

Alle er for heltidskultur,
men har de forstått hva det faktisk krever?

Førstelinjelederes erfaringer med å etablere heltidskultur i
kommunale helse- og omsorgstjenester

Kathrine Louise Straum

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet

Masteroppgave

MAVERD-599 Masteroppgave i verdibasert ledelse

Antall ord: 27924

4. mai 2020

Sammendrag

Tema og problemstilling for denne masteroppgaven er førstelinjelederes erfaringer med å etablere heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester.

Framskrivninger av befolkningsveksten i Norge viser at antallet eldre vil øke sterkt i de neste 15 til 20 årene, samtidig som den yrkesaktive andelen av befolkningen vil gå ned. Når bare 26 % av de ansatte i kommunale helse- og omsorgstjenester arbeider heltid (KS, 2018b), står vi overfor en situasjon hvor vi snart risikerer å ikke ha tilstrekkelig med personell i disse tjenestene.

Studien tar utgangspunkt i teori om verdier, organisasjonskultur og endring av organisasjonskultur. Undersøkelsestilnærmingen er kvalitativ metode. Datagrunnlaget er fra semistrukturerte intervjuer med seks førstelinjeledere i kommuner som arbeider etablering av heltidskultur. Systematisk tekstkondensering er benyttet som analyseverktøy. Funnene er drøftet opp mot teori og forskning som er presentert i oppgaven.

Å etablere heltidskultur handler ikke bare om å lage turnuser med hele stillinger. Det handler om holdninger, verdier, forankring og at alle må være med. Hovedfunnene i studien er at til tross for at det er enighet blant politikere, toppledelse, de hovedtillitsvalgte, førstelinjeledere og de ansatte i kommunale helse- og omsorgstjenester om at det skal jobbes for heltidskultur, ser det ikke ut til at de har forstått hva det faktisk krever å innføre heltidskultur. Førstelinjelederne opplever veien til heltidskultur som lang og krevende, og det arbeides i for liten grad planmessig med endringsarbeidet. Det ser ikke ut som at førstelinjelederne er bevisste på sin rolle som verdibærer og foredler av deltidskulturens hovedutfordring, antall arbeidstimer i helg.

Forord

Etter snart fire år som student på VID vitenskapelige høgskole er jeg nå i ferd med å avslutte master i verdibasert ledelse, 20 år etter at jeg tok hovedfag i musikkpedagogikk på Universitetet i Oslo. Det har vært fire spennende og krevende år, i kombinasjon med lederjobb. Det er et privilegium å få studere, særlig med dyktige forelesere og så mange fine medstudenter! Takk for alle gode og morsomme stunder sammen Ane, Katarina og Marit!

Takk til Karin Kongsli som har vært min veileder. Du har utfordret meg og gitt meg retning i et krevende arbeid med denne masteroppgaven.

Takk til de førstelinjelederne som lot seg intervju i forbindelse med denne studien. Dere gjør en stor jobb hver dag som ledere i komplekse og krevende tjenester i en deltidskultur, samtidig som dere arbeider for å endre kulturen til en heltidskultur. Uten dere ville det ikke blitt noen oppgave. Takk til KS-konsulent og KS-Agenda for at jeg fikk komme i kontakt med aktuelle informanter via dere.

Takk til min arbeidsgiver Haugesund kommune for støtte og studiedager! En ekstra takk til min leder Sissel og kollegaer i ledergruppa i helse-, omsorg og sosiale tjenester for at dere orker å høre på meg hver gang jeg drar i gang en runde om hvor viktig det er at vi får til heltidskultur i våre tjenester. Takk også til mine medarbeidere for tålmodighet og god støtte!

Takk til Hildegunn for alle gode samtaler og refleksjoner over temaet heltidskultur og hvordan vi kan komme i mål med endringsarbeidet. Takk til Hege for husrom og hjerterom i studieukene, og til resten av Midttuagjengen for heiarop og støtte. Takk til mor og far for at dere stiller opp som barnevakter og hundepasser og til far for tilbakemeldinger på skrivearbeidet mitt underveis. Takk til Goran for korrekturlesning og tilbakemeldinger. Og takk til alle dere andre som på hvert deres vis har vært med meg på denne reisen. Sist, men ikke minst, takk til mann og barn som lar meg studere, reise og jobbe masse. Jeg håper jeg har vist dere at det er gøy å lære og finne ut av ting, selv når en er voksen.

Kathrine

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
1 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Myndighetenes plandokumenter og virkemidler	8
1.3 Hensikt og formål med studien.....	9
1.4 Formulering av problemstilling	10
1.5 Avgrensning og begrepsavklaring	10
1.6 Oppgavens oppbygging.....	11
2 Teoretisk rammeverk.....	13
2.1 Verdier	13
2.2 Organisasjonskultur	14
2.2.1 Deltidskultur og heltidskultur	17
2.2.2 Frivillig og ufrivillig deltid	18
2.2.3 Effekten av heltidskultur	18
2.3 Ledelse	20
2.3.1 Verdibasert ledelse	21
2.4 Endringsledelse og ledelsesendring.....	23
2.4.1 Førstelinjeledere som endringsagenter	25
2.4.2 Motstand mot endring.....	25
2.4.3 Endring av organisasjonskultur	27
2.6 Oppsummering	30
3 Metode	31
3.1 Kvalitativ metode	31
3.2 Vitenskapsteoretisk tilnærming	31
3.3 Forforståelse	32
3.4 Kvalitativt forskningsintervju	33
3.5 Utforming av intervjuguide.....	33
3.7 Intervjuene og gjennomføringen av intervjuene	34
3.8 Transkribering av intervjuene	35
3.9 Tekstkoding og analyse	36

3.10 Relabilitet og validitet	36
3.11 Forskningsetisk refleksjon.....	38
4 Analyseprosessen	40
4.1 Presentasjon av informantene.....	40
4.2 Helhetsinntrykk.....	41
4.4 Kondensering – fra kode til abstrahert meningsinnhold	43
4.5 Fra kondensering til beskrivelser, begreper og resultater	45
5 Funn.....	48
5.1 Alle er for heltidskultur, men har de forstått hva det faktisk krever?.....	48
5.1.1 Forankring på politisk- og toppledernivå	50
5.2 Veien mot heltidskultur er lang og krevende, men ingen ser ut til å vite helt hvor veien går.....	53
5.3 Lederrollen på veien til en heltidskultur er ensom, krevende, frustrerende - og spennende!.....	59
5.4 Ingen ønsker å arbeide mer helg, og alle skjønner jo det!.....	66
6 Drøfting.....	71
6.1 Hvordan opplever førstelinjelederne at det legges til rette for at heltidskultur skal bli en verdi-i-praksis i kommunale helse- og omsorgstjenester?	71
6.2 Hvordan opplever førstelinjeledere sin rolle som endringsagent i arbeidet for å etablere heltidskultur?	73
6.3 Hvordan håndterer førstelinjeledere å stå i motstand mot endring av organisasjonskultur over tid?	78
6.4 Hva kan være grunnen til at det er så vanskelig å etablere heltidskultur som en verdi-i-praksis?	82
7 Konklusjon	85
7.1 Oppsummering og hovedfunn	85
7.2 Metodekritikk.....	87
7.3 Forslag til videre forskning	88
Litteratur.....	89
Vedlegg.....	93

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Framskrivninger av befolkningsveksten i Norge viser at antallet eldre vil øke sterkt de neste 15 til 20 årene samtidig som den yrkesaktive andelen av befolkningen vil gå ned. Dette vil sannsynligvis føre til et press på de kommunale helse- og omsorgstjenestene (Holmøy, Haugstveit & Otnes, 2016). Når bare 26 % av de ansatte i kommunale helse- og omsorgstjenester arbeider heltid (KS, 2018b), står vi overfor en situasjon hvor vi risikerer å ikke ha tilstrekkelig med personell i helse- og omsorgssektoren. Riksrevisjonens (2018) undersøkelse av tilgjengelighet og kvalitet i eldreomsorgen påpeker:

Kommunen må ha tilstrekkelig kapasitet til å gi nødvendige og forsvarlige helse- og omsorgstjenester. Det betyr at kommunen må tilpasse tilbudet av tjenester til befolkningens behov, sikre personell med riktig kompetanse og planlegge for behovet i fremtiden (s. 90).

Selv om mange har hørt om at vi står overfor en krise når det gjelder tilgang på helsepersonell i årene som kommer, så oppleves det i liten grad som en krise. Opplevelsen er at det fungerer. I den virkeligheten som vi står i nå, vil både deltid avle deltid og heltid med tradisjonell turnus avle deltid.

Fram til 1960- tallet var det vanlig at sykepleiere hadde full stilling til de giftet seg eller fikk barn. Da sluttet de som regel i jobben som sykepleier. Utover på 1970-tallet ble det etterspørsel etter deltidsstillinger. Deltidsarbeid var en måte å tilpasse arbeidslivet til familielivet på, i et samfunn med lite utbygde velferdsordninger. På 1980-tallet ble deltidsarbeid vanlig for kvinner generelt, også innen andre yrker enn helse. I 1987 førte en arbeidstidsreform (NOU (1987:9A)) til at arbeidstiden innen turnus- og skiftarbeid ble satt ned fra 38 til 35,5 timer per uke. For å bedre arbeidsvilkårene og redusere arbeidsbelastningen ble reduksjonen tatt ut som en ekstra frihelg i helsesektoren, slik at det ble vanlig å arbeide hver tredje helg istedenfor annenhver helg som tidligere. Det førte til mange «hull» i turnus som ble fylt opp med små midlertidige stillinger. På skiftarbeidsplasser i industrien ble arbeidsplanene laget slik at alle fortsatte i hele stillinger (Ingstad, 2016).

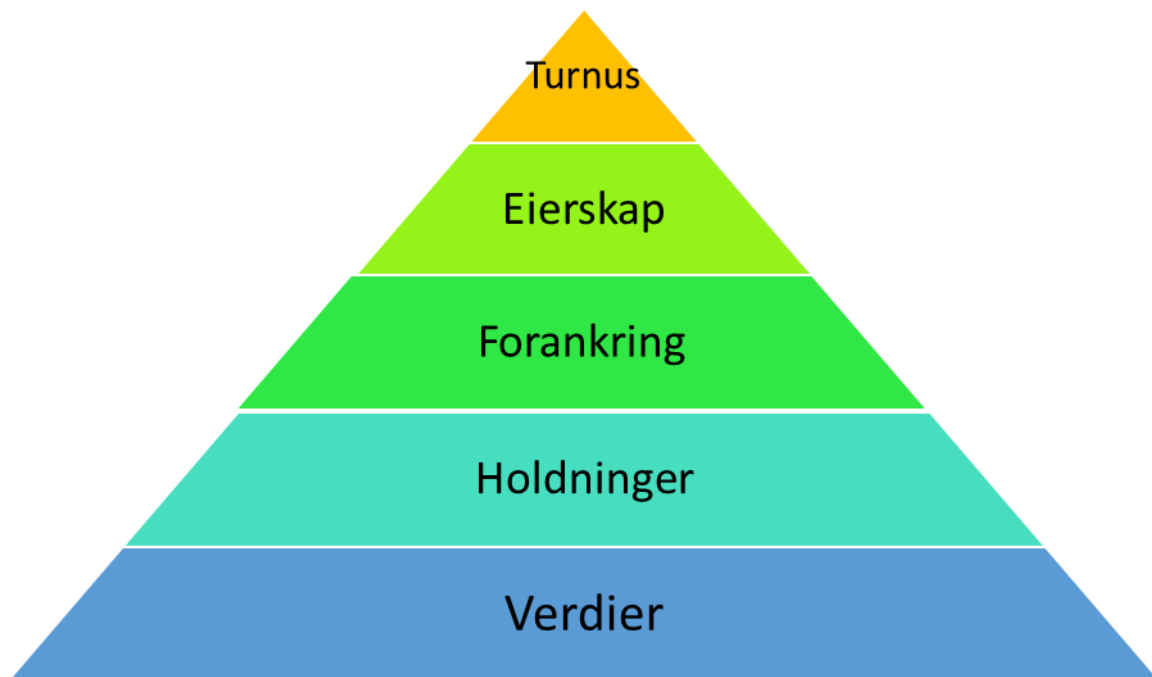
Midt på 1990-tallet kom det en lovendring som gjorde at de små midlertidige stillingene måtte fylles av fast ansatte. Det bidro til at disse deltidsstillingene i helsevesenet ble synliggjort i turnusene (Ingstad, 2016; NOU, 2004). For å rekruttere helsepersonell til stillinger ble det gjort grep som å ha enda mindre helgebelastning i stillinger med krav om helsefaglig kompetanse. Det førte til enda flere små stillinger i turnusene. Samtidig førte stadig strammere kommuneøkonomi på 1990- og 2000-tallet til at arbeidsgivere kortet ned på vakter for å være mer effektive i bruken av arbeidskraft og lønnsutgifter. Deltidsstillinger ble normen og deltidskulturen etablert (Ingstad, 2016).

Partene i arbeidslivet er enige om at det er viktig å arbeide for heltidskultur, men de er ikke enige om hvordan målet skal nås (Ingelsrud & Falkum, 2019; Ingstad, 2016; Moland & Bråthen, 2019). Uenigheten handler særlig om hvordan arbeid i helgene skal løses. På den ene siden er det mange ansatte som ønsker heltid som ikke får tilbud om det, fordi arbeidsgiver fordeler stillingene på flere for å få dekket opp vaktene i helgene. På den andre siden er det en del ansatte som ønsker å arbeide i redusert stilling, både på grunn av omsorg for familie og for å ivareta sin egen helse. Andre arbeider deltid fordi de mener at det er for krevende å arbeide 100 % stilling i helse- og omsorgstjenestene (Ingelsrud & Falkum, 2019; Ingstad, 2016; Moland & Bråthen, 2019). Dette er med på å opprettholde deltidskulturen.

Innen turnus og skiftarbeid er det å arbeide flere helgetimer enn det er i tradisjonell turnus med arbeid hver tredje helg, den viktigste nøkkelen til å få heltidskultur, ifølge Ingstad (2016). Flere helgetimer er i seg selv krevende å selge inn til ansatte som ofte synes de arbeider nok helger allerede. I tillegg er det kultur for deltid i norsk helsevesen. Dermed er det nødvendig å ta et oppgjør med den eksisterende organisasjonskulturen for å kunne få til varig endring (Hennestad & Revang, 2017), for å gå fra en deltidskultur til en heltidskultur.

Å utvikle heltidskultur handler om organisasjonsendring, med politisk vilje, tydelig ledelse, engasjerte tillitsvalgte og ansatte som jobber for samme mål i samme retning (KS, 2015, s. 5).

Det handler altså ikke bare om å lage turnuser med hele stillinger, det handler om holdninger, verdier, forankring og at alle må være med:



Figur 1: Heltidskultur

1.2 Myndighetenes plandokumenter og virkemidler

Det er ingen av plandokumentene til myndighetene som eksplisitt beskriver mål for hvordan og når heltid i kommunale helse- og omsorgstjenestene skal nås. Det legges vekt på frivillighet for de ansatte (Ot. prp. nr 91, 2005-2006) og det pekes på at de beste løsningene på utfordringene knyttet til deltidskultur finnes lokalt (KS, 2015). Samtidig er en av anbefalingene i Riksrevisjonens undersøkelse av tilgjengelighet og kvalitet i eldreomsorgen (2018) at Helse- og omsorgsdepartementet «vurderer hvordan departementets virkemidler kan hjelpe kommunene i deres arbeid med å redusere det høye sykefraværet og den omfattende bruken av deltid» (s. 13).

I reformen Leve hele livet (Meld. St.15, 2017–2018) legges det blant annet vekt på at helsetjenestene i kommunehelsetjenesten skal være mer sammenhengende og forutsigbare for brukerne av tjeneste og deres pårørende. I meldingen blir blant annet alternative arbeidstidsordninger som «kan bidra til mer tilpassede tjenester ved at den ansatte er mer

til stede og at det blir færre skifter av ansatte i løpet av et døgn» (s. 26) nevnt. Heltidskultur nevnes ikke eksplisitt, men lesere som er kjent med tematikken kan forstå at det dreier seg om heltidskultur.

I forarbeidene til arbeidsmiljøloven, Prop. 48 L (2014-2015), ble det vurdert at behovet for fleksible arbeidstidsordninger med høyere helgetimetall iblant annet helse- og omsorgstjenester, kan være et viktig bidrag til å få flere heltidsstillinger og mindre ufrivillig deltid. Det blir anbefalt at både Arbeidstilsynet og fagforeninger med innstillingsrett skal ha anledning til å inngå tariffavtaler som avviker fra arbeidstidsbestemmelser om vaktlengde og hviletider. Det er understreket at slike ordninger ikke skal inngås «med mindre de ansatte ønsker å følge den ordningen som det søkes om» (Ot. prp. nr 91, 2005-2006, s. 13). Dermed ligger det store muligheter for å ha arbeidstidsordninger med for eksempel lange vakter i lovverket (Arbeidsmiljøloven, 2005, s. § 10-12 (14)), men det er opp til de ansatte og fagforeningene om de ønsker slike arbeidstidsordninger.

I lønnsoppgjøret i kommunene i 2018 ble det fra og med 1.1.2019 innført en ny modell for lørdags- og søndagstillegg. Modellen har satser som øker etter hvor mange helgetimer arbeidstaker arbeider per kalenderår, jf. HTA kapittel. 1, pkt. 5.2.2. Jo flere helgetimer en arbeider, desto høyere lørdags- og søndagstillegg får den ansatte. Hensikten med den nye bestemmelsen er primært å stimulere arbeidstakere til å forplikte seg til et større omfang av helgearbeid per kalenderår og slik oppnå større stilling. Arbeidstakere som har arbeidstiden regulert i sentral særavtale omfattes ikke av den nye modellen, noe som betyr at blant annet ansatte i brannvesenet ikke er en del av denne avtalen. De arbeider som regel allerede langt flere arbeidstimer enn ansatte i helse- og omsorgstjenester gjør fast.

1.3 Hensikt og formål med studien

Hensikten med denne studien er å undersøke hvilke erfaringer førstelinjeledere som arbeider for å endre kultur i organisasjoner har gjort seg. Jeg vil også undersøke hvordan de opplever seg selv som endringsagenter i arbeidet for heltidskultur og hvordan de håndterer motstand mot endring i organisasjonen. Jeg er nysgjerrig på førstelinjelederne fordi jeg mener de spiller en viktig rolle i endringsarbeidet. De står nært sine ansatte og de står nært

brukerne av helse- og omsorgstjenestene, samtidig representerer de ledelsen i organisasjonen.

Et viktig formål med studien er å utvikle forståelse for hvorfor vi ikke er kommet nærmere heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester, til tross for at det har blitt arbeidet med i over 30 år.

1.4 Formulering av problemstilling

Problemstillingen for denne studien er:

Førstelinijelederes erfaringer med å etablere heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester.

Problemstillingen har fire tilhørende forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever førstelinijelederne at det legges til rette for at heltidskultur skal bli en verdi-i-praksis i kommunale helse- og omsorgstjenester?*
- *Hvordan opplever førstelinijeledere sin rolle som endringsagent i arbeidet for å etablere heltidskultur?*
- *Hvordan håndterer førstelinijeledere å stå i motstand mot endring av organisasjonskultur over tid?*
- *Hva kan være grunnen til at det er så vanskelig å etablere heltidskultur som en verdi-i-praksis?*

1.5 Avgrensning og begrepsavklaring

Denne studien tar for seg endring av deltidskultur til heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester. Det er deltidskultur i landets helseforetak, i skole og barnehage, i handelsnæringen og i hotell- og restaurantnæringen også. Denne studien tar ikke for seg de områdene.

Verdibasert ledelse er sentral i denne studien. Heltid kan forstås som en verdi-for-praksis i dagens samfunn. Det handler om økonomi og kjønnslikestilling for enkeltindividet og i samfunnet. I et samfunnsperspektiv er det også svært viktig å sikre nok arbeidskraft i

helsesektoren i årene som kommer. Til tross for at vi har kommet langt når det gjelder kjønnslikestilling i Norge, har vi et kjønnsdelt arbeidsmarked. Vi har et stort innslag av deltidsarbeid, særlig blant kvinner, og en familierpolitikk med lange foreldrepermisjoner og generelt gode velferdsordninger (Olberg og Nicolaisen, 2013). Da blir spørsmålet om heltid faktisk er institusjonalisert som en verdi-i-praksis.

Organisasjonskultur er organisasjonens «personlighet», en guide til hvordan de ansatte tenker og agerer. Den definerer hva som er normalt og akseptert i en organisasjon (Pousson & Hovland, 2006, s. 216). Å lede endring av organisasjonskultur er krevende og en viktig del av det å være leder.

Førstelinjeledere er ledere på det laveste mellomledernivået i en organisasjon, nærmest de som er i direkte tjenesteyting. Det innebærer blant annet at de ikke har andre linjeledere som de kan delegere lederoppgaver til. Førstelinjeledere har personalansvar for ansatte i sin organisasjon og de har som regel jevnlig kontakt med brukerne av tjenestene som ytes. I kommunale helse- og omsorgstjenester har førstelinjeledere gjerne personalansvar for store personalgrupper, særlig i avdelinger med døgkontinuerlig tjeneste. I tillegg til personalansvar har de som regel fagansvar og økonomiansvar. Førstelinjelederne rapporterer til en høyere mellomleder eller til toppleder, avhengig av hvor mange nivåer av mellomledere det er i organisasjonen de er en del av (Gjørseter & Kyvik, 2018). Rollen som endringsaktør er en av flere viktige roller for førstelinjelederne. I de fleste endringssituasjoner vil man oppleve motstand mot endringen og det må håndteres av den som leder endringen, i denne studien førstelinjelederen.

Med dette som utgangspunkt vil fokus i denne studien være endring av verdier fra verdier-for-praksis til verdier-i-praksis, førstelinjelederens opplevelse av sin rolle som endringsaktør og hvordan førstelinjelederen håndterer motstanden mot endringen i rammen organisasjonskultur.

1.6 Oppgavens oppbygging

Oppgaven har sju kapitler. I det innledende kapitlet har jeg presentert bakgrunn for oppgaven og gjort rede for hensikt og formål med oppgaven. Jeg har også presentert

problemstillingen og gjort rede for en del sentrale begreper. Det andre kapitlet tar for seg det teoretiske rammeverket som blir brukt for å belyse problemstillingen og tidligere forskning på området. Jeg gjør rede for valg av metode, min forforståelse av temaet, refleksjoner rundt studiens relabilitet og validitet, forskningsetiske aspekter og metodekritikk i tredje kapittel. I fjerde kapittel tar for meg analyseprosessen. Femte kapittel viser funnene jeg har gjort i studien. I sjette kapittel drøfter jeg funnene, i lys av relevant teori. Kapitlet er delt inn i fire temakapitler som følger hovedfunnene og forskningsspørsmålene i oppgaven. Det siste kapitlet oppsummerer studien i en avsluttende konklusjon.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for aktuell teori og forskning som belyser problemstillingen for studien. For å skape en bedre forståelse for hva deltidskultur og heltidskultur i den kommunale helse- og omsorgstjenesten er gjør jeg rede for de begrepene. I tillegg kommer jeg inn på hvilke effekter heltidskultur har på tjenestekvalitet og arbeidsmiljø.

Heltidskultur, førstelinjeledere, ledelse, verdibasert ledelse, endringsledelse, organisasjonskultur og motstand mot endring er hver for seg store forskningsfelt. For å finne relevant forskning på temaet for denne studien har jeg blant annet søkt i Orio, Idunn, Academic Search Elite, VIDOOpen og Google Scholar. Jeg har brukt søkeord som heltidskultur deltidskultur, verdier i endring, part-time nursing, middlemanager, orgainsasjonsendring, organizational culture og valuebased leadership. I tillegg har jeg brukt referanselister i både bøker, artikler, masteroppgaver og doktoravhandlinger til å finne relevant litteratur. Jeg har funnet mye litteratur på temaene hver for seg, men lite forskning knyttet direkte til problemstillingen jeg har valgt for denne studien. Fordi Norge har en arbeidsmiljølov som legger tydelige rammer for hvordan arbeidslivet er organisert, er det mest relevant å vise til norsk forskning på arbeid for heltidskultur.

2.1 Verdier

Begrepet verdi stammer opprinnelig fra det økonomiske fagområdet, men vi finner det også innen fagområder som filosofi, sosiologi, psykologi og antropologi (Busch, 2012). Aadland definerer verdi slik: «Verdier er ønskverdige kvalitetar ved handlingar eller føremål» (2004, s. 151). Verdiane blir til i samspill mellom mennesker og omgivelser og utvikles over lang tid. Vi bærer verdiene våre med oss og de påvirker atferden vår, uavhengig av hvor vi har lært dem, erkjent dem eller erfart dem. Verdiane våre kan henge sammen med vår familie, samfunnet vi er en del av, vår nasjonale kultur, organisasjonskulturen vi er en del av, eller en miks av alt (Busch, 2012).

Ifølge Kirkhaug (2013) kan vi ikke forstå og forklare verdikonseptet fullt ut uten å drøfte verdienes mulighet til å skape konflikter. Verdikonflikter kan opptre både intrapersonelt og

interpersonelt. Verdier og følelser henger tett sammen, noe som i seg selv gir mulighet for konflikter, hevder Kirkhaug (2013). Når flere verdier som krever ulike holdninger og handlingsmønstre hos en person eller en organisasjon opptrer samtidig kan det føre til verdikonflikter. Både familie, sosiale grupper, fagforeninger og arbeidsplasser har stor betydning for utvikling av en persons verdier, hevder Kirkhaug videre (ibid). I lys av dette forstås heltidskultur som en verdi i denne studien.

2.2 Organisasjonskultur

Når vi kommer inn på en arbeidsplass merker vi ofte fort hvordan stemningen er «på innsiden», om det er en hyggelig omgangstone de ansatte imellom og hvordan de gjennomfører møter eller pauser. Vi kan etter hvert få en fornemmelse av hvilke *verdier* som er viktige akkurat i denne organisasjonen.

Aadland (1994) definerer organisasjonskultur slik:

Mønster av opne og løynde verdier som pregar ei gruppe og som manifesterer seg i kulturuttrykk. Kulturmønsteret ligg på ein skala mellom stabilitet og dynamikk, heilskap og mangfald (s. 16).

Bang (2011) definerer organisasjonskultur som:

De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (s. 23).

Schein (1987) definerer begrepet kultur slik:

Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (s. 7).

Både Aadland og Bang bruker *verdier* som en del av definisjonen av organisasjonskultur, mens Schein bruker uttrykket *grunnleggende antakelser*. I denne sammenhengen kan man tolke det som at det dreier seg om det samme. Både verdier og grunnleggende antakelser må forstås som noe som ligger dypt i oss mennesker. Verdier er mål, ideal og prioriteringer

(Aadland, 1994, s. 16). For å virkelig forstå kulturen i organisasjonen, trenger vi de grunnleggende antakelsene (Schein, Arnulf & Brun, 1987, s. 15) eller verdiene.

