



Masteroppgave

Hvis vi tar hånd om de små problemene - tar de store problemene
hånd om seg selv!

Hvordan organisasjonsendring kan endre organisasjonen

av

Ole Even Brynhildsvoll

*Vi må bryte noen konvensjoner og fokusere
på de som
er på jobb – ikke de som er fraværende!*

Helsefremmende rådgiver Lillehammer kommune (19.09.11)

Forord

Høsten 2011 bestemte jeg meg for å skrive masteroppgaven og levere den et halvt år før normert tid. Så, da var det bare å sette i gang. Via omveier fikk jeg kontakt med helsefremmende rådgiver, Bengt Fjeldbraaten i Lillehammer kommune. Her ble jeg tatt i mot med åpne armer og fikk beskjed om at de gjerne ville bli ”forsknet på” i forhold til noen prosjekter de hadde iverksatt i kommunen. Prosjektene satte meg på ideen om å finne ut om hvordan en liten organisatorisk endring kan påvirke ansatte. Bakgrunnen var opprettelse av en ny stilling som helsefremmende rådgiver i Lillehammer kommune.

Nå er oppgaven skrevet og her er resultatet. Jeg vil rette en stor takk til helsefremmende rådgiver i Lillehammer kommune, Bengt Fjeldbraaten, tjenesteområdeleder i Byggservice, Morten Røkke, leder for sekretariatet Grim Syverud, forhenværende tjenesteområdeleder Jorunn Tobiassen og alle områdeledere i Byggservice.

En stor takk rettes også til alle informanter i renholdsavdelingen i Byggservice! Uten dere - ingen oppgave! Takk også til John Brynhildsvoll for korrekturlesning og til min veileder Trond Nilsen. Jeg står selv ansvarlig for alt innholdet i oppgaven.

Lillehammer, april 2012

Ole Even Brynhildsvoll

Sammendrag

Hvordan kan en liten strukturell endring ved at en stilling i personalavdelingen skifter navn og innhold føre til endringer i arbeidsdagen hos enkelte arbeidstakere i en kommune? Hva kan bli endret? Kan arbeidsmiljøet bli endret? Kan holdninger til eget arbeid endres? Kan det gjøre noen forskjell i forhold til sykefravær? Hva kan tiltak være for å forsøke å endre noe i en avdelings arbeidsdag og hvordan ser medarbeiderne på disse endringene? Er det også andre i organisasjonen som må tenke annerledes etter en slik prosess?

Fokuset i denne oppgaven er å se på hva administrasjonen i Lillehammer kommune har iverksatt av tiltak for å øke trivsel og skape en helsefremmende arbeidsplass for renholderne i kommunen. Endringene som her er studert kommer i kjølvannet av prosjektet ”Sammen om å skape trivsels- og helsefremmende arbeidsplasser for renholdere” iverksatt av helsefremmende rådgiver i kommunen. Informantene i undersøkelsen er noen renholdere som har deltatt i prosjektet. Endringer jeg vil belyse omhandler både det arbeidstekniske, altså på det fysiske plan, og det mellommenneskelige og relasjonelle plan. Hva har blitt endret nå i forholdt til hvordan det var før prosjektet tok til? Hvilke mekanismer kan ha påvirket mulig årsak til denne endringen.

Som oppgaven vil vise kan iverksatt kurs ha ført til flere endringer. For det første er det klart at mer oppmerksomhet fra administrasjonen og fra den nyopprettede stillingsinnehaver, helsefremmende rådgiver, har hatt betydning. Også innføringen av team har hatt innvirning. Dette for det mest positivt, men også - for noen - med en negativ valør. På det fysiske plan har lære om riktig arbeidsteknikk og riktig bruk av kroppen i et ellers fysisk tungt arbeid blitt påvirket i positiv retning. Dette krever oppfølging om det skal ha permanent virkning. Om fokuset rundt å bruke kroppen riktig for å unngå belastningsskader, eller forsøk på å heve trivselsfaktorer, har påvirket sykefraværet er det vanskelig å si noe om etter så kort tid. Det som derimot viser seg er at en endring i administrasjonen i kommunen har ført til endringer i renholdsavdelingen både når det gjelder fokus på eget arbeid, fokus på egen status og fokus på kollegaer. På sikt kan dette føre forhøyet positivt fokus på egen arbeidssituasjon - noe som igjen kan føre til redusert sykefravær og en mer helsefremmende arbeidsplass.

Summary

This assignment is done to analyze how small changes in the administration, in a Norwegian municipality, can make changes feather below in the organization.

Especially one division, the cleansers, in the municipality was high rated in absence due to illness. The administrations answer to this “problem” was to put into effect a two year test project where one person from the personal division got the task to work with the idea to make a greater well-being and health promotion workplace.

In my study I have focused on how this small change, of relocate a position sideways in the hierarchy, later could make changes for the cleaner “on the bottom” at the organization. My conclusion is that changes have been done both in the focus of the work environment and for the matter of how the cleaners see their own position in the organization. Maybe the biggest change have been done in the fact of that someone took the job of doing something and for that reason made the position of the cleaners in the organization more visible.

<u>Innholdsfortegnelse</u>		<u>Side</u>
1.0	Innledning	8
1.1	Tema	8
1.2	Problemstilling	15
1.3	Oppgavens oppbygning	15
2.0	Redegjørelser og begrepsavklaring	16
2.1	Lillehammer kommunes strukturelle oppbygning	17
2.2	Lillehammer kommune - organisasjon og institusjon?	20
2.3	Oppsummering	21
3.0	Metode	22
3.1	Metodevalg	22
3.2	Fire troverdighetskrav	25
3.3	Praktisk gjennomføring	27
3.4	Min rolle om oppgaveskriver	28
4.0	Teori	31
4.1	Det instrumentelle perspektiv	32
4.1.1	New Public Management tradisjon	34
4.2	Kulturperspektivet	35
4.3	Myteperspektivet	37
4.4	Arbeidsgiver og arbeidstaker	39
4.5	Motivasjon	43
4.6	Oppsummering	44
5.0	Empiri	45
5.1	Friske ansatte forebygger sykefravær – en prosjektbeskrivelse	45
5.2	Hva sa informantene?	49

6.0	Analyse	54
6.1	Endringer i et instrumentelt perspektiv	55
6.1.1	Med vekt på det arbeidstekniske	57
6.1.2	En økonomisk innfallsvinkel	59
6.1.3	Organisasjonen – et nyttig redskap	60
6.1.4	Oppsummering av det instrumentelle perspektiv	61
6.2	Endringer i et kulturperspektiv	62
6.2.1	Kulturell tilhørighet	62
6.2.2	Autonomi og motivasjon	64
6.2.3	Team og grupper	67
6.2.4	Oppsummering av kulturperspektivet	69
6.3	Endringer i et myteperspektiv	70
6.3.1	Verdier for verden utenfor	70
6.3.2	Storytelling	71
6.3.3	Syn på egen posisjon	74
6.3.4	Oppsummering av myteperspektivet	75
6.4	Oppsummering av analysen	76
7.0	Avslutning og noen refleksjoner	78
	Referanseliste	84
	Vedlegg 1 Intervjuguide	89
	Vedlegg 2 Fraværsoversikt	90

1.0 Innledning

Temaet for denne oppgaven er virkninger av en endring i administrasjonen i en organisasjon og de konsekvenser en slik endring kan medføre for ansatte i den operative delen av organisasjonen. Det er ikke her snakk om store og omveltende organisasjonsendringer som for eksempel NAV-reformen, men en nyopprettet stilling i den gjeldende organisasjonen. Denne endringen har blitt gjennomført uten de store ekstrakostnader, uten medieoppslag og uten de store konflikter. Likevel spør jeg om denne endringen har ført til endringer for andre avdelinger i et annet hierarkisk nivå i organisasjonen? Jeg vil altså undersøke i hvilken grad endringer skaper konsekvenser for ansatte i en organisasjon. I dette inngår også spørsmål om en, ved å iverksette små endringstiltak, kan sette i gang positive eller negative prosesser som i sin tur kan endre oppfattelsen av egen arbeidsdag og egen arbeidssituasjon for ansatte.

1.1 Tema

Endringer i en organisasjon kan føre til konsekvenser eller følger. Det kan antas at noen er positive, mens andre er negative. Endringer kan også romme mange slags tiltak, noen store, og noen små. Det denne oppgaven skal ta for seg er mulige endringer som hadde sitt utspring i et vedtak i rådmannsgruppa i Lillehammer kommune gjorde vinter/vår 2010 (I følge mail fra personalsjef i Lillehammer kommune 26.04.12). Det var et ønske fra administrasjonen om at noe måtte gjøres med det som ble oppfattet som høyt sykefravær i enkelte avdelinger i kommunen. I første omgang ville rådmannsgruppa ta tak i en avdeling i tjenesteområdet Byggservice; renholdsavdelingen. Her ble tjenesteområdeleder forespurt om hun ville være med på et toårig prosjekt for å prøve å gjøre noe med denne situasjonen. Tiltaket gikk ut på at en person i personalavdelingen fikk stilling som helsefremmende rådgiver. Denne rådgiveren skulle iverksette tiltak for å forsøke å redusere sykefraværet ved å fremme trivsel og godt arbeidsmiljø.

I det norske arbeidslivet er det på langt nær bare Lillehammer kommune som sliter med høyt sykefravær. Vi hører stadig om forhøyede kostnader, vikarproblematikk og andre problemområder rundt dette med høyt sykefravær i dagens arbeidsliv. En overskrift fra Statistisk Sentralbyrå beskriver at sykefraværet, på landsbasis, har økt med 2,5 prosent det siste året (Statistisk Sentralbyrå 2011). I en rapport foretatt for NHO av SINTEF (Hem 2011) estimeres det med at sykefraværskostnadene for arbeidsgiver i 2010 var på 13000,-

kroner pr. uke for en sykemeldt arbeidstaker. De fremhever at dette er en gjennomsnittlig beregning og at beløpet kan variere. Setter man så dette tallet foran gjennomsnittlig sykefraværsprosent, for siste del av 2011 på 6,5 % (Statistisk Sentralbyrå 2012), vil en i en stor organisasjon kunne komme opp i betydelige summer. Det skal her påpekes at summene oppgitt i SINTEF-rapporten er tenkt brukt i forhold til å se på hva organisasjoner kan spare på sykefraværsreducerende tiltak. Samtidig verserer det, i ulike sammenhenger og i ulike perioder, flere løsninger på hvordan man skal få bukt med de høye sykefraværstallene:

Einarsen og Schulze (2000) skriver at det fra begynnelsen av 1990-åra har blitt mer fokus på å redusere sykefraværet. Dette på grunn av de kostnader, produksjonstap og bruk av overtid, sykefravær medfører. Man kan videre anta at ved sykefravær vil de som er igjen på jobb få større arbeidsbyrde. Igjen kan dette føre til overbelastning og stress, noe som i sin tur kan gi enda mer sykefravær. Ser man her starten på en ”ond spiral”? Einarsen og Schulze (2000) skriver videre at det også, fra begynnelsen av 1990-tallet, har blitt satsset på å forbedre arbeidsmiljøet i forsøk på å redusere belastningsskader. Her er det beskrevet økt satsning på å gjennomføre endringer i både det psykososiale arbeidsmiljømiljøet, altså tiltak som tar for seg for eksempel stress og konflikt, og det rent mekaniske i arbeidssituasjonen. Det vil si fysisk utforming av arbeidsplassen og bruk av hjelpemidler for å redusere belastningsskader.

Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver at mange arbeidstakere identifiserer ”selvet sitt” med jobben sin. Man ”er” det man jobber med. Dette beskriver også en annen innfallsvinkel til sykefravær. Det er ikke bare arbeidsgiver som ”lider” under høyt sykefravær. Arbeidstakere har også, stort sett, et ønske om å unngå fravær fra arbeidsplassen. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver dette med at arbeidsplassen er en stor del av menneskers arena for behovstilfredsstillelse. Her er ikke behovstilfredsstillelse bare begrenset til et monetært utkomme til mat og klær, men det er også en arena for å få tilfredstilt sosiale behov som fellesskap og vennskap med gode kolleger. Det vil si at en arbeidstaker som stiller ”frisk og rask” på jobb både har positiv betydning for arbeidsgiver, og det har en positiv betydning for arbeidstaker selv.

Det er også en tredje innfallsvinkel på hvordan man kan se på problematikken rundt sykefravær, nemlig hvordan andre mennesker utenfor organisasjonen oppfatter dette. Kanskje organisasjoner med høyt sykefravær oppleves som problemfylt, eller kanskje det er en avdeling i en organisasjon som oppleves som problematisk? Hva har dette videre å si for omdømme og rekrutteringen til en slik organisasjon eller avdeling?

Det er i denne oppgaven snakk om en offentlig organisasjon, en kommune, som er styrt av politikere valgt av folket. Hva vil velgerne si dersom det ryktes at organisasjonen sliter med høyt sykefravær? Hva brukes skattebetalernes penger til? Senere i oppgaven vil jeg belyse noen av disse poengene i forhold til en organisasjon som er offentlig styrt.

Som løsning på sykefraværproblemet kan det bli iverksatt flere tiltak. Det kan dreie seg om tilbud om trening i arbeidstiden, sykle til jobben aksjoner, kostholdsråd, hverdagstrim og avtaler som et Inkluderende Arbeidsliv. Et eksempel på slike tiltak finner en i en overskrift i bladet Personal og ledelse (Henriksen 2011) som lyder ”Jobbtrim gir bedre helse”. I artikkelen beskriver kjente idrettspersoner og treningsekspert fordeler ved å kunne bruke arbeidstiden til trening. Videre beskrives det hva arbeidsgiver senere kan spare i form av redusert sykefravær og dertil tilhørende reduserte kostnader. Et annet nummer av bladet har artikler om hvordan man kan tenke kreativt i forhold til sykefraværarbeid og lister opp alternative måter for å få folk tilbake i jobb etter fravær. (Alvik 2011).

De nevnte eksemplene betegnes ofte som helsefremmende tiltak. Helsefremmende tiltak på arbeidsplassen er ikke bare basert på gode ønsker og hensikter. Det er også forankret i lovverket som for eksempel arbeidsmiljøloven og tjenestemannsloven. Videre finnes det beskrivelser av tiltak i stortingsproposisjoner, nasjonale planer, offentlige utredninger, rapporter og forskningsnotater (Regjeringen 2011). I følge de samme kildene blir innholdet i ordet ”helsefremmende” også forklart med motivasjon, mestring, læring, økt nærvær, lavere sykefravær, integrering, fellesskap og helse, miljø, sikkerhet. Mange arbeidsgivere ser også på dette som noe som skal forankres i organisasjonens strategi (Aarø 2000).

Mikkelsen, Saksvik og Dahl-Jørgensen (2002) skriver om viktigheten av å redusere konflikter på arbeidsplassen som en del av det helsefremmende arbeidet. Videre omtaler de arbeidstakere som en fornybar ressurs som må tas vare på for å unngå lange sykefravær.

I Lillehammer kommune er innehaver av den relativt nyopprettede stillingen, helsefremmende rådgiver, utdannet fysioterapeut. Han har det Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver som ekspertmakt - makt som personen besitter ut i fra en spesiell kompetanse. Dette fører igjen til at helsefremmende rådgiver har legitim autoritet, i kraft av sin utdanning, til å foreslå, blant annet, endringer i det mekaniske arbeidet for de ansatte. For undersøkelsesgruppa renholdere, som denne oppgaven tar for seg, vil det for eksempel si riktig bruk av vaskemopp, riktig løfteteknikk og det å bevege kroppen riktig. Dette for å unngå belastningsskader. Helsefremmende rådgiver tar også på seg behandling av enkeltpersoner. På denne måten kan han ta tak i fysiske lidelser hos de ansatte. Samtidig blir disse møtene en arena for kommunikasjon og samtale. Helsefremmende rådgiver har også ideer om andre helsefremmede tiltak for å øke nærværsprosenten. I den forbindelse ønsker han å opprette en idèbank bestående av tiltaksbeskrivelser for å utvikle en helsefremmende arbeidsplass i kommunen. Denne informasjonsbanken skal alle i kommunen etter hvert kunne benytte seg av. Han lager det Røvik (2007) betegner som organisatoriske oppskrifter eller utformer organisasjonsideer. Disse oppskriftene kan han, i kraft av sin nye stilling, nå få anledning til å prøve ut og spre i egen organisasjon.

Tall som beskriver statistikk, hentet fra Lillehammer kommunes personalavdeling, viser at noen måneder før kurset ble iverksatt var fraværsprosenten på 5,8 % hos renholderne i Byggservice (velegg 2). Et halvt år etter oppstart av kurset var fraværsprosenten 0 %. Fra oppstarten av kurset i januar 2010 har det vært en jevn økning av nærværsprosenten fram til den i juli blir 100 %. Spørsmålet er hva som kan være grunnen til dette? Skyldes dette iverksatte tiltak gjort av helsefremmende rådgiver? Finnes det andre faktorer som spiller inn, eller er det bare en ren tilfeldighet?

For å belyse problemstillingen i oppgaven skal jeg undersøke et prosjekt/kurs rettet mot noen renholdere i avdelingen Byggservice i Lillehammer kommune. Kurset varte i ett år og bestod av samlinger, samt at helsefremmende rådgiver besøkte hver arbeidsplass for å fremme konkrete tiltak. Av de om lag tjue renholderne som deltok i dette første kurset, har

jeg intervjuet sju. Det er informasjon fra disse intervjuene som danner empirien i denne oppaven. Kursopplegget for disse renholderne ble avsluttet i januar 2012 - rett i forkant av den intervjuperioden som ligger til grunn for oppaven.

I de senere årene har reformer og endringer preget flere store offentlige organisasjoner i Norge. Som eksempler kan nevnes sykehusreformen som ble iverksatt i 2002 (regjeringen 2012a). Her ble sykehusene, som før var eid av fylkeskommunene, omorganisert til å bli helseforetak med egne styrever og eget ansvar for økonomien (Regjeringen 2012b). NAV-reformen, som hadde sin oppstart i 2001, og som man fortsatt holder på å evaluere, omtales som "... den største på arbeids- og velferdsfronten i nyere tid". Denne reformen har som oppgave å slå sammen den før statelig eide Trygdeetaten med de kommunalt drevne etatene Sosialtjenesten og Arbeidsetaten (Regjeringen 2012c). Fra første januar 2012 trer Helse- og omsorgstjenesteloven i kraft - også omtalt som Samhandlingsreformen. Formålet med denne reformen er å bedre samarbeidet mellom sykehusforetakene og helsetjenestene i kommunene (Regjeringen 2012d).

Felles for disse reformeksemplene er at det er store, revolusjonære endringer som angår mange organisasjoner og mange ansatte. Det er til dels tunge prosesser som har skapt mye debatt i media. Iverksetting av slike tiltak koster store summer, som tas fra skattebetalernes penger. De krever også ofte store ressurser i bruk av personell samt utgifter til planlegging og gjennomføring. Et paradoks er at det, i media, verserer uenighet om slike reformer faktisk har noe for seg. Dette eksemplifisert ved omtale av NAV- reformen, blant annet på VGs nettsider. Der ble det presentert en artikkel om at forskere hadde funnet ut at NAV-reformen ikke hadde gjort noen forskjell i det hele tatt (NTB 2011).

Som Røvik (2007) skriver omhandler reformer ofte tiltak som inneholder elementer av revolusjon, altså store og drastiske omveltninger med en gitt start og en gitt avslutning. Men, man trenger ikke å gjennomføre slike drastiske omveltninger for å få til endringer i organisasjoner. Endringer kan også foregå inkrementelt, altså med små skritt. Christensen m.fl (2004) hevder at dette kan være en smart strategi dersom man skal ha med seg de ansatte i organisasjonen "på lag" for å få gjennomført de planlagte endringene. Spørsmålet er om slike små endringer fører til noe eller har noe å si for de ansatte i organisasjonen? Det står jo sjelden noe om slike endringer i avisa. Et annet spørsmål er om de ansatte i det

hele tatt bryr seg om slike endringer eller om de har vært med på så mange endringsprosesser eller endringsforsøk at de opplever en form for endringstretthet? Stensaker m.fl (2002) omtaler dette treffende i sin artikkel og beskriver ansattes endringstretthet med BOHICA – Bend Over Here It Comes Again. Altså, hvordan ansatte, som stadig utsettes for nye endringsforsøk, bare venter til tilstanden roer seg i stedet for å ta aktiv del i den.

Det er også forskjell på type sykefravær. I følge Arbeidstilsynet (2012) består den største gruppen av de med langtidssykefravær av personer med lidelser innen muskel- og skjellett, psykiske lidelser og luftveisproblemer. Et fokus på endring for Lillehammer kommune var nettopp belastningsskader. Man ønsker selvfølgelig reduksjon i alle typer sykefravær, men det er nok først og fremst reduksjon i de lange sykefraværene en vil til livs med det opplegget som er beskrevet i denne oppgaven.

Som før poengtert er det et ønske fra arbeidsgiver og arbeidstaker om at de ansatte går på jobb. Samtidig, dersom man ser dette i et samfunnsøkonomisk perspektiv, er det sannsynlig å ta hensyn til at økonomiske konjunkturer kan påvirker arbeidsmarkedet. I så fall er det naturlig å anta at i tider med høykonjunktur vil det gi flere anledning til å ta del i arbeidslivet – også for de som i utgangspunktet har helseproblemer. Dette kan igjen føre til høyere sykefraværsstatistikker. Det motsatte kan skje i en lavkonjunktur der konkurransen om arbeidsplassen er stor og en må kanskje ”strekke strikken” litt lenger for kanskje i det hele tatt å beholde jobben. Uansett kan antagelser gjøres om at når arbeidsgiver aktivt går inn for å iverksette helsefremmende tiltak, blir dette sette på som positivt blant de ansatte.

En kan videre tenke seg at fornøye arbeidstakere gjør jobbene bedre og at dette har positiv innvirkning på behandlingen av ”kundene” i organisasjonene. Kundene kan være kjøpere av varer eller tjenester eller det kan være innbyggerne i en kommune som får tjenester levert av kommunen. I så måte kan en se på tiltak som blir iverksatt for å redusere sykefravær som et tiltak for både å følge formelle krav i lover og regler, og for å heve kvaliteten på den leverte vare eller tjeneste. Tiltakene kan sees på som endring over tid, for å oppnå visse mål. Det kan også sees på som reformer som har til oppgave å bli implementert raskt for å realisere overordnede mål. Målene kan for eksempel være å redusere utgifter til sykefravær. Det kan også være grunnet i mål som er vanskelig å

operasjonalisere i statistikk, som for eksempel å bygge positiv kultur, tiltak for å bygge positivt omdømme eller tiltak for å fremstå som en attraktiv og moderne organisasjon. Selv om dette er vanskelig å måle, vil tiltak av denne type kunne være til hjelp for å tiltrekke til seg de beste arbeidstakerne.

For å belyse flere av disse mekanismene, berører oppgaven også arbeidssosiologiens verden. Dette for å kunne forklare noen av mekanismene som et økt fokus på arbeidstakere og deres situasjon kan medføre. Begreper fra sosiologien vil også være til hjelp for å forklare hva renholderne har uttalt i intervjuene. Jeg vil også ta for meg arbeidsplassen som et sosialt system da jeg finner det vanskelig å se på mulige forandringer uten å se på hvilke relasjonelle endringer dette kan skape. Det er her snakk om gruppedannelse, sosiale nettverk, hvilken sosial rolle jobben kan gi i en ansatts liv og hvilke roller en selv må fylle for å være i arbeidslivet. En redegjørelse av begreper og teorier hentet fra arbeidssosiologien vil bli gjort senere i oppgaven.

Denne oppgaven kan ha relevans for de ansatte i Lillehammer kommune som har blitt og vil bli berørt av helsefremmende tiltak iverksatt av helsefremmende rådgiver. Oppgaven vil også kunne være interessant for administrasjonen og ledelsen i forhold til å legitimere bruk av ressurser til slike tiltak. Samtidig kan oppgaven brukes til å evaluere om det er formålstjenelig å iverksette slike tiltak. Det kan da være interessant å belyse hvilke mulige resultater slike tiltak kan gi for igjen å se om resultatene kan gi noen opplevd nytte.

For min egen del er det en motivasjonsfaktor at noen er interessert i få vite hva jeg kan finne ut om de oppgavene de holder på med – altså at noen ytrer nytte av å lese oppgaven i ettertid. Det er dessuten interessant å finne ut hva ansatte mener om de tiltak de deltar i. En erfaring jeg gjorde ved en tidligere oppgaveskriving var at det, for respondentenes del, var lettere å prate med meg som utenforstående enn andre personer i egen organisasjon da jeg ”bare” var student, men likevel viste interesse for deres meninger. Resultatene av en slik undersøkelse kan videre brukes til å justere de prosessene som er iverksatt, korrigere planlagte tiltak og kanskje gi en bekreftelse på hva som gjøres riktig i forhold til intensjonene. Det kan også tenkes at denne oppgaven setter de iverksatte tiltakene i et mer organisasjonmessig teoretisk lys.

