

## **Organisasjonskultur + heltidsarbeid = sant?**

En undersøkelse av organisasjonskulturen blant ledere i Helse og Velferd i Time kommune, og denne kulturens bidrag i innsatsen for heltidsarbeid

Kristine Ims Larsen

**VEILEDER**

Nichole M. Silva Elgueta

**Universitetet i Agder, 2023**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på masterprogrammet i erfaringsbasert ledelse ved Universitetet i Agder. Disse årene med studier har gitt meg verdifull og nyttig kunnskap i mitt virke som leder i kommunal sektor.

Time kommune sin visjon er «Trygg og framtidsretta». Min erfaring er at kommunen gjennom å være fremtidsrettet, sikrer trygghet for både innbyggere og ansatte. Et av mange områder Time kommune er fremtidsrettede i, er å møte de demografiske utfordringene med innsats for økning av heltidsandeler. Økning av heltidsandeler vil gi en mer bærekraftig bemanningssituasjon i Helse og Velferd.

En kartlegging av organisasjonskulturen i Time kommune vil forhåpentligvis gi et viktig bidrag inn i arbeidet med å øke heltidsandeler. Kartleggingen vil gi både en beskrivelse av hvor vi som kommune står i dag, og hvilke justeringer som eventuelt må gjøres. Mitt bidrag vil med andre ord kunne fungere som et supplement til de mange strukturelle tiltakene som er foreslått inn i arbeidet med å øke heltidsandeler.

En stor takk rettes til veilederen min, Nichole M. Silva Elgueta, for at hun i snart ett år har delt av sin kunnskap, og for at hun har bidratt med stødig og god veiledning gjennom hele arbeidet. De mange gode diskusjonene med henne, har i seg selv gitt meg uvurderlig læringsutbytte.

Jeg vil også rette en stor takk til min arbeidsgiver, Time kommune, ved kommunalsjef og kollegaer i Helse og Velferd, for støtte og heia-rop fra første- til siste studiedag. En stor takk også til mine engasjerte kollegaer, som gjennom besvarelsene i undersøkelsen muliggjorde prosjektet. Tusen takk også til mannen min, Jone, for tålmodighet og teknisk bistand i arbeidet med oppgaven. Støtten din har vært uvurderlig.

Masteroppgaven dediseres til onkel Øystein, min store helt og motivator, som omkom i en ekspedisjon til Aconcagua 04.02.2023. *It ain't no mountain high enough.*

Bryne, 04.05.2023

Kristine Ims Larsen

## Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er organisasjonskultur og denne kulturens bidrag for å øke andelen heltidsansatte. Jeg har gjort en kvantitativ undersøkelse av organisasjonskulturen blant mellomledere i Helse i Velferd i Time kommune, ved hjelp av kartleggingsverktøyet OCAI. Utgangspunktet for oppgaven var å finne svar på følgende problemstillinger:

1. Hva kjennetegner organisasjonskulturen blant ledere i Helse og Velferd i Time kommune?
2. Er det trekk ved organisasjonskulturen som vil kunne fremme heltidsarbeidet i Time kommune?

I oppgaven søkte jeg også å besvare problemstilling 1 gjennom følgende forskningsspørsmål: *Hvilken organisasjonskultur dominerer hos ledere i Helse og Velferd i Time kommune og i hvilken grad samsvarer nåværende organisasjonskultur med ønsket organisasjonskultur?*

Time kommune har, i likhet med andre kommuner, utfordringer knyttet til demografi. Personell vil i økende grad bli et knapphetsgode. Desto viktigere blir det å mobilisere arbeidskraft som arbeider deltidsstillinger, samt skape nye strukturer og arbeidstidsordninger som fremmer heltidsarbeid. Time kommune vedtok i 2022 en ny, revidert heltidsstrategi for å jobbe med mål og tiltak knyttet til innsats for heltidsarbeid (vedlegg 2).

I min kartlegging i Helse og Velferd i Time kommune, har jeg funnet at kulturtypene som dominerer er samarbeids- og kontroll- kulturen. Det er videre et uttrykt ønske om svakere kontrollkultur og sterkere skapekultur. På bakgrunn av disse funnene har jeg gjennom drøfting kommet til forslag til tiltak for å endre organisasjonskulturen, som på sikt kan fremme målene i heltidsstrategien. Jeg har mellom annet kommet til at sterk samarbeids- og skapekultur, samt svakere kontrollkultur, vil kunne fremme innsats for heltidsarbeid.

I oppgaven har jeg også gjort forsøk på å finne en klar definisjon på begrepet *heltidskultur*, og koplingen mellom ordene *heltid* og *kultur*. Jeg har ikke lyktes i å finne en slik kopling i mine litteratursøk. I Time kommunes videre arbeid med heltidstrategi er det min anbefaling at kommunen sikrer klarhet i begrepsbruken, slik at ansatte fullt ut forstår strategiens mål og retning. Videre er det min anbefaling å ta organisasjonskulturen på alvor, og justere mål og retning etter kulturen som kjennetegner mellomlederne, selve mannskapet som er om bord. Tiltak knyttet til lederstøtte og –utvikling er sentralt i mine forslag til tiltak.

## Innhold

Oversikt figurer og tabeller .....	6
Figurer .....	6
Tabeller.....	6
1.0 Tema og problemstilling .....	8
1.2 Problemstilling .....	9
1.3 Oppgavens oppbygging.....	10
2. 0 Heltid og deltid: Bakgrunn og kontekst.....	11
2.1 Begrepet heltidskultur .....	11
2.2 Heltid og deltid i et politisk perspektiv .....	15
2.3 Time kommune og heltidsarbeid.....	18
2.4 Oppsummering .....	20
3.0 Teoretiske perspektiver.....	21
3.1 Hvordan forstå og studere organisasjoner? .....	21
3.1.1 Formelle trekk ved organisasjoner.....	22
3.1.2 Uformelle trekk ved organisasjoner: forklare og forstå adferd i organisasjoner .....	23
3.2 Organisasjonskultur .....	25
3.3 Rammeverket for de konkurrerende verdier (CVF) .....	28
3.3.1 Kulturtypene i Competing Values Framework (CVF).....	29
3.4 Kultur og ledelse.....	33
3.5 Kartlegging av organisasjonskultur i norske kommuner.....	35
3.6 Den kommunale mellomlederen.....	37
3.5.1 Den kommunale mellomlederen som endringsagent.....	40
3.7 Oppsummering av teorigapitet.....	41
4.0 Metode.....	42
4.1 Forskningsdesign.....	42
4.2 Valg av metode.....	42
4.2.1 Utvalg og valg av respondenter .....	43
4.3 Analyseverktøyet OCAI.....	45
4.3.1 Undersøkelsen.....	45

4.3.2 Gjennomføring av undersøkelsen og svarprosent.....	46
4.3.3 Analyse av undersøkelsen .....	47
4.3.4 Mulige feilkilder og tolkninger .....	48
4.4 Gyldighet og relevans (validitet) .....	48
4.5 Pålitelighet (reliabilitet) .....	49
4.6 Forske på egen organisasjon.....	49
4.7 Ethiske overveielser.....	50
5.0 Funn og analyse av undersøkelsen .....	53
5.1 Hvordan forstå analysene .....	54
5.2 Hva kjennetegner organisasjonskulturen blant ledere i Helse og Velferd i Time kommune? .....	55
5.2.1 Hvilken organisasjonskultur dominerer hos ledere i Helse og Velferd i Time kommune?.....	56
5.2.2 De seks kulturdimensjonene i nåværende kulturprofil.....	57
5.2.3 Forholdet mellom nåværende- og ønsket organisasjonskultur .....	60
5.2.4 Funn knyttet til hypoteser for de uavhengige variablene.....	70
5.3 Oppsummering av funn av analyse .....	74
6.0 Drøfting.....	77
6.1 Er det trekk ved organisasjonskulturen som vil kunne fremme heltidsarbeidet i Time kommune? .....	77
6.2 Aktuelle tiltak for endring av organisasjonskultur i Helse og Velferd .....	81
7.0 Avslutning og implikasjoner.....	87
7.1 Konklusjon og praktiske implikasjoner.....	87
7.2 Forskningsmessige implikasjoner .....	89

## Oversikt figurer og tabeller

### Figurer

Figur 1: Heltidshjulet (Agenda Kaupang & Fafo, 2021) .....	12
Figur 2: Tiltaksområder for løsning på personellutfordringer (NOU 2023:4) .....	17
Figur 3: Time kommune- brutto driftsutgifter i prosent fordelt på kommunalområder pr. 31.12.2021 .....	19
Figur 4: Time kommune- årsverk fordelt på kommunalområder pr. 31.12. 2021 .....	19
Figur 5: Rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework - CVF (Cameron & Quinn, 2018) .....	28
Figur 6: Hofstedes modell for kulturuttrykk på forskjellige nivåer (Jamil, 2014) .....	34
Figur 7: «Krumtappen»- mellomledernes stilling (Baldersheim et al., 2021) .....	38
Figur 8: Ulike lederfunksjoner, lederroller og lederstiler (Baldersheim et al, 2021) .....	40
Figur 9: Organisasjonskart Helse og Velferd, Time kommune .....	44
Figur 10: Overordnet nåværende kulturprofil .....	56
Figur 11: Overordnet nåværende- og foretrukket kulturprofil .....	61
Figur 12: Kulturprofil aldersgruppe 31-45 år .....	71
Figur 13: Kulturprofil aldersgruppe 46- 70 år .....	71
Figur 14: Kulturprofil 0- 5 års erfaring som leder .....	73
Figur 15: Kulturprofil >5 års erfaring som leder .....	73

### Tabeller

Tabell 1: Treff på søkeord (Regjeringen, 2023) .....	15
Tabell 2: Utvalg kartlegginger av nåværende organisasjonskultur med OCAI- verktøy (UIA, 2023) .....	36
Tabell 3: Overordnet nåværende kulturprofil .....	56
Tabell 4: Nåværende kulturprofil kulturdimensjonene .....	57
Tabell 5: Overordnet nåværende- og foretrukket kulturprofil inkl. avvik .....	61
Tabell 6: Kulturdimensjon fremtredende kjennetegn: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/ avvik .....	62
Tabell 7: Kulturdimensjon organisasjonsledelse: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/ avvik .....	64

Tabell 8: Kulturdimensjon ledelse overfor ansatte: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/ avvik .....	65
Tabell 9: Kulturdimensjon organisasjonslimet: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/ avvik .....	67
Tabell 10: Kulturdimensjon strategiske vektlegginger: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/ avvik .....	68
Tabell 11: Kulturdimensjon suksesskriterier: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/avvik .....	69
Tabell 12: Fordeling respondenter uavhengig variabel alder .....	71
Tabell 13: Tabell kulturprofil aldersgruppe 31- 45 år .....	71
Tabell 14: Tabell kulturprofil aldersgruppe 46- 70 år .....	72
Tabell 15: Fordeling respondenter uavhengig variabel antall års erfaring som leder .....	72
Tabell 16: Tabell kulturprofil 0- 5 års erfaring som leder .....	73
Tabell 17: Tabell kulturprofil >5 års erfaring som leder .....	73

## 1.0 Tema og problemstilling

### 1.1 Tema og relevans

Tema for denne oppgaven er organisasjonskultur blant mellomledere i Helse og Velferd i Time kommune, sett opp imot kommunens innsats for å øke heltidsandeler. I kommunens strategiplaner omtales arbeidet med å øke heltidsandeler som det å oppnå *heltidskultur*.

Cameron og Quinn (2018) viser til at omstillinger ofte mislykkes, fordi det ikke blir gjort en samtidig innsats for å endre organisasjonskulturen. Der hvor Time kommunes heltidsstrategi (vedlegg 2) vektlegger *strukturer* for å oppnå *heltidskultur*, er denne oppgavens bidrag organisasjonskulturperspektivet. Oppgaven tar sikte på å vise i hvilken retning organisasjonskulturen eventuelt bør endres, for å bidra til å nå gitte mål i heltidsstrategien.

NOU- rapporten *Tid for handling Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste* (2023: 4) peker mellom annet på den demografiske utviklingen. Med stadig eldre befolkning og færre yngre og yrkesaktive, stilles det krav til omstilling og endring på flere nivå i den offentlige tjenesteleveransen. I helse- og omsorgssektoren er det en høy andel deltidsansatte, og det har i en årrekke vært pekt på viktigheten av å mobilisere den ubenyttede arbeidskraften, ved at hovedregelen skal være heltid. Å tenke nytt rundt hvordan tjenestene leveres og hvordan arbeidstiden organiseres, er sentralt i arbeidet med å øke andelen heltidsansatte. Mellomlederne i helse- og omsorgstjenestene er sentrale aktører inn i dette arbeidet (NOU 2023: 4).

Bråthen og Moland (2019) viser til at det har blitt gjennomført undersøkelser blant ledere, politikere, tillitsvalgte og ansatte, hvor de ble spurt om hvor stor andel ansatte som må jobbe heltid, for at man kan si at man har en *heltidskultur*. Svarene i undersøkelsen viser i hovedsak tilbake til kvantifiserbare data, da informantene i stor grad relaterer *heltidskultur* til *heltidsandeler*. Der hvor informantene oppgir at heltidskultur er knyttet til normer, holdninger, praksis og verdier, utdypes ikke videre *hvilke* normer, holdninger, praksis og verdier som kan bidra inn i heltidsarbeidet (Bråthen & Moland, 2019). Det er disse elementene ved organisasjonskulturen jeg er særlig opptatt av å belyse i denne oppgaven.

I Helse og Velferd i Time kommune er det et pågående prosjekt knyttet til heltidsarbeidet, som strekker seg tilbake til 2016. Det har også blitt signert reviderte heltidserklæringer og -



strategier, mellom arbeidsgiver og aktuelle arbeidstakerorganisasjoner (vedlegg 1 og vedlegg 2). I Heltidserklæringen fra 2019 er det mellom annet en seks- punkts- liste for hvordan en jobber med heltidsarbeidet. Et av disse punktene er at alle avdelinger skal ha egne mål og tiltak for *heltidskultur*.

Arbeidet med å øke heltidsandelene i Time kommune er en stor satsning, som nå involverer store deler av organisasjonen. Økningen av heltidsandeler og gjennomsnittlig stillingsprosent har de siste årene hatt en utvikling i riktig retning, men utviklingen går likevel i forsiktig tempo, sammenlignet med de «beste» kommunene i Norge.

Det er min erfaring at begrepet *heltidskultur* benyttes litt løst i både daglig tale blant ansatte, og i mer formelle fora. I tillegg benyttes begrepet eksempelvis i **offentlige dokumenter og rapporter**. I Time kommune kan det heller ikke synes å være en entydig og klar definisjon av begrepet *heltidskultur*. Det er videre min påstand at vi snarere snakker om *strukturer* eller *organisasjonskultur*. Bakgrunnen for at jeg ønsker å gjøre en kartlegging av organisasjonskulturen, er for å se om Time kommune «har det som trengs» i arbeidet med å øke heltidsandeler, og eventuelt peke på områder i kulturen som bør utvikles og endres.

Jeg har i oppgaven valgt å benytte benevnelsen «å øke heltidsandeler», selv om «økning av stillingsprosent» også ofte er et sentralt mål når *heltidskultur* omtales. Å øke heltidsandeler, kan i og for seg være det samme som å øke stillingsprosent. Det er min vurdering at der hvor økning av stillingsprosent ofte indikerer «et steg i riktig retning», er «økning av heltidsandeler» i de aller fleste tilfeller det overordnede målet.

## 1.2 Problemstilling

I denne oppgaven vil jeg undersøke organisasjonskulturen blant ledere i Helse og Velferd i Time kommune, for å finne faktorer som fremmer mål- og resultatoppnåelse knyttet til heltidsarbeidet. Målene for kommunen er skissert i kommunens heltidsstrategi (vedlegg 2), samt i vedtatt økonomiplan (Time kommune, 2022b).

Problemstilling for studien er:

1. Hva kjennetegner organisasjonskulturen blant ledere i Helse og Velferd i Time kommune?
2. Er det trekk ved organisasjonskulturen som vil kunne fremme heltidsarbeidet i Time kommune?

Dette er mine forskningsspørsmål knyttet til problemstilling 1:

1. Hvilken organisasjonskultur dominerer hos ledere i Helse og Velferd i Time kommune?
2. I hvilken grad samsvarer nåværende organisasjonskultur med ønsket organisasjonskultur?

### 1.3 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven har syv kapitler, hvor dette første kapitlet presenterte tema, relevans og problemstilling. I kapittel 2 vil jeg utdype begrepet heltidskultur, samt presentere heltid og deltid i et politisk perspektiv. Kapittel 2 vil i tillegg gi en kort presentasjon av Time kommune og kommunens innsats for heltidsarbeid. I kapittel 3 presenteres teoretiske perspektiver innenfor organisasjonsteori, med vektlegging på hvordan forstå og studere organisasjoner. I kapittel 3 redegjør jeg også for rammeverket som kartleggingsverktøyet OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) bygger på, samt beskriver den særegne stillingen til mellomledere i norske kommuner. I kapittel 4 redegjør jeg for valgt forskningsdesign og metode, hvor OCAI er sentralt. Kapittel 5 presenterer og drøfter resultater og analyse av undersøkelsen, og besvarer problemstilling 1 og forskningsspørsmål 1 og – 2. I kapittel 6 besvarer jeg problemstilling 2 gjennom teoretisk- og empirisk drøfting, samt trekker opp forslag til tiltak, dersom Time kommune ønsker å endre organisasjonskulturen. I kapittel 7 vil jeg oppsummere oppgaven i en avslutning med konklusjoner og implikasjoner.

## 2.0 Heltid og deltid: Bakgrunn og kontekst

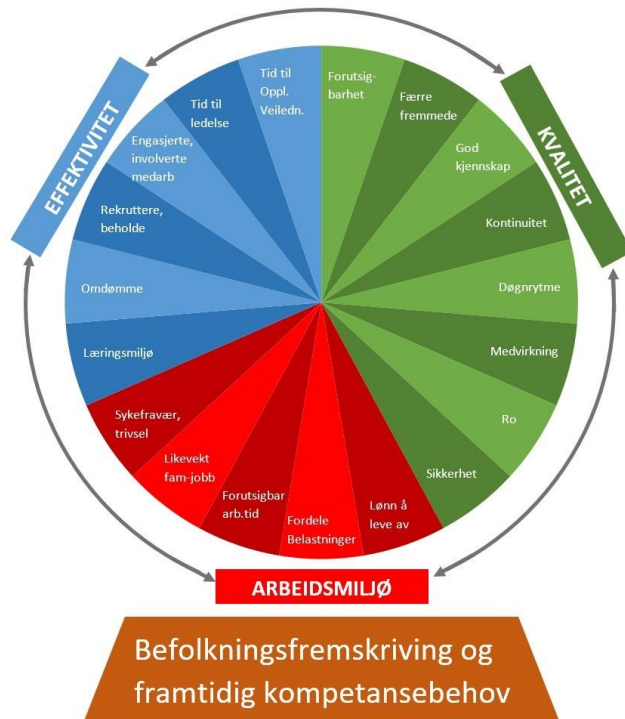
Som nevnt innledningsvis, vil jeg i denne oppgaven ha fokus på organisasjonskultur. Videre ønsker jeg å se på organisasjonskulturens betydning for arbeidet med å øke heltidsandeler, eller *heltidskultur* som det ofte omtales i offentlige dokumenter og rapporter. I dette kapitlet vil jeg derfor trekke opp noen hovedlinjer for å beskrive tematikken og relevansen, og for senere i oppgaven drøfte opp imot funn i analysen av organisasjonskulturen blant mellomledere i Helse og Velferd i Time kommune.

For om mulig forklare heltidskultur- begrepet, og eventuelle koplinger mellom heltid/ deltid og kultur vil jeg presentere aktuelle rapporter. Først vil jeg utdype hvordan begrepet forklares, deretter presentere tematikken ut fra en politisk kontekst. Time kommune og kommunens innsats for å øke heltidsandeler vil også bli presentert. Kapitlet avsluttes med en oppsummering.

### 2.1 Begrepet heltidskultur

Heltidskultur er et begrep som blir anvendt i førende dokumenter og på flere forvaltningsnivåer i Norge. Jeg har ikke funnet dokumenter eller publikasjoner som definerer *koplingen* mellom heltid/ deltid og selve kultur- begrepet, men derimot rapporter som forøvrig søker å beskrive betydningen av heltidskultur.

På oppdrag fra KS har Agenda Kaupang og Fafo utført en kunnskapsoppsummering om oppgavedeling, organisering, kompetanse og heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester (Agenda Kaupang & Fafo, 2021). Som det heter i rapportens forord, inngår kunnskapsoppsummeringen som et viktig forarbeid til piloter for nye måter å organisere helse- og omsorgstjenestene på. Hensikten er at organiseringen skal bidra til heltid og best mulig bruk av medarbeidernes kompetanse, samtidig som den møter brukernes behov for kontinuitet, trygghet og tilpasning. Rapporten trekker i sluttkapittelet frem sammenhengen mellom de tre ulike temaene; organisering, kompetanse og heltidskultur (Agenda Kaupang & Fafo, 2021).



Figur 1: Heltidshjulet (Agenda Kaupang & Fafo, 2021)

medarbeidere» og «læringsmiljø». Den tredje delen, arbeidsmiljø, trekker mellom annet frem «lønn å leve av» og «sykefravær, trivsel» (Agenda Kaupang & Fafo, 2021). I figurens fremstilling av «arbeidsmiljø», ville en gjerne forventet å finne faktorer som omhandler *kultur*. De punktene som listes opp kan synes å definere *arbeidsvilkår*, snarere enn *arbeidsmiljø*.

I rapporten til Agenda Kaupang og Fafo (2021) vises det til en kunnskapsoppsummering av heltidskultur, hvor referansene er delt inn i grupper, sortert på tematikk. I den ene gruppen er stikkordene drift, økonomi, organisering, ledelse og gode utviklingsprosesser. Studier som er gjort er i all hovedsak knyttet til spesifikke turnusvalg, eksempelvis bruk av langturnuser, vikarpool etc. Den ene referansen viser til en kunnskaps- og eksempelsamling hvordan ulike turnusmodeller kan generere flere hele stillinger. Deretter vises til et 20-talls turnustiltak som har vært prøvd ut i norske kommuner og sykehus. I tillegg til å beskrive stillingsstørrelse, drøftes også hvilke effekter turnusvalgene har på eksempelvis arbeidsmiljøet og kontinuiteten i tjenestene. De tjenestestedene som lykkes best, har alle tatt i bruk alternative arbeidstidsordninger. Det hevdes at det ikke er mulig å nå mål om heltidskultur så lenge en bygger på de tradisjonelle turnusene. De beste tiltakene kjennetegnes av godt partssamarbeid, involverte ansatte og tydelige ledere (Agenda Kaupang & Fafo, 2021, s. 54-60).

Rapportens kapittel som omhandler heltidskultur, trekker frem figuren *heltidshjulet* (figur 1). Denne figuren beskriver i hovedsak grunnlaget for- og viktigheten av heltidsarbeid, som er befolkningsfremskrivning og framtidig kompetansebehov. Deretter er heltidshjulet inndelt i tre hovedområder: kvalitet, effektivitet og arbeidsmiljø, hvorav disse temaene er tett knyttet til stillingsstørrelse og arbeidstidsordning. Under kvalitet, trekkes mellom annet «kontinuitet» og «medvirkning» frem, mens eksempler under effektivitet er «tid til ledelse», «engasjerte, involverte

Agenda Kaupang og Fafo (2021) beskriver også oppstartsfasen i det som kalles «den kanskje mest ambisiøse, kommunale satsningen for å utvikle heltidskultur». De involverte kommunene hadde som mål å ha en heltidsandel på 90 prosent, først ved 18 pilotsteder og deretter ved alle tjenestesteder innen 2029. I denne studien er det gjennomført kvalitative intervjuer og spørreundersøkelser med ledere, ansatte, tillitsvalgte og politikere i syv kommuner. Fagforbundet gjennomførte også en landsdekkende survey for sine tillitsvalgte og medlemmer. Det som er særlig interessant i denne undersøkelsen er at forfatterne viser til styrken i deltidskulturen og den sterke motstanden som finnes blant ledere og ansatte mot å gjennomføre endringer i retning av en heltidskultur. Deltakerkommunene har en forprosjektfase hvor de forbereder og bearbeider ledere og ansatte, slik at motstanden mot heltidskultur kan reduseres. Videre viser studien til at de fleste informanter mener at stillingsprosent på 80 prosent eller litt mer, er tilstrekkelig til å ta ut de forventede gevinstene. 80 prosent heltidsansatte er også et minimum de fleste setter når man spør om det foreligger heltidskultur (Agenda Kaupang & Fafo, 2021, s 62).

I samme rapporten omtales «å ta det store heltidsvalget» (Agenda Kaupang & Fafo, 2021). Her påpekes at for å ta det store heltidsvalget, må arbeidsgivere sammen med fagforeningene og de ansatte, etablere arbeidstidsordninger som gjør det mulig å trekke til seg ønsket arbeidskraft. Det heter videre at partene lokalt samtidig må skape kultur og kompetanse hos de ansatte, for å jobbe i større stillinger og med annen organisering (Agenda Kaupang & Fafo, 2021, s. 65).

I mitt arbeid med å forsøke å definere begrepet *heltidskultur* har jeg, som vist til ovenfor, funnet en rekke faktorer som partene i arbeidslivet i all hovedsak enes om når det arbeides med å oppnå såkalt *heltidskultur*. Det handler mellom annet om ønsket praksis for organisasjonene og også en del konkrete tiltak i forhold til organisering av arbeidstid. Det er med andre ord betydelig omfang av kilder som hevder å beskrive *heltidskultur*, men *koplingen* mellom heltidsarbeid og kultur, synes ikke å være utredet i noen av disse kildene.

### **Heltidsgazeller**

Bak nasjonale gjennomsnittstall for heltidsandeler, finner vi store variasjoner kommunene imellom (Agenda Kaupang & Fafo, 2021). Berlevåg kommune er den kommunen som de siste fem årene har hatt høyest heltidsandeler i helse- og omsorgssektoren. Det er også den kommunen som har høyest gjennomsnittlig stillingsstørrelse. I en oversikt vises det til 13

kommuner som har hatt en markant økning i heltidsandeler. Disse kommunene blir kalt for *heltidsgazeller*. Den fremste av disse er Alstadhaug kommune som har utviklet seg fra å være en gjennomsnittskommune, til å bli nr. 3 på rankingen over alle norske kommuner etter heltidsandeler. Alstadhaug har klart å doble heltidsandelen på bare 6-7 år (Agenda Kaupang & Fafo, 2021, s. 56- 57).

I 2021 kom også en Fafo- rapport på bestilling fra KS, Delta, Fagforbundet og Norsk Sykepleierforbund, *Stillingsutlysninger, rekruttering og heltidskultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene* (Moland og Bråthen, 2021:25). I denne rapporten stilles det spørsmål til hvorfor det ikke lyses ut flere heltidsstillinger, og hva som kan gjøres for at flere utlyste heltidsstillinger også fører til flere heltidsansettelser. Videre undersøkes hva som kan gjøres av enkle tiltak i selve ansettelsesprosessen for å kunne lyse ut flere heltidsstillinger. Rapporten peker også på hvilke forutsetninger i driften som må utvikles over tid for at kommunene kan beskrives som heltidsgazeller. Blant flere kommuner, trekkes også her Alstadhaug kommune frem. Det vises til at Alstadhaug har blitt en såkalt heltidsgazelle gjennom sterk forankring og tydelig satsning på kompetanse og nærvær ved hjelp av lederopplæring, medvirkning og kreative løsninger. Rapporten utdyper flere av de tiltakene Alstadhaug kommune har gjort i sin heltidssatsning, eksempelvis tydelig praksis på å ikke innvilge søknader om reduksjon i stilling, med mindre bakgrunn for søknad var en tydelig hjemlet rettighet i Arbeidsmiljøloven. Samtidig har kommunen jobbet både med målformuleringer, mulige tiltak og det som omtales som *kulturspørsmålet*:

Vi har jobbet mye med kulturen. Her er det 100 prosent som gjelds. Og nå merker vi at det blir færre som spør om redusert stilling. Vi er blitt strengere. De ansatte får ikke bestemme like mye nå. Det ble alt for mye tilrettelegging etter ansattes ønsker (Moland og Bråthen, 2021:25, s. 69).

Å se til kommuner som har lykket i sitt arbeid, er nyttig for andre kommuner som kommer etter. Selv om kulturbegrepet også fremkommer i omtale av heltidsgazellene, har jeg ikke lyktes i å finne informasjon om hvilken organisasjonskultur som kjennetegner disse kommunene. For andre kommuner kunne dette vært nyttig å vite i utforming av strategier og tiltak. Kommunene kan da vurdere hvorvidt nåværende kultur «har det som trengs» for å lede utviklingsarbeid, i dette tilfellet økning i heltidsandeler.

## 2.2 Heltid og deltid i et politisk perspektiv

De siste årene har det i et politisk perspektiv vært et økende fokus på utfordringer knyttet til heltid og deltid. Som vist til i tabell 1 er det flere hundre treff på søkeordene «heltid» og «deltid» i regjeringens digitale dokumentdatabase. Som tabellen også viser til, er det betydelig færre treff på søkeordet «heltidskultur», henholdsvis 7- og 10 treff i NOU- rapporter og Melding til Stortinget (Regjeringen, 2023).

Digitalt dokument	Søkeord	Antall treff på ord
Melding til Stortinget	Heltidskultur	10
Melding til Stortinget	Deltid	297
Melding til Stortinget	Heltid	252
NOU	Heltidskultur	7
NOU	Deltid	322
NOU	Heltid	300

Tabell 1: Treff på søkeord (Regjeringen, 2023)

Søkemotoren gir også mulighet til å se utviklingen av treff på søkeordene fordelt over årstallsintervall. Ved å benytte samme søkeord som vist til i tabell 1, viser søkene på årstall til at «heltid» og «deltid» er sitert tilbake over en 30- års- periode. «Heltidskultur» ga først treff i 2012- 2013, og er deretter sitert gjennomsnittlig en gang årlig frem til januar 2023 (Regjeringen, 2023).

Begrepet *heltidskultur* er med andre ord et relativt nytt- og i mindre grad benyttet begrep i offentlige dokumenter. Jeg mener dette i seg selv er interessant, med tanke på hvor innarbeidet begrepet har blitt i helse- og omsorgstjenestene, jfr. kapittel 2.1. Det er vanskelig å spore begrepet *heltidskultur* sin opprinnelse, selv om treffene i regjeringens database kan indikere at det er et politisk utledet begrep. Jeg vil videre i dette kapitlet redegjøre for noen av de aktuelle NOU- rapportene knyttet til heltid/ deltid, som har blitt publisert i tidsrommet 2016- 2023.