Kultur består av flere nivåer, fra de synlige som atferdsmønstre hos medlemmene i kulturen til de usynlige og førbevisste antakelsene som faktisk styrer atferden vår (Schein et al., 1987). Isfjell kan brukes som bilde på kulturen i en organisasjon. Under vannoverflaten finner vi de grunnleggende, underliggende antakelsene som tas så for gitt i en kulturell enhet, at vi ikke finner stor variasjon innad i denne enheten. Det vi ser over vannoverflaten er handlingene, slik de kommer til uttrykk hos medlemmene i organisasjonen (ibid).

I en organisasjon hvor det for eksempel er deltidskultur, kan både leder og ansatte ha problemer med å se for seg at det er mulig å klare å arbeide 100 % stilling. Kanskje vil de hevde at det er for slitsomt og for krevende arbeid til at det går. De vil gjerne begrunne det med å henvise til at få eller ingen arbeider 100 % i denne organisasjonen. De grunnleggende antakelsene virker inn på verdiene i organisasjonskulturen. Verdiene er mer eller mindre synlige i miljøet (Schein et al., 1987). I en deltidskultur kan det for eksempel være at de få ansatte i denne avdelingen som faktisk har 100 % stilling, av ulike årsaker har permisjon fra deler av stillingen sin. De arbeider ikke heltid til tross for at de formelt sett eier en hel stilling. Det kan henge sammen med at heltidskultur ikke er en bruksverdi, eller verdi-i-praksis i organisasjonen.

Verdiene i en kultur virker igjen inn på artefaktene som vi finner på det øverste og mest synlige nivået i kulturen. Artefakter kan beskrives som observerbare handlinger eller uttrykk som medlemmene i organisasjonen har felles (Schein et al., 1987). I en deltidskultur kan vi se det gjennom at det i veldig liten grad finnes 100 % stillinger, «for de ansatte vil jo ikke ha det».

Kulturens funksjon i en organisasjon kan være at den skaper identitet blant de ansatte. Den kan skape stabilitet og mening og føre til at de ansatte forplikter seg overfor organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 269). Dette er viktig for å bygge sterke organisasjoner. Ifølge Schein får vi en organisasjonskultur, eller gruppekultur, når gruppen får en historie sammen. Sammenlikning, konkurranse eller konflikt mellom grupper bidrar også til å skape,

og ikke minst opprettholde, kultur innen grupper. Det kan samtidig være grobunn for subkulturer, eller undergrupper i en organisasjon (Schein et al., 1987, s. 32). Slike subkulturer utvikler gjerne sine egne kjerneverdier (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 268), slik for eksempel sykepleiere eller helsefagarbeidere kan gjøre det i en helse- og omsorgsorganisasjon.

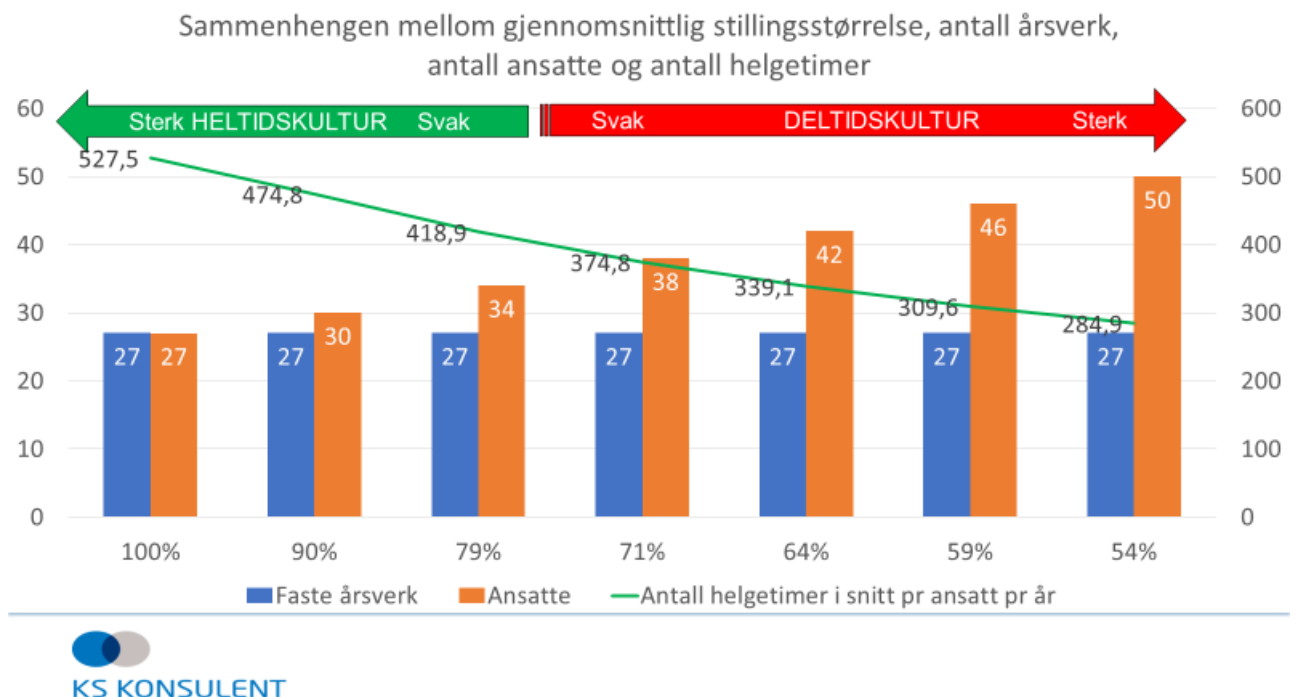
Aadland hevder at de typiske trekkene ved organisasjonskulturen i en kunnskapsbedrift som helse- og omsorgstjenester, skiller seg fra de typiske trekkene ved organisasjonskulturen i næringslivsorganisasjoner. Mens profitt og markedsorientering er to av de viktigste overordnede verdiene i næringslivet, er kvalitet og kunnskapsutvikling de to viktigste overordnede verdiene i kunnskapsorganisasjoner. Kommunale helse- og omsorgstjenester har som hovedoppgave å gi forsvarlige og gode tjenester til brukerne og pasientene. De er ikke først og fremst ute etter å tjene penger, ifølge Aadland (1994). Kunnskapsorganisasjoner er komplekse, profesjonsorienterte og kunnskapsproduserende organisasjoner som har fokus på mennesker (ibid, s. 14).

Ledere trenger å ha innsikt i hvordan kulturen kan hjelpe eller hindre organisasjonen de leder til å utføre sine oppgaver (Schein et al., 1987, s. 273). Prosessen som oppstår i organisasjoner som består over tid kalles institusjonalisering. Gjennom organisasjonens historie, målsetting, struktur og aktørenes samhandling og kultur forankres verdiene. Organisasjoner formes av indre og ytre krefter. De indre kreftene kan være de menneskelige ressursene som kan utvikle uformelle, sosiale strukturer. Mens ytre krefter kan være endringer i lover, regler, verdier, normer og forståelsesrammer (Selznick, 1957).

En sterk organisasjonskultur kan blant annet beskrives ved hvor mange i organisasjonen som deler kulturen, i hvilken grad medlemmene fortolker kulturen på samme måte og hvor lenge kulturen har eksistert. Verdiene i organisasjonskulturen er også viktig for hvor sterk kulturen er, både hvor mange verdier de deler i organisasjonen og verdienes rang i forhold til hverandre (Bang, 2011, s. 110-111).

2.2.1 Deltidskultur og heltidskultur

Vi får deltidskultur når flertallet av de ansatte på en arbeidsplass har deltidsstillinger. Slike arbeidsplasser kjennetegnes av at det er få kontinuitetsbærere, ofte høyt sykefravær og stor turnover. Ingstad (2016) definerer heltidskultur innen turnusarbeid som «en situasjon der halvparten eller flere av de ansatte som arbeider turnus, har 100 prosent stilling» (ibid, s. 17). Ledere eller andre som ikke arbeider turnus regnes ikke med her. Ingstad bruker uttrykkene sterke og svake heltidskulturer. Når det er en klar overvekt av heltidsstillinger på en arbeidsplass, er det en sterk heltidskultur. Arbeidsplasser hvor færre enn halvparten har heltidsstillinger har en svak heltidskultur (ibid).



Figur 2: Sammenheng mellom antall (faste) årsverk, antall ansatte, gjennomsnittlig stillingsstørrelse for de ansatte og helgetimer (Hildegunn Andreassen, KS-konsulent 2019).

I figuren over kommer det fram at det er sammenheng mellom antall helgetimer de ansatte arbeider, antall ansatte og gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Jo flere helgetimer de ansatte arbeider, desto høyere gjennomsnittlig stilling kan de ansatte ha. Antall helgetimer per ansatt per år kommer fram på den grønne linjen i figuren. Ordinær turnus med arbeid hver tredje helg og 7,5 timer lange vakter tilsvarer 260 timer per år. For å dekke en turnus med 27 årsverk er det nødvendig med over 50 ansatte hvis de arbeider 260 helgetimer per år. Det gir en sterk deltidskultur og en lite helhetlig tjeneste. For å oppnå heltidskultur må de

ansatte i dette eksempelet arbeide over 400 helgetimer per år. Det tilsvarer 7,7 helgetimer per uke.

Moland og Bråthen (2019) definerer heltidskultur som det vi får når arbeidsgiver følger normen om å lyse ut heltidsstillinger, har fast ansatte som arbeider i helgene og ansatte som kan stå i hele stillinger over tid. «Heltidskultur forstås da som en praksis som realiserer en norm der drift med heltidsstillinger oppfattes som et mål og en *verdi*.» (s. 10, min utheving).

2.2.2 Frivillig og ufrivillig deltid

Det skilles gjerne mellom frivillig og ufrivillig deltid. De som arbeider deltid fordi de ønsker den friheten det gir dem, fordi det oppleves som fleksibelt og fordi det gir større rom for å være sammen med familie er såkalt *frivillig* deltidsansatte. De som opplever at de ikke får så stor stilling som de ønsker seg og som opplever at de må «jakte vakter» for å få nok lønn til å leve av er *ufrivillig* deltidsansatte.

Både frivillig og ufrivillig deltidsansatte arbeider som regel mer enn den avtalte stillingsstørrelsen de har. Dagens organisering av arbeidstiden er med på å vedlikeholde deltidskulturen fordi det hele tiden er vakter som må dekkes. (Bråthen & Moland, 2019; Moland & Bråthen, 2019). Deltidsansatte som arbeider frivillig deltid har i gjennomsnitt en stillingsstørrelse på 67 %. De som opplever at de arbeider ufrivillig deltid er i gjennomsnitt ansatt i ca. 60 % stilling. (ibid; ibid). De fleste som har ufrivillig deltid er helsefagarbeidere eller ufaglærte ansatte (Vabø, Drange & Amble, 2019).

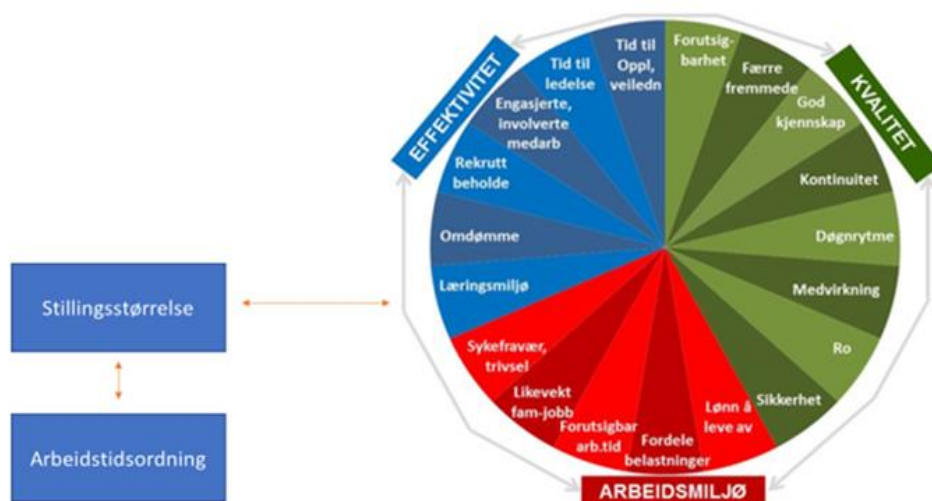
2.2.3 Effekten av heltidskultur

Når flere har store stillinger i en avdeling innen helse- og omsorgstjenester, gir det mer kontinuitet i tjenestene. Pasientene får færre ansatte å forholde seg til, noe som gir større forutsigbarhet og stabilitet. Når de ansatte er mer på jobb, får de større kjennskap til pasientene, og det i seg selv kan gi bedre tjenestekvalitet. I en deltidskultur er det ofte de med lavest kompetanse som er på jobb i helgene, fordi de ansatte i store stillinger har mange frihelger. Det gjør helgene til en svært sårbar periode i uka. Pasientene har behov for like kompetent helsepersonell i helgene som ellers i uka. Som vist i figur 2, er det antall

helgetimer for hver ansatt som bestemmer hvor store stillingene blir. Med heltidskultur vil helgene ha flere kompetente ansatte i store stillinger på jobb, noe som også bidrar til å øke tjenestekvaliteten, som er en viktig verdi i helse- og omsorgstjenestene (Ingstad, 2016; Moland & Bråthen, 2012; Moland & Bråthen, 2019; Moland, 2013).

For arbeidstakerne har heltidsstillinger en helt klar økonomisk betydning. Med hele stillinger vil den enkelte arbeidstaker ha større fast og pensjonsgivende inntekt, noe som må anses som en verdi i seg selv. Ansatte i store stillinger vil som regel føle større tilhørighet til arbeidsplassen, og når de er mer til stede på jobb vil de få større innflytelse på egen arbeidsplass. Dette kan igjen føre til lavere sykefravær blant de ansatte (Ingstad, 2016; Moland & Bråthen, 2012; Moland & Bråthen, 2019; Moland, 2013; Olberg & Nicolaisen, 2013). Det er også viktige verdier i dagens samfunn.

For arbeidsgiver vil heltidskultur ha påvirkning på hvor mange ansatte den enkelte leder har ansvar for. I døgndrevne helse- og omsorgstjenester er det ikke uvanlig at en leder har ansvar for 50 ansatte, i tillegg til vikarer. Med færre ansatte og mindre lederspenn vil lederen få frigjort tid til ledelse. Det viser seg også å være lettere å rekruttere og beholde fagutdannede medarbeidere i en heltidskultur, noe som i seg selv kan føre til mindre turnover. Når en arbeidsgiver beholder ansatte, vil det være større mulighet for å bygge opp gode fagmiljø. Med mindre turnover kan ledere, og øvrige kollegaer, bruke mindre tid på å lære opp nye ansatte og mer tid på fagutvikling og veiledning i jobben (Ingstad, 2016; Moland & Bråthen, 2012; Moland, 2013). Figuren nedenfor illustrerer at det er sammenheng mellom arbeidstidsordning, stillingsstørrelse og hvilke effekter heltidskultur vil kunne ha på tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet.



Figur 3: Forholdet mellom arbeidstidsordning, stillingsstørrelse og mulig effekt på tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet (Moland, 2013).

Ifølge Olberg og Nicolaisen (2013) vil stilling lavere enn 70 % føre til at ansatte i turnusarbeid opplever mindre tilhørighet til arbeidsplassen:

[...] fordi de ser kolleger og ledere sjelden. Så kort arbeidstid er også til hinder for å påta seg ansvar for spesielle oppgaver. På arbeidsplasser som er mer preget av heltidskultur, for eksempel NAV og familievernkontorer, kan det være nok å jobbe 10–20 prosent redusert for å oppleve trøbbel med å oppfylle forpliktelser overfor kolleger og brukere/pasienter. Deltid ses dessuten som uforenlig med lederjobber i de fleste bransjer (s. 42).

Dermed kan vi anta at jo større stillingsprosent, desto bedre er det både i forhold til tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet.

2.3 Ledelse

Ledelse kan defineres som «spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Jeg har valgt denne definisjonen fordi jeg i denne studien skal se på hvilke erfaringer førstelinjeledere har med å endre en organisasjonskultur. Ledelse handler også om å skape oppslutning hos noen som i utgangspunktet vil noe annet, og det handler om å påvirke slik at

det samarbeides mot felles mål (Arnulf, 2012). Å endre en organisasjonskultur fra deltidskultur til heltidskultur er en krevende endring som alle må jobbe sammen hvis vi skal klare å nå målet.

Det skilles mellom ledelse og administrasjon i litteraturen. Administrasjon handler om å håndtere kompleksitet gjennom rutiner og prosedyrer. Det handler også om orden og konsekvens som er nødvendig for at produksjonen på tjenestene organisasjonen produserer holder en viss kvalitet og er økonomisk lønnsom. Ledelse handler om å håndtere forandringer (Mintzberg, 2009, s. 58). Mintzberg sier at «Siden ledelse har som funksjon å produsere forandringer, er det å styre retningen for forandringene grunnleggende for lederskap» (ibid, s. 59) Ut fra dette kan man hevde at endringsledelse er en svært viktig del av det å lede.

Lederens påvirkning på medarbeidernes atferd i organisasjonen kan skje både direkte og indirekte. Gjennom direkte samhandling med sine medarbeidere, gjennom møter og direkte kommunikasjon kan ledere påvirke medarbeidernes holdninger, verdier, tenkning og atferd. Ledere kan påvirke medarbeidernes atferd i organisasjonen gjennom formelle elementer, som for eksempel verdier, mål og strategier, og uformelle elementer, som utvikling av organisasjonskultur. Det kan gjøres ved å forsøke å forandre verdier og normer hos de ansatte, eller å styrke de verdiene og normene de har (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 417-418). «Verdier kan bidra til institusjonalisering av bestemte handlingsmønstre eller holdninger blant de ansatte», ifølge Kirkhaug (2013, s. 102).

2.3.1 Verdibasert ledelse

Ledelse handler om det relasjonelle samspillet mellom leder, ansatte og omgivelsene, ifølge Aadland og Askeland (2017, s. 16). Samtidig handler ledelse om å ta valg og gjøre prioriteringer både i forhold til hva som skal få oppmerksomhet, hvor stor ressursbruken skal være og hvilken eller hvilke strategier som skal velges. Hvis ledelsen er bevisst på verdier, kan det bidra til å se hvilke valgmuligheter det er og til å ta kloke valg (ibid). Aadland (2004) definerer verdibasert ledelse slik:

Verdibasert leiing er å motivere og mobilisere organisatoriske handlingar og avgjerder på basis av ønskede verdiar, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlingar og avgjerder som uttrykkjer føremedvitne eller ikkje-ønskede verdiar (Aadland, 2004, s. 157).

Kirkhaug (2013) hevder at verdibasert ledelse handler om å implementere og dyrke verdier hos enkeltindivider og grupper av ansatte.

Ifølge Selznick handler ledelse først og fremst om å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Videre mener Selznick at det å bygge opp organisasjonens legitimitet og styrke organisasjonens eksistensgrunnlag er det som er «ekte» ledelse. Det institusjonelle perspektivet på ledelse innebærer at lederen må velge noen sentrale verdier som organisasjonen bygges opp rundt (Selznick, 1957).

Utvikling av organisasjonsverdier kan gjøres av toppledelsen, ifølge Kirkhaug (2013). Toppledelsen i en organisasjon vil ofte ha større forståelse for hvilke verdier som oppleves som viktige for brukerne av organisasjonens tjenester, hevder han. Kirkhaug hevder videre at det er knyttet en del utfordringer til toppstyrt strategi for utvikling av verdiene i en organisasjon. Det knytter han til utforming av verdiene, kommunikasjonen og implementeringen av dem i organisasjonen. Det er særlig utfordrende i miljøer hvor det er ansatte med høy kompetanse og en velutviklet forståelse av hvordan verden skal forstås, og hva som er rett og galt (ibid), som i helse- og omsorgstjenester.

For å utvikle verdibevisst ledelse skiller Aadland og Askeland mellom to typer bruk av verdibegrepet, «verdier-for-praksis» og «verdier-i-praksis». Når disse to perspektivene kombineres får vi en komplett realisering av verdibevisst ledelse, mener de. Verdier-for-praksis er ofte organisasjonens vedtatte verdier, som sier noe om hvordan organisasjonen ønsker at den skal framstå i sitt virke. I denne studien er forankring av arbeid for heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester å forstå som verdi-for-praksis. Verdier-i-praksis er hvordan disse verdiene faktisk blir utøvd i praksis. De fleste mennesker har en tro på at noe er mer verdifullt enn noe annet. Verdier kan beskrive hvordan ting faktisk er eller si noe om hvordan ting burde være, i form av idealer og overordnede mål (2017). Som jeg har vist ovenfor er effektene av heltidskultur viktige verdier i vårt samfunn. Derfor er det hensiktsmessig å bruke disse verdibegrepene i denne studien.

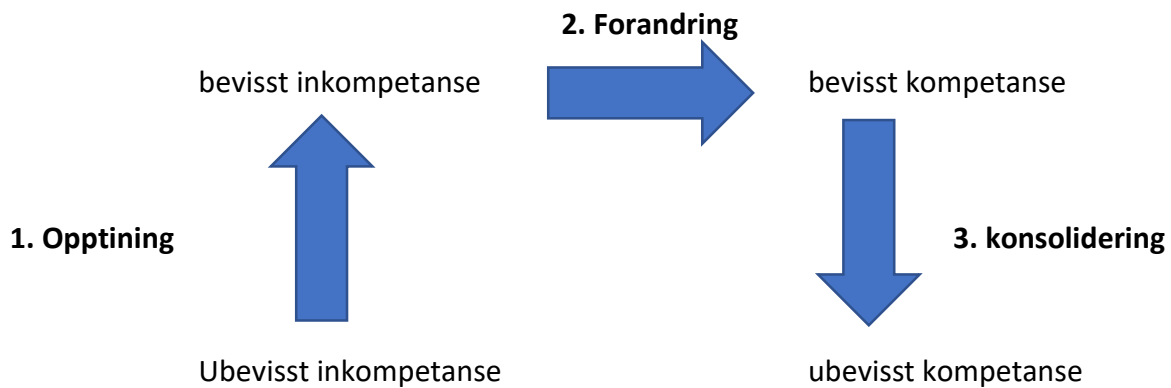
Askeland, Espedal, Løvaas og Sirris mener verdier tjener til å bygge bro mellom praksis i hverdagen og formålet til organisasjonen. «Values are fundamental to organisations. [...]. Organisations focusing on values work are in a better position to improve their practices and quality of services» (Askeland, Espedal, Løvaas & Sirris, 2020, s. 1). Ifølge Aadland og Askeland kan organisasjoner være bærere av verdier og identitet. Organisasjoner må forstås i både et struktur- og et kulturperspektiv. Strukturen er organisasjonens mål- og meningsskjelett. Mønstre av verdier og normer er organisasjonskulturens «kjøtt og blod» og sterkt førende for atferden i organisasjonen (Aadland & Askeland, 2017, s. 37). Det er lettere å endre strukturen enn kulturen. På samme måte er det lettere å lage en ny turnus med bare hele stillinger, enn det er å få de ansatte til å ville gå i en slik turnus hvis det innebærer noe som ikke er i tråd med verdiene deres om balanse mellom arbeid og fritid. Verdiene skaper en ramme rundt all aktiviteten til medlemmene og de gjør det lettere å ta beslutninger, ifølge Busch (2014). Han hevder videre at det er viktig å se på verdiene i et større perspektiv når man skal jobbe med organisasjonskulturen (ibid, s. 9).

2.4 Endringsledelse og ledelsesendring

Vi sier gjerne at vi lever i et samfunn i stadig endring og at endringen skjer i stadig større tempo nå enn før. Det gjelder innen teknologi, verdier, lover og regler, organisasjoner og familiekonstellasjoner. Endringene presser seg som regel fram enten vi er klare for det eller ikke. Typiske årsaker til endringer kan ifølge Kirkhaug (2017) være endringer i politiske og finansielle rammebetingelser. Endring i brukernes krav til helse- og omsorgstjenestene og medarbeidernes krav om bedre arbeidsbetingelser, kan også føre til endringer. Livet i seg selv er en endringsprosess, og derfor er endring naturlig. Likevel er endring vanskelig og ofte smertefullt fordi det utfordrer oss som mennesker og organisasjoner (ibid).

Endringsledelse er planlagt og styrt endring, ifølge Hennestad og Revang (2017). Lewin (1951) utviklet teorien om tre trinn som planlagt endring av sosiale systemer går gjennom. Fra opptining av dagens situasjon, via endringsfasen som dreier seg om hvordan man kan få etablert nye holdninger og atferdsmønstre til konsolideringsfasen hvor endringene «fryses fast». Bang (2011) videreutviklet denne modellen. Han hevder medlemmene i organisasjonen må bli bevisste på hvorfor det er viktig å skape endring i den situasjonen de i

utgangspunktet er i. Videre går man fra å være bevisst på at noe må endres til å faktisk gjøre tingene slik man ønsker det skal gjøres, før man til slutt automatiserer den nye kulturen.



Figur 4: Kulturell forandring som en trefaset utviklingsprosess (Bang, 2011, s. 151).

Ifølge Kotter (1995) er svært få organisasjonsendringer vellykkede. På den andre siden er det også få organisasjonsendringer som er fullstendig mislykkede. De aller fleste organisasjonsendringer ender opp et sted mellom vellykket og mislykket, ofte i den nedre delen av skalaen (ibid, s. 59). De mest vellykkede endringene springer ut av at en krise utløser behovet for endring, ifølge Kotter. De har også en styringsdyktig gruppe som leder endringen og de har en klar visjon om hvor de vil, og en fleksibel strategi for å nå den. Både visjonen og strategien må kommuniseres til de ansatte i organisasjonen. Gjennom opplæring og trening må de ansatte settes i stand til å ta visjonen for endringen videre. Samtidig må endringer som er oppnådd styrkes og tilpasses for å bringe endringen videre, før en til slutt kan institusjonalisere de nye holdningene, den nye atferden og de nye verdiene (Jacobsen, 2018; Kotter, 1995).

Ifølge Jacobsen er «det et underliggende premiss for det Kotter skriver, at endringen i stor grad må være drevet av den formelle ledelsen» (2018, s. 219). Det betyr at endringsagenter ikke nødvendigvis *må* være ledere, det kan også være personer i organisasjonen som har uformell makt som tar den rollen i mangel på formell ledelse. Turnusarbeidets art legger til en viss grad til rette for uformell ledelse, i og med at lederne ikke er tilstede døgnet rundt.