1.2 Problemstilling

Temaet i oppgave er altså endringer i organisasjonen og hva endringer ett sted i en organisasjon kan føre til av endringer for ansatte i en annen del av organisasjonen. Rent konkret vil oppgaven ta for seg den administrative endringen iverksatt av rådmannsgruppa i Lillehammer kommune. Gruppa vedtok å opprette en stilling som helsefremmende rådgiver. Helsefremmende rådgiver iverksatte tiltak for, blant annet, å redusere sykefraværet blant renholderne i kommunen. Jeg vil beskrive de endringer som er blitt gjort hos de utvalgte renholdere i avdelingen Byggservice med utgangspunkt i det prosjekt som ble iverksatt av helsefremmende rådgiver. Problemstillingen i denne oppgaven er som følge:

En organisatorisk endring i personalavdelingen i Lillehammer kommune har satt i gang noen endringsprosesser i tjenesteområdet Byggservice. Hvilken betydning kan den organisatoriske endring ha for utvalgte ansatte i dette tjenesteområdet?

1.3 Oppgavens oppbygning

Etter nå å ha presentert tema og problemstilling vil jeg nå redegjøre for oppgavens oppbygning. Kapittel to omhandler Lillehammer kommune. Dette i henhold til organisatorisk struktur, samt kommunens rolle som en politisk styrt organisasjon. Her vil også kommunens rolle som velferdsprodusent bli belyst, samt hvilken rolle de ansatte i kommunen har for å realisere de ønskede politiske og administrative oppgaver.

Kapittel tre handler om metode. Først del av kapitlet omhandler hvilken metode jeg har valg å benytte og hvorfor denne metoden er valgt. Videre vil de troverdighetskrav oppgaven bygger på bli presentert. Til slutt vil jeg beskrive hvordan jeg har gått fram for å innhente empiri brukt i denne oppgaven samt redegjøre for min rolle som oppgaveskriver.

Fjerde kapittel omhandler teori. I analysen ønsker jeg å belyse problemstillingen og de empiriske funnene ved bruk av tre perspektiver, det instrumentelle perspektivet, kulturperspektivet og myteperspektivet. Dette er beskrevet av Christensen m.fl (2004). Som et underkapittel til det instrumentelle perspektiv vil jeg ta for meg reformbegrepet New Public Management. Jeg vil også gjøre rede for noen teorier og begreper hentet fra arbeidssosiologien samt forklare begrepet motivasjon.

I kapittel fem vil jeg først beskrive det kurset informantene har deltatt på for deretter å beskrive de data jeg har hentet inn i forbindelse med intervju. I dette kapitlet vil jeg også kommentere statistikk over sykefraværprosenten før og etter gjennomgått prosjekt. Det sjette kapitlet inneholder analyse som avsluttes med en oppsummering.

Kapittel sju inneholder avslutning samt egne refleksjoner. Her vil også arbeid med tanke på vider undersøkelser bli kommentert.

2.0 Redegjørelser og begrepsavklaring

For bedre å kunne forstå endringer i offentlige organisasjoner vil jeg i dette kapitlet forklare hvordan Lillehammer kommune som organisasjon er bygget opp. Jeg tror også det blir letter å forstå hvordan endringer kan bli iverksatt og mulig implementert i den offentlige sektoren ved å ha forkunnskaper om den organisatoriske strukturen. Dette også i forhold til fordeling av mulighet til styring av menneskene i organisasjonen og graden av ansvar de forskjellige posisjoner i hierarkiet innehar. Når også faktoren om at kommunen er en institusjon trekkes inn, kan utfordringene rundt å innføre endringsprosesser muligens bli ytterligere komplekse.

Jeg vil først gjøre rede for noen fakta om Lillehammer kommune. Dette innebærer kommunens strukturelle oppbygning, samt kommunens posisjon i det politiske hierarki. Ikke all informasjon er å finne i bøker og offentlige dokumenter. Med det som bakgrunn har jeg foretatt et intervju med leder for sekretariatet i kommunen for å få uttalelser fra en primærkilde som kan uttale seg om både kommunens politiske styring og om den administrative oppbygning og virksomheten. Jeg vil også ta for meg Lillehammer kommunes rolle og se på hvilken betydning kommunen har for sine innbyggere. Det er også interessant og se på hvilken posisjon kommunen har i forhold til andre offentlige organer. I dette kapitlet vil også spørsmålet om kommunen er en organisasjon og/eller en institusjon bli tatt opp. Jeg vil også beskrive prosjektet som er bakgrunnen for denne oppgaven: ”Sammen om å skape trivsel og helsefremmende arbeidsplasser for renholdere”. Dette er gjort på bakgrunn av intervju med helsefremmende rådgiver samt samtale med forhenværende tjenesteområdeleder for renholderne i Byggservice.

2.1 Lillehammer kommunes strukturelle oppbygning

En kommuneadministrasjon er ofte tuftet på Webers (1971) betegnelse av byråkrati. Det vil si at kommunen, som organisasjon, innehar faste kompetanseområder som gir myndighet etter fastsatte regler. Dette ser en også i forhold til Lillehammer kommunes organisatoriske oppbygning. Kommunens sentraladministrasjon består av 31 tjenesteområder og 4 fagenheter (Lillehammer kommune 2011a). Kommunens administrasjon må forholde seg til blant annet Kommuneloven (Lovdata 2011a), og til en lang rekke reglement og retningslinjer (Lillehammer kommune 2011c). Som Weber (1971) skriver skal dette virke som en rettesnor for hvordan jobbene skal utføres. I det organisatoriske hierarkiet finnes det overordnede og underordnede stillinger. Disse stillingene skal besittes av den arbeidstaker som er best kvalifisert. Dersom man er uenig med en avgjørelse som er tatt i kommunens regi, har man mulighet til å anke saken til en høyere instans (Weber 1971). I Lillehammer kommune er det omtrent 2000 ansatte fordelt på sentraladministrasjon, barne-/ungdomsskoler, helsetjenester, eldreomsorg, teknisk etat, kultur, idrett med mer (Lillehammer kommune 2011a). Kommunene skal ivareta et servicetilbud for om lag 25000 innbyggere (Kommuneplan 2006).

Mange av de påfølgende opplysningene er basert på intervju med leder for sekretariatet i kommunen, Grim Syverud (Intervju 05.01.12). Intervjuet med Syverud er foretatt fordi han har lang fartstid i kommunen samt at sekretariatet er en støttefunksjon for både den administrative og den politiske organisasjonen. Min oppfattning er at opplysningene gitt under intervjuet kan være vanskelig å fremskaffe ved kun å henvende seg til skrevne kilder. Dette fordi en del av informasjonen dreier seg om praksis, noe omhandler ikke-nedskrevet kunnskap og noe er historie som kan være vanskelig å få fatt på fra annet hold.

For å se helt konkret på hvordan den administrative oppbygningen er, kan en starte øverst i hierarkiet. Der sitter rådmannen, kommunens høyeste administrative leder (Lillehammer kommune 2011b). Lillehammer kommune er organisert slik at under rådmann er det tre kommunalsjefer. De tre kommunalsjefene har fordelt de 31 tjenesteområdene mellom seg slik at de styrer over omtrent ti områder hver. Leder for sekretariatet kan opplyse at områdene er fordelt med hensyn til at ikke for mange like områder er samlet under samme kommunalsjef. Det området, eller den avdelingen, jeg har gjort undersøkelser i, kalles Byggservice og er en av de 31 operative enhetene i kommunen. Dette området ledes av en

tjenesteområdeleder og inneholder tre tjenesteavdelinger. Det er vaktmestertjenester, håndverkertjenester og renhold. Renholdsavdelingen består av omtrent 80 renholdere som i første omgang administreres av tre områdeledere. Renholderne har sine arbeidsplasser rundt om på bygg, skoler og institusjoner i kommunen (Lillehammer kommune 2012a).

På siden av denne organiseringen av de operative tjenestene er det fire fagenheter. Det er personalavdelingen, økonomiavdelinge, strategi og planleggingsavdelingen og informasjon og serviceavdelingen. Disse funksjonene ligger nærmest det Mintzberg forklarte som støttefunksjoner til en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2007). Fagenhetsfunksjonene har sitt virkeområde i kommuneadministrasjonen i motsetning til de operative enhetene som befinner seg utenfor Rådhuset.

Lillehammer kommune praktiserer en tonivå-modell. Her består det øverste nivået av rådmann og kommunalsjefer og det andre nivået av tjenesteområdeledere og ansatte under dette nivået. Sekretariatsleder kan opplyse at kommunen er sterkt desentralisert slik at mest mulig myndighet er flyttet ”nedover i organisasjonen”. Det finnes også en del lovpålagte og ikke-lovpåplgte råd og utvalg i kommunen. En tonivå-modell fører i dette tilfelle til at tjenesteområdeledere har stor myndighet i forhold til hvordan de vil drive sin avdeling.

Politisk er kommunen organisert slik at kommunestyret er øverste kommunale politiske beslutningsmyndighet. Kommunestyret er sammensatt av folkevalgte representanter og blir valgt for fire år av gangen. Antallet kommunestyre-deltakere avgjøres ut i fra innbyggertallet i kommunen (Lovdata 2011a).

Kommunestyret kan delegere myndighet til både formannskapet og planutvalget. Kommunestyret velger et formannskap på minimum fem medlemmer. Kommunestyret velger også hvem som skal sitte som ordfører. Formannskapet utgjør kommunenes daglige driftsstyre og består, i Lillehammer kommune, av tretten representanter (Lillehammer kommune 2012b). Ordfører er øverste politisk valgte leder (Lovdata 2011a). Ordfører har også det øverste ansvaret for kommunestyret, og er også rettslig ansvarlig. Ordfører har dessuten en del representasjonsoppgaver (Lillehammer kommune 2012b). Planutvalget består av ni representanter og holder på med arealplanlegging. Disse planene legges fram for kommunestyret. Vider er det et kontrollutvalg bestående av 5 medlemmer. I

Lillehammer kommune er det to representanter fra kommunen og tre eksterne medlemmer. Kontrollutvalgets oppgaver er å kontrollere økonomien i kommunen. De ovenfor nevnte instansene er lovpålagte etter kommuneloven (Lovdata 2011a). I tillegg er det tre fagutvalg i kommunen. Disse har ikke beslutningsmyndighet, men er opprettet for å drøfte og belyse mer kompliserte saker som skal opp i kommunestyret (Lillehammer kommune 2012b). Kommunens strukturelle oppbygning består altså av en politisk del og en administrativ del. Sekretariatsleder kunne opplyse at det meste av samhandlingen mellom den politiske og den administrative delen blir ivaretatt av ordfører og rådmann. Den administrative delen skal ivareta lover, regler og avgjørelser gitt fra sentralt politisk hold. De skal også ivareta bestemmelser gjort på politisk regionalt nivå, representert ved Fylkeskommunen, og fra lokalt politisk nivå, altså fra kommunestyre/formannskap. På det sentrale politiske nivå, regjering og storting, er det iverksatt lover og regler for helsefremmende tiltak. Dette er ivaretatt, blant annet, i arbeidsmiljøloven. Det er også utarbeidet flere regler og overenskomster av og mellom interesseorganisasjoner og arbeidstaker-/arbeidsgiverorganisasjoner. Av dette følger at kommunenes administrasjon har ”påtrykk” fra mange forskjellige interessenter som de er nødt til å ta hensyn til og følge opp. Samtidig skal de ivareta kommunenes innbyggere og deres interesser.

Det er viktig å merke seg at tjenesteområdeleder får sitt budsjett vedtatt av politikerne i kommunen. Dette budsjettet skal dekke utgifter til lønn og drift av området. Det vil også si at tjenesteområdeleder har relativt stor autonomi i hvordan området skal drives og hvordan pengene skal brukes. Rapportering vedrørende økonomi og budsjett skjer kvartalsvis slik at politikerne kan følge opp vedtak. Rapporteringsrutinen er at tjenesteområdelederne rapporterer til rådmannen som legger fram informasjonen til kontrollutvalget som videre rapporterer til kommunestyret.

For å se på hvilken rolle Lillehammer kommune har for sine innbyggere kan en ta for seg kommuneplanen for de neste årene. Dette er en oversikt over langsiktig planlegging samt visjoner kommunen har for arealutvikling, tjenester og mennesker i kommunen i perioden 2006 til 2016 (Kommuneplan 2006). Eksempler på slike planer omhandler barnehagene, grunnskolene, eldreomsorg og helsetilbud med unntak av sykehusene. Videre er det planer for bruk av areal for boligbygging og næringsvirksomhet, samt planer for å utvikle

infrastruktur i form av veier og vann- og avløpsnett. Kommuneplanen omhandler også arbeidet med kultur- og idrettstilbud for barn og unge.

Som vi ser ivaretar de ansatte i kommunen interesser på mange svært forskjellige arenaer. Samtidig skal de yte service til innbyggerne i kommunen. De har også mange hensyn og ta da deres operative nedslagsfelt ofte påvirker grupper med svært forskjellige interesser. Det ytes også press på kommunen fra overnasjonalt hold når det gjelder regler Norge må forholde seg til som medlem av EØS (Amdam og Veggeland 2011).

Men, er Lillehammer kommune en organisasjon som bare utfører oppgaver og håndhever bestemmelser som et velsmurt maskineri, eller innehar den også andre verdier? Dette blir tatt opp i neste kapittel som omhandler spørsmålet om Lillehammer kommune er en organisasjon og/eller en institusjon.

2.2 Lillehammer kommune - organisasjon og institusjon?

Under dette punktet vil jeg belyse begrepene organisasjon og institusjon og se på hva som skiller betydning av disse to begrepene. Som Christensen m.fl (2004) skriver er alle institusjoner organisasjoner, men ikke alle organisasjoner er institusjoner. Tar man utgangspunkt i Jacobsen og Thorsvik (2007) sin definisjon, er Lillehammer kommune en organisasjon. Definisjonen lyder som følge: ”En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 13). Som beskrevet ovenfor innehar Lillehammer kommune en del oppgaver som er grunnet i blant annet politiske mål. Dette er det synet som Røvik (2007) omtaler som en rasjonalistisk - instrumentell tilnærming. Men, er kommunen en institusjon?

I følge Røvik (2007) vil en institusjonalisering av en organisasjon si at den utvikler et særpreg og en identitet utover det som gjøre den til et redskap for å utføre en oppgave. Det vil si at det også oppstår et sett normer som styrer organisasjonen. Dette føre til at strukturer og prosesser etter hvert blir tatt for gitt. Normene kan komme fra verdier i samfunnet som beskriver hva som er viktige oppgaver og hvordan disse oppgavene skal gjøres. Det vil igjen si at menneskene i organisasjonen må forholde seg til påtrykk utenfra, altså fra resten av samfunnet, og fra påtrykk innenfra, altså fra de ansatte, når de skal utføre

sine oppgaver (Christensen m.fl 2004). En institusjonalisert organisasjon må følge visse regler gitt av samfunnet rundt i forhold til hva som er passende handlingsmønster, hvilket også gjelder for en kommune. Dette må organisasjonene forholde seg til for å oppnå legitimitet (Christensen m.fl 2004). For å overføre dette til Lillehammer kommune, må altså kommunen både opptre som en organisasjon som er konstruert for å løse bestemte oppgaver og samtidig ta hensyn til de omkringliggende faktorer for å framstå legitimt i forhold til sine omgivelser. Kommunen er altså en organisasjon som innbyggerne må kunne identifisere seg med og samtidig være en servicekilde for innbyggerne. En kan også anta at de valg som blir gjort i regi av kommunen vil påvirke kommunens innbyggere. Man kan også forestille seg at dette vil engasjere folk på en annen måte enn om en produksjonsbedrift endrer noe i vareporteføljen. Dette kan man også få en indikasjon på ved å lese aviser utgitt i Lillehammerområdet. Her vil en – på bakgrunn av innbyggernes engasjement – med full rett kunne si at kommunen har institusjonaliserte trekk og da også innehar verdier som går ut over de rent politisk styringsmessige og den operasjonelle administrative art.

Bukve og Offerdal (2002) tar til ordet for at kommunen er en organisasjon med egne mål, altså et instrument for måloppnåelse, men at den også innehar institusjonelle verdier. Dette kommer ofte fram ved omorganiseringer i kommunen som de beskriver som ”samspillet mellom organisasjonsoppskrifter på vandring, lokale institusjonelle kontekster og konseptentreprenører” (Bukve og Offerdal 2002, 237). Når det gjelder kommunens ønske om legitimitet kan en se på det politiske styret som er avhengig av velgerne i kommunen. Her kan omverdenen vise sin eventuelle mistillit ved å stemme på andre politiske kandidater. Det er også mulig å vise sin misnøye via leserinnlegg og liknende i aviser eller ved protester og fakkeltog.

2.3 Oppsummering

Som beskrevet i dette kapitlet er en kommune bygget opp av et kompleks hierarkisk system bestående av en administrativ del og en politisk del. Videre er en kommune regulert av lover og regler som politikere og administrasjon må tolke og etterleve i sitt virke. Når så kommunen er en institusjon med egne interne regler og interne kulturer for hvordan ting kan og bør gjøres er det et spørsmål om hvor lett eller vanskelig organisatoriske endringer kan implementeres. Spørsmålet er også om de ansatte i en offentlig struktur ønsker og

godtar de endringene som blir foreslått. I dette kapitlet er det også blitt påpekt at kommunen som organisasjon har påtrykk om å gjøre oppgaver for å oppnå mål. Det er også vist til at de ansatte innehar interne verdier i organisasjonene, samt at organisasjonen har ”påtrykk” fra verden utenfor.

3.0 Metode

Mehmetoglu (2004) beskriver metode som en måte å gå fram på for å løse et problem. Det finnes i, grove trekk, to metoder; kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ metode har primært vært basert på å rendyrke sammenhenger årsak/virkning, samt å ta for seg store og tilfeldige utvalg. Presentasjonen av data forekommer ofte som tallverdier og statistikk der analysen ofte baserer seg på å tolke disse tallverdiene. Et eksempel på konklusjon kan da være at et visst antall respondenter foretrekker det ene alternativet framfor et annet alternativ.

Kvalitativ forskning baserer seg på små utvalg av respondenter, nærhet til fenomenet og undersøkelsesmetodikk bestående av intervju og observasjon (Mehmetoglu 2004). Jeg har i denne oppgaven valgt en kvalitativ metode og vil i dette kapitlet forklare hva denne metoden går ut på og hvorfor nettopp denne metoden er valgt. Videre vil jeg gjøre rede for fire troverdighetskrav brukt i kvalitativ metode. Det vil også bli en gjennomgang av den praktiske gjennomføringen av datainnsamling.

3.1 Metodevalg

Interpretivismen er ett av metodevalgene en kan ta innen vitenskapen (Nyeng 2004). Målet med forskning er å generere forståelse for det fenomenet man forsker på. Et sentralt tema her er det Max Webers omtalte, på sitt språk, som ”Versten”, altså å forstå. Det Weber mente var viktig var å forsøke å forstå motivet bak selve handlingen ved å relatere den til den konteksten handlingen ble utført i. I så måte var det viktig å observere menneskers handlinger i den konteksten handlingen utspant seg i. Altså, menneskers handlinger må forklares ut i fra den situasjonen menneskene er i når handlingen blir utført. I så henseende er det vanskelig å bruke naturlover når en skal studere menneskers atferd. Det som er viktig er å forstå relasjonene i kulturen, forstå situasjonen hendelen skjer i. Det er også viktig å referere til det personlige hos dem det forskes på, samtidig som det må brukes tid på forskningen for å kunne analysere i et lenger kontinuum. Det er også viktig å se på

forskerens rolle og hvilke erfaringer denne tar med inn i forskningen. Dette igjen, hevder Nyeng (2004), kan føre til at det blir vanskelig å tolke aktørene "riktig" da observator allerede innehar et sett før-dommer. Samtidig skal en forsker i samfunnsvitenskapen fortolke et fenomen som allerede er fortolket av de menneskene som blir observert. Dette omtaler Nyeng som (2004) som dobbelt hermeneutikk. Igjen fører dette til at all interaksjon, all menneskelig samhandling, er sosialt konstruert (Nyeng 2004). Det vil si at de som studerer menneskers samhandling selv er med i skapelsesprosessen av de sosiale fakta. Det er viktig at forskere er klar over dette. Et motstykke finner vi i naturvitenskapen der den sosiale relasjonen har liten betydning i forskning på, for eksempel, bergarter.

I denne oppgaven har jeg valgt å foreta en kvalitativ undersøkelse. Kvalitativ forskning bygger på Karl Poppers kritiske rasjonalisme (Nyeng 2004). Popper hevder at vitenskapen ikke kan være allvitende og ufeilbarlig. Man skal være åpen og selvkritisk og kunne utsette sine teorier og hypoteser på forsøk for å få de bekreftet eller forkastet. Dette omtales som falsifikasjonsprinsippet (Nyeng 2004). Det vil si, i forhold til min rolle som oppgaveskriver, at jeg må kunne redegjøre for hvordan jeg har gått fram i forhold til datainnsamling. Jeg må samtidig legge fram mine funn og konklusjoner så åpent og angrepsbart som mulig. I motsetning til den kvantitative forskningen bærer den kvalitative preg av en relativ lang datainnsamlingsperiode. Metoden innebærer å foreta intervju, dokumentstudier og/eller observasjoner. Videre er den kvalitative metoden basert på litterær skirving med bakgrunn i relevant litteratur (Mehmetoglu 2004). Prosessen blir ofte omtalt som sirkulær. Det vil si at en må være beredt på å endre problemstilling og gjøre endringer i intervjuguiden etter hvert som man samler inn data. Det er også mulig å innhente data i flere runder etter hvert som oppgaveskrivingen skrider fram. Denne metoden omtales av Mehmetoglu (2004) som empiribasert.

Det er flere måter å foreta intervjuer på. Jeg har valgt det Mehmetoglu (2004) betegner som semistrukturert intervju. Det vil si at jeg, i intervjusituasjonen, benyttet meg av en forhåndslaget intervjuguide, men i et semistrukturert intervju har en også anledning til å stille oppfølgingsspørsmål. Jeg valgte også å oppsøke informantene på deres arbeidsplass. Dette grunnet i at jeg da lettere kunne få fram, i praksis, hva deler av kurset hadde bestått av. Samtidig ble det lettere å observere informantene i sitt naturlige arbeidsmiljø. Det var også viktig for meg at informantene kunne føle seg trygge i intervjusituasjonen. Jeg synes

også problemstillingen fordret at jeg pratet med de menneskene endringene angikk, og det var i så måte viktig å møte dem ansikt til ansikt – noe jeg ikke hadde fått anledning til ved bruk av kvantitativ metode.

Nyeng (2004) skriver at vi mennesker, i et hermeneutisk syn, ser og forstår alt nytt i lys av det vi vet fra før. Vi har altså med oss et sett før-dommer eller for-meninger når vi skal oppsøke ny kunnskap. Dette har nok, for min egen del, vært grunnen til at jeg valgte den kvalitative metoden framfor den kvantitative. For det første hadde jeg en oppfattelse av at renholdere kanskje ikke hadde stor erfaring med å svare på spørreundersøkelser. Samtidig hadde jeg den oppfattelsen at de ikke nødvendigvis, utstrakt form, gjorde brukte av datamaskiner. Dette synet ble senere forsterket da en av informantene fortalte at de ikke var inkludert i kommunens mailsystem. Med disse antakelsene som bakgrunn tenkte jeg det var lurt å oppsøke informantene personlig for å foreta intervjuene. Nyeng (2004) skriver også om at fakta er ”teoriimpregnet”. Det vil si at vi er påvirket av den utdanningen vi har. I mitt tilfelle har de siste år med utdanning ført til at jeg har et annet syn på det arbeidet som blir utført ”på bunn” i en organisasjon. I så måte var jeg mer nysgjerrig på å møte, ansikt til ansikt, de jeg skulle skrive om i forhold til sende ut en anonym spørreundersøkelse.

I empiribasert metode er det viktig å trekke ut de informantene som kan gi ”riktig” informasjon. I mine undersøkelser har jeg innhentet informasjon fra de som har kunnskap vedrørende de tiltak helsefremmede rådgiver har iverksatt. For det første har jeg intervjuet de som har gjennomgått det før nevnte kurset. Videre har jeg innhentet informasjon fra initiativtakere av det prosjektet som ligger til grunn for mine undersøkelser. Jeg har også samlet informasjon fra ledere som har vært involvert i prosessen rundt endringstiltaket om å gjøre noe med det høye sykefraværet hos renholderne. Etter at intervjuene var gjort trakk jeg ut utsagn som kunne være med på å belyse problemstillingen. Disse utsagnene er i analysekapitlet knyttet opp mot den valgte teorien.