### **Regulering av arbeidstid- vern og fleksibilitet (NOU 2016:1)**

Høy sysselsettingsgrad er et prioritert politisk mål og helt nødvendig for å opprettholde velferdssamfunnet og sikre bærekraft på lang sikt. Demografisk utvikling med stadig eldre befolkning understreker behovet for høy sysselsettingsgrad (NOU 2016: 1, s. 11). I rapporten benyttes begrepet *undersysselsetting*, som er SSBs definisjon, på deltidssysselsatte personer

som har forsøkt å få lengre arbeidstid og som kan starte med økt arbeidstid innen en måned. Rapporten konkluderer med at ufrivillig deltid og undersysselsetting er vanligst blant kvinner. I rapporten peker arbeidsgiversiden på bemanning i helgene som et særlig problemområde, og viser til at det er behov for unntak fra arbeidstidsbestemmelsene. Arbeidstakersiden oppga på sin side at de mente dagens system for avtale om unntak fungerte godt, og at systemet i stor grad åpner for samvirke mellom lov og avtale. Rapporten påpeker videre at bemanningsproblemer i helgene er sentralt innen helse- og omsorgssektoren, og at tiltak som ikke griper tak i helgeproblematikken, bare i begrenset grad kan bidra til å redusere uønsket deltid (NOU 2016: 1).

### **Kompetanse, aktivitet og inntektssikring- Tiltak for økt sysselsetting (NOU 2021: 2)**

I denne NOU- rapporten, beskriver kapittel 5 faktorer knyttet til deltidsarbeid. Andelen som jobber deltid i Norge er høy, men det er ikke signifikante forskjeller fra andre sammenlignbare land. Rapporten peker på at deltidsarbeid kan øke fleksibiliteten i arbeidsmarkedet, men for å opprettholde et høyt velferdsnivå vil samfunnet ha behov for mer arbeidskraft. Å øke andelen heltidsansatte vil bidra til mer arbeidskraft og samtidig gi økt likestilling. NOU- rapporten viser til at årsaker til deltidsarbeid kan være ønsket og også bidra til en lettere inngang til å komme inn i arbeidslivet for enkelte. Det er derimot problematisk for de som ønsker å jobbe fulltid og ikke får mulighet til dette. Fra et arbeidsgiverperspektiv kan også stort omfang av små stillinger ha uheldig påvirkning på både arbeidsmiljø og tjenestekvalitet (NOU 2021: 2, s. 79).

### **Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering (NOU 2021: 9)**

NOU- rapportens mandat viser til at arbeidslivet står overfor en rekke strukturelle endringer i årene fremover, og at endringer i for eksempel sammensetning av befolkning, teknologiutvikling og klimautfordringer, vil påvirke hvilke arbeidsplasser vi vil få. Det påpekes at det er viktig at virksomhetene tilpasser seg for å møte disse utfordringene. Videre vises det til, at selv om Norge har relativt høy yrkesdeltakelse, så har en lavere gjennomsnittlig timeverk pr. innbyggere, sammenlignet med EU- land. Dette har sammenheng med relativt høy andel deltidsansatte i Norge. Rapporten viser også til at deltidsansatte i større grad har midlertidig ansettelse, enn dem som jobber heltid. Sammenhengen mellom kort deltid og midlertidige ansettelser, knyttes til at arbeidet



kombineres med utdanning. NOU- rapporten trekker også frem reguleringer som er innført i Arbeidsmiljøloven og som gir deltidsansatte fortrinnsrett til å øke sin stilling (NOU 2021: 9).

Partene i arbeidslivet gjennomfører flere samarbeidsprosjekt for å fremme heltidskultur. I kommunesektoren ble dette samarbeidet i 2021 forankret i en Heltidserklæring mellom Delta, Fagforbundet, Fellesorganisasjonen, Norsk Sykepleierforbund og KS. I tillegg kan det nevnes at regjeringen i noen tilfeller bevilget midler for å redusere deltidsbruken. Erfaringen fra slike forsøk, er at oppmerksomheten i seg selv bidrar til å skape løsninger og redusere små stillinger (NOU 2021: 9).

### **Tid for handling Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste (NOU 2023: 4)**

I denne rapporten presenteres en modell (figur 2) for en helhetlig innsats på flere tiltaksområder, som sammen vil bidra til bærekraft og den nødvendige omstillingen (NOU 2023:4).



*Figur 2: Tiltaksområder for løsning på personellutfordringer (NOU 2023:4)*

Organisering, oppgavedeling, arbeidstid, kompetanse, prioriteringer og digitalisering er hovedkategoriene. Rapporten nevner mellom annet et tiltak som kalles «hus- og hytte», som er stillinger som er kombinert inn i for eksempel flere fagmiljø eller virksomheter. Det pekes på at slike stillinger kan bidra til bedre utnyttelse av kompetanse, bedre fordeling av vakter og større grad av heltidsarbeid.

Rapporten retter også fokus mot at større grad av heltidsarbeid vil utløse både større

kapasitet- og kvalitet i tjenestene, uten samtidig å øke antallet sysselsatte. Betydning av ledelse og ledelsesforankring beskrives også i rapporten, eksempelvis i forbindelse med kompetanseplanlegging, team- sammensetning og i det å skape trygghet hos ansatte. Det påpekes at kommunene trenger økt kompetanse innen bemanningsplanlegging og at det er komplisert å se arbeidstidsordninger i sammenheng med heltidskulturarbeid (NOU 2023: 4, s. 140- 142).

## 2.3 Time kommune og heltidsarbeid

Time kommune er en kommune på Jæren i Rogaland fylke. Kommunen grenser til Klepp, Hå, Sandnes, Gjesdal og Bjerkreim. I Time kommune er Bryne administrasjonssenteret og i tillegg er Bryne regionbyen på Jæren (Wikipedia, 2023). I 2022 konkurrerte Bryne mot Harstad og Sandnes, i kåringen av Attraktiv by- prisen i regi av kommunal- distriktsdepartementet. I nominasjonen heter det at byutviklingen på Bryne er en pågående dra- kamp og debatt omkring jordvern. Det trekkes frem at Bryne har gjort flere viktige grep for en mer bærekraftig utvikling (Regjeringen, 2022).

### **Fakta og nøkkeltall om Time kommune**

Time kommune hadde pr. 2. kvartal 2022, 19 542 innbyggere (SSB, 2022). Nøkkeltall fra SSB viser også at det i 2021 var 239 jordbruksbedrifter i Time kommune, og at majoriteten av de sysselsatte arbeider i varehandel, hotell og restaurant, samferdsel etc. og i sekundærnæringer (SSB, 2022).

I Time kommune sin kommuneplan for perioden 2022- 2030, beskriver den vedtatte Samfunnsdelen mellom annet demografisk utvikling (Time kommune, 2022a).

Framskrivninger viser at i perioden 2018- 2031 vil antall innbyggere over 67 år øke med 58,5%. Økningen for de yngste vil være 5,5%. Samfunnsdelen trekker også frem økonomisk bærekraft som en av de lokale prioriteringene. Time kommune er del av en region der næringen er sterkt preget av oljeindustrien og relaterte næringer, og fremhever videre behov for at næringslivet også får flere ben å stå på i fremtiden (Time Kommune, 2022a).

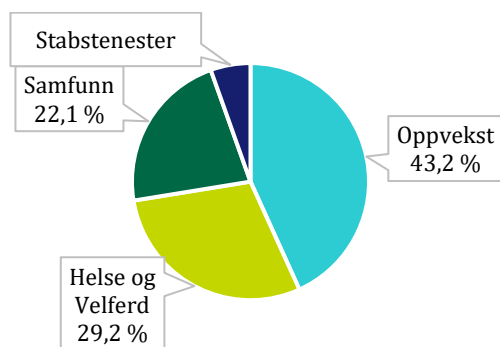
I 2016 ble det avholdt folkeavstemning i Hå-, Klepp- og Time kommune, om sammenslåing av de tre kommunene. Time kommune stemte for sammenslåing, mens de to andre kommunene stemte imot (Wikipedia). Både i årene før og etter folkeavstemningen er det et tett regionalt samarbeid, også mellom de tre kommunene. Det er interkommunale samarbeid hvor en eller flere av nabokommunene er involvert, eksempelvis innenfor felles skole, legevaktstjeneste og interkommunal akutt døgnetenhet.

### **Time kommunes organisering og kommunens innsats for heltidsarbeid**

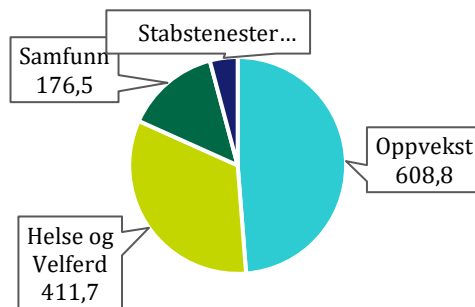
Time kommune er organisert med inndeling i tre kommunalområder, hvor hver av kommunalområdene ledes av kommunalsjef som rapporterer til kommunedirektør. Kommunalområdene er Oppvekst, Samfunn og Helse og Velferd. I Helse og Velferd er det

seks virksomheter, som hver ledes av en virksomhetsleder som rapporterer til kommunalsjef. Avdelingene i de fleste virksomhetene ledes av avdelingsledere, som også har delegert personal- og økonomiansvar.

Som vist til i figur 3, representerer Helse og Velferd 29,2 prosent av kommunens brutto utgifter i 2021. Etter en nedjustering av kostnadene i 2018 og 2019, har det igjen vært en planlagt og gradvis økning i utgifter i Helse og Velferd. Figur 4 viser til at hoveddelen av årsverk er i oppvekst- området, med 608, 8 årsverk. Helse- og Velferd har deretter en betydelig del, med 411,7 årsverk (Time Kommune, 2022b). Ved søk i kommunens interne systemer, er det pr. 26.10.2022, 626 ansatte i Helse og Velferd. I tillegg er det ansatte med tilkallingsavtale, som også utgjør et større antall ansatte.



Figur 3: Time kommune- brutto driftsutgifter i prosent fordelt på kommunalområder pr. 31.12.2021



Figur 4: Time kommune- årsverk fordelt på kommunalområder pr. 31.12. 2021

I desember 2016 startet Time kommune sitt systematiske arbeid som hadde til hensikt å «skape en kultur for heltidsarbeid». Arbeidet startet med kick- off- samlinger og hvor det i kjølvannet var flere pilotprosjekt, eksempelvis uttesting av langvakter. I 2019 ble den første Heltidserklæringen signert av arbeidsgiver og de sentrale arbeidstakerorganisasjonene (vedlegg 1). Heltidserklæringen fra 2019 skisserte overordnede prinsipp for heltidsarbeid, hvordan dette skal gjøres i praksis og avslutningsvis mål for 2019 og 2020. De overordnede prinsippene viser til at heltidsarbeid er hovedregelen, at hovedregelen er helgearbeid hver 3. helg, at hver avdeling har gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 80% og at det ikke skal lyses ut mindre enn 50% stillinger (unntak eksempelvis for brukerstyrt personlig assistent). Det presiseres at prinsippene ikke skal være til hinder for å beholde- og rekruttere ansatte med nedsatt arbeidsevne. I praksis skal målene nås ved at hver avdeling har egne mål og tiltak for heltidskultur og at ledige deltidsstillinger vurderes i forhold til om stillingene kan økes.

Foruten spesifikke tiltak knyttet til rekrutteringspraksis, heter det også at partene (virksomhetsledere, tillitsvalgte, økonomi- og personalavdeling) skal ha kvartalsvise møter for å følge opp heltidserklæringen. Målsetning for 2019 var at andel ansatte med stillingsstørrelse >75% skulle være på 50 prosent. For 2020 skulle denne andelen være 60 prosent (vedlegg 1).

Arbeidet med en revisjon av heltidserklæring 2019, ble påbegynt våren 2020.

Heltidsstrategien ble vedtatt i Time kommunestyre 20.09.2022 (vedlegg 2). Den nye heltidsstrategien erstattet Heltidserklæring Omsorg fra 2019, og pekte på at ny strategi skulle gjelde kommunen generelt og ikke bare Helse og Velferd (kommunalområdet endret navn fra «Omsorg» til «Helse og Velferd» i 2022). I kommunedirektørens fremlegg til kommunestyret beskrives demografiske utfordringer og benytter i den sammenheng begrepet *deltidskrise* (vedlegg 3). I fremlegget heter det at «utvikling av heltidskultur handler om vilje, kunnskap, prioritering og samarbeid» og videre at «det handler om skape en felles bevissthet for brukeren, for de ansatte og for samfunnet». I saken fremheves at arbeidet handler om strategisk utlysningspraksis, kompetanse og hvordan virksomhetene organiserer sine tjenester med bemanningsplaner både på ukedagene, i helg og for hele året. Et annet poeng som trekkes frem er at dersom kommunen skal lykkes med *heltidskultur*, må først og fremst omfanget av den *ønskede* deltiden reduseres. Videre vektlegges at arbeidet må forankres helt ut i avdelingene, og at virksomhetene må finne fleksible løsninger som ivaretar både kvalitet i tjenestene og gode ordninger for medarbeiderne (vedlegg 3).

## 2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg innledningsvis presentert rapporter som kan beskrive begrepet *heltidskultur*. Rapportene angir at heltidskultur i stor grad knyttes til utlysningspraksis, arbeidstid og stillingsstørrelser. Det har ikke lyktes meg i å finne rapporter som forklarer koplingen mellom ordene *heltid* og *kultur*. Videre i kapitlet har jeg vist til heltid og deltid i et politisk perspektiv. Her fant jeg at *heltidskultur* er et relativt nytt og sjeldent anvendt begrep, men at det har vært rettet fokus mot heltid og deltid i over 30 år. Jeg har presentert innholdet i aktuelle NOU- rapporter fra 2016- 2023. Disse rapportene vektlegger demografiske utfordringer, og behov for omstilling i tjenestene. Økning av heltidsandeler står sentralt i denne omstillingen. Avslutningsvis har jeg presentert Time kommune, og kommunens innsats og strategier for å øke heltidsandeler.

## 3.0 Teoretiske perspektiver

I denne masteroppgaven er temaet å kartlegge organisasjonskulturen blant mellomledere i Helse og Velferd i Time kommune, og vurdere kulturen opp imot kommunens satsning for å øke heltidsandelene blant de ansatte. I dette kapitlet vil jeg derfor presentere relevante teoretiske perspektiver, knyttet til organisasjonsteori. Jeg har valgt å vektlegge Jacobsen og Thorsvik (2022) sin modell for å forstå-, studere og forklare organisasjoner. I denne modellen vil det å forstå og forklare adferd i organisasjoner gjennom organisasjonskultur, inngå som element i den uformelle delen av organisasjonen, og dette presenteres i kapittel 3.2.

For å kartlegge organisasjonskulturen i Time kommune skal jeg benytte kartleggingsverktøyet OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Dette verktøyet bygger på rammeverket for konkurrerende verdier, og det er derfor også nødvendig å redegjøre for dette i sammenheng med øvrig organisasjonsteori. OCAI presenteres nærmere i kapittel 4.

Jeg vil i dette kapitlet også redegjøre for den særegne rollen en mellomleder i kommunene har, da dette nivået av ledere inngår i min undersøkelse. Deretter vil jeg presentere lignende OCAI- undersøkelser som er gjort i andre kommuner. Avslutningsvis oppsummeres hovedpunkt fra dette kapitlet.

### 3.1 Hvordan forstå og studere organisasjoner?

Når jeg i denne masteroppgaven skal kartlegge organisasjonskulturen blant mellomledere i Helse og Velferd i Time kommune, vil det være viktig å begynne med å redegjøre for ulike begrep, for å sikre en god forståelse av disse. Innledningsvis vil jeg derfor redegjør for hvordan en kan forstå og studere organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2022) viser til at vi i dagligtale gjerne omtaler en bedrift eller et sykehus som «en organisasjon», men at vi ikke ville brukt denne betegnelsen om en familie eller en vennekrets. Teoretisk kan vi si at en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål, og dette kan oppsummeres i fire hovedpunkt:

- **Sosialt:** Begrepet viser til at kjernen i organisasjoner består av mennesker. For å løse en oppgave kreves det at mennesker samhandler med hverandre på spesielle måter. Når vi studerer organisasjoner, må vi skape innsikt i den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren ved organisasjonen.

- **System:** Dette viser til at alle organisasjoner består av gjensidig avhengige elementer. Mennesker er eksempelvis avhengige av bygninger de kan være i, samt tid og ressurser til å løse oppgavene. For å få tilgang på arbeidskraft, teknologi og ressurser må organisasjonen forholde seg til kunder, politiske myndigheter, samarbeidspartnere og konkurrenter.
- **Bevisst konstruert:** Organisasjoner er utformet på en måte som noen mener er den mest effektive måten å løse oppgaven på. Noen har altså besluttet å opprette organisasjonen med et spesielt formål for øye.
- **Løse oppgaver og realisere mål:** Med dette mener vi at årsaken til at organisasjonen i det hele tatt er opprettet, er at noen ser at dette er en effektiv måte å løse en oppgave på. Enkelte kompliserte operasjoner er ikke mulig å gjøre for en enkelt person, men man trenger flere mennesker som arbeider sammen på en strukturert måte.  
(Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 16-17).

Organisasjonsteoriens fokus er på *menneskers adferd*. Denne teorien kan sies å være en adferdsvitenskap som er opptatt av hvordan mennesker tenker og handler i ulike organisasjonsmessige, organisasjonskulturelle og sosiale sammenhenger (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

### 3.1.1 Formelle trekk ved organisasjoner

Da jeg i denne oppgaven skal kartlegge organisasjonskulturen blant gitt utvalg mellomledere, er det viktig å også forstå hva som er spesielt med adferd i organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2022) trekker også frem at en må forstå hva slags kontekst organisasjoner er, og hvordan denne påvirker adferden. Organisatorisk kontekst kan gjerne deles inn i to hovedelementer; formelle og uformelle. Formelle elementer er bevisst besluttet, eksempelvis i planer og stillingsinstrukser. Disse elementene består i hovedsak av formell organisasjonsstruktur, samt mål og strategi (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

- **Formell organisasjonsstruktur:** Den formelle strukturen betegnes ofte som organisasjoners skjelett, og gjenspeiles i vedtatte arbeidsdelinger og styrings- og kontrollsystemer. Formell organisasjonsstruktur er sentral for at vi skal forstå effektivitet og produktivitet, arbeidsmiljø og motivasjon, kommunikasjon, beslutninger, innovasjon, makt og konflikt. Kommunikasjonsmønstre påvirkes sterkt av hvordan oppgaver og ansvar fordeles i den formelle strukturen. Det er den formelle strukturen som angir hvem som kan delta i ulike beslutningssituasjoner, hvilket mandat de har, og hva slags myndighet de har. Å forstå strukturen er nødvendig for å forstå hvilke aktører som blir involvert i beslutninger. Strukturen fordeler også ressurser til individer og grupper. Det vil være tilfeller der det er ulik oppfatning

av hva som er riktig ressursfordeling, noe som ofte er årsak til konflikt mellom ulike organisatoriske enheter. I tillegg er strukturen viktig for å forstå formell hierarkisk makt som personer får gjennom eksempel å inneha en lederstilling. Noen strukturer er bedre egnet enn andre til å fange opp ideer i omverdenen, ta dem inn i organisasjonen og utvikle dem til noe verdifullt. Å forstå hva som kjennetegner slike strukturer, er sentrale for å forstå hvorfor noen organisasjoner er mer innovative enn andre (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

- **Mål og strategi:** Når en organisasjon etableres vil det alltid ligge noen ønsker eller intensjoner bak, og disse intensjonene kalles for mål. Å studere mål og strategier i organisasjoner er viktig av hensyn til flere faktorer: motivasjon, styring, legitimitet og effektivitet. Hvis ansatte ikke har et mål, vil man heller ikke vite i hvilken retning man arbeider. Dette kan være demotiverende. Strategier kan virke motiverende på den måten, ved at de gir ansatte en beskrivelse av hvordan de skal gå frem for å nå de fastsatte målene. Mål og strategier kan ha en styrende funksjon, ved at de gir retningslinjer og holdepunkter for arbeidet, legger begrensninger på ansattes adferd og fungerer som beslutningspremisser for ansatte i det daglige arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

### 3.1.2 Uformelle trekk ved organisasjoner: forklare og forstå adferd i organisasjoner

Organisasjoner består ikke bare av formelle elementer, da det også er en del uformelle elementer som påvirker adferd i organisasjoner. På et overordnet nivå kan vi si at adferd inneholder tre elementer: Menneskers holdninger (hva de mener og tror), hva de tenker (hva de er opptatt av og hvordan de forstår det som de fokuserer på) og deres handlinger (hva de gjør). Organisasjonsforskningen fokuserer på fire sentrale adferdsprosesser: motivasjon og ytelse, kommunikasjon, beslutninger og læring og innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

- **Motivasjon og ytelse:** På hvilken måte ansatte utnytter egen kompetanse og deler den med hverandre, blir stadig viktigere for organisasjoners suksess. Motivasjon er det som driver oss og får oss til å yte noe ekstra. Eksempelvis vil motiverte ansatte høyst sannsynlig være mer innovative, ved at de på eget initiativ leter etter nye løsninger på problemer som måtte oppstå, eller enda bedre måter å gjøre tingene på. Motiverte ansatte vil ofte føle seg mer tilknyttet til organisasjonen, og vil dermed ofte være en mer stabil arbeidskraft. Forskning viser også til at mennesker som er motivert, i større grad er villig til å gi kollegaer en hjelpende hånd, til å sette i gang tiltak for at andre skal trives på jobben, eller å vise omsorg for kollegaer som opplever problemer. (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 228-229).

- **Kommunikasjon:** Organisering dreier seg i all hovedsak om kollektiv handling, at flere mennesker jobber sammen om å nå et mål. For å få til dette må mennesker kommunisere. Å forstå kommunikasjonsprosesser er viktig for å forstå følgende forhold; koordinering og samarbeid, beslutninger, læring og kunnskapsspredning, trivsel og arbeidsmiljø og legitimitet. Når det gjelder koordinering og samarbeid, fremheves det at kommunikasjon er selve grunnlaget, og at det forutsetter at mennesker tilpasser seg hverandre. I moderne organisasjoner er det ofte snakk om kompleks problemløsning, noe som må skje i kommunikasjon og samarbeid med andre. I organisasjoner fattes det hele tiden beslutninger, og kvaliteten på beslutningene avhenger av hvor godt informasjonsgrunnlaget er. Organisasjoner er også avhengig av at kunnskap som utvikles et sted i organisasjonen, spres til andre, noe som skjer gjennom kommunikasjon. Videre påpekes det at kommunikasjon er avgjørende for å skape et godt arbeidsmiljø og for å bygge kultur som gir grunnlag for å utvikle en organisatorisk identitet. Oppsummert kan en si at kommunikasjon er en grunnleggende adferdsprosess i alle organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 268-270).
- **Beslutninger:** Forhold knyttet til organisasjoners beslutninger, kan ses på som adferdsprosesser. Når en studerer beslutninger analyserer en ofte effektivitet, organisasjonskultur, maktforhold, ledelse og utforming av mål, strategier og strukturer. Effektivitet er i den sammenheng knyttet til hvordan organisasjoner innhenter og forvalter informasjon, og hvordan dette danner grunnlag for beslutninger som fattes. Mål, strategier og strukturer er eksempelvis resultater av beslutninger. Beslutninger er viktige symboler, og disse signalene bli fortolket, tillagt mening, og vil dermed være sterkt med på å forme organisasjonskulturen. Beslutninger vil svært ofte berøre fordeling av makt mellom personer og grupper i organisasjoner. Det å fatte beslutninger er kanskje den største delen av enhver leders jobb, og måten valgene gjøres på, vil påvirke om vedkommende fremstår som en god eller dårlig leder. Beslutningsprosesser blir sterkt påvirket av den organisatoriske konteksten de foregår innenfor (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 298-299).
- **Læring og innovasjon:** Rammebetingelsene for de fleste organisasjoner har de siste tiårene endret seg, fra relativt stabile omgivelser til mer dynamiske omgivelser og sterkere konkurranse. Læring og innovasjon har derfor blitt stadig viktigere. Evne til å tilpasse seg endringer på en planlagt og bevisst måte, forutsetter at organisasjonen er i stand til å fange opp og analysere endringer i omgivelsene. Dernest må organisasjonen være i stand til å lære av erfaringer, og tilpasse mål og strategi, strukturer og prosesser samt bruk av teknologi til nye forutsetninger. Kulturen i organisasjoner må også tilpasses endringer i omgivelsene. Produksjon av varer og tjenester blir stadig mer kunnskapsintensiv, og organisasjoners evne til



å tilegne seg- og utnytte kunnskap, vil stadig bli viktigere. En del av organisasjoners tilpasning til omgivelsene er knyttet til evnen til å innovere. Privat sektor er preget av stadig sterkere konkurranse, og i offentlig sektor er det stadig sterkere press for å spare penger. Det betyr at organisasjoner stadig må være på utkikk etter nye, mer effektive måter å produsere på. Planlagt endring er basert på at organisasjoner er i stand til å lære (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 341).

Som vist til ovenfor deler Jacobsen og Thorsvik (2022) mellom organisasjoners formelle- og uformelle trekk. Innenfor den uformelle delen er det også en siste og sentral måte å forstå og forklare adferd i organisasjoner på, og det er gjennom *organisasjonskultur*. I den følgende delen av teorikapitlet, vil jeg gå nærmere inn på og forklare dette begrepet.

### 3.2 Organisasjonskultur

I boken til Bolman og Deal (2018) stilles spørsmålene «hva er kultur?» og «hvilken rolle spiller kulturen i organisasjoner?». De viser til at begge spørsmålene er omstridt. Bolman og Deal (2018) refererer til Edgar H. Schein som i 1992 utarbeidet følgende definisjon av hva kultur er:

Kultur er et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet fram til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene (Bolman & Deal, 2018, s. 308).

I boken til Bolman og Deal (2018) refererer de også til Deal og Kennedy som i 1982 beskrev kultur som «måten vi gjør ting på her hos oss». Kulturen ses på både som et produkt og en prosess (Bolman & Deal, 2018, s. 308).

Jacobsen og Thorsvik (2022) viser til at det ofte er avvik mellom forventet adferd, slik det uttrykkes i den formelle strukturen, og den faktiske adferden. For å forstå dette må en anvende et kulturelt perspektiv på organisasjoner. Dette perspektivet bringer oss tett inn på hvordan organisasjoner egentlig fungerer, fordi det setter fokus på hvordan mennesker kan utvikle felles mønstre av meninger og holdninger som preger hvordan de handler. I studier av hva kultur betyr for organisasjoner trekkes følgende effekter frem: Organisasjoners suksess, tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, styring, samarbeid og koordinering. Flere studier

antyder at en organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for en virksomhets suksess. Kulturen blir et viktig strategisk fortrinn. En organisasjonskultur gir også grunnlag for sosialt fellesskap, og kan gi den enkelte opplevelsen av tilhørighet og fellesskap, og redusere usikkerhet og utrygghet. Fellesskap er også viktig for å skape trivsel, og for mange vil kulturen også i sterk grad definere ens identitet. I slike situasjoner vil den ansatte fremstå som en positiv «ambassadør» utad, samtidig som det skapes sterk lojalitet til organisasjonen. Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet, som en sterk organisasjonskultur kan gi, kan også virke motiverende. Å ha en oppfatning av å jobbe mot «et større mål» har vist seg å ha en sterk motiverende effekt. En annen effekt ved sterk organisasjonskultur er større tillit mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte i andre enheter. Tillit reduserer også behovet for å kontrollere og overvåke hverandre. Kultur skaper tilhørighet, opplevelse av fellesskap og tillit mellom dem som befinner seg innenfor samme kultur. Dette medvirker til at samarbeid mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer blir enklere. Kultur er vist å være en effektiv måte å koordinere aktiviteter på, fordi det skjer gjennom at ansatte ønsker å samarbeide, ikke ved at de blir tvunget til det. Kultur kan i likhet med struktur angi hva som er passende adferd som representanter for organisasjonen. Kulturen gir ofte oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner. Dette kalles ofte «premisskontroll», fordi kulturen bidrar til at ansatte «frivillig» legger vekt på de forhold som i kulturelementene er presisert å være viktige. Kulturen fungerer som et sett «kognitive kart», som gjør at individer ubevisst kutter ut informasjon som ikke passer til de «kartene» man allerede har, og konsentrerer seg bare om den informasjon som kan relateres til de opplysningene som «kartene» angir som relevant (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 120-122).

Jamil (2014) skriver at for å kunne analysere organisasjonskultur i kommunene på en systematisk måte, må en først og fremst avgrense kulturbegrepet. Deretter må en gi begrepet en utforming som kan fange opp kompleksiteten i den særegne organisasjonen som en kommune er, eksempelvis som politisk arena og forvaltningsorgan (Jamil, 2014, s. 178). Videre påpeker Jamil (2014) at det alltid har vært et problem å finne frem til en presis definisjon av begrepet kultur. Jamil (2014) refererer til professor Geert Hofstede, som skrev at kultur er et kollektivt fenomen som deles av mennesker som lever eller levde i de samme omgivelsene. Det er i omgivelsene kultur læres, og er dermed noe som læres og ikke arves. Slik bør kultur holdes atskilt fra den menneskelige natur på den ene siden, og individets personlighet på den andre siden. Den menneskelige natur er det som alle mennesker har felles,

for eksempel kjærlighet, sinne og frykt. På den andre siden er individets personlighet unik. Den er basert på trekk som delvis er arvet med individets gener, og delvis lært (Jamil, 2014, s. 178).

Bolman og Deal (2018) forklarer at noen mener at en organisasjon *har* en kultur, andre at den *er* en kultur. Også Jamil (2014) referer til denne vesentlige skillelinjen mellom to hovedretninger i hvordan kultur i organisasjoner oppfattes.

- **Kultur er hva en organisasjon har:** I følge dette perspektivet er organisasjoner selv kulturproduserende. Kultur er en intern variabel i organisasjonen. Som variabel kan den tilpasses, manipuleres eller forandres etter menneskelig vedtak. Kultur brukes til å bygge opp lojalitetsfølelse og tilhørighet overfor organisasjonen, og til å rasjonalisere og legitimere aktivitet, motivere ansatte og fremme sosialisering. Et annet perspektiv er at organisasjoner ses på som sosiale instrumenter for oppgaveløsning, og kultur som et instrument som kan brukes for at organisasjonen skal kunne nå sine mål (Jamil, 2014, s. 179-181)
- **Kultur er hva en organisasjon er:** I denne retningen finner vi en oppfatning av kultur som en grunnleggende metafor. Denne metaforen strekker seg utover det instrumentelle synet på organisasjoner, og også utover synet på organisasjonen som en tilpasningsdyktig organisme. Med kultur som grunnleggende metafor blir organisasjonene heller oppfattet som uttrykksformer for samfunns-, nasjoners- eller gruppers kulturer. I dette perspektivet ses organisasjonskultur som en avspeiling av samfunnet. Organisasjonskulturen kan ikke forandres, men må innrette seg etter samfunnskulturen. I motsetning til teoretikere som ser kultur som noe ledelsen skaper, eller som noe som er importert fra omgivelsene og nøye satt inn i og tatt i bruk i organisasjonen, mener tilhengerne av dette perspektivet at kultur er et produkt av felles symboler og betydninger. Kultur oppstår når mennesker møtes (Jamil, 2014, s. 181).