2.4.1 Førstelinjeledere som endringsagenter

Balogun (2003) og Huy (2001) hevder at mellomledere er viktige strategiske formidlere av endringen når den skal implementeres i organisasjonen de leder. Mellomlederne hjelper sine medarbeidere gjennom endringen, de holder den daglige driften i gang gjennom endringen og de implementerer endringene i sine organisasjoner. Endringene kommer gjerne ferdig formet fra toppen av organisasjonen, og førstelinjeledere kommer ofte sent inn i endringsprosessen. Toppledelsen forventer likevel at lederne nedover i organisasjonen iverksetter de vedtatte endringene (Balogun, 2003; Gjøsæter & Kyvik, 2018; Huy, 2001). Det er med på å gjøre rollen som førstelinjeleder og endringsaktør til en uriaspost for de som har den, ifølge Gjøsæter og Kyvik (2018).

Førstelinjelederne er avgjørende for at endringsprosessene skal bli realisert. Dette gjelder særlig i de myke organisasjonene som helse- og omsorgstjenestene fordi tjenestemottakerne er der og trenger hjelp og omsorg uavhengig av hva som skjer i organisasjonen som gir dem dette. For at endringsprosessene skal bli vellykkede må organisasjonene ha kompetente og fleksible førstelinjeledere som klarer å balansere daglig drift av avdelingen sin med relasjons- og endringsorienterte lederoppgaver (Gjøsæter & Kyvik, 2018). Hvis førstelinjelederne ikke ser hensikten med endringsprosessen, eller ikke har forankret behovet for endringen hos seg selv, kan de være bremseklosser slik at endringsprosessen ikke blir realisert.

2.4.2 Motstand mot endring

Endring framkaller ofte uro og frykt for det ukjente. Det kan også føre til frykt for tap av identitet, tap av goder og formell og uformell status og makt (Jacobsen, 2018; Kirkhaug, 2017). Endring kan også oppleves som brudd på en psykologisk kontrakt mellom den ansatte og organisasjonen og den symbolske orden i organisasjonen. I tillegg innebærer endring oftegrader av merarbeid for de involverte. Ikke sjelden kan endring i organisasjoner føre til at de sosiale miljøene forandres, noe som kan oppleves som krevende (Jacobsen, 2018).

Kotters åtte trinn til vellykket endring hevder at det er helt nødvendig at ledelsen klarer å få de ansatte til å forstå *hvorfor* endringen må finne sted for at de ikke skal yte motstand eller

helt avvise endringen (1995). Ved innføring av heltidskultur er det viktig at førstelinjelederen skaper forståelse for alt det positive heltidskultur kan føre til, både for de ansatte og for brukerne av tjenestene. Motstand mot endring kan komme til uttrykk som aktiv motstand hvor de ansatte for eksempel velger å slutte i organisasjonen. De kan også sabotere endringen ved å nekte å gjennomføre de planlagte endringene. Passiv motstand kan vi oppleve ved at de ansatte blir handlingslammet, fraskriver seg ansvar eller at de distanserer seg fra de endringene som skal gjennomføres (Jacobsen, 2018; Kirkhaug, 2017).

Vi må i de aller fleste endringsprosesser gjøre regning med at det vil være større og mindre motstand mot endringen som skal skje. Det er det også ved innføring av heltidskultur. Derfor er det viktig at endringslederen eller endringsagenten forstår hvordan mennesker reagerer på endring og ut fra det møter motstanden på en passende måte (Hennestad & Revang, 2017). Ledere må også forstå hvorfor noen yter motstand mot endring. Hvis de forstår det, vil de ha større sjanse for å lykkes med organisasjonsendringen (Yukl, 2015). I tillegg må ledere ta hensyn til at menneskene i organisasjonen har ulike reaksjonsmønstre som kommer til ulik tid hos alle (Scott & Jaffe, 1988).

Yukl hevder at «endringer som ikke er i tråd med verdier og idealer vil bli avvist» (2015, s. 223). Ifølge Yukl henger det sammen med at det oppleves følelsesmessig sterkt når dine verdier må endres. Dermed øker også motviljen mot endringen. Når verdiene i tillegg er en del av en sterk organisasjonskultur, vil motstanden være å finne hos store deler av de ansatte, ikke bare hos enkeltpersoner. Selv endringer som de fleste kan være enige om at fører med seg gode ting, som heltidskultur, vil alltid medføre omkostninger for de involverte. Endringer som fører til tap av makt eller status for enkeltpersoner eller grupper av personer vil sannsynligvis også møte motstand (ibid). De fleste som arbeider i helse- og omsorgstjenestene er enige i at heltidskultur øker kontinuiteten og kvaliteten på tjenestene. Samtidig opplever de at heltidskultur truer de arbeidstidsordningene som de er vant med. For en del ansatte, særlig de som allerede arbeider 100 % stilling, kan det å måtte øke arbeidstimer i helg for at kollegaene også skal få 100 % stilling oppleves som tap av privilegier.

Ifølge Busch må vi som regel akseptere at verdikonflikter eksisterer i de fleste organisasjoner. Ulike verdier i en organisasjon er en utfordring for den som er leder, særlig hvis det er verdiene som skal justeres eller endres. I en organisasjon hvor det er flere profesjoner, som i helse- og omsorgstjenester, vil det ofte danne seg egne subkulturer med tydelige verdier. Dette skjer gjerne gjennom utdanningen og praksisen til for eksempel sykepleiere, vernepleiere og helsefagarbeidere, hevder Busch. Det kan føre til verdikonflikter i arbeidet for heltidskultur (Busch, 2014).

2.4.3 Endring av organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan endres, ifølge Schein, selv om det kan virke vanskelig. Det som gjør det vanskelig, er at kulturen i seg selv ikke er synlig. Det er bare uttrykkene kulturen får som er synlige. Endring av organisasjonskultur er en prosess som forutsetter at organisasjonen kan «mykes opp». En del antakelser må kunne avkreftes samtidig som det fortsatt er en psykologisk trygghet i organisasjonskulturen. Det må også være mulig å skape nye kulturelle antakelser eller verdier, som en form for kognitiv redefinering av kulturen. Til slutt må endringen kunne «stive av» organisasjonen igjen (Schein et al., 1987). Vi kan kjenne igjen Lewins teori om de tre trinnene i planlagt endring her (1951).

Kulturen i en organisasjon har en svært viktig oppgave ved at den kan redusere angst hos medlemmene. Derfor vil medlemmene holde fast ved den selv når den begynner å virke mot sin hensikt (Schein et al., 1987). Det er motstand mot å endre verdiene til de ansatte i en deltidskultur. For det fungerer jo i dag, på et vis. En ekstra utfordring ved å endre kultur i kunnskapsbedrifter, som kommunale helse- og omsorgsinstitusjoner, er at disse organisasjonene er arbeidsplassene til sterke profesjoner som sykepleiere, vernepleiere og helsefagarbeidere. Sykepleiere og vernepleiere opplever at de er trygge i jobbene sine og i stor grad også veldig attraktive arbeidstakere for arbeidsgivere, fordi kompetansen deres er mangelvare i helse- og omsorgssektoren (Rasmussen & Kjevik-Wycherley, 2019). Det danner seg gjerne subkulturer i slike organisasjoner, nettopp på grunn av de ulike, sterke og selvstendige profesjonsgruppene (Aadland, 1994). I tillegg er det rom for uformelle lederroller i en organisasjon hvor det arbeides turnus og hvor lederen naturlig bare er til

stede en liten del av den faktiske åpningstiden til organisasjonen. Alt dette gjør at det blir ekstra viktig å forstå kulturperspektivet i slike organisasjoner, sier Aadland (1994).

Eit seriøst arbeid med kartlegging og endring av organisasjonskultur er eit av dei viktigaste tiltaka organisasjonar innan helse-, sosial- og utdanningssektoren kan engasjere seg i for å møte den komplekse og mangetydige morgondagen (ibid, s. 15).

I klassisk institusjonell teori er de sosiale prosessene sentrale. De ansatte i en organisasjon tilhører andre kulturer som familie og samfunnet for øvrig, i tillegg til kulturen i organisasjonen de arbeider i. Som hele mennesker tar de med seg verdier derfra og inn på arbeidsplassen sin, samtidig som de tar med seg verdier fra arbeidsplassen sin ut i det private miljøet sitt (Kirkhaug, 2017). Normative signaler i omgivelsene utenfor kommunale helse- og omsorgstjenester fastholder at det er nok å jobbe hver tredje helg, selv om behovet i organisasjonene sier at det må jobbes flere helgetimer for å få til en heltidskultur. Dermed oppstår det en verdikonflikt (ibid).

2.5 Hva sier tidligere forskning om dette?

Til tross for at vi i Norge på 2000-tallet blant annet har fått full barnehagedekning, har sykepleierne fortsatt å være deltidsarbeidende. Abrahamsen og Fekjær har gjennomført en studie basert på en longitudinell spørreundersøkelse av kvinnelige politi- og sykepleierstudenters preferanser for arbeidstid. Der viste det seg at sykepleierstudenter er mer orienterte mot deltidsarbeid enn kvinnelige politistudenter. Studien viser at noe av årsaken til det ser ut til å henge sammen med muligheten for å arbeide deltid som sykepleier (2017) .

Haugland og Reime (2019) viser i sin studie av sykepleieres arbeidstidspreferanse at jobbinnhold, familiehensyn og situasjonsbetingede hensyn er det som påvirker sykepleiernes ønske om stillingsstørrelse. Frivillig deltidsarbeidende sykepleiere som har god økonomi på familienivå, er mindre interessert i å øke stillingsstørrelsen sin. Ubekvem arbeidstid var den viktigste faktoren til at sykepleiere ikke ønsker heltidsstillinger, mens faglige utfordringer ble trukket fram som det som motiverte for høyere stilling.

Vabø, Drange og Amble (2019) har sett nærmere på det de kaller det særnorske fenomenet med at relativt mange helsefagarbeidere i eldreomsorgen arbeider i deltidstillinger og at relativt mange av dem ønsker å arbeide flere timer. De fant at det primært er de yngste helsefagarbeiderne som oppgir at de ønsker å arbeide større stillinger enn de får. Denne studien baserer seg på resultater fra den nordiske undersøkelsen NORDCARE II som ble gjennomført i 2015. Den ble første gang gjennomført i 2005. Undersøkelsene er gjennomført i Danmark, Finland, Norge og Sverige. I Finland arbeider majoriteten av helsefagarbeidere i eldreomsorgen heltid. Både Danmark, Norge og Sverige er for deltidsløst å regne, samtidig som Norge er det landet med desidert flest arbeidstakere som arbeider under 20 timer i uka. Norge ligger også på topp når det gjelder helsefagarbeidere som ønsker å arbeide høyere stilling. Den særnorske stillingen må, ifølge forskerne, ses i sammenheng med den strukturelle ubalansen som vi fikk i 1987. I helse- og omsorgssektoren ble arbeidstidsreduksjonen gjennomført ved å gi de ansatte en ekstra frihelg innenfor rammen av det turnussystemet som de hadde.

En måte å organisere arbeidstiden i en turnus slik at alle kan få hele stillinger er å ha lange vakter, det vil si at ansatte arbeider 12 timer eller mer i strekk. Ingstad og Amble (2015) viser i sin studie av sykepleiere som arbeidet på sykehjem at det å arbeide 12 timer i strekk ga de ansatte en større ro, kontinuitet og ansvar når de var på jobb. De opplevde at de lange vaktene ga en jevnere fordeling av personalressurser og at det ga mulighet til å fordele arbeidsbelastninger fordi det var det samme personalet som var på jobb over lengre tid.

Det er skrevet mange masteroppgaver om utfordringer knyttet til deltidskultur i Norge. Jeg har valgt å ta med masteroppgaven til Pukstad og Tungstrøm (2014) her fordi den skiller seg tematisk ut fra de fleste andre. De studerte de økonomiske fordelene ved å ha flere ansatte i større stillingsstørrelser. Gjennom økonomisk analyse forsøkte de å kalkulere en potensiell innsparingsmulighet ved det. De så på regnskapet til en sykehjemsavdeling og kom fram til at den økonomisk optimale stillingsstørrelsen er 100 %. Videre så de at avdelingen ville spart omtrent 30.000 kroner for hver deltidsansatt som sluttet. Forutsetningen for det var at arbeidsoppgavene og stillingsprosenten ble overtatt av andre ansatte i avdelingen, som dermed fikk 100 % stilling.

Dixon (2003) hevder i sin studie av kulturendring i sykehjem, at det er nødvendig med ledere som har god forståelse av seg selv som kulturbærer hvis motstanden mot endring skal overvinnes. For å trygge de ansatte gjennom endringsprosessen er det viktig at ledere støtter og anerkjenner personalets motstand, at de kommuniserer effektivt og at de viser personlig integritet. Ledere har et stort ansvar for å inkludere alle parter i omstillingsprosessen, ifølge Dixon. Da kan endringen av en kultur bli en suksess.

Det er gjort mye forskning på verdibasert ledelse og verdiarbeid, både nasjonalt og internasjonalt. I rapporten *Ledelse og verdiarbeid i praksis* (Askeland, 2013) søkes det gjennom ett case å analysere hvilken betydning ledere har for utforming av organisasjoners formål og verdier (ibid, s. 16). Ifølge Askeland skjer verdiarbeid gjennom vanlig strategisk og operativ ledelse. Lederne vil, gjennom organisering, ivaretagelse av prosedyrer og konkret løsning av situasjoner, gi signaler om hvordan ting kan eller bør gjøres, og hva som virker.

I masteroppgaven *Verdier i endring* har Røsok og Øie (2013) undersøkt om det skjer verdimeslige endringer i offentlig sektor etter innføringen New Public Management. De foretok en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse ved kompetansebedriftene NTNU og St. Olavs hospital i Trondheim. Undersøkelsene viste at respondentene som var i direkte tjenesteutøving var opptatt av å beskytte profesjonsverdiene sine, mens de hadde lite fokus på å fellesskaps- og demokrativerdiene. De fant også at organisasjonsverdiene var lite forankret i arbeidsutøvelsen til respondentene.

2.6 Oppsummering

I denne studien undersøker jeg hvilke erfaringer førstelinjeledere har med å etablere heltidskultur i helse- og omsorgstjenester. Jeg undersøker hvordan førstelinjelederne opplever sin rolle som endringsagent i arbeidet for å etablere heltidskultur og hvordan de håndterer motstand mot endringen i organisasjonen. Videre undersøker jeg hva som kan være grunnen til at det er så vanskelig å etablere heltidskultur som en verdi-i-praksis.

3 Metode

Dette kapitlet tar først for seg metodevalg og vitenskapelig tilnærming i denne studien. Jeg gjør også rede for min forforståelse. Deretter blir prosessen med å utarbeide intervjuguide, rekruttere informanter og gjennomføringen av intervjuene beskrevet, før jeg presenterer prosessen knyttet til analyse og tolkning av data.

3.1 Kvalitativ metode

For å svare på problemstillingen *førstelinjelederens erfaringer med å etablere heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester*, har jeg valgt å bruke kvalitativ metode. Jeg skal beskrive og forstå mer om et fenomen, i lys av teori om organisasjonskultur og endringsledelse. Gjennom denne studien skal jeg forsøke å finne fram til mønstre av meninger, holdninger og verdier hos et utvalg førstelinjeledere som arbeider med etablering av heltidskultur. Denne studien skal gå i dybden av et fenomen mer enn å se på bredden av det, derfor velger jeg kvalitativ metode framfor kvantitativ metode. Det er lite forskning på temaet som denne studien skal forsøke å gi svar på, derfor er det behov for en metode som er åpen og fleksibel. Kvalitativ metode egner seg spesielt godt til det (Thagaard, 2018, s. 12), fordi den gir rom for en induktiv tilnærming hvor forskeren forsøker å legge så få føringer som mulig på den informasjonen som skal samles inn. Det skjer først etter at informasjonen er samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 127).

3.2 Vitenskapsteoretisk tilnærming

I kvalitativ metode er fenomenologi et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener utfra informantenes perspektiver og hvordan de beskriver verden, slik de forstår den (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Som forsker må man forsøke å forstå og se dette ved å være åpen overfor informantenes opplevelser. Samtidig må forskeren være bevisst sin egen forforståelse av fenomenet (ibid). Det å ta utgangspunkt i refleksjoner over egne erfaringer, vil være nødvendig for at forskeren skal ha noe å kunne tolke observasjonene opp mot (Thagaard, 2018).

Jeg må lete etter mønstre ved de innsamlede data. Slike mønstre kan være med på å skape forståelse av fenomenene det forskes på. For å forstå det er det nødvendig at jeg bruker

mine egne begrep om fenomenet og den kunnskapen jeg har om temaet. Dette påvirker måten jeg samler inn, leser og tolker data på, noe som kan være en styrke for forskningen. Forforståelsen min som forsker kan også fungere som begrensning for forskningen ved at den skygger for det som kommer fram i intervjuene som gjøres. I denne studien leter jeg etter mønstre av mening og fellestrekk i informantenes opplevelse av sin rolle som endringsaktør i arbeidet for heltidskultur. Videre undersøker jeg hvilke verdier de ser ut til å ha for-og-i-praksis, og hvordan de håndterer å stå i motstand mot endringen av kultur i organisasjonen de leder.

Mening kan bare forstås i lys av den sammenhengen det vi studerer er en del av (Thagaard, 2018, s. 37). Hermeneutikk er læren om å forstå og fortolke (Krogh, 2014). Som i fenomenologi er forforståelsen for temaet viktig i hermeneutikken. Både som mennesker og som forskere påvirkes vi av stadig nye forståelser, fordi vi får mer kunnskap og forståelse for det vi forsker på. Den hermeneutiske sirkel, som kan forstås som en kontinuerlig fram- og tilbake-prosess mellom deler og helhet, åpnes det en spiral som kan gi en stadig dypere forståelse av meningen vi søker å finne (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 237). Ifølge Gadamer kan vi aldri ha full oversikt over, eller være oss helt bevisst, vår forforståelse eller helheten, fordi vi alltid er midt i en mengde forutsetninger og antagelser som vi tar for gitt. Det er forståelsens horisont som alltid er rundt oss og som beveger seg med oss (Krogh, 2014, s. 54-55). Denne studien tar utgangspunkt i hermeneutikken for å finne fram til hvilke erfaringer førstelinjeledere har med å etablere heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester.

3.3 Forforståelse

Bakgrunnen for mitt valg av tema og problemstilling for denne studien er mitt arbeid med å etablere heltidskultur i egen kommune. Jeg arbeider med dette temaet i tillegg til mine arbeidsoppgaver som virksomhetsleder og har gjort det i flere år. Gjennom dette arbeidet har jeg erfart hvor krevende det er, og hvor lang tid det tar. Underveis i studien må jeg være bevisst på dette for at jeg ikke skal legge mer i tolkningene av innsamlet data enn jeg har belegg for å gjøre, eller overse noe. Som forsker må jeg være åpen for å få ny innsikt og forståelse for temaet jeg undersøker, gjennom å la meg føre inn i den hermeneutiske spiral.

Gjennom delene kan jeg forstå helheten. Det gir meg igjen ytterligere innsikt i delene som fører til ny innsikt i helheten (Krogh, 2014; Malterud, 2017).

3.4 Kvalitativt forskningsintervju

Denne studien har søkelys på førstelinjelederes erfaringer med å etablere heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester. Målet er å få fram betydningen av informantenes erfaringer slik de beskrives før forskeren gir de vitenskapelige forklaringene. Informantenes subjektive opplevelse jeg vil kunne få tak gjennom intervjuer (Thagaard, 2018). På bakgrunn av det velger jeg å bruke semistrukturert intervju. Det semistrukturerte intervjuet er åpnet og gir intervjupersonen mulighet til å reflektere mer i svaret sitt enn de kan gjøre i et kvantitativt intervju med fastlagte svaralternativer (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 148). Jeg kan forme intervjuet underveis ved å stille spørsmålene i ulik rekkefølge, legge inn pauser eller be intervjupersonen om å utdype enkelte svar.

3.5 Utforming av intervjuguide

Min bakgrunn fra arbeid med endringsledelse, og særlig endring fra deltidskultur til heltidskultur både som leder og prosessleder, har vært nyttig i arbeidet med å utforme forespørselen om deltakelse i masterstudien (vedlegg 1) og intervjuguiden (vedlegg 2). Det har også ført til noen utfordringer for meg selv, fordi jeg har erfart at det er et krevende felt å arbeide på. Det er mye motstand mot endringen, samtidig som mange vil hoppe over prosessen med å endre holdninger og verdier hos medlemmene i organisasjonen og gå direkte til tiltakene for å få flere hele stillinger. Samtidig ville det vært enda mer utfordrende å gjøre dette forskningsprosjektet uten å ha kunnskap om feltet og konteksten det står i. Det er nødvendig å ha en viss kunnskap om temaet og forskningen på området for å kunne utforme hovedtemaene for intervjuene, slik at problemstillingen kan bli besvart.

Det var hensiktsmessig å ha noen innledende spørsmål om informantene før hovedspørsmålene, for å få vite noe om informanten jeg skal intervjuer. Dette var spørsmål om kompetanse, erfaring som leder, hvilken type avdeling de ledet og hvor mange årsverk og ansatte de var leder for. Disse opplysningene vil kunne bistå til å utdype spørsmål i løpet

av intervjuet. De kan også være viktige for min forståelse av de opplevelsene, erfaringene og beskrivelsene som kom fram i løpet av intervjuet (Thagaard, 2018).

3.6 Utvalg av informanter og tilgang til forskningsfeltet

I problemstillingen er *førstelinjeledere* innen kommunale helse- og omsorgstjenester den gruppen jeg skal studere. Det er et mål i denne studien å få vite mest mulig om temaet som blir studert og den konteksten det står i. Informantene ble valgt ut fordi de er førstelinjeledere for avdelinger innen helse- og omsorgstjenester som har turnus. I tillegg måtte de ha noe erfaring med å arbeide for å etablere heltidskultur, enten direkte eller indirekte. Dette er en strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al., 2016, s. 117). Intervjukandidatene ble valgt ved at jeg via KS-konsulent og KS-Agenda henvendte meg til førstelinjeledere som deltok i en kursrekke i *Prosessledning for å fremme heltidskultur* i perioden 1. november 2019 til juni 2020. Det ble sendt ut e-posthenvendelse til alle deltakerne i kursrekken med informasjonsskriv om studien. I tillegg har jeg fått tips om aktuelle kandidater, den såkalte snøballmetoden (Thagaard, 2018, s. 56). Kjønn har ikke vært fokus for denne studien. Det endte opp med seks kvinner som informanter.

3.7 Intervjuene og gjennomføringen av intervjuene

Fra første henvendelse på e-post til konkrete avtaler med seks informanter var gjort, gikk det nesten to måneder. Alle informantene ble kontaktet på e-post i forkant av intervjuet med informasjon om masterstudien. Informasjonsskrivet (vedlegg 1) inneholdt informasjon om selve intervjuet, hvordan forskningen var lagt opp, hvilken metode som skulle bli brukt og etikk knyttet til forskningsprosjektet. Plikten til å gi et informert samtykke oppfylles ved dette. Intervjuene ble beregnet til å ta omtrent 1 time. Alle intervjuene ble gjort via telefon.

Jeg gjennomførte ett pilotintervju i forkant av intervjuene. Det førte til at jeg omrokkerte på noen av temaene i intervjuguiden. I tillegg ga det meg en trygghet for at spørsmålene og temaene jeg hadde valgt ga meg svar jeg kunne bruke til å besvare problemstillingen min. Jeg fikk også erfare hvor lang tid jeg måtte sette av til hvert intervju.

Intervjuene varte fra 40 til 60 minutter. Noen av informantene var mer ordrike enn andre, uten at det hadde noen betydning for hvor rike intervjuene var på funn. Alle samtykket til at

intervjuet ble tatt opp på diktafon. Ingen av informantene hadde behov for utdypende informasjon om studien, utover den som de hadde fått tilsendt på e-post.

Det var viktig for meg å forsøke å etablere tillit og trygghet i intervjuene, slik at informanten kunne reflektere så fritt som mulig. Som forsker er det viktig å være lyttende og la informantene få reflektere og fortelle uten at forskeren blander seg inn. Samtidig er det viktig at forskeren sjekker ut at hun har forstått informanten rett. Det er også viktig å tåle pauser og ikke falle for fristelsen for å «hjelp» eller forstyrre informanten for mye. Det at intervjuene ble gjort på telefon kan ha ført til at noen av intervjuene ble åpnere enn de ville vært hvis vi satt i samme rom. For andre kan det ha virket motsatt. Etter intervjuet ga flere av informantene uttrykk for at de satte pris på å få reflektere over temaene vi hadde snakket om.

Det opplevdes nyttig å ta med seg erfaringer jeg gjorde i ett intervju til det neste, både i forhold til min egen rolle som intervjuer og til selve gjennomføringen av intervjuet. Jeg gjorde noen justeringer underveis både i forhold til form, spørsmålsformulering og prosessen knyttet til intervjuet.

3.8 Transkribering av intervjuene

I etterkant av at alle intervjuene var gjennomført ble lydopptakene av intervjuene transkribert til tekst. På den måten ble intervjuene klare for analyse. Transkripsjonen skal være ordrett for at den skal være så nært opp til virkeligheten som mulig, men den må allikevel ikke forveksles med «virkeligheten». Den gir et bilde av de samtalene som fant sted mellom forsker og den som blir intervjuet, men selve prosessen kan fungere som et filter som gjør at noe misforstås eller meninger går tapt (Malterud, 2017, s. 77).

Transkribering er en tidkrevende prosess, men den var lærerik og nyttig fordi den gjorde at jeg ble godt kjent med datamaterialet mitt. Datamaterialet til denne masteroppgaven var over 4,5 timer med intervjuer som ble oversatt fra lyd til tekst. Totalt ble det 60 sider tekst.

3.9 Tekstkoding og analyse

For å kunne se etter relevante mønstre i datamaterialet som kan belyse problemstillingen i denne studien var det behov for en analysemetode som kunne hjelpe meg til å gjøre det på en systematisk måte. Det finnes mange metoder å velge mellom, men temaet som det forskes på bestemmer valg av metode. I dette prosjektet er det et mål å finne mønster av mening på tvers av informantene, derfor er systematisk tekstkondensering (STC) egnet som analysemetode. Denne metoden er utviklet for å gi en enkel innføring i analyseprosessen og hvordan den kan gjennomføres for nybegynnere (Malterud, 2017, s. 95-97).

Malterud (2017) beskriver hvordan forskeren gjennomfører analysen i STC i fire trinn:

- 1) *å få et helhetsinntrykk* av det innsamlede datamaterialet ved å lese gjennom de 60 sidene med tekst på jakt etter mulige temaer. Helheten i datamaterialet er viktigere enn iøynefallende detaljer på dette trinnet (s. 99).
- 2) *å identifisere meningsdannende enheter* innebærer å finne hvilke av de foreløpige temaene fra første trinn som kan tenkes å belyse problemstillingen i studien. Disse systematiseres sammen i grupper og kodes (s. 100-101).
- 3) *å abstrahere innholdet i de enkelte meningsdannende enhetene* betyr å redusere de empiriske data til et dekontekstualisert utvalg av sorterte meningsbærende enheter. Det skal lages et kunstig sitat, et kondensat, av de meningsbærende enhetene i hver kodegruppe (s. 105-107).
- 4) *å sammenfatte betydningen av dette* innebærer at vi setter sammen kondensatene til en analytisk tekst som skal ende opp i en overskrift som sammenfatter hva hver kodegruppe handler om (s. 108-111).