Jeg har også valgt å bruke en kvalitativ metode framfor en kvantitativ da det ville blitt vanskelig å tolke de innsamlede data ut i fra problemstillingen uten å kunne foreta videre datainnsamling dersom noe var uklart. Dette beskrevet som en sirkulær prosess (Mehmetoglu 2004). I analysedelen i denne oppgaven baserer jeg meg også på en del

observasjoner gjort på informantenes arbeidsplass. Dette hadde ikke vært mulig ved bruk av en kvantitativ metode. Jeg hadde heller ikke noe teori som skulle testes ut – noe som er vanlig i kvantitativ metode. I stedet skulle jeg utvikle teorien selv. Videre ønsket jeg en nærhet til fenomenet som ikke kunne blitt virkeliggjort ved bruk av kvantitativ metode og bruk av for eksempel spørreskjema. For min del er jeg, i forhold til det utdanningsforløpet jeg har valg, mest vant til fortolkning av data i lys av den kvalitative forskningsgrenen og mest vant til den litterære skrivemåten brukt i den kvalitative metoden. Oppgaven er også skrevet på bakgrunn av empiri innsamlet fra et få antall informanter – noe som også er karakteristisk for den kvalitative metoden. Dette førte også til at det var vanskelig å ta ut et tilfeldig utvalg som det er vanlig å gjøre i kvantitativ metode. I mine undersøkelser måtte jeg ta for meg de informantene som hadde vært med på kurset og samtidig ønsket å stille opp. Om jeg nå skulle sende ut et spørreskjema til disse informantene er det ikke sikkert jeg hadde fått svar fra alle. Ved selv å gjøre avtaler og oppsøke informantene var jeg sikker på å få kontakt og muligheten for å innhente informasjon ble større. Det ville også være en fare for at informantene ikke hadde tid, lyst eller anledning til å svare på en spørreundersøkelse.

3.2 Fire troverdighetskrav

Mehmetoglu (2004) viser til flere forfattere som hevder at kriteriene validitet, reliabilitet og objektivitet som brukes i kvantitativ forskning ikke er dekkende nok for den kvalitative. Mehmetoglu (2004) refererer da til forfatterne Lincoln og Guba (Lincoln og Guba 1985 i Mehmetoglu 2004) som bruker andre begreper for å måle troverdighet i kvalitativ forskning. Begrepene er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. I denne sammenheng vil begrepet validitet, brukt i kvantitativ forskning, tilsvare begrepene troverdighet og overførbarhet i kvalitativ forskning. Begrepet reliabilitet vil tilsvare begrepet pålitelighet og objektivitet vil tilsvare begrepet bekreftbarhet (Mehmetoglu 2004). Jeg vil nå koble de fire troverdighetskravene til mine undersøkelser.

Troverdighet går ut på å skape tillit til at de funn og resultater en har kommet fram til er sanne. Dette gjøres ved blant annet å bruke tid i felten, og ved observasjon. Det er også viktig å diskutere med andre forskere, bruke datatriangulering og søke etter negative caser for å fremme endelige hypoteser (Lincoln og Guba 1995 i Mehmetoglu 2004). Disse kriteriene er basert på profesjonelle forskere i et forskningsmiljø. Som student har jeg ikke

mange forskere å diskutere med. Det har heller ikke i denne oppgaveprosessen vært mulig, i forhold til tid og ressurser, å foreta både metodetriangulering og datatriangulering. Når det er nevnt har jeg prioritert å observere og innhente opplysninger i informantenes eget miljø. Det vil si at jeg har vært bevisst på dette i forhold til intervjusituasjonen. Videre har jeg diskutert oppgaven og funnene med min veileder samt med noen av mine medstudenter.

Det neste punktet er overførbarhet. Her er poenget at en skal kunne overføre resultat og funn til en liknende setting. Det vil si at jeg, eller andre, skal kunne gjennomføre den samme type undersøkelse, for eksempel, blant renholdere i en annen kommune. Selv om ikke de samme resultatene i form av svar blir funnet skal metoden brukt kunne være den samme. En forutsetning vil da være et liknende forløp i forhold til opprettelse av en ny stilling i kommunen, samt at kursinnholdet måtte være tilsvarende likt. En mer nærliggende måling av overførbarhet ville vært om den samme undersøkelsen ble foretatt på en annen gruppe renholdere i Lillehammer kommune etter endt kursprogram.

Punkt nummer tre er pålitelighet. Dette punktet dreier seg om at en beskriver nøye prosessen, hvordan man har tenkt i forhold til analysen, begrunner hvilken teori man har valgt og hvorfor man har valgt ut de informantene man har gjort. Dette vil bli besvart i punkt 3.3 som tar for seg den praktiske gjennomføringen av datainnsamlingen.

Det siste punktet handler om bekreftbarhet. Bekreftbarhet går ut på at en ofte gir direkte og gjentatte bekreftelser av hva informantene har fortalt. Dette vil, i denne oppgaven, bli gjort ved at det i kapittel fem vil bli gjengitt hva respondenten har vektlagt i sine svar. Disse innsamlede data blir det også referert til i analysekapitlet.

Mehmetoglu (2004) beskriver at en av de viktigste strategiene for å skaffe troverdighet er ”medlemssjekk”. Dette går ut på at oppgaveskriver viser de rådata eller bearbejdede dataene til informantene. På denne måten kan informantene sjekke om informasjonen de har gitt er riktig oppfattet av oppgaveskriver. Jeg har løst dette ved å gå igjennom intervjuet med mine informanter og oppsummert med mine egne ord hva min oppfattelse av informasjonen har vært. Der jeg hadde foretatt samtaler med andre informanter ble den ferdige teksten sendt til vedkommende via mail for korrektur og kommentarer.

3.3 Praktisk gjennomføring

Jeg har i den tid det har tatt å skrive denne oppgaven, bestrebet meg på å gjennomføre undersøkelsene så riktig og åpent som mulig. Teoribruken er basert på det pensum som er presentert for meg de siste fire årene i forbindelse med studier. Min vurdering var at denne undersøkelsen ikke omhandlet sensitive personopplysninger og på denne bakgrunn er det ikke sendt søknad til Personvernombudet for forskning. Dette er også konferert med veileder. I denne delen vil også punktet pålitelighet, i forhold til oppgavens fire troverdighetskrav, bli omhandlet.

Når en skal skrive en slik oppgave er det ofte essensielt å få tilgang til en organisasjon å foreta undersøkelser i. Fra en av medarbeiderne i Oppland Fylkeskommune, der jeg hadde vært student-trainee noen måneder tidligere, ble jeg tipset om å ta kontakt med helsefremmende rådgiver i Lillehammer kommune. Det viste seg at han hadde flere prosjekter på trappene som han syntes det kunne være interessant å sette fokus på. Etter hvert falt valget på det her gjeldene prosjekt. Videre var det viktig å finne en innfallsvinkel på hva det var interessant å få vite noe om. En kan derfor si at oppgaven er utformet med bakgrunn i et relevant problem og slik sett er utgangspunktet for problemstillingen aktualisert.

Jeg valgte kvalitativ metode ut i fra det prosjektet som ble valgt som bakgrunn for oppgaven, samt problemstillingen som var gjeldende på tidspunktet. Grunnen til dette valget var at jeg ønsket å gå i dybden for å finne ut hva den organisatoriske endringen i administrasjonen hadde å si for noen ansatte i renholdsavdelingen. Dette også fordi jeg ønsket å finne ut hva små endringer ett sted i organisasjonen kunne føre til av endringer og igangsatte endringsprosesser et annet sted i organisasjon. Før videre arbeid kunne settes i gang ble det opprettet kontakt med tjenesteområdeleder og med områdelederne. Disse ble informert om opplegget og fikk mulighet til å komme med innspill. Da det på dette tidspunkt bare var et visst antall renholdere som var i gang med kurset ble det ut i fra disse trukket ut tretten deltagere som fikk tilsendt et informasjonsbrev fra meg om hva undersøkelsen gikk ut på. Utvalget ble noe innskrenket da ikke alle renholderne behersker norsk like gode. Her kunne selvfølgelig bruk av tolk vært et alternativ, men det ville medføre en del ekstra kostnader som jeg som student ikke kunne rå med. Det ble informert om at både tjenesteområdeleder og områdeleder var informert om undersøkelsesopplegget

og at de hadde godkjent bruk av renholdernes arbeidstid til intervju. Det ble også presisert at ledere kjente til at undersøkelsen ble foretatt, men ikke på forhånd hva det skulle bli spurt om. Det var også viktig for meg å presisere at alle informanter forble anonyme. Ut i fra de tretten utsendte informasjonsbrevene var det sju som viste interesse.

Det å bli intervjuet i forhold til sitt eget arbeid var for respondentene noe nytt. Det var i den forbindelse flere av respondentene som i forkant av intervjuet fortalte at de gruet seg litt til denne seansen da de var redde for ikke å svare riktig. Heldigvis var det ingen som ytret at det hadde vært noe å grue seg for da intervjuet var gjort. I så måte kunne nok bruk av spørreskjema vært en metode å bruke som kanskje ikke hadde blitt opplevd som så ”skummel”. På den andre siden hadde jeg da ikke hatt mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål.

Jeg har også intervjuet helsefremmende rådgiver etter at intervjuene med respondentene var gjort. Dette for at jeg da hadde større informasjonsgrunnlag til å gå mer i dybden på hvorfor og hvordan prosessen rundt kurset hadde vært. Jeg har også foretatt en samtale med den tjenesteområdelederen som var med på forarbeidet til dette prosjektet for også å få et lederperspektiv på tiltaket.

3.4 Min rolle som oppgaveskriver

Wadel (1991) skriver om problematikken rundt det å forske på egen kultur og hvilken rolle man som forsker har eller gir seg selv i slikt arbeid. På den ene siden skal jeg, som oppgaveskriver, bestrebe meg på å være objektiv. På den andre siden skal jeg presentere funn ut i fra datainnhenting fra respondenter jeg selv har innhentet informasjon fra. Det vil si at min rolle som intervjuer og ”forsker” i denne settingen kan ha påvirket resultatene.

Wadel (1991) har fokus på forskerrollen i deltagende observasjon, altså mer i retning antropologi, der en forsker tilbringer lengre tid sammen med de som skal observeres. Han skriver her om hvilken rolle forskeren har og hvilket rollerepertoar en forsker bør ha for å kunne passe inn i de forskjellige observasjonssituasjonene. I min datainnsamlingsperiode tilbrakte jeg ikke mye tid med mine informanter. Det var en intervjusituasjon som varte omtrent 45-60 minutter fra jeg kom til jeg gikk. Selv om dette er kort tid, og ikke kan kalles et feltarbeid, kan det tenkes at min rolle som intervjuer har hatt påvirkning på den

informasjon informantene gav meg. Jeg prøver da å oppnå troverdighet og tillit til at mine funn er sanne ved å gjengi hva informantene sa ved bruk av sitater. Det vil gi innsikt i hva informantenes oppfattning av eventuelle problemer er og ikke min tolkning av deres informasjon. Samtidig er jeg kritisk til egen rolle da mine tolkninger kan inneholde feil.

Wadel (1991) skriver også om å være sosiolog på seg selv. Dette med tanke på å være klar over sin egen rolle i innsamlingsperioden og hvilken rolle man blir gitt av sine informanter. Han fokuserer også på rollen å være sin egen informant, og at en som observatør må være klar over sin egen kulturelle kategori, her tolket som bakgrunn, og hva den har å si for det man observerer. Med tanke på min rolle tar jeg med meg et sett verdier inn i intervjusituasjonen. Dette ved at jeg har ti år i arbeidslivet bak meg før jeg begynte på organisasjonsstudiet. Det vil si at jeg har med meg verdier i form av å ha jobbet, som Kanter og Stein (1979) beskriver, ”at the Bottom” i en organisasjon. Jeg har i så måte en del oppfatninger av det å være en av ”gutta på gulvet”. Samtidig skulle jeg inn og foreta intervjuer med mennesker i tilsvarende kategori - i motsetning til å ha foretatt intervju med en toppleder. Det kan være en fordel på den måten at jeg har klare oppfatninger av de problemer som kan oppstå i forbindelse med å jobbe ”nederst” i en organisasjon, samtidig som det også, i følge Wadel (1991), kan farge min rolle som informasjonsinnhenter. Det er i den forbindelse viktig å evaluere meg som informasjonsinnsamler – altså min troverdighet. Det er også viktig å evaluere den metoden som er valgt, anvendte teorier og min tolkning av data – altså kriterier for pålitelighet. Det er også viktig å evaluere om det er mulig å foreta en liknende undersøkelse i en tilsvarende organisasjon – altså å vurdere påliteligheten.

Det kan hende at min rolle som oppgaveskriver ikke ble godt nok informert om til mine informanter i forkant. Dette kan igjen ha ført til at noen av intervjuobjektene trakk seg som informant. I informasjonsbrevet stod det også at jeg hadde vært i kontakt med både nærmeste leder, områdeleder, og med leder over dette nivået, tjenesteområdeleder. I mine øyne var dette informasjon om at mitt opplegg var ”klarert” av ledelsen og om at renholderne hadde fått tillatelse til å bruke arbeidstiden på å bli intervjuet. På den andre siden kan slik informasjon sees på av respondentene i undersøkelsen som noe mer enn det den var. Det er mulig dette kunne bli koblet til en slags oppfattning av overvåking, eller at min rolle som intervjuer var å være en utsendt informant for ledelsen. Dette kan ha ført til

skepsis og et ønske om ikke å delta. Samtidig fikk jeg også tilbakemelding om at det var fint at jeg snakket med renholderne og ikke bare med de høyere opp i systemet.

Her vil informantene forkunnskap om hva en masterstudie er, og hva deres oppfattelse av egen rolle er, i organisasjonen, spille inn. Det er også en fare for at informantene syntes dette var en litt ”skummel” og ny situasjon da bare ordene ”masterstudent” og ”høgskole” kan forekomme som noe ukjent. På den andre siden er min oppfattelse at jeg ville finne ut av en problemstilling som i og for seg ikke har noe med deres private person å gjøre.

Som før skrevet kunne dette ha vært klarer informert om på forhånd. På den andre siden, ved intervju av ledere, kan min rolle som student hatt en motsatt virkning, altså at studentrollen ikke, i deres øyne, er profesjonell nok. I sammenlikning ville kanskje en profesjonell forsker både signalisert større fagstyrke og høyere faglig autoritet, noe som igjen kunne fremkalt den samme ”usikkerheten” som min rolle kunne fremkalle hos renholderne.

I det Wadel (1991) skriver om å være sin egen informant, vil jeg igjen trekke inn den rollen jeg hadde i forhold til informantene. Det er her snakk om hvor klar jeg har vært på min rolle som intervjuer og hvor klar renholderne har vært over sin rolle som informanter. I så måte vil min bakgrunn kunne farge oppfattelsen av hvem informantene snakker med. Snakket de med meg som undersøker, eller snakket de med meg som en av ”gutta på gulvet”, eller var jeg bare en student som var der for å løse en av sine oppgaver? Jeg ser fordeler og ulemper ved flere av disse rollefordelingene. For det første kan det ha vært en fordel for renholderne å prate med en som har vært ute i arbeidslivet før og har en viss forståelse for hvilke problemer som kan dukke opp ”on the bottom” i en organisasjon. En fordel ved ikke å ha hatt arbeidsbakgrunn ville være at jeg ikke hadde blitt ”farget” i så stor grad og i så måte kunne undersøkelsen kanskje ha blitt mer objektivt. På den andre siden ville det da vært en fare for at informantene ikke følte de kunne snakke om sin arbeidssituasjon, da de kunne oppleve at jeg, som intervjuer, ikke forstod hva de pratet om. En skal heller ikke se bort i fra at min alder har hatt påvirkning på den informasjonene intervjuobjektene ville dele med meg, da det kan være lettere å gi opplysninger til noen som er nærmere egen alder.

Jeg foretok intervjuer med en og en – ikke med teamene. En fordel med denne måte å gjøre det på er at informantene da muligens lettere kan gi informasjon uten tanke på hva kollegaen mener. På den andre siden kunne det vært en fordel å intervjuer to samtidig da dette kunne ha ført til at informantene kunne utfylle hverandres informasjon. Dette kunne også ha ført til at informantene kunne ha reflektert mer over spørsmålene i form av en samtale seg i mellom.

Det har hele tiden vært viktig for meg å formidle at alle informasjonen jeg har fått fra renholderne er anonyme og at jeg i etterkant ikke har gitt informasjon til leder om enkeltpersoner eller om den enkelte arbeidsplassen. Da undersøkelsesgruppen det her er snakk om er liten og relativt gjennomiktig, har dette ført til at jeg, som oppgaveskriver, har vært ekstra forsiktig, slik at ikke informasjonen kan spores til vedkommende informant. Dette kunne bli oppfattet som et tillitsbrudd. Mitt problem blir i den forbindelse at jeg kanskje må utelate noe informasjon eller noen koblinger av informasjon for ikke å bryte denne tilliten.

4.0 Teori

Jacobsen og Thorsvik (2007, 13) beskriver organisasjoner som... ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål”. For å forklare dette vil det være nødvendig med teorier som kan hjelpe til å forstå organisasjoner og som inneholder begreper som synliggjør både det ”indre liv” i organisasjonen og organisasjonens omgivelser. Slike teorier med blant annet disse ingrediensene benevnes som organisasjonsteori. Generelt kan en si at teori skal bidra til å kaste lys over et fenomen vi er opptatt av å finne mer ut av. På denne måte blir organisasjonsteorien redskaper for å analysere hva som foregår i organisasjonen. Det er også et ønske om at organisasjonsteorien skal underbygge tanken om at det er mulig med forbedringer (Christensen m.fl 2004). Organisasjonsteori som vitenskap skal da bygge på at det er mulig å gjøre endringer som senere kan føre til noe nytt eller bedre (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Denne oppgaven inneholder primært organisasjonsteori for offentlig sektor med vekt på den politisk/administrative organiseringen. De teoriene som beskrives i denne oppgaven vil i første omgang inneholde en statsvitenskaplig vinkling i følge teorier beskrevet av Christensen m.fl (2004). De samme forfattere hevder imidlertid at organisasjonsteorien

også inneholder innslag fra andre fag som sosiologi, bedriftsøkonomi og psykologi. Jeg vil i dette kapitlet, foruten å trekke inn teorier fra statsvitenskapen, også trekke inn teori fra alle de tre sistnevnte fagfeltene. Fra et kanskje mer økonomisk synspunkt vil rasjonalismebegrepet bli belyst, fra psykologien vil jeg trekke fram begrepet motivasjon i arbeidslivet og fra sosiologien vil jeg trekke fram dimensjonen grupper og gruppedynamikk i arbeidslivet. Jeg har tatt i bruk flere begreper og anvendt en tverrfaglig teoretisk innfallsvinkel for å kaste lys over problemstillingen. Dette har jeg gjort fordi det gir meg bedre redskaper til å forstå noe av kompleksiteten i organisasjoner.

I dette kapitlet vil jeg først beskrive de tre perspektivene jeg ønsker å bruke i analysen. Perspektivene vil bli brukt som redskap for å kunne belyse problemstillingen ut i fra tre forskjellige innfallsvinkler. Jeg vil også forklare begrepet New Public Management for senere i oppgaven å kunne drøfte hva denne ”bølgen” av endringsprosesser kan ha av betydning for å forklare problemstillingen. Siden oppgaven dreier seg om menneskene i organisasjonen, vil jeg også foreta drøftinger rundt det arbeidssosiologiske aspektet. Dette for å kunne trekke veksler på begrepsapparatet også fra denne retningen innen studie av arbeidsliv og organisasjoner. Til slutt vil jeg drøfte teorier rundt motivasjon. Dette har jeg valgt for å belyse mulige drivkrefter bak endringer og endringsprosesser.

4.1 Det instrumentelle perspektiv

I dette perspektivet er en av grunntankene at offentlige organisasjoner sin rolle er å løse oppgaver på vegne av samfunnet. Det betyr at de oppgavene organisasjonen skal ivareta er et gode for innbyggerne. Christensen m.fl (2004) omtaler dette som at offentlige organisasjoner er ”redskap” eller ”instrument” for å oppnå viktige mål. Det grunnleggende syn på handlingslogikk i dette perspektivet er bygget på formålsrasjonalitet. Det vil si at man her tenker mål – middel rasjonalitet for å prøve å forutsi hva konsekvensene vil bli av bestemte handlinger. Forskning viser at denne formålsrasjonaliteten påvirker både den strukturelle formen på organisasjonen, altså hierarkioppbyggingen, og hvordan praktisk handling foregår i organisasjonen (Christensen m.fl 2004).

Med en slik innfallsvinkel vil Webers (1971) beskrivelser av byråkratiet kunne passe med hans predefinerte posisjoner, hierarkisk vertikal oppbygning av organisasjonen og definerte arbeidsdeling. Dette omtaler Christensen m.fl (2004) som formell organisasjonsstruktur og

brukes om de posisjoner og regler som beskriver hvem som bør og skal gjøre hvilke oppgaver, samt hvem som har ansvar og beslutningsmyndighet over hvilke prosesser. Denne ”mål – middel” forståelsen og klare inndeling i et byråkratisk hierarki forklares som konsekvenslogikk. Poenget er at all handling, helst forankret i posisjon og tildelt oppgave, fører til en konsekvens. Konsekvensen er et planlagt resultat ut i fra en planlagt handling. Styling vil da foregå innenfor de formålsrasjonelle rammene samt innenfor den formelle strukturen. Det er da i realiteten ikke ønskelig at avstanden mellom det planlagte og det oppnådde resultat er for langt fra hverandre (Christensen m.fl 2004). Amdam og Veggeland (2011) trekker inn at det i dagens politisk-/administrative system stadig er mer fokus på å styre i forhold til å lede. På grunn av kompleksiteten i systemet og fordi ansatte i stadig større grad får autonomi over egen arbeidsdag, er det ikke lenger tradisjon for å gi ordre. De ansatte har medbestemmelsesrett og deres meninger må være tellende så langt det er mulig.

Christensen m.fl (2004) beskriver gjennomføring av handlinger som bestående av fire deler. For det første er det spørsmål om hvilke mål som er ønskelig å oppnå og hvor stor differansen er mellom plan og oppnådd mål. Det neste spørsmålet er om hvilke alternative handlinger en har for å kunne oppnå de planlagte målene. Så kommer spørsmål om hvilke konsekvenser en viss handling vil ha i forhold til en annen handling. Til slutt er spørsmålet om hvilket mønster som skal følges i forhold til beslutningstaking.

For å styre handlingene dit hen ledelsen synes det er passende, blir den hierarkiske strukturen brukt. Her ser arbeidstaker hvilken posisjon de har i forhold til under- og overordnet og de ser hvilket ansvarsnivå de besitter og hvilken vei informasjon er ment å gå, både oppover og nedover i hierarkiet. Her blir det altså gitt et svar på hvem som kan ta hvilke avgjøresler på vegne av organisasjonen. Dette kan sees i relasjon til Webers (1971) beskrivelse av byråkratiet, der den formelle strukturen og tanken om at det er personens egenskaper og skolemessige prestasjoner som skal bestemmer om en kan besitte en bestemt posisjon. Andre personlige egenskaper blir ikke vektlagt. Dette betyr også, i hvert fall i teorien, at en person kan byttes ut med en annen med tilsvarende kvalifikasjoner. I forhold til mine undersøkelser ser en har at rådmannsgruppa her brukt sin administrative plassering i hierarkiet for å iverksette tiltak som angår medarbeidere lenger ned i organisasjonene struktur.

I dette perspektivet er det en forutsetning at organisasjonen tar til seg ideer og oppskrifter og bruker disse i den tro at det er nyttig redskap og at det vil føre til endringer. Dette blir kalt full tilkobling (Røvik 2007). Hva disse ideene og oppskriftene kan bestå av blir nærmere forklart i neste kapittel under overskriften New Public Management.

Det instrumentelle perspektivet skal altså brukes til å kaste lys over også de mer rasjonelle og instrumentelle spørsmålene i oppgaven. Dette for å se på om det iverksatte kurset om å skape en trivsel- og helsefremmende arbeidsplass også kan iverksette mekaniser som ikke nødvendigvis setter det sosiale livet til medarbeiderne i sentrum, men også kan tjene til å oppnå instrumentelle mål i organisasjonen.

4.1.1 New Public Management

En kan si at New Public Management (NPM)- tradisjonen støtter opp om det instrumentelle perspektiv. Her er hovedpoenget å måle og veie for så igjen å kunne finne bedre og mer effektive måter å løse arbeidsoppgaver på. New Public Management er en samlebetegnelse på de siste tjuefem års forsøk på å få offentlig forvaltning til å se mer lik ut som privat næringsliv. Her er det vektlagt utstrakt bruk av kontroller, konkurranseutsetting, måling og belønning (Røvik 2007). Tanken er at innføring av slike systemer skal komme borgerne til gode ved at ordningene blir mer effektiv, og ved at man kan vise til at skattebetalernes penger blir brukt på best mulig måte. Dette skal også gi borgerne større frihet til å velge hvem som skal levere tjenester. Ulike belønningssystemer skal gi de ansatte i offentlig sektor høyere motivasjon til å gjøre jobben sin tilfredsstillende ovenfor borgerne, samtidig som utstrakt bruk av kontrakter mellom stat og kommune og de som utfører tjenester skal føre til at det skal bli klarere grenser mellom de som bestiller og de som utfører tjenester.

Røvik (2007) skriver videre at denne innføringen av forretningsmetodikk i offentlig sektor har møtt motstand. Motstandernes argumenter går ut på at det ikke tas hensyn til kompleksiteten i offentlig sektor. Det offentlige skal ta seg av mange forskjellige oppgaver, ofte med motstridende mål, som ikke bestandig lar seg måle i kroner og øre. Motstridende mål kan man finne eksempelvis i renholdsyrket der det kan både være krav om å yte service ovenfor dem man gjør rent for ved at det er ønskelig at renholderne skal opptre som blide og effektive. Samtidig er renhold et fysisk tungt yrke som ikke bestandig

innehar særlig høy status. I tillegg er det et krav om å holde seg innefor budsjett - som i sin tur kan begrense tilgang på vikarer ved sykefravær.