I den senere tid er det uformelle ved en organisasjon, slik som normer, verdier, symboler og seremonier, blitt anerkjent som viktige utgangspunkter for en organisasjons aktiviteter. Denne forbindelsen mellom kultur og organisasjon er sentral i en organisasjonsanalyse.

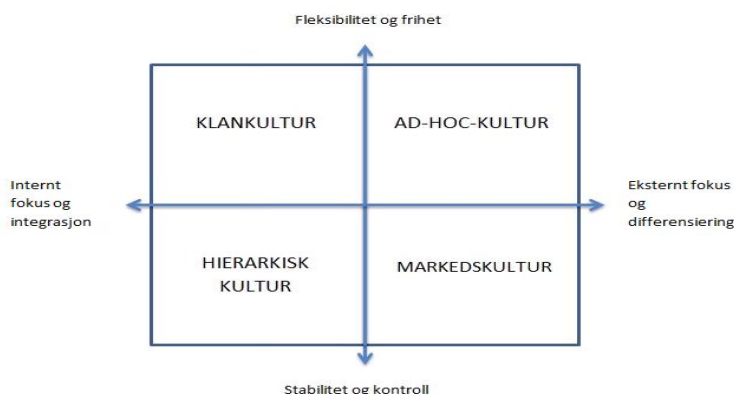
Organisasjoner består ikke bare av strukturer som skal koordinere handlinger, og lover og regler som skal begrense eller sikre individuelle handlinger (Jamil, 2014, s. 179). Denne

sammenhengen mellom kultur og organisasjon står sentralt i denne oppgavens tematikk, hvor jeg vil kartlegge organisasjonskulturen blant ledere i Helse og Velferd i Time kommune.

### 3.3 Rammeverket for de konkurrerende verdier (CVF)

Som nevnt innledningsvis, skal jeg i undersøkelsen av organisasjonskulturen blant mellomledere i Helse og Velferd i Time kommune, benytte kartleggingsverktøyet OCAI. Dette verktøyet bygger på et rammeverk som på engelsk er kjent som *Competing Values Framework*. Dette er det mest fremtredende rammeverket i verden for å vurdere en organisasjonskultur (Cameron & Quinn, 2018).

Rammeverket for konkurrerende verdier ble i utgangspunktet utviklet for forskning rettet mot organisatorisk effektivitet (Cameron & Quinn, 2018). Kultur definerer mellom annet kjerneverdiene og antakelsene som kjennetegner en organisasjon. Basert på dette forventes det at også andre kjennetegn vil bli gjenspeilet i de fire kulturtypene i rammeverket. En av dimensjonene skiller effektivitetskriterier som understreker fleksibilitet, dynamisme og skjønn, mot kriterier som understreker stabilitet, orden og kontroll. Den andre dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som vektlegger intern- og eksternt orientering. Det som er verdt å merke seg ved disse fire kjerneverdiene, og som er vist til i figur 5, er at de representerer motsigende eller konkurrerende antakelser (Cameron & Quinn, 2018). De fire kulturtypene i figuren beskrives nærmere i neste kapittel.



Figur 5: Rammeverket for konkurrerende verdier, *Competing Values Framework - CVF* (Cameron & Quinn, 2018).

### 3.3.1 Kulturtypene i Competing Values Framework (CVF)

Som illustrert i figur 5, er rammeverket delt opp i fire deler, hvor hver del beskriver en kjerneverdi, eller en kulturtype. De ulike kulturtypene beskrives nærmere i dette kapitlet. Det er dominansen av de ulike kulturtypene jeg skal kartlegge for gitt utvalg i Time kommune.

**Hierarki:** Blir også kalt for kontroll- kulturen og organisasjonskulturen som passer med denne typen, blir karakterisert som et formalisert og strukturert sted å arbeide (Cameron & Quinn, 2018).

Cameron og Quinn (2018) viser til at den første tilnærmingen til organisering i nyere tid, var basert på arbeidet til den tyske sosiologen Max Weber. For å kunne produsere varer og tjenester effektivt nok, foreslo Max Weber syv kjennetegn som har blitt kjent som de klassiske kjennetegn på et byråkrati: regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særeie, mangel på personlighet og ansvarlighet. Disse kjennetegnene viste seg å være effektive, og ble innført bredt i organisasjoner som hadde som hovedutfordring å være effektive, pålitelige, at ting gikk på skinner, og at de hadde et forutsigelig resultat. Frem til 1960- årene vektla ledere og ledelseslitteratur det å skape hieratiske organisasjoner eller byråkratier, fordi dette førte til stabile, effektive og ensartede varer og tjenester. Ettersom omgivelsene var relativt stabile, kunne oppgaver og funksjoner bli integrert og koordinert. Klare linjer mellom beslutningstakende myndigheter og standardiserte regler og prosedyrer var element som definerte suksess. Effektive ledere er kjennetegnet ved å være gode koordinatører og organisatører. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner er viktig og langtidsinteressen for organisasjonen er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. I denne kulturtypen er det formelle regler og retningslinjer som holder organisasjonen sammen. Eksempler på prototypiske organisasjoner innen hierarkisk kultur er McDonald's og Ford Motor Company. Store organisasjoner og offentlige etater er generelt sett preget av hierarkisk kultur (Cameron & Quinn, 2018).

**Marked:** Blir også kalt for konkurranse- kulturen og sentralt i denne kulturen står *transaksjonskostnader* (Cameron & Quinn, 2018). Kulturen er rettet mot eksterne omgivelser i stedet for interne anliggender. Konkurransevner og produktivitet er karakteristikk ved denne kulturtypen, som ble populær på slutten av 1960- tallet da organisasjoner møtte på nye konkurranseutfordringer (Cameron & Quinn, 2018).

Denne formen for organisering var grunnleggende annerledes enn hierarki- kulturen. Organisasjonsforskere innen markeds-kulturen, identifiserte alternative sett med aktiviteter som de argumenterte for var grunnlaget for organisatorisk effektivitet, hvor transaksjonskostnader var den viktigste aktiviteten. Den nye designen ble omtalt som en markedsreform for organisering. Begrepet *marked* er ikke synonymt med markedsføringsfunksjonen eller med forbrukere i markedet. Det dreier seg heller om en type organisasjon som selv fungerer som et marked. Den er rettet mot de eksterne omgivelsene i istedenfor mot interne anliggender. Den fokuserer på transaksjoner med hovedsakelig eksterne støttegrupper, eksempelvis leverandører eller reguleringsorgan. I motsetning til et hierarki, hvor den interne kontrollen blir opprettholdt gjennom regler, spesialiserte jobber og sentraliserte beslutninger, fungerer markedet først og fremst gjennom markedsøkonomiske mekanismer, konkurrerende dynamikk og pengeutveksling. Det vil si at det viktigste i markedet er å gjennomføre transaksjoner med andre støttegrupper for å kunne skape et konkurransefortrinn. Økonomisk lønnsomhet, sluttresultater, styrke i markedsnisjer, målutvidelser og å sikre kundegrunnlag er hovedmålene for organisasjonen. Konkurranssevne og produktivitet i markedsorganisasjoner blir oppnådd gjennom en sterk vektlegging av ekstern posisjonering og kontroll (Cameron & Quinn, 2018).

Cameron og Quinn (2018) viser til et eksempel på en organisasjon, som måtte endres i retning markeds- og konkurranse- kultur. På 1990- tallet tapte Philips Electronics markedsandeler og fikk for første år negativt resultat. Under ny ledelse ble det gjort en fellesinnsats for å endre bedriftens kultur. Bedriften ønsket å endre seg fra å være en kultur preget av å være relativt selvtilfreds, arrogant og hierarkisk, til å bli en kultur som ble drevet frem av kundeorientering, maksimal avkastning på kapital og forbedret konkurransevne i bedriften. OCAI ble brukt for å vurdere tiltakene, og om en så en endring mot mer markedsdrevet kultur. De grunnleggende antakelsene i en markedskultur er at de eksterne omgivelsene er fiendtlige istedenfor godartete, at kunder er kresne og interessert i verdi, at organisasjonen er interessert i å øke sin konkurranseposisjon, og at ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet, resultater og avkastning. Det antas at et klart formål og en aggressiv strategi, fører til produktivitet og avkastning. En markedskultur, slik den blir vurdert i OCAI, er en resultat- orientert arbeidsplass. Ledere er både produsenter og konkurrenter, og er tøffe og krevende. Limet som holder organisasjonen sammen, er vektleggingen av å vinne. De langsiktige interessene er konkurransedrevne handlinger og å oppnå utvidede mål og

målsettinger. Suksess blir definert gjennom markedsandeler og markedsgjennomtrening. Å passere konkurrentene og være ledende i markedet er viktig (Cameron & Quinn, 2018).

**Klan:** Blir også kalt for samarbeids- kulturen og kalles klan på grunn av dens likheter til en familieorganisasjon (Cameron & Quinn, 2018). Delte verdier og mål er samhørighet, deltakelse, individualisme, og en form for «å være oss» står sterkt i klan- kulturen. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjon, og individuell utvikling, samhørighet og moral er viktig (Cameron & Quinn, 2018).

Cameron og Quinn (2018) viser til en rekke forskere som studerte japanske bedrifter på slutten av 1960- tallet og begynnelsen av 1970- tallet. Forskerne fant grunnleggende forskjeller mellom måten marked og hierarkiske typer var utformet i USA, og hvordan klan- typer var utformet i Japan. Det virket mer som utvidede familier enn økonomiske enheter. I stedet for regler og prosedyrer i hierarkier eller konkurransepreget avkastning i markedet, så er typiske kjennetegn i klan- lignende bedrifter teamarbeid, ansattes medvirkning og bedriftens forpliktelse overfor ansatte. Disse kjennetegnene ble bevist gjennom delvis selvstendige arbeidsgrupper, som fikk belønning på grunnlag av hva gruppen, og ikke enkeltpersoner, oppnådde. Det ble vektlagt å skape et miljø hvor de ansatte ble myndiggjort, og hvor kvalitetssirkler oppmuntret ansatte til å foreslå hvordan de kunne forbedre sitt eget arbeid og -bedriftens ytelse. Noen grunnleggende antakelser i klankultur er at omgivelsene best kan håndteres gjennom teamarbeid og utviklingen av de ansatte. Kunder blir sett på som partnere og organisasjonen er interessert i å utvikle et menneskelig arbeidsmiljø. Hovedoppgaven til lederne i en klankultur er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltakelse, engasjement og lojalitet. Disse kjennetegnene hadde likevel blitt anbefalt i flere tiår av mange forfattere som assosieres med personal- bevegelsen. Cameron og Quinn (2018) henviser blant annet til McGregor (1960), Likert (1970) og Argyris (1964). Det var likevel suksessen hos japanske bedrifter som hadde tatt i bruk disse prinsippene, som på slutten av 1970- tallet og på 1980- tallet, hjalp amerikanske og vest- europeiske organisasjoner til å forstå at en kunne gjøre gode forretninger med klankultur. Turbulente og hurtig endrede omgivelser gjør det vanskeligere for ledere å planlegge langt frem i tid. Når beslutningstakingen er usikker, så vil en effektiv måte å koordinere organisatorisk aktivitet på, være å sikre at alle ansatte deler de samme verdiene, overbevisningene og målene (Cameron & Quinn, 2018).

Et eksempel på typisk klankultur er Pixar, et firma som har laget flere suksessrike tegnefilmer. Der hvor de fleste filmselskaper samler talentfulle mennesker, gir dem ressurser og fleksibilitet, og lar dem gjøre det kreative arbeidet, gjør Pixar det på en annen måte. Pixar har i stedet utviklet en tett kultur full av samarbeidspartnere som holder sammen, som lærer av hverandre, og som strever for å forbedre seg for hver produksjon. Pixar- universitetets våpenskjold har den latinske inskripsjonen *Alienus Non Diutius*- Ikke lengre alene (Cameron & Quinn, 2018).

Klankulturen, slik den blir vurdert i OCAI, er et typisk eksempel på et arbeidssted hvor folk deler mye av seg selv. Det er som en utvidet familie, og ledere blir sett på som mentorer og kanskje til og med som foreldrefigurer. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjon, og forpliktelsen er høy. Organisasjonen vektlegger de langsiktige utbyttene ved individuell utvikling, hvor samhørighet og moral er viktig. Suksessen defineres gjennom det interne klimaet og interessen for mennesker. Organisasjonen setter stor pris på teamarbeid, deltakelse og konsensus (Cameron & Quinn, 2018).

**Adhokrati:** I følge Cameron og Quinn (2018) blir adhokrati også kalt for skape- kulturen. Dette er den organisasjonsformen som sies å være mest mottakelig for å møte de stadig mer turbulente og endrede vilkårene i den organisatoriske verden i det 21. århundret. Ordet *ad hoc* antyder noe midlertidig, spesialisert og dynamisk. En viktig utfordring i disse organisasjonene er å produsere innovative varer og tjenester, og raskt tilpasse seg nye muligheter (Cameron & Quinn, 2018).

Etter hvert som den utviklede delen av verden gikk over fra industrialderen til informasjonsalderen, oppstod en fjerde kulturtype (Cameron & Quinn, 2018). Med avtakende fortrinn i varer og tjenester, ble et nytt sett med antakelser utviklet og disse antakelsene skilte seg fra de tre andre organisasjonsformene. Antakelsene var at innovative og banebrytende tiltak fører til suksess, at organisasjoner hovedsakelig er interessert i å utvikle nye produkter og tjenester, samt forberede seg for fremtiden. Den største oppgaven for ledelsen er å fremme entreprenørskap, kreativitet og foregangsaktiviteter. Det ble antatt at tilpasning og innovasjon ville føre til nye ressurser og fortjeneste, og det ble lagt vekt på å skape en visjon for fremtiden, organisert anarki og disiplinert fantasi (Cameron & Quinn, 2018).



Som vist til ovenfor, er selve ordet adhokrati, bygget på ordene *ad* og *hoc*, og antyder noe midlertidig, spesialisert og dynamisk. De fleste mennesker har vært med i en adhoc-arbeidsgruppe eller komité som oppløses så fort oppgaven er fullført. På lignende måte er adhokratier midlertidige. De blir karakterisert som «telt og ikke palasser» fordi de kan omforme seg raskt når nye omstendigheter dukker opp. Et av hovedmålene for et adhokrati er å fremme tilpasning, fleksibilitet og kreativitet dersom en opplever usikkerhet, tvetydighet og informasjonsoverbelastning (Cameron & Quinn, 2018).

I følge Cameron og Quinn (2018) finnes den adhokratiske organisasjonen ofte i luft- og romfartssektoren, programvareutviklingssektoren, i tenketanker og i filmindustrien. En viktig utfordring for disse organisasjonene er å produsere varer og tjenester, og å raskt tilpasse seg nye muligheter. Adhokratier har ikke sentraliserte makt- eller autoritetsforhold, slik som marked eller hierarkier. Makten flyter istedenfor fra individ til individ eller fra arbeidsgruppe til arbeidsgruppe, avhengig av hvilken sak som er i sentrum på et gitt tidspunkt. Det legges stor vekt på individualisme, på å ta sjanser og å se til fremtiden. Stadig flere medlemmer i et adhokrati blir involvert i produksjoner, kunder, forskning og utvikling. Et eksempel kan være fra et konsulentfirma, hvor et nytt krav fra en kunde vil behandles som et uavhengig prosjekt. En midlertidig organisatorisk utforming blir utviklet for å fullføre oppgaven, og når prosjektet er ferdig, oppløses denne strukturen. Noen ganger eksisterer det adhokratiske undergrupper i større organisasjoner, som har en annen dominerende kulturtype (Cameron & Quinn, 2018).

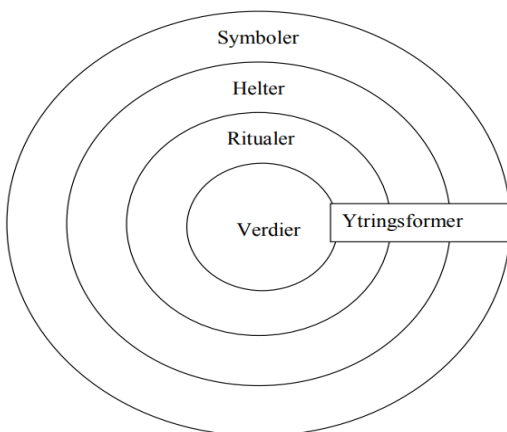
Oppsummert er adhokratikulturen, slik den blir vurdert av OCAI, kjennetegnet av en dynamisk, innovativ og kreativ arbeidsplass hvor folk våger å ta sjanser. Effektiv ledelse kjennetegnes som visjonær, innovativ og risikoorientert. Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelsen til å eksperimentere og skape noe nytt. Det som vektlegges, er at man skal være ledende i ny kunnskap og nye produkter og tjenester. Å være klar for endring og imøtekomme nye utfordringer er viktig. Organisasjonens langsiktige vektlegging er på å vokse raskt og å skaffe seg nye ressurser. Suksess ligger i å produsere unike og originale produkter og tjenester (Cameron & Quinn, 2018).

### 3.4 Kultur og ledelse

I forbindelse med denne oppgavens kartlegging av organisasjonskultur blant mellomledere, er det av betydning å redegjøre for forholdet mellom kultur og ledelse. Bolman og Deal (2018)

viser til at det har vært stilt spørsmål om ledere former kulturen, eller om ledere formes av kulturen. Videre har et spørsmål vært hvorvidt symbolorientert ledelse er myndiggjørende eller manipulerende. En annen diskusjon dreier seg om forbindelsen mellom kultur og resultater, og om organisasjoner med solide kulturer yter mer enn organisasjoner som baserer seg på struktur og strategi. Over tid utvikler en organisasjon sitt særegne grunnsyn og sine særegne overbevisninger, verdier og sedvaner. Ledere som forstår symbolenes betydning og vet hvordan de kan appellere til ånd og sjel, kan bidra til å skape en mer samlet og effektiv organisasjon- så lenge organisasjonens kulturmønstre er i samklang med markedets krav (Bolman & Deal, 2018). Cameron og Quinn (2018) viser til forskning på mislykkede omstillinger, fordi det ikke ble gjort samtidig innsats for å endre organisasjonskulturen. De skriver videre at dersom man ikke har en grunnleggende endring, hovedsakelig i organisasjonskulturen, så er det lite håp for langvarig forbedring i organisasjonens ytelse (Cameron & Quinn, 2018).

Når individer møter en organisasjon, møter de et nett av formelle regler og prosesser. I tillegg har en organisasjon også underliggende uformelle koder, slik som vitser, helter, symboler, ritualer, normer og verdier som kun innvidde forstår (Jamil, 2014).



Figur 6: Hofstedes modell for kulturuttrykk på forskjellige nivåer (Jamil, 2014)

Jamil (2014) viser videre til «løkmodellen», utarbeidet av professor Geert Hofstede i 1991 (figur 6).

Modellen viser organisasjonskulturen lag for lag, med verdier innerst i kjernen av kulturen. I motsetning til de tre andre kategoriene, kommer verdier til uttrykk bare i visse situasjoner. Verdier er tendensen til å velge noen forhold fremfor andre, og kan deles inn i følgende begrepspar: Ondt- godt, stygt- vakkert, moralsk- umoralsk og rett- galt (Jamil 2014).

Jamil (2014) stiller spørsmål om hvilke elementer i organisasjonskulturen som kan endres. Når en først har tilegnet seg verdier, som læres allerede som barn, er det vanskelig å viske ut og lære et annet sett av verdier. Innenfor dette perspektivet skjer forandring i kulturen på forskjellige nivåer. Ritualer forandres lettere enn verdier, og synlige deler av kulturen forandres enklest. En organisasjons rutiner, prosedyrer eller struktur forandres uten store vanskeligheter, mens det er svært vanskelig å forandre normer og verdier (Jamil, 2014).

En organisasjonskultur er mest mottakelig for forandring når den er utsatt for press, innenfra eller utenfra. Noen faktorer kan være:

- Forandringer i omgivelsene, eks. nye lover og reguleringer.
- Muligheter i omgivelsene, eksempelvis gjennom teknologiske nyvinninger
- Krise forårsaket av ledelsen
- Intern og ekstern revolusjon, eks. ved at ledelsen byttes ut eller ved sammenslåing av organisasjoner (Jamil, 2014).

Kultur og ledelse vil drøftes videre gjennom besvarelse av problemstilling 2, i kapittel 6. Jeg vil der peke på faktorer ved den dominerende kulturtypen blant mellomlederne, som kan bidra til å fremme Time kommunes innsats for å øke heltidsandeler.

### 3.5 Kartlegging av organisasjonskultur i norske kommuner

I forbindelse med masteroppgaver, er det de siste årene gjort flere kartlegginger av organisasjonskultur i norske kommuner. Flere av disse oppgavene retter seg mot mellomledere i kommunene, slik som i min masteroppgave. Jeg vil her kort presentere funnene i noen av disse oppgavene.

Mastergradsutdanning i ledelse ved Universitetet i Agder, publiserer tidligere masteroppgaver på sine nettsider (UIA, 2023). Fra oppstarten av masterprogrammet i 2014 og frem til i dag, er det publisert ca. 300 masteroppgaver. Ved å legge inn søkeord «organisasjonskultur» reduseres antallet til 179 masteroppgaver, og ved å supplere med ytterligere ett søkeord «kartlegging organisasjonskultur», resulterer det i 122 masteroppgaver (UIA, 2023).

Organisasjonskartlegginger som er gjennomført blant mellomledere i norske kommuner, viser til stor likhet i trekk ved organisasjonene: en sterk samarbeids- og kontrollkultur er den gjennomgående profilen (tabell 2). Eksempler som underbygger disse funnene er B. Haugland og T. A. Eiken (2021), som kartla organisasjonskultur blant ledere i Kvinesdal kommune og E. Mundheim (2019) som kartla organisasjonskultur i tre kommuner, i forbindelse med kommunesammenslåing til «Nye Stavanger». En kan også trekke frem A. Ravnevang (2018) som kartla organisasjonskulturen i Egersund kommune. I 2017 ble det også gjennomført en undersøkelse av organisasjonskulturen i Kristiansand- og Vennesla kommune (A. L. Haabesland, A. C. Ruenes, J. Aasheim).

Kulturtype ↓	Haugland & Eiken (2021)	E. Mundheim (2019)	A. Ravnevang (2018)	A. L Haabesland et.al. (2017)
Samarbeid	28	27	23,54	34,4
Skape	21	18	16,59	22,4
Markedskultur	23	23	22,51	17,0
Kontrollkultur	28	32	37,36	26,2

Tabell 2: Utvalg kartlegginger av nåværende organisasjonskultur med OCAI- verktøy (UIA, 2023)

Samtlige av funnene i disse masteroppgavene, bekrefter at den gjennomgående profilen for organisasjonskultur i norske kommuner, har hovedvekten inn mot samarbeid og kontroll.

Haabesland m. fl. (2017) tar i sin oppgave inn variablene kjønn, alder og utdanningsnivå, når de analyserer resultatene fra sin kartlegging av organisasjonskultur. De refererer mellom annet til at yngre arbeidstakere ikke binder seg mentalt til arbeidsplassen på samme måte som de eldre, og at de yngre vektlegger sterkere at jobben skal være springbrett til videre karriere. Forfatterne av oppgaven utledet på bakgrunn av dette en hypotese om at det er høyere samarbeidskultur blant ansatte over 40 år. I analysen avkreftes denne hypotesen, da det er små variasjoner i kulturuttrykkene basert på alder (Haabesland et al, 2017).

På bakgrunn av Haabesland m. fl. (2017) sine undersøkelser og hypoteser, og de uavhengige variablene som er tatt inn i egen undersøkelse, finner jeg det interessant å utlede to egne hypoteser. Dette kan potensielt gi gode supplerende bidrag inn i analysen av organisasjonskulturen blant mellomledere i Helse og Velferd i Time kommune. Jeg har utledet følgende hypoteser:

- **Hypotese 1:** *Det er høyere samarbeidskultur blant ledere som er over 45 år, enn blant ledere i aldersspennet 31- 45 år*
- **Hypotese 2:** *Det er lavere grad av kontrollkultur blant ledere som har mer enn 5 års erfaring enn ledere med mindre erfaring.*

Disse hypotesene beskrives nærmere i oppgavens metode-, analyse- og drøftingsdel.

### **Motivasjonsanalyse blant mellomledere i offentlig sektor**

Baldersheim m. fl. (2021) viser i sin bok til en motivasjonsanalyse, som er gjort blant kommunale mellomledere i Norge. Forfatterne undersøker hvorvidt mellomledernes

motivasjonsprofiler varierer etter kommunekjennetegn (størrelse), trekk ved virksomhetene (virksomhetstype- og størrelse), organisasjonsforhold (delegering) og kjennetegn ved den enkelte mellomleder (kjønn og ledererfaring). Analysen er primært gjort for å kartlegge spredning av de ulike motivasjonsprofilene, ikke for å utvikle en forklaringsmodell. I analysen fant de at kvinner er mer indre- og offentlig- service- motiverte enn menn. Jo lengre ledererfaring, jo mindre betyr ytre motivasjon og mer offentlig- service- motivasjon. Lang fartstid som leder gjør at en i enda større grad enn gjennomsnittet fremstår som en typisk mellomleder, det vil si nedtoning av ytre motivasjon. Forfatterne oppsummerer med at alle bakgrunnsfaktorene som er trukket inn i analysen, har innvirkning på utbredelsen av motivasjonsprofilene. Mellomlederne utgjør den største ledergruppen i offentlig sektor, og funnene i denne undersøkelsen har derfor en stor rekkevidde. Forfatterne viser til at funnene bør gi føringer for lederutviklingsprogram og allmenn styring for offentlig sektor. Med henblikk på funnene bør lederutviklingen også differensieres (Baldersheim et al., 2021).

### 3.6 Den kommunale mellomlederen

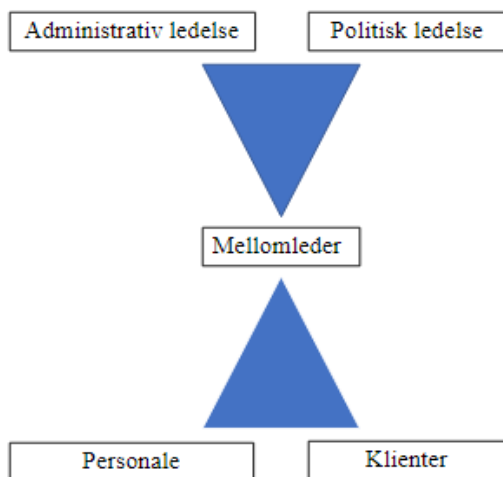
Som tidligere nevnt, skal jeg i denne oppgaven kartlegge organisasjonskulturen blant mellomledere i Helse og Velferd i Time kommune. Disse mellomlederne har en særegen rolle i kommunene, og jeg vil i denne delen av oppgaven redegjøre for teori knyttet til denne lederrollen.

Den kommunale mellomlederen beskrives gjerne som krumtapper i den kommunale virksomheten (Baldersheim et al., 2021). Rollen som krumtapp består i å få andre hjul til å gå rundt, og når denne rollen fungerer merkes den ikke. Videre pekes det på at mellomlederne befinner seg i roller preget av flertydighet, med hensyn til prestasjonsforventninger og krav til lederferdigheter. Forskning knyttet til mellomlederrollen viser til at utviklingen synes å peke i retning av at disse lederne har fått en mer strategisk viktig utviklings- og implementeringsrolle, for eksempel knyttet til strategi, innovasjon og kvalitetsutvikling (Baldersheim et al., 2021).

Baldersheim m. fl. (2021) refererer til flere forskere som har studert mellomledere, for eksempel Tengblad (2012) med Management and Work Behaviour- studier, som igjen viser tilbake til Carlsons (1951/ 91) klassiske studie om hva ledere faktisk gjør i sitt virke som ledere. På 1950- og 60- tallet kom en rekke bidrag som studerte atferden til ledere på ulike

nivå. Baldersheim m. fl. (2021) viser da til Burns (1954 og 1957) som gjennomførte de første mellomlederstudiene. I disse studiene avdekket en at mellomlederrollen er sammensatt, og at relasjonelle og muntlige ferdigheter betyr mye for lederutøvelsen. I boken til Baldersheim m. fl. (2021) vises også til den norske forskeren Tororodd Strand, som over flere tiår har argumentert for at om en skal forstå ledelse, må en forstå organisasjoner og omvendt. Han fremhever betydningen av kontekst for å forstå adferden til ledere, men ikke minst også for konstruktivt å kunne bidra til hvordan ledere på en best mulig måte kan utøve ledelse (Baldersheim et al, 2021).

I boken til Baldersheim m. fl. (2021), vises det til en måte å identifisere mellomlederne på. Forfatterne viser til at dette ledernivået har en rolle som formidler, forankrer og fortolker, av visjoner og strategiske valg fattet av øverste ledelse. Mellomlederne er med andre ord et effektiviserende ledd i å realisere organisasjonens målsettinger. Et særtrekk som pekes på i forhold til mellomlederrollen er at en mellomleder må inneha tre ulike ferdigheter; konseptuelle-, relasjonelle- og tekniske ferdigheter. I topplederstillinger vil det være mindre betydningsfullt med tekniske ferdigheter (Baldersheim et al, 2021).



Figur 7: «Krumtappen»- mellomledernes stilling (Baldersheim et al., 2021).

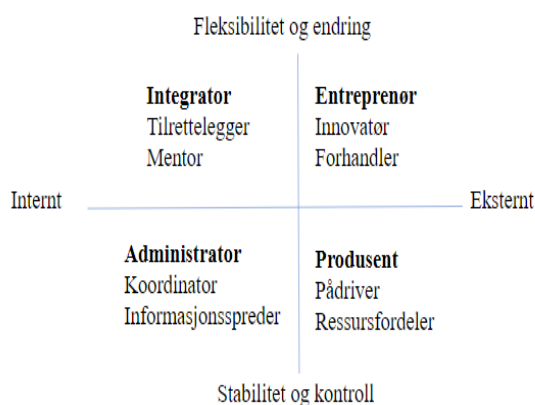
Baldersheim m. fl. (2021) fremstiller rollen som mellomleder, i en figur hvor lederen inngår i en *styringskjede* organisert ovenfra- og- ned (figur 7). Her er mellomlederne budbærere mellom folkevalgte, administrasjonssjefer og egne medarbeidere. Disse mellomlederne inngår også i en *samarbeidskjede* der de møter frontpersonale og brukere. Mellomledernes posisjon kalles gjerne «krumtapp» (Baldersheim et al, 2021).

