Høgskolen i Oslo og Akershus foreslår en turnus som består av 4 dager på jobb og 3 dager fri men at vaktene bør utvides ifra det som er normen i dag, nemlig 8 timers dag. Amble mener at vaktene bør være moderat lange og da tenker jeg at vakter opp mot 12 timer kunne vært akseptabelt.

Forhandlingsturnus kan ha noen positive effekter, men i seg selv gir ikke forhandlingsturnus grunnlag for å etablere en heltidskultur hvis ikke den kombineres med andre tiltak som eksempelvis langvakter.

Bakgrunnen for at forhandlingsturnus i seg selv ikke er forenlig med heltidskultur er at de ansatte ikke arbeider mer enn 3 hver helg. En må jobbe mer en 7,5 timers vakter lørdag og søndag hver tredje helg dersom man skal få turnusen til å gå opp med bare hele stillinger. Man trenger andre støttetiltak for at en forhandlingsturnus skal gå opp med heltid. Det kan eksempelvis være langvakter eller at ansatte arbeider på flere avdelinger (vikarpool) eller økt grunnbemanning. Ved at man også jobber 2 helger ekstra per år, vil man ha behov for færre ansatte og dermed kan en slå sammen flere små stillinger. Da vil man og ha bruk for færre vikarer.

Disse støttetiltakene er helt nødvendig for å få til større stillinger og bedre drift. For å etablerer en heltidskultur vil det være avgjørende at hele stillinger er et uttalt mål, hvis ikke blir slike turnuser bare ordninger som oppleves som familievennlige fordi de er fleksible uten at det gir mer heltid.

5.4 DRØFTELSE AV FUNN I FORHOLD TIL ENDRINGSLEDELSE OG ENDRINGSPROSESSEN

Ingen av mine informanter nevnte noe konkret om endringsledelse og endringsprosessen, men ut ifra mine observasjoner og fortolkninger så snakket de fleste om viktigheten ved å ta med de ansatte i endringsprosessen og gi de god informasjon og kursing i hva alle disse turnusordningene innebærer for at de ansatte da er klar over konsekvensene ved å velge deltid eller heltid.

I forhold til **endringsledelse og endringsprosessen**, så må arbeidsgivere forstå hvorfor store stillinger er en forbedring og at løsningene ligger i endret arbeidsorganisering. En trenger nytenkning og innovasjon i turnustankegangen. For å gjøre endringer i turnus, må en gjøre det i tre faser, en planleggingsfase, en gjennomføringsfase og en oppfølgingsfase.

(Ingstad 2016 s.207)

En endring starter ofte med en ide, og den kan starte både ovenfra eller nedenfra. En endring vil alltid møte motstand på ett eller annet plan og det er da det er så viktig at en ide går gjennom de tre overnevnte fasene, slike at motstanderne kan få tid til å tenke og reflektere og dermed kanskje minske motstanden mot endringene. Implementeringen av nye arbeidstidsordninger vil medføre store endringer for alle parter, både for ansatte men også for lederne og det er både tidkrevende og utfordrende.

I forhold til hvilken endringsstrategi som skal benyttes så er det her ingen annen utvei en å benytte strategi O, hvor organisasjonsutvikling er rådene, hvor de ansatte er drivkreftene og hvor ledelsen er deltakende, støttende og delegerende kontra strategi E hvor ledelsen er kommanderende og instruerende og hvor de ansatte ikke har så mye de skulle ha sagt.

I Endringsstrategi O er de ansatte drivkreftene som er med på å få en lærende organisasjon og hvor kunnskap og erfaring hos de ansatte er medvirkende til at en ide ofte får bred støtte hos de ansatte og hvor ideen igjen blir satt ut i live som et tiltak til forbedringer.