Jeg beskriver analyseprosessen slik den er gjort i denne studien utfyllende i kapittel 4 Analyseprosessen.

3.10 Relabilitet og validitet

Relabilitet innebærer at når andre forskere bruker de samme metodene som jeg har brukt, vil de komme fram til de samme resultatene. Forskingen skal være utført på en nøyaktig, tillitsvekkende og pålitelig måte (Thagaard, 2018, s. 187). Innenfor kvalitativ forskning må

forskeren kunne gjøre rede for utviklingen av data hun har samlet i løpet av forskningsprosessen. Innsamlingen av data i en kvalitativ oppgave vil være preget av hvilken kontekst den står i og hvilken erfaringsbakgrunn forskeren selv har i forhold til temaet. Tema som blir tatt opp i intervjuene og måten forskeren velger å følge opp utsagn eller tema som dukker opp i løpet av intervjuet, styres av den som leder intervjuet. Samtidig har ingen andre samme erfaringsbakgrunn som forskeren. Dermed kan de heller ikke tolke data på samme måte (Johannessen et al., 2016, s. 232). Hvis flere forskere er med i forskningsprosessen vil det i seg selv kunne bidra til reliabilitet. Det vil også kvaliteten på de innsamlede data og måten forskeren bruker, videreutvikler og reflekterer over dataene i forskningen sin (Thagaard, 2018, s. 188). Reliabiliteten vil også styrkes ved at forskeren gjør forskningen så transparent og etterprøvable som mulig (Johannessen et al., 2016, s. 232).

Validitet handler om resultatene av forskningen og hvordan data blir tolket (Thagaard, 2018, s. 189). Vi må være kritiske til egne tolkninger og gjerne vise hvilke alternative tolkninger som er mindre relevante enn de vi har kommet fram til (ibid). Validitet handler også om i hvilken grad framgangsmåten og funn reflekterer formålet med studien forskeren gjør og om det representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 232). Å vise forskningens reliabilitet og validitet er viktig for at studien skal kunne framstå som troverdig. Hvis forskeren ikke kan vise at studien er etterprøvable og gyldig i forhold til den virkeligheten som studeres, vil den heller ikke bli godkjent i vitenskapelige kretser. Validiteten i denne oppgaven er forsøkt ivaretatt ved å gjennomgå hva jeg som forsker ønsker å undersøke og hvilken metode som framstår som mest hensiktsmessig for å undersøke det. Noe av dialogen som er i de individuelle intervjuene jeg har gjort, er gjengitt som sitater for å vise deler av det innsamlede materialet mitt. Slik kan min fortolkning av data bli vurdert opp mot det jeg viser at informantene mine har sagt. Det at jeg intervjuer flere informanter og ikke bare en er også med på å gi studien større troverdighet.

Måten jeg har sortert funnene mine på er preget av min teoretiske kunnskap og erfaring som utgjør min forforståelse. Jeg har gjort sorteringen alene og uten å drøfte det konkret med andre underveis. Derfor er det ikke utenkelig at en annen forsker kunne sortert funnene annerledes enn jeg har gjort, eller at vi sammen kunne sortert det annerledes.

Vitenskapelig kunnskap skal bringe relevans i form av ny erkjennelse som kan brukes til noe. Som forsker ønsker jeg at den kunnskapen som kommer fram i forskningsprosjektet skal kunne føre til at andre lærer noe av det jeg har gjort. Og at det fører til at vi vet noe mer eller noe nytt i forhold til hva vi visste om dette temaet før forskningsprosjektet startet. I dette forskningsprosjektet er det et mål å forstå hvilke erfaringer førstelinjeledere har med å etablere heltidskultur i helse- og omsorgstjenestene i norske kommuner, i lys av teori om endringsledelse og organisasjonskultur. Jeg har ikke klart å finne at det er forsket på akkurat denne vinklingen av temaet tidligere. Med det som kontekst kan det være mulig å tilføre noe nytt i forhold til hva vi vet om temaet fra før, til tross for at det tilsynelatende er bred enighet om at heltidskultur er viktig og nødvendig i kommunale helse- og omsorgstjenester.

3.11 Forskningsetisk refleksjon

Det er utarbeidet egne forskningsetiske retningslinjer for å gi forskere og forskersamfunnet kunnskap om anerkjente forskningsetiske normer. Som forsker har man et selvstendig ansvar for å sikre at forskningen man utfører er god og ansvarlig (NESH, 2016, s. 5). Gjennom hele forskningsprosessen skal forskeren gjøre forskningsetiske vurderinger. Forskningsetikk er også opptatt av å beskytte forskeren mot press fra andre, at samfunnet skal få god og relevant forskning og beskytte samfunnsborgere mot konsekvenser for uheldig forskning (ibid).

De som deltok i denne undersøkelsen fikk informasjon om forskningsprosjektet de skulle delta i før intervjuene fant sted. Informantene ble gjort oppmerksomme på at de kunne la være å svare på spørsmål som ble stilt i intervjuene og at de når som helst og uten begrunnelse kan trekke seg fra prosjektet, uten at det skal medføre negative konsekvenser for dem.

Jeg har stilt spørsmål om hvilken støtte den enkelte førstelinjeleder opplever å få fra sine overordnede, fra tillitsvalgte og fra politikere i den kommunen hvor de arbeider. Det kan jeg ikke utelukke at kan oppleves som vanskelig for noen. Jeg har verken undersøkt slike uttalelser eller forsøkt å pynte på dem for å tilfredsstille arbeidsgivere og tillitsvalgte.

Jeg har valgt å ikke forske på førstelinjeledere i egen organisasjon fordi jeg er deres nærmeste leder og fordi jeg har ledet arbeidet for heltidskultur i kommunen vi arbeider i. Å inngå som forsker og forskningsobjekt i denne studien kunne ha satt både dem og meg i en vanskelig situasjon.

Informantene er anonymisert i framstillingen. Det er også hendelser de forteller om. Samtidig har jeg vært lojal mot det som ble sagt i intervjuene når de ble transkribert, slik at informantene kan kjenne igjen det de har sagt og ikke få en opplevelse av at jeg har overstyrt den informasjonen de har delt med meg. Jeg har valgt å stille spørsmål som sier noe om intervjupersonenes bakgrunn for den stillingen de har, som utdanning generelt og om de har lederutdanning, hvor lenge de har arbeidet som ledere og hvor mange årsverk og ansatte det er i den avdelingen de leder. Dette er spørsmål som jeg mener er interessante for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven. Men det skal ikke være mulig å identifisere enkeltpersonene som inngår i undersøkelsen på bakgrunn av disse spørsmålene. Alle lydopptak og transkripsjoner av intervjuene destrueres når prosjektet er ferdig.

Prosjektet er meldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg 3). NSD sin vurdering er at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen, såfremt jeg gjennomfører prosjektet slik jeg har dokumentert i meldeskjemaet (vedlegg 4).

4 Analyseprosessen

I dette kapitlet presenterer jeg analyseprosessen, basert på de seks intervjuene jeg har gjort med førstelinjeledere i kommunale helse- og omsorgsavdelinger. Jeg starter med en kort anonymisert presentasjon av informantene. Deretter redegjør jeg for analyseprosessen gjennom de fire trinnene i systematisk tekstkondensering (STC) slik Malterud presenterer den (2017). Underveis blir analyseprosessen eksemplifisert med veien fram mot ett av funnene mine, fra begynnelse til sluttresultat.

4.1 Presentasjon av informantene

De seks informantene i denne studien er førstelinjeledere i kommunale helse- og omsorgstjenester. Informantene har ansvar for avdelinger med døgndrift, altså drift 24 timer i døgnet 365 dager i året. De har personal-, økonomi- og fagansvar i sin avdeling.

Det er et spenn og variasjon i funnene fra de ulike førstelinjelederne. Det skyldes blant annet at de befinner seg på ulike steder i arbeidet med heltidskultur på sin avdeling og i kommunen de arbeider i. I denne studien er funnene analysert på tvers av informantene, ikke opp mot den enkelte informants bakgrunn og enkeltutsagn. Det ville ha krevd et større datamateriale og større rammer enn denne studien har.

Alle informantene i studien er kvinner. Det er tilfeldig og har ingen betydning for oppgaven, da kjønnsaspektet ikke blir studert her. Informantene kommer fra fem ulike kommuner. De har ansvar for somatisk langtidsavdeling på sykehjem, hjemmetjenester og ulike former for bofellesskap eller samlokaliserte boliger. Tre av informantene har lederansvar for mer enn en avdeling, noe som innebærer at de ikke har alle de ansatte de er leder for samlet på en plass eller geografisk enhet. Alle lederne omtales som informanten i masteroppgaven.

Informantene hadde vært ledere fra 1 til 20 år. Ingen hadde vært leder kortere enn ett år i den avdelingen de var da jeg snakket med dem. Lengste fartstid som leder på nåværende avdeling var 10 år. Alle informantene hadde helsefaglig bachelorutdanning, enten som vernepleier eller sykepleier. To av informantene hadde helsefaglig videreutdanning og ulike

grunnfag i tillegg. Alle informantene hadde en eller annen form for lederutdanning, enten en formell lederutdanning eller lederutviklingsprogram i regi av egen kommune.

De fleste informantene hadde lederansvar for mellom 15 og 30 årsverk. Informantene oppga at de hadde fra 23 til over 40 fast ansatte i sine avdelinger, i tillegg til vikarer. Antall heltidsstillinger i avdelingene var stort sett fra 6-7 til 13, inkludert leder og fagsykepleier. I en av avdelingene var det 22 heltidsstillinger. Det er usikkerhet knyttet til om informantene har oppgitt antall personer de har ansatt eller antall stillinger i avdelingen. Basert på de opplysningene jeg har, varierer gjennomsnittlig stillingsstørrelse i fem av avdelingene fra ca. 60 til 75%, inkludert leder og fagutviklingssykepleier. Ingen av informantene gikk i turnus selv. De er dermed med på å øke den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen i avdelingene. I avdelingen med 22 hele stillinger var den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen over 85%. Pr. 1.12.2018 var gjennomsnittlig stilling i turnus i kommunale helse- og omsorgstjenester uten merarbeid 66 % (KS, 2018b). Det var både høgskoleutdannede, fagarbeidere og ufaglærte som hadde hele stillinger, med en klar overvekt av høgskoleutdannede i avdelingene til informantene. Det er i tråd med det som er trenden innen kommunale helse- og omsorgstjenester (Vabø et al., 2019).

Helgfrekvensen i de ulike avdelingene var hver andre, tredje, fjerde eller hver sjettede helg. Flere avdelinger hadde en kombinasjon av ordinære vakter hver andre helg og lange vakter på opptil 12,5 timer hver fjerde helg. En avdeling hadde ordinære vakter hver tredje helg kombinert med lange vakter hver sjettede helg. Ordinære vakter betyr i denne oppgaven 7, 5 timers vakter. En avdeling hadde lange vakter hver tredje helg. Det tilsvarer 8,33 helgetimer pr uke. Ingen av avdelingene hadde lange vakter på mer enn 12,5 timer, men flere av informantene sa at det var noe både de og de ansatte kunne tenke seg.

4.2 Helhetsinntrykk

Etter at alle intervjuene var transkribert leste jeg gjennom de over 60 sidene for å få et helhetlig inntrykk av materialet. I denne første gjennomlesningen var det viktig å være åpen for fortellingene til informantene. Jeg forsøkte å ikke ha teori og egen forforståelse for langt framme mens jeg leste. Samtidig lå problemstillingen og forskningsspørsmålene hele tiden i bakhodet (Malterud, 2017).

Jeg noterte i margin mens jeg leste, merket teksten med farger og begynte etter hvert å notere ord og utsagn på lapper. For å få en bedre oversikt over innholdet i intervjuene laget jeg sammendrag av hvert av de seks intervjuene. Da fant jeg først fram til tema som lå veldig tett opp mot flere av spørsmålene jeg hadde stilt i intervjuene. Disse temaene ble forkastet fordi jeg ville være på let etter de «uventede og overraskende» funnene i materialet. Derfor leste jeg de transkriberte intervjuene om igjen. Nå ble foreløpige tema notert på post-it lapper; «å være leder er en ensom jobb», «har de virkelig forstått hva det handler om?», «kompetanse = teori + erfaring = trygghet», «(mangel på) planmessighet», «heltidskultur – what's in it for me» og «hadde jeg visst at det skulle bli sånn, hadde jeg kanskje ikke starta».

4.3 Identifisere meningsbærende enheter - fra foreløpige temaer til koder og sortering

Jeg leste råteksten flere ganger for å finne meningsbærende enheter i teksten slik at jeg kunne sortere dem under de foreløpige temaene i en matrise. Underveis i arbeidet endret temaene seg fra de første seks til sju tema som jeg sorterte de meningsbærende enhetene under. De meningsbærende enhetene varierte veldig i lengde. Noen var bare en kort setning, mens andre bestod av flere setninger som jeg opplevde hørte sammen.

Mens jeg arbeidet med matrisen fant jeg ut at noen av temaene overlappet hverandre og at noen av de meningsbærende enhetene kunne sorteres inn under mer enn ett tema. Jeg gikk tilbake til råteksten og sjekket ut hvilket tema de meningsbærende enhetene som overlappet hverandre passet best inn under, og valgte å bruke de temaene. Etter å ha slått sammen temaene som overlappet hverandre og sortert en del av de meningsbærende enhetene på nytt, endte jeg opp med fem kodegrupper: *handlingsrom*, *lederrollen*, *forankring*, *planmessighet* og *utfordringer*. Malterud (2017) anbefaler å ikke ha mer enn tre til fem kodegrupper med meningsbærende enheter. Hvis det er flere enn det, kan det bli vanskelig å holde oversikten, hevder hun.

Det var et stort og tidkrevende arbeid å sortere de meningsbærende enhetene. Jeg opplevde å gå fram og tilbake i råmaterialet mitt mange ganger. Det var en iterativ prosess som var preget av bevegelse som bølget fram og tilbake. Noen ganger store bølger, andre ganger bare små dønninger. På den måten kunne jeg stoppe opp, gå tilbake og tenke gjennom det

jeg hadde funnet på nytt (Malterud, 2017, s. 113). Kodene er så langt bare virkemidler og organiseringsprinsipper, ikke resultater ifølge Malterud (ibid, s. 105).

4.4 Kondensering – fra kode til abstrahert meningsinnhold

På det tredje trinnet i analysen la jeg bort den delen av råmaterialet mitt hvor jeg ikke fant meningsbærende enheter. Jeg arbeidet videre med den informasjonen som jeg hadde systematisert og tematisert i fem kodegrupper. Meningsinnholdet ble abstrahert og jeg hentet ut mening ved å kondensere innholdet i de meningsbærende enhetene jeg hadde kodet sammen. Jeg skulle med andre ord skille ut enkelte elementer for å betrakte resten og konsentrere innholdet i de meningsbærende enhetene (Malterud, 2017, s. 105).

Flere av kodegruppene var så store at jeg vurderte det som hensiktsmessig å sortere dem i flere subgrupper. Det letter det videre arbeidet med analyseprosessen. Samtidig er det viktig å ikke ha for mange subgrupper, fordi det kan bidra til at jeg mister oversikten, ifølge Malterud (2017). I arbeidet med å lage subgrupper kom jeg fram til at kodegruppen jeg hadde kalt *handlingsrommet* kunne flyttes inn som subgruppe i kodegruppen *utfordringer*. Da satt jeg igjen med de fire kodegruppene *forankring*, *planmessighet*, *lederrollen* og *utfordringer*. Det var fra fire til fem subgrupper under hver av disse kodegruppene, i alt 18 subgrupper.

Subgruppene skal systematisere de ulike fenomenene under hver kodegruppe. Eksempel på en kodegruppe var *forankring* som hadde subgruppene *politisk nivå*, *toppledernivå*, *førstelinjeledere*, *ansatte* og *tillitsvalgte*. Subgruppene skal fungere som analyseenheter som forhåpentligvis skal fortelle noe nytt og viktig om hvordan førstelinjeledere i kommunale helse- og omsorgstjenester arbeider for å etablere heltidskultur og hvordan de håndterer motstand mot endringen av en etablert deltidskultur.

Et spesielt metodisk grep i STC er at det på dette tredje analysetrinnet langes et kondensat, eller et kunstig sitat, hvor meningsinnholdet fra de enkelte meningsbærende enhetene er konsentrert. Det kunstige sitatet skal skrives i jeg-form og det skal være så nært den opprinnelige teksten fra det transkriberte intervjuet som mulig. Det skal framstå som en

gjenfortelling av informantenes ord og begreper. Hvis forskeren utelater dette trinnet i analyseprosessen blir det misvisende å kalle framgangsmåten for STC, ifølge Malterud (2017, s. 106).

Nedenfor viser jeg et eksempel på hvordan jeg arbeidet meg fra meningsbærende enheter til et kondensat i subgruppen *politisk nivå* som hører til kodegruppen *forankring*:

Det er vedtatt i bystyret at vi skal jobbe for heltidskultur, men det er ikke en opplevelse man har som leder på laveste nivå i alle fall.

Det er liksom ikke så kjempe mye forståelse om hva man prater om, min nærmeste leder har heldigvis den forståelsen. Og så er det liksom noe høyere opp som «ja, ja, det er fint med heltidskultur da, men nei, man må jo finne noen løsninger som passer da».

Politikerne, hvis det er lov å si, de er så nye at jeg tror ikke de forstår hva de sier. Hva det innebærer da, hva det vil koste når det skal være heltidskultur? Det vil koste mye. Jeg mener det er en god investering i tjenestene altså, misforstå meg rett, men forstår dem det?

Det er politiske føringer for heltidskultur da. Da får de bevilge litt penger da, for problemet er jo at det blir så mange folk i uka, ikke sant.

Politikerne sier de har begynt å forstå det, at det tar tid. De som sitter i den Nytt Blikk-gruppa har begynt å få folk til å forstå at det tar tid.

Det ble politisk vedtatt at kommunen skulle jobbe for heltidskultur i 2014-2015.

Da har vi jo hatt en arbeidsgruppe som jeg har sittet i og mange andre også, for vi sa da at hvis vi skal gå for flere helgetimer enn det vi har i dag så må vi ha høyere uttelling for ubekvem arbeidstid enn KS sentralt gir. Hvis vi som sitter her på våre kontorer skal sitte og bestemme at de skal jobbe mer helg, så skal det lønnes deretter, på linje med brannmenn og politifolk og andre statelige ansatte. Det er jo en kostnad som politikerne må ta stilling til. Det vil jo koste litt da.

Disse meningsbærende enhetene ble til følgende kondensat fra de meningsbærende enhetene i subgruppen *politisk nivå* i kodegruppen *forankring*:

Det er vedtatt i bystyret at vi skal jobbe for heltidskultur, så det er politiske føringer. Men det er liksom ikke så kjempe mye forståelse for hva vi prater om, hvor mye det vil koste når det skal være heltidskultur og at det tar tid. Og selv om den kostnaden er en investering i tjenestene, så må politikerne ta stilling til den kostnaden. De som jobber med heltidskultur har begynt å få folk til å forstå at det tar tid, og politikerne sier at de har begynt å forstå det.

Dette er ikke et sitat fra de transkriberte intervjuene, men en tekst som inneholder summen av innholdet i de meningsbærende enhetene som hører til denne subgruppen (Malterud, 2017, s. 108).

Ut fra kondensatet skal det velges ut et «*gullsitat*» som på best mulig vis kan gi et bilde av det som er abstrahert fra de meningsbærende enhetene. Gullsitatet fra kondensatet i subgruppen *politisk nivå* ble slik:

Det er politisk vedtatt at vi skal jobbe for heltidskultur, men det oppleves ikke som at det er så stor forståelse for hvor mye det å etablere heltidskultur vil koste og at det tar tid å endre en organisasjonskultur.

Arbeidet med kondensatene og gullsitatene førte til at en av subgruppene ble flyttet fra en kodegruppe til en av de andre. Arbeidet var tidkrevende, samtidig som det ga meg en enda større nærhet til og innsikt i datamaterialet jeg satt med.

4.5 Fra kondensering til beskrivelser, begreper og resultater

På det fjerde trinnet i analysen skal de bitene jeg har funnet fram til av fortolkete synteser settes sammen igjen til en ny analytisk tekst. I følge Malterud (2017) skal sammenfatningen formidles på en måte som er lojal i forhold til informantenes stemmer. Samtidig skal leseren få innsikt i og tillit til det som blir formidlet. Forskeren skal ta ansvar for sin rolle som fortolker. Tidligere i prosessen forholdt jeg meg til løsrevne tekstbiter som de meningsbærende enhetene. I denne delen av analysen vurderte jeg om resultatene jeg hadde kommet fram til fortsatt ga en gyldig beskrivelse av den sammenhengen den var hentet ut fra. Kondensatene jeg kom fram til for hver kodegruppe og subgruppe var utgangspunktet for en analytisk tekst som jeg laget. De analytiske tekstene skal skrives i

tredje person for å tydeliggjøre at jeg gjenforteller på vegne av andre slik at det blir ny kunnskap. Dette kalles en resultatkategori, eller hovedfunn (Malterud, 2017).

Den analytiske teksten fra resultatkategorien *forankring* og subgruppen *politisk nivå* ble slik:

Alle lederne bekreftet at det var politiske vedtak eller politiske føringer i deres kommune om at de skulle jobbe for å etablere heltidskultur. Samtidig uttrykte flere av dem bekymring for at de ikke opplevde at politikerne forstår hva det faktisk innebærer, både av tidsbruk og økonomiske kostnader. Noen av lederne mente det kunne ha sammenheng med at det var en del nye politikere som følge av at det var kommunevalg høsten 2019. De ga også uttrykk for at politikerne i stor grad overlot det til de som sitter nærmest tjenestene å finne fram til løsninger som kan føre til heltidskultur. Dette ble beskrevet som krevende av lederne.

Når den analytiske teksten er etablert, er det viktig å vurdere om «gullsitatet» fremdeles kan sies å være en dekkende illustrasjon av den (Malterud, 2017, s. 110).

I arbeidet med de analytiske tekstene fant jeg endelig den rette plasseringen av en av subkodegruppene som jeg hadde kalt *Hvordan motstand håndteres*. Den hadde tidligere hengt litt i lufta og ikke passet helt inn under kodegruppen *Utfordringer* hvor jeg hadde plassert den. Nå ble den flyttet derfra til kodegruppen *Lederrollen*. Der ga den mye større mening. Flyttingen utgjorde ingen endring i antall kodegrupper eller subgrupper.

Datamaterialet bestod fremdeles av fire kodegrupper med fire – fem subgrupper hver. Totalt 18 subgrupper.

Den analytiske teksten fra hver kodegruppe eller resultatkategori fikk en overskrift som fortalte hva den handler om. Navnet skal ta opp i seg den innsikten jeg har fått gjennom analysen og syntesen, men har sitt utgangspunkt i de temaene og kodene jeg har brukt underveis i arbeidet. Overskriftene, eller mikrokondensatene, forteller hva jeg har funnet i analysen (Malterud, 2017).

Analysearbeidet endte ut i følgende mikrokondensater:

1. Alle er for heltidskultur, men har de forstått hva det faktisk krever?

2. Veien mot heltidskultur er lang og krevende, men ingen ser ut til å vite helt hvor veien går.

3. Lederrollen på veien til en heltidskultur er ensom, krevende, frustrerende - og spennende!

4. Ingen ønsker å arbeide mer helg, og alle skjønner jo det!

Disse fire mikrokondensatene er resultatet av analysen som jeg har gått gjennom i dette kapitlet og vil danne utgangspunktet for neste kapittel som presenterer hovedfunnene i studien.

5 Funn

I dette kapitlet vil jeg presentere hovedfunnene i denne studien. Studien baserer seg på intervjuer med seks informanter fra forskjellige kommunale helse- og omsorgstjenester. Alle informantene er førstelinjeledere i avdelinger hvor de ansatte går i turnus i kommuner som arbeider for å endre organisasjonskultur fra en deltidskultur til heltidskultur.

Som jeg har vist i det forrige kapitlet har jeg gjennom analysen av datamaterialet kommet fram til fire mikrokondensater, eller overskrifter. Mikrokondensatene vil være overskriften for de fire temakapitlene hvor jeg presenterer funnene. Hvert temakapittel begynner med en tabell som viser mikrokondensatet med tilhørende kodegruppe, subgrupper og gullsitat. I tillegg viser tabellen hvilket forskningsspørsmål de bidrar til å besvare.

5.1 Alle er for heltidskultur, men har de forstått hva det faktisk krever?

Dette temakapitlet vil behandle funn som er knyttet til forankring av arbeidet med heltidskultur i de ulike kommunene, slik informantene opplever det. Forankring i denne sammenhengen kan forstås som de ulike kommunenes verdier-for-praksis i arbeidet med heltidskultur.

Tabell 1

Forskningsspørsmål 1: <i>Hvordan opplever førstelinjelederne at det legges til rette for at heltidskultur skal bli en verdi-i-praksis i kommunale helse- og omsorgstjenester?</i>			
Kodegruppe	Subgrupper	Gullsitat	Mikrokondensat
Forankring	Politisk nivå	Det er politisk vedtatt at vi skal jobbe for heltidskultur, men det oppleves ikke som at det er så stor forståelse for hvor mye det å etablere heltidskultur vil koste og at det tar tid å endre en organisasjonskultur.	Alle er for heltidskultur, men har de forstått hva det faktisk krever?

	<p>Toppledernivå</p>	<p>Arbeid for heltidskultur er forankret helt opp til rådmannsnivå, men nå er kommunalsjefen skuffet over at vi ikke er kommet lengre i arbeidet. Verken toppledernivået i kommunen eller personalavdelingen ser ut til å ha forstått at det tar tid å endre en organisasjonskultur som dette.</p>	
	<p>Førstelinjelederne</p>	<p>Førstelinjeleder får som regel ikke være med i planleggingen av slike organisasjonsendringer, dermed eier de ikke saken ordentlig og klarer ikke å svare på de praktiske spørsmålene som de ansatte trenger svar på. De som sitter høyere opp i organisasjonen har ikke den samme nærheten til de tingene, dermed oppleves dette arbeidet som litt halvhjertet.</p>	
	<p>Ansatte</p>	<p>De ansatte sier de vil ha fulle stillinger, men de forstår ikke at økt helgebelastning er en del av løsningen og at vi må jobbe annerledes enn før for å få det til. De ansatte må involveres i det vi gjør og hvorfor vi gjør det når vi jobber med endring av organisasjonskultur. Da vil de synes at dette er spennende!</p>	
	<p>Tillitsvalgte – HTV og PTV</p>	<p>Det er de hovedtillitsvalgte som jobber med heltidskultur i kommunen, dermed eier ikke de lokale tillitsvalgte den samme forståelse for hvorfor vi må jobbe for det. Men de fortsetter å legge inn krav om større fast stilling og mener at det må være frivillig for de ansatte</p>	

		å være med på alternative arbeidstidsordninger.	
--	--	---	--

5.1.1 Forankring på politisk- og toppledernivå

Alle informantene bekreftet at det var politiske vedtak eller politiske føringer om at de skulle arbeide for å etablere heltidskultur i deres kommune. Flere av dem sa også at det å arbeide for heltidskultur var et overordnet mål med en tydelig målsetting som var forankret hos rådmannen i kommunen. Samtidig var det bare en av informantene som med sikkerhet kunne si at det fantes et sentralt dokument som ga retningslinjer for heltidskulturarbeidet i kommunen. De andre informantene var usikre på om det fantes noe dokument eller mandat de arbeidet etter i denne sammenhengen. En av informantene uttrykte det slik:

Det er vedtatt i bystyret at vi skal jobbe for heltidskultur, men det er ikke en opplevelse man har som leder på laveste nivå i alle fall.