Kjernen i mellomlederens utfordringer er å kunne etablere sømløst samarbeid innenfor rammen av strategiske føringer: samarbeid med rimelig faglig autonomi sammen med kontroll uten overdreven byråkratisering. Hvordan disse utfordringene løses, kan analyseres gjennom ledelsesperspektivet, organisasjonsperspektivet og i et politisk- kontekstuellet perspektiv. I et ledelsesperspektiv er det særlig kjennetegn ved lederen og lederens adferd, samt kjennetegn med situasjonen som lederskapet utøves i, som vektlegges i boken til Baldersheim med fl.

(2021). Organisasjonsperspektivet retter fokus mot de organisatoriske rammene mellomlederne inngår i, det vil si måten virksomhetene styres og ledes på fra overordnet politisk og administrativt nivå. Det politisk- kontekstuelle perspektivet undersøker strukturelle- institusjonelle trekk ved kommunene og deres omgivelser, eksempelvis politisk struktur, størrelse og beliggenhet. Det er særlig to trekk ved virksomhetene forfatterne antar vil påvirke mellomlederens stilling og virkemåte; ytre- og indre regulering. Ytre regulering er de lovbaserte rammene for virksomhetene og angir kommunepliktene som kommunene er ansvarlig for å ivareta. Jo mer nasjonal regulering det er, jo mindre spillerom er det for lokale politiske valg og lokal tilpassing. Pleie og omsorg plasseres i en mellomkategori i forhold til nasjonal regulering. Indre regulering er de føringer for oppgaveløsning som ligger innebygd i en yrkesgruppes utdanning og yrkesetiske retningslinjer, og normer for atferd for gruppen. Der den indre reguleringen er sterk, vil medarbeiderne fungere som nokså autonome yrkesutøvere innenfor profesjonsforeskrevne rammer, og mellomlederens rolle vil dermed ha et overveiende kollegialt preg (Baldersheim et al, 2021).

Baldersheim m. fl. (2021) viser til at norske kommuner de siste tiårene har blitt eksponert for en rekke reformideer. Tradisjonell administrasjon (TRAD), New Public Management (NPM) og New Public Governance (NPG) er eksempler på slike reformideer. Av disse ideene og trendene, berøres mellomledernes stilling og oppgaver på to måter: gjennom endringer i deres status og funksjon i det videre kommunale forvaltningsapparatet, og gjennom (antatt) behov for nye lederferdigheter. Søkelyset er ofte på problemløsningskapasitet, eksempelvis gjennom nye former for samarbeids- og nettverksledelse (Baldersheim et al, 2021).

Profesjonslinjene i mellomledernes utdanningsbakgrunn er sterke. Eksempelvis har hele 98% av mellomlederne i barnehagene førskolelærerbakgrunn. Innenfor pleie og omsorg har 67% en sykepleiefaglig utdanning og 24% en sosialutdanning. Den profesjonsutdannede mellomlederen står med andre ord sterkt i kommunene (Baldersheim et al, 2021).



Figur 8: Ulike lederfunksjoner, lederroller og lederstiler (Baldersheim et al, 2021).

I boken til Baldersheim et al. (2021) er et formål å belyse ulike ledertypologier og utvikle en kontekstuell ramme som utgangspunkt for en diskusjon om hvilke lederroller som er effektive i den kommunale organisasjon. Deretter undersøkes utbredelsen av de ulike lederrollene. Forfatterne benytter Adizes' klassifiseringer av lederroller, kjent gjennom akronymet PAIE og vist til i figur 8 (Baldersheim et al, 2021).

Analysen viser at den mest utbredte lederrollen er integratoren, men dette funnet er da knyttet til mellomlederne som *gruppe*, med andre ord en kollektiv ledelsesprofil (Baldersheim et al, 2021). Integratoren synes som den viktigste, men entreprenør, produsent og administrator er også av betydning. Som kollektiv benytter altså mellomlederne hele spekteret av lederroller for å påvirke medarbeiderne til innsats for å nå avdelingens mål. Utbredelsen av integratorrollen antas å ha sammenheng med tillitt, korte avstander og medvirkning og hvor den norske lederen er et produkt av norsk kultur, men også av institusjoner, avtaler og lovverk i den norske modellen. Entreprenørrollen var også utbredt blant mellomledere, og dette kan muligens relateres til innslag av nye reformideer (Baldersheim et al, 2021).

### 3.5.1 Den kommunale mellomlederen som endringsagent

I denne oppgavens drøftingsdel, vil jeg drøfte hvorvidt det er trekk ved organisasjonskulturen som vil kunne fremme Time kommunes innsats for heltidsarbeid. Sentralt i denne innsatsen, står mellomlederne som utgjør utvalget i organisasjonskartleggingen. Jeg vil her derfor redegjør for mellomledernes rolle som endringsagenter.

Baldersheim m. fl. (2021) viser til at i både Norge og andre europeiske land, står fornying og utvikling av den kommunale sektor høyt på den politiske dagsordenen. Søkelyset har vært rettet mot videreutvikling av offentlig sektor, og hvordan vi skal opprettholde et godt nok velferdstilbud til innbyggerne. Baldersheim m. fl. (2021) viser til flere eksempler innen offentlig forvaltning på tiltak som i liten grad har lyktes. Også innenfor organisasjons- og endringslitteraturen er det flere eksempler som underbygger at det å drive fornyings- eller utviklings- og endringsprosjekter er utfordrende. Det refereres til at forskerne antar at så mye



som 70 prosent av endringsinitiativene ikke lykkes, men at de likevel ser en stor vilje- og optimisme knyttet til endringsinitiativ. Det snakkes altså mye om behovet for fornying og endring, men lite om hva som kjennetegner vellykkede utviklingsprosjekter i offentlig sektor. Det er med andre ord lite søkelys på hva som skal til for å bli blant de 30 prosent som lykkes (Baldersheim et. al., 2021).

Baldersheim et. al. (2021) peker på hva den kommunale mellomlederen selv trekker frem som avgjørende for at et gitt prosjekt lot seg gjennomføre. Når forfatterne refererer til «mellomlederen», er dette ledere på det operative nivået og de lederne som utgjør iverksettingsleddet. De seks høyest scorede indikatorene er «god planlegging, organisering og ledelse av prosjektet», «utholdenhet og vilje til å skape noe nytt blant pådrivere», «entusiastisk oppslutning blant ansatte», «den faglige kompetansen blant ansatte», «at vi på enheten har en kultur for endring/ utvikling» og «at vi i utgangspunktet hadde en god idé». Blant de indikatorene som scoret lavest, inngår mellom annet «at jeg inngår i et eksternt ledernetverk», «støtte fra samarbeidsnettverk med andre kommuner», «at det var en utbredt kriseforståelse blant de ansatte» og «kommunen har et velfungerende belønningssystem for forslag til forbedringer». Denne fordelingen er til dels overraskende, med tanke på tidligere forskning. Baldersheim m. fl. (2021) viser eksempelvis til forskningen til John Kotter, om at det må råde en kriseforståelse blant ledere og ansatte for å få til endring. Kriseforståelse er en overraskende lavt scoret indikator i denne gitte undersøkelsen (Baldersheim et. al., 2021).

### 3.7 Oppsummering av teorikapitlet

I dette kapitlet har jeg presentert organisasjonsteori, med utgangspunkt i Jacobsen og Thorsvik sin modell (2022), for hvordan forklare organisasjoner, og forstå- og forklare adferd i organisasjoner. Å forstå adferd i organisasjoner gjennom å studere organisasjonskultur, er redegjort i eget kapittel. Jeg har også redegjort for rammeverket som selve kartleggingen av organisasjonskulturen bygger på. I tillegg har jeg presentert mellomlederens særegne rolle i offentlig forvaltning, samt vist til lignende kartlegginger av organisasjonskultur som er gjort i Norge. Kartlegginger viser til hovedvekt inn mot samarbeids- og kontrollkultur. Jeg har utledet og presentert to hypoteser knyttet til de uavhengige variablene i min undersøkelse. Disse hypotesene presenteres nærmere i neste kapittel, i oppgavens metodedel.

## 4.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg begrunne valget av metode jeg har tatt, for å besvare problemstillingene som ble presentert innledningsvis. Valg av metode vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet, og det er viktig at en i tidlig fase av studiet gjør grundige overveielser og vurderinger i valg av metode og forskningsdesign. I det følgende kapitlet vil jeg foruten å beskrive valg av forskningsdesign og metode, også gjøre rede for valg av respondenter og praktisk gjennomføring av undersøkelsen.

### 4.1 Forskningsdesign

Jacobsen (2021) oppsummerer valg av forskningsdesign med å stille spørsmål om hvorvidt det undersøkelsesopplegget vi velger, er egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke. Et beskrivende (deskriptivt) design er når en gjennom en undersøkelse ønsker å få mer innsikt i hvordan et fenomen ser ut. En testende problemstilling vil ofte ha som hensikt å finne omfanget, hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen. Dette betyr at problemstillingen innebærer et ønske om å gå i bredden, å undersøke mange. Det kalles en ekstensiv metode, der en undersøker relativt få nyanser, men rekker over mange enheter (Jacobsen, 2021). I denne undersøkelsen har jeg valgt et deskriptivt og ekstensivt forskningsdesign. Dette for å nå bredden av mellomledere i Helse i Velferd i Time kommune, og gjennom kulturprofilen, kunne komme med bidrag til hvordan gitt profil kan bidra til å oppnå økt heltidsandel blant helsepersonell.

### 4.2 Valg av metode

Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, og forskeren må ha en strategi for hvordan en skal oppnå dette (Jacobsen, 2021).

I hovedtrekk skiller en ofte mellom kvalitativ- og kvantitativ metode. En kan skille mellom å samle inn informasjon om virkeligheten i form av tall eller ord, hvor tall er knyttet til kvantitativ metode, og ord er knyttet til kvalitativ metode (Jacobsen, 2021).

En kvantitativ metode egner seg best når vi en har god forhåndskunnskap om temaet og når problemstillingen er relativt klar. Derfor må vi være relativt sikre på at de spørsmålene vi stiller, og at de svaralternativene vi gir, oppleves som relevante for informantene. Den kvantitative metoden er best egnet når vi ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et

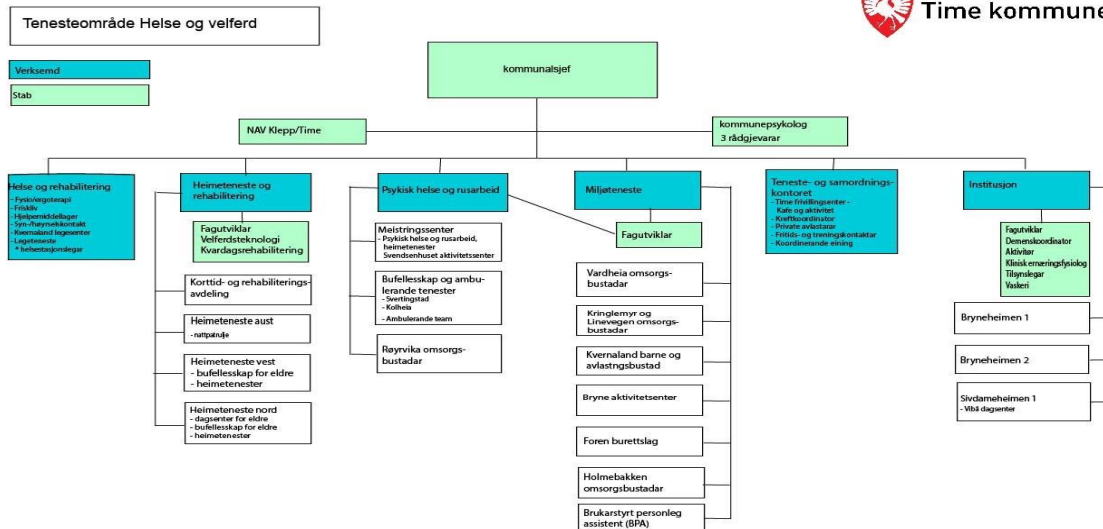
fenomen. En av de viktigste grunnene til å velge kvantitativ metode er at en ønsker å få et representativt bilde av en populasjon. Vanligvis innebærer dette at vi vil spørre et ganske stort antall enheter, men av praktiske hensyn er det ofte vanskelig å spørre samtlige enheter. Vi må gjøre et utvalg, og når det gjøres et utvalg reises det en del spørsmål. En må sikre at utvalget blir representativt. I undersøkelsen søker en et speilbilde i miniatyr av enhetene. Jacobsen (2021) trekker frem at kvantitative undersøkelser i mange tilfeller kalles for ekstensive undersøkelser, ved at metoden tar for seg mange enheter. Det trekkes også frem at kvantitative undersøkelser er relativt lukket, da informasjonen som samles inn er predefinert av forskeren (Jacobsen, 2021).

En kvalitativ studie er ofte intensiv med få enheter, der data samles inn som ord. Vanlige metoder i en kvalitativ studie er individuelle intervju, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse. En kvalitativ tilnærming har ofte til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. Metoden egner seg derfor best til å få frem en nyansert beskrivelse av temaet (Jacobsen, 2021).

For å i best mulig grad besvare gitte problemstillinger, har jeg i denne undersøkelsen valgt kvantitativ metode. Dette da jeg ønsker å kartlegge variablene i den aktuelle delen av organisasjonen, hos ledere i Helse og Velferd i Time kommune. Jeg ser verdien av å ha flere respondenter, for å kunne gi et helhetlig bilde av gitt organisasjonskultur blant lederne i dette utvalget.

#### 4.2.1 Utvalg og valg av respondenter

Som problemstillingene viser til, ønsker jeg å undersøke organisasjonskultur blant ledere i Helse og Velferd i Time kommune. Figur 9 viser organisasjonskartet for dette kommunalområdet i Time kommune.



Figur 9: Organisasjonskart Helse og Velferd, Time kommune

I kommunalområdet er det seks virksomhetsledere og 17 avdelingsledere. Foruten virksomhetene helse- og rehabilitering (H&R) og tjeneste- og samordningskontoret (TSK), har alle virksomheter mellom tre og syv avdelingsledere. Virksomhetslederne og avdelingslederne i utvalget, har alle fag-, personal- og økonomiansvar for henholdsvis hver sine virksomheter og avdelinger.

H&R og TSK er to virksomheter som skiller seg ut, ved at de ikke har avdelingsledere, ikke har ansatte i turnus og at deres ansatte i all hovedsak arbeider i heltidsstillinger. Eksempel her er saksbehandlere og fysio- og ergoterapeuter. Jeg har vurdert hvorvidt disse skulle inkluderes i utvalget. På den ene siden er disse lederne perifere i forhold til problematikk relatert til deltidsansatte, på den annen side har de ansatte med riktig kompetanse for å løse flere pasientnære oppgaver. Oppgaveløsning på tvers av tradisjonell organisering, vil være et viktig tema for kommuner generelt, også inn i arbeidet med å øke heltidsandeler. Jeg har vektet de ulike forholdene opp mot hverandre, og vurdert at virksomhetsledere ved H&R og TSK ikke inkluderes i utvalget, da de på nåværende tidspunkt ikke har deltidsutfordringer blant egne ansatte og i egen drift. Jeg har i tillegg også ekskludert meg selv fra undersøkelsen. Totalt er det 20 respondenter i mitt utvalg.

Jacobsen (2021) viser til at når vi definerer alle dem vi er interessert i å uttale oss om, foretar vi også en avgrensning av populasjonen. Dette beskrives som et bevisst og kontrollert frafall, der vi bestemmer studiens gyldighetsområde (Jacobsen, 2021). Denne undersøkelsen har et

totalt utvalg på 20 respondenter. Funnene fra undersøkelsen vil i hovedsak være gyldige inn mot Helse og Velferd, med unntak av de to nevnte virksomhetene, H&R og TSK.

### 4.3 Analyseverktøyet OCAI

Cameron og Quinn (2018) har i sin bok, tre hovedbidrag:

1. Validert verktøy for å identifisere organisasjonskultur og ledelseskompetanse
2. Teoretisk rammeverk for å forstå organisasjonskultur
3. En systematisk strategi for å endre organisasjonskultur og adferd innad i organisasjonen

Jeg vil i dette kapitlet kort redegjøre for første punktet, OCAI- kartleggingsverktøy. OCAI er forkortelse for *Organizational Culture Assessment Instrument*, og er et verktøy som bidrar til å lage en overordnet kulturprofil. Verktøyet vurderer seks dimensjoner av organisasjonen (Cameron & Quinn, 2018). Viser også til kapittel 3.1 hvor jeg beskriver det teoretiske rammeverket som disse dimensjonene baserer seg på.

OCAI er et kartleggingsverktøy som de siste tjue årene har blir brukt over hele verden. Kartleggingsverktøyet gir en presis vurdering av en organisasjonskultur, og er utarbeidet for å kunne hjelpe med å identifisere en organisasjons aktuelle eller nåværende kultur. OCAI hjelper også med å identifisere den kulturen organisasjonsmedlemmer bør utvikle for å nå fremtidige krav. I tillegg til å gi en presis vurdering av en organisasjonskultur, er det også vist til betydningsfulle sammenhenger mellom en kulturvurdering ved hjelp av OCAI, og en rekke indikatorer som viser til organisatorisk effektivitet (Cameron & Quinn, 2018). Det er min vurdering at OCAI er et hensiktsmessig verktøy for å kartlegge organisasjonskulturen hos ledere i Helse og Velferd i Time kommune. Det er videre min vurdering at det er en styrke for valgt forskningsmetode, at en i denne studien benytter et verktøy som er betydelig utprøvd og som har vært gjenstand for forskning i en årrekke. Funnene fra denne undersøkelsen vil forhåpentligvis være gode bidrag når en gjennom analyse og drøfting skal besvare problemstillingene for oppgaven.

#### 4.3.1 Undersøkelsen

Selve OCAI- undersøkelsen består av 24 spørsmål som er delt inn i seks kategorier, også kalt kulturdimensjoner. Verktøyets seks dimensjoner er *fremtredende kjennetegn*, *organisasjonsledelse*, *ledelse overfor ansatte*, *organisasjonslimet*, *strategiske vektlegginger* og *suksesskriterier*. Hver av disse dimensjonene har fire alternativer, avhengig av i hvilken

grad alternativene ligner på egen organisasjon (Cameron & Quinn, 2018). Respondentene skal besvare spørsmålene ved å fordele 100 poeng på påstandene i skjemaet. Den påstanden som respondenten mener best beskriver organisasjonen, gis høyest score. Tilsvarende gis laveste score på den påstanden en mener minst beskriver organisasjonen. Respondentene skal avgi svar for både nåværende- og foretrukket kulturdimensjon. Foretrukket kulturdimensjon angir et tidsperspektiv innenfor fem år frem i tid.

## Variabler

For å skape best mulig grunnlag for besvarelse av problemstillingene, fant jeg det også relevant å tilføye to uavhengige variabler, som kan ha relevans i det videre analysearbeidet. Det ble lagt inn spørsmål om alder og antall år som leder. Hver av disse variablene hadde hver sin svarkategori. Eksempelvis alder 20-30 år, 31-45 år eller 46- 70 år (vedlegg 5). Som jeg også viser til i kapittel 4.3.3, utledet jeg to hypoteser, som jeg ønsker å teste mot funn fra de uavhengige variablene.

- **Hypotese 1:** *Det er høyere samarbeidskultur blant ledere som er over 45 år, enn blant ledere i aldersspennet 31- 45 år*
- **Hypotese 2:** *Det er lavere grad av kontrollkultur blant ledere som har mer enn 5 års erfaring enn ledere med mindre erfaring.*

### 4.3.2 Gjennomføring av undersøkelsen og svarprosent

Når vi mister enheter i utvalgsundersøkelser, kaller vi det frafall av enheter. I tillegg kan vi få frafall av variabler ved at vi mister svar på enkelte spørsmål (Jacobsen, 2021). I tidlig fase av denne masteroppgaven, har jeg hatt fokus på tiltak for å fremme god oppslutning om undersøkelsen (hindre frafall). Jeg har presentert masteroppgavens problemstillinger og tematikk på aktuelle virksomheters ledermøter, i tillegg til presentasjoner i kommunalsjefens ledermøter. Jeg har i tillegg presentert prosjektet i kommunens prosjektgruppe innenfor heltidskultur. Andre masteroppgaver, eksempelvis Haugland og Eiken (2021) har beskrevet antatt frafall relatert til usikkerhet knyttet til selve besvarelsen. I de ulike presentasjonene vektla jeg derfor også praktiske forhold, eksempelvis at besvarelsen i hovedsak handler om fordeling av 100 poeng på de ulike variablene. Jeg sendte også ut et eget brev pr. e- post, som oppsummerte en del av det jeg hadde presentert (vedlegg 4).

Undersøkelsen ble gjennomført ved at de 20 respondentene, mottok e- post fra Universitetet i Agder med lenke til undersøkelsen. Perioden for undersøkelsen ble planlagt gjennomført over

en to ukers periode i januar/ februar 2023. Ved endt periode for undersøkelsen, viste funnene til en svarprosent på 100 % fra de 20 respondentene. Det var ingen frafall på noen av variablene. Det er en styrke for undersøkelsen og den videre analyse, at samtlige respondenter har besvart.

#### 4.3.3 Analyse av undersøkelsen

Ved endt periode for undersøkelsen oversendte UIA meg en e- post med datafiler med besvarelsene. Datafilene kan ikke spores til den enkelt informant, og ivaretar derfor anonymiteten. Som student har jeg også fått tilgang til en Excel- fil, hvor jeg kan punche inn resultatene manuelt. Algoritmene for utregning er summering av henholdsvis A-, B-, C- og D- resultatene. Hver av disse summene blir deretter dividert på de seks hovedbolkene, for å finne gjennomsnittscore. Samme utregning blir gjort for både nåværende- og foretrukket kultur.

Når besvarelsene var punchet inn, var det mulig å lese av gjeldende kulturprofil. Kulturtypen med høyest score er den foretrukne profilen. Fordelingen av resultatene har jeg gjengitt i både tabell- form og i grafiske modeller i kapittel 5, som gir godt grunnlag for besvarelse av problemstillingen. Jeg har også valgt å se på hver enkelt av de seks kulturdimensjonene. Dette kan gi et vurderingsgrunnlag for å vurdere i hvilken grad de stemmer overens med hverandre.

For de uavhengige variablene har jeg som tidligere nevnt, valgt å utforme egen kulturprofil.

For disse variablene har jeg også, basert på teori, utledet to hypoteser:

- **Hypotese 1:** *Det er høyere samarbeidskultur blant ledere som er over 45 år, enn blant ledere i aldersspennet 31- 45 år*
- **Hypotese 2:** *Det er lavere grad av kontrollkultur blant ledere som har mer enn 5 års erfaring enn ledere med mindre erfaring.*

Svarene fra undersøkelsene kan gjengis med- eller uten desimaler. Det er min vurdering, at det er mest hensiktsmessig å benytte alminnelige avrundingsregler og oppgi svarene uten desimaler. Dette kan føre til at det enkelte steder gis samlet sum inntil ett poeng over 100 poeng, men dette vil etter mitt skjønn ikke påvirke tolkningen av dataene. Det er også min antakelse at det vil være enklere for leseren å lese svarene i både tabell og tekst, uten desimaler.

OCAI tar i bruk en ipsativ responsskala, og det er derfor ikke mulig å beregne forskjeller som er statistisk signifikante. Cameron og Quinn (2018) viser til at erfaringer med organisasjoner, er at en forskjell mellom «nå»- og «foretrukket»- profil på mellom fem og ti poeng, vanligvis indikerer behov for en konkret innsats for å endre kulturen (Cameron & Quinn, 2018).

#### 4.3.4 Mulige feilkilder og tolkninger

Som nevnt ovenfor, har dataene blitt punchet manuelt inn i Excel- skjema. For å ha en enkel mulighet for etterprøving etter at punching var utført, ble Excel- skjema først printet ut, fylt inn manuelt og deretter oppbevart på sikkert sted. En åpenbar feilkilde kan være at det er lest av- og registrert inn feil i Excel- ark. I tillegg til føring, både på ark og i Excel, er det foretatt en full kontroll, i tillegg til noen enkelte stikkprøver. Det er ikke funnet feil på noen av disse. Det anses derfor å være lav sannsynlighet for at det skal være feilkilder relatert til punching av data.

En annen mulig feilkilde i datamaterialet fra undersøkelsen, kan være at respondentene har misforstått utfyllingen av undersøkelsen. I informasjonsskriv informerte jeg om at jeg kunne kontaktes dersom spørsmål. To respondenter kontaktet meg og fikk bekreftet at deres forståelse av oppgaven var korrekt. Det kan for øvrig synes som nyttig å ha informert på ledermøtene om selve OCAI- utfylling, da denne undersøkelsen skiller seg fra andre undersøkelser, ved fordelingen av 100 poeng.

I informasjonsmøtene og som vedlegg i det utsendte skjemaet, ble det poengtert at det ikke finnes en riktig- eller feil kultur. Det er likevel en mulig feilkilde at enkelte respondenter i utfyllingen glemmer, eller har et ubevisst forhold til, at svarene ikke skal gjenspeile den spesifikke avdelingen/ virksomheten de er leder for.

#### 4.4 Gyldighet og relevans (validitet)

Jacobsen (2021) peker på at undersøkelser alltid skal forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet og validitet. Med gyldighet og relevans menes at den empirien som samles inn, faktisk gir svar på spørsmålene som er stilt. I vitenskapelig metode vises til intern- og ekstern gyldighet. Intern gyldighet beskriver hvorvidt en har dekning i dataene (empirien) for de konklusjoner som trekkes opp. Ekstern gyldighet og relevans viser til om resultater fra et avgrenset område, er gyldige også i andre sammenhenger. Et annet anvendt begrep på ekstern gyldighet er overførbarhet (Jacobsen, 2021). Som redegjort for i de foregående kapitler, er det



min vurdering at mitt valg av metode og undersøkelsesverktøy, vil bidra til å besvare oppgavens problemstillinger. Dataene har en intern gyldighet, først og fremst inn mot de fire virksomhetene i Helse og Velferd i Time kommune, som har vært inkludert i undersøkelsen.

I kapittel 3.5 har jeg redegjort for tidligere masterstudier som også kartlegger kulturprofiler i norske kommuner. Hver av disse studiene viser til kulturprofiler som i stor grad ligner hverandre. Dersom funnene i denne undersøkelsen avviker betydelig fra disse profilene, utfordrer det eventuell ekstern gyldighet. Dersom funnene derimot er tilsvarende like, vil de kunne understøtte tidligere funn. I et slik tilfelle kan denne undersøkelsen muligens få et bredere og eksternt gyldighetsområde.

#### 4.5 Pålitelighet (reliabilitet)

Jacobsen (2021) viser til at empirien vi samler inn må være pålitelig og troverdig. Med andre ord at undersøkelsen må være til å stole på. Den må være gjennomført på en troverdig måte, en måte som vekker tillitt, og det må ikke være åpenbare målefeil som påvirker resultatene. Når Jacobsen (2021) beskriver pålitelighet, stiller han spørsmål om hvorvidt en ville fått tilnærmet samme resultat dersom vi hadde gjennomført samme undersøkelse to ganger (Jacobsen, 2021).

Analyseverktøyet OCAI har som tidligere beskrevet, i stor grad vært testet ut for å kartlegge organisasjonskulturer. Jeg har tidligere også redegjort for den gjennomgående kulturprofilen i norske kommuner som har hovedvekten inn mot samarbeids- og kontrollkultur. Resultatene fra denne undersøkelsen må vurderes opp imot tilsvarende kartlegginger. Dersom undersøkelsen viser til betydelige avvik, kan det stilles spørsmål ved påliteligheten. Ved betydelige avvik kan en også stille spørsmål om hvilke faktorer som påvirker at kulturprofilen i Time kommune, skiller seg vesentlig fra andre kommuner. Dersom resultatene derimot i stor grad samsvarer med tidligere undersøkelser (masteroppgaver), er det min vurdering av dette kan styrke påliteligheten av dataene.

#### 4.6 Forske på egen organisasjon

I min masteroppgave har jeg valgt å forske på organisasjonen Time kommune, hvor jeg selv er ansatt i en lederstilling i Helse- og velferd.

Nærheten til forskningsfeltet krever etiske overveielser i alle fasene av forskningen. Jacobsen (2021) trekker frem flere fordeler ved å studere en organisasjon forskeren har førstehåndskunnskap om. Tilgang til informasjon kan være lettere for en «innsider», forskeren kjenner de uformelle strukturene og en kjenner gjerne til organisasjonens historie. Den største ulempen som kan trekkes frem, er at man som «innsider» kan ha utviklet såkalte «blinde flekker». Med dette menes at man som ansatt raskt får en forståelse av handlingsmønstrene i en organisasjon. Dermed kan en også lettere utvikle en forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk er. Blinde flekker handler med andre ord om at enkelte sider ved organisasjonen forblir usett, fordi vi ikke er trent opp til å se dem. Jacobsen (2021) trekker videre frem at det kan være vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studere, ved at en trekker inn egne erfaringer og meninger. Videre kan det være fare for at forskeren blir oppfattet som partisk, selv om en har en «nøytral» tilnærming. Som forsker i egen organisasjon er det også en fare for at en kun oppsøker de uformelle strukturene en kjenner til, og dermed mister informasjon fra deler av organisasjonen en ikke er en like integrert del av. Til sist pekes på at forskeren kan oppleve å måtte «legge bånd på seg». Dette kan føre til sensur av kritiske synspunkter (Jacobsen, 2021, s. 56- 57).

Det er min oppfatning at det er stort engasjement på flere ledernivå i Time kommune, når det gjelder det pågående arbeidet knyttet til *heltidskultur*. Tidlig i dette mastergradsprosjektet, har det vært en motivasjon for meg å se nærmere på strukturene og organisasjonskulturen, for om mulig finne faktorer som kan påvirke kommunens innsats for å øke heltidsandeler.

Sett i en nasjonal sammenheng er Time kommune en mellomstor kommune. Antall mellomledere i et gitt kommunalområde, antas derfor å gi et «midt på treet» antall respondenter. At undersøkelsen er kvantitativ og utført ved hjelp av OCAI- skjema, mener jeg sikrer en nødvendig avstand til- og anonymitet for, de utvalgte respondentene.

#### 4.7 Etiske overveielser

I alle samfunnsvitenskapelige undersøkelser, vil det være konsekvenser for både den som blir undersøkt og for samfunnet. Forskeren har plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt. Alle etiske overveielser må så langt som mulig gjøres før man går i gang med undersøkelsen (Jacobsen, 2021, s. 45). Utgangspunktet for

forskningsetikken i Norge kan oppsummeres i tre krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: Informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt.