Som mine informanter har sagt så er alle klar på at det er de ansatte med støtte fra lederne som er med på å bestemme hva slags tiltak som skal settes i verk. Hvis ikke de ansatte er enige, så blir konsekvensen at flere sier opp sine jobber og det gavner ikke arbeidsplassens anseelse eller rykte. (Ingstad 2016 s.208-209)

Slik jeg har fått inntrykk av gjennom de kvalitative intervjuene med ledere og hovedtillitsvalgte så er de allerede kommet et godt stykke på vei inn i første fase av endringsprosessen, nemlig planleggingsprosessen. De har allerede snakket mye om det både med sine respektive ansatte og også seg imellom på ledermøter og i bystyremøter med politikerne, hvor enhetsleder deltar.

5.5 HVOR LANGT HAR MANDAL KOMMUNE KOMMET I Å ETABLERE EN HELTIDSKULTUR?

Jeg har vært i mailkontakt med prosjektleder for heltidskultur i Mandal kommune Cecilie Blørstad Ro for å høre hvor langt de har kommet i løpet av de første 10 månedene etter at hun startet opp i stillingen. Hun forteller følgende;

Heltidsprosjektet i Mandal kommune er organisert med en partssammensatt styringsgruppe bestående av politikere, tillitsvalgte og arbeidsgivere. Rådmannen leder gruppa og prosjektlederen rapporterer til styringsgruppa. Heltidsprosjektet har 3 delprosjekter;

- 1.Sykefravær
- 2.Heltid/deltid
- 3.Likestilt arbeidsliv

Heltidsprosjektet har følgende mål, at sykefraværet skal holdes under 6%, at gjennomsnittlig stillingsstørrelse skal være på minimum 80% og at minimum halvparten jobber heltid.

Mandatet hennes for prosjektet er; 1.sette i verk tiltak som fremmer nærvær, 2.sette i verk tiltak som fremmer heltidskultur og 3.sørge for at Mandal kommune blir sertifisert som en v Norges aller første likestilte arbeidslivsbedrift.

I forhold til sykefravær så har Mandal kommune innført nye rutiner for oppfølging av gravide, og arbeidstakere med hyppig korttidsfravær. I tillegg har de innført bruk av funksjonskartleggingskjema som leder bruker i sykefraværsoppfølgingen. Fraværet stiger og de er bekymret for utviklingen, derfor håper de at disse tiltakene i tillegg til lederstøtte vil redusere fraværet på sikt.

I forhold til heltid viser tall at de går i positiv retning. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse øker ansatte som jobber heltid er flere. De har utarbeidet rutiner for utlysningspraksis for å sikre at enhetene ikke lyser ut stillinger under 100% før de har snudd alle steiner og vurdert om en deltidsstilling kan gjøres om til en heltidsstilling. I tillegg er lederne bevisste på å vurdere å ansette fraværserstatte eller øke grunnbemanningen for å håndtere forventet fravær. Dette er vi i prosjektet opptatt av å jobbe med. Jeg behandler også krav om fast tilsetning etter AML §14-4a og 14-9a (1 års og 3 års regelen).

Målet er at virksomhetene ansetter personer fast og ikke midlertidig med relevant kompetanse til å gå inn i vikariater og fravær.

Vi har en pilot i prosjektet og denne pilotvirksomheten har lavest gjennomsnittlig stillingsstørrelse i hele kommunen. Her har vi gått inn og iverksatt tiltak som fremmer heltidskultur. Vi har sett på helgetimer og helgehyppighet, ny bemanningsplan er utarbeidet og vi har fokus på rett kompetanse til rett tid. Vi har tatt i bruk studentstillinger for å sørge for rekruttering samt sikre at ferdig utdannet helsepersonell ikke skal tilbys stillinger lavere en 50%. Effekten av det vi prøver ut i piloten vil legge føringer for hele kommunen på sikt.

Heltid handler ikke bare om helgetimer og helgefrekvens. For å lykkes med heltid må vi jobbe med mange faktorer og tiltak parallelt.

I forhold til likestilt arbeidsliv er vi nå sertifisert som en av Norges første likestilte arbeidslivsbedrift og er stolte av det. Vi har utarbeidet en handlingsplan for å sikre likestilling, inkludering og mangfold i årene fremover.