Selv om informantene visste at heltidskulturarbeidet var forankret hos politikere og på toppledernivå i kommunen, så uttrykte flere av dem bekymring for at de ikke opplevde at politikerne og topplederne forstår hva heltidskulturarbeidet faktisk innebærer, både av tidsbruk og økonomiske kostnader. En fortalte:

Vi har jo en kommunalsjef som er skuffa over at vi ikke er kommet lengre og at det bare var en pilot som har klart å få det til. Det setter noen signaler som ikke er heldig, og det har vi diskutert i gruppa vår, ting tar tid og det er de kulturelle tingene som tar tid å endre. Og det må kommunalsjefen også forstå.

I noen av kommunene informantene kom fra, opplevde de at det var utfordrende å få personalavdelingen til å bistå i arbeidet for heltidskultur. En opplevde at personalavdelingen ikke helt forstod hva dette arbeidet innebærer og hva deres rolle er i det. Flere informanter opplevde at de stadig måtte forklare hvorfor det var viktig og nødvendig at toppledernivået og personalavdelingen i kommunen måtte ta eierskap i arbeidet hvis de skulle få til en endring.

5.1.2 Forankring hos førstelinjeleder

I denne studien ga alle informantene uttrykk for at de opplevde å ikke bli tatt med i den

planleggingen som var blitt gjort i forkant av at det var bestemt at det skulle arbeides for å skape heltidskultur i deres kommune. Flere mente at det førte til at de selv ikke hadde god nok forståelse for det arbeidet som måtte gjøres. Dermed var det vanskelig å ta på seg en pådriverrolle i sin egen avdeling, synes de. En sa:

Jeg skjønner at kommunen har behov for å gjøre noe nytt og endre, men det går litt fort i svingene. Og kanskje er vi som førstelinjeledere ikke med på planlegginga hele tiden, og ikke får nok informasjon da om hva vi skal gjøre og hvorfor vi gjør det. Vi er nødt til å eie saken ordentlig selv hvis jeg skal klare å videreformidle det. Og det er et tips til at vi også blir tatt med når ting blir planlagt.

Alle informantene sa at det var viktig å ha respekt for at de som arbeider med heltidskulturarbeid i kommunene sitter på forskjellig nivå og i forskjellige roller i dette arbeidet. Videre mente de at nettopp de ulike rollene aktørene har, gjør det nødvendig å involvere førstelinjelederne i arbeidsgrupper og prosjektgrupper. De som ofte er med i slike prosjektgrupper har ikke den samme nærheten til det som skjer ute i avdelingene, mente informantene. En av informantene sa at hun opplevde at både fokuset og forståelsen ble bedre da kommunen ble med i et nettverk for kommuner som arbeider for å skape heltidskultur. Denne førstelinjelederen fikk være med i dette nettverket sammen med representanter fra toppledernivå og hovedtillitsvalgte. Gjennom deltakelsen i nettverket opplevde hun at alle deltakerne fikk en felles forståelse av hva heltidskultur er, og hun følte seg mer kompetent til å opptre som en endringsagent i sin avdeling.

5.1.3 Forankring i tillitsvalgsapparatet og blant de ansatte

Informantene fortalte at det var enighet mellom arbeidsgiver og de hovedtillitsvalgte i kommunen om at de skulle arbeide for heltidskultur. En av informantene fortalte at ledere og tillitsvalgte frontet heltidskulturarbeidet sammen i kommunen deres. Det var stort sett de hovedtillitsvalgte av tillitsvalgsapparatet i kommunen som arbeidet med heltidskultur. Samtidig uttrykte flere at det var vanskeligere å få de lokale tillitsvalgte til å forstå hva heltidskulturarbeidet innebærer. En av informantene fortalte:

Det er de tillitsvalgte på overordna nivå som jobber med dette her, så jeg tenker det er en mismatch mellom hva de sier til sine tillitsvalgte mer på vårt nivå. For her blir de sittende på hvert enkelt arbeidssted og kjempe litt mot de tillitsvalgte for de

tviholder på gamle ting og går liksom i bresjen for sine medlemmer. Og det er ikke så lett å få de til å være med, alle må jo eie prosjektet på en måte.

Flere av informantene ga uttrykk for at de opplevde at det tok lang tid å få de tillitsvalgte til å gå «ombord» i heltidskulturarbeidet. Og alle informantene mente at de tillitsvalgte talte med «to tunger» når de på den ene siden var enige med arbeidsgiver om å arbeide for heltidskultur, mens de på den andre siden var ganske så raske til å legge inn krav om større fast stilling. Rettigheten til å få stilling tilsvarende det en har arbeidet i tillegg til sin egen deltidsstilling hos en arbeidsgiver (jf. Arbeidsmiljøloven, s. §14-14a)), ble lagt til i arbeidsmiljøloven i 2013. Det er et konkret tiltak fra myndighetenes side for å bekjempe ufrivillig deltid og å løse bemanningskrisen som kommer som følge av den store økningen i antall eldre i årene som kommer. Årsaken til at arbeidsgiver ikke oppfatter det som et positivt bidrag til heltidskulturarbeidet er at det som regel er vikarer med lav kompetanse som krever høyere fast stilling og at det i utgangspunktet ikke er noen ledige stillinger til dem.

Alle informantene var enige om at det er helt nødvendig at de ansatte opplever å bli involvert i arbeidet for heltidskultur, hvis de skal få til en kulturendring i organisasjonen. Det var også enighet om at når de ansatte blir involvert, vil de forstå hvorfor det er nødvendig å gjøre disse endringene. Løsningene som kommer ovenfra vil heller ikke være de som fungerer best i praksis, ifølge informantene. En av dem fortalte:

Det vil aldri bli en god løsning hvis de har følt at de ikke har fått være med. Man trenger ikke være i enig i alt, men hvis de har en forståelse for det, en aksept, selv om det ble sånn på min vakt!

En annen sa:

Og vi har med både verneombud og tillitsvalgte i avdelingene og de snakker om det, om Nytt Blikk med de ansatte. Og vi opplever at folk spør, og vi har jo hatt fellesmøter med de ansatte hvor man har caser, der de har fått lov til å komme med egne synspunkter. Vi i arbeidsgruppa (HMS-gruppa) fant ut hva som må til for å ha en god helgevakt og sånn.

En av informantene sa at de ansatte gjerne vil arbeide fulle stillinger, men de er ikke villige til å ta den økte helgebelastningen som en heltidskultur fører med seg. Det mente hun hang

sammen med at de ansatte ikke ser helheten i heltidskulturarbeidet og at de ikke forstår hensikten med det som blir gjort.

5.2 Veien mot heltidskultur er lang og krevende, men ingen ser ut til å vite helt hvor veien går

Det har blitt arbeidet med å endre deltidskulturen til en heltidskultur i norske kommunale helse- og omsorgstjenester i rundt 30 år. Ingen ser ennå ut til å ha kommet helt i mål med dette arbeidet. I dette temakapitlet skal jeg se nærmere på hvordan informantene opplever at selve endringsarbeidet løses i den organisasjonen de er medlem av og leder i.

Tabell 2

Forsknings spørsmål 2: <i>Hvordan opplever førstelinjeledere sin rolle som endringsagent i arbeidet for å etablere heltidskultur?</i>			
Kodegruppe	Subgrupper	Gullsitat	Mikrokondensat
Planmessighet	Strategi	Vi trenger at alle er med på dette for å se hva heltidskultur egentlig handler om, derfor får de ansatte lønn for å delta på informasjonsmøter. Og så har de ansatte fått se hvor mye de jobber i tillegg til sin egen stilling i dag. Målet er at beboerne skal oppleve kontinuitet og kvalitet og da må vi ha heltidskultur. Vi må gjøre det ordentlig, det nytter ikke å gjøre dette halvveis.	Veien mot heltidskultur er lang og krevende, men ingen ser ut til å vite helt hvor veien går.
	Prosess	Arbeidsgiver har hatt mange møter sammen med de tillitsvalgte og verneombud for å få felles forståelse for hvorfor heltidskultur er viktig. Vi må skynde oss sakte for å få med så mange som mulig. Gjennom dypdykk i driften har vi kunnet visualisere	

		<p>hvordan den faktiske bemanningen har vært i forhold til den planlagte. Da så vi at vi kunne øke grunnbemanningen for å være rustet til de variasjonene som er i driften vår.</p>	
	Mangel på planmessighet	<p>I prosjektgruppa sitter det seksjonsledere, kommunalsjef og hovedtillitsvalgte, men førstelinjeledere er ikke med. Det er vi som skal drive endringsprosjektene samtidig som vi skal ha daglig drift hvor vi sliter med å få nok kompetent arbeidskraft, og det er vanskelig når det ikke er så veldig organisert og koordinert, eller satt i system.</p>	
	Suksess-faktorer	<p>Hypig involvering av de ansatte med obligatoriske møter og en ydmyk leder som er tett på sine ansatte er suksessfaktorer. Samtidig som grunnbemanningen er økt og de ansatte har fått se turnuser som viser hvordan de fulle stillingene vil se ut, slik at de kunne se for seg hvordan en ny jobbhverdag kan bli.</p>	

5.2.1 Strategi

I denne studien er alle informantene enige om at god informasjon til de ansatte om hva heltidskultur er og hvorfor de skal arbeide for å få det, er en forutsetning for å få til den ønskede endringen. Kunnskap gir økt forståelse og det i seg selv fører til at det er lettere å få folk med på den nødvendige endringen, mener de. Samtidig var det svært ulikt hvordan de hadde lagt opp til at denne informasjonen skulle komme til de ansatte. Noen tok med seg alle de ansatte som kunne på informasjonsmøter, andre gjorde ikke det. Å få med seg alle ansatte på samme møte er svært ressurskrevende i en organisasjon hvor det er døgnbaserte

tjenester. Flere av lederne hadde som strategi å gi de ansatte lønn for å være med på felles informasjonsmøter, men det var ingen som påla de ansatte å være til stede. De som ga lønn for deltakelse på informasjonsmøter var enige om at det kostet en del, samtidig mente de den utgiften var nødvendig når ambisjonen var å få de ansatte med på endringsarbeidet. En av informantene sa:

God informasjon er viktig. Det å snakke om ting, kommunikasjon med de ansatte. Forklare heller en gang for mye, jo mer informasjon de ansatte har, mer forståelse, jo lettere er det vel kanskje å endre på folk.

I døgndrevne organisasjoner vil det også alltid være noen av de ansatte som må være på jobb. Det kan føre til ulik forståelse og ulik erkjennelse av at deltidskultur må endres til heltidskultur for å gi helhetlige og kontinuerlige tjenester til brukerne av tjenestene de leverer. Får man derimot med seg hele, eller nesten hele personalgruppen, kan det føre til økt felles forståelse og opplevelse av hva en slik endring vil kunne føre til:

Og jeg dro med meg alle ansatte, som ikke måtte jobbe, på det første møtet med KS og tilfeldigvis hadde vi personalmøte dagen etterpå. Og da gikk vi fra å bare være egoistiske og tenke på oss selv. Langvakter gir meg mer fri og da blir det jo egoismen for så vidt der og, men de så også fordelene for alle brukerne våre.

En av informantene mente at det var en god strategi å kjøre ut alternative turnuser med lange vakter og økt helgebelastning i en pilot, istedenfor å rulle det ut i hele tjenesteområdet samtidig. Da kunne «tvilerne» se hva de som arbeidet i piloten erfarte. Det at en førstelinjeleder kunne fortelle om sine erfaringer med en slik pilot, i motsetning til at noen uten den direkte erfaringen gjorde det, mente hun var et strategisk godt grep. En av informantene fortalte at hun hadde visualisert hvor mye de deltidsansatte hadde hatt av ekstravakter i tillegg til sin stilling tidligere, til de som ikke ønsket høyere stilling fast. På den måten fikk de et bilde av hvor mye mer forutsigbar arbeidshverdagen kunne bli hvis de hadde tilsvarende stillingsprosent fast, istedenfor at de tok vakter når det var behov for dem, mente hun.

I kommunen til en av informantene var det ikke et slikt fokus på involvering. Det var derimot utarbeidet detaljerte retningslinjer for hvordan turnusene skulle være, både sammensetning av vakter og lengde på vakter. Informanten opplevde at det var lite handlingsrom og så få

muligheter til å faktisk endre kulturen i avdelingen. Hun mente de detaljerte retningslinjene kunne føre til dårlige turnuser for de ansatte, noe som igjen kan gjøre det krevende å arbeide i store stillinger.

I rekrutteringsprosessen til en avdeling som skulle oppbemanne, hadde en av informantene lyst ut stillinger med lange vakter hver tredje helg og høye stillingsprosenten. Hun opplevde å få god respons på det i form av kvalifiserte søkere. Det ble bestemt at alle i denne avdelingen skulle ha like stor helgebelastning uavhengig av stillingsstørrelse og kompetansenivå. Informanten fortalte:

Det stod i utlysningsteksten at vi hadde lange vakter hver tredje helg. Og ja det stod om helgebelastningen, at den tilsvarer så og så mange timer hver tredje helg, så de visste jo hva de søkte på.

Den samme lederen opplevde det som mer krevende å få de som allerede var ansatt i avdelingen til å ønske å bli med på endringen. De opplevde å bli påført en endring i sin arbeidssituasjon som de ikke ønsket. Om de som hadde stilling i avdelingen fra før av, sa informanten «De andre ansatte har jo faktisk blitt pålagt det. Og de, ikke alle da, med de føler veldig at de bare har fått det tredd over hodet.»

Alle informantene var enige om at de måtte satse på høgskoleutdannede og helsefagarbeidere i avdelingene sine. Alle informantene hadde erfaring med at det var vanskelig å dekke vikariater med riktig kompetanse, særlig høgskoleutdannede. Flere av dem hadde som strategi at de ansatte dem fast, selv om de i utgangspunktet skulle dekke et vikariat. Når de ga dem fast ansettelse opplevde de å få riktig kompetanse på plass. I tillegg fikk beboerne færre ansatte å forholde seg til, noe alle uttalte at var spesielt viktig for dem.

5.2.2 Prosess

De fleste informantene fortalte at prosessen fram mot en enighet om at de skal arbeide for heltidskultur hadde vært lang, med jevnlig møter med tillitsvalgte og verneombud. Til tross for opplevd enighet mellom partene, fortalte en av informantene at noen av de tillitsvalgte trakk seg litt mot slutten av prosessen. På den ene siden var det tilsynelatende enighet

mellom partene, mens det på den andre siden ikke alltid var nok når partene skulle bli enige om hvilke tiltak og handlinger som kreves for å nå målet:

Det har vært en lang prosess, med partssammensatt utvalg. Vi har jo hatt med tillitsvalgt og HR, verneombud på jevnlig møter det siste året for å komme til enighet. Og så har det kanskje vært mye enighet om ting, og når det begynner å nærme seg slutten, så trekker man seg litt da.

For å bevisstgjøre både arbeidsgiver, tillitsvalgte, ansatte og seg selv hadde noen av informantene vært med på å arbeide fram gode oversikter i egen organisasjon over hvor mye vikarer de faktisk hadde hatt behov for det siste året. Ut fra det hadde de erfart at det var stor forskjell på planlagt og faktisk bemanning, og at de ofte byttet til lavere kompetanse når de måtte leie inn vikarer. En sykepleier blir gjerne erstattet av en helsefagarbeider eller en assistent ved fravær fordi det er vanskelig å få tak i en sykepleier eller vernepleier som vikar. Det vil alltid være noen ansatte som har permisjon, er syke, på kurs eller har ferie på en arbeidsplass, derfor er det alltid behov for vikarer. Det ble visualisert og vist til alle deltakerne i arbeidet. Dette arbeidet, eller dypdykket som en av informantene kalte det, hadde gitt dem en felles forståelse av at de faktisk kan bruke av variable og vakante lønnsmidler til å øke grunnbemanningen i avdelingen. Og for å rekruttere kompetente ansatte lyste de ut fulle faste stillinger, selv om den faktiske stillingen i turnusen var betydelig mindre. En av informantene sa det slik:

Det som skjer i dette prosjektet da er at du gjør dypdykk i egen organisasjon eller enhet, i forhold til hvordan den faktiske bemanningen er i forhold til hvordan man har planlagt i utgangspunktet. Det blir visualisert med grafer og bilder. Du får se hva du erstatter kompetanse med. Og det gjør noe med en, altså.

De informantene som hadde vært med på dette fortalte at det var veldig bevisstgjørende for dem selv, og for politikere, toppledere, ansatte og tillitsvalgte.

5.2.3 Mangel på planmessighet

Flere av lederne fortalte at det oppleves som at det i kommunen deres ikke blir arbeidet så veldig organisert og koordinert med heltidskultur. Endringsarbeidet var ikke satt i system, eller de fortalte at det var «noe» som skjedde for flere år siden. Noen hadde plukket opp

arbeid med heltidskultur tilfeldig og fått bli med noen andre som hadde hatt fokus på heltidskultur:

Jeg vet jo at det har vært noen andre avdelinger som jobber med heltidskultur i kommunen. Som er i samme virksomhet som oss, men det er også litt sånn...det er egentlig tilfeldig at jeg plukket opp dette med heltidskultur, for jeg ble invitert til å bli med dem, sammen med KS en dag. Fordi jeg skulle starte ny avdeling. Det er ikke så veldig organisert og koordinert for å si det sånn.

Andre fortalte at det var en prosjektgruppe i kommunen de arbeider i, men at den bestod av seksjonsledere, kommunalsjef, tillitsvalgte og «de rundt». Førstelinjeledere er i liten grad med i slike prosjektgrupper, til tross for at en av informantene ledet en av pilotene i kommunen sin. Det opplevde de som krevende, fordi de kjente på en forventning om at de skal drive et endringsarbeid de i varierende grad har eierskap til, samtidig som de har den daglige driften i avdelingen som også skal følges opp.

I den daglige driften var det særlig det at de har få høgskoleutdannede på jobb som oppleves som krevende, fortalte informantene. Det er vanskelig å rekruttere sykepleiere og vernepleiere i helse- og omsorgstjenestene i dag. Dermed måtte flere av avdelingslederne ofte gå inn og dekke opp for vakanser i avdelingene sine, i tillegg til alt annet de skal gjøre. En av informantene fortalte:

Vi har fått et oppdrag som de bare delegerer ned på vårt nivå. Vi sitter i et slags skjæringspunkt da, med hva som er forventet at vi skal gjøre og så eier vi prosjektet og så skal vi gjennomføre det i tillegg til at vi hører til en rase som er utdøende, for jeg er jo sykepleier da, og vi sliter med å få nok sykepleiere.

5.2.4 Suksessfaktorer

En av informantene fortalte at en av de viktigste suksessfaktorene i hennes endringsarbeid var obligatoriske og hyppige møter hvor de ansatte fikk mye og god informasjon. Det førte til at de opplevde å være involvert i prosessen, erfarte hun. Informanten mente også at det at hun og personalgruppen gikk inn i prosessen sammen og fant ut av ting underveis, var viktig for det de hadde fått til:

Jeg har hatt ekstremt tett med personalmøter, seks møter på 10 uker. Det er hyppig. Parallelt med det så har vi, jeg har vært veldig til stede i alle rapportssammenhenger.

Vi har brukt Facebook-gruppa vår til all info. Når vi har hatt personalmøter så har det vært veldig tillit til at jeg kan sitte og skaffe den informasjonen vi trenger.

Det var få av informantene som hadde hatt mulighet til å ha så stor grad av involvering av sine ansatte. Det var også få av avdelingene som informantene ledet som hadde fått til stor økning i antall heltidsstillinger.

Flere av informantene mente at en suksessfaktor i endringsarbeidet var at de hadde noen vakante stillinger eller variabel lønn som kunne brukes til å øke opp stillingene til de ansatte og til å ansette noen nye. En av informantene fortalte:

Men i motsetning til andre avdelinger hvor det ikke skal gjøres noen sånne endringer og ikke noen nyansettelser, så må jeg jo si at jeg tror det ville vært mer utfordrende å få til det jeg har fått til her, siden jeg skulle ansette i ni nye årsverk eller noe sånn. Da har det jo fortrinnsvis vært nye store stillinger eller økning på stillinger til de som allerede jobbet her. Det ville jeg jo ikke hatt mulighet til hvis jeg ikke skulle øke med så pass mange årsverk.

Flere av informantene fortalte at det hadde vært viktig for dem at deres ansatte fikk se hvordan de nye turnusene med lange vakter og økt helgetimetall var underveis i arbeidet. På den måten kunne de ansatte danne seg et bilde av hvordan en arbeidshverdag med større fast stilling ville se ut, fortalte en av informantene:

Da gikk jeg til hun som ikke ville ha høyere stilling og lange vakter og spurte hva skulle til for at hun skulle overleve på en slik vakt. [...] Vi har funnet ut av ting sammen, jeg har vært den ydmyke og ikke vært den som sitter på fasiten da. Det tror jeg har vært en suksessfaktor hos oss.

Denne type oppfølging av ansatte opplevde informantene som en av suksessfaktorene for at de fikk høyere gjennomsnittlig stillingsstørrelser i avdelingen.

5.3 Lederrollen på veien til en heltidskultur er ensom, krevende, frustrerende - og spennende!

I dette temakapitlet skal jeg presentere funn knyttet til informantenes opplevelse av rollen sin som leder i endringsprosessen fra en deltidskultur til en heltidskultur.

Tabell 3

Forsknings spørsmål 3: <i>Hvordan håndterer førstelinjeledere å stå i motstand mot endring av organisasjonskultur over tid?</i>			
Kodegruppe	Subgrupper	Gullsitat	Mikrokondensat
Lederrollen	Støtte	Lederjobben er en ensom jobb, og da er det ekstra viktig å kjenne støtte fra sin nærmeste leder og de innleide konsulentene (prosjektleder) slik at jeg har noen å drøfte med og frustrere til underveis. For endringene skal løses innenfor den budsjetttramma jeg har.	Lederrollen på veien til en heltidskultur er ensom, krevende, frustrerende og spennende!
	Hverdagen og systemet	Lederhverdagen oppleves som veldig krevende fordi det er ikke nok kompetanse i avdelingene og vi skal drive endringsarbeid samtidig som driften skal gå. Budsjetttrammene er trange og det er laget protokoller som legger føringer som gjør det krevende å lage turnus. Da blir det vanskelig å få til heltidskultur, selv om alle er enige om at det er målet.	
	Muligheter	Det er moro å klare å se løsninger i arbeidet for heltidskultur, som at jeg kan øke grunnbemanningen gjennom å bruke penger fra vikarbudsjettet til faste stillinger eller fylle opp stillinger med vakante små stillinger. Jeg får flere faste ansatte i store stillinger og da blir det mer forutsigbart for alle, og jeg får bedre tid til å følge opp de ansatte	
	Lederkompetanse	Jeg kjenner en trygghet i å ha formell utdanning i ledelse, både fordi det gir meg ei verktøykasse jeg kan bruke og fordi de ansatte vet at jeg ikke finner på disse tingene helt	

		selv da. Men erfaringen du får av å være leder, særlig i endringsprosesser, er også viktig for hvem du er som leder og hvordan du løser oppgavene.	
	Hvordan håndtere motstand?	Jeg har lyttet på de som er motstandere av organisasjonskulturendringen, for å forstå hvorfor de er imot og for at de skal føle seg ivaretatt. I tillegg har jeg visualisert for dem hvor ofte de skal jobbe og hvor mye fri de faktisk har når de jobber 100 %, slik at de lettere kan se en slik arbeidshverdag for seg.	

5.3.1 Støtte

De fleste informantene fortalte at de opplevde å ha god støtte fra sin nærmeste leder i arbeidet for heltidskultur i avdelingen de leder, samtidig opplevde de at det var et krav om at de skulle klare det innenfor den budsjettamma de hadde. De ga uttrykk for at de kjente at det var godt og nødvendig å ha en slik støtte, for de mente at det ville vært veldig krevende å stå i en slik endringsprosess alene:

Ja, det tenker jeg at er veldig mye takket være den støtten jeg har fått i min nærmeste leder og den støtten jeg har fått fra KS-konsulent, noen å drøfte med og frustrere til. For skulle man stått i det helt alene så hadde man ikke orka, tenker jeg.

Alle informantene gir uttrykk for at de opplevde trange budsjettammer og vedvarende krav om innsparinger som hemmende for arbeidet de skal gjøre for å snu deltidskulturen til en heltidskultur. En av informantene sa: «Jeg har støtten, men det er innenfor (budsjett)ramma mi». En annen informant ga uttrykk for at hun kjente at lederjobben i seg selv er en ensom jobb. Flere av de andre informantene fortalte at det var viktig for dem å være en del av et nettverk som arbeidet med heltidskultur. En av dem sa:

Det er vel noe man bare må ta med seg, ikke minst hvor ensom den jobben er å ha en lederstilling [...] Da er det viktig å ha et nettverk å være en del av.

En annen sa:

Jeg hadde slutta hvis jeg visste at det skulle bli slik!

Flere av lederne ønsket seg mer konkret hjelp til å se de gode løsningene og hjelp i selve prosessen med å endre en organisasjonskultur:

Det største måtte jo være å få hjelp til å se på noen gode løsninger som egentlig er litt sånn utprøvd. At man har fått muligheten til å få se om det ville hjulpet med fravær, at man ikke alltid må prøve helt på nytt hvis det er prøvd ut hos noen andre. Det blir litt å ha hjelp i selve prosessen da, for å se.

5.3.2 utfordringer i hverdagen og systemet

Alle informantene fortalte at de opplevde store utfordringer i jobben de har. Det knyttet de blant annet til behovet for kompetanse ute i avdelingene og at de må være like mye fagpersoner som ledere. Enkelte av lederne gir uttrykk for en avmaktfølelse i forhold til dette. En av informantene fortalte:

Man kan ikke være til stede alle steder hele tiden, og når man er i mindretall som høgskoleutdannet i tillegg så er det jo så krevende at man lurer på om man gidder å stå opp noen morgener, det er ærlig sagt.