- **Informert samtykke:** Jacobsen (2021) presiserer dette i fire hovedpunkt. Det første er kompetanse, som handler om at den som undersøkes må være i stand til å selv frivillig bestemme om han eller hun vil delta i undersøkelsen. Det andre punktet er frivillighet, som her betyr at det ikke skal være press fra andre. Videre omhandles retten til full informasjon, herunder retten til undersøkelsens hensikt, eventuelle fordeler og ulemper, hvordan data skal benyttes osv. Forskeren må basere seg på en gylden middelvei når det kommer til informasjon, og komme frem til *tilstrekkelig informasjon*. Sist nevnes at de som undersøkes også skal ha forstått informasjonen, som er et krav det ikke er lett å oppfylle. Generelt vil vi si at jo større fare det er for at undersøkelsesresultater kan brukes til skade for de som undersøkes, desto mer vekt bør vi legge på de fire kravene som utgjør informert samtykke (Jacobsen, 2021).
- **Krav på privatliv:** Her stiller Jacobsen (2021) mellom annet spørsmål om hvor følsom den informasjonen som samles inn er. Det er viktig at forskeren er bevisst på at det som en selv oppfatter som følsomt, ikke nødvendigvis oppfattes likt av andre. En skal videre stille spørsmål om hvor privat informasjonen som samles inn er. Jo lenger inn i den private sfæren en beveger seg, desto sterkere tiltak kreves for å sikre privatlivets fred. Videre omtales også hvor stor mulighet det er for å identifisere enkeltpersoner basert på innsamlede data. Mulighet til å identifisere enkeltpersoner innebærer at vi kan se hva en bestemt respondent har svart på spørsmål. Denne faren er større jo mindre utvalg vi har. Til sist omtales konsesjon og meldeplikt, da det alltid skal søkes om konsesjon dersom data ikke er anonyme (Jacobsen, 2021).
- **Krav på å bli korrekt gjengitt:** Det vil aldri være mulig å gjengi resultater i sin fullstendige sammenheng (Jacobsen, 2021). I praksis vil det innebære presentasjon av all rådata. All analyse vil være en reduksjon av detaljer og mangfold. I den grad det er mulig skal vi forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng, men dette vil snarere være et ideal enn noe en streber etter. Det forskeren bør gjøre, er å presentere fullstendige data der en mener at det er viktig for å forstå et resultat. Åpenhet i forskningsprosessen er viktig, i den betydningen at en så langt som mulig gjør eksplisitt de valgene vi har foretatt i løpet av forskningsprosessen. Det er et absolutt krav til forskningsprosessen. Først når valg er eksplisitte, kan de utsettes for kritikk (Jacobsen, 2021).

Kravene som nevnt ovenfor er vanskelige å tilfredsstille fullt ut i en forskningsprosess. Følges kravene slavisk, vil det gjøre det nesten umulig å drive forskning. En må som forsker vurdere nytten av brudd med de ulike etiske idealene, opp imot nytten en vil ha av å bryte dem. Denne tilnærmingen tilsier at vi må vurdere hvilke kostnader det vil medføre å følge alle prinsippene fullt ut (Jacobsen, 2021).

Respondentene i denne undersøkelsen har blitt informert, både skriftlig og muntlig, at det er frivillig deltakelse i undersøkelsen. Samtidig ble det informert om at undersøkelsen var anonym, og at det derfor ikke ville være mulig for meg å vite hvem som hadde svart og ikke svart. Lederne har betydelig kunnskap om selve tematikken, men i mindre grad til selve organisasjonskartleggingen/ OCAI. Kartleggingsverktøyet OCAI ble derfor informert om i muntlig presentasjon og i påfølgende informasjonsskriv sendt pr. e- post (vedlegg 4).

En kan ikke utelukke at enkelte vil oppleve at de deler privat informasjon om ens eget tankesett og personlighet. Jeg vurderer likevel ikke dataene jeg skal samle inn som følsomme, da det er knyttet til arbeid og ikke den private sfære. Jeg har videre vurdert retningslinjene til Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør), og kommet til at dette ikke er et meldepliktig prosjekt, fordi respondentene er anonyme (Sikt, 2023).

Ikke- anonymitet oppstår når det er mulig å kople navn med andre personopplysninger. Når vi i spørreundersøkelser legger opp til en purrerutine, betyr dette som oftest at vi må kunne identifisere de personene som ikke har svart, eksempelvis gjennom en e- post- adresse. I denne undersøkelsen er det Universitetet i Agder som håndterer automatisk purre- rutine, og det er derfor ikke adgang for meg å finne en eventuell kopling av svar til spesifikk e- post- adresse.

## 5.0 Funn og analyse av undersøkelsen

Målsettingen for dette kapitlet er å presentere funn fra OCAI- undersøkelsen, og basert på dette svare på problemstillingene for denne oppgaven. Som presentert i foregående kapitler er problemstillingene for studien formulert slik:

1. Hva kjennetegner organisasjonskulturen blant ledere i Helse og Velferd i Time kommune?
2. Er det trekk ved organisasjonskulturen som vil kunne fremme heltidsarbeidet i Time kommune?

Dette er mine forskningsspørsmål:

1. Hvilken organisasjonskultur dominerer hos ledere i Helse og Velferd i Time kommune?
2. I hvilken grad samsvarer nåværende organisasjonskultur med ønsket organisasjonskultur?

I dette kapitlet skal jeg belyse den første problemstillingen gjennom å presentere funn knyttet til forskningsspørsmål 1 og -2. I presentasjonen av funnene har jeg valgt å løpende drøfte disse forskningsspørsmålene opp imot den konteksten som mellomlederne i undersøkelsen befinner seg i.

Som tidligere nevnt, vil jeg også teste for to hypoteser, knyttet til de uavhengige variablene i spørreundersøkelsen.

- **Hypotese 1:** *Det er høyere samarbeidskultur blant ledere som er over 45 år, enn blant ledere i aldersspennet 31- 45 år*
- **Hypotese 2:** *Det er lavere grad av kontrollkultur blant ledere som har mer enn 5 års erfaring enn ledere med mindre erfaring.*

Problemstilling nummer to vil drøftes empirisk og teoretisk i kapittel seks. Dette fordi det ikke finnes empiri som kan kople funn fra undersøkelsen, opp imot om det er trekk ved organisasjonskulturen som vil kunne fremme innsats for heltidsarbeid.

## 5. 1 Hvordan forstå analysene

En kulturprofil brukes primært til å forbedre implementeringen av en kulturendringsprosess. Etter å ha tegnet et bilde av den overordnede organisasjonskulturprofilen og profiler av de seks kulturegenskapene, er det mulig å fortolke disse profilene med utgangspunkt i flere ulike perspektiver (Cameron & Quinn, 2018).

Cameron & Quinn (2018) viser til at minst seks standardsammenligninger er tilgjengelige, hvorav jeg vil vektlegge fire av disse i denne analysen. Jeg vil benytte sammenligningen som angir hvilken kulturtype som dominerer i organisasjonen og avvik mellom den nåværende og den foretrukne fremtidige kulturen. I analysen vil jeg også se på styrken i den kulturtypen som dominerer organisasjonen, samt samsvaret mellom kulturprofilene som blir laget, med utgangspunkt i de ulike egenskapene og ulike individer i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2018).

Den dominerende kulturtypen angir hvilken kultur som vektlegges mest, basert på hvilken av de fire delene som har høyest score. En av grunnene til at det er nyttig å kjenne til ens egen organisasjonskulturtype, er at suksess avhenger av i hvilken grad denne stemmer overens med krav fra omgivelsene. Avvikene mellom den nåværende- og foretrukne kulturen er en viktig informasjonskilde, når en skal utforme et veikart for endring. Særlig oppmerksom må en være på avvik på mellom fem- og ti poeng, da dette ofte indikerer behov for en konkret innsats for å endre kulturen. Når det gjelder styrke i ens kultur, avhenger dette av den konkrete scoren. Dess høyere score, dess mer dominerende er kulturen, men hver organisasjon må selv vurdere behovet for kulturstyrke basert på ens egne omgivelser. Når det gjelder overensstemmelse i en kultur, betyr det at de samme kulturtypene blir vektlagt i flere deler av organisasjonen. Det er med andre ord viktig å vurdere overensstemmelsen mellom gjennomsnittet av nåværende kulturprofil og for hver av de seks kulturdimensjonene (Cameron & Quinn, 2018).

I følge Cameron og Quinn (2018) er det ytterligere to standardsammenligninger som er mulige i analysearbeidet. Jeg har i denne analysen valgt å ikke vektlegge sammenligning av ens egen organisasjonskulturprofil med gjennomsnittlige kulturprofiler, ei heller trender som er blitt lagt merke til ved bruk av OCAI. Selv om disse standardsammenligningene ikke benyttes i analyse- delen, vil jeg i de følgende kapitler av oppgaven, vise til funn fra lignende undersøkelser fra andre kommuner, som vist til i kapittel 3.6.

For å besvare problemstilling 1 gjennom de to forskningsspørsmålene, vil jeg presentere overordnet nåværende organisasjonsprofil. I tillegg vil jeg analysere organisasjonskulturen enda nærmere, ved å undersøke om det er overensstemmelse mellom nåværende kulturprofil og gjennomsnittet for hver av de seks kulturdimensjonene. Jeg vil også vurdere avvik mellom nåværende- og ønsket kulturprofil.

Det har ikke lyktes meg i å finne forskning som knytter organisasjonskultur opp imot arbeidet med heltidsarbeid. Det er derfor ikke mulig å analysere funnene for å besvare problemstilling to; *Er det trekk ved organisasjonskulturen som vil kunne fremme heltidsarbeidet i Time kommune?* Jeg vil trekke inn foregående teori og funn fra analysen, for å drøfte mulige styrker og utviklingsområder innenfor den nåværende organisasjonskulturen, med henblikk på Time kommunes definerte mål i heltidsstrategien (vedlegg 2). Dette vil jeg gjøre i oppgavens drøftingsdel, i kapittel 6.

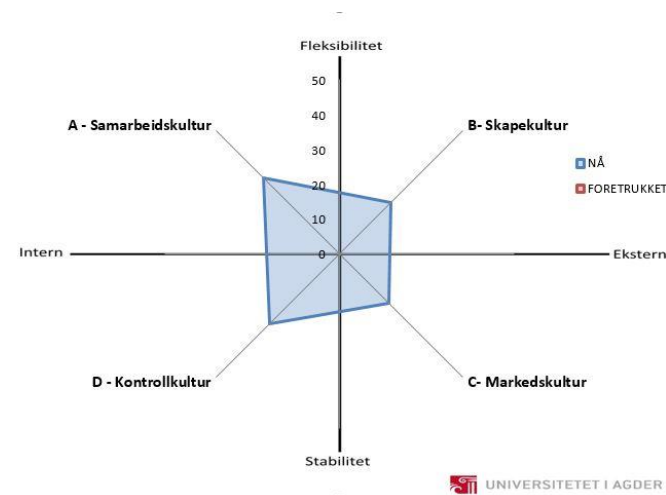
Som et supplement til det overordnede analyse materialet, vil jeg jeg også presentere funn koplet opp mot de uavhengige variablene; alder og antall år som leder. Som tidligere nevnt har jeg i denne forbindelse uledet to hypoteser, som presenteres nærmere i kapittel 5.2.4. Dette kan bidra til en ekstra dimensjon i beskrivelsen av hvilken organisasjonskultur som kjennetegner lederne i Helse og Velferd i Time kommune.

Analysene oppsummeres avslutningsvis i eget kapittel.

## 5.2 Hva kjennetegner organisasjonskulturen blant ledere i Helse og Velferd i Time kommune?

I dette kapitlet presenteres funn som kan bidra til å svare på problemstilling 1, og dette gjøres ved å besvare forskningsspørsmål 1 og -2. Problemstillingen søker svar på hva som kjennetegner organisasjonskulturen blant ledere i Helse og Velferd i Time kommune. I denne analysedelen vil først den overordnede nåværende kulturprofilen presenteres. Påfølgende underkapittel vil deretter ta for seg de seks kulturdimensjonene; *fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier*. Avslutningsvis supplerer jeg med analyse knyttet til de uavhengige variablene, samt viser til resultat av de to hypotesene som er testet mot disse funnene.

5.2.1 Hvilken organisasjonskultur dominerer hos ledere i Helse og Velferd i Time kommune?  
Som vist til i figur 10 er kulturprofilen i Time kommune i hovedsak orientert mot samarbeids- og kontrollkultur. Blått felt indikerer fordelingen innenfor hver av de fire kulturtypene. I tillegg viser figuren hvordan respondentene vurderer kulturprofilen i forhold til de konkurrerende verdiene; internt vs. eksternt fokus, og fleksibilitet vs. stabilitet.



Figur 10: Overordnet nåværende kulturprofil

Som supplement til figur 10, viser tabell 3 score av fordelingen av de ulike kulturtypene.

Kulturtype	Samarbeid	Skape	Marked	Kontroll
Gjennomsnitt	31	21	20	28

Tabell 3: Overordnet nåværende kulturprofil

Gitt utvalg i Time kommune vurderer nåværende kulturprofil med hovedvekt inn mot internt fokus. En av forklaringene på dette kan mellom annet være knyttet til at flere tjenesteområder er til dels sterkt styrt av statlige- og juridiske føringer, og hvor det kan være lite handlingsrom for å avvike fra rammene ved tjenesteleveranse. For dette utvalget gjelder eksempelvis lovgivning innen helse- og omsorgstjenester, i tillegg til lov- og avtaleverk innen arbeidsvilkår og arbeidstid. Det kan diskuteres om disse formelle rammene faktisk fordrer et internt fokus, eller om det interne fokuset kan relateres til at det ikke er praksis for å løse oppgaver på en mer eksterntorientert måte. Eksempel på en oppgave som har vært løst delvis eksternt, ses i forbindelse med velferdsteknologi i tjenesteleveransen. For velferdsteknologi har eksempelvis implementering, kunnskap- og erfaringsutveksling delvis skjedd i samarbeid med andre kommuner.



Utvalget vurderer videre nåværende kulturprofil som noenlunde likt i forhold til dimensjonen fleksibilitet vs. stabilitet. Fleksibilitet som også representerer dynamisme og skjønn vekter med andre ord relativt likt som stabilitet, orden og kontroll. Dette trekket ved organisasjonen kan være et uttrykk for det som preger utfordringsbildet i Time kommune, så vel som i andre kommuner, nemlig stadig økte krav til omstilling og effektivisering, samtidig som kvaliteten på velferdstjenestene skal opprettholdes innenfor kontrollerte rammer.

Den nåværende kulturprofilen viser til hovedvekt inn mot samarbeidskultur med 31 poeng, dernest kontroll- kultur med 28 poeng. Markeds- og skapekultur er minst dominant med henholdsvis 20- og 21- poeng. Differansen mellom de to mest- og minst dominante kulturtypene er med andre ord relativt stor.

Som beskrevet i kapittel 3.3.1, vektlegger samarbeidskulturen teamarbeid og utvikling av de ansatte i håndtering av omgivelsene. Turbulente og hurtig endrede omgivelser gjør det vanskelig for ledere å planlegge langsiktig. I samarbeidskulturen påpekes at en effektiv måte å koordinere aktiviteter på, vil være å sikre at alle ansatte deler de samme verdiene, overbevisningene og målene (Cameron & Quinn, 2018). Situasjonen i Time kommune, og også i andre kommuner, er preget av hurtig endrede omgivelser. Et eksempel på dette er demografiske utfordringer, ved at det blir stadig eldre innbyggere, uten lik parallell vekst i antall innbyggere i yrkesaktiv alder. At samarbeidskulturen står sterk, kan synes som en fordel, ved at det er et uttrykk for felles mål og at dette videre påvirker effektivitet.

Den nest mest dominerende kulturen er som nevnt, kontroll- kulturen. I denne kulturen står mellom annet regler, spesialisering og hierarki sentralt. Særlig utbredelse- eller vektlegging av denne kulturtypen, så en fra første del av 1900- tallet og frem til 1960- tallet. Omgivelsene i denne perioden var relativt stabile og klare prosedyrer ble ansett som suksessfaktor (Cameron & Quinn, 2018). Som nevnt innledningsvis er kommunen, og kanskje især helse- og omsorgstjenestene, preget av gitte juridiske rammer, som regulerer drift inn mot rutiner og kontrollkultur. Dette kan forklare den dominerende vektingen inn mot denne kulturtypen.

### 5.2.2 De seks kulturdimensjonene i nåværende kulturprofil

For å kunne besvare problemstilling 1 best mulig, er det av interesse å undersøke nåværende kulturprofil enda nærmere, ved å undersøke svarfordelingen innenfor de seks ulike kulturdimensjonene. Denne delen av analysen vil vise om det er samsvar mellom

gjennomsnitt for disse kulturdimensjonene og gjennomsnitt for den overordnede kulturprofilen. Funnene for gjennomsnitt for de ulike kulturdimensjonene er vist til i tabell 5.2. (Merk at der hvor sum er over 100 poeng, er dette relatert til generelle avrundingsregler, som redegjort for i kapittel 4.3.3).

Kulturtype Kulturdimensjoner	Samarbeidskultur	Skapekultur	Markedskultur	Kontrollkultur	SUM
Fremtredende kjennetegn	28	22	21	29	100
Organisasjonsledelse	31	19	25	25	100
Ledelse overfor ansatte	29	20	21	31	101
Organisasjonslimet	35	20	18	28	101
Strategiske vektlegginger	30	21	20	30	101
Suksesskriterier	32	24	16	28	100

Tabell 4: Nåværende kulturprofil kulturdimensjonene

Som resultatene viser til, er de høyeste scorene innenfor samarbeids- og kontroll- kulturen. Innenfor disse kulturtypene er flere av gjennomsnittsverdiene på 30 poeng eller mer på de ulike kulturdimensjonene. Dette bekrefter resultatene for den tidligere nevnte overordnede kulturprofilen, hvor samarbeid- og kontrollkultur er de dominerende kulturtypene.

Det er betydelig høy score på 35 poeng, under samarbeidskultur og kulturdimensjonen *organisasjonslimet*. De to laveste scorene finner en under markedskultur, hvor *organisasjonslimet* har score på 18 poeng og *suksesskriterier* 16 poeng. Også dette bekrefter resultatene fra den overordnede nåværende kulturprofilen, hvor samarbeidskultur står sterkt og markedskulturen er minst dominerende.

Generelt sett kan en si at det er størst differanse mellom *organisasjonslimet* og *suksesskriterier*. Her finner en både de høyeste- og laveste scorene. *Organisasjonslimet* har en differanse på 18 poeng, som betyr nær 100% mer vektning innenfor samarbeidskultur enn innenfor markedskultur. Differansen under *suksesskriterier* er også høy, med 16 poeng mellom samarbeids- og markedskultur.

Som svarene i tabell 4 viser, er samarbeidskulturen den viktigste kulturen når det kommer til *organisasjonsledelse, organisasjonslimet og suksesskriterier*. Det var forventet å se dominant vekting mot samarbeidskultur, gitt de komplekse omgivelsene og behov for å løse oppgavene sammen i et team.

Under kontrollkulturen er det særlig dimensjonene *ledelse overfor ansatte* og *strategiske vektlegginger* som har høy score med henholdsvis 30- og 31 poeng på hver. I forhold til *ledelse overfor ansatte*, kjennetegnes ledelsesstilen av forutsigbarhet og stabilitet i forholdet mellom mennesker. I lys av foregående presentasjon av overordnet kulturprofil, er det noe overraskende at vektingen av ledelsesstil er høyere i kontrollkulturen enn i samarbeidskulturen. I samarbeidskulturen kjennetegnes *ledelsesstil overfor ansatte* av teamarbeid og deltakelse, og her er vektingen på 29 poeng, hvilket også vurderes som høyt.

Balansen mellom samarbeids- og kontroll- kultur, kan reflektere de krav og forventninger som er gitt gjennom strategiplaner, eksterne kartlegginger av Helse og Velferd og årlig budsjettarbeid. Det er en tydelig forventning fra kommunens toppledergruppe om å løse oppgaver på tvers av «siloeer». Det er faste strukturer for møter og samarbeidsforum på tvers av organisatorisk tilhørighet. Eksempel på en slik struktur er kommunedirektørens lederforum, hvor alle ledere i Time kommune inviteres til obligatoriske møter, minst fire ganger årlig. Tema er ofte utfordringer i utvalgte kommunalområder, hvor det samtidig fasiliteres for diskusjoner og gruppearbeid for å bli bedre kjent på tvers av tjenesteområder. Et eksempel på utradisjonell oppgaveløsning på tvers av sektorer, er innføring av brukerstyrt personlig assistent (BPA) i samarbeid mellom skole og helsetjenesten.

Som analysen viser til, er det et ønske om en styrket skapekultur. Den overordnede møtestrukturen, med for eksempel kommunedirektørens lederforum, gjenspeiles også i strukturer i Helse og Velferd. Også her finnes fastsatte strukturer for løsninger på tvers av virksomheter. Eksempel er drifts- og fagmøter, hvor mellom annet fagutviklere for hver virksomhet deltar. Velferdsteknologi, digitalisering og såkalt *heltidskultur*, er ofte tema på disse møtene. I tillegg erfarer jeg at det er praksis for ad- hoc- strukturer, for at en i fellesskap kan finne gode løsninger på utfordringer som oppstår. Et eksempel på en slik ad- hoc- struktur, er arbeidsmøter for å sikre bedre og mer effektive pasientforløp, eksempelvis i hjemtjenesten og på korttid- og rehabiliteringsavdelingen. Disse møtene har deltakere fra flere ulike virksomheter.

I kontrollkulturen, relateres *ledelse overfor ansatte* som nevnt til forutsigbarhet og stabilitet. Det kan i denne forbindelse nevnes at både ledere og ansatte i Helse og Velferd i stor grad benytter kommunens kvalitetssystem. Her er rutiner innenfor både fagspesifikke områder, eksempelvis smittevern, men også sjekklister relatert til on- boarding og andre mer eller mindre pålagte kontroll- rutiner.

Innenfor kontrollkulturen og *strategiske vektlegginger*, vektlegges effektivitet og kontroll, i tillegg til at det er viktig at «alt går på skinner». Denne dimensjonen er likt vektet som samme dimensjon innenfor samarbeidskulturen, hvor høy tillitt, åpenhet og deltakelse vektlegges. I lys av Time kommunes innsats for økning av heltidsandeler, kan en høy vektlegging av «alt går på skinner» problematiseres. I et slikt arbeid, som KS påpeker må skapes lokalt, skal mellomlederne trø upløyd mark for eksempel innenfor arbeids- og oppgavefordeling og nye arbeidstidsordninger. *Strategiske vektlegginger* under skape- og markeds-kulturen, scorer betydelig lavere med score på henholdsvis 21- og 20 poeng. Særlig skape- kulturens verdsetting av det «å prøve nye ting og være på utkikk etter nye muligheter» kan synes relevant inn mot Time kommunes innsats for å øke heltidsandeler.

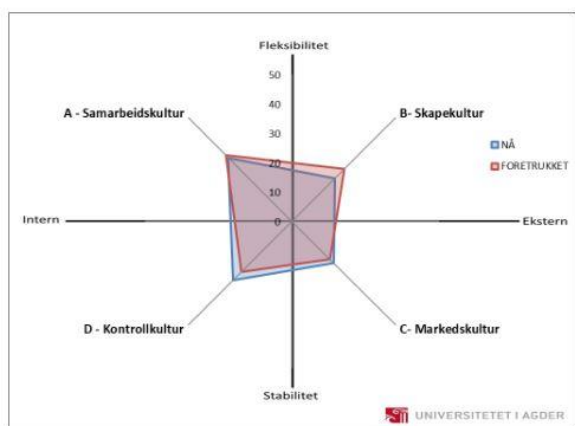
Som svar på problemstilling 1, kan en her oppsummere med å si, at det er samarbeids- og kontrollkulturen som kjennetegner organisasjonskulturen, blant mellomledere i Helse og Velferd i Time kommune. Organisasjonskulturen er videre relativt likt vektet innenfor stabil- og fleksibel dimensjon. I tillegg kjennetegnes organisasjonskulturen av intern orientering.

### 5.2.3 Forholdet mellom nåværende- og ønsket organisasjonskultur

Jeg vil i dette kapitlet svare på problemstilling 1, gjennom forskningsspørsmål nummer 2 som er «I hvilken grad samsvarer nåværende organisasjonskultur med ønsket organisasjonskultur?». Som vist til tidligere, viser Cameron og Quinn (2018) til at avvik mellom den nåværende- og foretrukne kulturprofilen er en viktig informasjonskilde. Det anbefales å se etter de største forskjellene, med særlig oppmerksomhet rettet mot avvik på mellom fem- og ti poeng (Cameron & Quinn, 2018). Nåværende kulturprofil for mellomlederne i Helse og Velferd i Time kommune er presentert tidligere i oppgaven. Det som i dette kapitlet blir interessant, er så se nærmere på avviket mellom nåværende- og foretrukket kulturprofil som disse lederne angir i denne undersøkelsen. Den supplerende

analysen av de uavhengige variablene presenteres i kapittel 5.2.4. Analyse av avvikene vil som tidligere nevnt, bli drøftet gjennom besvarelse av problemstilling 2, i kapittel 6.

Den overordnede profilen for nåværende- og ønsket organisasjonskultur (figur 11), viser til et ønske om mer samarbeids- og skape- kultur, og mindre orientering mot markeds- og kontrollkultur.



Figur 11: Overordnet nåværende- og foretrukket kulturprofil

I tabell 5, viser resultatene angitt i tall. I kolonnen lengst mot høyre, viser også avvikene mellom nåværende- og foretrukket kulturprofil. Det er avvikene i denne kolonnen som er hovedtema i dette kapitlet, i tillegg til avvik for hver av de seks kulturdimensjonene.

Kulturtype	Nåværende kulturprofil	Foretrukket kulturprofil	Avvik
Samarbeid	31	32	1
Skape	21	25	4
Markedskultur	20	18	-2
Kontrollkultur	28	24	-4

Tabell 5: Overordnet nåværende- og foretrukket kulturprofil inkl. avvik

Som vist til i tabell 5 er det ønsket mest endring innen skape- og kontrollkultur, med henholdsvis poengscore på +4 og -4. I følge Cameron & Quinn (2018) er det avvik mellom 5- og 10 poeng som bør vies spesiell oppmerksomhet. Avvikene i denne undersøkelsen kan likevel sies å indikere et moderat ønske om endringer i organisasjonskulturen.

Selv om en kommune har en klar hierarkisk oppbygning, er konteksten i en kommune, i stadig økende grad preget av verden utenfor kommunegrensene. Som beskrevet i kapittel 2, påpekes



det at arbeidslivet står overfor en rekke strukturelle endringer fremover. Demografi, teknologiutvikling og klimautfordringer er eksempler på endringer som krever at også kommunene tilpasser seg. Det kan derfor være nyttig for utvikling av organisasjonskulturen, og i forsøk på å øke heltidsandeler, at lederne ønsker mindre kontroll- kultur. Det kan indikere et ønske om å stå friere i å løse utfordringene de står ovenfor.

Det er også interessant å se, at den kulturen som er klart minst dominerende, markedskulturen, ønskes ytterligere redusert. I en markedskultur er de grunnleggende antakelsene at de eksterne omgivelsene er fiendtlige istedenfor godartede, og at ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet og avkastning (Cameron & Quinn, 2018). Time kommune har et mangfoldig samarbeid med omkringliggende kommuner, eksempelvis gjennom ulike interkommunale samarbeid. En lav markedskultur, med ønske om ytterligere reduksjon, kan vurderes som et resultat av mellomledernes oppfatning av at eksterne omgivelser er nyttige, og ikke fiendtlige, i utforming- og leveranse av ulike tjenester.

Jeg vil i det følgende gå gjennom avvikene på hver av de ulike kulturdimensjonene, for om mulig å kunne peke på mer spesifikke områder ved nåværende organisasjonskultur som bør endres.

### Analyse av avvik kulturdimensjonen fremtredende kjennetegn

Gjennom spørsmålene i undersøkelsen (vedlegg 5), skal respondentene fordele poengene basert på hvordan de selv vurderer fordelingen av de mest fremtredende kjennetegnene for organisasjonen.

Kulturtype 	Samarbeidskultur	Skapekultur	Markedskultur	Kontrollkultur
Kulturdimensjon 				
Fremtredende kjennetegn nåværende	28	22	21	29
Fremtredende kjennetegn foretrukket	25	26	24	23
Avvik	-3	4	3	-6

Tabell 6: Kulturdimensjon fremtredende kjennetegn: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/ avvik

Som det fremkommer av tabell 6, samsvarer vektleggingen i denne dimensjonen i stor grad med den overordnede kulturprofilen. Størst avvik finnes under samarbeidskultur, som vurderes 3 poeng lavere her, og er foretrukket ytterligere 3 poeng ned. Kontrollkulturen er også i stor grad lik, men avviket her er -6, mot -4 i den overordnede kulturprofilen. Sett opp imot ønsket om sterkere skapekultur med avvik på 4 poeng, kan funnene samlet sett tolkes som et uttalt ønske om å dreie fra mindre kontroll og rutiner, til mer vektning mot fleksibilitet og tilpasning. Cameron og Quinn (2018) viser til at der hvor kontrollkulturen har fokus på hierarki og særeie, fokuserer skapekulturen på sin side på midlertidige autoritetsforhold og midlertidige arbeidsgrupper for å løse utfordringer.

I den overordnede kulturprofilen er samarbeidskulturen vektet med 31 poeng for nåværende kulturprofil, med ønske om ytterligere ett poeng opp. For denne kulturdimensjonen er det interessant å se at samarbeidskulturen er lavere (28 poeng) og ønskes ytterligere 3 poengs reduksjon. Det kan se ut til at samarbeidskulturen er vektet lavere, mot høyere vektning mot markedskultur. Der hvor foretrukket markedskultur i overordnet kulturprofil angir score på 18 poeng, er det for denne dimensjonen vektet en del høyere, med 24 poeng.

En markedskultur er rettet mot eksterne omgivelser, hvor produktivitet og konkurranseevner står sentralt. Eksterne støttegrupper er sentrale i det som omtales som *transaksjoner*. Det er utfordrende å peke på forklaringer på avviket med høyere markedskultur for denne dimensjonen, hvor påstanden er *Helse og Velferd er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner* (vedlegg 5). Avviket kan være et uttrykk for en konkurransepreget kultur i det å levere gode tjenester. For å løse oppgaver en opplever som særlig utfordrende, kan det tenkes at mellomlederne blir mer eksternt orientert, og søker «dra- hjelp» utenfra. Jeg har tidligere referert til Time kommunes eksterne samarbeidsområder, eksempelvis innenfor velferdsteknologi. Det er videre min erfaring, at det er et stadig større fokus på å løse oppgaver på tvers av tradisjonell oppgaveløsning, gjerne ved å kopiere gode løsninger fra andre. Det er snakk om både eksternt samarbeid med andre avdelinger, virksomheter eller kommunalområder i Time kommune, men også eksternt i forhold til andre kommuner og samarbeidsforum.