Forretningsmetodikken forankres videre i at privat næringsliv har som oppgave å tjene penger for sine eiere, mens offentlig sektor skal tjene innbyggerne. Offentlig sektor er også styrt av politikere som til syvende og sist er valgt av innbyggerne selv. Amdam og Vegglund (2011) skriver at New Public Management -bølgen har brakt med seg karakteristika som omhandler resultatoppnåelse i forhold til mål og innsatsstyrt finansiering. Dette, hevder forfatterne, er med på å bryte ned det tradisjonelle institusjonelle hierarkiet i offentlig sektor.

Christensen m.fl (2004) skriver videre at den formelle organisasjonsstrukturen ikke sier noe om faktisk handling, men at den legger føringer. Men, dersom det er slik at strukturen og organisasjonskartet ikke kan si noe sikkert om de egentlige handlingene, hvem er det da som avgjør hvem som skal gjøre hva? Gjør de ansatte i organisasjoner rasjonelt det som det er tenkt de skal gjøre? Oppnår de målene som er satt? Gjør de jobben på den måten arbeidet er planlagt? Disse spørsmålene er det vanskelig å svare på ved bruk av det instrumentelle perspektiv samt ved bruk av vinklingen fra New Public Management. For å belyse organisasjonens indre liv og forklare flere av de mekanismene som gjelder mellom menneskene i den, velger jeg å beskrive dette ved hjelp av kulturperspektiv.

4.2 Kulturperspektivet

Kulturperspektivet bygger på organisasjonskultur. I organisasjonskulturen er det de uformelle normene og verdiene som er gjelder (Christensen m.fl 2004). Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver organisasjonskultur som verdier, gruppenormer, press og sosialt samhold gjennom uformelle regler for akseptert atferd. Dette beskrives med tanken om at ”slik gjør vi det her hos oss”.

Som vi ser bryter dette med de strenge rasjonelle trekkene i det instrumentelle perspektivet. Dette vil også si at å finne ut av, eller observere, organisasjonskulturen kan være vanskelig. Man kan se på organisasjonskartet for å finne ut av oppgavestrukturen i en organisasjon. Her beskrives, for eksempel, hvem som er sjef og hvem som er medarbeider. Men, når kulturen trekkes inn kan denne oppgavefordelingen, i virkeligheten, være en helt annen.

Det vil si at kulturen, med sine egne regler, eksistere ved siden av den formelle strukturen. Dette kan påvirker atferden til de ansatte i organisasjonen. I kulturperspektivet vil det altså si at de ansatte i organisasjonen kan ha utviklet egne måter å løse oppgaver på. Det kan være andre sosiale mønster i forhold til informasjonsflyt og beslutningsagenda enn det formelle organisasjonskartet viser (Jacobsen og Thorsvik (2007). Christensen m.fl (2004) omtaler dette fenomenet med at organisasjonen blir institusjonalisert og hevder at organisasjonen med dette kan blir mindre fleksibel. På den andre siden kan menneskene i organisasjonen løse oppgavene på en bedre måte på grunnlag av et sosialt fellesskap som har blitt dannet på sine egne premisser. Jacobsen og Thorsvik (2007) påpeker videre at i sterke organisasjonskulturer kan det være høy grad av tillit, noe som igjen fører til at en trenger mindre kontroll og organisasjonene kan bli mer effektiv. Ved mindre kontroll vil det også være mulig å spare penger ved lavere transaksjonskostnader. Dette er kostnader forbundet med for eksempel inngåelse av kontrakter og kontroll og oppfølging av disse. Denne tilliten mellom medarbeiderne er kanskje det viktigste trekk ved et kulturfellesskap. Dette fellesskapet utspiller seg i en felles oppfatning av tanker, meninger, verdier og symboler. Dette fører videre til en felles oppfatning av oppførsel og atferd (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Christensen m.fl (2004) beskriver at en kan tenke seg, i et instrumentelt perspektiv, at en kan styre kulturen ved bevisst å manipulere den. Eller at det er mulig å endre kultur ved å endre formell og fysisk struktur. Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at utvikling av en sterk organisasjonskultur kan føre til at det blir vanskelig å styre organisasjonen da den rådende kulturs regler kan svekke effekten av de formelle reglene.

I kulturperspektivet kan de ansatte i organisasjonen sette seg til motverge når nye ideer blir forsøkt implementert. Dette kalles frastøting og går ut på at man åpent sier at man ikke ønsker å følge den nye ideen eller man later som ingenting og fortsetter som før.

Røvik (2007) skriver at man i casestudier ser at menneskene i organisasjonen ikke bare er passive mottakere av nye ideer men at det finnes sterke aktører som ønsker å velge ut og påvirke ideene. Det er to teorier på hvordan menneskene i organisasjonen takler innføringen av nye ideer som kommer utenfra. Som beskrevet i den moderne klassiske institusjonalismen vil endringer skje over tid. Det er en langsom prosess som må være

forent med organisasjonsmedlemmenes egne verdier og handlinger for å få aksept. Den andre teorien kaller Røvik (2007) for en translasjonsteoretisk tilnærming. Den går ut på at man ikke kan se på innføring av ideer som noe fysisk, men at det er menneskene i organisasjonen som handler for at noe skal skje. Det er altså noen som bearbeider ideene og oversetter dem til et ”forståelig” språk. Spørsmålet er hvem det er som jobber for å spre ideene og hvem det er som jobber i mot? Teorien her er at endringsideer må oversettes eller translteres inn i organisasjonens kontekst slik at den passer inn. En translatør må da ha kunnskap om ideen som skal innføres samt at han eller hun må kunne mye om den organisasjonen ideen skal translteres inn i. På denne måten er det ikke vilkårlig hvem som er translatør da en i følge denne teorien må ha god kjennskap til organisasjonens kultur og en translatør må inneha legitimitet fra de ansatte for å lykkes med å implementere ideen (Røvik 2007).

Videre i oppgaven vil jeg benytte dette teoretiske perspektivet til å belyse de mekanismene som menneskene i organisasjonen er en del av eller spiller en rolle i. I forbindelse med de undersøkelser jeg har foretatt betyr det å benytte perspektivet til å belyse hva informantene fortalt om deres relasjoner til hverandre, til ledere og i forhold til hvilken arbeidsplass de føler at de tilhører. Det finnes altså sosiale relasjoner inne i organisasjonen som kulturperspektivet skal hjelpe til å belyse, men en organisasjon blir også påvirket av de sosiale mekanismene som er rådende også utenfor organisasjonen. Også disse kreftene kan påvirke hvorvidt menneskene i organisasjonen lar seg forandre. Kreftene som virker utenfra på organisasjonen vil jeg beskrive ved bruk av myteperspektivet.

4.3 Myteperspektivet

I dette perspektivet tar, gjerne ledelsen i organisasjonen, hensyn til de sosialt skapte normene om hvordan organisasjonen bør være. Det vil si at de kan formidle til omgivelsene at de handler, organiserer seg og innehar visse verdier som ansees som viktige av menneskene utenfor organisasjonen. Dette selv om ledelsen eller de ansatte i organisasjonen verken praktiserer eller følger disse reglene. På denne måten forsøker ledelsen å skaffe organisasjonen legitimitet fra sine omgivelser. Dette gjøres for å få aksept for sin eksistens og godkjennelse for måter å løse oppgaver på. I dette perspektivet kan organisasjonens mål utvikles ut i fra press utøvd av verden utenfor organisasjonen. Målene kan ha symbolverdi, som ikke nødvendigvis har noen instrumentell virkning, men de kan

styrke organisasjonenes legitimitet. I dette perspektivet blir handlinger foretatt i organisasjonen et sett med myter, altså fortellinger som omverdenen ”ønsker” å høre. Det trenger likevel ikke ha noen forankring i hvilken praksis organisasjonen egentlig følger (Christensen m.fl 2004).

Christensen m.fl (2004) skriver at myters innhold er basert på organisatoriske oppskrifter. Poenget er at det i et myteperspektiv vil bli hevdet at disse oppskriftene blir brukt som redskap av organisasjonene til å framstå som noe de nødvendigvis ikke er i virkeligheten. De ønsker å skape en oppfatning av seg selv som omgivelsene skal ta for sanne. Organisasjonene kan hevde at de følger visse oppskrifter som gjør at de oppfattes som om de er med i tiden og fremstår som moderne og innovative – det blir altså en slags popularitetskonkurranse. Det kan være oppskrifter som beskriver at de følger sikkerhetsbestemmelser, er en god arbeidsplass for sine ansatte, støtter lokalmiljøet og er med på å bekjempe miljøkriminalitet. Dette kan også være en del av det Christensen m.fl (2004) omtaler som omdømmehåndtering. Røvik (2007) beskriver dette som ”corporate storytelling”, altså fortellinger om organisasjonen som setter den i et positivt lys. Det kan også være oppskrifter som på et visst tidspunkt ”alle” organisasjoner ”må” praktisere. Disse mytene, som også kan ha forankring i virkelig atferd, gjør at de omkringliggende omgivelser ser med velvilje på organisasjonen, og den oppnår legitimitet. Oppskriftene kan på den ene siden implementeres ut i fra at de faktisk kan gjøre en instrumentell forskjell og er nyttige for organisasjonen, men organisasjonsmedlemmene kan også frikople. Det vil si at de sier en ting, men gjør noe annet. Innføring av disse organisasjonsideene blir da det Christensen m.fl (2004) beskriver som utstilling eller blendverk.

Myteperspektivet skal i denne oppgaven være med å belyse hvilken innvirkning mennesker utenfor Byggservice kan ha på en slik endringsprosess. Samtidig som det i dette perspektivet blir satt spørsmål ved hvorfor endringsprosesser blir iverksatt – blir det gjort for å skaffe legitimitet for organisasjonen og politikerne. Perspektivet er også med å forklare noen av de hensyn en må ta i forhold til de som observerer hva som foregår i det indre liv i kommunen – da med spesiell vekt på innbyggerne i Lillehammer kommune som også er viktige ved politiske valg.

4.4 Arbeidsgiver og arbeidstaker

Jeg vil i neste del av dette teorikapitlet se på arbeid og arbeidsplassen i en sosiologisk sammenheng. Jeg vil også trekke inn noen begreper fra arbeidspsykologien. Dette for å belyse mulige andre mekanismer og andre årsakssammenhenger enn de som kan forklares med de tre perspektivene.

Først vil jeg trekke frem et aspekt hentet fra arbeidslivets spilleregler. Hvilket handlingsrom er det egentlig arbeidsgiver har for å iverksette tiltak? Uten å gå i detalj i dette temaet vil jeg trekke fram er begrep fra arbeidsretten. Her er det snakk om arbeidsgivers styringsrett, altså den retten arbeidsgiver har til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeid (Storeng, Beck og Due Lund 2006). Her benevnes denne retten som en restkompetanse. Forfatterne peker på at arbeidsgiver har relativt lite handlingsrom etter fratrukk av, for det første, saklighet. Dette eksemplifisert med at: ”Arbeidsgiver står ikke fritt til å legge ferie til ugunstige tidspunkt kun for å være ekkel mot arbeidstakeren” (Storeng, Beck og Due Lund 2006, 36). Det andre fratrukket omhandler tariffavtaler. Dette er avtaler inngått mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner. Videre gjelder lover som for eksempel arbeidsmiljøloven og tjenestemannsloven. Det kan også være inngått private avtaler mellom arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker. I følge forfatterne er det handlingsrommet som da står igjen svært begrenset (Storeng, Beck og Due Lund 2006).

Sosiologen Rudi Volti (2008) stiller blant annet spørsmålet om hvilke muligheter har arbeidsgiver til å endre noe? Hvilke muligheter har de ansatte til å påvirke egen arbeidsdag? Hvilket spillerom har partene i arbeidslivet? Spørsmålet er altså hva kan man gjøre når så mye er ordnet på forhånd. Det er ikke mulig å svare på alle spørsmål og belyse alle vinklinger på arbeidslivet i et sosiologisk perspektiv i denne oppgaven. Jeg vil imidlertid forsøke å foreta en diskusjon rundt det som kan angå problemstillingen, altså forhold som gjelder dette med endringer. Hva kan endringer ha å si for de arbeidstakere som Kanter og Stein (1979) beskriver er ”on the bottom” i en organisasjon – altså renholderne.

Først må vi se på hva arbeid egentlig er. ”... Kant hevder at mennesket er det eneste dyret som har et eksistensielt behov for arbeid. Uten arbeid ville vi ha kjedet oss til døde fordi arbeid gir livet vårt *innhold*” (Svendson 2011, 41). Arbeid kan vi si er å omforme en

råvare, produserer noe eller utfører en tjeneste, som for eksempel renhold. Men det å gå på jobb er også en kilde til læring, frihet og stolthet, i motsetning til slit, tvang, ufrihet og fremmedgjøring. Det er snakk om identitet og at vi ofte "er" det vi jobber med. Arbeid kan altså gi identitet, og det er også en plass for dannelse av sosiale relasjoner. Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver også om at organisasjonskulturen er med på å skape denne identitetsfølelsen. Samtidig er jobben en plass for å skaffe penger til livets opphold (Volti 2008). Watson (2008) trekker fram to syn på dette med arbeid. På den ene siden holder han fram "Tylorismen" og "Scientific Management". Her fremhever Watson (2008) et grunnleggende syn om at mennesker ikke vil jobbe, og videre hva man skal gjøre for å få de til å gjøre nettopp det. Svaret ble å automatisere arbeidet med den tanke at mennesket er en "maskin" og drives av incentiver, som for eksempel penger. På den andre siden hevder Watson (2008) at man kan se på jobb i det lys han kaller psykologisk humanisme. Her er oppfatningen at mennesker har lyst til å jobbe, involvere seg og gjøre en innsats. Det er da viktig å gi mennesker ansvar og selvstendighet. Slår vi sammen disse to motstridene synene, får vi en slags grunntanke om å kunne lage en effektiv arbeidsplass ved for eksempel å øke arbeidernes motivasjon. På den ene siden å få folk til å gjøre det arbeidet de er satt til å gjøre ved å gi dem penger. På den andre siden må arbeidsgiver se at arbeidstaker også kan motiveres til å møte på jobb på grunnlag av indre verdier, som for eksempel vennskap (Watson 2008). I forhold til renholderne i Lillehammer kommune kan man ikke tvinge noen til å verken arbeide eller la seg endre. På den andre siden er det snakk om å motivere med å kunne gi ansvar samtidig som de sosiale relasjonene spiller inn.

Volti (2008, 204-205) referer til hva Karl Marx har skrevet om fremmedgjøring. Marx hevdet at fremmedgjøring i arbeidslivet handler om det å miste noe. Her er det snakk om ikke å kunne utvikle seg i en jobb, og at det eneste stedet man er "fri" er hjemme. Det å jobbe for andre gjøres ikke av egeninteresse. Marx mente at kapitalismen fremmedgjør arbeiderne ved at de bare er en lite brikke i et stort spill, og at de arbeidende ikke eier annet enn sin egen arbeidskraft. Her kan man tenke på arbeid i et bytteperspektiv. Arbeidsgiver trenger folk som kan jobbe, og bytter da penger mot arbeidskraft.

Også Max Weber hadde sitt syn på fremmedgjøring (Parson 1958). Her går Weber til angrep på sitt eget verk, byråkratiet. På den ene siden blir Weber omtalt som byråkratiets

far og den som strukturerte og tilkjennegav hva byråkratiet skulle bestå av. Samtidig var han redd for at et for rigid system av spesialister og instruksjoner kunne føre til at de som jobbet i byråkratiet mistet organisasjonens mål av synet. Han lanserte i den forbindelse uttrykket ”jernburet” der arbeidende mennesker blir beskrevet som så spesialiserte og rutinfiserte at de ikke kan leve et rikt liv (Parson 1958).

Et eksempel på arbeidsgrupper og gruppekulturer er hentet fra en av klassikerne innen norsk sosiologi: ”Arbeiderkollektivet” av Sverre Lysgaard (1961). I denne undersøkelsen analyseres samspillet mellom ”gutta på gulvet” og ledelsen i en norsk industribedrift på 50-tallet. Selv om mye av arbeidslivet har forandret seg fra den gang kan en også trekke paralleller til dagens arbeidsliv. Lysgaard (1961) tar for seg hvordan ”gutta på gulvet” samler seg til et kollektivt forsvar mot ledelsen. Det er snakk om ”vi” mot ”de andre” med tanke på de underordnedes identitet og hvilke verdier de skal forsvare. Dette utspiller seg også i problematikken: Når er ”vi” ”vi”, og hvem har rollen som ”de andre”? Er ”de andre” ledelsen på toppen, en ”nærmere” leder eller et annet skiftlag?

Sverre Lysgård tar her opp det han kaller konflikter i systemet. I dag ville vi kanskje se på dette i lys av samspillet i grupper. Kaufmann og Kaufmann (2008) skriver om slike dannelser av grupper og hva de inneholder. Her blir en gruppe betegnet som et sosialt system hvor medlemmene påvirker hverandre gjensidig og har felles interesser over tid. Dette finner vi igjen i arbeiderkollektivet der de uskrevne ”lovene” bestemmer om man er medlem eller ikke, og ”lover” om hvordan medlemmene skal oppføre seg og handle.

Et annet eksempel hentet fra ”Arbeiderkollektivet” er beskrivelsen av hva som skal til for ikke lenger være ”en av gutta”. Altså, når kan en av arbeiderne bli ekskludert fra fellesskapet som samholdet gir? Et eksempel er når noen av ”gutta” blir på for god talefot med sjefen eller når en av arbeiderne står fram og ytrer ønske om å bli formann. For nær omgang med sjefen blir sett på som smisking. Kollektivet har egne sanksjonsregler som tar seg av dette enten i form av utfrysning eller ved bruk av nevene.

Arbeiderkollektivet handler også om at det mellom de ansatte på gulvet råder en situasjon preget av likhet, nærhet og skjebnefellesskap - alle er i samme båt. Det beskrives som en styrke å stå sammen. Det samme skjebnefellesskapet finner vi i også i undersøkelsen til

Roy (2003) som beskriver at det i et monotont arbeid ikke er arbeidet i seg selv som spiller noen rolle, men det sosiale fellesskapet kollegene har seg i mellom. Denne problematikken tar også Kanter og Stein (1979) for seg i sin beskrivelse av livet, ”on the bottom”, på bunnen i organisasjonen. Her tar de for seg det å underkaste seg kontroll og akseptere begrensede muligheter for personlig utvikling. De tar også for seg problemer som at de ansatte på bunnen er lavt betalt. De er også, i teorien, lette å erstatte – noe som igjen kan føre til gjennomtrekk av arbeidstakere på arbeidsplassen eller at det blir en ekstra byrde for de som er igjen ved stadig å hankses med nye kolleger. Livet ”på bunnen” består ofte av krevende jobber, både fysisk og psykisk. Det er ofte gjentakende operasjoner og tungt kroppsarbeid. Arbeidstakerne må ofte opptre imøtekommende og blide i møte med andre, noe som til tider kan være en ekstra psykisk belastning (Kanter og Stein 1979).

I ”Arbeiderkollektivet” beskrevet av Lysgaard (1961) omtaler arbeiderne seg som ”vi”. Dette kan sammenliknes med det Kaufmann og Kaufmann (2008) beskriver som en sosial gruppe. En avart av gruppebegrepet betegnes som team. ”Et team kan defineres som en organisert og oppgavefokuset høytytelsesgruppe” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 241). Andre kjennetegn ved team er at deltakerne har et gjensidig ansvar for oppgaven. De skal jobbe mot et kollektivt produkt og medlemmene diskuterer, beslutter og gjør jobben sammen. Videre blir det fremholdt at deltagerne har komplementær kompetanse og at de er gjensidige avhengige av hverandre. Team har her en litt annen definisjon enn en gruppe, men også team har det sosiale aspektet i seg. Team bestående av to personer blir betegnet som en dyade – altså to personer i en sosial enhet. Arbeid i grupper grunngis med at det skal påvirke ytelse, samtidig som det skal dekke sosiale behov. Grupper og team kjennetegnes også ved at det samhandles ansikt, til ansikt og at de deler felles normer i et synlig medlemskap (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Dette del-kapitlet har dreid seg om å trekke inn teori som skal være med å kaste lys over de sosiale faktorene i organisasjonen. Slik sett ønsker jeg å bruke disse teoretiske perspektivene på drøfte forholdet mellom medarbeiderne og de sosiale relasjoners betydning på arbeidsplassen. Slik sett skal teoriene de sosiale mønstrene renholderne i Byggservice er en del av – både som påvirker og det å bli påvirket.

4.5 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2009, 93) definerer motivasjon med: ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”. Her er atferd beskrevet som menneskers handlinger, altså hva de faktisk gjør. Det vil si at det finnes drivkrefter for hvorfor handling finner sted.

En teori beskrevet hos Kaufmann og Kaufmann (2009) er kognitiv motivasjonsteori. Denne teorien tar for seg hvordan arbeidstakere behandler og bruker informasjon som danner grunnlag for senere handling. Her trekkes også rasjonelle valg inn i et økonomisk perspektiv på menneskers atferd. Dette forklares med tre spørsmål: vil arbeid føre til belønning, vil innsats gi resultater, og har belønningen noen verdi for vedkommende? Her vil en kunne anta at høyere lønn vil føre til høyere motiverte arbeidstakere som igjen vil føre til høyere ytelse. Men, som en del forskning påviser, er det ikke noe bevis for at det å få mer penger er noen varig motivasjonsfaktor for å yte mer (Gneezy og Rustchini 2000 i Kaufmann og Kaufmann 2009).

I likeverdsteorien, som hører til sosial motivasjonsteori, er det fokus på dimensjonen rettferdighet og hvordan grad av rettferdighet oppleves på bakgrunn av balansen mellom hva andre får og gir og hva man selv får og gir (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Den siste teorien er jobbkaraktistika-modellen. Her trekkes det, for det første, fram at motivasjon skyldes egenskaper ved jobben. En modell går ut på at mistrivsel ikke er det motsatte av trivsel, og at tilstedeværelse av en faktor ikke gir trivsel i seg selv, men fravær vil gi mistrivsel. Andre positive jobbkaraktistika er å kunne få gjøre et helt stykke arbeid ferdig. Andre trekk er graden av autonomi og i hvilken grad en får tilbakemelding om resultater av jobben. I jobbkaraktistika-modellen er det snakk om individets subjektive opplevelse (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Andersen (2009) trekker spesielt fram McClellands motivasjonsteorier. Her beskrives påstanden om at individer har behov for prestasjon, makt og tilhørighet, men i forskjellig grad. McClelland hevder at disse behovene er tillært og kan endres over tid (McClelland i Andersen 2011). Prestasjonsbehovet er forankret i det å mestre og å gjøre noe bra, ofte

med bakgrunn i å forbedre. En person med prestasjonsbehov lar seg ikke nevnelig motivere av belønning, men vil forsøke å gjøre det best mulig uansett. En person med behov for makt er styrt av å vinne over andre og å kunne påvirke andre. Dette er forbundet med konkurransepregede og selvhevdende aktiviteter. En person med tilhørighetsbehov motiveres ved å være sammen med andre mennesker for vennskap. Disse reagerer på sosial stimuli og handler ofte på en sosial måte. Her vektlegges også tilbakemeldinger av gruppa framfor tilbakemelding av individ (Andersen 2011).

Motivasjonsteorien skal være med å belyse hvilke krefter som virker inn for å forklare hvorfor medarbeidere gjør som de gjør og for å forklare noen arbeidsteoretiske mekanismer. Sener i oppgaven blir dette knyttet opp mot noen informanternes utsagn om følt urettferdighet og følt forskjellsbehandling. Det er også viktig å trekke fram at det finnes forskjellige motivasjonsfaktorer for å gjøre en jobb – noe som også kommer fram i mine samtaler med renholderne.

4.6 Oppsummering

I det instrumentelle perspektivet er det essensielle at de iverksatte tiltak gjøres for å nå mål. Det er viktig å se på konsekvenser av iverksatte tiltak for å se om dette er det beste tiltaket eller om det er andre som kan fungere bedre. Dette for å kunne ha kontroll over effektivitet og kostnader. I dette perspektivet vil iverksatte tiltak, for å redusere sykefravær og skapa en helsefremmende arbeidsplass, være en plan for å redusere utgifter ved sykefravær. Det vil også kunne redusere arbeidsmengden for ledere ved å finne vikarer samt bruk av tid til oppfølgingsrutiner. Hvordan tiltakene påvirker de ansatte på godt eller vondt i det sosiale plan belyses ikke i større grad i dette perspektivet. Det som er viktig er at arbeidet blir gjort til riktig tid og til lavest mulig målbare kostnad, fortrinnsvis i kroner og øre. I forhold til å kunne måle verdier skapt i organisasjonen er flere oppskrifter innført under overskriften New Public Management.

I kulturperspektivet er det normer og verdier hos de ansatte i organisasjonene som gjelder. Her er det ofte uskrevne regler for hvordan, i virkeligheten, en oppgave skal gjøres, hvem som prater md hvem og hvilken veier informasjonen flyter i hierarkiet. Ved innføring av endringer er det gruppa selv som bestemmer om de vil akseptere endringene eller ikke. Det blir da viktig å introdusere nye tiltak på arbeidstakernes premisser for å oppnå legitimitet

og aksept for de nye ideene. En kan da også se på hvilken betydning en organisatorisk endring kan ha og si for de ansatte.