En annen sa:

Og så er jeg like mye sykepleier og må ut og støtte de ansatte i avdelingen og så skal vi administrere dette også, så vi har travle og litt tunge hverdager til tider, det er helt sikkert.

Alle informantene uttrykte at de opplevde at det forventes at de skal håndtere den daglige driften i avdelingen samtidig som de driver endringsarbeidet som de er pålagt. Det er krevende forteller de. De faglige oppgavene kan de ikke velge bort, og da kan det se ut som at de mer eller mindre bevisst velger bort det «andre» de arbeider med. Noen av informantene i studien fortalte at administrative oppgaver som å følge opp ansatte som ikke fungerer med møter med tillitsvalgte, er så tidkrevende at de ofte ikke blir gjort. Det oppleves også som utfordrende. Selv om de fleste av informantene har flere års erfaring som leder, har alle arbeidet som helsepersonell først. Ansvaret informantene har som helsepersonell ifølge helsepersonelloven, står sterkt og er noe de gir uttrykk for at de kjenner tynger dem.

En av informantene fortalte at de i hennes kommune hadde en sentral protokoll som la føringer for at deltidsansatte skal ha fortrinnsrett til å få vikarvakter. Denne protokollen er inngått mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte for å bidra til å skape heltidskultur i kommunen, ifølge informanten. Hennes oppfatning var at protokollen vil bidra til at flere ansatte med lav kompetanse kan komme til å kreve fast stilling etter den såkalte «ett-årsregelen», jf. arbeidsmiljøloven §14-4 a). Alle informantene i denne studien sa at ett-årsregelen bidrar til at kompetansenivået i avdelingen deres blir lavere enn de ønsker og trenger. Det fører til at de kan oppleve utfordringer med å drifte avdelingen de leder forsvarlig. Samtidig fortalte noen av informantene at de opplever at de må bruke ufaglærte som vikarer for å ikke få merforbruk i regnskapet sitt:

Det er vanskelig for meg å lage turnus, og jeg har lært at jeg ikke kan ha flere i 100 % stilling nå, men det gjenstår jo å se. Det krasjer jo med det vedtaket om at deltidsansatte har førsterett på ekstravakter. Da tjener de opp en høyere stillingsprosent, på en måte, men så må du satse på å leie inn assistenter for å begrense kostnadene.

Noen av informantene fortalte at de kjenner det er godt at heltidskulturarbeidet er et prosjekt som går over på et tidspunkt. En sa at om hun hadde visst at det skulle bli slik hver dag med heltidskulturarbeidet, så ville hun ikke blitt i jobben. En annen mente at det å få gjennomført endringer i en organisasjon, selv om de er små, er så krevende at det vil ta år å få det til, hvis det i det hele tatt går:

Enhver endring, bare en enkel regel eller rutine kan jo ta år å snu. Jeg tuller ikke, det er helt sant!

5.3.3 Muligheter

Til tross for mange utfordringer opplevde de fleste lederne at det finnes muligheter for å dreie organisasjonskulturen i avdelingen de leder i retning av en heltidskultur. Mange av dem fortalte at de opplever at de har fullmakt og myndighet til å prøve å finne løsninger som passer i deres avdelinger. Flere av dem sa at de har sett at de har både variabel lønn og vakante årsverk å rutte med slik at de kan øke opp deltidsstillinger i avdelingen sin. En av informantene ga tydelig uttrykk for at hun *ikke* hadde slike fullmakter i avdelingene hun ledet. Denne ulike opplevelsen av handlingsrom kan henge sammen med at informantene

kommer fra kommuner som har kommet ulikt i arbeidet med heltidskultur. En av de andre informantene forteller at hun kjenner at det er gøy når hun ser gode løsninger:

Det er jo litt moro da, at man klarer å se løsningene, men det innebærer jo at man tør litt. At du tør å feile, at du kanskje gaper litt over, men på den ene siden så øker du fast utgifter og samtidig minsker du jo vikarbudsjettet og så blir det mindre styr med vaktbok og hvem som kommer, så gevinstene er nok der, men på lang sikt.

Alle informantene fortalte at de ønsker at de ansatte skal være oftere på jobb enn de er når de har deltidsstilling. De mente at det ville gi økt effektivitet for alle i avdelingen når de har færre ansatte de skal lede og mindre styr med vaktboka. Det ville blitt mer forutsigbart for alle og arbeidsmiljøet blir bedre. Et interessant funn er at en av informantene sa at hun mener hun kunne klart seg med færre folk på jobb hvis hun visste at de hun hadde der hadde den kompetansen hun trengte.

5.3.4 Lederkompetanse

Alle informantene fortalte at det å ha en form for lederutdanning gir dem en trygghet i arbeidshverdagen deres. Flere av dem kalte lederutdanningen for verktøykassa si. Fra den henter de fram det de trenger for å gjøre jobben sin som leder, alt etter hvilke situasjoner de møter på, sa de. De fortalte at de bruker verktøyene de har bevisst, både for å ligge i forkant av reaksjoner i arbeidsmiljøet og for bedre å forstå de reaksjonene de møter hos de ansatte. En av informantene forteller:

Jeg er veldig glad for at jeg hadde det studiet på NN. For det gikk veldig på endringsledelse. Jeg har vært i mange endringsprosesser fordi jeg har vært så mange steder og det har vært mange runder med endring. Men det å ha vært gjennom studiet og de endringene før, det har styrket meg i det å være i forkant. Og skjønne at hvis jeg gjør det, så kommer det til å skje.

En av informantene fortalte at det gir henne en trygghet å vite at de ansatte vet at hun har en lederutdannelse, for «da vet de at det ikke bare er jeg som finner på det jeg gjør helt selv». Ett interessant funn er at kun en av informantene trakk fram at hun liker å arbeide med turnus. At hun har gjort det i mange år gjør henne trygg i heltidskulturarbeidet. Det er interessant, for selv om arbeid for heltidskultur handler mest om endringsarbeid og verdibasert ledelse, så handler det også om å ha forståelse for turnus og arbeid med å lage gode turnuser for de ansatte. Selv om alle informantene er glade for den formelle

kunnskapen de har, var de enige om at erfaring også er avgjørende for hvordan man er som leder og hvordan man løser de utfordringene de står i. Det gjelder særlig når det handler om endringsprosesser:

Men det å omsette (leder)teori til praksis er to vidt forskjellige ting. Man har jo funnet fram til noen dokumenter og litteratur innimellom, men så får man jo ikke svar på akkurat det man står i.

En annen sa:

Jeg tenker mye at dette her må man gjøre seg noen erfaringer på, det er begrenset hva du klarer å studere deg til av den type kunnskap, om endringsledelse, for du vet aldri hvordan type menneske du møter.

Flere av informantene viste til at teori og praksis oftest er to vidt forskjellige ting, og at man som regel møter noe annet i praksis enn det man har lest om i teorien.

5.3.5 Hvordan håndtere motstand

Alle informantene fortalte at de i større eller mindre grad opplevde motstand mot endring til heltidskultur. De fleste var opptatt av at de ansatte skal oppleve at de blir lyttet til og tatt på alvor når de ga uttrykk for uenighet eller motstand mot denne endringen, selv om noen av informantene hadde lyst til å svare dem tilbake. En av informantene sa at hun er usikker på om det å la de ansatte ta ut all motstanden sin er den beste måten å håndtere motstanden på eller ikke. En av de andre informantene fortalte at de som viser åpen motstand i personalgruppa hennes får beskjed om at det ikke er greit, men at hun samtidig anerkjenner motstanden og uenigheten deres. Ingen av informantene fortalte at de hadde ansatte som hadde sagt opp hos dem som følge av fokuset på heltidskultur og arbeidet med å endre kulturen. En av informantene sa:

Det er kommet litt sånne trusler om at «da finner jeg meg noe annet», men så har det ikke skjedd noe mer, og per nå er det heller ingen som har sagt opp.

En av informantene trakk fram at de i hennes avdeling arbeidet med kontinuerlig forbedring. Det innebærer at de ansatte aktivt må evaluere arbeidshverdagen og hverandre, og det mente informanten er et godt tiltak for å raskt komme i posisjon til å håndtere eventuell motstand mot endringsarbeidet. En av de andre informantene fortalte at hun satte seg ned

med ansatte som mener at en turnus i hel stilling var for slitsom og viste dem hvor mye fri de faktisk har i full stilling, særlig hvis de arbeider lange vakter. Den samme informanten opplevde at det å ha noen ansatte som er ivrige og ønsker endringene på mange måter har «overdøvet» de som er motstandere. Det har bidratt til at de positive kreftene har fått råde i avdelingen og gjort motstanden mindre, ifølge henne. Hun fortalte litt om prosessen de hadde:

Hvis vi går tilbake og tenker på når de fikk ny grunnturnus, en turnus på seks uker, i forrige runde hvor vi bare har flytta på litt på noen vakter, så får man jo en motstand uansett. Den var jo ikke sånn som den pleide. Og det vil du jo alltid møte, så når jeg plukket det fra hverandre og satte ting i perspektiv for dem så ble holdningen en helt annen. Så jeg tror kanskje det er der utfordringa ligger, at du kan få dem til å forstå.

5.4 Ingen ønsker å arbeide mer helg, og alle skjønner jo det!

I dette siste temakapitlet skal jeg presentere funn knyttet til det som kan omtales som motstand mot løsningen for å skape heltidskultur, motstanden mot å arbeide flere helgetimer. Til tross for at både myndigheter, kommuneledere, tillitsvalgte og ansatte er enige om at de ønsker heltidskultur. Noe blant annet Heltidserklæringen (KS, 2018a) partene har signert, første gang i 2013, deretter i 2015 og i 2018, er et synlig bevis på.

Tabell 4

Forskningsspørsmål 4: <i>Hva kan være grunnen til at det er så krevende å etablere heltidskultur som en verdi-i-praksis?</i>			
Kodegruppe	Subgrupper	Gullsitater	Mikrokondensat
Utfordringene	De tillitsvalgte	Det oppleves som at jeg som leder ikke har like mye makt som de tillitsvalgte når vi snakker om løsninger som fører til heltidskultur. I tillegg mener de tillitsvalgte at det skal være frivillig å være med på alternative turnuser, noe som kan sette en stopper for arbeidet som vi trodde	Ingen ønsker å arbeide mer helg, og alle skjønner jo det!

		at vi var enige med de tillitsvalgte om.	
	De ansatte	Generelt sett vil ikke de fleste jobbe mer helg, særlig ikke de med høgskoleutdanning som mener at de er i en særstilling fordi arbeidsgiver trenger kompetansen deres. Folk er blitt litt mer egoistiske og det er veldig vanskelig å endre en organisasjonskultur, særlig hos de som er litt voksne.	
	Førstelinjelederne	Det er en belastning å jobbe i helga når alle andre har fri, motstanden mot å jobbe helg er blitt større med årene og alle skjønner jo det. Samfunnet er ikke lagt opp til det, og slike dårlige turnuser vil føre til økt sykefravær.	

5.4.1 De tillitsvalgte

Alle informantene fortalte at de opplever at de tillitsvalgte har mye makt i arbeidet for heltidskultur. Noen opplever at de blir motarbeidet av de tillitsvalgte. De peker særlig på kravet om at det å arbeide lange vakter skal være frivillig for de ansatte som noe som hemmer arbeidet. Det fører til at informantene mener at myndigheten til arbeidsgiver blir borte og at de ikke kommer noen vei hvis de tillitsvalgte ikke er enig med arbeidsgiver i hvilke tiltak som skal settes i verk. En av informantene sa at det opplevdes fortvilende når de tillitsvalgte langt ut i prosessen de hadde, begynte å gå tilbake på ting hun mente de hadde blitt enige om og som var protokollført. En annen informant sa:

Jeg opplever at de tillitsvalgte har veldig, veldig mye makt. Jeg har vel følt at man som leder egentlig ikke kommer noen vei hvis tillitsvalgte setter seg på bakbeina.

En av dem utdypte:

For i denne prosessen skal det være frivillighet, de tillitsvalgte har satt det som krav. Og det gir jo utfordringer også fordi at det sies at da får vi ikke lov til å gjennomføre hvis ikke alle vil være med. Da kan ikke personalavdelingen hjelpe oss. For vi var tidlig inne på om kommunen kan tvinge dette gjennom, og at du må plasseres et annet sted hvis du ikke vil være med. Og da har vi landet på at vi ikke kan det.

Uenigheten gjelder oftest hvor mange helgetimer de ansatte skal arbeide, hevder informantene. De fleste arbeidstakerorganisasjonene har en sentralt utformet politikk som sier noe om hva de som organisasjon har som verdier. For eksempel mener Norsk Sykepleierforbund at heltidsarbeid skal være en rettighet og må oppnås uten økt helgebelastning (NSF, 2020).

5.4.2 De ansatte

Alle informantene fortalte at de ansatte ikke ønsker å gå mer helg enn det de gjør, selv om det kan gi dem større stillinger. En av dem sa: «de vil jo ikke ha 100 % for enhver pris hvis det betyr at de må jobbe mere helg».

En annen fortalte:

De er vant med den friheten det er å ha en deltidsstilling, si ja og nei til ekstravakter som det passer. Det handler mye om det, og i tillegg la vi også inn et krav om at dersom de fikk økt stilling så måtte de ta en utdanning. Og da var det flere som heller ville ha en liten stilling og slippe å måtte presses til noen utdanning.

En av informantene mente at det var vanskelig å få de eldste ansatte med på en endring fra deltidskultur til heltidskultur, mens de yngre oftere ønsker alternative arbeidstidsordninger med for eksempel lange vakter. Det var noe overraskende at ingen av informantene sa noe om menn og alternative arbeidstidsordninger, eller fulle stillinger generelt. Menn arbeider som regel sjeldnere deltid, både frivillig og ufrivillig (KS, 2018b).

Flere hevdet at de ansatte ønsker å fortsette i en stor deltidsstilling og heller ta noen ekstravakter når det passer dem, enn å arbeide flere helgetimer enn de gjør. Informantene opplevde at de deltidsansatte ønsker å beholde friheten dette gir dem. De fortalte at mange høgskoleutdannede mener at de skal slippe å arbeide mer helg og kvelder. Argumentet de

ofte bruker er at arbeidsgiver har stort behov for kompetansen deres, ifølge informantene. I tillegg opplever informantene at det er vanskelig å gjennomføre endringer i avdelingen fordi folk er mindre selvoppofrende nå enn før, selv om de sier at de er på jobb for brukerne. En av dem sa:

Før i tida, da jeg var ung, da var det en helt annen tankegang, da tenkte folk at «de trenger meg på jobb» liksom. Folk tenker ikke sånn nå, folk er blitt mye mer egoistiske, ikke det at jeg sier det er galt.

En annen fortalte:

Jeg tror det er lett for den enkelte arbeidstaker å si at de er der for brukerne sin skyld, men så er det veldig viktig for dem selv hvordan de har det da.

5.4.3 Førstelinjelederne

Det mest overraskende funnet i denne studien var at nesten alle informantene ga uttrykk for at de hadde stor forståelse for at de ansatte ikke ønsker å arbeide mer helg enn tradisjonell turnus, som er vakter på 7,5 timer hver tredje helg. En av informantene fortalte at det faktisk gjør henne litt provosert at det fokuseres på at veien til en heltidskultur er at de ansatte må arbeide flere helgetimer. Informanten sa:

Vi har fått maks ut av det med lange vakter, men nå må vi ta det et annet sted hvis skal få noe mer ut av det. Vi må tenke økt grunnbemanning. Noen må jobbe i ukedagene også. Vi blir jo flere som skal jobbe og vi kommer ikke i mål med bare øke helg, ikke annenhver helg en gang. Det blir mye ukefri og ukefrien er jo midt i uka. Og det er jo i uka alle andre jobber som vi skal samarbeide med. Vi må jo ha folk på jobb da og.

Turnus med mye helg vil dessuten gi dårlige turnuser, hevdet en av de andre informantene.

Hun fortalte at hun er redd for at slike turnuser vil føre til økt sykefravær blant de ansatte.

En av informantene sa:

Så lenge folk ikke vil jobbe mer helg, så er det ikke mulig i dag å få enda flere inn på heltid, men så får vi dem allikevel, og resultatet blir en kjempedårlig turnus for dem.

En annen fortalte at «Motstanden mot å jobbe flere helger er blitt større med årene, og alle skjønner jo det!».

Noen av informantene hevdet at samfunnet ikke er lagt opp til at de ansatte i helse- og omsorgstjenestene arbeider i helga, og i alle fall ikke at de skal arbeide vakter på 10 til 12 timer. Særlig en av informantene så på lange vakter som spesielt slitsomt, upopulært og vanskelig siden det arbeider mange kvinner i helse- og omsorgstjenestene. En annen av informantene mente at det ikke er så stort behov for vernepleiere og sykepleiere på kveld og helg fordi det meste som de har ansvar for skjer på dagtid på ukedagene. Mye arbeid i helgene vil dessuten føre til at de ansatte får mye fri på ukedagene, og det gir mange vakter som må fylles opp, ifølge en av informantene.

6 Drøfting

I dette kapitlet drøftes funnene som ble presentert i forrige kapitel opp mot relevant teori og forskning. Problemstillingen for studien er:

Førstelinjelederes erfaringer med å etablere heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester.

Problemstillingen har fire tilhørende forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever førstelinjelederne at det legges til rette for at heltidskultur skal bli en verdi-i-praksis i kommunale helse- og omsorgstjenester?*
- *Hvordan opplever førstelinjeledere sin rolle som endringsagent i arbeidet for å etablere heltidskultur?*
- *Hvordan håndterer førstelinjeledere å stå i motstand mot endring av organisasjonskultur over tid?*
- *Hva kan være grunnen til at det er så vanskelig å etablere heltidskultur som en verdi-i-praksis?*

Analyseprosessen førte til at formuleringen av forskningsspørsmålene ble endret. Dette er i tråd med den hermeneutiske sirkel.

Drøftingen i dette kapitlet er strukturert i fire deler med forskningsspørsmålene som overskrift.

6.1 Hvordan opplever førstelinjelederne at det legges til rette for at heltidskultur skal bli en verdi-i-praksis i kommunale helse- og omsorgstjenester?

Gjennom reformen Leve hele livet (Meld. St.15, 2017–2018) har Stortinget vedtatt at det skal arbeides for å gjøre tjenestene til eldre, og andre som trenger kommunale helse- og omsorgstjenester fra det offentlige, mer sammenhengende og forutsigbare. Det anses som viktig både for de som trenger tjenestene, og for deres pårørende. Stortingsmeldingen foreslår, helt konkret, økt kontinuitet for de som får helse- og omsorgstjenester gjennom færre ansatte å forholde seg. Ut fra dette burde vi kunne anta at arbeid for heltidskultur er

forankret på øverste politiske nivå og at heltidskultur er en kjerneverdi knyttet til kvalitet og kontinuitet i helse- og omsorgstjenestene, og en verdi-for-praksis. Verdier-for-praksis i en organisasjon sier noe om hvilke mål og idealer organisasjonen har for arbeidet sitt på ulike områder.

Funnene i denne studien tyder på at det å arbeide for en heltidskultur i kommunene er en verdi-for-praksis. Det er politisk vedtatt og forankret hos rådmannen i kommunene. Samtidig er det overraskende at bare en av informantene med sikkerhet kunne si at det fantes et sentralt dokument i kommunen som ga retningslinjer for heltidskulturarbeid. Det kan tolkes som at de ulike ledernivåene i kommunene ikke er tett på driften, men også at avstanden mellom en førstelinjeleder og toppledernivået oppleves som stor. Dermed kan det være krevende å nå ut til alle deler av organisasjonen med vedtatt verdi-for-praksis, noe som er en forutsetning for at heltidskultur skal bli en verdi-i-praksis.

Informantene opplever at de er lite påkoblet det overordnede arbeidet med heltidskultur i kommunen. Det forsterker bildet av at det er lang avstand mellom de som vedtar noe og de som forventes å utføre endringsarbeidet i praksis. Funnene i denne studien stemmer med Gjøsæter og Kyvik (2018) sine funn om at førstelinjeledere opplever at det er liten eller dårlig dialog mellom ledere på høyere nivå i organisasjonen i forbindelse med endringsprosesser. Det gjør det vanskeligere for førstelinjelederen å ta rollen som endringsagent, hevder de (ibid). Det virker som at det i kommunene som informantene i studien arbeider i, har vært manglende demokratiske prosesser tidlig i arbeidet med å forankre arbeidet for heltidskultur. Manglende involvering kan gjøre det vanskelig å skape forståelse for nødvendigheten av endringen, noe jeg kommer tilbake til i neste kapittel.

De mest vellykkede endringene springer ut av at det er en krise som utløser behovet for endring, ifølge Kotter (1995). Arbeid for heltidskultur er forankret i den virkeligheten som vi opplever at vi er en del av i dag. De færreste opplever at det er en eksplisitt krise som følge av deltidskulturen her og nå, selv om mange har hørt at vi står overfor en bemanningskrise i helse- og omsorgstjenestene (Holmøy, Haugstveit & Otnes, 2016). Derfor har de heller ikke

forankret endringen bredt og grundig nok til at verdiene våre som indirekte hegner om deltidskulturen slik den er i dag, lar seg endre uten motstand.

Visjonen og strategien for endringen må kommuniseres til de ansatte og de ansatte må settes i stand til å ta denne visjonen for endring videre, ifølge Kotter (1995). Aadland hevder tilsvarende at hvis man skal kunne fremme realisering av ønskede verdier i en organisasjon, her verdien heltidskultur, så må det utvikles en gjennomgripende verdibevissthet (2004, s. 157). Funnene i denne studien tyder på at det ikke er gjort i særlig grad i kommunene hvor informantene arbeider. De viser at førstelinjelederne i liten grad har fått delta i planleggingen av det vi kan kalle for heltidskulturprosjektet. De ansatte som må få en annen arbeidstidsordning enn den de har i dag, har enda sjeldnere fått være med. Samtidig er det varierende hvor innforstått det ser ut til at topplederne og politikerne i kommunene er om at et slikt endringsprosjekt innebærer arbeid med verdier og holdninger, og at slikt arbeid tar tid. Det er dessverre ikke overraskende funn, men veldig viktige funn slik jeg forstår forankring av endring av verdier som skal gjennomføres i en organisasjon.

Arbeid for heltidskultur er en vedtatt verdi-for-praksis i kommunene som informantene i denne studien arbeider i, men forankringen av hva det kreves av arbeid for å institusjonalisere heltidskultur som verdi-i-praksis ser ut til å være svak.

6.2 Hvordan opplever førstelinjeledere sin rolle som endringsagent i arbeidet for å etablere heltidskultur?

Førstelinjelederne i studien har lederansvar i avdelinger med døgndrift. De har personal-, økonomi- og fagansvar for over 40 ansatte, i tillegg til vikarer. Innføring av heltidskultur er dermed noe de skal gjøre i tillegg til arbeidsoppgaver som er knyttet til den daglige driften av komplekse tjenester. Når de skal arbeide for å endre en deltidskultur til heltidskultur, må verdiene i organisasjonen og hos medlemmene i organisasjonen endres.

Endringsledelse er planlagt og styrt endring, ifølge Hennestad og Revang (2017). Det krever at det er strategi og planer for hvordan endringen skal skje. De mest vellykkede endringene har også en styringsdyktig gruppe som leder endringen og de har en klar visjon om hvor de vil, og en fleksibel strategi for å nå den. Både visjonen og strategien må kommuniseres til de

ansatte i organisasjonen. Gjennom opplæring og trening må de ansatte settes i stand til å ta visjonen for endringen videre. Samtidig må endringer som er oppnådd styrkes og tilpasses for å bringe endringen videre, før en til slutt kan institusjonalisere de nye holdningene og den nye atferden (Jacobsen, 2018; Kotter, 1995). Som jeg viste i forrige kapittel er det tilsynelatende ikke en styringsdyktig gruppe som leder endringen, en klar visjon om hvor de vil eller en fleksibel strategi for å nå den i kommunene som er representert i studien. Førstelinjelederne har dermed et krevende utgangspunkt for endringsarbeidet som de er satt til å lede.

På bakgrunn av at kommunene informantene arbeider i har vedtak om å arbeide for heltidskultur, hadde jeg forventet å finne at endringsarbeidet i større grad hadde vært planlagt og styrt i denne studien. Selv om halvparten av informantene hadde lokale arbeidsgrupper eller arbeidet direkte i personalgruppen, var det i liten grad obligatoriske informasjonsmøter eller arbeidsmøter hvor hele personalgruppen deltok. Førstelinjelederne har ikke et tydelig mandat eller oppskrift på hvordan endringen skal gjennomføres. Hvis førstelinjelederne er uvant med å lede endringsprosesser vil det kunne føre til at de heller ikke tar rollen som endringsagent.

Hvis førstelinjeledere skal kunne ta rollen som endringsagent trenger de å ha kunnskap om det som skal endres. Både Gjørø og Kyvik (2018), Balogun (2003) og Huy (2001) hevder at førstelinjeledere kan være viktige endringsagenter fordi de sitter på en innsikt som kan bygge bro mellom de overordnede føringene for endringsprosessen, og de prosessene som skal gjennomføres. Det gjør de først og fremst fordi de «kan» organisasjonskonteksten de og medarbeiderne deres arbeider i. For mange ansatte oppleves det mer virkningsfullt hvis en nærmere deres eget nivå forteller hvilke erfaringer de har med alternative arbeidstidsordninger og heltidskultur, enn hvis noen uten samme nærhet til konteksten de står i gjør det. Mange ansatte kan også være skeptiske til at en som ikke arbeider turnus selv forteller om å arbeide i en turnus som oppleves som mindre attraktiv enn den de har i dag. Dette stemmer med funnene i denne studien. Gjennom informasjonsmøter og eksempler på turnuser med stor grad av heltid, kan de ansatte bli trukket inn i en prosess hvor de får kunnskap om hvorfor heltidskultur er viktig. Det er nødvendig for de ansatte å vite om

fordelene ved heltidskultur for ansatte og for brukerne av tjenestene deres (Busch, 2014) for å kunne være villige til å være med på den nødvendige endringen som må til for å etablere heltidskultur. Implementering av ny kunnskap er sentralt i endringsledelse.