Det kan videre også spekuleres i om det er noe utbredt konkurranse- innstilling mot de andre sammenlignbare Jær- kommunene. Disse kommunene har mange likhetstrekk, innenfor både

størrelse, geografi og andre strukturer, eksempelvis administrativ organisering. De ulike tjenestetilbudene innenfor Helse og Velferd i alle Jær- kommunene, kan enkelt sammenlignes i KOSTRA (kommune- stat- rapportering), i tillegg til at deler av tjenestene portretteres «på både godt og vondt» i Jærens lokalavis. Det er min antakelse at dette vil kunne påvirke konkurranse- innstilling hos mellomlederne, som er ansvarlige for sine respektive deler av tjenestetilbudet i Time kommune.

### Analyse av avvik kulturdimensjonen organisasjonsledelse

Ved kulturdimensjonen *organisasjonsledelse*, svarer respondentene på hva som vektlegges av ledelsen. Eksempel på forskjeller kan vises gjennom samarbeidskulturens vektlegging av å veilede, tilrettelegge eller pleie, i kontrast til kontrollkulturens vektlegging av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner. Denne kulturdimensjonen vurderes å være av særlig interesse, med tanke på vurdering av organisasjonskultur opp imot kommunens heltidsstrategi (vedlegg 2).

Kulturtype →	Samarbeidskultur	Skapekultur	Markedskultur	Kontrollkultur
Kulturdimensjon ↓				
Organisasjonsledelse nåværende	31	19	25	26
Organisasjonsledelse foretrukket	32	23	22	24
Avvik	1	4	-3	-2

Tabell 7: Kulturdimensjon organisasjonsledelse: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/ avvik

Tabell 7 viser at også for denne kulturdimensjonen, er det samarbeids- og kontrollkultur som står sterkest med henholdsvis 31- og 26 poeng. Samarbeidskultur er identisk med overordnet kulturprofil, mens kontrollkultur er vektet noe lavere. I likhet med den overordnede kulturprofilen er det et moderat høyt avvik innenfor skapekulturen, med ønske om å styrke denne med 4 poeng. I kommunedirektørens saksfremlegg av Time kommunes heltidsstrategi, vektlegges at utvikling av såkalt heltidskultur mellom annet handler om vilje og samarbeid (vedlegg 2). Det kan videre vurderes som en styrke, at kulturdimensjonen *organisasjonsledelse*, er vektet noe lavere inn mot kontrollkulturen. Det kan være et uttrykk for at det som gjenspeiles som vektlegginger av kommunens toppledelse, også gjenspeiles i





oppfatningen hos mellomlederne. Det bør vies oppmerksomhet at det også her er ønske om å styrke skapekulturen.

Det særlig interessante ved denne kulturdimensjonen er vektingen innenfor markedskultur, som her representerer det største avviket i forhold til overordnet kulturprofil. Der hvor overordnet kulturprofil angir nåværende profil med 20 poeng, og en foretrukket reduksjon med 2 poeng, viser det her til nåværende profil med 25 poeng med ønsket reduksjon til 22 poeng. Denne tendensen sammenfaller med analyse fra foregående kulturdimensjon, *fremtredende kjennetegn*. Når det gjelder oppfølging av heltidsstrategi i det daglige, gjøres dette ved å undersøke og sammenligne kvantifiserbare data. Det kan være utvikling av både heltidsandeler og økning av stillingsprosent. Disse dataene er tilgjengelige for den enkelte leder i kommunens administrasjonsverktøy (et såkalt *business intelligence*- verktøy), men den løpende utviklingen presenteres også i ledermøter og i større samlinger med alle ledere i Helse og Velferd. Fokuset på tall, kan være en forklaring til den noe overraskende høye scoren innenfor markedskulturen.

### **Analyse av avvik kulturdimensjonen ledelse overfor ansatte**

*Ledelse overfor ansatte* viser her til mellomledernes vurdering av ledelsesstil overfor de ansatte. Også denne kulturdimensjonen er interessant, når jeg i videre drøfting skal forsøke å vise til sammenhenger mellom organisasjonskultur blant mellomledere, og deres arbeid med å øke heltidsandeler innenfor sitt ansvarsområde.

Kulturtype 	Samarbeidskultur	Skapekultur	Markedskultur	Kontrollkultur
Kulturdimensjon 				
Ledelse overfor ansatte nåværende	29	20	21	31
Ledelse overfor ansatte foretrukket	30	24	20	27
Avvik	1	4	-1	-4

Tabell 8: Kulturdimensjon ledelse overfor ansatte: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/ avvik

Som vist til i tabell 8, er det også her samarbeids- og kontroll- kulturen som er de dominerende kulturtypene, med henholdsvis nåværende kultur på 29- og 31 poeng.

Markedskultur stemmer i stor grad med overordnet profil, men for denne dimensjonen er det ett poeng mindre i differanse enn i overordnet profil. Sammenlignet med den overordnede kulturprofilen, er samarbeidskultur her noe lavere (2 poeng) og kontrollkulturen noe høyere (3 poeng). Dette kan gjenspeile mellomledernes vurdering, av at ledelse overfor ansatte i stor grad er regulert av gitte regler og rutiner. Dette kan forklares gjennom både ytre- og indre forhold. Arbeidsmiljøloven regulerer tydelig et ansettelsesforhold helt fra *før* noen blir ansatt, og frem til den ansatte avslutter stillingsforholdet. I tillegg til disse ytre, overordnede føringene, er det også interne regler og føringer som regulerer ledelse overfor ansatte. Det kan dreie seg om sjekklister for nyansatte, oppfølgingsplaner i prøvetid og andre HMS- rettede ledelsestiltak, eksempelvis årlig (digital) vernerunde og medarbeidersamtaler. Når en ser dette opp imot lederspennet til enkelte av lederne i utvalget, vil det være nærliggende å tro, at opplevelsen til enkelte ledere er at tiden de har til den enkelte ansatte, begrenser seg til det som ligger som fastsatte regler og rutiner. Det er særlig på dette punktet mellomlederne uttrykker en motivasjon til mindre kontrollkultur.

I lys av kommunens innsats for å øke heltidsandeler, kan det synes som en svakhet at ikke samarbeidskultur er vektet sterkere. Dette bør ses i sammenheng med det som kan anses som «motparten», hvor kontroll- kultur med moderat styrke er foretrukket redusert. Her vil det være interessant å se nærmere på, hvilke tiltak som kan justere organisasjonskulturen, slik mellomlederne her uttrykker det. I tillegg er skapekulturen vektet noe svakere enn overordnet kulturprofil, med et moderat høyt avvik på 4 poeng.

### **Analyse av avvik kulturdimensjonen organisasjonslimet**

Kulturdimensjonen *organisasjonslimet* søker å kartlegge hva respondentene, i dette tilfellet mellomledere i Helse og Velferd, mener er det som bidrar til å holde organisasjonen sammen. Svaralternativer her er eksempelvis at ansvar for organisasjonen er høy, forpliktelse innenfor innovasjon og utvikling, vektlegging av prestasjon og måloppnåelse, eller å opprettholde en organisasjon «som går på skinner». Flere av disse elementene er aktuelle i lys av Time kommunes innsats med å øke heltidsandeler, eksempelvis innovasjon og utvikling.

Kulturtype →	Samarbeidskultur	Skapekultur	Markedskultur	Kontrollkultur
Kulturdimensjon ↓				
Organisasjonslimet nåværende	35	20	18	28
Organisasjonslimet foretrukket	35	25	16	25
Avvik	0	5	-2	-3

Tabell 9: Kulturdimensjon organisasjonslimet: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/ avvik

Tabell 9 gjenspeiler mellomledernes vurdering av hva som holder organisasjonen sammen. De mest dominerende nåværende kulturtyper er også her samarbeids- og kontrollkultur, med sterkest dominans mot samarbeidskultur med 35 poeng. Kontrollkulturen er vektet med 28 poeng. I den overordnede kulturprofilen er samarbeidskulturen vurdert til 31 poeng, med ytterligere ønske om ett poeng opp. I Time kommunes heltidsstrategi (vedlegg 2), heter det at viktige tiltak for å øke stillingsstørrelse *er å jobbe på tvers av avdelinger, virksomheter og kommunalområder*. Sett opp imot mellomledernes vurdering på denne dimensjonen, kan det synes som et område som i stor grad er en styrke inn i kommunens foreslåtte tiltak i innsatsen for å øke heltidsandeler.



I denne kulturdimensjonen er det skapekulturen som samsvarer mest med den overordnede kulturprofilen, som gjennom avvik på 5 poeng, gir en klar antydning om at skapekulturen bør vurderes styrket. I kommunedirektørens fremlegg for heltidsstrategien (vedlegg 3), benyttes nettopp benevnelsen *skape*. Det heter videre at utvikling av såkalt *heltidskultur*, handler om å skape felles bevissthet om at heltid er bra for brukeren, den ansatte og for samfunnet.

Som tidligere beskrevet er skapekulturen en kultur som er kjennetegnet som en innovativ og kreativ arbeidsplass, hvor ansatte våger å ta sjanser. Effektive ledere kjennetegnes som visjonære og risikoorienterte, og organisasjonslimet kjennetegnes som forpliktelsen til å eksperimentere og skape noe nytt (Cameron & Quinn, 2018). I lys av dette bør det vurderes tiltak for å styrke skapekulturen i Helse og Velferd, som et ledd i arbeidet med å øke heltidsandeler.

Markedskulturen står ett poeng sterkere ved denne dimensjonen, enn i overordnet kulturprofil. Dette gir en liten antydning om noe sterkere konkurransekultur, når lederne vurderer kulturen innenfor eksempelvis måloppnåelse.

### Analyse av avvik kulturdimensjonen strategiske vektlegginger

Den femte kulturdimensjonen viser til hva mellomlederne mener er de *strategiske vektlegginger* i organisasjonen. Eksempelvis om vektleggingene ligger i å prøve nye ting eller i konkurransansedrevne handlinger.

Kulturtype 	Samarbeidskultur	Skapekultur	Markedskultur	Kontrollkultur
Kulturdimensjon 				
Strategiske vektlegginger nåværende	30	21	20	30
Strategiske vektlegginger foretrukket	28	26	18	24
Avvik	-2	5	-2	-6

Tabell 10: Kulturdimensjon strategiske vektlegginger: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/ avvik

Som vist i tabell 10, er samarbeids- og kontroll- kulturen også her klart dominerende kulturtyper. Spesielt er det verdt å merke seg avviket på kontrollkultur, hvor mellomlederne uttrykker sterk motivasjon for å redusere denne kulturtypen (-6 poeng). Som tidligere nevnt, viser Cameron og Quinn (2018), til at avvik på mellom 5- 10 poeng ofte indikerer en innsats for å endre kulturen.

Time kommunes heltidsstrategi (vedlegg 2) angir en rekke konkrete tiltak og føringer i arbeidet med å øke heltidsandeler. Det heter mellom annet at 60% av de ansatte skal ha en heltidsstilling, og at den enkelte virksomhet skal finne arbeidstidsordninger som sørger for innføring av heltidsarbeid som norm. Videre heter det at den ansatte skal forholde seg til én leder og én arbeidsplass. Ved rekruttering skal stillinger lyses ut som hele stillinger, men unntaket er hos ansatte som ønsker økt stilling i henhold til Arbeidsmiljølovens § 14-3. Leder skal til enhver tid ha oversikt over uønsket deltid, og løpende vurdere arbeidsplaner og oppgavefordeling. Ekstra behov i avdelingen skal som hovedregel dekkes opp av ansatte som ønsker 100% stilling (vedlegg 2). I det daglige er det mellomlederne som skal

operasjonalisere alle tiltakene i heltidsstrategien. Disse faktorene har en antatt påvirkning, på mellomledernes høye vekting på denne kulturdimensjonen.

Markedskulturen samsvarer med den overordnede kulturprofilen.

### Analyse av avvik kulturdimensjonen suksesskriterier

Den sjette og siste kulturdimensjonen, *suksesskriterier*, beskriver hva som oppfattes som suksess i organisasjonen.

Kulturtype →	Samarbeidskultur	Skapekultur	Markedskultur	Kontrollkultur
Kulturdimensjon ↓				
Suksesskriterier nåværende	32	24	16	28
Suksesskriterier foretrukket	38	30	11	22
Avvik	6	6	-5	-6

Tabell 11: Kulturdimensjon suksesskriterier: Nåværende- og foretrukket kulturprofil m/ avvik

Som tabell 11 viser, bekreftes også her en dominerende samarbeids- og kontroll- kultur. Samtlige avvik er høye, fra -5 poeng på markedskultur, -6 poeng på kontrollkultur og 6 poeng på samarbeids- og skapekultur. Som referert til tidligere er det avvik på mellom fem- og ti poeng som bør vurderes for konkrete tiltak for kulturendring. Signalene fra mellomlederne på denne kulturdimensjonen bør leses slik, at de uttrykker behov for noe endring eller justering av nåværende organisasjonskultur.

Skapekultur med avviket på 6 poeng, gjenspeiler her respondentenes vurdering på påstanden *suksess er å være unike og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt*. I lys av Time kommunes vedtatte målsetning om å øke heltidsandeler, mellom annet gjennom å utvikle nye arbeidstidsordninger, og nye måter å organisere arbeidet på, bør dette punktet vies særlig oppmerksomhet.

*Suksesskriterier* innenfor samarbeidskulturen, vektlegger utvikling av ansatte, at en jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte. Det at dette punktet ønskes betydelig styrket, bør

være et tiltaksområde for Time kommune, spesielt med henblikk på innsats for å øke heltidsandeler. Som tidligere presentert er både samarbeid og ivaretagelse av den enkelte ansatte, sentrale element i heltidsstrategien til Time kommune (vedlegg 2).

En annen interessant side ved denne tabellen, er mellomlederens vektning innenfor markedskulturen. Der hvor den overordnede nåværende foretrukne markedskulturen er vektet lavest, og med score på 18, er nåværende kultur innenfor denne kulturdimensjonen vektet enda lavere, her med 16 poeng. I tillegg er det avvik på -5 poeng, som dermed angir en ønsket markedskultur på 11 poeng. Påstanden som er presentert på dette punktet er at *suksess er at vi er bedre enn andre. Nøkkelen er å være best* (vedlegg 5). I motsetning til privat sektor, er ikke kommunene konkurranseutsatt på samme måte. En slik påstand som vist til ovenfor, kan derfor synes å være noe fjern fra den opplevde virkeligheten som mellomleder i Time kommune.

#### 5.2.4 Funn knyttet til hypoteser for de uavhengige variablene

Som tidligere nevnt ble respondentene i tillegg til OCAI, også spurt om to uavhengige variabler: alder og antall år som leder. Disse funnene kunne potensielt være nyttige supplerende bidrag, til besvarelse av problemstilling 1, og bidrag til drøfting av problemstilling 2 i kapittel seks.

Utvalget for undersøkelsen er på 20 personer, hvilket for en «innsider» er oversiktlig. Selv om det ikke ble spurt spesifikt om kjønn i undersøkelsen, er jeg kjent med at 18 av 20 respondenter er kvinner. Som Baldersheim m. fl. (2021) fant i motivasjonsanalysen blant mellomlederne, er kvinner mer indre- og offentlig- service- motiverte enn menn.

Basert på tidligere OCAI- undersøkelse (Haabesland et. al, 2017) utledet jeg to hypoteser, som jeg ville teste opp imot egne funn for de uavhengige variablene. Dette vil presenteres nærmere i dette kapitlet. Oppsummert har både hypotese 1 og hypotese 2 blitt bekreftet.

Utover dette konstaterer jeg at funnene for disse variablene ikke viser utslag av betydning for problemstillingene.

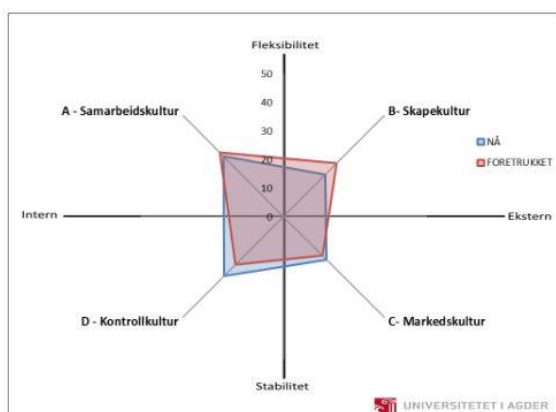
For ivaretagelse av respondentenes anonymitet, har jeg i dette arbeidet ikke utarbeidet kulturprofiler for hver enkelt svar- gruppe. Jeg har lagt sammen svar- grupper og utarbeidet samlet kulturprofiler for disse.

### Aldersvariabel og hypotese 1

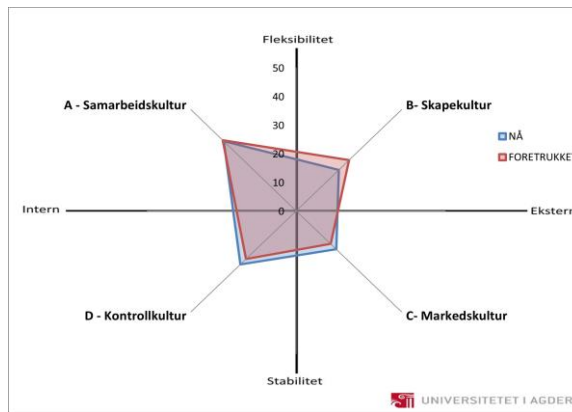
Som skissert i tabell 12 er aldersfordelingen fordelt med hovedvekt innenfor 31- 45 år, hvor 65% av utvalget er plassert.

Svargruppe	20- 30 år	31- 45 år	46- 70 år
Prosentfordeling respondenter	10%	65%	25%

Tabell 12: Fordeling respondenter uavhengig variabel alder



Figur 12: Kulturprofil aldersgruppe 31-45 år



Figur 13: Kulturprofil aldersgruppe 46- 70 år

Kulturtype	Nåværende kulturprofil	Foretrukket kulturprofil	Avvik
Samarbeid	30	32	2
Skape	21	26	5
Markedskultur	21	19	-2
Kontrollkultur	30	24	-6

Tabell 13: Tabell kulturprofil aldersgruppe 31- 45 år

Som det fremgår av figur 12 og -13, samt tabell 13 og -14, er det høyere score innen samarbeidskultur blant ledere som er over 45 år, enn blant de yngre lederne.

Kulturtype	Nåværende kulturprofil	Foretrukket kulturprofil	Avvik
Samarbeid	34	35	1
Skape	20	25	5
Markedskultur	19	16	-3
Kontrollkultur	27	24	-3

Tabell 14: Tabell kulturprofil aldersgruppe 46- 70 år

**Hypotese 1 ble bekreftet:** *Det er høyere samarbeidskultur blant ledere som er over 45 år, enn blant ledere i aldersspennet 31- 45 år.*

### Erfaringsvariabel og hypotese 2

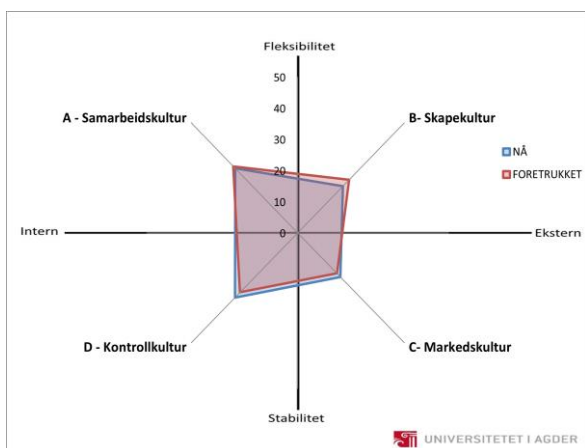
Som vist til i tabell 15, er hovedfordeling av mellomledere, 45 %, fordelt innenfor 0-5 års ledererfaring. Sammenlignet med tabell for aldersvariabel, er det færre i kategori mest erfaring vs. høyest alder. Dette er sannsynligvis et uttrykk for at noen har begynt som leder litt sent i karrieren. Det kan også ha sammenheng med selve aldergrupperingen, hvor gruppen inkluderer allerede fra 46 år.

Svargruppe	0-5 års ledererfaring	5- 10 års ledererfaring	10- 15 års ledererfaring	Mer enn 15 års ledererfaring
Prosentfordeling respondenter	45%	25%	20%	10%

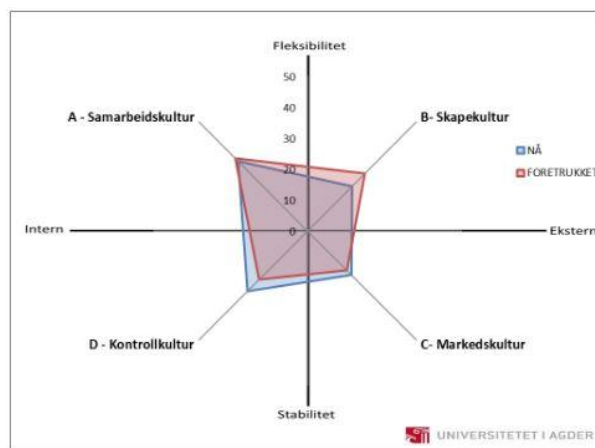
Tabell 15: Fordeling respondenter uavhengig variabel antall års erfaring som leder

Der hvor Haabesland m. fl. (2017) tester hypotesene mot variablene «utdanningsnivå» og «formell lederutdanning», vil jeg knytte disse hypotesene opp mot egne svargrupper med «antall år med ledererfaring». For samtlige av lederstillingene som er inkludert i mitt utvalg, er det krav om minst 3- årig høyskoleutdanning, i all hovedsak innenfor syke- og vernepleierutdanning. Dette kan kategoriseres som høyt utdanningsnivå, sett opp imot grunnskole- variabelen Haabesland m. fl. (2017) trekker inn. Videre er det min antakelse at forekomst av formell lederutdanning, generelt sett øker proporsjonalt med antall år som leder. Haabesland m. fl. (2017) utledet mellom annet sin hypotese, på bakgrunn av at formell lederutdanning kan gi ledere større trygghet i lederrollen, og mindre behov for å utøve kontroll og overvåking. Videre vektla de at ledere med slik utdanning ville ha større tro på at ansatte som får tillitt tar ansvar i organisasjonen (Haabesland et. al., 2017).





Figur 14: Kulturprofil 0- 5 års erfaring som leder



Figur 15: Kulturprofil >5 års erfaring som leder

Kulturtype	Nåværende kulturprofil	Foretrukket kulturprofil	Avvik
Samarbeid	29	30	1
Skape	21	24	3
Markedskultur	20	18	-2
Kontrollkultur	29	27	-2

Tabell 16: Tabell kulturprofil 0- 5 års erfaring som leder

Kulturtype	Nåværende kulturprofil	Foretrukket kulturprofil	Avvik
Samarbeid	32	33	1
Skape	20	26	6
Markedskultur	20	18	-2
Kontrollkultur	28	22	-6

Tabell 17: Tabell kulturprofil >5 års erfaring som leder

Som det fremgår av figur 14 og -15, samt tabell 16 og -17, ble også hypotese 2 bekreftet. Det er ett poeng lavere score på kontrollkultur blant ledere som har mer enn 5 års erfaring enn ledere med mindre erfaring.

**Hypotese 2 ble bekreftet:** Det er lavere grad av kontrollkultur blant ledere som har mer enn 5 års erfaring enn ledere med mindre erfaring.

### 5.3 Oppsummering av funn av analyse

I dette kapitlet vil jeg innledningsvis oppsummere funn fra den overordnede nåværende kulturprofilen. Deretter vil jeg oppsummere forholdet mellom nåværende- og ønsket organisasjonskultur, herunder også funn fra analyse av de seks ulike kulturdimensjonene. Avslutningsvis vil jeg også oppsummere funn fra de uavhengige variablene.

Den overordnede samlede kulturprofilen, viser til sterk orientering mot samarbeids- og kontrollkulturen. Mellomlederne uttrykker i undersøkelsen et ønske om mer samarbeids- og skape- kultur, og svakere orientering mot markeds- og kontroll- kultur. Det er ønsket mest endring innen skape- og kontrollkultur. I analysen av de seks kulturdimensjonene, bekreftes den overordnede nåværende gjennomsnittlige kulturprofilen, med den høyeste vektingen innenfor samarbeids- og kontroll- kulturen. Samarbeidskulturen er den viktigste kulturen når det kommer til *organisasjonsledelse, organisasjonslimet og suksesskriterier*. Under kontrollkulturen er det særlig dimensjonene *ledelse overfor ansatte* og *strategiske vektlegginger* som vektes høyt.

Organisasjonskulturen er videre relativt likt vektet innenfor stabil- og fleksibel dimensjon. I tillegg kjennetegnes organisasjonskulturen av intern orientering.

Videre følger kort oppsummering av funn ved analyse av de ulike kulturtypene.

#### **Samarbeidskulturen:**

Denne kulturen vektes høyest i tre av de seks, kulturdimensjonene (*organisasjonsledelse, organisasjonslimet og suksesskriterier*). For *fremtredende kjennetegn* finner en størst avvik under samarbeidskulturen, som vurderes 3 poeng lavere nå, og er foretrukket ytterligere 3 poeng ned. Det kan se ut til at samarbeidskulturen er vektet lavere, mot høyere vekting mot markedskultur. Innenfor *organisasjonsledelse*, er samarbeidskulturen identisk med nåværende overordnet profil og står sterkest med 31 poeng. *Ledelse overfor ansatte* er vektet høyt innenfor samarbeidskulturen, men 3 poeng lavere enn den overordnede.

I lys av kommunens innsats for å øke heltidsandeler, kan det synes som en svakhet at ikke samarbeidskultur er vektet sterkere i forhold til ledelse overfor ansatte. For kulturdimensjonen *organisasjonslimet* finner en her den sterkeste vektingen av alle, med 35 poeng og *strategiske vektlegginger* med 30 poeng. De fem foregående kulturdimensjonene innenfor samarbeidskulturen har relativt små eller ingen avvik, fra 0- til 3 poeng i avvik.

*Suksesskriterier* er vektet med 32 poeng, og bør vies særlig oppmerksomhet, da avviket her er på 6 poeng.

### **Skapekulturen:**

Innenfor denne kulturtypen, er vektingen fra mellomlederne i stor grad sammenfallende med den overordnede kulturprofilen, både nåværende- og foretrukket vekting. Når det gjelder *fremtredende kjennetegn* kan det tolkes som at skapekultur er ønsket styrket, mot at kontrollkulturen reduseres. Med avvik på 4 poeng, kan funnene vurderes dithen at det er ønske om mer vekting mot fleksibilitet og tilpasning. Når det gjelder *organisasjonsledelse* er det ønske om en styrkning på 4 poeng, som kan indikere en moderat motivasjon for endring. *Ledelse overfor ansatte* viser også til et moderat høyt avvik på 4 poeng. For kulturdimensjonen *organisasjonslimet* er det skapekulturen som samsvarer mest med den overordnede kulturprofilen, men som gjennom avvik på 5 poeng, gir en antydning om at skapekulturen bør vurderes styrket. Vektingen for *strategiske vektlegginger* samsvarer i stor grad med overordnet kulturprofil. Innenfor *suksesskriter* er det størst avvik innenfor skapekultur, med avvik på 6 poeng. I spørreskjemaet er påstanden at *suksess er å være unike og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt*. I lys av Time kommunes vedtatte målsetning om å øke heltidsandeler, mellom gjennom å utvikle nye arbeidstidsordninger og nye måter å organisere arbeidet på, bør dette punktet vies særlig oppmerksomhet.

### **Markedskulturen:**

Innenfor *fremtredende kjennetegn* kan det se ut til at markedskulturen er vektet høyere på bekostning av lavere vekting på samarbeidskulturen. Foretrukket markedskultur i overordnet kulturprofil har score på 18 poeng, men for denne dimensjonen er det en del høyere med 24 poeng. Kulturdimensjonen *organisasjonsledelse* representerer det største avviket i forhold til overordnet kulturprofil. *Ledelse overfor ansatte* samsvarer i stor grad med nåværende overordnet kulturprofil på 20 poeng, med vekting for denne dimensjonen som kun er ett poeng høyere. Ved dimensjonen *organisasjonslimet* er vektingen noe lavere enn overordnet kulturprofil, men avviket er likt (-2 poeng) i overordnet kulturprofil og innenfor denne kulturdimensjonen. *Strategiske vektlegginger* samsvarer med den overordnede kulturprofilen. Interesse bør rettes mot funnene for *suksesskriterier*, som har avvik på -5 poeng innenfor markedskultur. Der hvor den overordnede nåværende foretrukne markedskulturen er vektet lavest, og med score på 18, er nåværende kultur innenfor denne kulturdimensjonen ønsket redusert til 11 poeng.

**Kontrollkulturen:**

I kontrollkulturen er *fremtredende kjennetegn* ett poeng høyere enn gjennomsnittet i den overordnede kulturprofilen. For denne kulturdimensjonen er foretrukket kulturprofil noe lavere, hvilket gir et avvik på -6 poeng. Innenfor *organisasjonsledelse* er kontrollkultur vektet som nest høyest, med 26 poeng. Dette er 2 poeng lavere enn overordnet kulturprofil. For kulturdimensjonen *ledelse overfor ansatte* er kontrollkulturen den mest dominerende kulturtypen med 31 poeng, som også er 3 poeng høyere enn den overordnede kulturprofilen. Kontrollkultur er for *organisasjonslimet* vektet med 28 poeng som er sammenfallende med overordnet kulturprofil. For *strategiske vektlegginger* er kontrollkulturen dominerende med 30 poeng og for *suksesskriterier* 28 poeng. For de to sistnevnte kulturdimensjonene er det spesielt verdt å merke seg avviket på kontrollkultur, hvor det er sterk motivasjon for å redusere denne kulturtypen, med avvik på -6 poeng.

**Uavhengige variabler:**

Utvalget i denne undersøkelsen er mellomlederne i Helse og Velferd i Time kommune. De er mest typisk i aldersgruppen 31- 45 år, og det er videre flest mellomledere med 0- 5 års erfaring som leder.

Kulturprofilen til ledere i aldersgruppering 31- 45 år, samsvarer i all hovedsak med den overordnede gjennomsnittlige kulturprofilen. Analysen bekrefter videre hypotesen om at det er høyere samarbeidskultur blant ledere som er over 45 år, enn blant ledere i aldersspennet 31- 45 år.

I kulturprofilen for ledere med 0- 5 års erfaring, fremkommer det at denne er mer balansert med mindre avvik mellom nåværende- og foretrukket kulturprofil, enn i overordnet kulturprofil. Hypotesen med at det er lavere kontrollkultur blant ledere som har mer enn 5 års erfaring ble bekreftet.

## 6.0 Drøfting

På bakgrunn av det jeg kommet frem til og belyst i kapittel 5, knyttet til problemstilling 1 og forskningsspørsmål 1 og – 2, vil jeg i dette kapitlet drøfte disse funnene opp imot problemstilling 2: *Er det trekk ved organisasjonskulturen som vil kunne fremme heltidsarbeidet i Time kommune?*

Som tidligere nevnt har det ikke lyktes meg i å finne forskning som knytter organisasjonskultur opp imot arbeidet med heltidsarbeid, og problemstilling 2 vil derfor i dette kapitlet besvares gjennom en teoretisk og empirisk drøfting.