I myteperspektivet er det altså viktig for organisasjonen å skaffe seg legitimitet fra verden utenfor. Denne legitimiteten gir organisasjonen aksept for å løse de oppgavene de gjør på dem måten de ønsker. I en politisk styrt organisasjon som en kommune er det viktig for politikeren å innhente legitimitet fra innbyggerne for å kunne fortsette å drive sin politikk.

Teorier fra sosiologien og psykologien trekkes inn for å kaste lys over faktorer de tre perspektivene kanskje ikke er sterke nok til å forklare. Det blir her mer fokus på hvordan informantene opplevde det iverksatte tiltaket, hvordan de så på endringstiltak og hvordan de så på egen rolle i forhold til kolleger og ledere. Dette gjør seg også gjeldene innen begrepsapparatet fra motivasjonsteorien.

5.0 Empiri

I dette kapitlet vil jeg først foreta en prosjektbeskrivelse. Kursets er grunnlaget for hva informantene meddelte i intervjusammenhengen. Jeg mener det da er viktig å beskrive kurset og dets innhold i forkant av å gjengi den informasjonen intervjuobjektene gav.

I så måte kan det bli lettere å sette informasjonen fra informantene i sammenheng med hva de har opplevd. Jeg har i alt intervjuet sju renholdere. Intervjuene er foretatt på forskjellige arbeidsplasser. Å gjengi hva informantene har fortalt er med på å tilfredsstille troverdighetskravet beskrevet i metodekapitlet.

5.1 Friske ansatte forebygger sykefravær - en prosjektbeskrivelse

Jeg vil nå beskrive prosjektet som ligger til grunn for denne oppgaven. Informasjonen er basert på dokumenter og rapporter produsert av helsefremmende rådgiver i kommunen, samt intervju foretatt 2. februar i 2012. Da helsefremmende rådgiver og jeg har hatt løpende kontakt i en lengre periode, vil jeg i denne prosjektbeskrivelsen ikke alltid kunne referere til riktig dato for informasjon. For å legitimere at informasjonen er riktig, har jeg sendt dette kapitlet til helsefremmende rådgiver for gjennomlesning, retting og kommentarer.

Prosjektets navn er ”Sammen om å skape trivsels- og helsefremmende arbeidsplasser for renholdere”. Prosjektet var ettårig og hadde som mål å øke nærværsprosenten og trivselsfaktoren med 20 %. Forløpet for opprettelse av stillingen som helsefremmende rådgiver var at han ble forespurt av rådmannsgruppa i kommunen om han vill ta tak i sykefraværsproblematikken i kommunen basert på at kommunen er en Inkluderende Arbeidslivs- organisasjon. Opprettelse av denne stillingen var et av tiltakene for å prøve å redusere sykefraværet. Selve tiltaket var forankret i personalavdelingen med fokus på arbeidsmiljø og sykefravær. Foruten å få aksept fra de ansatte som ble trukket ut til dette prosjektet ble aksept fra tjenesteområdeleder innhentet. Andre impliserte var leder for personalavdelingen, områdeledere, tillitsvalgte og representant fra NAV. Helsefremmende rådgiver påpekte at han både ville fokusere på arbeidsgrupper ute på arbeidsplassene og på behandling av enkeltpersoner.

Renholdsavdelingen ble trukket ut til dette prosjektet da det var høyt sykefravær i denne avdelingen. Også nasjonalt sett har denne yrkesgruppen høyt sykefravær i følge helsefremmende rådgiver. Hvilke av renholderne som skulle tilbys kurs ble avgjort med terningkast. Helsefremmende rådgiver ønsket at renholderne selv skulle bestemme hva kurset skulle inneholde. Dette betegnes av Røvik (2007) som avbyråkratisering, det vil si at de ansatte blir tatt med på lag når avgjørelser skal fattes.

Helsefremmende rådgiver reiste rundt til de forskjellige arbeidsstedene, pratet med renholderne og viste dem nye måter å jobbe på. Videre kunne renholderne fortelle om hvor ”skoen trykkes” for deretter å få råd. På denne måten kom de til en løsning i fellesskap. I tillegg til dette ble det gitt opplæring i riktig vasketeknikk. Dette for bedre å unngå slitasje og plager i fremtiden. Helsefremmende rådgiver beskriver videre at hensikten er å skape en stimulerende prosess for både ledere, ansatte og interne og eksterne aktører for derigjennom å finne gode løsninger for og skape trivsel og en helsefremmende arbeidsplass. Et viktig kriterium er å forankre prosjektet hos de ansatte for å øke grad av delaktighet. Helsefremmende rådgiver beskriver videre at han ønsket å jobbe i en helsefremmende retning både med det psykososiale arbeidsmiljø samt det å tenke helhetlig rundt de ansattes arbeidsdag. På denne måten skal en forsøke å gjennomføre forebyggende tiltak slik at de ansatte holder seg på jobb, og hvis de blir sykemeldt, raskest mulig komme tilbake i jobb. Videre har helsefremmende rådgiver et ønske om at Lillehammer kommune

skal forankre politisk at de ønsker å være en helsefremmende arbeidsplass. Dette også ved å fokusere på hva som skaper helse, det salutogene, og ikke bare hva som skaper sykdom. Som helsefremmende rådgiver fremhever, vil han snakke om nærværprosent i stedet for fraværprosent.

Helsefremmende rådgiver fremhever også en endring i lovverket fra 1. juli i 2011. I loven er det blitt gjort endringer i forhold til oppfølging av sykemeldte. Det er også gjort endringer i forhold til forebyggende arbeid i forbindelse med sykemeldinger på arbeidsplassen (NAV 2012). Dette fører til bruk av mer tid til å følge opp sykemeldte med oppfølgingsplaner hos leger, dialogmøter, økt kontakt med NAV og så videre. Samtidig har det kommet innskjerpninger på regler i forhold til sykemeldtes plikter, noe som arbeidsgiver må informere om og i etterkant følge opp. Dette koster organisasjonen mer i bruk av tid og penger. I så måte er det mye å spare på å iverksette tiltak for å forhindre at folk går ut i lange sykemeldinger. Det er med andre ord lønnsomt å satse på tilstedeværelse.

Innskjerpningen av regler fører også til en høyere samfunnsmessig kostnad. Dette både ved at mer tid brukes til oppfølging, og ved at fastleger blir mer okkupert ved tilstedeværelse på dialogmøter og annen oppfølging i forhold til NAV og arbeidsgiver. Helsefremmende rådgiver antar at dette også skaper mer arbeid og stress for ledere, leger og andre involverte.

Helsefremmende rådgiver forteller at han, blant annet, gjennom dette kurset, ønsker å utarbeide metoder som kan oppbevares i en idèbank. Dette for senere å kunne bli tatt i bruk på andre arbeidsplasser i kommunen. Han beskriver at han da kan justere disse metodene til det konkrete bruksområde. Helsefremmende rådgiver fremhever også at det er viktig å prioritere de som er friske og informere disse om arbeidsteknikk og forebyggende trening slik at de på lengre sikt ikke blir sykemeldte på grunn av overbelastning og slitasjeskader.

Det neste avsnittet er basert på intervju med tjenesteområdelederen som hadde sitt virke da kurs, fremmet av helsefremmende rådgiver, ble planlagt og iverksatt. (Intervju med Jorunn Tobiassen 14.02.12) Hun kunne fortelle at rådmannsgruppa i kommunen ønsket å benytte nytilsatt helsefremmende rådgiver for å sette i gang tiltak for å fremme nærvær og

helsefremmende arbeidsplasser i renholdstjenesten. Dette på bakgrunn av et relativt høyt sykefravær i tjenesten. Det ble derfor i samarbeid med tjenesteområdeleder enighet om at helsefremmende rådgiver skulle bistå med dette. Han ble i første omgang prosjektleder for en gruppe renholdere – ca. 20 stykker. Hans erfaring, samt hans utdanning som fysioterapeut, ble vektlagt. En av de viktige sakene dette kurset skulle fremme, var å fortsette fokus på riktig arbeidsteknikk for å forsøke å avverge slitasjeskader og forhindre mulig sykefravær. Dette var noe helsefremmende rådgiver kunne ta tak i, samtidig som han, muligens, hadde en annen tilnærming til denne problematikken i kraft av å være fysioterapeut.

En viktig sak i forbindelse med denne undersøkelsen er innføring av team blant renholderne. Selv om ikke innføringen av team var en del av helsefremmende rådgiver sitt opplegg, ønsker jeg å ta det med i denne oppgaven. Dette fordi noen av intervjuobjektene opplyste at de hadde fått presentert denne måten å jobbe på i selve kursperioden. Det vil i så måte bli vanskelig å skille ut kursinnholdet fra teaminnføring. Det er også mange av intervjuobjektene som har trukket fram innføring av team i intervjusituasjonen. Jeg mener videre det er viktig å belyse et slikt tiltak da det utgjør en så stor del av det sosiale aspektet på arbeidsplassen.

Forhenværende tjenesteområdeleder mente at bakgrunnen for innføring av team er at det er en sosial måte å jobbe på. Dette også for at renholdere som jobber i teamet kan hjelpe hverandre. Det er også meningen at teamsammensetningen skal kunne rullere på grunn av noe ujevn arbeidsbelastning på de forskjellige områdene. Forhenværende tjenesteområdeleder informerte om at det var et fåtall av renholderne som ønsket den nye ordningen med teamarbeid. Begrunnelsen var at de ofte følte stort eierskap til ”sine” områder, og renholdernes fokus var at disse områdene virkelig skulle være rene. Ved sykefravær på teamet kunne det da bli til at de som var igjen på jobb først vasket ”sitt” område grundig. Deretter måtte de ta jobben til den som var syk. Over tid ville dette lett føre til overbelastning – noe som kan føre til ytterligere sykefravær.

Forhenværende tjenesteområdeleder fremhever at fokuset ved å iverksette helsefremmende tiltak er de ansattes ve og vel. Det er viktig å skape et best mulig miljø for renholderne, både sosialt og praktisk. Å fremme høyt nærvær blant renholderne gir positiv innvirkning

også ut over det helsemessige for hver enkelt renholder. Det gir utslag også for andre kolleger og ledere. For kollegene i form av stabile arbeidsforhold sammen med den faste arbeidskameraten og for nærmeste leder i form av mindre arbeid med vikardekning.

Forhenværende tjenesteområdeleder fikk også spørsmål rundt dette med at nærværprosenten hadde økt i perioden som kurset til helsefremmende rådgiver hadde pågått (jf vedlegg 2). Her kunne hun fortelle at dette svingningsmønsteret i nærværprosent, hadde vært vanlig de senere årene. I så henseende var ikke en økning i nærværprosenten nødvendigvis et resultat av igangsatt kurs. Hun mente også at grunne til dette kunne være at den gruppa, som hadde blitt trukket ut i første runde, var mindre belastet med fravær enn andre grupper blant renholderne.

5.2 Hva sa informantene?

Flere av informantene mente at de ikke hadde fått særlig mye informasjon om kurset i forkant. På spørsmål om hva de syntes om kurset generelt var det flere som kommenterte dette med: *"Noen kolleger syntes kurset var tull – dette kan vi fra før"*, eller *"Noen av kollegene syntes kurset var bra"*. Den kanskje vanligste oppfattelsen av kurset kan eksemplifiseres med følgende kommentar: *"Tenkte først kurset var noe tull, men så..."*.

På spørsmål om hva de hadde lært i forbindelse med kurset var det flere av informantene som kunne fortelle at de hadde lært moppeteknikk på kurset. *"Vi fikk beskjed om at vi moppet feil. Jeg prøver å gjøre det riktig nå"*. Flere kunne også fortelle at de hadde lært hvordan en kunne bevege kroppen mer riktig i arbeidssituasjonen. Det var også en oppfatning at kurset hadde blitt igangsatt for å bedre helse og for å redusere sykefravær, samt for: ... *"å lære om trivsel og helse"*. Noen hadde også lært om bruken av kjemikalier.

Selv om det var mange som påpekte dette med å lære ny arbeidsteknikk var det flere som nevnte at ... *"det går fort å gå tilbake til gammel uvane"*. I så måte kunne det virke som det var lettere å kontrollere hverandre i et team etter det en av respondentene sa: *"Vi passer på hverandre"*. En respondent påpekte at det var mulig de hadde blitt trukket ut til kurs på grunn av ... *"mye konflikter, baksnakkelse og krangling"*. Men, det var også uttalelser som: *"Veit det er større problem andre steder som trenger kurset mer enn oss her"*. Det var også kommentarer av typen: *"Jeg synes ikke vi har lært noe nytt på grunn av kurset"*.

I intervjuet kom det også fram hva respondentene mente var viktig i arbeidsdagen. Her var det noen som svare at det var: ... *"viktig å dele på jobben – bli enige renholdere i mellom"*. Generelt ble også samarbeid trukket fram som en viktig faktor, og kommunikasjon – både mellom kolleger og mellom renholdere og andre ansatte: *"Dette, for å slippe misforståelser"*.

Det var også noen av respondentene som framholdt at det var fint å få møte andre renholdere i kommunen og at kurset hadde ført til en felles møteplass. Dette beskriver også følgende kommentar: *"Det viktigste med kurset var møteplass med andre renholdere"*. Det var også flere ytringer om viktigheten av en møteplass for å få tatt opp og pratet om problemer i arbeidsdagen. Det ble også fremholdt som viktig å kunne påvirke valg av utstyr til jobben, noe respondenten tydelig vis ikke hadde hatt mulighet til før.

Det ble også tatt opp forhold til egen leder. Svarene rundet dette temaet var heller ikke entydige. Det var utsagns som: *"Det er frustrerende når nærmeste leder ikke gjør det leder skal, for eksempel bestille varer"* og *"Leder kunne fulgt opp mer og kommet og sett hvordan vi har det"*. Andre kommentarer var: *"Andre blir mer hørt enn oss. Føler meg forskjellsbehandlet i forhold til innvandrere"*. I dette tilfelle spurte jeg om det var mulig å ta dette opp med leder og fikk følgende svar: *"Jeg er redd for å ta opp ting med overordnede da den bruker navnet mitt seinere"*. På den andre siden var det en kommentar som: *"Alle synes det at vi gjør en bra jobb. Vi får skryt også fra områdeleder"*. Midt mellom disse ytterpunktene var det også svar som: *"Jeg ser ingen forandring hos nærmeste leder etter kurs"*.

Når det ble snakk om leder, var første referanse ofte nærmeste leder hos arbeidsgiver, men også hvordan leder for de andre ansatte på arbeidsplassen oppførte seg mot renholderne ble tatt opp. I forhold til dette var en av kommentarene: *"Viktig at leder for de andre ansatte tar seg tid til å ta en kaffe"* (underforstått sammen med renholderne). Et annet sted ble forholdet til de andre ansattes leder kommentert med følgende: *"Leder for de andre sier at renholdere ikke hører til personalet. Dette får meg til å føle meg utenfor. Vi blir heller ikke invitert når det er bursdag"*. En annen kommentar var: *"... problem at leder for den andre arbeidsgruppa ser ned på oss renholdere"*. I motsetning til disse svarene, fikk jeg på en annen arbeidsplass, svar som: *"Her spiser vi lunch sammen med de andre ansatte og vi er*

med på sommeravslutning og juleavslutning". På en tredje plass var kommentaren: *"Vi blir behandla som en av alle de andre – også av leder for de andre"*. En kommentar som gikk på forholdet leder og ansatte var: *"Lett å bli mistenksom dersom en av de ansatte hadde for mye kontakt med leder"*.

I forhold til hva respondentene hadde fortalt andre om kurset eller om hva som kunne være viktig å fortelle, hadde de færreste fortalt om kurset til familie eller venner. Den alminnelige kommentaren var: *"... har ikke fortalt noen utenfor jobben om kurset"*. Noen kunne fortelle at de hadde diskutert opplegget seg imellom på jobb. På den andre siden var det flere av respondentens som trakk fram at: *"... arbeidsplassen her kan bli stengt om det ikke blir vasket på tre dager"*. I den sammenheng var det også kommentarer av typen: *"... viktig å fortelle hvor viktig vår jobb er"*.

På spørsmål om hva som har endret seg fra før til etter kurset var det flere som ytret følgende type kommentarer: *"Jeg har ikke merket noen forskjell på arbeidsdagen etter kurset"*, *"Jeg kan ikke se noen forandringer etter kurset"* og *"Jeg jobber ikke noe forskjellig etter kurset"*. Foruten dette var det også kommentarer som: *"Jeg gjør ting raskere nå på grunn av moppeteknikk"* og *"... tenker nå mer på hvordan jeg bruker kroppen"*.

I forhold til spørsmål om sykefraværet og trivsel hadde endret seg var det svar som: *"Sykefraværet har ikke endret seg etter kurset – det er lite sykefravær her"* og *"... trivsel er den samme som før"*. En av respondentene hadde flere positive kommentarer til endringer etter kurset. *"Etter kurset har jeg mer fokus på å smile. Smil til noen og de smiler tilbake"*.

Det var delte meninger blant respondenten rundt dette å jobbe i team. Noen synes det var positivt at det ble innført team og betegnet dette med: *"... fint å jobbe i team"*, *"team er viktig"* og *"føles som det går raskere å jobbe i team"*. Men det var ikke alle respondentene som var like positivt innstilt. Her var kommentarer som for eksempel: *"Det var lettere før team på grunn av nærere forhold til de andre ansatte"* og *"Før team var det mer stolthet overfor å gjøre sitt område best mulig"*.

Når det gjelder spørsmål om hvordan renholderne så på sin egen stilling som renholder var det flere ulike meninger. I kursematerialet var det et bilde fra trappa i Lysgårdsbakken. Her skulle renholderne reflektere over hvor en følte at en var i denne trappa når det gjaldt egen stilling. Noen refererte til denne med: *"... føler meg av og til nede i trappa og av og til oppe i trappa"*. Men det var også respondenter som svarte: *"... ser på meg selv som renholder nede på gulvet selv om jeg har blitt fagarbeider"* og *"Jeg føler at andre ser ned på min stilling"*. Det var også mer nøytrale svar som *"Jeg ser på jobben som samme som før"* og *"... tenker ikke på hvor jeg er i systemet"*.

Under overskriften "tilbakemeldinger" er det flere kommentarer. Her eksemplifisert med: *"Godt å få skryt av andre kolleger"* og *"Godt å få skryt av leder"*. Men, det var også meddelelser om at dette var fravær av tilbakemeldinger: *"Jeg savner et klapp på skuldra"* og *"Jeg savner tilbakemelding"*. Den opplevde viktigheten av tilbakemelding kan oppsummeres med kommentaren: *"Hvis en får ros tåler en noen nedturer"*.

Dette å oppleve og "bli sett" på arbeidsplassen var viktig. En honnør til helsefremmende rådgiver var: *"... følte at vi ble sett av helsefremmende rådgiver, og det betydde mer enn selve kurset"*. En annen kommentar var: *"Du må se folka dine"*. I intervjuet kom vi her ofte inn på det med hva den enkelte renholder selv kunne gjøre for å bedre arbeidsmiljøet. Et eksempel var: *"Viktig å oppføre seg og spørre kolleger hvordan de har det"*.

I det overstående har jeg gjengitt, med den del sitater, hva respondenten har fortalt i intervjuene. Når det er sagt ønsker jeg å presisere at jeg har lovet informantene anonymitet. Det vil si at i denne oppgaven er antall informanter få på grunn av at det var et lite antall som hadde gjennomført kurset da mine undersøkelser tok til. Det vil da, for enkelt lesere, være lett å resonere seg fram til hvilke renholder jeg har pratet med på hvilke arbeidsplasser. I den forbindelse ønsker jeg å være forsiktig med å gå for mye i detalj i forhold til å forklare hva den enkelte informant sa for videre å koble dette opp mot den enkelte arbeidsplass. Jeg vil derfor videre i dette kapitlet, mer generelt, gi en oversikt over data som det kan være interessant å få belyst.

Det ble av flere informanter trukket fram forhold til den lederen som var på den arbeidsplassen de gjorde rent. Her ble det trukket fram at denne leders holdning til renholdere påvirket deres arbeidsdag. Dette i forhold til om de følte seg inkludert og i

forhold til hvordan kommunikasjonen med de andre ansatte var. Det kan virke som om at det var forskjell på de arbeidsplassene der forholdet mellom de andre ansattes leder og renholderne var god og der hvor dette samarbeidet ikke fungerte.

På de arbeidsplassene der kommunikasjonen og arbeidsmiljøet ble, av renholderne, oppfattet som bra var fokus på hva kurset hadde ført til ofte benevnt med instrumentelle endringer. Dette i form av ny arbeidsteknikk, lære om kjemikalier, hvordan bruke kroppen riktig og liknende. Det var her mindre fokus på om kurset hadde ført med seg endringer i form av de psykososiale forhold. I motsetning var de arbeidsplassen der miljøet ikke ble, av renholderne, beskrevet som så godt. På spørsmål her om hva de hadde lært i forhold til kurset ble de samme vasketekniske elementene nevnt, men informantene kom raskere inn på viktigheten av kommunikasjon og forholdet til egen og andres leder. Det var i så måte lettere å komme inn på temaer som inneholdt negative oppfatninger av arbeidsdagen. Arbeidsdagen ble da ofte beskrevet som at den var bra, men...

På de arbeidsplassene der renholderne følte seg på likefort med de andre ansatte var det lite fokus på det negative. Arbeidsmiljøet ble beskrevet som bra - og så var de ferdig med det temaet. De som beskrev arbeidsmiljøet på denne måten var ofte de samme som sa at de følte seg velkommen på jobb og at det følte at de var på samme nivå i hierarkiet som de andre ansatte. Under dette temaet kom flere respondenter også inn på viktigheten av selv å kommunisere til andre hvor viktig deres jobb var. Dette kunne også hjelpe til i forhold til hvordan andre så på viktigheten av deres jobb.

Ellers virket det, generelt sett, som sosialt samvær og sosiale møteplasser var viktig. Dette både for de som jobbet i team og for de som foretrakk å ha sitt eget område. Opplevelse av autonomi var også viktig. Det kunne være å få anledning til selv å bestemme når de skulle ta pauser, og at de nå kunne bestille eget utstyr som var lettere og bedre.

Opplevelsen av det å kunne ta ansvar for eget arbeid ble vektlagt. Her ble det trukket fram at de selv kunne vurdere hvor innsatsen skulle legges etter hvor møkkete det var. Det var også viktig i forhold til selvbestemmelse at de kunne ta opp eventuelle problemer med leder på arbeidsplassen i stedet for først å ta det opp med egen leder som deretter skulle føre saken videre. Det var også flere som nevnte viktigheten av at renholdere som gruppe

hadde blitt plukket ut til å være med på opplegget og at det var nettopp de som var først gruppe ut. Dette gav anerkjennelse å være de som ble satt først på ”dagsorden”. I forhold til anerkjennelse var det viktig å føle at en ble sett. Det ble her trukket fram viktigheten av den nyopprettede stillingen som helsefremmende rådgiver som et lavterskeltilbud.

I beskrivelser av egen arbeidssituasjon, arbeidsplassen og andre temaer tatt opp i intervjuene, var det generelt mange likelydende svar. Det virket ikke som det var de helt store konflikter på de arbeidsplassene jeg oppsøkte. Grunnen til dette kan være så enkel at det ikke var noen større problemer på disse arbeidsplassene. Hvis så er tilfelle er det mulig at dette ikke har blitt reflektere mye over. På den andre siden var det informanter som trakk fram at de hadde større fokus på hvordan de skulle oppføre seg mot hverandre etter kurset.

I forhold til innføring av team var det som før skrevet delte meninger. Men det skal nevnes at dette var en relativt ny ordning og informanter som ikke først ville inngå i teamordningen hadde også innsett at det kunne være fint å jobbe i team. Dette selv om de mistet noe av eierskapet til det området de følte var deres eget. Det ble her vektlagt at dersom man først skulle jobbe i team var det viktig at en gikk godt over ens med partneren. Hvis ikke ble det dobbelt vanskelig. Både å miste eierskap til eget område og på toppen måtte jobbe sammen med noen man ikke nødvendigvis trivdes så godt sammen med.

6.0 Analyse

I dette kapitlet vil jeg binde teoridelen i oppgaven sammen med empirikapitlet i den hensikt å foreta en analyse av de innsamlede data. Formålet er å drøfte hvilke betydninger de organisatoriske endringene, foretatt i administrasjonen, har hatt å si for en del utvalgte ansatte i renholdsavdelingen. I første del av teorikapitlet tok jeg for meg tre ulike organisatoriske perspektiver. Jeg vil bruke perspektivene til å belyse hvilke mulige prosesser som har blitt satt i gang i organisasjonen på bakgrunn av den administrative endringen. Drøftingen rundt den sosiologiske tematikken samt delen om motivasjon vil også bli trukket inn for å belyse også andre dimensjoner ved problemstillingen.

