

Norsk ekspert:

## Flere på fuldtid er win-win-win

*At skabe en kultur i regionerne, hvor det er normen at arbejde på fuld tid, kræver en god lokal samarbejdskultur og fuld opbakning fra topledelsen. En velfungerende fuldtidskultur er en gevinst for alle parter, siger den førende norske forsker på feltet.*

Af **Ola Jørgensen**

Selv hvis der var ubegrænsede mængder af arbejdskraft til rådighed for den regionale sektor, ville det være en fordel for både kvalitet, effektivitet og arbejdsmiljø, at man i stedet for at have mange på deltid samlede indsatsen på flere faste medarbejdere på fuld tid.

Sådan lyder hovedbudskabet fra den norske arbejdslivsforsker Leif Moland, der har fulgt debatten og udviklingen på området på tætteste hold de sidste 30 år. Med afsæt i de norske erfaringer har han række gode råd – og et par advarsler – til de regionale arbejdsgivere og faglige organisationer, der i disse år arbejder for at få en langt større andel af medarbejdergruppen til at arbejde på fuldtid.

At gå fra deltid til fuldtid er nemlig ifølge Leif Moland i høj grad et spørgsmål om kultur:

– I Norge har arbejdsmarkedets parter måtte sande, at deltidskulturen er meget stærkere, end de troede. Den er ikke bare forankret på arbejdspladsen, men også i lokalsamfundet, privatlivet og familien. Det er menneskers hverdagsliv, vaner og traditioner, som udfordres.

Det betyder ikke, at det er umuligt at ændre en deltidskultur. Men det kræver både tålmodighed, god involvering af medarbejderne og et stærkt og vedholdende ledelsesfokus på opgaven, understreger Leif Moland.

### Fuldtid gavner kerneopgaven

Der er ifølge Leif Moland også for Danmark vigtige gevinster at opnå ved at få flere op på fuldtid. Det gælder ikke mindst i de dele af den offentlige sektor, herunder regionerne, hvor kerneopgaven typisk handler om sårbare borgere, brugere eller patienter.

### Om Leif Moland

Seniorforsker ved den uafhængige norske samfundsvidenskabelige forskningsinstitution [Fafo](#).

Har siden 1988 deltaget i en lang række både forsknings- og udviklingsprojekter om heltids- og deltidsansættelser i især den offentlige sektor i Norge.

På et seminar den 2. maj 2022 delte Leif Moland de norske erfaringer med repræsentanter for alle fem danske regioner. Han var inviteret af Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet som led i de to organisationers fælles indsats, Bedre mulighed for fuld tid.

I denne indsats har parterne den fælles målsætning, at det bliver normen for medarbejderne i regionerne at være på fuld tid. Flere på fuld tid kan bl.a. være med til at afhjælpe arbejdskraftsmanglen og give den enkelte en højere livsindkomst og pension.

– I Norge har lønmodtagersiden typisk fokuseret på, hvad fuldtid versus deltid betyder for arbejdsmiljøet. Arbejdsgiverne har især været optaget af, hvad der gav den største effektivitet. Men jeg oplever i disse år fra begge sider et stærkt fælles fokus på, hvad spørgsmålet om deltid og fuldtid betyder for kvaliteten i kerneopgaven. At flere faste medarbejdere på fuldtid fx styrker borgernes oplevelse af kontinuitet og sammenhæng og giver en forudsigelighed, ro og rytme i hverdagen, siger Leif Moland.

**Figur 1: Fuldtidshjulet**  
Mulige gevinster i en fuldtidskultur



Leif E. Moland, 2017. Forenklet og oversat version

Han har udarbejdet "fuldtidshjulet" (se figur 1) for at illustrere de potentielle gevinster, der ligger i at etablere det, han kalder en fuldtids-, nærværs- og kompetencekultur.

Hans budskab er, at når man har et fast hold af kompetente medarbejdere på fuld tid, er både effektiviteten, arbejdsmiljøet og kvaliteten bedre, end hvis medarbejderstyrken primært består af medarbejdere på deltid. Også selv om det samlede antal timer måtte være det samme i de to modeller.

### Et godt arbejdsmiljø på fuld tid

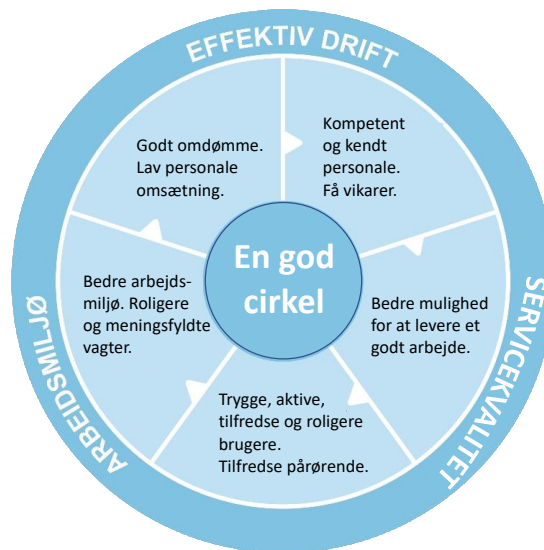
At få en fuldtidskultur til at fungere kræver blandt andet en god vagtplanlægning. En af vejene til at få sådan et puslespil til at gå op er, at nogle medarbejdere har færre, men længere vagter. Det kan eksempelvis være 12-timers vagter, hvor medarbejderen typisk har bedre mulighed for få overleveret informationer, tilrettelægge de særligt travle perioder og få restitueret, når travlheden er mindre.