6.0 KONKLUSJON OG AVSLUTTENDE KOMMENTARER

Helse-Norge mangler sykepleiere og da kan en ikke fortsette å utdanne 2 sykepleiere for å fylle 1 årsverk. Hvis forslaget om økt helgebelastning blir en realitet vil dette igjen føre til ugunstige turnusordninger for turnusarbeidene sykepleiere som igjen fører til at færre velger å bli og forbli sykepleiere. Noe drastisk må gjøres rundt om i Kommune Norge og i Helseforetakene for den saks skyld også.

Mandal kommune er godt i gang med å etablere en heltidskultur ut ifra det jeg har fått vite av både prosjektleder for heltidskultur og ut ifra det som har kommet frem i intervjuene. Mandal kommune gjør mye rett, spesielt viktig er det, slik som FAFO forsker Moland har sagt flere ganger, at for å få til en heltidskultur så må det etableres en prosjektleder og bruke økonomiske midler på det, noe Mandal kommune har gjort, samt at de har tatt dette opp med politisk ledelse som bevilger penger i kommunen.

På Mandal sykehjem er de kommet godt inn i planleggingsfasen av en endringsprosess, de har snakket mye om heltid og tenkt ut alternative løsninger både i forhold til turnus (langvakter og årsturnus) selv om ikke det ble nevnt i prosjektlederens oppsummering så langt over tiltak og i forhold til holdningsendringer og kulturendringer hvor de må jobbe opp mot de ansatte slik at de har kunnskaper nok til å forstå konsekvensene av deltid kontra heltid.

I forhold til at de (Mandal kommune) kun har jobbet med dette i 10 måneder frem til nå, så synes jeg at de er kommet godt i gang med å etablere en heltidskultur. Alle vet at ting tar tid og at slike store prosjekter, og ved alle delmålene/tiltakene som skal iverksettes underveis tar tid.

Jeg har tro på at Mandal Sykehjem klarer å få etablert en heltidskultur på sikt. Jeg har i hele min prosjekttid bare opplevd positivitet fra både enhetsleder, avdelingsledere og hovedtillitsvalgte hva angår heltidskultur og tanker de har omkring hva som må til av tiltak for å få etablert en heltidskultur.

Jeg kjenner også til mange av de ansatte som jobber der så lenge jeg selv har jobbet der og jeg vet at mange ansatte er positive til å gjøre noe for at flere skal få jobbe i store stillinger eller i

fulle stillinger. Derfor har jeg god tro på at de vil lykkes med å etablere en heltidskultur på Mandal Sykehjem.

7.0 LITTERATURLISTE

Bøker

1. Ingstad, Kari «**Turnus som fremmer heltidskultur**» 1.utgave, 1.opplag Norsk Forlag AS 2016
2. Jacobsen, Dag Ingvar; «**Hvordan gjennomføre undersøkelser?**» 3 utgave, 1 opplag Cappelen Damm 2015
3. Jacobsen, Dag Ingvar m fl; «**Hvordan organisasjoner fungerer**» 4 utgave fagbokforlaget Oslo 2013
4. Jacobsen, Dag Ingvar; «**Organisasjonsendringer og endringsledelse**» 2 utgave Fagbokforlaget Oslo 2012
5. Melby, Kari; «**Kall og kamp**» Norsk Sykepleierforbunds historie Cappelen Oslo 1990

Fagartikler

1. «**Arbeidsmiljøloven (2005)**». lov 17.juni 2005 nr 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv., ikrafttredelse 1.januar 2006.
2. «**Det store heltidsvalget 2015**» Avtale som er inngått mellom KS, Fagforbundet, Delta og Nsf, Oslo 2015
3. «**Forpliktende heltidserklæring**» Fagforbundet 28 sept 2015
www.fagforbundet.no/forsida
4. «**Forprosjektrapport på veien mot et handlingsprogram for heltidskultur**» 19.sep 2016 i Lunner Kommune. www.lunner.kommune.no
5. «**Frokostmøte med driftsstyret i Mandal Kommune**» 17 feb 2016.
www.mandal.kommune.no
6. «**Helse og sosialsektoren**» Utviklingsplan for Kristiansand kommune 2014
7. «**Heltid-deltid en kunnskapsstatus**» av Leif E Moland Fafo-rapport 2013:27 FAFO 2013
8. «**Heltid gir gevinst for alle parter**» av Karin E Svendsen 2015. www.fagbladet.no