I kapittel 6.2 vil jeg presentere endringer og tiltak Time kommune kan initiere, dersom det er ønskelig med prosess for endring av organisasjonskulturen.

### 6.1 Er det trekk ved organisasjonskulturen som vil kunne fremme heltidsarbeidet i Time kommune?

Oppgavens teorikapittel beskriver hvordan en utfra organisasjonsteorien kan studere og forstå adferd i organisasjoner, hvilket kan gjøres enten gjennom organisasjonsstruktur eller gjennom organisasjonskultur. Strukturene sier noe om hvordan organisasjonen er bygget opp, eksempelvis gjennom gitte regler og rutiner. Organisasjonskulturen forteller noe om omgivelsene og adferden i organisasjonene. Teoretisk sett kan en si at en organisasjon er bevisst konstruert for å løse oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen og Thorsvik, 2022). Eksempel på et slikt bestemt mål er Time kommunes målsetning om å øke heltidsandeler. Oppgavens tema er å se organisasjonskulturens betydning i sammenheng med disse målsetningene.

I det empiriske- og teoretiske materialet knyttet til problemstilling 2, har jeg kommet frem til følgende faktorer ved organisasjonskulturen, som vil kunne fremme heltidsarbeidet i Time kommune:

- Sterk samarbeidskultur fremmer innsats for heltidsarbeid
- Svakere kontrollkultur vil fremme innsats for heltidsarbeid
- Skapekultur vil fremme innsats for heltidsarbeid
- Markedskulturens bidrag til prøving, feiling og utvikling

### **Sterk samarbeidskultur fremmer innsats for heltidsarbeid**

Enkelte operasjoner eller oppgaver i en organisasjon, kan ikke løses av en enkelt person, men er av slik karakter at det trengs flere mennesker som jobber strukturert sammen (Jacobsen og Thorsvik, 2022). Slikt strukturert arbeid sammen med andre, kan knyttes til betydningen av samarbeid i en organisasjon. I kulturprofilen til mellomlederne i dette utvalget, er det samarbeidskulturen som er den klart mest dominerende, som også bekreftes gjennom størst vektning på flere av kulturdimensjonene. Hovedoppgaven til lederne i en samarbeidskultur er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltakelse, engasjement og lojalitet (Cameron & Quinn, 2018). I kommunedirektørens fremlegg i forbindelse med heltidsstrategien (vedlegg 3), heter det mellom annet at utvikling av heltidskultur handler om kunnskap og samarbeid. Noe forenklet kan en da si at vektlegging av samarbeid i heltidsstrategien, samsvarer med utvalgets høye score på samarbeidskultur.

I kapittel 3.1.2, refereres det til at rammebetingelsene for de fleste organisasjoner er endret. De er endret fra å ha relativt stabile omgivelser, til mer dynamiske omgivelser og sterkere konkurranse. Organisasjoner må lære seg å bli innovative og mestre omstilling (Jacobsen & Thorsvik, 2022). I en tid med hyppige krav til endring og omstilling, som også gjenspeiles i Time kommunes heltidsstrategi, kan det synes å være en styrke med orientering mot samarbeidskultur. Som beskrevet i kapittel 2.1, viser forskning mellom annet til betydningen av et godt samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene, betydningen av ledelse av prosesser og tiltak relatert til heltidsarbeid. En sterk samarbeidskultur kan også i lys av dette vurderes som en styrke inn mot det konkrete arbeidet med å øke heltidsandeler.

### **Svakere kontrollkultur vil kunne fremme innsats for heltidsarbeid**

Som vist til i kapittel 5 i denne oppgaven, vurderer utvalget at det er en dominerende kontrollkultur. Det er videre et ønske hos mellomlederne å redusere denne kulturen innenfor alle kulturdimensjonene. Som vist til i kapittel 3.3.1, vektla ledere og ledelseslitteratur frem til 1960- årene å skape hieratiske organisasjoner eller byråkratier, fordi dette førte til stabile og effektive tjenester. Omgivelsene var relativt stabile og da kunne oppgaver enkelt bli integrert og koordinert (Cameron & Quinn, 2018). Det som kan diskuteres er hvorvidt vektlegging av kontrollkultur *utelukkende* er en svakhet, slik mellomlederne selv her vurderer det. I et samfunn som er i stadig endring kan det også være en styrke at kontrollkulturen, som gjerne gjenspeiles i regler og rutiner, sikrer oversikt og ønsket kontroll. Pr. 1.1.2023 trådte en ny bestemmelse i kraft i Arbeidsmiljøloven, § 14- 1 b. Det følger av denne lovendringen, at

heltid er hovedregelen, men loven begrenser likevel ikke arbeidsgivers rett til ansettelser i deltidstillinger. Det er derimot pålagt arbeidsgiver at de *skal* drøfte deltidansettelser med tillitsvalgte (Arbeidsmiljøloven, 2023: §14-1 b). I det daglige er det i hovedsak mellomlederne som håndterer disse problemstillingene, i forhold til både rekruttering og dokumentasjon. Denne og andre lignende endringer i aktuell lovgivning, kan være et av mange eksempler som påvirker vurderingen av sterk kontrollkultur. I så tilfelle gjenspeiler kontrollkulturen også at nødvendig kunnskap om gjeldende lovverk er implementert blant ledere i Helse og Velferd, hvilket på sikt kan være bidrag inn i innsatsen for å øke heltidsandelene.

Det som gjenspeiles i møtereferat på flere ledernivå, er behov for å utarbeide rutiner og sjekklister, eksempelvis innenfor rekruttering og personaloppfølging. Videre gjenspeiles i tilbakemeldinger at nettopp disse sjekklisterne og andre rutiner, krever til dels for mye av mellomledernes tid. Det kan spekuleres i om dette har sammenheng med at mellomlederne i dette gitte utvalget, over tid har fått stadig flere oppgaver, mellom annet relatert til økning i tjenestebehov og antall ansatte. I kapittel 2.3 viser økningen i regnskap for Helse og Velferd siste årene. Det er et stort fokus på- og løpende arbeid med å sette inn funksjoner for lederstøtte ved behov, men økningen i tjenestene kan ikke gjenspeiles i nye årsverk for ledere. Eksempel på lederstøtte- funksjoner er fagansvarlige syke- og vernepleiere, men det er tydelig definert at disse *ikke* har personal-, drifts- eller økonomiansvar.

### **Sterkere skapekultur vil fremme innsats for heltidsarbeid**

Skapekulturen er et lite fremtredende kjennetegn for mellomlederne i dette utvalget, men med det fellestrekket at det er en til dels sterk motivasjon for at denne kulturtypen styrkes. Dette vises gjennom et moderat- til høyt avvik i både overordnet kulturprofil, og for hver av de ulike kulturdimensjonene. I kapittel 3.1.2 beskrives motivasjon som noe driver oss og får oss til å yte noe ekstra. Jacobsen og Thorsvik (2022) viser til at motiverte ansatte også høyst sannsynlig vil være mer innovative, ved at de på eget initiativ leter etter nye løsninger på problemer som måtte oppstå, eller enda bedre måter å gjøre tingene på.

I OCAI blir skapekulturen typisk kjennetegnet av å være en dynamisk, innovativ og kreativ arbeidsplass. Effektiv ledelse vurderes som visjonær, innovativ og risikoorientert. Organisasjonslimet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelsen til å eksperimentere og skape noe nytt (Cameron & Quinn, 2018). I vurderingen om det er trekk ved

organisasjonskulturen for mellomlederne i dette utvalget, som kan fremme heltidsarbeidet i Time kommune, er det av betydning å peke på hvordan skapekulturen viser igjen i analysen. Selv om scoren for nåværende kultur er lite dominant, er det min vurdering at det gjennomgående ønsket om å styrke denne kulturtypen, i seg selv er en styrke. Det kan være et uttrykk for at mellomlederne er i bevegelse, og møter endringer og nye utfordringer, med å tenke nytt og kreativt omkring oppgaveløsning og for eksempel nye arbeidstidsordninger.

I skapekulturen, adhokratier, vektlegges betydning av å opprette- og delta i adhoc arbeidsgrupper. Disse arbeidsgruppene blir karakterisert som «telt og ikke palasser» fordi de kan omforme seg raskt. Metaforen «telt og ikke palasser» som Cameron og Quinn (2018) refererer til, kan synes å være en parallell til NOU- rapportens anbefalte tiltak «hus og hytter» (NOU 2023: 4). Begge disse metaforene, kan representere noe som er mer flyktig og midlertidig, og mer dynamisk enn fastsatt. Et eksempel på at disse metaforene kommer til uttrykk i praksis i Time kommune, er et påbegynt samarbeidsprosjekt om ny arbeids- og oppgavefordeling, mellom to avdelinger. Prosjektet tar utgangspunkt i at noen sykepleiere jobber på tvers av to avdelinger, for å bidra med- og opprettholde klinisk kunnskap. En slik løsning vil også dekke opp kompetanse- behov i avdelingene, samtidig som de respektive lederne ser et slikt prosjekt som nyttig i innsatsen for å utvikle- og beholde kompetanse. Et slikt prosjekt krever ikke bare tett samarbeid mellom mellomlederne, men også evne og motivasjon til å skape «hus- hytte»- stillinger i Helse og Velferd.

Andre eksempler på å teste ut- og etablere nye arbeidstidsordninger, kan vises til i en avdeling innenfor rus- og psykisk helse. Avdelingen har, med bakgrunn i brukerbehovet, lyktes med å bli en av de avdelingene i Helse og Velferd med høyest andel heltidsansatte. Det kan tilføyes at avdelingen har døgnbemanning. Å få til den høye heltidsandelen har vært mulig i et samarbeid mellom ansatte, tillitsvalgte og ledere. Nøkkelen har vært å innføre turnus med langvakter i helgene. Ved å dekke inn helgetimer med fast personell i store stillinger, reduseres behovet for flere små stillinger på helg. Også en avdeling i miljøtjenesten har god erfaring med bruk av langvakter, som bidrar til jevn økning i gjennomsnittlig stillingsprosent. I sykehjem- og institusjonstjenesten er det innført årsturnus, med det formål å øke stillingsstørrelser, på bekostning av flere små vikarstillinger, og stadig sporadisk innleie gjennom året. Felles for alle disse eksemplene er at det er mellomlederne som leder og eier disse prosjektene, og som i stor grad er initiativtakere til nye modeller for organisering av arbeidstid. Disse eksemplene bygger opp under funn fra kulturanalysen, at det er en



motivasjon for å utvikle skapekulturen. Dette kan videre bidra til å fremme arbeidet med å øke heltidsandeler i Time kommune.

### **Markedskulturens bidrag til prøving, feiling og utvikling**

Som vist til i analysen, står markedskulturen svakt, med et unntak innenfor kulturdimensjonen *organisasjonsledelse*. Markedskulturen blir også kalt konkurranse- kulturen, og er rettet mot eksterne forhold. Det er naturlig og sannsynligvis også en styrke for organisasjonskulturen, at markedskultur er lite dominerende. Dette fordi konkurranse og høye krav og forventninger, kan virke hemmende på å teste ut nye løsninger. Innenfor innsats i heltidsarbeidet refereres som tidligere nevnt, til ny arbeidsdeling og nye modeller for arbeidstid. Når en velger å teste ut nye tiltak, kan det være en styrke for kulturprofilen å anerkjenne forsøket, fremfor å påpeke eventuelle svakheter ved resultatet.

Jeg vil likevel balansere oppfatningen av svak markedskultur, med utgangspunkt i den nevnte noe høyere vektingen innenfor *organisasjonsledelse* og den ønskede styrkingen innenfor *fremtredende kjennetegn*. Som jeg beskrev i kapittel 5.2.3, kan resultatet for denne kulturdimensjonen, gjenspeile en opplevelse av konkurranse i omgivelsene. Sunn konkurranse mellom kommunene, og mellom tjenestene internt i kommunene, kan også bidra til å drive utvikling, som på sikt kan skape bedre tjenester. Måten organisasjonskulturen her kommer til uttrykk, kan vurderes dithen, at ledergruppen i utvalget ønsker å være fremoverlent og «best i klassen». Muligens vil en konsekvens av dette, være at Helse og Velferd i Time kommune blir en attraktiv arbeidsplass, gjennom å tiltrekke seg riktig og tilstrekkelig kompetanse. Dette kan i neste ledd bidra til å fremme kommunens innsats for å øke heltidsandeler.

Som en overgang fra å beskrive hvilke faktorer ved organisasjonskulturen som kan fremme arbeidet med å øke heltidsandeler, vil jeg i det følgende kapitlet trekke opp aktuelle tiltak for endring av organisasjonskulturen.

### **6.2 Aktuelle tiltak for endring av organisasjonskultur i Helse og Velferd**

Som vist til i kapittel 3.2, kan kultur beskrives som «måten vi gjør ting på her hos oss». Kulturen er både et produkt og en prosess (Bolman & Deal, 2018). Jamil (2014) viser til at en organisasjons rutiner, prosedyrer eller struktur forandres uten store vanskeligheter, mens det er svært vanskelig å forandre normer og verdier (Jamil, 2014). Som vist til i kapittel 3.4,

mislykkes ofte omstillinger, fordi det ikke blir gjort en samtidig innsats for å endre organisasjonskulturen (Cameron og Quinn, 2018). Der hvor Time kommunes heltidsstrategi vektlegger *strukturer* for å oppnå heltidskultur, er denne oppgavens bidrag organisasjonskulturperspektivet. Hva bør endres for å oppnå gitte mål i heltidsstrategien?

Som vist til i kapittel 3. 4, er en organisasjonskultur mest mottakelig for forandring når den er utsatt for press (Jamil, 2014). Innsats for å øke heltidsandeler kan på flere måter representere et press både innenfra og utenfra. Det kan for eksempel dreie seg om statlige føringer i form av endringer i Arbeidsmiljøloven, krav til forsvarlige helse- og omsorgstjenester og innbyggernes forventninger til kvalitet på tjenestene. I tillegg kan heltidsarbeidet representere et internt press, for eksempel fra ansatte og ansattrepresentanter, relatert til ufrivillig deltid. I et slikt perspektiv vil en kunne legge til grunn at organisasjonskulturen i Helse og Velferd i Time kommune, er mottakelig for forandring.

Det sosiale aspektet ved en organisasjon er at selve kjernen består av mennesker. Når vi studerer organisasjoner, i dette tilfellet Helse og Velferd i Time kommune, må en få innsikt i den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren ved denne organisasjonen. Det er dette jeg gjennom analysen i kapittel 5 og drøfting i kapittel 6, har gått i dybden av. Jeg vil i dette kapitlet trekke opp linjer fra foregående kapitler, for å utlede forslag til endringstiltak i Time kommune. I dette kapitlet vil jeg foreslå og komme nærmere inn på disse tiltakene for endring av organisasjonskulturen:

- Mål og strategier som motivasjonsfaktor
- Samarbeidsstrukturer og rivning av siloer
- Lederutvikling for mellomledere
- Lederstøtte for mellomledere

### **Mål og strategier som motivasjonsfaktor**

Å studere mål og strategier i organisasjoner er viktig av hensyn til eksempelvis motivasjon, styring, legitimitet og effektivitet. Strategier kan virke motiverende ved at de gir ansatte en beskrivelse av hvordan en skal nå målene. Mål og strategier kan ha en styrende funksjon og legge begrensninger på ansatte adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2022). Av de seks kulturdimensjonene i OCAI, er *strategiske vektlegginger* og *suksesskriterier* de dimensjonene som kan knyttes mest til mål og strategier. Mellomlederne i dette utvalget vekter kontrollkultur høyest på *strategiske vektlegginger*, som også har det høyeste avviket, ved at de

ønsker denne redusert. Påstanden i spørreskjemaet er *At avdelingen/ virksomheten er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig.* For suksesskriterier er påstanden at *Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte.* Her ønsker mellomlederne et betydelig høyere fokus på samarbeidskulturen. Time kommune bør sammen med arbeidstakerorganisasjoner, i utarbeidelse og revidering av nåværende heltidsstrategi, ta disse signalene på alvor. Formuleringer bør ta høyde for reduksjon av kontrollkultur og tydelige forventninger relatert til utvikling og samarbeid.

I strategidokumenter knyttet til Time kommunes innsats for økning av heltidsandeler, benyttes som kjent begrepet *heltidskultur*. Som det også fremkommer i kapittel 2.1, er selve innholdet og sammensetning av begrepet *heltidskultur* vanskelig å definere. Det er et utbredt og hyppig anvendt begrep, både blant ansatte, ledere og administrasjon for øvrig. Videre vises det i kapittel 2.1 til at *heltidskultur* mellom annet knyttes til holdninger, normer og verdier, men at det ikke oppgis *hvilke* holdninger, normer og verdier.

Det uformelle ved en organisasjon, slik som normer, verdier og symboler, har i senere tid blitt anerkjent som viktig for en organisasjons aktiviteter. Denne forbindelsen mellom kultur og organisasjon er sentral i en organisasjonsanalyse (Jamil, 2014). Det bør tas høyde for i utforming av strategier og mål, at nettopp disse elementene beskrives. Innholdet i begrepet *heltidskultur* bør med andre ord være tydelig definert, slik at ansatte og ledere fullt ut har mulighet til å forstå målene de skal jobbe for å oppnå.

### **Samarbeidsstrukturer og rivning av siloer**

De fleste organisasjoner forsøker å «forme» sine omgivelser og kommunikasjon er viktig i dette. Oppsummert kan en si at kommunikasjon er en grunnleggende adferdsprosess i alle organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2022). I Time kommune er det fokus på oppgaveløsning på tvers av virksomheter og at det er viktig å bryte ned såkalte «silo- formasjoner» internt i organisasjonen. Utviklingen av dette fokuset kan leses ut fra endringene i Heltidserklæring 2019 (vedlegg 1) og Heltidsstrategi 2022 (vedlegg 2). Der hvor førstnevnte har fokus på å løse utfordringene i Omsorg (nåværende Helse og Velferd), er strategien nå gjeldende for hele Time kommune. Det gir også større handlingsrom, eksempelvis ved at ansatte i ufrivillig deltid i SFO, kan øke sine stillinger ved arbeid inn i avdelinger i Helse og Velferd. Slike strategiske endringer, vil føre til kjennskap til- og samarbeid på tvers av virksomheter, og

bryte ned «siloer». Med henblikk på mellomledernes uttalte ønske om høyere skapekultur, bør det støttes ytterligere opp om samarbeidsstrukturer, som sikrer oppgaveløsning på tvers.

Som vist til i kapittel 5.2.3, er kulturdimensjonen *Ledelse overfor ansatte* vektet noe lavere innenfor samarbeidskulturen enn i den overordnede kulturprofilen. I lys av kommunens innsats for å øke heltidsandeler, kan det synes som en svakhet at ikke samarbeidskultur er vektet sterkere i forhold til ledelse overfor ansatte, på akkurat dette punktet. Ledelse overfor ansatte representerer på mange måter selve kjerneoppgavene for utvalget i denne undersøkelsen. Time kommune bør utrede tiltak for å styrke samarbeidskulturen innenfor dette området. Aktuelle tiltak kan være å legge til rette for møtestrukturer som vektlegger å finne løsninger i fellesskap.

### **Lederutvikling for mellomledere**

Baldersheim m. fl. (2021) peker på at mellomlederne utgjør den største ledergruppen i offentlig sektor, at funnene fra deres undersøkelse bør gi føringer for lederutviklingsprogram og at dette også må kunne differensieres etter behov (Baldersheim et al., 2021). I denne forbindelse kan det trekkes frem at det i løpet av det siste året, har vært gjennomført et lederutviklingsprogram for alle ledere i Time kommune. Dette utviklingsprogrammet har vært i regi av organisasjonspsykologer, og vektlegging i programmet har vært kommunikasjonsverktøy innenfor ledelse. Det kan derfor legges til grunn at vektingen innenfor noen av kulturdimensjonene, muligens hadde vært høyere, dersom undersøkelsen hadde vært gjennomført *etter* at lederutviklingsprogrammet var sluttført.

Å forstå kommunikasjonsprosesser er viktig for eksempelvis for å forstå læring, kunnskapsspredning og arbeidsmiljø. Kommunikasjon er avgjørende for å skape et godt arbeidsmiljø og for å bygge kultur som gir grunnlag for å utvikle en organisatorisk identitet. Kommunikasjonsmønstre påvirkes sterkt av hvordan oppgaver og ansvar fordeles i den formelle strukturen (Jacobsen og Thorsvik, 2022). For fremtiden vil det være av betydning, at lederopplæring ved on- boarding også fokuserer på selve lederrollen, for eksempel kommunikasjonsverktøy. Pr. i dag har Time kommune god systematikk knyttet til on- boarding for nye mellomledere, men denne on- boarding fokuserer nesten utelukkende på den mer administrative delen av lederrollen. Andre aktuelle tiltak innenfor lederopplæring, kan være kurs og utdanning innen lovverk og arbeidstidsordninger.

Som vist til i kapittel 5.2.4, står kontroll- kulturen sterkere hos de yngre og de med minst ledererfaring. Det er disse lederne som har lengst tid igjen i arbeidslivet, og som de neste årene samlet sett vil være krumtappen i arbeidet med å øke heltidsandeler. Hypotesene jeg testet for ved de uavhengige variablene, alder og erfaring, viste ikke til utslag av betydning for analysen. Det er likevel nærliggende å tro, at dess eldre enn er, og dess lengre erfaring en har, dess mindre avhengig er en av regler, rutiner og kontroll. Det vil være viktig for Time kommune og initiere tiltak inn mot ledergruppen, med bevissthet om de forskjeller som er mellom lederne. Ulik alder og erfaring, representerer hver sine styrker og utviklingsområder. Eksempelvis vil en ny og uerfaren leder kunne bidra med nye perspektiver, der hvor en mer erfaren leder kan være mer låst til hvordan en oppgave bør løses. På den annen side vil en erfaren leder være en viktig ressurs knyttet til både tekniske lederverktøy, men også som en viktig mentorrolle knyttet til ledelse av ansatte. Det vil være viktig å fasilitere for at styrkene for hver av de ulike gruppene, kommer tydelig til sin rett. Dette skjæringspunktet knyttet til ulik grad av erfaring, kan gi et godt grunnlag for å skape nye løsninger, eksempelvis innenfor arbeidstidsplanlegging.

I innsats for å øke heltidsandeler, vises det i kapittel 2.1, helt konkret til at de kommunene som lykkes best, har tatt i bruk alternative arbeidstidsordninger. For å lykkes i arbeidet kan man ikke bygge på tradisjonelle turnuser. Time kommune har siste året satset på opplæring i turnus og alternative arbeidstidsordninger. Den enkelte avdelings arbeidstidsplanlegging er selve kjernen i driften og tjenesteleveransen. Kompetanseheving innen arbeidstidsplanlegging, bør derfor settes enda tydeligere på dagsorden. En slik kompetanseheving bør ikke bare skje gjennom en «årlig happening», men gjennom regelmessige kurs og opplæringsbolker. Det bør stilles tydelige krav til deltakelse og gjennomføring av slike kurs, gitt den sentrale rollen arbeidet har i innsatsen for heltidsarbeid. Dette sammenfaller også med innsatsen de såkalte heltidsgazeller hadde, ved at de mellom annet satset sterkt på lederopplæring.

### **Lederstøtte for mellomlederen**

Time kommunes heltidsstrategi (vedlegg 2), angir at den enkelte virksomhet, skal finne arbeidstidsordninger som sørger for innføring av heltidsarbeid som norm. Ved rekruttering skal stillinger lyses ut som hele stillinger og leder skal til enhver tid ha oversikt over uønsket deltid, og løpende vurdere arbeidsplaner og oppgavefordeling. Dette ansvaret er i det daglige oppgaver og ansvar som tilfaller avdelingsleder, delvis også virksomhetsleder. I lys av at

lederspennet i Helse og Velferd i tillegg ofte er høyt sammenlignet med andre områder, kan det antas at det fra et mellomleders perspektiv, ofte vil kjennes ut som om handlingsrommet til å løse oppgavene fritt, er relativt lite. Det vil være en oppgave for Time kommune å undersøke dette handlingsrommet, om hva som kan bidra til at mellomlederne opplever reell mulighet til å jobbe med kreative og innovative løsninger for å øke heltidsandeler.

Med henblikk på Baldersheim m. fl. (2021) sin beskrivelse av mellomlederrollen, kan en si at disse mellomlederne i mitt utvalg er krumtappene i Time kommunes heltidsstrategi. I det daglige virke, er det mellomlederne som står fremst i arbeidet med å nå målsetningene i Time kommunes heltidsstrategi. Disse lederne er oftest i kjernen av treparts- samarbeidet, og balanserer i dette innenfor krav om faglig forsvarlighet i tjenestene og håndtering av lov- og avtaleverk innen arbeidstid og arbeidsmiljø. Heltidsstrategien viser retning, men det er mellomlederne som skal inneha rolle som endringsagenter, samtidig som de skal ivareta den enkelte ansatte. Mellomledernes rolle i arbeidet med å øke heltidsandeler, er med andre ord av stor betydning. Time kommune bør derfor ha kunnskap om hvilket mannskap- hvilken organisasjonskultur- som preger disse betydningsfulle mellomlederne, slik at kursen om nødvendig kan justeres i henhold til dette.

I kapittel 2.1 vises det til kommuner som har blitt *heltidsgazeller* gjennom tydelig satsning på kompetanse og nærvær, ved hjelp av lederopplæring, medvirkning og kreative løsninger. De beste kommunene, kjennetegnes mellom annet av tydelige ledere (KS, 2021). Som tidligere nevnt er det for mange av mellomledere i Helse og Velferd i Time kommune, et stort lederspenn. Disse lederne har typisk personalansvar for 70- 80 ansatte, inkludert tilkallingsvikarer. Flere av avdelingene har økt betydelig siste årene, både i antall brukere/ tjenestemottakere, antall ansatte og budsjettamme. Time kommune bør være bevisst på denne utviklingen, og at det for enkelte mellomledere er behov for støttefunksjoner, for å ha ressurser til å påbegynne et arbeid med nye arbeidstidsordninger. Fra et mellomlederperspektiv er det en sannsynlighet for at flere ikke vil oppleve et overskudd til å *skape* nye arbeidstidsordninger.

## 7.0 Avslutning og implikasjoner

Jeg vil i dette kapitlet presentere en konklusjon av oppgaven som helhet, og praktiske implikasjoner knyttet til funnene som er gjort. Avslutningsvis viser jeg til forskningsmessige implikasjoner.

### 7.1 Konklusjon og praktiske implikasjoner

Helsepersonellet er selve ryggraden i helse- og omsorgstjenestene, og tilstrekkelig og kompetent personell er avgjørende for å levere tjenester av god kvalitet. Andelen av samfunnets totale arbeidsstyrke som er sysselsatt i helse- og omsorgstjenestene, kan ikke øke vesentlig, fordi personell allerede er et knapphetsgode. Helsepersonell og deres kompetanse må brukes mer effektivt enn før, da det blir færre ansatte pr. pasient. Større grad av heltidsarbeid vil utløse større kapasitet og kvalitet i tjenestene, uten samtidig å øke antall ansatte (NOU, 2023: 4).

Som jeg har belyst i denne oppgaven har Time kommune tatt heltidsutfordringen på alvor, og iverksatt flere tiltak for å øke den såkalte *heltidskulturen*. Det er tidligere i oppgaven vist til at det ikke finnes empiri som kan vise til organisasjonskulturens betydning inn i heltidsarbeidet. Det er videre mitt bidrag i denne oppgaven, å peke på mulige sammenhenger mellom *organisasjonskultur* og innsatsen for å fremme heltidsarbeid.

I denne oppgaven har jeg innledningsvis presentert tema og relevans, og organisasjonskulturens kopling opp imot innsats for heltidsarbeid. Jeg har videre vist til aktuelle rapporter knyttet til heltid/ deltid, og beskrevet hvordan begrepet *heltidskultur* forklares. Deretter har jeg presentert tematikken ut fra en politisk kontekst, før jeg har beskrevet Time kommune og kommunens tiltak for å øke heltidsandeler. Jeg har deretter vist til organisasjonsteori, herunder hvordan en kan forstå og studere organisasjoner, og hvordan organisasjoner kan brukes som forklaringsfaktor. I tillegg har jeg beskrevet organisasjonskultur og ledelse. Det har vært av betydning å også redegjøre for mellomlederens rolle, samt organisasjonskartlegginger som er gjort i andre kommuner. Tilsvarende kartlegginger viser til vektlegging på samarbeids- og kontrollkultur. I oppgavens metodekapittel har jeg redegjort for forskningsdesign av oppgaven, og resultat og funn av dette er redegjort for i kapittel 5. I kapittel 6 har jeg besvart problemstilling 2, gjennom å

drøfte funnene empirisk og teoretisk. Jeg har også trukket opp forslag til tiltak for å endre organisasjonskulturen i Helse og Velferd i Time kommune.

Som oppgaven har presentert, er samarbeids- og kontrollkulturen de dominerende kulturtypene blant mellomledere i Helse og Velferd i Time kommune. Basert på egen erfaring som mellomleder i Time kommune, hadde jeg en antakelse om at samarbeidskultur ville være enda mer fremtredende, gjerne på bekostning av kontrollkultur. Det er videre min erfaring at det de siste årene har blitt brutt ned såkalte «siloeer» i både Helse og Velferd, og kommunen for øvrig, og at det er til dels gode og tette samarbeidsstrukturer. Min antakelse kan være knyttet til at min lederrolle som virksomhetsleder arter seg annerledes enn for avdelingslederne. Pr. i dag er det nærliggende å tro, at oppgaver og utfordringer i større grad løses på tvers av virksomheter via virksomhetsledere, fremfor at avdelingsledere finner slikt samarbeid naturlig. Det bør være et mål at også avdelingsledere på sikt kan foretrekke en slik samarbeidsstruktur.

Den overordnede kulturprofilen angir avvik på 4/-4 poeng, og ifølge Cameron og Quinn (2018) er det først ved avvik på 5- 10 poeng som indikerer behov for endring av organisasjonskulturen. Det er likevel større avvik på de ulike kulturdimensjonene, med noen av de største utslagene på ønske om å redusere kontrollkulturen. Her er det -6 poeng på *fremtredende kjennetegn, strategiske vektlegginger og suksesskriterier*. Videre er det et uttrykt ønske om å styrke samarbeids- og skapekulturen, eksempelvis 6 poeng på *suksesskriterier*.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg fått trening i å være bevisst bruken av det utbredte begrepet *heltidskultur*, som jeg i en akademisk fremstilling har problemer med å forklare. Dette har vært utfordrende, nettopp av den grunn at jeg selv har benyttet *heltidskultur* i mitt virke som mellomleder i Time kommune. Det er et velkjent begrep for både ansatte og politisk- og administrativ ledelse i kommunen. Skal mellomlederne forstå de strategier og veivalg som er tatt, må de først fullt ut forstå begrepene som benyttes, eksempelvis *heltidskultur*.