I det instrumentelle perspektiv vil jeg ha fokus på rasjonalitet og forholdet mål – middel. Dette også med bakgrunn i teorier i New Public Management. I kulturperspektivet vil fokuset dreie seg om hvordan menneskene i organisasjonen bli berørt og hva slags

kulturelle prosesser endringen i administrasjonen kan ha satt i gang. Det siste perspektivet, myteperspektivet, skal benyttes til å belyse hva endringen potensielt kan ha å si for omgivelsene utenfor renholdsavdelingen og utenfor Lillehammer kommune som arbeidsgiver.

6.1 Endringer i et instrumentelt perspektiv

I et instrumentelt perspektiv vil en offentlig organisasjons formål være å ta seg av oppgaver på vegne av samfunnet. Christensen m.fl (2004) omtaler disse organisasjonene som redskap for å oppnå mål. Oppgavene de offentlige organisasjonene tar på seg er det i det norske sosialdemokratiet liten tradisjon for blir ivaretatt av private organisasjoner. Det vil si at offentlige organisasjoner, i stor grad, tar seg av helsetilbud, skole, eldreomsorg og liknende. Dette er igjen oppgaver som er finansiert blant annet med skattebetalernes penger og er en del av den velferdsstaten vi lever i. På den andre siden blir det stadig vanligere med det Amdam og Veggeland (2011) beskriver som en blanding med bruk av markedstilpassede tjenester, levert av privat sektor, og en forvaltning bygget på å administrere og levere tjenesten selv. I et New Public Management – perspektiv ville en kunne tenke seg at renholdsfunksjonen kunne blitt lagt ut på anbud og blitt levert av et privat renholdsfirma. På spørsmål hvorfor ikke Lillehammer kommune har gjort nettopp dette, er svaret fra leder for sekretariatet at det politiske flertallet i kommunen ikke har hatt et ønske om det. Leder for sekretariatet kunne også fortelle at dette vedtaket var fattet på bakgrunn av en politisk prinsipiell avgjørelse.

I Lillehammer kommune er de ansatte i renhold organisert i en enhet som ligger innenfor kommunens administrative struktur. Det vil si at kommunens administrasjon utøver rollen som arbeidsgiver og må ta seg av de oppgavene det innebærer å være nettopp arbeidsgiver. I praksis er disse oppgavene tillagt personalet i personalavdelingen. De må forholde seg til den restkompetansen eller det reduserte spillerom som er igjen etter at bestemmelser som saklighet (Jf punkt 4.4), tariffavtaler, lover og arbeidsavtaler, beskrevet av Storeng, Beck og Due Lund (2006) er ”trukket” fra. Det vil også si at de må ta seg av de ansatte i forhold til for eksempel sykefravær, arbeidsforhold, lønn og så videre, da ilagt et større ansvar enn om renhold hadde vært en tjeneste levert av et privat firma. Renholdsavdelingen må også forholde seg til de budsjetter som er gitt av politikerne. Dette vil igjen påvirke lønn og muligheten til innleie av vikarer. Tjenesteområdeleder får altså innvilget et budsjett av

politikerne til lønn og drift av avdelingen. Det vil da være en fordel å kunne spare så mye penger som mulig på ”unødvendige” utgifter. Et tiltak for å redusere sykefravær kan da bli sett på som et middel for å spare penger.

Volti (2008) stilte spørsmålet om hva man kan gjøre når så mye er ordnet på forhånd. Hva kan administrasjonen i Lillehammer kommune gjøre med en utfordring som høyt sykefravær og et ønske om en helsefremmende arbeidsplass når så mye er ordnet på forhånd? Løsningen for administrasjonen i Lillehammer kommune var å foreta en endring i personalavdelingen ved å omdefinere en stilling. Her benyttet rådmannsgruppen seg av byråkratiets definerte posisjoner. Helsefremmende rådgiver fikk sin ”nye” stilling ut i fra skolegang og erfaring og fikk tildelt beslutningsmyndighet over de prosesser man mente kunne være tjenelig for å løse oppgaven dette i samsvar med Webers (1971) beskrivelser av byråkratiet.

I et instrumentelt perspektiv er det her viktig å tenke mål – middel. Her vil et typisk mål være å redusere sykefraværet for å spare kommunen for penger. Middelet eller planen, i dette tilfellet, har vært å omdefinere en stilling. Som Christensen m.fl (2004) skriver er det da et ønske om at gapet mellom målet og planen ikke innehar for stor avstand fra hverandre. Det er ønskelig at det å omdefinere en stilling skal føre til resultater som lavere sykefravær. For at middelet skal ha noen virkning er det ønskelig at renholderne i utgangspunktet handler formålstjenelig. Det vil si at den utførte handlingen, renhold, skal føre til et planlagt ønskelig resultat. Renholderne vasker for at det skal bli rent. Det vil da også være ønskelig fra arbeidsgivers side, at den best mulige jobben blir gjort på en mest mulig kostnadseffektiv måte. Det vil si at tiltak som iverksettes for å redusere sykefraværet og skape helsefremmende arbeidsmiljø, blir gjort for å spare penger, eller for at oppgaven skal bli gjort mest mulig rasjonelt.

I dette perspektivet vil sykemeldinger bli en dysfunksjonel konsekvens da det rent formålstjenelig er best at de som kan jobben gjør den, og at man slipper utgifter til sykelønn og vikarer. Det vil si at den investeringen som kommunen gjør ved å endre en stilling i administrasjonen, helst skal føre til gevinst, for eksempel ved at færre arbeidstaker går ut i sykemelding. Dette vil igjen være kostnadsbesparende og det iverksatte midlet har ført til oppnådd mål.

Christensen m.fl (2004) beskriver videre at handling i det instrumentelle perspektivet består av fire deler. For det første er det spørsmål om hvilke mål det er ønskelig å oppnå og hvilken differanse det er mellom tiltak og mål. Målet her var, foruten å redusere høyt sykefravær, og skape en helsefremmende arbeidsplass. Tiltaket var å opprette en stilling der vedkommende skulle ta seg av dette ”problemet”. Spørsmålet er hvilke endringer det planlagte tiltaket har ført til av forandringer i forhold til målet, som for eksempel lavere sykefravær. Flere av respondenten uttalte at det ikke hadde blitt noen forandringer i sykefraværet i etterkant av kurset som helsefremmende rådgiver hadde holdt. På den ene siden kan en si at det har gått for liten tid for å kunne svare konkret på dette spørsmålet. Kurset har også foreløpig bare vært holdt for ca. 20 renholdere. Helsefremmede rådgiver skriver i sin oppsummering at sykefraværsprosenten hadde sunket til 0 % et halvt år etter kursets oppstart, mens den forhenværende tjenesteområdelederen kommenterte tallene med at dette hadde vært en naturlig svingning i sykefraværet de siste årene. Det er da usikkert om sykefraværet har sunket grunnet kurset, eller om det skyldes andre faktorer. Det vil si, i forhold til mine undersøkelser, at det har gått for liten tid etter at kurset ble avsluttet til å si noe konkret om virkninger av det i forhold til nærværsprosenten. Dessuten er det bare et fåtall av renholderne som har gjennomført kurset. Det er trolig at et sikrere tallmessig produkt kan bli lagt fram når flere av renholderne har gjennomgått kurset og det har gått lengre tid i etterkant før målinger blir gjort. I så måte vil jeg her konkludere med at det er for tidlig å si noe sikkert om den administrative endringen har ført til endring i sykefraværsprosenten blant renholderne. Når det er sagt vil jeg videre i oppgaven peke på en del andre endringsprosesser som dette kurset har medført som muligvis kan føre til fremtidig reduksjon av sykefravær. I hvert fall kan en tro at det vil redusere renholdernes opplevelse av fysiske plager.

6.1.1 Med vekt på det arbeidstekniske

Flere av respondentene uttalte at de hadde lært moppeteknikk samt det å bruke kroppen riktig i arbeidssituasjonen. Renhold er et tungt fysisk arbeid, og sykefravær skyldes ofte belastningsskader. Som et mål i å redusere sykefraværet var det å lære riktige teknikker en del av planene. Etter det informantene fortalte i intervjuene ble det faktum at helsefremmende rådgiver påpekt feil arbeidsteknikk, oppfattet som noe det var bra at han tok tak i. Dette eksemplifisert med kommentarer som ”... *Jeg fikk beskjed om at vi moppet feil. Jeg prøver å gjøre det riktig nå*” og ”*Jeg har lært å bevege kroppen riktig*”. En annen

informant gav svar som dette: ”*Jeg jobber ikke forskjellig etter kurset*”. Flere av informantene meddelte at det var vanskelig å huske å bruke riktig teknikk, og at de lett falt tilbake til den gale måten å gjøre det på, i hvert fall når tiden var knapp: ”*Vi har lært ny moppeteknikk, men det går fort å gå tilbake til gamle uvaner*”. Selv om ikke alle mente at opplæring i ny moppeteknikk hadde ført til store endringer virker det i hvert fall som om noen respondenter har endret fokuset på arbeidsteknikk. En kan videre tenke at selv små endring i måten å jobbe på kan være med på å redusere belastningsskader, noe som igjen kan være med på å redusere sykefraværet. Det kan også endre arbeidsvaner ved - slik en informant fortalte om - at de som var i teamet passet på hverandre. På den måten kan innføring av team ha innvirkning på at det blir jobbet mer riktig – i hvert fall der teammedlemmene tar vare på hverandre.

En observasjon i forhold til det å skape en trivsels - og helsefremmende arbeidsplass var, i følge uttalelser fra respondentene at der trivsel opplevdes som høy i utgangspunktet lå nettopp endringen i ny arbeidsteknikk: ”*Det som er annerledes er arbeidsteknikk, trivsel er som før*”. Forhenværende tjenesteområdeleder kunne fortelle at dette med å endre moppeteknikk hadde blitt forsøkt flere ganger uten at det så ut til å føre til større forandring. Da helsefremmende rådgiver sa det samme, virket det som det var flere som hørte etter. Spørsmålet er om dette er tilfeldig eller om en kan se antydninger til meritokratiets makt, eller profesjonsmakt, ved at helsefremmende rådgiver er fysioterapeut. Dette kan benevnes med en av French og Ravens (1959) taksonomier: ekspertmakt. Det vil si at den underordnede lar seg diktere fordi han eller hun antar at leder har eksplisitt kunnskap i forhold til en beste måte å gjøre en jobb på. I dette tilfelle har helsefremmende rådgiver ekspertmakt i egenskap av å være fysioterapeut.

Det andre spørsmålet som angår gapet mellom plan og oppnådde resultat i et instrumentelt perspektiv, er hvilke alternative handlinger en har tilgjengelig for å kunne oppnå planlagte mål? I et NPM- perspektiv kunne en her tenke seg å benytte seg av målstyring. Det vil si å forsøke å fremme økt ytelse gjennom å finne mål, iverksette tiltak og evaluere resultatene. For å forsøke å redusere sykefravær med bakgrunn i feil moppeteknikk, kunne en tenke seg at et mål ville være at alle renholdere skulle ta fagbrev i renhold for å lære riktige teknikker fra bunnen av. Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver her om problematikken rundt denne måten å gjøre dette på i forhold til begrensninger i tilgjengelige ressurser. Dette ville bli et

økonomisk løft for kommunene, og det måtte være basert på frivillighet hos de ansatte. Samtidig måtte noen andre gjøre renholdernes jobb når de var på kurs. Det er også mulig å anta at dette ville ført til høyere krav om lønn. På den andre siden kunne et slikt tiltak muligens redusert sykefraværet grunnet slitasjeskader, noe som også er kostbart for arbeidsgiver over tid.

6.1.2 En økonomisk innfallsvinkel

Et annet alternativ kunne være å motivere renholderne til å jobbe mer helsefremmende ved å tilby mer penger. Dette for eksempel i form av høyere lønn eller bonuser til de med lavest fravær. Som Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver i forhold til kognitiv behovsteori vil det her være et spørsmål om hvorvidt penger som motivasjonsfaktor vil gi noen resultater. Kaufmann og Kaufmann (2009) framhever videre at forskning har vist at monetær kompensasjon ikke har noen varig konsekvens over tid. Dessuten ville det også bli et spørsmål om hvor stort pengebeløpet skulle være for å få til en endring, og hvordan ville de andre ansatte i kommunene reagere på et slikt belønningssystem? Her berøres et dilemma omtalt av Kaufmann og Kaufmann (2009) i likeverdsteorien og viktigheten av at belønning oppleves som rettferdig – også fra de som ikke mottar noen.

I mange organisasjoner er det populært å leie inn hjelp til endringsprosesser. Det er således mulig å tenke seg at en løsning for å få iverksatt endringer i en avdeling, ville være å innhente konsulenttjenester og å sende renholderne på kurs. Røvik (2007) omtaler dette med å tilby konsulenttjenester som en innbringende gjørelse – i hvert fall for konsulentvirksomheten. I et NPM- perspektiv ville det uansett kunne være en måte å innføre organisatorisk oppskrift på. Det ville også, i et instrumentelt perspektiv, kunne forsvares med at man iverksetter tiltak som kan føre til oppnådde mål. På den andre siden kan en spørre seg om ikke det er nettopp det administrasjonen i Lillehammer kommune har gjort – bare at de har rekruttert konsulenten fra egne rekker.

Det å opprette stillingen helsefremmende rådgiver er et toårig prosjekt. En kan anta at å leie inn en konsulent på heltid i to år vil bli langt dyrere enn å betale lønn til helsefremmende rådgiver. For å illustrere dette vil jeg foreta et tankeeksperiment. Si at en konsulent fra det private næringsliv tar 1200,- kroner i timen. Et arbeidsår består av ca. 1750 timer. Det vil bli en lønn på 2.100.000,- kroner. I motsetning vil jeg anta at lønna til

helsefremmende rådgiver ligger i sjiktet rundt 450.000,- kroner i året. I så måte kan en tenke seg at en kan få 4,5 helsefremmende rådgivere for prisen av en innleid konsulent. Samtidig tar helsefremmende rådgiver på seg noe behandling av enkeltpersoner. En kommentar fra en respondent var som følger: *”Jeg har fått hjelp av helsefremmede rådgiver – ellers tror jeg at jeg hadde vært sykemeldt i dag”*. Mine funn kan tyde på at opprettelsen av den nye stillingen i seg selv har gitt endringer ved at helsefremmende rådgiver har mulighet og kapasitet til å ta seg av den enkeltes plager. Dette på en uformell arena som ikke innbefattet å måtte vente på legetime eller henvisning til spesialist. På den måten kan helsefremmede rådgiver ta tak i plagen før det har fått gå for lang tid, og mulige langvarige sykemeldinger kan unngås.

Den tredje delen i hva handling består av, for å redusere gapet mellom plan og resultat, går ut på se på hvilken konsekvens en handling kan ha i forhold til en annen. I det instrumentelle perspektivet blir de handlingene som er beskrevet ovenfor styrt dit hen av ledelsen i forhold til den hierarkiske strukturen. Dette ut i fra Webers (1971) beskrivelse av hierarkiet i et byråkrati. Om rådmannsgruppa i forkant av opprettelsen av ny stilling vurderte dette tilslaget opp mot forskjellige tenkte konsekvenser er vanskelig å si noe om. Fra mitt ståsted virker det her som rådmannsgruppa har satt i gang et tiltak som av Lai (2004) blir forklart som kompetanseanalyse og som viser fordelene av å benytte seg av den kompetansen som allerede finnes i organisasjonen. I så måte trenger en ikke hente inn denne kompetansen utenfra og man oppnår fordeler ved at kunnskapen forblir innad i organisasjonen (Lai 2004).

6.1.3 Organisasjonen – et nyttig redskap

For å redusere gapet mellom plan og resultat lister til slutt Christensen m.fl (2004) opp alternativet å stille spørsmål om hvilket mønster som skal følges for beslutningstagning. Her følger rådmannsgruppa et mønster beskrevet i Webers (1971) beskrivelse av byråkratiet. Der vil det ut i fra hierarkisk posisjon bli avgjort hvem som kan ta avgjørelser på vegne av organisasjonen. Det vektlegges her at personens egenskaper og skolemessige prestasjoner bestemmer hvem som besitter en posisjon. I så måte kan en si at rådmannsgruppa har satt i gang endringer og prosesser på bunnen i organisasjonen ved å opprette en stilling som helsefremmende rådgiver. Helsefremmende rådgiver har ut i fra

sine kvalifikasjoner fått tildelt en posisjon og et ansvar fra en høyere instans i organisasjonen.

I dette perspektivet er det en forutsetning at de impliserte tar til seg endringsforslag eller det som ble omtalt som organisatoriske oppskrifter i den tro at det er et nyttig redskap for å gjøre en forskjell. For helsefremmende rådgiver sin del får han anledning til å prøve ut forskjellige måter gjøre endringer på blant renholderne. Han tar de ansatte med i prosessen og kan etter hvert lage egne oppskrifter på hvordan slike endringer kan gjennomføres. Helsefremmende rådgiver fremhever også at han ønsker å lage en idèbank der oppskriftene kan lagres og brukes av andre. Weber (1971) beskriver hierarkiet med at en person kan erstattes med en annen med tilsvarende kvalifikasjoner. Et spørsmål å stille seg da er om de samme prosessene ville ha blitt satt i gang ved at en annen person hadde fått stillingen som helsefremmende rådgiver. Ofte er det snakk om å ha rett person på rett plass til rett tid. Weber (1971) er kanskje ikke så klar i sin definisjon av byråkratiet i forhold til denne måten å se posisjoner på. På den andre siden er det mulig i et instrumentelt perspektiv å tenke seg at det er den personen som kan utrette mest som bør inneha en bestemt stilling. I så måte kan det her også vektlegges personlige egenskaper som ikke nødvendigvis har noe med skolemeritter å gjøre. Det som er viktig i dette perspektivet, vil være å få mest mulig ”output” i forhold til ”input”. I så henseende er det ikke sikkert at en person ville fått til de endringene som er gjort, instrumentelt sett, i samme grad som herværende helsefremmede rådgiver har gjort. På den andre siden kunne en annen person ha fått til noe annet. Poenget er at en slik stilling også har et innslag av personlige kvaliteter som må vektlegges når en skal se på hva som har blitt og kan bli endret.

6.1.4 Oppsummering av det instrumentelle perspektiv.

Den for så vidt lille strukturelle endringen som er foretatt i administrasjonen i Lillehammer kommune har satt i gang noen endringer i forhold til fokus på arbeidsteknikk. Riktig bruk av kroppen i fysisk arbeid kan føre til færre slitasjeskader, noe som igjen kan gi lavere sykefravær. Det instrumentelle perspektivet retter seg mot mål/middel forhold. Det vil si at det ser på konsekvenser av iverksatte tiltak samtidig som det er viktig å tette gapet mellom plan og oppnådd resultat. I så måte er dette perspektivet ideelt til å belyse oppgaver med stor grad av mulig forutseenhet i forhold til resultat.

I et instrumentelt perspektiv vil det, for så vidt, være riktig å måle verdier ut i fra økonomiske besparelser. Det blir iverksatt et tiltak for å redusere sykefraværet – som siden kan måles i kroner og øre. På den andre siden kan dette være vanskelig når det, som her, er snakk om mennesker og menneskers relasjoner med hverandre. Problematikk rundt dette temaet kan nok enklere belyses i det neste perspektivet – kulturperspektivet.

6.2 Endringer i et kulturperspektiv

Jeg vil nå se på hvilke endringer og prosesser den hierarkiske endringen kan ha ført til i et kulturperspektiv. Som Jacobsen og Thorsvik (2007) skriver kan det i en organisasjon være andre mønster i forhold til informasjonsflyt og beslutningstaking enn det som kan leses ut av organisasjonskartet. Når kulturperspektivet omhandler organisasjonskulturen er det vanskelig for meg å si noe konkret om denne da jeg for det første ikke kjenner organisasjonen godt nok, og for det andre ikke har tilbrakt nok tid på informantenes arbeidsplass til å ”sanne” den rådende uttalte kulturen. I så måte må jeg basere meg på utsagn fra intervjuobjektene og de observasjonene jeg gjorde den forholdsvis korte tiden datainnsamlingsperioden pågikk.

I Mintzberg sin teori over organisasjonens fem hoveddeler er renhold betegnet som en støttefunksjon (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dette i forhold til den oppgaven de gjør på den arbeidsplassen de er. De utførere da en oppgave utenom den primære tjenesten arbeidsplassen leverer. Renhold kan da være en støttefunksjon for en arbeidsplass som primært driver med helsetjenester, kinodrift, administrasjon, opplæring og liknende. Dette fordi den tjenesten renholderne leverer krever kunnskap om renhold og ikke kunnskap innenfor det område organisasjonen primært leverer som sine tjenester. Renholdere skal altså kunne de ”harde” ferdighetene som går ut på å gjøre selve jobben. Samtidig er de i et serviceyrke der de ”myke” ferdighetene også blir vektlagt, som å smile og framstå som positiv. Dette todelte trykket kan være med på å høyne psykiske påkjenninger som for eksempel stress, noe som i sin tur kan være en utløsende faktor for økt sykefravær.

6.2.1 Kulturell tilhørighet

Det første spørsmålet en kan stille er: Hvilken kultur renholderne er en del av? For det første er de ansatt i Byggservice som har sin administrasjon i rådhuset i Lillehammer sentrum. Renholderne har sine arbeidsplasser forskjellige steder geografisk spredt utenfor

sentraladministrasjonen. Vil det da si at de, kulturelt sett, hører til Byggservice, eller vil det si at de hører til på det stedet de gjør rent? Det finnes arbeidsplasser som leier inn privat eide rengjøringsbyråer for å ta seg av renholdet. En kan anta at de ansatte i disse selskapene er kulturelt knyttet til den organisasjonen de er ansatt i og ikke tilhører den kulturen i den organisasjonen de gjør rent for. Det kan også være at de i et rengjøringsbyrå ruller på arbeidsobjekt og oppgaver noe som kan forsterke en følt tilhørighet til den organisasjonen de er ansatt i. På den andre siden finner man organisasjoner som har valgt å ansatte egne renholdere. På denne måten er renholderne en del av alle de andre ansatte og vil naturlig følge de aktivitetene, både jobbrelevante og sosiale, som foregår i denne organisasjonen.

Renholderne i Lillehammer kommune er i så måte ansatte i en slags "hybridversjon" når det gjelder kulturell tilhørighet. Renholderne i avdelingen Byggservice i kommunen er "leid ut" til forskjellige arbeidsplasser rundt om i kommunen. Samtidig jobber renholderne fast på disse arbeidsplassene da de ikke på jevnlig basis skifter arbeidssted. Det er et faktum at de renholderne jeg intervjuet hadde vært på samme arbeidsplass i en årrekke. Som videre analyse snart vil peke på var det ikke noe entydig svar på hvor renholderne følte at de hadde sin tilhørighet. Helsefremmende rådgiver beskriver i sitt tiltak en nærværplattform under slagordet "Sammen om å skape en helsefremmende arbeidsplass i Lillehammer kommune". I så henseende kan en tro at dette er et forsøk på å samle de ansatte i en felles kultur. På den andre siden kan en tenke seg at dette er vanskelig å styre eller bestemme. Det hele hviler på hva hvor renholderne selv føler at de har sin naturlige kulturtilhørighet. På spørsmål om hvor informantene følte at de hørte til var svarene sprikende. Uttalelsene kunne være: *"Jeg føler at jeg jobber for dette stedet - ikke for Byggservice"*. En annen respondent uttalte at: *"Jeg sier litt forskjellig når folk spør hvor jeg jobber – her eller Byggservice"*. En tredje respondent svarte *"... jeg mener arbeidsforholdet er i Byggservice og ikke på den arbeidsplassen jeg jobber"*.

Svendsen (2011) refererte til Kant som beskrev mennesket som det eneste dyret som har et eksistensielt behov for arbeid. Volti (2008) peker på Marx og Webers uttalelser om at arbeid førte til at mennesker føler seg fremmedgjort i forhold til arbeid. På den andre siden peker informantenes utsagn på at arbeidsplassen gir identitet – noe som er beskrevet av Kaufmann og Kaufmann (2009) som en del av virkningskraften til en organisasjonskultur.

Når renholderne beskriver at de har forskjellig tilknytning til de organisasjonene de arbeider i er dette kanskje et uttrykk for en sprikende identitetsfølelse til hvilken organisasjon en kulturelt sett tilhører.

Samtidig som renholderne kan bli en del av den arbeidsplassen de gjør rent på er de også ansatt i avdelingen Byggservice i Lillehammer kommune. På sett og vis kan en si at de står med ett bein i hver leir. En kan anta at det kan være vanskelig å skape en helhetlig kultur for de omtrent 80 renholderne når arbeidsplassene deres er geografisk sprede på et større område. Jeg fikk også opplyst at de ikke var oppført i kommunens mailsystem. De hadde i stedet fått mobiltelefoner som skulle brukes til å motta informasjon. Det er også mulig å spore et savn over at det ikke finnes noe felles samlingspunkt for renholderne ved uttalelsen som: ”... *fint å møte de andre renholderne i kommunen*” og ”*Det viktigste med kurset var møteplass med andre renholdere*”. En manglende samlingsarena har kanskje ikke vært et bevisst savn, men etter at det ble introdusert har flere kunnet se den positive siden ved det. Et slikt samlingspunkt kan brukes både som en arena for å utveksle erfaringer og samtidig kan det være et redskap for å dyrke fram en felles oppfatning av tilhørighet. På den måten kan kursopplegget i seg selv være med på å endre eller underbygge en felles oppfattelsen av tilhørighet. Det vil da også kunne bli lettere å bygge videre på verdier for å skape en felles forståelse av egen kultur. Dette selv om de også er en del av den kulturen som råder på den arbeidsplassen de arbeider på.