9. «**Heltid – helt fjernt?**» av Bjørn Arild Østby 2017/03 www.sykepleien.no
10. «**Heltidskultur er høyt prioritert i Agderkommunene/Vest Agder Fylkeskommune**» av Helle Mellingen/Wanja Richardsen 24 Sept. 2014 www.vaf.n
11. «**Heltidskultur gir likestilling**» av Linda Lavik Fylkesleder NSF Buskerud
www.nsf.no/vis-artikkel/3286274/17036
12. «**Heltidskultur – status og fremdrift**» saksfremlegg fra rådmannen i Bodø
Kommune 11. nov 2016 www.bodø.kommune.no
13. «**Hva vet vi om heltid og deltid?**» av Anne Mette Ødegård FAFO forsker
www.arbeidslivet.no
14. «**Intensivert innsats for heltidskultur i kommunene**» av Nina Merete kristiansen
Norsk Sykepleierforbund 2015. www.nsf.no/vis-artikkel/2715637/1212784
15. «**Kommunene lyser ut nesten bare deltidsstillinger i helsesektoren**» av Simen Aker
Grimsrud 2017 www.frifagbevegelse.no
16. «**Mye deltid tross sykepleiermangel**» av Karen Brasetvik Fylkesleder NSF Østfold
www.nsf.no/vis-artikkel/3445925/17036
17. «**På veg mot en heltidskultur – fra prosjekt til virkelighet!**» «**Sammen om en bedre kommune**» Heltidsprosjekt i Helse, sosial og omsorg i Drammen Kommune
Februar 2015.
18. «**Rett til stilling tilsvarende faktisk arbeidet tid**» av Inger Rose Mathisen 2016
www.sticos.no
19. «**Saksfremlegg Heltidsprosjekt Mandal Kommune 2016**»
www.mandal.kommune.no
20. «**Sammen om en bedre kommune- statusrapport og forslag til videre arbeid i Pleie- og omsorg/Tiltak og tjenester for funksjonshemmede**» Oppegård Kommune
2015
21. «**Sammen om en bedre kommune: Dybdykk 2**» av Leif E Moland m fl. Fafo rapport
November 2015:50 www.fafo.no
22. «**Strategiplan 2017 Hovedprioriteringer**» Fagforbundet. www.fagforbundet.no

23. **«Større stillinger-bedre drift»** av Leif E Moland Fafo-rapport 2017
24. **«Virksomhetsplan helse og sosialsektoren i Kristiansand kommune 2015-2017»**
www.kristiansand.kommune.no
25. **«Vi må tenke nytt om turnus for å få til heltidskultur»** <https://delta.no> 2017
26. **«Økonomiplan 2017-2020 budsjett 2017 – rådmannens forslag»** Mandal kommune
2017 www.mandal.kommune.no

8.0 Vedlegg:

Vedlegg 1. INTERVJUGUIDE

- 1) Hva tenker du på når du hører begrepet HELTIDSKULTUR?**
- 2) Hva tror du må til for å få til en heltidskultur på Mandal Sykehjem?**
- 3) Har du tenkt ut noen fordeler og ulemper med det å få til en heltidskultur på Mandal Sykehjem?**
- 4) Hvordan vil du personlig bidra til at det blir en heltidskultur på Mandal Sykehjem?**
- 5) Hva er grunnen til at så mange ansatte jobber deltid på sykehjemmet?**
- 6) Hva har du av begrensninger i din jobb i forhold til heltidskultur.**
- 7) Tror du dine ansatte er villig til å tenke alternativ arbeidsturnus for at flere skal få heltidsstilling?**
- 8) Er det noen forhold omkring deltidsarbeid som vi ikke har vært inne på i samtalen som du vil legge til?**