På bakgrunn av funnene fra kapittel 5 og drøfting i kapittel 6.1, har jeg i kapittel 6.2 vist til aktuelle tiltak for å endre organisasjonskulturen. I oppgavens drøftingskapittel har jeg vist til tiltak som kan bidra til å endre organisasjonskulturen i ønsket retning. Jeg håper denne



oppgaven kan være nyttig i Time kommunes videre innsats for å øke heltidsandeler. I tillegg kan en bevisstgjøring omkring organisasjonskultur, også få betydning i andre oppgaver og utfordringer som kommunen skal løse i årene som kommer.

## 7.2 Forskningsmessige implikasjoner

Ved veis ende i denne oppgaven, synes jeg det er spesielt interessant å peke på det mangelfulle teoretiske- og empiriske grunnlaget, knyttet til hvilken organisasjonskultur som kan fremme heltidsarbeid. Jeg gjorde et ordsøk med «organisasjonskultur» i den siste aktuelle NOU- rapporten (2023: 4), og i den 398 sider lange rapporten er det ingen treff på dette ordet. Forhåpentligvis vil denne masteroppgaven kunne bidra med nye perspektiv på organisasjonskulturens bidrag, inn i arbeidet med å øke heltidsandeler. Helt konkret vil oppgaven kunne bidra med å belyse de ulike kulturtypenes bidrag i Time kommune, i det å nå gitte mål i heltidsstrategien.

Jeg har i kapittel 2.1 omtalt de såkalte *heltidsgazeller*. Det hadde vært av interesse for Time kommune, og andre kommuner for øvrig, å ha kjennskap til hvilken organisasjonskultur som dominerer i disse kommunene. For videre forskning innenfor denne masteroppgavens tematikk, hadde det kunnet bidra til nye perspektiver, å vite om OCAI- undersøkelse i andre kommunalområder hadde gitt noenlunde like funn. Organisasjonskulturen i øvrige områder er av betydning inn i innsatsen for å øke heltidsarbeid, fordi oppgaveløsning i større grad vil måtte løses i samarbeid med andre kommunalområder. Videre tror jeg det ville bidratt med viktige nyanser å utforme kulturprofiler for ulike ledernivå, gjerne ved bruk av kvalitativ undersøkelse. En kvalitativ metode vil kunne gi en mer nyansert beskrivelse av organisasjonskulturen, og denne kulturens styrker og svakheter knyttet til kommunens innsats for å øke heltidsandeler.

I kapittel 3.6 har jeg vist til lignende undersøkelser av organisasjonskultur som er utført ved hjelp av OCAI. Det er interessant at funnene fra undersøkelsen i Time kommune, i påfallende stor grad samsvarer med tilsvarende undersøkelser som er gjort blant ledere i andre kommuner. Det kan dermed hevdes at funnene bekrefter en organisasjonskultur som preger ledelse i kommunene, fremfor at funnene representerer et avvik.

## Litteraturliste

Agenda Kaupang, Fafo (2021) *Organisering, kompetanse og heltidskultur- i kommunale helse- og omsorgstjenester. En kunnskapsoppsummering* (rapportnummer 1021452). KS <https://www.agendakaupang.no/wp-content/uploads/2021/05/Rapport-KS-Kunnskapsoppsummering-helse-omsorg-Agenda-Kaupang.pdf>

Arbeidsmiljøloven. (2023) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_15#%C2%A714-4a](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_15#%C2%A714-4a)

Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L. og Øgård M. (2021). *Den kommunale mellomlederen- selvstendig lagspiller* (1. utg.) Fagbokforlaget.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse Struktur, HR, politikk og symboler*. (6. utg.) Gyldendal Akademisk.

Bråthen, K. & Moland, L. E. (2021) *Stillingsutlysninger, rekruttering og heltidskultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene* (Fafo- rapport 2021: 25) Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon. [Fafo-Moland-og-Brathen-2021-Stillingsutlysninger-og-heltidskultur.pdf \(ks.no\)](#)

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

Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2018) *Identifisering og endring av organisasjonskultur: De konkurrerende verdier*. Cappelen Damm.

Haabesland, A. L., Ruenes, A. C., Aasheim J. (2017). *Er dagens organisasjonskultur i helse- og omsorgssektoren den ideelle for å håndtere kommende endringer i sektoren? : en kartlegging av organisasjonskultur i helse- og omsorgssektoren i utvalgte enheter i*

*Kristiansand kommune og Vennesla kommune* [Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder]. Agder University Research Archive. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2457018>

Haugland, B. og Eiken, T. A. (2021). *Innovasjon og organisasjonskultur. En undersøkelse av organisasjonskulturen blant ledere i Kvinesdal kommune.* [Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder]. Agder University Research Archive. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2825793>

Jacobsen, D. I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.) Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2022) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.) Fagbokforlaget.

Jamil, I. (2014) Kulturteori- kan kultur velges? I Baldersheim, H. & Rose, L. E., (red.) (2014) *Det kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3.utgave) (Side 177-194). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Mundheim, E. (2019) *Organisasjonskultur i tre kommuner –som skal bli en ny kommune! : Kartlegging av organisasjonskultur i Finnøy, Rennesøy og Stavanger – Nye Stavanger kommune* [Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder]. Agder University Research Archive. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2621125>

NOU 2016: 1 (2016) *Arbeidstidsutvalget Regulering av arbeidstid- vern og fleksibilitet* Arbeids- og sosialdepartementet.

NOU 2021: 2 (2021) *Kompetanse, aktivitet og inntektssikring- Tiltak for økt sysselsetting* Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

NOU 2021: 9 (2021) *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering* Arbeids- og sosialdepartementet.

NOU 2023: 4 (2023) *Tid for handling Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*  
Helse og omsorgsdepartementet.

Ravnevang, A. (2018) *Organisasjonskultur : En kartlegging av organisasjonskultur på mellomledernivå i Eigersund kommune* [Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder].  
Agder University Research Archive. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2588395?show=full>

Regjeringen (2023, 14. april) *Finn dokument Statsministerens kontor og departementene utgir en rekke dokumenter.* <https://www.regjeringen.no/no/dokument/id2000006/>

Regjeringen (2022, 1. oktober) *Attraktiv by- finalister 2022* Kommunal- og distriktsdepartementet  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/66ae83dae5574322acb2801b83ea701d/attraktiv-by-finalister-2022.pdf>

Sikt Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (2023, 14. april) *Gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger* <https://sikt.no/gjennomfore-et-prosjekt-uten-behandle-personopplysninger>

Statistisk sentralbyrå (2022, 4. desember) *Kommunefakta Time- SSB*  
<https://www.ssb.no/kommunefakta/time>

Time Kommune (2022a) *Kommuneplanen sin samfunnsdel 2022-2034*  
<https://www.time.kommune.no/f/p1/ibd530925-f89e-4dc4-a3d8-de2ef1697263/kommuneplanen-sin-samfunnsdel-2022-2034-godkjent-20092022.pdf>

Time Kommune (2022b) *Timeplan 2023-2026*  
<https://www.time.kommune.no/f/p1/i9831c656-02a6-44cb-92fe-99524e1a1c3e/okonomiplan-2022-2025.pdf>

Universitetet i Agder (2023, 11. Mars) *Hjem/ Faculty of Social Sciences/ Department of Political Science and Management/ Master´s theses in Management/ Søk*

<https://uia.brage.unit.no/uia->

[xmlui/handle/11250/218121/discover?query=kartlegging+organisasjonskultur&submit=](https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/218121/discover?query=kartlegging+organisasjonskultur&submit=)

Wikipedia (2022, 4. desember) *Time (kommune)*

[https://no.wikipedia.org/wiki/Time\\_\(kommune\)](https://no.wikipedia.org/wiki/Time_(kommune))

# Vedlegg 1



## Heiltidserklæring i tenesteområde Omsorg

Time kommune ynskjer at flest mogleg tilsette skal ha store stillingar. Time kommune si heiltidserklæring er laga saman med dei lokale fagforeiningane Fagforbundet, FO, Delta og NSF, og bygger på [heiltidserklæringen](#) frå dei [sentrale partane i pleie- og omsorgssektoren](#).

### Overordna prinsipp for heiltid i Time kommune

- Heiltidsarbeid er hovudregelen
- Hovudregel for helgefrequens i turnus er kvar tredje helg.
- Målet er at ein har gjennomsnittleg stillingsstørrelse på 80 % i kvar eining
- Me lyser ikkje ut stillingar under 50 % (unntaket er arbeid som gjer store stillingar vanskeleg til dømes stillingar i BPA ordningar)

Retningslinjene skal ikkje vera til hinder for å tilsetta og halda på tilsette med redusert arbeidsevne, tilsetjing i rekrutteringsstillingar eller deltid under utdanning. Andre tiltak som vert sette i verk skal ikkje føra til fleire deltidsstillingar eller deling av stillingar. Unntak frå overordna prinsipp skal vera til det beste for brukar. Ved bruk av langvakter kan ein vurdere lågare helgefrequens. Unntak frå overordna prinsipp skal alltid drøftast med hovudtillitsvalgte og godkjennast av kommunalsjef.

### Slik gjer me det i praksis

- Alle einingar har eigne mål og tiltak for heiltidskultur
- Alle ledige deltidsstillingar vert vurderte i forhold til å oppnå større stillingsdelar
- Fast deltidstilsette som ønskjer heiltidsstilling vert prioriterte til å få ekstravakter
- Kwart år har me som mål å tilby ein kvalifisert og eigna lærling med læretid i Time kommune eller ein tilsett i rekrutteringsstilling 80-100 % stilling ved bestått fagprøve/eksamen
- Ressursgruppe som består av verksemdsleiarar, personale/lønn, kontroller og tillitsvalde har faste møte kvart kvartal for å følgje opp heiltidserklæringa.
- Rekruttering
  - Før utlysing av deltidsstilling (50-79 %) sjekkar verksemdsleiar om ein kan laga ei større stilling på tvers av avdelingane
  - Før utlysing får tilsette med relevant kompetanse som ønskjer auka stilling tilbod om stillinga
  - Ved tilsetjing i 80-100 % stillingar skal desse ikkje delast opp
  - Alle utlysningstekstar understrekar at Time kommune har fokus på heiltidskultur

### Mål for 2019

- Andel tilsette med stillingsstørrelse 75% eller meir skal vera 50% innan utgangen av 2019
- Kommunalsjef opprettar «Ressursgruppe» for å skapa store stillingar

### Mål for 2020

- Andel tilsette med stillingsstørrelse 75 % eller meir skal vera 60% innan utgangen av 2020
- Evaluering av heiltidserklæringa og ressursgruppa

Stad: Bygnes 10.1.19

[Signature]  
Organisasjonssjef

[Signature]  
Fagforbundet

[Signature]  
Delta

[Signature]  
NSF

[Signature]  
FO

## Vedlegg 2

### Heiltidsstrategi i Time kommune

Time kommune skal vera ein attraktiv arbeidsgjevar der heiltid er hovudregelen. Ein heiltidskultur er avgjerande for å sikra kvalitet, betre arbeidsmiljø og tilstrekkeleg kompetanse i tenesta. Auka heiltid vil gi brukaren betre tenester og ein meir føreseieleg kvardag. Heiltidskultur vil styrka omdøme som arbeidsgjevar. Heiltid vil sikra dei tilsette gode og trygge lønns- og arbeidsvilkår.

Høg del av tilsette som jobbar deltid er ein av dei største utfordringane norske kommunar har som arbeidsgjevar, inkludert Time kommune. Den store bruken av deltidstillingar gjer det vanskeleg å rekruttera og behalda kvalifisert arbeidskraft. Ledige vakter som følgje av sjukefråvær, ferieavvikling, vakante stillingar og avtalefesta permisjonar gjer drifta sårbar.

Utgangspunktet for Time kommune si heiltidserklæring er heiltidserklæringa frå 2018 mellom KS og Delta, NSF og Fagforbundet. Erklæringa blei fornya for fjerde gong i august 2021.

### Heiltidskultur

Time kommune skal byggja opp ein heiltidskultur. Det skal arbeidast systematisk med å utvikla ein heiltidskultur i heile kommunen. Heiltidskultur er ein føresetnad for å lukkast i å få til gode og trygge tenester samt eit godt arbeidsmiljø.

Heiltid i Time kommune betyr å jobba i 100 % stilling. Målet er at 60 % av dei tilsette skal ha heiltidsstilling. Den enkelte verksemd skal finna fram til arbeidstidsordningar som sørger for innføring av heiltid som norm. Tilsette som har redusert stilling pga. nedsett arbeidsevne, tilhøyrar ikkje målgruppa for heiltidssatsinga. I Time kommune er det fleire stillingstypar åleine som ein ikkje kan oppnå 100 % stilling i. Dette gjeld til dømes stillingar innanfor nattarbeid, SFO, kultur, studentar, BPA og kulturskule.

### Arbeidstidsordningar

Den enkelte verksemd skal finna fram til arbeidstidsordningar som sørger for innføring av heiltid som norm. Arbeidstidsordninga skal vera tilpassa brukarane sine behov for gode, trygge og føreseielege tenester både på vekedagane og i helg. Arbeidstidsordningane skal ivareta dei tilsette sitt arbeidsmiljø, helse og tryggleik.

Viktige tiltak for å auka stillingsstørrelse, er å jobba på tvers av avdelingar, verksemder og kommunalområder. Hovudregelen er likevel at den tilsette skal forholde seg til ein leiar og arbeidsplass. Digitalisering og velferdsteknologi kan gi moglegheiter her. Eit viktig tiltak for å få til heiltid i turnus, er å auka talet på arbeida timar i helg.

### Rekruttering

Som hovudregel skal alle stillingar lysast ut i heile stillingar. Stillingar skal ikkje lysast ut med desimalar. Utlysing av deltidstillingar skjer unntaksvis. Unntak er studentstillingar og andre stillingstypar kor heiltid ikkje er mogleg, eller individuelle behov avklart med kommunalsjef og drøfta med hovudtillitsvald.

Heile stillingar skal som hovudregel ikkje delast opp. Unntak er tilfelle som følgjer av aml. § 14-3. Medarbeidarar i deltidstillingar som ønsker 100 % skal prioriterast til auke i stilling. Leiar skal til ein kvar tid ha oversikt over ikkje ønska deltid og tilsette som ønsker å auka stillinga si. Ved ledigheit skal leiar fyrst gjennomgå arbeidsplanar og oppgåvefordeling for å vurdere å slå saman deltidstillingar. Ledige stillingar skal gjerast kjent for tilsette i Time kommune. Tilsette som ønsker heiltidsstilling, og som er kvalifiserte, skal prioriterast når stillingar skal aukast, i vikariat og til ledige vakter.

Tilsette sine rettar til permisjonar, redusert stilling eller anna langvarig fråvær kan føra til at verksemda/avdelinga får ledige prosentstillingar som må dekkast opp. Slike behov skal som hovudregel dekkast opp med å auka stillingar i eigen verksemd, fortrinnsvis med tilsette som ønsker 100 % stilling.

### Måltal og rapportering

Det er ikkje mogleg for alle verksemder å oppnå eit mål om at alle tilsette har 100 % stilling. Kvar verksemd skal sjølv finna løysingar for hensiktsmessig bemanning.

Kommunedirektøren skal rapportera til AMU og Administrasjonsutvalet på måla i heiltidserklæringa. Kommunalsjef rapporterer på resultatata i årsrapporten.

### Heiltidsutval

Eit heiltidsutval sett saman av partane skal følgje opp, ta opp utfordringar og rapportera til kommunedirektøren si leiargruppe. Kommunedirektøren skal årleg rapportera på heiltid til AMU og Kommunestyret.





Arkiv: K1-403  
Vår ref: 22/2904 - 1  
Journalpostid: 22/40437  
Saksbeh.: Odd Magne Amdahl

## HELTIDSSTRATEGI FOR TIME KOMMUNE

### Saksgang:

Utval	Saksnummer	Møtedato
Arbeidsmiljøutvalet	020/22	30.08.2022
Administrasjonsutvalet	010/22	06.09.2022
Time kommunestyre	059/22	20.09.2022

### Framlegg til vedtak:

*Kommunestyret vedtar heltidsstrategien for Time kommune.*

#### Arbeidsmiljøutvalet

HVO: Det er en bra strategi, nå begynner arbeidet med å implementere. Noen må holde i dette prosjektet.

Delta: Organisasjonsbiten kan være utfordrende, det kan være vanskelig for ansatte å forholde seg til flere ledere.

#### AMU-020/22 Vedtak:

*Kommunestyret vedtar heltidsstrategien for Time kommune.*

#### Administrasjonsutvalet

Framlegget vart samrøystes vedtatt (11 røyster).

#### ADU-010/22 Vedtak:

*Kommunestyret vedtar heltidsstrategien for Time kommune.*

#### Time kommunestyre

##### Forslag frå Ingrid Fiskaa (SV)

To folkevalde blir med i heiltidsutvalet. Utval for levekår avgjer kven det skal vera.

Framlegget vart samrøystes vedtatt.

Forslaget frå Ingrid Fiskaa fekk 8 røyster og falt (3 Ap, MdG, 2 SV, V, Ranveig Undheim Sp).

#### KS-059/22 Vedtak:

*Kommunestyret vedtar heltidsstrategien for Time kommune.*

# HELTIDSSTRATEGI FOR TIME KOMMUNE

## SAKEN GJELDER

Hovedtariffavtalen kapittel 1 § 2.3.1 har bestemmelse som pålegger kommunene å utarbeide lokale retningslinjer med formål om å øke antall heltidsansatte.

Kommunedirektøren legger fram forslag til heltidsstrategi i Time kommune som retningslinjer for å fremme heltid.

## SAKSOPPLYSNINGER

Det ble nedsatt en arbeidsgruppe med ansvar for å lage forslag til heltidserklæring for Time kommune våren 2020. Mandatet ble godkjent i kommunedirektøren sin ledergruppe i juni 2020. Oppdraget er forankret i ADU-sak 004/19 med heltidserklæring for Helse- og velferd (tidligere Omsorg) og vedtak i Økonomiplanen 2020 – 2023 ved at satsing på heltid skal gjelde hele Time kommune.

Arbeidsgruppen er satt sammen med representanter fra tjenesteområdene, to hovedtillitsvalgte, hovedverneombud, HR rådgiver og organisasjonssjef.

Arbeidsgruppen står i all hovedsak samlet bak forslaget til heltidsstrategi.

Forslaget til heltidsstrategi bygger også på “Det store heltidsvalget” som er en erklæring signert av Kommunenes Sentralforbund (KS) og fagorganisasjonene Fagforbundet, Delta, Norsk Sykepleierforbund og Fellesorganisasjonen august 2021. Det er fjerde gang de sentrale parter signerer en felles erklæring for å fremme heltid. Gjennom erklæringen forplikter partene seg til å jobbe sammen om å redusere deltidsarbeid og utvikle heltidskultur i helse- og omsorgssektoren. Erklæringen gjelder kommunene generelt, men fokuset er på helse- og sosialsektoren da det tjenesteområdet har størst utfordringer når det gjelder å få til en heltidskultur.

Den nye heltidstrategien for Time kommune vil erstatte gjeldende heltidsstrategi for Helse- og velferd.

## VURDERING

Høy andel deltidsansatte er en av de største utfordringene norske kommuner har som arbeidsgiver. Dette i forhold til behovet for arbeidskraft og kompetanse som kommunesektoren generelt og helse- og omsorgssektoren spesielt har. Time kommune vil ikke klare å rekruttere seg ut av personalbehovet. Vi er avhengige av at flere personer som allerede er ansatt i Time jobber mer.

En deltidskrise handler først og fremst om at deltid er en trussel mot bærekraften i velferdssamfunnet vårt. Til tross for unison oppslutning fra politikere og partene i arbeidslivet, og utprøving av en rekke tiltak de siste 25 årene, jobber for mange i Helse- og velferd fortsatt deltid. Å få til en større heltidsandel er ikke gjort i en håndvending. Deltidskulturen står sterkt i deler av arbeidslivet, særlig i kvinnedominerte yrker. Det brukes også mye vikarer og ansatte i små deltidsstillinger. Dette fører til at brukerne møter mange tjenesteytere de ikke kjenner og som ikke kjenner dem. Lederne må bruke mye tid på opplæring og veiledning av «flyktig» arbeidskraft, og arbeidsdagene blir ikke så godt planlagt som de kunne ha vært. En følge av dette er at tjenestekvaliteten blir svekket.

Utvikling av heltidskultur handler om vilje, kunnskap, prioritering og samarbeid. Det

handler om å skape felles bevissthet om at heltid er bra for brukeren, for de ansatte og for samfunnet. Det handler om strategisk utlysingspraksis, kompetanse og hvordan virksomhetene organiserer sine tjenester med bemanningsplaner både på ukedagene, i helg og for hele året. Ulike typer arbeidstidsordninger blir prøvd ut i Time. Årsturnus er et eksempel på tiltak som skal testes ut.

Dersom vi skal lykkes med å etablere en heltidskultur, må først og fremst omfanget av den ønskede deltiden reduseres. Dersom vi skal gå fra en kultur for deltid til en kultur for heltid må vi ha med oss de ansatte til å ta heltidsvalget. Time kommune gjennomførte en kartlegging av deltid og heltid i Omsorg i november 2021. 253 ansatte svarte på undersøkelsen. 97 ansatte svarte at de hadde 100 % stilling. 73 av respondentene som hadde deltidsstilling, ønsket økt stillingsprosent.

Den sentrale heltidserklæringen - "Det store heltidsvalget 2021" - legger stor vekt på FAFO sin forskningsrapport som har søkelys på kommunenes utlysingspraksis. FAFO mener at kommunenes utlysingspraksis bidrar til å opprettholde deltidskulturen i helse- og omsorgssektoren. Derfor er utlysingspraksisen et viktig fokusområde i den sentrale heltidserklæringen og i forslag til Time kommune sin lokale heltidserklæring. Kort fortalt så får kommunene generelt kritikk for å lyse ut stillinger på "autorepeat" og at bemanningsplaner "går i arv". FAFO oppfordrer kommunene til å gjennomgå egen praksis og etablere retningslinjer og gode verktøy for å endre egen utlysingspraksis. Time kommune har gjennom flere år og gjennom heltidserklæringen i Helse- og velferd fra 2019, jobbet systematisk med å skape større stillinger ved ledighet. Dette arbeidet vil fortsette med den nye erklæringen.

FAFO ved Leif E. Moland, 2017 beskriver og synliggjør de positive effektene ved heltidskultur gjennom "Den gode sirkel" - se punktene nedenfor. Den gode sirkel er basert på FAFO sin forskning gjennom 20 år. Når stillingsstørrelsene øker, øker kvaliteten på tjenesten til brukerne, vi organiserer tjenestene mer effektivt, arbeidsmiljøet blir bedre og medarbeiderne får økt lønn og pensjon.



For at Time skal lykkes med heltidskultur, må arbeidet forankres helt ut i virksomhetene og avdelingene. Virksomheten må finne fleksible løsninger for å ivareta både kvalitet i tjenestene og gode ordninger for medarbeiderne. Virksomhetene vil ha ulike forutsetninger for å nå heltidsmålet. Flere virksomheter vil

ikke ha mulighet til å oppnå 100 % heltid. Kommunedirektøren har tro på at hvis virksomhetene setter opp ambisiøse men likevel realistiske mål for heltid, vil arbeidet bli relevant, spennende og oppnåelig.

Kommunedirektøren ser på etablering av en heltidskultur som en av de store satsingene framover. Å få til systematisk arbeid med heltid i hele virksomheten og god rapportering til politikerne, vil være to viktige suksessfaktorer. For å sikre og styrke oppfølging av arbeidet med strategien, vil kommunedirektøren etablere et heltidsutvalg satt sammen av partene.

Organisasjonsavdelingen vil ha ansvar for å koordinere arbeidet i utvalget.

Mål, tiltak og rapportering skal følge de sentrale dokumenter som økonomiplan og årsrapport.

## **KONKLUSJON**

Heltidsstrategien for Time kommune blir vedtatt.

Kommunedirektøren i Time, den 16.08.2022

Trygve Apeland

## **Vedlegg:**

Heiltidsstrategi i Time kommune  
Protokoll fra drøftingsmøte

*Dette dokumentet er elektronisk godkjent i systemet og krev derfor ikkje signatur*



## Masteroppgave «Heltidsarbeid i Time kommune» -invitasjon til å delta i undersøkelse

Dette er en invitasjon til å delta i en undersøkelse i forbindelse med min masteroppgave. Denne oppgaven er den avsluttende delen av masterprogrammet kommunal ledelse ved Universitetet i Agder.

- **Formål med undersøkelsen:** Masteroppgaven min tar sikte på å kartlegge organisasjonskulturen blandt ledere i Helse og Velferd. Deretter vil jeg vurdere i hvilken grad denne organisasjonskulturen samsvarer med det Time kommune trenger for å nå gitte mål i heltidsstrategien.
- **Verktøy for kartlegging av organisasjonsprofil:** OCAI er forkortelse for Organizational Culture Assessment Instrument, og er et verktøy som bidrar til å lage en overordnet kulturprofil. Verktøyet vurderer seks dimensjoner av organisasjonen og er utarbeidet av forfatterne Kim. S. Cameron og Robert E. Quinn. Verktøyet er anerkjent og brukes over hele verden til å kartlegge en organisasjons aktuelle kultur. Dette verktøyet kan også identifisere den kulturen som bør utvikles for å nå fremtidige krav.
- **Praktisk om undersøkelsen:** Selve undersøkelsen sendes ut pr. e- post til deg i uke 4, og er tilgjengelig t. o. m. uke 6 (2023). Undersøkelsen tar ca. 15 minutter å gjennomføre. Svarene blir registrert elektronisk og samlet for alle informanter i Helse og Velferd.
- **Anonymitet og frivillig deltakelse:** Dette er en anonym undersøkelse. Det er også frivillig for deg å delta i undersøkelsen. Du kan når som helst trekke samtykket til å delta, og du trenger da ikke oppgi noen grunn. Det vil ikke få noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller velger å trekke deg.
- **Ansvarlig for prosjektet:** Det er undertegnede, Kristine Ims Larsen, som er ansvarlig for forskningsprosjektet og denne undersøkelsen. Dersom du har spørsmål, ta gjerne kontakt

[Kristine.ims.larsen@time.kommune.no](mailto:Kristine.ims.larsen@time.kommune.no) (Mobil: XXXXXXXXXX)

Mvh  
Kristine Ims Larsen

# Vedlegg 5

## Kartlegging av organisasjonskultur i Hele og Velferd

Spørreundersøkelsen du nå har mottatt er en kartlegging av organisasjonskulturen blant ledere i Helse og Velferd i Time kommune.

Det er ingen rett eller feil svar, og ingen rett eller feil kultur – besvar så korrekt som mulig slik at resultatene blir mest mulig gyldige.

### Hvordan gjennomføre undersøkelsen;

Undersøkelsen består av seks spørsmål. Hvert spørsmål har fire alternativer.

Du har 100 poeng tilgjengelig. Disse skal fordeles mellom de fire alternativene som skisseres.

Dette skal du gjøre to ganger; både for kolonnen merket "Nåværende" og kolonnen merket "Foretrukket". Nåværende kolonne omhandler dagens situasjon – foreta fordelingen av 100 poeng på denne kolonnen først. Foretrukket kolonne er fremtidig ønsket situasjon - foreta fordelingen av 100 poeng slik du ønsker at organisasjon skal fremstå om 5 år.

Gi høy score der du mener at alternativet er mest beskrivende, og en lavere score der du mener beskrivelsen står lengst unna din vurdering av egen organisasjon. Fordeling skal alltid bli 100 poeng for hver kolonne.

Jeg ber dere være forberedt på at enkelte av spørsmålene kan virke fremmede og vanskelige å forstå. I de tilfeller ber jeg deg svare så godt du kan.

Før vdu setter i gang med kartleggingen vil jeg stille deg følgende bakgrunnsspørsmål:

### **Hva er alderen din?**

A: 20- 30 år

B: 30-45 år

C: 45- 67 år

### **Hvor mange års erfaring har du som leder?**

A: 0-5 år

B: 5-10 år

C: 10- 15 år

D: Mer enn 15 år

## Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for Helse og Velferd i Time kommune?

A) Helse og Velferd er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B) Helse og Velferd er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C) Helse og Velferd er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

D) Helse og Velferd er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

## Hvordan vil du si ledelse gjennomgående er oppfattet i Helse og Velferd i Time kommune?

A) Ledelse av avdelingene/ virksomhetene våre er bygd på veiledning, tilrettelegging og ivaretagelse

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B) Ledelse av avdelingene/ virksomhetene våre er bygd på innovasjon og risikovillighet

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C) Ledelse av avdelingene/ virksomhetene våre er bygd på høye krav til mål- og resultatoppgjørelse \_\_\_\_\_

D) Ledelse av avdelingene/ virksomhetene våre er bygd på koordinering, organisering og effektiv drift \_\_\_\_\_

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

### Hvilke forventninger vil du si vi har til ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?

A) Ledelsen forventer at vi jobber i team, alle deltar og vi finner løsninger i fellesskap \_\_\_\_\_

B) Ledelsen forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger \_\_\_\_\_

C) Ledelsen forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål og høye krav og forventninger \_\_\_\_\_

D) Ledelsen forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner og er forutsigbare og stabile \_\_\_\_\_

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).



## Hvordan vil du beskrive "limet" i Helse og Velferd i Time kommune? (Hva som holder dere sammen)

A) Limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til virksomheten	_____	_____
B) Limet er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at virksomheten er i forkant av andre virksomheter	_____	_____
C) Limet er at vi presterer, leverer og at Helse og Velferd er bedre enn andre virksomheter	_____	_____
D) Limet er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at Helse og Velferd er velfungerende	_____	_____

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

## Hva vil du si er det strategiske fokuset i Helse og Velferd i Time kommune?

A) At virksomheten utvikler og ivaretar sine ansatte. Tillit, åpenhet og deltakelse er viktig	_____	_____
B) At virksomheten sikrer nye ressurser og utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter er verdsatt	_____	_____
C) At virksomheten er konkurransedyktig, oppnår høye målsetninger og er best innenfor sine områder	_____	_____

D) At virksomheten er forutsigbar og stabil. \_\_\_\_\_  
Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig. \_\_\_\_\_

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

### Hvordan vil du si Helse og Velferd i Time kommune definerer suksess?

A) Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B) Suksess er å være unike og nyskapende. \_\_\_\_\_  
Innovasjon og utvikling står helt sentralt. \_\_\_\_\_

C) Suksess er at vi er bedre enn andre. Nøkkelen er å være best. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

D) Suksess er å være en effektiv, stabil og pålitelig tjenesteprodusent. Lavest mulige kostnader står sentralt i driften \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

Takk for din deltakelse!

Svarene er nå lagret og du kan lukke dette vinduet.