I følge Hertzbergs tofaktorteori i jobbkarakteristika-modellen kan en slik sosial møteplass omtales som en motivasjonsfaktor (Kaufmann og Kaufmann 2008). Det vil si at den skaper trivsel ved tilstedeværelse, men ikke mistrivsel dersom den ikke er tilstede. Det er også mulig å se på en slik møteplass som et sted for å få dekket sosial kontakt selv om de ansatte ikke hadde noen klar formening om at dette var savnet. Det er også mulig å tenke at en slik møtearena er viktig, selv for de renholderne som mente de var på likefot med de andre ansatte på den arbeidsplassen de gjorde reint.

6.2.2 Selvbestemmelse og motivasjon i arbeidsdagen

Arbeidsgiver har i dette tilfelle valgt å endre en stilling slik at denne personen kunne konsentrere seg om tiltak for mulig å redusere sykefraværet. Helsefremmende rådgiver ville også sette fokus på trivsel og helsefremmende arbeidsplasser. Det vil si at han

fokuserte på dimensjoner også utenom den mekaniske. I kursbeskrivelsen er det trukket fram at de ansatte selv hadde mulighet til å bestemme hva de forskjellige tiltak skulle omfatte. Dette kan være med på å underbygge teorien om at autonomi i arbeidshverdagen gir mer fornøyde arbeidstakere. Kaufmann og Kaufmann (2009, 112) skriver: "Autonomi er en sentral faktor i diskusjonen om motivasjonsskapende arbeid". Dette kan man også tenke seg er en faktor for å begrense det Marx skriver om fremmedgjøring i arbeidssituasjonen. Det er klart at renholdere selger sin arbeidskraft på stedet, og det er få muligheter for hjemmekontor i en slik stilling. Ved å ta med renholderne i beslutningsprosessen rundt endringene, kan en oppnå at de får større eierskap til endringen. Det er da også mulig at de får anledning til å få overblikk over egen posisjon i et større system. På den måten kan en fokusere på viktigheten av deres arbeid. Dette kan gi stolthet og fravær av det Marx beskrev som å bli fanget i "jernburet". Flere uttalelser understreker poenget: ... *"Jeg føler meg verdsatt som renholder"*, noe som igjen kan være med på å gi et løft for å danne en felles oppfatning om at den jobben de gjør er viktig. Det er tydelig at dette også er blitt gjort da flere av renholderne forklarte viktigheten av sin jobb med at: *"Arbeidsplassen her kan bli stengt om det ikke blir vasket på tre dager"*. I forhold til innføring av organisasjonsideer kan en fellesskapsfølelse som på forhånd er bygget opp og er sterk føre til færre tilfeller av frastøting fra ideen. En sterkt felles kultur vil da kunne føre til at de samlet står mot et upopulært forslag om endring, men det vil like sterkt kunne stå sammen om det som oppleves som positiv endring. I så måte kan helsefremmende rådgivers måte å innlemme renholderne i kurset ha ført til endring i hvordan renholderne ser på seg selv som arbeidskraft, noe som igjen kan føre til at det senere blir lettere å innføre andre endringer.

Et annet eksempel på at en slik endring kan gi autonomi er følgende kommentar:

"Vi kan, etter kurset, velge selv hvordan vi skal vaske i de forskjellige rommene. Hvis det er fint ett sted, kan vi bestemme selv om vi vil bruke mer tid på et annet sted som er møkkete". En kan fremholde at dette er en selvfølge og at det er en liten detalj. På den andre siden er dette en uttalt "medbestemmelse" som gir arbeidstakerne en mulighet til å bestemme litt i egen arbeidsdag. Her kommer også uttalelser som at renholderne etter kurset selv kunne bestemme hva slags utstyr de ville bruke. Igjen en liten endring, men som igjen kan gi autonomi i egen arbeidsdag og skape en følelse av å bli gitt tillit. En kan her se at et lite handlingsrom er tatt i bruk selv når så mye er ordnet på forånd.

En interessant observasjon var at den respondenten som sa at *"Jeg jobber på dette stedet – ikke for Byggservice"*, uttrykte dette på tross av at klimaet på denne arbeidsplassen ikke var udelt positivt. På den andre siden var teamfølelsen her sterk, noe respondenten oppsummerte med at en kunne tåle litt negativitet så lenge teamet var bra. Dersom vi ser dette gjennom perspektivet om motivasjon kan en her få øye på at den sosiale faktoren spiller en stor rolle i arbeidssituasjonen. Dette beskriver Kaufmann og Kaufmann (2009) som sosial fasilitering. Det vil si aktivering av en egen energi når andre mennesker er til stede. I forhold til sosial motivasjon refererer Andersen (2011) til McClellands teori om hvordan noen mennesker er mer motivert til å jobbe fordi de har sterk tilhørighet til andre (Andersen 2011). De vil da kunne bli motivert til å gå på jobb og være på jobb på grunn av den sosiale relasjonen de har med arbeidskolleger. De vil heller ha tilbakemelding på hvor godt gruppa fungerer framfor å få tilbakemelding på hvordan oppaven er utført (McClelland 1990 i Andersen 2011). I så måte vil det være bortkastet å forsøke å motivere slike personer med for eksempel mer lønn eller bruk av bonus som beskrevet i det instrumentelle perspektivet. Videre beskriver Andersen (2011) en annen av McClellands teorier om motivasjon med at noen er mest motivert i forhold til egne prestasjoner. Prestasjonsbehovet blir her forklart med ønske om å mestre eller gjøre noe bedre. Her beskrives det også at en slik person ikke lar seg nevneverdig motivere av penger da han eller hun vil gjøre det best mulig uansett. Som Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver kan forsøk med å motivere slike personer med, for eksempel penger, ha en negativ eller motsatt virkning, altså at feil motivasjonsinsentiver "ødelegger" arbeidslysten og prestasjonsbehovet. Et eksempel på dette er de renholderne som uttalte: *"Før innføring av team var det mer stolthet ovenfor det å gjøre "sitt område" best mulig"*. Videre forklarte respondenten viktigheten av å gjøre sitt område bra etter egendefinerte standarder, altså egen yrkesstolthet. Da innføringen av team ble gjennomført ble, på en måte, denne eierskapsfølelsen oppløst og områdene skulle bli sett på som teamets felles ansvar. Det er lette å tenke seg at den fliden som ble lagt ned for å tilfredsstillende eget prestasjonsnivå da ble redusert. Samtidig vil ros på teamets vegne, for den prestasjonsmotiverte kanskje oppleves som lite tilfredsstillende.

I forhold til det som er forklart ovenfor kan en anta at informantene motiveres av forskjellige måter å jobbe på og forskjellige måter å bli rost på. Arbeidsgiver på sin side har få muligheter til å bruke penger som motivasjonsfaktor – noe som også har blitt omtalt som lite virksomt (Kaufmann og Kaufmann 2009). En kan i så måte anta at arbeidsgiver kan endre sin måte å rose på i forhold til ønske om å få gjennomført endringer. Dette

underbygges med uttalelser som: *"Jeg savner et klapp på skuldra"* og *"Leder kunne fulgt opp mer og kommet og sett hvordan vi har det"*. En annen viktig kommentar som var rettet til lederne var: *"Du må se folka dine"*.

6.2.3 Team og grupper

I New Public Management-tradisjonen er det vektlagt at en skal kunne finne parametre å måle, for deretter å kunne styre etter disse målingene. I siste instans kan en ha muligheten til å øke effektiviteten. Her kan en se på ordningen med å jobbe i team. Det å jobbe i team kan ha en sosial målsetning, men det kan også ha en instrumentell. Noen av respondenten trivdes godt med denne ordningen og noen gjorde det ikke. En av respondentene fortalte at det følte som det gikk raskere å jobbe etter at de begynte med team. Forhenværende tjenesteområdeleder fremhevet at dette var en ordning som hadde blitt innført for å kunne ivareta at jobben ble gjort selv om en renholder var borte. På denne måten kunne den i teamet som var igjen på jobb vite hvor det skulle gjøres rent, samtidig som dette var en måte å få renholderne til å tenke helhet i motsetning til å fokusere kun på "eget" område.

Hvordan grupper fungerte i arbeid beskriver Lysgaard (1961) ved å omtale de sosiale reglene i en arbeidsgruppe. Her beskriver Lysgaard hvordan arbeiderne oppfatter "vi" eller "oss" mot "de andre". På samme måte som renholder her snakker om teamet som "vi" og de personene respondenten ville holde avstand fra som "de andre". En kan også anta at renhold til tider kan være et både monotont og tungt arbeid og at renholderne da finner arbeidsberikelse på andre plan enn det reint jobbmessige – det sosiale jamfør det Roy (2003) beskrev i "Banatime". En kan også se viktigheten av team i forhold til det å kunne stå sammen når en er, som Kanter og Moss (1979) beskriver, "on the bottom" i organisasjonen.

Lysgård (1961) skriver videre om hvordan arbeiderne uformelt passet på hverandre for ikke å jobbe for raskt eller for sakte. På samme vis snakket flere av respondentene om at de passet på hverandre i forhold til å jobbe riktig. I arbeiderkollektivet kan man si at denne påpassingen var begrunnet forskjellig fra det respondentene i denne undersøkelsen mente. Uansett er poenget at medlemmene i gruppa ser etter hverandre og passer på. Det er ikke likegyldig hva arbeidskollegaen gjør. Det er her mulig å se trekk i kulturen. Hos renholderne kan endringen fra å jobbe individuelt til å fokusere på teamet, dyaden, også

kunne være med på endre kulturen. Det var viktig for flere av teamene å treffe kollegaen når en kom på jobb, noe som også kan være en motivasjonsfaktor, altså å stille på jobb og ikke la kollegaen ”i stikken” selv om man ikke skulle være helt frisk en dag. Man kan i hvert fall tenke at det er lettere å bli hjemme om det ikke er noen som venter på en på jobb.

Lysgaard (1961) skriver også om hvordan de som uttalte egne ambisjoner om å bli for eksempel formann eller de som snakket for mye med sjefen ble uglesett av de andre arbeiderne. Åpen kontakt med ledelsen skulle skje så fort som mulig, helst uten å si for mye. Ellers kunne dette oppfattes som smisking, og personen kunne fryses ut av kollektivet eller rett og slett bli fysisk skadet av sine arbeidskamerater. Kollektivet hadde altså egne uformelle regler. Denne tilnærmingen kunne jeg også spore hos renholderne – dog ikke med trusler om utfrysning eller juling, men for nær omgang med leder var ikke bra: *”Det er lett å bli mistenksom dersom en av de ansatte har for mye kontakt med leder”*. Respondenten forklarte at hvis så skjedde, kunne det lett bli snakk mellom de andre ansatte.

Som Røvik (2008) beskriver vil endringer ofte skjer over tid. I forhold til kulturelle endringer er dette noe som må få tid til å modnes for at endringene skal bli oppfattet som riktig i fellesskapet. Senere kan endringen også bli godtatt som ”slik gjør vi det her”. I dette lys kan en se på helsefremmende rådgiver som en som har innført endringstiltak som etter hvert kan bli akseptert av alle renholdere. I så måte er det kanskje viktig at de som allerede har gjennomgått kurset, får en arena der de kan møte de renholderne som skal begynne på et nytt kurs. På denne måten kan erfaringer om hvordan kurset har vært bli gitt videre til nye deltakere. Flere av informantene hevdet at de ikke hadde hørt så mye om opplegget før igangsetting. Flere tiltak fra ledelsens side, samt påvirkning fra de som har gjennomgått kurset, kan gi høyere forventninger, som igjen kan gi høyere mål på resultater om ønskede felles endringer. En slik forberedelse kan også gjøre sitt til at renholderne diskuterer hva innholdet i et slikt kurs bør inneholde og kvaliteten kan øke. Det var også noen informanter som mente at de hadde blitt trukket ut til å delta i kurset på grunn av at det hadde vært mye konflikter på arbeidsplassen. På spørsmål om hva konfliktene bestod av, var svaret: *”... baksnakkelse og krangling”*. En annen kommentar var: *”Det var kanskje mer sladder før, men det har blitt bedre med nye ledere”*. Jeg vil her gjøre oppmerksom på at lederskiftet det her var snakk om var fra kvinne til mann. I så måte

kan en se på utfordringene rundt mannsdominerte og kvinnedominerte arbeidsplasser. Det er antakelig ingen stor hemmelighet som avdekkes om jeg avslører at de fleste renholderne jeg intervjuet var kvinner. Renholdsyrket hører også inn under de tradisjonelt sett kvinnedominerte yrkene. På denne bakgrunnen kan en anta at endringsprosessen kan bli påvirket ut i fra hvilket kjønn den som iverksetter endring har og hvilket kjønn de har som mottar endringen. Denne oppgaven skal ikke ta for seg verken den sosiologiske eller psykologiske diskusjonen rundt temaet kjønn. Jeg ønsker bare å ta med kjønn som en faktor i forbindelse med hva som har blitt og kan bli endret i organisasjonen ut i fra før nevnte uttalelse fra informanten. Spørsmålet er også om det spiller noen rolle hvilket kjønn formidler og mottaker har når det er snakk om å få gjennomført endringer. Når det er nevnt er også undersøkelsene Lysgaard beskriver basert på observasjoner om menn og deres kollektivdannelser. Lysgaard skriver ikke om de kvinnene som arbeidet i denne bedriften.

Det ble også i intervjuene fortalt om opplevd urettferdighet i det at utlendinger fikk mer oppmerksomhet enn de andre renholderne. En av respondentene sa: *”Alle skal behandles likt, selv de med en annen kultur”*. Det kan være vanskelig å finne den bakenforliggende forklaring på en slik opplevd forskjellsbehandling. På den ene siden kan det virke som en arbeidstaker med opprinnelse fra et annet land får mer oppmerksomhet fordi de er mer ”synlig”. Det kan være at de har en annen hudfarge, kler seg annerledes eller har et annet språk en de andre på arbeidsplassen. Henvendelser gjort til disse arbeidstakerne kan da få mer oppmerksomhet i forhold til hva som blir gitt andre arbeidstakere som tallmessig er overlegne og kan ”forsvinne” i mengden. Det kan også grunnes i at utlendinger trenger med oppfølging på grunn av at de er på en ny på en arbeidsplass, og de kan ha problemer med språk, kultur og så videre. På den andre siden kan det hende at dette ikke har noe å gjøre med etnisitet i det hele tatt – bare det faktum at disse arbeidstakerne er flinke til å jobbe, og får skryt for det. Det temaet som her blir tatt opp her gjelder nok ikke renholdere i Lillehammer kommune spesielt. En kan heller spørre seg om det er en grunnleggende oppfattning i det norske arbeidsliv.

6.2.4 Oppsummering av kulturperspektivet

Det har i dette underkapitlet blitt behandlet hvordan forskjellig kulturell tilhørighet kan ha noe å si for hvor medarbeiderne føler at de ”hører hjemme”. Videre ble det tatt opp hvordan en kan, med enkle midler, muligens få til høyere motivasjon hos de ansatte. For

det første er her mulig at en kartlegging av hva de ansatte ønsker av tilbakemelding og på hvilken måte, også kan gi endringer. I så henseende kan en også tenke at innføring av team oppfattes som positivt for noen og negativt for andre. I kapitlet er det også tatt opp betydningen av selvbestemmelse rundt egen arbeidsdag og viktigheten av følt autonomi. Det er også mulig å anta at en positiv kultur og gode kolleger kan føre til et høyere ønske om å være i jobb – noe som i sin tur reduserer fraværet og utgifter til dette.

6.3 Endringer i et myteperspektiv

I myteperspektivet er det fokus på hva menneskene i verden utenfor mener om organisasjonen. Det er viktig for organisasjonens medlemmer å skaffe seg legitimitet fra sine omgivelser. Røvik (2007) skriver om hvordan organisatoriske oppskrifter eller organisasjonsideer ofte blir hentet inn og forsøkt implementert i organisasjoner for å vise nettopp verden utenfor at denne organisasjonen er moderne og følger med i tiden. Her kan en se de tiltak helsefremmende rådgiver har iverksatt som slike organisatoriske oppskrifter. Hvordan vil så en endring iverksatt fra administrasjonens side med de påfølgende endringer i organisasjonen kunne påvirke det syn verden utenfor har på Lillehammer kommune som organisasjon, institusjon og arbeidsgiver?

6.3.1 Verdier for verden utenfor

Respondenten i denne undersøkelsen fortalte at de i liten grad hadde omtalt kurset når de var sammen med andre utenfor jobb, for eksempel familie eller venner. Helsefremmende rådgiver kunne fortelle at opplegget heller ikke, i skrivende stund, har blitt omtalt i nevneverdig grad utenfor organisasjonen. Tiltak i denne oppgaven er beskrevet på bakgrunn av at Lillehammer kommune er en organisasjon som følger reglene i avtalen om et Inkluderende Arbeidsliv. Avtalen om et Inkluderende Arbeidsliv kan forstås dit hen at den hører til det Røvik (2007) omtaler som en organisasjonsoppskrift. Dette kan videre sees på som en avtale organisasjoner inngår for å fremstå som moderne. Dette blir også omtalt som at organisasjonen blir institusjonalisert. Altså, at organisasjonen også tillegges verdier ut over det å kun løse bestemte oppgaver. En slik avtale innehar visse regler som arbeidsgiver må følge opp. Hvis ikke kan det bli det Røvik (2007) beskriver som et ”skrivebordsvedtak”. I så måte kan en slik avtale sees på som et viktig tiltak for å være en helsefremmende arbeidsplass, eller det kan brukes som et ”blendverk” organisasjonen omgir seg med for å fortelle omgivelsene om sitt engasjement. I denne oppgaven tar

administrasjonen tak i en utilfredsstillende situasjon for å gjøre noe blant annet med et høyt sykefravær. En kan i så måte tenke at dette er et tiltak for å fortelle innbyggeren i kommunene at institusjonen Lillehammer kommune følger opp vedtak for å søke legitimitet hos innbyggerne. Disse innbyggerne er også velgere som i sin tur kan la seg påvirke positivt eller negativt i forhold til kommunens avgjørelser. Jeg antar her at det for innbyggere flest er vanskelig å differensiere om påtrykk innad i kommuneadministrasjonen er politisk eller administrativt styrt i hver enkelt sak. I så måte kan en tro at resultater av positive eller negative avgjørelser ofte kan blir tillagt det politiske styre. Det vil da være i politikernes favør at kommunen som institusjon viser seg som positiv til endring og i så måte høster legitimitet.

De tiltak helsefremmende rådgiver iverksetter kan da også sees på som oppskrift som han, i kraft av sin stilling, kan få prøvd ut og justert i forhold til å vise omverdenen at Lillehammer kommune tar sine ansatte på alvor. I den forbindelse var opplegget rettet mot en arbeidsgruppe som blir beskrevet av Kanter og Stein (1979) som ”on the bottom”. Dette kan også tolkes i den retning at det også satsets aktivt på en arbeidsgruppe som, organisasjonshierarkisk sett, er nederst på stigen. For renholderne sin del kan et slikt fokus virke positivt ved at de blir sett og hørt, noe som igjen kan føre til at de snakker positivt om Lillehammer kommune som arbeidsplass. Dette kan i sin tur føre til at kommunene som arbeidsgiver får et løft i forhold til omdømme, hvilket kan være med på å gi større grad av legitimitet. Man kan anta at denne økte legitimiteten er en fordel når en vil skaffe attraktiv arbeidskraft også i andre avdelinger i kommunen.

6.3.2 Storytelling

Om det har vært en bevisst tanke fra administrasjonens side å, i første omgang, satse på renholdere i forhold til kurs, er ikke godt å svare på. Denne satsningen kan også være basert på et politisk vedtak om å gjøre noe med et høyt sykefravær. Dette kan politikerne i neste omgang ta æren for. Da kan kommunen som organisasjon vise til at de gjør noe konkret for sine ansatte. Denne ”reklamen” kan igjen spres ut til innbyggerne i kommunen noe som kan føre til at de ser med velvilje på ordningene og organisasjonen. Røvik (2007) omtaler organisasjonsfortellinger som storytelling. Slike historier inneholder klare karakteristika som å skape mening og å gi opplevelse – ikke med en vitenskapelig grunnholdning, men for å underholde og å bevege publikum følelsesmessig (Røvik 2008).

Det skilles også mellom de historiene som er naturlige og de som er strategiske. De strategiske historiene er ofte konstruert av ledelsen for å skape ”korpssånd”, mens de naturlige historiene er basert på dagsaktuelle hendelser som i etterkant kan fortelles videre i redigert form. En kan tenke at det kursopplegget som denne oppgaven beskriver, vil kunne bli en slik ”storytelling” som senere blir fortalt for å mane til samhold. Ikke desto mindre viser ledelsen at de bryr seg som sine ansatte noe som kan gi anerkjennelse og tillit.

Det er lite trolig at administrasjonen i Lillehammer kommune har iverksatt et slikt tiltak det her er snakk om bare for å kunne ”fabrikkere” historier i etterkant. På den andre siden kan det være at naturlige fortellinger kan begynne å vandre blant renholderne. Dette med bakgrunn i uttalelser som *”Har fått hjelp av helsefremmende rådgiver – ellers tror jeg at jeg hadde vært sykemeldt i dag”, ”Tenkte kurset var tull, men så...”, ”Jeg har sagt til kollegaen at de kan glede seg til dette kurset”*. Slike historier trenger en arena for å kunne bli fortalt og kunne bli gjenfortalt – kanskje i redigert form. Her har gjennomføringen av kurset ført til en arena der en del av opplegget er at renholderne samles. En av respondentene uttalte at *”Det å møte kolleger fra andre deler av renhold var viktig”*. Det er sikkert viktig rent sosialt, men samtidig blir det en arena for å diskutere opplevde felles problemer og eventuelt kunne diskutere løsninger på disse. Ellers kan en tenke seg at de fleste uttalelsene trukket fram i denne oppgaven kan inspirere til å fortelle historier. Dette kan være historier om hva kurset har ført til i positiv og negativ retning. Dersom de som har gjennomført kurset møter de som skal begynne på neste kurs, vil kanskje nye fortellinger skapes og gjenfortelles. For eksempel en uttalelse som denne kan skape en positiv oppfatning av ledelsen: *”Jeg har stor tillit til tjenesteområdeleder og til helsefremmende rådgiver”*.

Som før skrevet antar jeg at det ikke verserer bevisste, konstruerte historier blant renholderne som har til hensikt å skape korpssånd og identitet. Men, som et lite tankekors i den sammenheng, vil jeg sitere en uttalelse som er representativt for flere av respondentene: *”Arbeidsplassen her blir stengt om det ikke blir vasket på tre dager”*. Det er her mulig å anta at en slik ”historie” kan virke som et budskap for å fremme verdien av den jobben renholderne gjør, og for å vise styrken eller makten i et yrke som kanskje ikke innehar den største status i arbeidslivet. Samtidig vil en slik historie, fortalt utenfor organisasjonen, kunne virke som en legitimitetsfaktor i forhold til viktigheten av den

jobben som gjøres. Den kan også bli oppfattet som mer legitim dersom flere av renholderne er klar over et slikt poeng og at historien får en arena å utvikle seg på. Dette i forhold til at kurset inneholder et samlingspunkt for deltakerne.

Helsefremmende rådgiver lager oppskrifter som han senere kan implementere i egen organisasjon. Han sier også at han har et ønske om å lage en idèbank der slike oppskrifter/ideer kan samles slik at andre i organisasjonen kan bruke disse. Det er da mulig at også andre organisasjoner utenom Lillehammer kommune kan ta i bruk disse oppskriftene. Helsefremmende rådgiver vil i en slik posisjon være en som bringer ut slike oppskrifter. Det er også mulig å se på helsefremmende rådgiver som en som transformerer ideer han har tatt med seg utenfra inn i en organisasjon. Dette omtaler Røvik (2007) som en translatør. Røvik (2007) skriver videre at det er viktig at en slik translatør har kunnskap om både om ideene som skal transformeres og om den organisasjonen ideen skal transformeres inn i. På denne måten kan suksesshistorier bli fortalt også utenfor kommunens grenser, og Lillehammer kommune som arbeidsplass og organisasjon kan høste legitimitet. Dette også i forhold til før nevnte corporrate storytelling. En kan videre anta at mange ansatte i kommuneadministrasjonene rundt omkring er klar over at renholdere som yrkesgruppe nasjonalt sett har høyt sykefravær. Metoder for å redusere sykefraværet vil i så fall kunne gi kommunen ytterligere legitimitet. Røvik(2007) skriver også at implementeringen av slike ideer også kan ha en instrumentell virkning. Altså at den endringen helsefremmende rådgiver forsøker å sette ut i livet kan ha følger som beskrevet i det instrumentelle perspektiv. I så måte vil forsøk på å sette ut i livet oppskrifter som fører til positiv endring i organisasjonen kunne sees på som tiltak for å spare penger. Dette ut i fra at sykefravær og lite fornøyde arbeidstakere kan medvirke til økte kostnader og at jobben ikke blir så godt gjort som ønskelig.