– Det er en afgørende pointe, at lange vagter skal planlægges godt, så der er tid til kollegialt og fagligt samspil til gavn for både patientforløbet og medarbejderen trivsel. Længere vagter betyder færre afbrydelser og skift, patienterne kender dig, og du kan nå at få gjort det, du skal, i løbet af vagten. Det kan blive en god cirkel, siger han. Se også figur 2.

Et bæredygtigt arbejdsmiljø er nemlig, siger Leif Moland, en forudsætning for en velfungerende fuldtidskultur – uanset hvor lange vagterne er. At arbejdsmiljøet er bæredygtigt, indebærer i denne sammenhæng, at medarbejderne:

- kan holde til at være i (fuldtids)arbejde frem til pensionsalderen
- oplever arbejds glæde, samhørighed, mestring og respekt i jobbet
- ikke føler sig alt for træt efter en vagt
- har en stabil indkomst og pension
- har en forudsigelig arbejdstid og fritid
- har sunde og sikre arbejdsforhold.

**Figur 2: Vagtplanlægning i en fuldtidskultur**  
En god cirkel af effektivitet, kvalitet og arbejdsmiljø



*Moland og Lindberg, 2021, oversat version.*

### Behov for lokale løsninger

En del af den norske læring har været dyrt købt, og Leif Moland opfordrer de danske regionale arbejdspladser til at "skyde genvej". Dels ved at lære af de norske erfaringer, dels ved at dele viden og mulige løsninger indbyrdes.

Først og fremmest, påpeger Leif Moland, kan spørgsmålet om fuldtid og deltid ikke være et anliggende alene for arbejdsmarkedets parter på centralt niveau, selv om de kan være med til at formulere politiske mål, skabe rammer, dele viden, inspirere og følge udviklingen.

– Men det er meget vigtigt, at indsatsen for at skabe en fuldtidskultur er forankret lokalt i både ledelse og samarbejdsfora. Også politisk skal bestræbelserne være ordentligt bakket op såvel centralt som lokalt, understreger Leif Moland.

Hans erfaring er, at arbejdet i den enkelte organisation skal forankres hos den øverste ledelse og indarbejdes i hverdagen helt ud til medarbejderne. Og her er linjelederne det helt afgørende bindeled:

– Man er nødt til at begynde med lederne. De skal forstå, ville og klædes på til opgaven. Det er et langt sejt træk, og jeg frygter, at vi i Norge har "spildt" 15-20 år i kampen for en fuldtidskultur, fordi vi ikke har været tydelige nok i forventningen til lederne.

## Kulturændringer kræver ledelse

Ifølge den norske forsker er det vigtigt at være forberedt på, at kulturændringer altid er krævende.

– Det er ofte modvindsarbejde, og dem, der arbejder med det, risikerer at køre træt, hvis de ikke får nok støtte. Derfor er det så vigtigt, at indsatsen er bundet op på ledelseskæden. At direktøren fx spørger sine linjeledere i ledelsessamtalen: 'Hvordan går det med heltid/deltid?' – og ikke bare interesserer sig for, hvordan går det med økonomien, sygefraværet osv.

Leif Moland understreger, at topledelsen således har en vigtig opgave med at sætte og fastholde en målsætning om flere på fuldtid. Det kan fx være ved at insistere på, at alle stillinger slås op som fuldtid – og følge op på, i hvor høj grad det efterleves i praksis.

– Man skal som leder selvfølgelig prøve at motivere så mange af sine deltidsansatte som muligt til at gå op i tid. Men det er i høj grad ved ansættelsen af nye medarbejdere, at man kan gøre en indsats for at ændre balancen mellem fuldtids- og deltidsansatte.

At ledelsen tager et fastere greb om opgaven, ser Leif Moland ikke som en modsætning til en høj grad af medarbejderinvolvering og samarbejde. Han opfordrer lederen til at tale individuelt med alle medarbejdere og her både forklare fuldtidskulturens fordele og lytte til den enkeltes behov:

– Jeg mener, at det er vigtigt at have fleksible arbejdstidsløsninger, som tager hensyn til livsfaser, børnepasning osv. Der skal man som ledelse selvfølgelig være fleksibel – men kravet om at arbejde fuldtid burde i mine øjne være den absolutte hovedregel. Det må være inden for den ramme, at fællesskabet er med til at finde gode løsninger, og her kan både ledelse, samarbejdsudvalg, HR og tilidsvalgte spille en meget vigtig rolle, slutter han.

### Fem vigtige norske erfaringer

- Det tager tid at ændre en deltids- til en fuldtidskultur.
- En fuldtidskultur kan både styrke kvaliteten i opgaveløsningen og arbejdsmiljøet.
- Indsatsen bør være godt forankret i topledelsen.
- Det er vigtigt at bakke op om de lokale ledes indsats for at få flere op i tid.
- Medarbejderne bør være godt involveret i at finde lokale og individuelle løsninger, der virker for dem.