Det ser ut til at informantene i denne studien opplever at de mangler tilgang på administrative ressurser, særlig i perioder med endringsarbeid. Endringsarbeidet kommer på toppen av det de allerede har å gjøre som førstelinjeledere. Det vanskeliggjør muligheten deres til å ta rollen som endringsaktør. Samtidig gir informantene uttrykk for at de ofte må lete etter hva som er de gode og smarte løsningene som «virker» i arbeidet med heltidskultur. Det kan forstås som at de ønsker seg oppskrifter på hva de skal gjøre og hva de ikke skal gjøre i endringsprosessen. Samtidig kan det tolkes som at de har så mye annet de må gjøre at de ønsker å slippe å bruke tid på det som ikke virker. Gjøsæter og Kyvik (2018) fant at førstelinjelederne sjelden er frikjøpt fra den daglige driften av avdelingen sin mens de arbeidet med endringsprosessen. Det stemmer med funnene i denne studien. Informantene har mange ansatte, til og med fordelt på flere avdelinger, som går i døgkontinuerlig turnus. Funnene støtter også opp om det blant andre Moland og Bråthen (2012) beskriver som noen av utfordringene med deltidskultur, nemlig manglende tid til ledelse og mindre fagmiljø enn de har behov for. I en slik situasjon kan ikke førstelinjelederne velge bort de faglige oppgavene hvis de ikke har nok ansatte med riktig kompetanse på vakt, noe flere av informantene fortalte ofte skjedde i avdelingen deres.

Førstelinjelederne har ansvar for at tjenestene som ytes i deres avdeling er forsvarlige og i tråd med gjeldende lov og forskrift. Lederne i denne studien er utdannet sykepleiere eller vernepleiere. Som ledere på pasientnært nivå, som samtidig er helsepersonell, omfattes de av begge bestemmelsene i helsepersonelloven når det gjelder forsvarlig yrkesutøvelse (§4) og forsvarlig tjenestetilbud (§16). De kan ikke velge bort oppgaver relatert til dette. Førstelinjelederne står dermed i en verdikonflikt mellom å innfri forventninger fra toppledelse, politikere og de tillitsvalgte om å innføre heltidskultur raskt og greit, yte faglig forsvarlige tjenester til brukerne og ivareta de ansatte, samtidig som de holder budsjettet.

Informantene opplevde at trange budsjetttrammer og vedvarende krav om innsparing hemmet mulighetene de har som endringsagenter. Dette støttes av Ingstad (2016) som

hevder at det ofte er mer fokus på å holde budsjettet enn på å sikre og bedre kvaliteten på helse- og omsorgstjenestene (s. 210). Det får meg til å stille spørsmål om kommunene, av økonomiske årsaker, egentlig er motivert for å endre deltidskulturen til en heltidskultur. Denne forsiktigheten, eller manglende motivasjonen (ibid), i kommunale helse- og omsorgstjenester, kan forstås som en usikkerhet om hva heltidskultur egentlig betyr for økonomien, både for kommunene og for informantene. Kommuneøkonomien skal forvaltes til det beste for samfunnet. Det er vanskelig å skape forståelse for at økte utgifter til heltidsstillinger i det lange løp vil føre til mer kontinuitet og kvalitet i tjenestene, bedre arbeidsmiljø for de ansatte og redusert bemanningsbehov når dagens deltidskultur fungerer så greit som den gjør. Heltidskultur fører faktisk til lavere utgifter, ifølge Pukstad og Tangstrøm (2014), fordi det er knyttet kostnader til hver enkelt ansatt i form av for eksempel IKT-lisenser, opplæring og oppfølging. Alle involverte parter i et endringsprosjekt ønsker raske resultater, hvis ikke møter vi ofte utålmodighet og manglende evne, eller vilje, til å vente på de ønskede resultatene. Dette samsvarer med funn i denne studien.

Ifølge Gjøsæter og Kyvik (2018) er det den nærmeste lederen til førstelinjelederen som oftest gir støtte og tyngde til førstelinjelederen som endringsaktør, samtidig oppleves det som at det er lang avstand til toppledelsen. Dette oppleves særlig som viktig hvis førstelinjelederen ikke er involvert på de mer sentrale ledernivåene i organisasjonen. Informantene i denne studien fortalte om det samme. Dette kan vi se opp mot de funnene jeg presenterte i det første kapitlet i drøftingen, om at toppledelse og politisk nivå kan oppleves som lite påkoblet endringsarbeidet. Til tross for at endringen er initiert fra dem. Det kan virke som at toppledelsen ikke helt vet hvordan de skal gi førstelinjelederne støtte i det operative arbeidet. Noe som kan skyldes at ledere på topplernivå ofte kan være mer oppgave- og resultatorienterte i arbeidet sitt enn relasjonsorienterte på grunn av rollen de har, mens mange førstelinjeledere er mer relasjonsorienterte i sitt arbeid og tett på driften (ibid).

Et interessant funn i denne studien er at alle informantene har en eller annen form for lederutdanning. Flere av informantene omtaler lederutdanningen som en verktøykasse som de kan hente verktøy til å håndtere oppgaver de møter i arbeidet sitt. En kunne forventet at formell lederkompetanse hadde ført til større grad av systematisk og planmessig endring av

organisasjonskulturen enn denne studien viser. Informantene fortalte at lederutdanningen ga dem en støtte og styrke til å håndtere motstanden mot endring som de møtte. Det var veldig overraskende at bare én av informantene trakk fram at hun har god turnuskompetanse. Hun har skrevet turnuser i mange år, derfor gjør det henne trygg i arbeidet for heltidskultur. Det er interessant, for selv om arbeid for heltidskultur handler mest om endring av verdier og holdninger, så handler det også om å ha forståelse for turnus. Det er også viktig å ha kjennskap til den avdelingen som turnusen skal være til. Gode turnuser er viktig for at de ansatte skal oppleve at det å arbeide i 100 % stilling fungerer bra. Ingstad (2016) hevder at endringskompetanse som er internalisert hos ledere bidrar til forankring og involvering av arbeidet for heltidskultur. Samtidig hevder hun at det er viktig å ha turnuskompetanse fordi det bidrar til at arbeidsgiver lager turnuser som ivaretar de ansattes rettigheter (ibid).

Veldig mange deltidsansatte arbeider mer enn den stillingen de er ansatt i. Noen gjør det fordi de kan *velge* å gjøre det, andre fordi de *må* ha nok arbeid til å få ei lønn de kan leve av (Vabø et al., 2019). En av informantene fortalte at hun gikk gjennom endringsprosessen sammen med de ansatte i avdelingen i form av at hun hadde bred involvering av de ansatte. Hun viste dem turnuser med fulltidsstillinger, slik at de kunne se hvordan de så ut i forhold til deltidsstillingen de hadde. Hun viste de ansatte hvor mye de faktisk allerede arbeider, til tross for at de er ansatt i en deltidsstilling. Jeg tolker det som at denne førstelinjelederen har tatt rollen som endringsagent ved å skape forståelse og bevissthet om hvordan heltidskultur kan se ut. En av de andre informantene startet arbeidet med innføring av heltidskultur i arbeidet med å etablere en ny avdeling. Jeg tolker det som at etableringen av den nye avdelingen var et mulighetsrom for å gjøre ting annerledes, og at denne informanten benyttet seg av det. Slik tok også hun rollen som endringsagent. Gjennom informasjon til de ansatte som skulle arbeide i den nye avdelingen bidro hun til at de fikk kompetanse om hva heltidskultur vil innebære der.

I begge historiene ovenfor har førstelinjelederne hatt en form for «opptining» av deltidskulturen. På ulike måter har de forsøkt å bidra til at de ansatte har gått fra en ubevisst inkompetanse via en bevisst inkompetanse til å nærme seg bevisst kompetanse om

heltidskultur. Gjennom denne «forandringen» har de blitt enige om, og fått godkjent av de tillitsvalgte, arbeidstidsordninger med heltidskultur. Det utfordrende for begge disse førstelinjelederne vil være å få «konsolidert» endringene, slik at heltidskultur blir en verdi-i-praksis (Bang, 2011; Lewin, 1951). Så lenge arbeidsgiver er avhengig av at de ansatte *ønsker* å arbeide i alternative arbeidstidsordninger (Ot. prp. nr 91, 2005-2006), er det vanskelig å få konsolidert endringen. Det vil alltid være en mulighet for at noen vil tilbake til ordinære turnusordninger.

6.3 Hvordan håndterer førstelinjeledere å stå i motstand mot endring av organisasjonskultur over tid?

I de fleste endringsprosesser er det mer eller mindre motstand mot endringen. De færreste av oss vil endres. Endring fører ofte til usikkerhet og frykt, noe som gjerne er knyttet til frykt for det vi ikke kjenner (Jacobsen, 2018; Kirkhaug, 2017). Busch (2014) hevder at man vanligvis må akseptere at det finnes verdikonflikter i organisasjoner. Motstand i en organisasjon er en utfordring for den som er leder, særlig hvis det er verdiene som skal justeres eller endres. Det sammenfaller med funn i denne studien. I en organisasjon hvor det er flere profesjoner, som i helse- og omsorgstjenester, danner det seg ofte egne subkulturer med tydelige verdier. På bakgrunn av det kan det oppstå verdikonflikter. De konfliktene og motstanden må håndteres (Busch, 2014). Slik motstand finner jeg i denne studien også.

Endring av organisasjonskultur tar tid. Institusjonalisering av verdier-for-praksis tar enda lengre tid når løsningen ligger utenfor det de fleste ønsker. Det er ikke så uventet at informantene i denne studien opplever at tillitsvalgte og ansatte ikke ønsker å arbeide flere helgetimer enn de gjør i dag. Andre studier har gjort de samme funnene, blant annet Haugland og Reime (2019). Balansen mellom arbeidstid og fritid er viktig for de fleste av oss. Når informantene forteller at så få ønsker å arbeide mer ubekvem arbeidstid, forstår jeg det som både et uttrykk for at de ønsker å verne om fritiden sin og familielivet sitt, og om autonomien sin. De ansatte i helse- og omsorgstjenester inngår i andre miljøer enn arbeidsplassen, som familie, og det påvirker verdivalgene deres (Kirkhaug, 2017). Når de samtidig ikke erfarer at de står i en akutt krise, fører verdikonfliktene mellom arbeidsliv og

privatliv til at de ansatte ikke lar seg presse inn i noe de ikke ønsker. Mange har mulighet til å velge å ikke bli med på endringen. Særlig en av informantene fortalte at de ansatte hadde truet med å si opp hvis turnusen deres fikk lange vakter på 12,5 timer hver tredje helg. Så langt går de fremdeles i turnusen.

Funn i denne studien tyder på at det er stor forskjell på hvilken kontekst de ansatte opplevde å være i, og at det spiller inn på hvordan de forholder seg til situasjonen. De som søkte seg til en arbeidstidsordning med lange vakter hadde tatt et bevisst valg om at de ønsket å arbeide slik. Ansatte som var i avdelingen fra før, opplevde at de ble påtvunget en ny organisering av arbeidshverdagen sin. Flere av førstelinjelederne var villige til å gi sykepleiere «bedre» turnuser enn helsefagarbeidere fordi de har en kompetanse det er mindre tilgang på. Jeg tolker det som at førstelinjelederne ikke har kommet så langt i sin forståelse av at heltidskultur kan være et virkemiddel til å tiltrekke seg ønsket kompetanse. De framstår heller ikke som bevisste på sin egen rolle som verdibærer når de vil gjøre unntak for noen grupper ansatte. Det ser ut som de mener at de rekrutterer kompetanse ved å gi sykepleierne og vernepleierne «det de vil ha», og dermed lar være å håndtere den motstanden de møter. Når vi vet at sykepleiere også er opptatt av hvilke oppgaver de får i jobben sin (Haugland & Reime, 2019), får det meg til å spørre meg om førstelinjeledere har god nok kompetanse om både heltidskultur og om endringsledelse? Eller om de har så kort horisont for endringsarbeidet sitt at de ikke ser seg i stand til å håndtere slik motstand? Kanskje ønsker de ikke å ta den kampen heller?

I en deltidskultur, som den vi har i kommunale helse- og omsorgstjenester i dag, er det mulig for de ansatte å *velge* å være deltidsansatte. De vet at arbeidsgiver som regel har behov for at de arbeider som vikar i tjenestene, derfor oppleves det ikke som risikabelt å ha en løst tilknytning til arbeidslivet. Samtidig opplever de som utdanner seg som helsefagarbeidere svært ofte å bli avspist med små deltidsstillinger (Vabø et al., 2019). Sykepleiere og vernepleiere opplever å være i en «forhandlingsposisjon» i forhold til ubekvemme vakter fordi de er en ressurs som arbeidsgiver trenger. Mange helsefagarbeidere opplever å måtte arbeide mange ubekvemme vakter, gjerne på kort varsel, fordi de ikke har store nok stillinger til at de kan leve av lønna si. Hvis de ufrivillig deltidsansatte skal få større stillinger,

må de som i dag har hele stillinger med lite helgetimer bidra til at det blir en jevnere fordeling av de ubekvemme vaktene. Det vil bety at noen mister privilegier de i dag har, og det er sjelden populært (Ingstad, 2016). Både enkeltpersoner og grupper av personer vil oppleve tap av makt eller status ved en slik endring, og det fører til motstand mot endringen, ifølge Yukl (2015). Motstand som er knyttet til følelser, særlig ubehagelige følelser, er ekstra krevende å håndtere. De fleste mennesker ønsker ikke å forholde seg til ubehagelige følelser, verken på jobb eller privat. Derfor oppleves det som veldig vanskelig å gjøre det som må til for å skape en heltidskultur, nemlig at alle må arbeide flere helgetimer. Jeg forstår det som årsaken til at flere av informantene heller går inn i «forhandlinger» om arbeidsbelastning med sykepleierne og vernepleierne enn å håndtere den motstanden de møter i endringsprosessen.

Hvis ledere blir for defensive i håndteringen av motstanden kan de risikere at de lar motstanden ta overhånd. Det kan føre til at de ikke kommer videre i endringsarbeidet. Derfor er det nødvendig med aktiv deltakelse og involvering fra både ansatte og tillitsvalgte er viktig for at ikke arbeidet skal stoppe opp. Å utvikle en felles forståelse for hvorfor det er viktig å ha heltidskultur og hvilke goder det fører med seg, kan være en måte å håndtere motstanden på (Ingstad, 2016). Det har stor betydning for førstelinjelederen, de tillitsvalgte og de ansatte som skal være med på å endre fra organisasjonskulturen deltidskultur til heltidskultur, at de får være involvert i endringsarbeidet «hele veien». Slik kan det skapes forståelse for *hvorfor* endringen må skje og de kan gå fra bevisst inkompetanse til bevisst kompetanse om hva heltidskultur kan innebære (Busch, 2014).

Jeg fant at en av informantene hadde så mange ansatte som var positive til endringen at de «overdøvet» de som var negative. Informanten ga uttrykk for at hun bevisst *brakte* det, i tillegg til at hun aktivt viste hvordan turnuser med 100 % stilling kunne se ut. De ansatte ble møtt og forstått i sine motforestillinger til endringene, slik jeg tolker det. Gjennom bred involvering fikk de innsikt og forståelse for hva heltidskultur kan innebære. Derfor turte de å være med på å prøve ut de endringene som de fikk presentert. Dette tolker jeg som hennes måte å møte motstanden på. Jeg mener at hun på denne måten var bevisst på rollen sin som endringsagent, og brukte den (Balogun, 2003; Gjørseter & Kyvik, 2018; Huy, 2001).

Det ser ut som at informantene har som strategi å møte sine ansatte der den enkelte ansatte er, gjennom å anerkjenne motstanden deres og lytte til det de har å si. En av informantene stiller spørsmål om det egentlig er det riktige å gjøre. Jeg forstår det som at hun ikke opplevde at det ble mindre motstand av det, og derfor lurte på om det var verdt å bruke tiden på den måten.

Alle informantene ga uttrykk for at de opplevde at de tillitsvalgte har mye makt når det kommer til arbeidstidsordninger. I arbeidsmiljøloven er det lagt vekt på at det skal være partssamarbeid når arbeidstidsordninger lages. Ifølge §10-3 er det et krav om at turnusen skal utarbeides i samarbeid med arbeidstakernes tillitsvalgte. Hvis turnusordningen krever unntak fra arbeidsmiljølovens regler, må de tillitsvalgte godkjenne turnusplanen før arbeidsgiver kan iverksette den. Det kan for eksempel være unntak fra hviletiden som etter arbeidsmiljøloven skal være på minimum 11 timer (jf. Arbeidsmiljøloven, §10-8 (1)). Dermed har informantene rett i at de tillitsvalgte på mange måter har myndighet til å si nei til en turnusordning som krever unntak fra arbeidsmiljøloven. Det kan oppleves krevende for arbeidsgiver, og til tider også for ansatte, når de ønsker en type arbeidstidsordninger som går på tvers av standpunktene til tillitsvalgsapparatet.

Informantene uttrykker at både tillitsvalgte og ansatte mener det kan være for krevende å arbeide full stilling i helse- og omsorgstjenestene. Særlig hevder mange at lange vakter er for krevende, noe Ingstad og Amble (2015) viser at det ikke trenger å være. Ofte handler det om å lage turnuser som har god balanse mellom arbeid og fritid, og hvilke type vakter som blir satt etter hverandre. Dette kan på den ene siden bety at informantene ikke har hatt fokus på at kompetanse om turnus er viktig for endring av organisasjonskulturen. På den andre siden kan det bety at de ikke liker eller er trygge på å lage turnus. Endring av turnus er ofte kilde til uro og konflikt på arbeidsplasser. Det skyldes sannsynligvis at arbeidsplanen påvirker fritida til den enkelte arbeidstaker i stor grad. At det fokuseres så mye på fritida kan hevdes å være spesielt for det norske arbeidslivet. Samarbeid mellom partene i arbeidslivet står sterkt og vi har et lov- og avtaleverk som ivaretar både arbeidstaker og arbeidsgiver. I Finland, hvor det er mye større andel heltid enn i Norge, er det andre normer som er styrende. Der arbeider de fleste blant annet hver andre helg (Vabø et al., 2019).

Organisasjonskultur får vi når en gruppe, for eksempel en avdeling på en arbeidsplass, får en historie sammen (Schein et al., 1987). Den ene informanten opplevde at hun hadde suksess da hun og personalgruppen arbeidet sammen for å forstå hva heltidskultur innebar for dem. Jeg forstår det som at de gjennom alle møtene og arbeidet skapte sin felles historie. Det ble et prosjekt hvor de utviklet kunnskap sammen og som de eide sammen. I endringsprosessen er det viktig for resultatet. Her kan det se ut som at denne førstelinjelederen tok i bruk ett av verktøyene sine fra verktøykassa med kompetanse om ledelse og endringsledelse. Ifølge Gjøsæter og Kyvik (2018) er denne type relasjonsorientert ledelse i endringsprosesser svært krevende. I en presset arbeidssituasjon opplever førstelinjelederne ofte å ikke ha tid til det. Tillit mellom medarbeider og ledere er også en viktig faktor for at en endringsprosess blir en suksess (ibid). Det kan se ut som at førstelinjelederne har tillit hos sine medarbeidere og at det utøves stor grad av relasjonsorientert ledelse. Derfor kan det bety at de som tar seg tid til å arbeide på den måten, opplever større grad av suksess og forståelse blant sine medarbeidere i endringsprosesser.

6.4 Hva kan være grunnen til at det er så vanskelig å etablere heltidskultur som en verdi-i-praksis?

I den foregående drøftingen har jeg vist at det har stor betydning for alle som blir berørt av endringene, at de får være involvert i endringsarbeidet «hele veien». Det må skapes forståelse for *hvorfor* endringen må gjøres for at verdiene til de berørte skal kunne endres. En organisasjonskultur preges av verdiene og normene som gruppens medlemmer har. I kommunale helse- og omsorgstjenester kan det se ut som at det å arbeide så lite ubekvemme vakter som mulig, særlig få helgetimer, er institusjonalisert i organisasjonen. Selv om alle kan være enige i at heltid er en verdi-for-praksis i kommunale helse- og omsorgstjenester, så er det tydelig at det er en lang vei til at heltidskultur er en verdi-i-praksis.

Veien fra erkjennelsen om at det er behov for å endre verdier til at verdiene er forandret kan være humpete, ifølge Busch. Det er lettere å få de ansatte til å endre atferden sin, enn verdiene, selv om de vet hvorfor det er nødvendig med endring. Noe av årsaken til det henger, ifølge Busch, sammen med at verdiene ikke er synlige mens atferden er det (Busch,

2014, s. 138). For å komme videre i endringsarbeidet må ledere erkjenne at det er ulike verdier blant de ansatte, eller mellom ledelse og de ansatte. Det er en utfordring som de må forholde seg til og håndtere. Jeg har tidligere i drøftingen vist hvor utfordrende det er for førstelinjelederne å ta rollen som endringsagent og å stå i motstanden mot endring. Det får meg til å lure på om det skyldes at de opplever å ha lite tid til å drive endringsarbeid, eller at de har lite erfaring med å gjøre det.

Det mest overraskende funnet i denne studien var at *informantene* i så stor grad uttrykte at de hadde forståelse for at de ansatte ikke ønsker å arbeide flere helgetimer for å få større stillinger. Noen uttrykte til og med frustrasjon over at det er helgetimene som får «skylden» for deltidsproblematikken. Ser vi disse funnene i sammenheng med det vi vet om informantenes faglige bakgrunn som vernepleier og sykepleier og at de har arbeidet i turnus selv, kan det tolkes som et uttrykk for at de ikke kunne tenke seg å arbeide så mange helgetimer selv. Det kan være en forklaring på hvorfor de uttrykker så stor forståelse for de ansattes holdninger og verdier i forhold til når de ønsker å ha fri, og når de synes det er greit å arbeide. Samtidig vet vi at arbeidshelgene i dagens deltidskultur ofte er preget av mangel på kompetanse og ulike former for fravær. Verken ansatte eller ledere ønsker mer av det. Jeg forstår dette som et uttrykk for at mangel på fagkompetanse oppleves som en *større krise* enn den manglende heltidskulturen. Om førstelinjelederne er klar over at deres sympati med sine ansatte er med å styrke verdiene og normene deltidskulturen preges av, er uvisst. Jeg tolker det som en ubevisst og ikke ønsket form for «institusjonell ledelse» eller «verdibasert ledelse» (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Førstelinjeledernes *personlige* verdier-i-praksis kan altså se ut til å komme til syne i organisasjonen de leder. Dette stemmer med funn hos Dixon (2003) som fant at ledernes bevissthet om egen rolle som verdibærer i endring av organisasjonskultur er avgjørende for om den blir vellykket.

Helse- og omsorgstjenestelovens kapittel 4.1 sier blant annet at den enkelte pasient eller bruker skal gis et helhetlig og koordinert helse- og omsorgstjenestetilbud, av personell som har tilstrekkelig fagkompetanse. Loven sier ikke at sykepleiere og vernepleiere bare trengs mandag til fredag på dagtid. Behov for høgskoleutdannet helsepersonell kan opptre når som helst på døgnet og når som helst i uka. Med bakgrunn i lovverket er det lite som taler for at høgskoleutdannet helsepersonell kan undra seg å arbeide turnus, slik jeg forstår det.

Samtidig vet vi at det er mangel på sykepleiere og vernepleiere i helse- og omsorgstjenestene. Derfor er det behov for at de som arbeider deltid i dag arbeider heltid i framtida. Kvaliteten på tjenestene hevdes å være bedre i en heltidskultur (Moland, 2015; Moland, 2013). Samtidig viser studier at kvinnelige sykepleierstudenter i større grad enn kvinnelige politistudenter har ønske om å arbeide deltid etter endt utdanning (Abrahamsen & Fekjær, 2017). Det kan til og med se ut som de søker seg til sykepleierutdanningen fordi de ønsker å arbeide deltid (ibid).

Førstelinjeledere i helse- og omsorgstjenester står ofte så nær sine medarbeidere, at det kan oppleves som uklart når de utøver relasjonell ledelse i form av støtte til sine medarbeidere og når de er kolleger. Dermed kan det være vanskelig å ha den nødvendige distansen som en slik endringsprosess krever, særlig når de møter motstand fra flere ulike subgrupper. Istedenfor å håndtere verdikonfliktene i praksis (Busch, 2014), kan det se ut som flere av førstelinjelederne i denne studien emosjonelt har blitt en del av motstanden mot endring. Uten at de er klar over det. Dermed vedlikeholdes dagens deltidskultur fordi verken førstelinjeledere eller tillitsvalgte ser seg nødt til, eller villig til, å utfordre en godt etablert kultur. Omkostningene ved å gjøre det blir for store i en travel hverdag for førstelinjeledere. Jeg forstår det som et tydelig uttrykk for hvorfor det er så vanskelig å etablere heltidskultur som en verdi-i-praksis hos partene i denne studien.

7 Konklusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke førstelinjeledernes erfaringer med å arbeide for å endre kultur, fra deltidskultur til heltidskultur, i kommunale helse- og omsorgstjenester. Ved hjelp av teori, tidligere forskning og semistrukturerte intervju av seks førstelinjeledere er det forsøkt å finne svar på problemstillingen og de fire tilhørende forskningsspørsmålene:

- *Hvordan opplever førstelinjelederne at det legges til rette for at heltidskultur skal bli en verdi-i-praksis i kommunale helse- og omsorgstjenester?*
- *Hvordan opplever førstelinjeledere sin rolle som endringsagent i arbeidet for å etablere heltidskultur?*
- *Hvordan håndterer førstelinjeledere å stå i motstand mot endring av organisasjonskultur over tid?*
- *Hva kan være grunnen til at det er så vanskelig å etablere heltidskultur som en verdi-i-praksis?*

7.1 Oppsummering og hovedfunn

Teori og forskning som er benyttet i forbindelse med studien understreker hvor krevende det er å arbeide med endring av verdier og organisasjonskultur, noe denne studien også bekrefter. Siden jeg ikke har funnet tidligere forskning på det samme temaet, kan en anta at jeg har funnet noe som kan oppleves som relevant for de som arbeider med å etablere heltidskultur. Studien kan dermed bidra til å gi ny innsikt og føre til refleksjon over eget arbeid.

Hovedfunnene i studien er at til tross for at det er enighet blant politikere, toppledelse og de hovedtillitsvalgte i kommunale helse- og omsorgstjenester om at det skal arbeides for å etablere heltidskultur, ser det ikke ut til at de har forstått hva det faktisk krever å innføre heltidskultur. Førstelinjelederne opplever veien til heltidskultur som lang og krevende, og de arbeider i for liten grad planmessig med endringsarbeidet. De er i liten grad påkoblet det overordnede arbeidet i kommunen og opplever å ha få retningslinjer for endringsarbeidet,

lite tid til å drive med endringsarbeidet og lite økonomisk handlingsrom. Manglende sykepleie- og vernepleiekompetanse i avdelingene ser ut til å være en viktig årsak til at førstelinjelederne opplever å ha lite tid til å drive endringsarbeid. Førstelinjelederne må ofte utføre sykepleie- og vernepleieoppgaver i avdelingen sin selv, i tillegg til lederoppgavene sine. Det fører til at de opplever lederrollen på veien til en heltidskultur som ensom, krevende, frustrerende, men samtidig spennende. Førstelinjelederne er i liten grad bevisste på rollen sin som endringsagent. De er heller ikke bevisste på sin rolle som verdibærer og foredrer av deltidskulturens hovedutfordring, antall arbeidstimer i helg. Dermed er ikke heltidskultur institusjonalisert som en verdi-i-praksis i kommunale helse- og omsorgstjenester eller i det norske samfunnet forøvrig. Å etablere heltidskultur handler altså ikke bare om å lage turnuser med hele stillinger, det handler om holdninger, verdier, forankring og at alle må være med.

Det er vanskelig å endre verdier, og når verdier skal endres naturlig endres de langsomt. Det har vært arbeidet for å etablere heltidskultur i lang tid, uten at noen har kommet helt i mål. Myndighetene anmoder partene i arbeidslivet om å finne fram til de gode løsningene lokalt og viser til at arbeidsmiljøloven gir store muligheter for å innføre såkalte alternative arbeidstidsordninger. Forarbeidene til loven (Ot. prp. nr 91, 2005-2006), forutsetter at dette gjøres frivillig. Det gjør det ekstra krevende fordi både ledere og ansatte er medlemmer av flere grupper. Vi tar med oss verdiene fra både privatliv, familieliv og andre sosiale grupperinger inn i arbeidslivet (Kirkhaug, 2013). Da taper ofte de verdiene som det koster oss mest å endre. Hvis hele samfunnet endres, vil det over tid kunne reflekteres i både den enkeltes verdisyn og i organisasjonen.

Innføring av fedrekvote i forbindelse med foreldrepermisjon i 1993 og innføring av «røykeloven» i 2004 er endring av verdier i samfunnet som kommer i konflikt med verdier på individnivå. Begge endringene er vedtatt i lov av Stortinget og har sin bakgrunn i erfaring med at slike verdiendringer ikke kommer «av seg selv». I tillegg er både økt likestilling mellom kjønn og at færre røyker viktige verdier i dagens samfunn. Det er en klar forventning blant forskere og politikere om at økt fedrekvote vil gi større likestilling i familien og i yrkeslivet. Ifølge Kitterød og Halrynjo (2017) gjør den rettigheten fedre har til å ta foreldrepermisjon og det faktum at kvoten ikke kan overføres til mødrene, det lettere å ta

permisjon. Også der fedrene møter motstand fra partner, arbeidsplassen eller sine egne verdier. Røykeloven, eller tobakkskadeloven, har bidratt til å redusere antall røykere i Norge fra 41 % av befolkningen i 1975 til 12 % i 2018. I 2004 ble det forbudt å røyke på serveringssteder, for å skjerme de som arbeidet der. En utilsiktet konsekvens av denne lovendringen var at folk tok med seg praktiseringen av loven hjem. I dag røyker svært få i sitt eget hjem, selv om det er fullt lovlig (abc nyheter, 2019). Verdiene på individnivå er i ferd med å endre seg, eller har endret seg, men endringene av verdiene har ikke skjedd av seg selv. Myndigheten har lagt til rette for det gjennom lovfesting.

7.2 Metodekritikk

Formålet med denne studien har ikke vært å forske fram generaliserbare data, men å utvikle en dypere forståelse for heltidskultur som en verdi-for-og-i-praksis. Ved å gjennomføre individuelle semistrukturerte intervju har jeg fått mindre tilgang til diskusjoner, uenighet og enighet i selve intervjuet, enn jeg ville hatt hvis jeg hadde hatt fokusgruppeintervjuer. Samtidig har jeg fått muligheten til å få mer innsikt i den enkeltes perspektiver, tanker og følelser fordi det var rom for det. I individuelle intervjuer er det fare for at jeg, som fagperson og med min forforståelse for temaet vi snakker om, tar for mye plass. Derfor måtte jeg holde tilbake egne synspunkter og gi rom for den andre personen til å komme med sine erfaringer og tanker om temaene.

Styrken ved et kvalitativt semistrukturert intervju er blant annet at det er fleksibelt og gir både intervjupersonene og intervjuer anledning til å gripe fatt i ting som kommer fram i intervjuet som vi mener er viktig. En annen styrke er at vi har klart definerte temaområder som vi kan snakke om. På den andre siden er det en svakhet ved et semistrukturert intervju at det kan bli *for* ustrukturert for enkelte intervjupersoner, fordi det legger opp til at de skal kunne spinne videre på temaer ut fra temaene i intervjuguiden. Noen intervjupersoner kan ha problemer med å komme i gang med refleksjonene eller komme inn på andre temaer enn det forskeren er ute etter. Det stiller krav til at forskeren veksler mellom å styre og lytte seg inn i det intervjupersonen snakker om (Thagaard, 2018).

I all forskning er det vesentlig at forskeren har et reflektert forhold til hvilke konsekvenser egen nærhet til temaet og utvalget av informanter har. Min nærhet til temaet for denne

studien har ført til at jeg var ekstra varsom i forhold til funn som ikke passet med egne erfaringer, eller som passet godt til dem. Uavhengig av min nærhet til temaet, må alle funn behandles nyansert og balansert. Når det gjelder utvalg av informanter har jeg bevisst ikke brukt førstelinjeledere i egen organisasjon fordi mine roller som leder og som forsker kan bli vanskelig å skille fra hverandre for begge parter.

7.3 Forslag til videre forskning

De fleste vellykkede endringer kommer som følge av en krise (Kotter, 1995). Nå står vi midt i koronakrisen. Som følge av det har vi blant annet fått en *Avtale om unntak fra arbeidsmiljøloven kapittel 10 i forbindelse med koronaepidemi* (KS, 2020) mellom KS, NSF, Delta og Fagforbundet. Avtalen gir anledning å «endre avtalt arbeidstid og utvide rammene for overtidarbeid, for å sikre tilstrekkelig personell og forsvarlige tjenester under den pågående Koronaepidemien» (ibid). Mange avdelinger innen kommunale helse- og omsorgstjenester har tatt i bruk såkalte «nødtturnuser» med 12,5 timers vakter og dannet lag av ansatte for å hindre spredning av smitte. Det er ofte høyere helgetimetall i disse turnusene og dermed mye hele stillinger. Jeg er nysgjerrig på om dette kan bidra til å skape heltidskultur etter koronakrisen.

Videre forskning på dette temaet kan være å se nærmere på hvilke erfaringer som gjøres i såkalte «nødtturnuser» som har blitt tatt i bruk i forbindelse med koronakrisen. Hva har vi lært og erfart av arbeidet i slike turnuser? Vil slike turnuser fortsatt være i bruk etter koronaepidemien? I tillegg er jeg nysgjerrig på hvorfor menn i kommunale helse- og omsorgstjenester i større grad enn kvinner arbeider 100 % stilling i turnus. Henger det sammen med at menn har andre verdsett enn kvinner har? Eller er det samfunnet som har større rom for at menn arbeider heltid, selv om det innebærer flere helgetimer enn turnuser i en deltidskultur har? For til tross for at vi har kommet langt når det gjelder kjønnslikestilling i Norge, har vi et kjønnsdelt arbeidsmarked.

Litteratur

- Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). Verdibevisst ledelse som ledelsesfilosofi. *Aadland og Askeland (red.), Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- abc nyheter. (2019). 15 år med røykeloven: – Vi bør ikke forby røyking. Hentet 3.5.2020 fra <https://www.abcnyheter.no/helse-og-livsstil/helse/2019/05/19/195572238/15-ar-med-roykeloven-vi-bor-ikke-forby-royking>
- Abrahamsen, B. & Fekjær, S. B. (2017). Dedikasjon og deltidsønsker blant politi og sykepleierstudenter. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 58(04), 389-408
- Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (bd. 44). Oslo: Universitetsforlaget
- Askeland, H. (2013). Ledelse og verdiarbeid i praksis. I: Diakonhjemmet Høgskole
- Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B. J. & Sirris, S. (2020). Understanding Values Work in Organisations and Leadership. I(s. 1-12). Cham: Palgrave Macmillan, 2020
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Bråthen, K. & Moland, L. (2019). *Dypdykk i deltidskultuarn i fire Sørlandskommuner*. Fafo-rapport 2019:06
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier: et integrert perspektiv* Fagbokforlaget
- Dixon, D. L. (2003). Successfully Surviving Culture Change. *Journal of Social Work in Long-Term Care*, 2(3-4), 423-438. https://doi.org/10.1300/J181v02n03_16
- Gjøsæter, Å. & Kyvik, Ø. (2018). Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: En uriaspost. *Magma*, 21(5), 21-30
- Haugland, V. L. & Reime, M. H. (2019). Heltid eller deltid? Sykepleieres arbeidstidspreferanser. *Sykepleien Forskning 2019 14*
- Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven)
- Helsepersonelloven. (1999). Lov om helsepersonell m.v. (helsepersonelloven)
- Hennestad, B. & Revang, Ø. (2017). Endringsledelse og ledelsesendring—fra plan til praksis, 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget

- Holmøy, E., Haugstveit, F.V. & Otnes, B. (2016) Behovet for arbeidskraft og omsorgsboliger i pleie- og omsorgssektoren mot 2060. *Rapport 2016/20*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review*, 79(8), 72-79, 160
- Ingelsrud, M. H. & Falkum, E. (2019). Heltidskultur i kommunal helse og omsorg. Et spørsmål om fordeling av arbeid.
- Ingstad, K. (Red.). (2016). *Turnus som fremmer heltid* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Ingstad, K. & Amble, N. (2015). En ny ro med langturnus: Less job stress with 12-hour shifts. *Nordic Journal of Nursing Research*, 35(3), 152-157.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *National Productivity Review*, 14(3), 148
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk : om å forstå og fortolke* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- KS (2015). Veileder for lokalt arbeid med heltidskultur. Hentet 2020.05.10 fra <https://www.ks.no/contentassets/f75eb4f4eccd4dbaa19a8fc8948a6728/veileder-retningslinjer.pdf>
- KS (2018a). Det store heltidsvalget 2018. Hentet 2020.04.19 fra <https://www.ks.no/contentassets/1c6ba94a2a164b2daf4dfb5dcdd576e4/heltidserklaring-2018.pdf>
- KS (2018b). Heltid og stillingsstørrelser i hpo. Hentet 2020.04.19 fra <https://www.ks.no/contentassets/2186963dfdba48fba9ae2763a04bef3b/heltid-og-stillingsstorrelser-i-hpo.html>
- KS (2018 - 2020). Hovedtariffavtalen Hentet 2020.04.19 fra <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen-1.5.2018-30.4.2020.pdf>

- KS (2020). AVTALE OM UNNTAK FRA ARBEIDSMILJØLOVEN KAPITTEL 10 I FORBINDELSE MED KORONAEPIDEMI Hentet 2020.04.19 fra <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/helse-og-omsorg/20-00972-1-Likelydende-avtaletekst-10-12-4-avtale-i-forbindelse-med-koronaepidemien-1262445-1-0.pdf>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 4. oppl.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper Publish
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Meld. St.15. (2017–2018). *Leve hele livet — En kvalitetsreform for eldre* Hentet 2020.04.19 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-15-20172018/id2599850/?ch=1>
- Mintzberg, H. (2009). *Å jobbe som leder: Myter og fakta*. I *Perspektiver på ledelse* av Ø. L. Martinesen (s. 41-58). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Moland, L. (2015). *Større stillinger og bedre drift. Evaluering av programmet Ufrivillig deltid*. Fafo-rapport 2015:25
- Moland, L. & Bråthen, K. (2012). *Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune. Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke*. Fafo-rapport 2012:60
- Moland, L. & Bråthen, K. . (2012). *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger*. Fafo-rapport 2012:14
- Moland, L. & Bråthen, K. (2019). *En ny vei mot heltidskultur. Resultater fra forprosjektering i åtte kommuner og en landsdekkende undersøkelse*. Fafo-rapport 2019:15
- Moland, L. E. (2013). *Heltid-deltid—en kunnskapsstatus. Begrunnelser og tiltak for å redusere omfanget av deltid og organisere for heltidsansettelser*. Fafo-rapport 2013:27
- NESH (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (4. utg. utg.). Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- NOU (2004). *Kan flere jobbe mer? Deltid og undersysselsetting i norsk arbeidsliv*. Oslo: Arbeids- og administrasjonsdepartementet Hentet 2020.05.10 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2004-29/id389495/>
- NOU (1987:9A) *Arbeidstidsreformer*. Oslo: Regjeringen Hentet 2020.05.10 fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/odn/tmp/2002/0034/ddd/pd fv/154664-nou1987-9a.pdf>
- NSF (2020). *NSF mener*. Hentet 2020.04.19 fra <https://www.nsf.no/rett-til-heltid/artikkelliste/1212784>
- Olberg, D. & Nicolaisen, H. (2013). *Arbeidstid: dilemmaer og utfordringer* Fafo-rapport 2013:17
- Ot. prp. nr 91. (2005-2006). *Om lov om endringer i arbeidsmiljøloven og diskrimineringsloven (arbeidstid mv.)* Hentet 2020.05.10 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-91-2005-2006-/id190057/>

- Pousson, R. G. & Hovland, E. J. (2006). Changing an Organization's Culture: Louisiana State University Health Sciences Center School of Dentistry's TigerCare Program. *Journal of dental education*, 70(3), 216-224
- Prop. 48L. (2014-2015). Endringer i arbeidsmiljøloven og allmenngjøringsloven (arbeidstid, aldersgrenser, straff mv.) Hentet 2020.05.10 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-48-L-20142015/id2345625/>
- Pukstad, T. & Tangstrøm, E. (2014). *Deltid-en kostbar affære: hvordan vil vi kunne bruke økonomisk analyse som bidrag til beslutninger om å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelser i pleie-og omsorgssektoren?* Handelshøjskolen i København
- Ragni Hege, K. & Sigtona, H. (2017). Mindre spesialisering med fedrekvote? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 58(03), 311-333. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2017-03-03>
- Rasmussen, B. & Kjevik-Wycherley, I. (2019). Eldreomsorgens bemanningskrise. Budsjett- eller personalpolitikk? *Tidsskrift for velferdsforskning*04 / 2019 (Volum 22), 313-324. https://www.idunn.no/tidsskrift_for_velferdsforskning/2019/04/eldreomsorgens_bemanningskrise
- Riksrevisjonen. (2018). *Riksrevisjonens undersøkelse av tilgjengelighet og kvalitet i eldreomsorgen*. Riksrevisjonen: Riksrevisjonen. Hentet 2020.04.19 fra <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2018-2019/tilgjengelighetkvaliteteldreomsorgen.pdf>
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? ; og spiller det noen rolle for evnen til å bygge endringskapasitet? *Magma*, 18(7), 46-54
- Røsok, E. & Øie, L. (2013). *Verdier i endring: hvor står det offentlige etos og offentlige organisasjonsverdier i dag?* Handelshøjskolen i København
- Schein, E. H., Arnulf, K. & Brun, H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag
- Scott, C. D. & Jaffe, D. T. (1988). Survive and thrive in times of change. (personnel management). *Training & Development Journal*, 42(4), 25.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Berkeley, I: CA: University of California Press
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Vabø, M., Drange, I. & Amble, N. (2019). *Den vanskelige deltidsknuten en særnorsk utfordring som rammer unge helsefagarbeidere*. Oslo MET
- Yukl, G. (2015). Å lede organisasjonsendringer. I *Perspektiver på ledelse*, av Ø. L. Martinsen, (s. 221-259). Oslo: Gyldendal Akademisk

Vedlegg

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet mitt

Hvordan arbeider førstelinjeledere for å få heltidskultur i helse- og omsorgstjenestene i norske kommuner i lys av endringsledelse og organisasjonskultur, og hvordan håndterer de motstand mot endring i organisasjonen?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å med studien min er å utvikle en forståelse for hvorfor vi ikke er kommet nærmere en heltidskultur i helse- og omsorgstjenesten i kommunene i Norge, til tross for at vi har arbeidet lenge for å få det til.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Som mastergradsstudent i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole skal jeg i løpet av 2019/ 2020 skrive en oppgave om hvordan førstelinjeledere arbeider for å få heltidskultur i helse- og omsorgstjenestene i norske kommuner i lys av endringsledelse og organisasjonskultur, og hvordan de håndterer motstand mot endring i organisasjonen.

Forskning viser oss at det er en positiv sammenheng mellom heltid og kvalitet i tjenestene, kompetanse i tjenestene, den faglige utviklingen for den enkelte ansatte, sykefraværet og arbeidsmiljøet som helhet. Med færre ansatte, som har den kompetansen som kreves og som faktisk er på jobb, vil ledere innen helse- og omsorgstjenestene få frigjort tid til ledelse, til mer effektiv drift av tjenestene og til å arbeide med organisasjonsutvikling (Ingelsrud & Falkum, 2019; Ingstad, 2016; Moland, 2019).

På bakgrunn av at vi vet at heltidskultur er viktig og nødvendig for å kunne gi gode tjenester til brukerne og at heltidskultur vil gi arbeidstakerne en nødvendig lønn å leve av, arbeides det for å skape heltidskultur i Norge i dag, særlig i turnusyrker innen helse – og omsorgstjenester. Heltidskultur er et uttalt mål for regjeringen, for partene i arbeidslivet og for arbeidstakerorganisasjonene i Norge. Selv om det er enighet om at heltid innen helse- og omsorgstjenestene i kommunene er både viktig og nødvendig, ser det ikke ut som at det er enighet mellom partene om hvordan målet skal nås (Ingelsrud & Falkum, 2019; Ingstad, 2016; Moland, 2019). Uenigheten handler i hovedsak om ordninger for turnus og vaktbelastning, ikke minst hvordan arbeid i helgene skal løses. Mange ønsker større stillinger, men får ikke tilbud om det, for eksempel fordi arbeidsgiveren fordeler arbeidet på flere for å få dekket opp vaktene i helgene. På den andre siden er det en del ansatte ønsker å arbeide i redusert stilling, både på grunn av omsorg for familie, for å ivareta sin egen helse og fordi de mener at det er for krevende å arbeide 100 prosent stilling i helse- og omsorgstjenestene (Ingelsrud & Falkum, 2019; Ingstad, 2016; Moland, 2019).

Innen helse- og omsorg er det å arbeide flere helgetimer enn det tradisjonell turnus med arbeid hver tredje helg gir den viktigste nøkkelen til å få heltidskultur (Ingstad, 2016). Flere

helgetimer er i seg selv krevende å selge inn til de ansatte som ofte synes de arbeider nok helger slik turnusen deres er nå. I tillegg er det kultur for deltid i norsk helsevesen, og det er nødvendig å ta et oppgjør med den eksisterende organisasjonskulturen for å kunne få til varig endring (Hennestad & Revang, 2017), for å gå fra en deltidskultur til en heltidskultur.

Til tross for at det har blitt arbeidet for å fremme heltidskultur i helse- og omsorgstjenestene i kommunene i Norge i lengre tid, er vi langt fra i mål med arbeidet ennå. Det er naturlig at det er motstand mot endring i organisasjoner som krever at det gjøres endringer som påvirker kulturen. I denne undersøkelsen er vi ute etter hvordan førstelinjelederne håndterer denne motstanden.

For å få tilgang på denne kunnskapen ønsker jeg å intervjuere førstelinjeledere som har erfaring fra å arbeide for å skape heltidskultur i turnusordninger og med motstand mot endringen. For at jeg skal få samlet data om deres perspektiv, ønsker jeg å intervjuere 6- 8 personer i individuelle intervjuer. Vi blir enige om tidspunkt for å gjennomføre intervjuet. Det vil bli gjennomført som en samtale basert på en forhåndsutarbeidet intervjuguide med åpne spørsmål. Det vil bli brukt lydfilopptaker under intervjuet. Etter hvert intervju vil opptakene bli transkribert og analysert.

Målet med intervjuene er å avdekke og å beskrive førstelinjeleders meninger, holdninger og erfaringer knyttet til temaet. Deltakelsen er frivillig, og den enkelte kan når som helst trekke seg. Dine uttalelser vil anonymiseres før de blir brukt i publikasjonen. Forskeren er underlagt taushetsplikt og dataene vil bli behandlet konfidensielt. Persondata og intervjudata vil bli lagret fysisk atskilt. Lydfilopptakene og de nedskrevne dataene vil bli makulert etter at studien er publisert.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høgskole, fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er førstelinjeleder innen helse- og omsorgstjenester i en norsk kommune og derfor får du spørsmål om å delta i undersøkelsen.

Du eller en annen fra kommunen du arbeider i er deltaker i et nettverk for kommuner som arbeider for heltidskulturarbeid i regi av KS-konsulent.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et individuelt intervju med meg. Det er beregnet til å ta 1- 1,5 timer. Spørsmålene vil handle om dine erfaringer som førstelinjeleder som leder en endringsprosess fra deltidskultur til heltidskultur, hvilket handlingsrom du opplever å ha i arbeidet, hvilken betydning din kompetanse med endringsledelse har i endringsprosessen og hvordan du håndterer motstand mot endring fra deltidskultur til heltidskultur. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet og notater som skal bearbeides av meg i etterkant av selve intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke

samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er bare jeg som student og evt min veileder som vil ha tilgang til dine opplysninger. Jeg kommer ikke til å oppbevare ditt navn eller andre opplysninger om deg som kan føre til at du blir identifisert. Som deltaker i forskningsprosjektet vil du ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2020. Alle opptak, transkripsjoner og notater vil da bli slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

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

- Kathrine Straum, masterstudent e-post kathstraum@hotmail.com mobil 911 45 275
- Karin Kongsli, veileder/ høgskolelektor e-post: karin.kongsli@vid.no
- Personvernombud på VID vitenskapelige høyskole: Nancy Yue Liu, e-post: nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no eller personvernombud@vid.no mobil: 938 56 277
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Kathrine Straum
masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan førstelinjeledere arbeider for å få heltidskultur i helse- og omsorgstjenestene i norske kommuner i lys av endringsledelse og organisasjonskultur, og hvordan håndterer de motstand mot endring i organisasjonen?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. mai 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide – masteroppgave i verdibasert ledelse

Bakgrunn:

Kjønn:

Alder:

Utdanning/ utdanningsnivå:

Lederutdanning/ type:

Hvor lenge har du vært leder:

Hvilken avdeling er du leder for:

Hvor lenge har du vært leder her:

Hvor mange årsverk/ ansatte har du lederansvar for:

Er det å jobbe for heltidskultur i helse- og omsorgstjenester et overordnet mål i din kommune og hvordan kommer det til uttrykk hos dere?

Hvordan opplever du at dine overordnede, politikere og tillitsvalgte bidrar i arbeidet for å endre deltidskultur til heltidskultur?

Hva er dine tanker om det å jobbe for å endre fra en deltidskultur til heltidskultur i din kommune og din avdeling?

Hvilke tanker gjør du deg når jeg sier -

«frivillig deltid»?

«ufrivillig deltid»?

«det er for slitsomt å jobbe heltid i kommunale helse- og omsorgstjenester»?

Hvordan jobber du som førstelinjeleder for å skape heltidskultur i din avdeling?

Hvordan opplever du at tilgangen på ressurser for å utføre nødvendige tiltak og myndighet til å gjennomføre disse der du tener det i arbeidet for å skape heltidskultur?

Hvilket muligheter opplever du å ha i arbeidet for å skape heltidskultur i din avdeling?

Hva mener du er det beste virkemiddelet for å få redusert deltiden?

Hvilke utfordringer opplever du at det er i arbeidet med å endre fra deltidskultur til heltidskultur i din avdeling?

Hvilke tanker har du om det å jobbe med endring av organisasjonskultur?

Hvis du opplever at det er motstand mot endring til en heltidskultur der du jobber, hvordan kommer den til uttrykk?

Hvordan opplever du forholdet mellom den kompetansen du har om endringsledelse og den endringen du skal lede i fht heltidskulturarbeid?

Hva er det viktigste du som førstelinjeleder har lært i arbeidet med å endre fra deltidskultur til heltidskultur i din avdeling?

Har du noe mer du tenker på knyttet til arbeid for heltidskultur?

Vedlegg 3

Meldeskjema 543308

Sist oppdatert

04.05.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

Type opplysninger

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertridelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Hvordan håndterer førstelinjeledere i helse- og omsorgssektoren det å stå i motstand mot endring fra deltidskultur til heltidskultur over tid?

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Det er behov for å gjøre lydopptak av personer som sier ja til å delta i fokusgruppeintervju for å kunne samle inn data til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i masteroppgaven min.

Prosjektbeskrivelse

Prosjektskisse - masteroppgave 1.docx

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kathrine Straum, kathstraum@hotmail.com, tlf: 91145275

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Karin Kongsli, karin.kongsli@vid.no, tlf: 22451980

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Førstelinjeledere i kommunale helse- og omsorgstjenester

Rekruttering eller trekking av utvalget

Utvalget rekrutteres via KS-Agenda og KS- konsulent som arrangerer erfaringssamlinger for ledere som jobber med heltidskulturarbeid og i egen kommune (Haugesund).

Alder

23 - 70

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

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Gruppeintervju

Vedlegg

Intervjuguide - masteroppgave.docx

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Informasjonsskriv - deltakelse i masteroppgave - KS.doc

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)
- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Registrert kan trekke sitt samtykke til deltakelse tilbake ved å henvende seg til meg via e-post eller mobil, evt til veileder på e-post. Kontaktinformasjon står i informasjonsskrivet som de får når de samtykker til deltakelse.

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

Registrert kan få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv ved å henvende seg til meg via e-post eller mobil, evt til veileder på e-post. Kontaktinformasjon står i informasjonsskrivet som de får når de samtykker til deltakelse.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Private enheter

Retningslinjer/tillatelse til å behandle opplysninger på private enheter

K_Straume_NSD Datalagring.pdf

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)

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

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Andre sikkerhetstiltak
- Opplysningene anonymiseres
- Adgangsbegrensning

Hvilke

Innlåsing av dokumenter, tastelås på mobil, påloggingskode på pc, innlåsing av pc

Varighet

Prosjektperiode

01.11.2019 - 31.07.2020

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

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

Nei

Tilleggsopplysninger

Fordi det viste seg å være vanskelig å rekruttere nok intervjuobjekter til å gjennomføre fokusgruppeintervju skal jeg nå gjennomføre 6 individuelle intervjuer. Ellers er alt som tidligere beskrevet i første meldeskjema.

Pga koronautbruddet er prosjektet forsinket. Det er ingen andre endringer i prosjektet.

b212ac9cc

Vedlegg 4

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan håndterer førstelinjeledere i helse- og omsorgssektoren det å stå i motstand mot endring fra deltidskultur til heltidskultur over tid?

Referansenummer

543308

Registrert

01.10.2019 av Kathrine Straum - kathstraum@hotmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Karin Kongsli, karin.kongsli@vid.no, tlf: 22451980

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kathrine Straum, kathstraum@hotmail.com, tlf: 91145275

Prosjektperiode

01.11.2019 - 31.07.2020

Status

06.05.2020 - Vurdert

Vurdering (3)

06.05.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 04.05.2020. Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 06.05.2020. Behandlingen kan

fortsette. Endring: Vi har nå registrert 31.07.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp underveis ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

25.11.2019 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 23.11.2019. Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.11.2019. Behandlingen kan fortsette. Endring: Gruppeintervjuene er erstattet med individuelle intervjuer.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp underveis ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

02.10.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 02.10.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 04.05.2020.

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

kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet **DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)