På spørsmål om hvorfor informantene mente at kurset var iverksatt, var det flere som gav svar som "*å lære moppeteknikk*" og "*å bruke kroppen riktig*". En av informantene fortalte om endringer når det gjaldt det å se på seg selv som renholder som en følge av kurset. Det var nå lettere å tenke annerledes om det å være renholder. Etter kurset hadde det blitt mer fokus på å være blid og hilse. Dette var også viktig for å representere Byggservice. En slik uttalelse viser at kurset også har ført til endring i hvordan enkelte ser på seg selv og egen arbeidssituasjon. Man kan anta at en slik holdning kan smitte positivt over på andre

ansatte, det være seg kollegaer som jobber med renhold eller andre som også blir møtt med et smil når de kommer på jobb. En medarbeider med en slik holdning vil bli en ambassadør for egen organisasjon – noe som igjen kan være med på å gi legitimitet.

6.3.3 Syn på egen posisjon

Det synes videre å være grunn til å anta at selve organiseringen av renholderne har betydning for trivsel og arbeidseffektivitet. Renholderne har tradisjonelt vært nær tilknyttet sitt eget arbeidssted/sin egen arbeidsplass. Dette er endret slik at renholderne i Lillehammer kommune nå er ansatte i enheten Byggservice. I en mail fra leder for sekretariatet i kommunen blir dette begrunnet med ønsket om å etablere et fagmiljø for renholdere (Jf mail fra Grim Syverud 19.03.12). Endringene ble videre gjort for å oppnå større fleksibilitet i forhold til å disponere mannskapet og at det var muligheter for at flere ansatte kunne få større stillingsbrøk. I forhold til det å stå sammen er det nok lettere når en er i en større enhet. Det kan også tenkes at det er gjort for å kunne skape en felles kultur som også kommuniseres utad. Et eksempel på dette er en kommentar fra en av respondentene i forhold til holdning til jobb og den opplevde egenverdi etter å ha begynt i Byggservice: *”Før var jeg bare vaskekjerring, men nå...”*. For kommunen som helhet kan en tenke seg at slik storytelling eller omdømmehåndtering kan gi en bekreftelse på at en tar vare på sine ansatte, selv de som jobber på bunnen i organisasjonen. På spørsmål til leder for sekretariatet om hvorfor ikke renholdstjenesten var lagt ut på anbud, noe som ville vært i god NPM-ånd, var svaret som følger. Det er et politisk prinsipielt spørsmål og det politiske flertallet i kommunen ønsker ikke dette. I et instrumentelt perspektiv ville man kanskje ha gjort en økonomisk kalkulasjon i forhold til utgiftene for en slik ordning. Her er det imidlertid tatt en politisk avgjørelse om at slik skal det ikke være, noe som også muligens vil tjene kommunens omdømme og som kan tjene som positive fortellinger for de ansatte.

Tradisjonelt kan man si at renholdsyrket har blitt sett på som et lavstatusyrke. Weber (1971) beskriver hvordan posisjoner i hierarkiet kan byttes ut med en person med tilsvarende kvalifikasjoner. Dette med kvalifikasjoner kan ha noe å si for at renhold har blitt sett på som lavstatus. Det har for eksempel, tradisjonelt sett, ikke vært krevd særskilt utdannelse for å utføre oppgaven. I dag er endringer gjort i forhold til titulering og i forhold til at flere krever at renholdere har fagbrev. Det er også viktig å se på hvordan

renholdere ser på seg selv. I kursopplegget var dette eksemplifisert med bilder fra Lysgårdbakken der renholderne ble bedt om å beskrive hvor de følte at de stod. Altså om de følte at de befant seg oppe eller nede i trappa. Dette i forhold til hvordan de så sin egen posisjon i forhold til andres. Som en av respondentene sa var det litt begge deler, noen ganger følte en seg oppe i trappa og noen ganger nede i trappa. Men det var også andre uttalelser som reflekterte hvordan andre ser på renholdere. En av respondentene uttalte: *"Jeg føler at de jeg gjør rent for opplever den jobben jeg gjør, og meg, som positiv"*. En annen uttalte: *"Jeg føler med verdsatt her som renholder"* og *"Alle synes det at vi gjør en bra jobb"*. Her er det beskrevet uttalelser fra respondenter som opplevde at de blir satt pris på av de andre ansatte på arbeidsplassen. En kan tenke at dette har noe med den posisjonelle endringen et slikt yrke har hatt de senere årene. På den andre siden utalte en informant på et annet sted at de ble sett ned på. Dette spesielt av leder for de andre ansatte. I forhold til et myteperspektiv er det her snakk om hvordan "de utenfor" opplever renholderne og deres stilling. Det er her mulig å tenke seg, i forhold til endringer, at også de som renholderne levere tjenestene til må endre seg. Dette gjelder både omtale av og respekt for andre arbeidsgrupper. En kan tenke at framtidige storytellinger kan være med på å gi renholderne legitimitet i forhold til den jobben de gjør. Dette kan i neste omgang føre til at de som har et negativt syn på denne arbeidsgruppen kan endre dette synet.

Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver organisasjonskultur som verdier, gruppenormer, press og sosialt samhold gjennom uformelle regler for akseptert atferd, altså *"slik gjør vi det her hos oss"*. Her trekker Volti (2008) fram at arbeidsplassen er en arena for læring, frihet og stolthet. Dette finner vi igjen i det respondenten sier om at de er stolte av å være renholdere. En av renholderne uttalte følgende: *"... jeg har fått ny egenverdi etter å ha begynt i Byggservice – før var jeg bare ei vaskekjerring"*. En kan anta at det å bli en del av et team, et fellesskap får en til å få større tiltro til egenverdi i arbeidet. Den følte stoltheten kan også gi jobben og arbeidsplassen legitimitet i forhold til verden utenfor.

6.3.4 Oppsummering av myteperspektivet

Myteperspektivet peker på de verdier verden utenfor organisasjonen gir vedkommende organisasjon. Bakgrunnen for dette er hva den angjeldende organisasjon ønsker å fortelle om verden om hva de holder på med og hvilke oppgaver de løser på hvilken måte. Det handler også om hva en organisasjon ønsker at verden utenfor skal tro om organisasjonen

slik at organisasjonen oppnår legitimitet. I en politisk styrt organisasjon som Lillehammer kommune kan en anta at det er viktig å kommunisere det positive organisasjonen gjør for sine ansatte med tanke på at velgerne gir organisasjonen legitimitet.

6.4 Oppsummeringa av analysen

Som analysen peker på har en endring i administrasjonen ført til flere endringer for noen av de ansatte i renholdsavdelingen. Dette virker imidlertid å være ulikt fordelt: Selv om flere av respondenten sier de ikke føler at noe er forandret, kan en se at endringen i administrasjonen har ført til at noen renholderne tenker litt annerledes rundt sitt eget arbeid og sin egen status som renholder. Det er betimelig å spørre seg om endringen har påvirket deres yrkesidentitet og på den måten gjør dette til et interessant case å forfølge videre i forskningsmessig sammenheng.

Det er videre mulig å se endringer i bruk av arbeidsteknikk og hvordan bruke kroppen riktig i et ellers fysisk tungt arbeid. Dette kan være med på å redusere slitasjeskader og sykefravær. Det er også mulig å se spor av endring i hvordan arbeidere ser og omtaler hverandre som kolleger og det sosiale samspillet som innføring av team har gitt.

Det kan være at små inkrementelle endringer ikke synes så godt med en gang, isolert sett, men at opplegget til helsefremmende rådgiver utgjør et endringspotensial som på sikt kan gi flere positive følger. Helsefremmende rådgiver har fått muligheten til å iverksette noen av sine ideer, som igjen kan justeres og korrigeres når neste gruppe skal i ilden. Samtidig kan det at noen har gjennomført kurset og deres meddelelser til de andre om hva de syntes var bra virke som ”reklame” for andre ansatte. Det kan igjen føre til at neste gruppe får en litt annen innfallsvinkel og kanskje får anledning til å reflektere over egen arbeidssituasjon før kurset og dermed møter de tiltaket noe mer forberedt enn den første gruppen.

I denne sammenheng er det naturlig å trekke inn begrepet anerkjennelse. Dette omhandler både det behovet renholderne har for å få anerkjennelse for sitt arbeid fra sin leder, og behovet for å få anerkjennelse fra egne kollegaer og andre ansatte på arbeidsplassen. Det virker da som helsefremmende rådgiver, i kraft av sin utdanning og den nye posisjonen, kan være med på å gi mye av den anerkjennelsen. Som en av informantene sa: *”Du må se folka dine”*. En kan anta at små endringer her kan gi positive endringer for flere av

renholderne. Dette også i sammenheng med hva som motiverer i arbeidssituasjonen. Det er her mulig å tenke seg at også ledelsen må være villig til å tenke annerledes eller gjøre ting annerledes for å bygge oppunder slike endringsprosesser. Leders måte å motivere sine ansatte på har en betydning, spesielt med det faktum at mennesker lar seg motivere av forskjellig stimuli. Dette, samtidig som ledere i kommunene ikke i særlig grad har mulighet til å gi verken bonuser eller andre monetære godtgjørelser.

Om ledelsens intensjon er å redusere sykefravær ved, for det første, å iverksette instrumentelle tiltak som å kjøpe nytt utstyr, eller for det andre, fokuserer på å gi omtanke ved behandlinger eller om det, for det tredje, bare er snakk om at de ansatte får noen å fortelle sine problemer til, er dette, relativt, små endringer som er enkle å sette ut i live uten stort bruk av ressurser. Samtidig tyder mine data på at de, samlet sett, kan gjøre en forskjell.

Mine data i form av samtaler og intervjuer viser at det som ofte savnes er et klapp på skuldra. Det er også viktig å få være med å påvirke egen arbeidsdag. Dette i form av økt medbestemmelse og økt kontroll over eget arbeid. Følelsen av økt medbestemmelse kan igjen føre til økt selvfølelse noe som igjen kan påvirke motivasjonen for å jobbe. Økt motivasjon kan gi mer arbeidslyst som igjen kan føre til at en i større grad møter på jobb. I så fall kan tiltak beskrevet i denne oppgaven være med å redusere uønsket fravær kanskje i større grad enn om tiltak ikke hadde blitt iverksatt.

Dettet kan igjen resultere i redusert sykefravær og en mer positiv og helsefremmende arbeidsplass. Det kan i så måte se ut som bare det at renholderne har blitt satt i fokus har ført til positive endringer. Bare et så enkelt tiltak som at helsefremmende rådgiver har besøkt arbeidsplassene og latt renholderne være i sentrum for egen arbeidsdag kan ha gjort en forskjell ut over det instrumentelle ved selve handlingen. Dette kan også være med på å gi ledelsen tillit. Utenfor kommunen vises det at ledelsen fokuserer på sine ansatte - ikke bare de som får bilde av seg i avisa, man også de som arbeider på bunnen i hierarkiet.

Som svar på hva den organisatoriske endringen har gjort for noen ansatte i renholdsavdelingen vil jeg konkludere med at det viktigste er at de har blitt satt søkelys på. De har blitt spurt og hørt og dette har ført til at konkrete tiltak har blitt iverksatt, kanskje

ikke i form av store og dyre endringsprosesser, men små inkrementelle, håndgripelige, endringer som faktisk har gjort en forskjell.

7.0 Avslutning og noen refleksjoner

I dette avslutningskapitlet vil jeg først foreta en oppsummering i forhold til resultatene av mine undersøkelser. Dette i forhold til hvilke teoretiske perspektiver som er brukt for å belyse empirien. Deretter vil jeg ta for meg mine funn og plassere de i en større kontekst. Til slutt vil jeg påpeke noen tema det kunne vært interessant å forfølge videre.

I det instrumentelle perspektiv var hovedtema å se på hvilke mål en kunne oppnå ved bruk av hvilke midler. Målet for en renholdsavdeling er å gjøre rent på de respektive arbeidsplassene. Det vil også være et mål å få denne jobben gjort så lite ressurskrevende som mulig, både i form av tid og bruk av penger. Det vil da være kostnads- og tidseffektivt at de som kan jobben gjør den og at de møter på jobb som avtalt og ikke har fravær på grunn av sykdom eller skader. Denne undersøkelsen ble foretatt kort tid etter kursets avslutning og i forhold til tiden som har gått kan det være vanskelig å si noe sikkert om endringer i lys av det instrumentelle perspektiv foreløpig har gitt noen stor gevinst. På den andre siden fikk helsefremmende rådgiver gode skussmål i forhold til at han foretok behandlinger av enkeltpersoner og at dette kunne redusere sykefraværet. Dette ble av flere godt mottatt som et lavterskeltilbud med resultater. Jeg antar også, ut i fra den informasjonen jeg fikk av intervjuobjektene, at dette tilbudet også kunne brukes som et tilbud i forhold til å ha noen å prate med. Det instrumentelle perspektivet er vinklet inn mot å belyse de mer kostnadseffektive og konkrete tallmessige målbare prosessene i en endring. I så måte er det ikke et perspektiv som er særlig anvendelig for å se på hvordan menneskene inne i organisasjonen responderer til slike endringer som er beskrevet i denne oppgaven. For å belyse de sosiale prosessene er kulturperspektiv mer passende.

Ut i fra det overstående vil jeg gjøre den antakelsen at en på lengre sikt kan en oppleve redusert sykefravær grunnet færre problemer med slitasjeskader og muskel-/skjelettplager. Dette både på grunn av fokuset rundt forbedret arbeidsteknikk samt behandlingstilbud gjort av helsefremmende rådgiver.

Myteperspektivet tok for seg og diskuterte måter å oppnå legitimitet fra verden utenfor Lillehammer kommune. Det grunnleggende i dette perspektivet er å undersøke i hvilken grad det danner historier som senere kan formidles til verden utenfor som igjen kan gi organisasjonen legitimitet. Det å oppnå legitimitet her går ut på å få aksept for sitt arbeid fra de som står utenfor organisasjonen. I dette tilfelle er det snakk om innbyggerne i Lillehammer kommune. Det er også fokusert på at velgerne i kommune kan få historier som vil gi politikerne legitimitet i forhold til bruk av skattebetalernes penger – også penger brukt til helsefremmende tiltak. Når det er sagt vil jeg trekke fram at det er vanskelig å argumentere for at renholdsyrket ikke er nyttig eller nødvendig. I så henseende er det kanskje lettere å kommunisere viktigheten av at dette er en tjeneste som må fungere. Dette grunnet i at om det ikke er rengjort i fellesarealer der mange mennesker ferdes kan dette føre til mistriivsel for andre medarbeidere.

I analysen var jeg også inne på dette med å kunne fortelle historier om en organisasjon for å skaffe legitimitet i forhold til andre mulige arbeidssøkere. I forhold til storytelling kan en her formidle historier om at ledelsen tar seg av de ansatte – også de som jobber nederst i hierarkiet. Dette kan virke positivt på organisasjonens omdømme som igjen kan være til hjelp når en er på jakt etter arbeidskraft også i andre deler av kommunen.

I det store og hele handler denne oppgaven om menneskers relasjoner på arbeidsplassen. Jeg ville med denne undersøkelsen se på hva en organisatorisk endring i administrasjonen i en kommune kunne ha av betydning for noen ansatte i et annet tjenesteområde lenger nede på organisasjonskartet. I så fall er kanskje kulturperspektivet og den sosiologiske innfallsvinkelen de som best og mest kan belyse resultatene av de foretatte endringene.

I kulturperspektivet ble informantenes egne oppfatninger i større grad trukket inn. Dette gjelder hvordan de forholder seg til hverandre, til andre ansatte og ledere. Min undersøkelse består av et lite antall informanter fordelt på få arbeidsplasser. Det er i den forbindelse vanskelig å kartlegge noen bestemte ”allmenngyldige” resultater. På den andre siden vil jeg fremheve at det er mulig å se tendenser i hvilke utfall et slikt endringstiltak kan ha å si for et tjenesteområde i en kommune. Jeg tror det kan, på bakgrunn av undersøkelsen i denne oppgaven, gjøres en vurdering av hvilke mulige effekter en liten endring kan ha resultert i. For det første har renholderne blitt satt fokus på - noe som i seg

selv kan være med på å øke motivasjonen til å møte på jobb. For det andre har det i kurset blitt fokusert på hvordan renholderne skal behandle hverandre, for eksempel, i forhold til å spørre hvordan en har det. Renholderne har selv kunnet få være med å bestemme kursets innhold noe som igjen kan føre til redusert fremmedgjøring og større eierskap til endringene som er gjort.

Det har også blitt fokusert på arbeidsteknikk og de har et tilbud i helsefremmende rådgiver for å kunne oppsøke ham i forhold til behandling. I så måte kan mine undersøkelser belyse virkninger av en større grad av medbestemmelse som i sin tur kan gi økt selvfølelse og motivasjon til å stille på jobb. Dette mener jeg også kan studeres under overskriften anerkjennelse. Som en av respondentene så treffende sa: ”... *du må se folka dine*”. Her tror jeg kanskje viktigste effekten av dette kurset ligger. Nemlig det å fokusere på å se hverandre og det å bli sett. Bli sett av både kolleger og ledere. Samtidig har renholderne fått oppleve å få økt medbestemmelse. Dette i form av innkjøp av nytt utstyr, medbestemmelse i forhold til pauser, arbeidets fokusområder og at en får et sosialt løft ved å jobbe i team. Det å jobbe i team kan både gi en sosial gevinst i form av at man passer på hverandre og en instrumentell gevinst i det at jobben blir gjort av noen som kjenner området selv ved fravær av et av teammedlemmene.

Et slikt fokus på medbestemmelse og et større fokus på sosiale faktorer kan, så langt min empiri strekker til, vise til endringstendenser i positiv retning. En kan også anta at endringen har lagt til grunn flere muligheter for å vise nettopp anerkjennelse noe man kan anta alle ansatte i alle organisasjoner har et visst behov for. I forhold til kulturperspektivet tar et slikt fokus på medarbeiderne sikte på å vise viktigheten av de sosiale faktorene i en arbeidsgruppe. Det viser også hvor viktig en sosial tilhørighet i en gruppe eller team kan være for trivsel i en arbeidsrelasjon. Det viser også menneskers ønske om å bli sett av kolleger og ledere – noe som også kan bidra til å øke motivasjonene for å gå på jobb å bli værende i en jobb.

Skulle en gjort videre undersøkelser innen dette temaet hadde det vært interessant å følge utviklingen av det kursopplegget som er presentert i denne oppgaven. På den måten kunne en ta for seg en ny gruppe deltakere og sett på om de har samme fokus på prosessen som den her undersøkte gruppen har hatt. Det hadde også vært interessant og sett

på hvilke, om noen, endringer som er foretatt i selve kursinnholdet eller metodikken som er brukt. En utvidelse av nye undersøkelsesfaktorer ville være å se på hva for eksempel vaktmesterne i Byggservice ville trekke fram som viktig i forhold til et slikt opplegg. Dette med bakgrunn i at renholdere og vaktmestere, tradisjonelt sett, er kjønnsdelte yrker. Hva har dette å si for endringsprosesser og vektlegging av hva som har blitt endret? I en slik videreføring av studiene ville det også være interessant å se på om endringene forble permanente eller om det av informantene kun ble en ”happening” der en etter en periode endte opp med å gjøre alt som før. Dette ville også gi en pekepinn på hvor gode administrasjonen i Lillehammer kommune ville være på å evaluere eget opplegg og videre se på hvilken vekt de la på oppfølging og repetisjon – noe som kan være viktig for å få til stabile vareige endringer i en organisasjon.

Det er i denne oppgaven gjort undersøkelser av små endringer i stegvise faser uten mye oppstuss eller omtale. En kan spørre seg hvor mange slike endringer som foregår i organisasjonene rundt omkring og hvor mye som faktisk endres. I så måte ville det vært interessant å se på virkningen av inkrementelle endringer i motsetning til store og revolusjonære endringer for deretter å se hvilke av de to som gir hvilke resultater. Med bakgrunn i disse tanker har jeg under oppgaveskrivingen undret på om det her har foregått endringer uten at de ansatte i renholdsavdelingen nødvendigvis har vært klar over at endringer har skjedd. Flere av respondentene sier at det ikke har skjedd endringer på deres arbeidsplass, samtidig som de et par minutter senere kan ramse opp flere.

Jeg vil også i dette kapitlet kommentere helsefremmende rådgiver sin rolle. Han er, sett fra mitt ståsted, både det svakeste og det sterkeste leddet i dette prosjektet. Han blir det sterkeste i kraft av å være den pådriveren han er for gjennomføringen av et slikt prosjekt. Han viser interesse og hjelper ansatte med sine ”vondter”. Samtidig skal en ikke se bort i fra effekten av at han i det hele tatt er der og prater med folk gir positive utslag. I så måte tar han nok like mye tak i den psykiske delen av mennesket som den fysiske. Det svakeste leddet blir han den dagen en annen arbeidsgiver finner ut hva denne person kan gjøre for, blant annet, å redusere sykefraværet, og videre ønsker å rekruttere denne personen til sin stab. Forsvinner så denne personen til en annen arbeidsgiver vil han ta med seg mange erfaringer og mye av sin ”forskning”. Dette vil igjen komme den nye arbeidsgiver til gode som får mye kunnskap ”gratis”. I følge Weber (1971) ville det da, for Lillehammer

kommune, bli å erstatte denne personen med en annen med tilsvarende utdanning, noe jeg tror kan by på utfordringer da stillingen er svært personavhengig.

I forbindelse med mine undersøkelser på renholdernes arbeidsplasser ble jeg orientert om hvordan arbeidstiden ble registrert. Denne observasjonen har ingen ting med helsefremmende rådgiver sitt opplegg å gjøre, men jeg synes likevel denne observasjonen har sin plass i dette kapitlet. Arbeidstidsregistrering ble gjort ved bruk av mobiltelefon innkjøpt av kommunen. Her skulle, blant annet, inn- og uttid registreres, likeledes pauser og hva slags type vask som ble gjort. Den oppgitte grunnen for bruk av dette systemet var at det gir en mulighet til å gi renholderne informasjon da de ikke er registrert i kommunens e-post system. Det var også en tanke om å kartlegge hvor mye tid som ble brukt og hvilke operasjoner det ble brukt tid på. En måte å se dette systemet på er nettopp som beskrevet – et informasjonssystem. Det blir også en kvalitetskontroll fra leders side, samt at informasjon fra systemet kan brukes til å kunne sette inn ressurser der man ser at det er mangler. Det var også et argument at det kunne brukes for at renholdere selv kunne være fleksible i forhold til arbeidstid. Det er dessuten et svar på at kommuneøkonomien er presset og at bruk av penger, også på renhold, må dokumenteres. En annen måte å se bruken av et slikt system på er som et kontrollsystem. Selv om det i dag framheves at det ikke brukes som et kontrollsystem er det ikke sikkert at morgendagens leder mener det samme. Systemet er jo nå i bruk og godtatt. Her kan en kanskje sette spørsmålsteget ved den tillit medarbeidere har i ledergruppa.

En kan også tenke seg at gjennomføringa av kurset blir ris til egen bak da renholdere lærer å gjøre ting raskere samt at det får bedre utstyr og maskiner som igjen reduserer arbeidstiden. I ytterste konsekvens kan det igjen bidra til at kontroll i systemet beskrevet ovenfor øker og brukes som argument for å redusere stillingsbrøker eller pålegge mer arbeid i allerede fastsatt tid.

Til slutt vil jeg kommentere tittelen valgt for denne oppaven. Hvis vi tar hånd om de små problemene tar de store problemene hånd om seg selv. Her vil jeg fremheve en mulig fordel ved ikke å lage for mye blest rundt planlagte endringer. En har her forsøkt å ta hånd om relativt små problemer ved bruk av relativt begrensede midler. Deretter har en hatt en visjon hvor små problemer kan ta hånd om langt større problemer som blant annet et økt

sykefravær kan medføre. Det har i prosjektet vært fokus på de som er på jobb. Slik sett kan man kanskje trekke lærdom av kommunens arbeid ved å fokusere på de som er tilstede og ikke, som oftest, de som er fraværende.

Referanse

Aarø, Leif Edvard. 2000. Helsefremmende arbeid i arbeidslivet. I *Det gode arbeidsmiljø*, red. Såle Einarsen og Anders Skogstad, 333-359. Bergen: Fagbokforlaget.

Alvik, Ole. 2011. Det motsatte av bruk og kast. *Personal og ledelse* (5): 24-30

Amdam, Jørgen og Noralv Veggeland. 2011. *Teorier om samfunnsstyring og planlegging*. Oslo: Universitetsforlaget.

Andersen, Jon Aarum. 2011. *Ledelsesteorier*. Bergen: Fagbokforlaget.

Arbeidstilsynet. 2012. *Langtidssykefravær og uførepensjonering*.

<http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=97039> (Lest den 21.03.12)

Bukve, Oddbjørn og Audun Offerdal. 2002. *Den nye kommunen*. Oslo: Det Norske Samlag

Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Rones og Kjell Arne Røvik. 2004.

Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Universitetsforlaget.

Einarson, Ståle og Ova-Cathrine Schulze. 2000. Å redusere bedrifters sykefravær: et håpløst prosjekt? I *Det gode arbeidsmiljø*, red. Ståle Einarson og Anders Skogstad, 312-333. Bergen: Fagbokforlaget.

French, J.R.P., Jr og B.H. Raven. 2011. The Bases of Sosial Power. I *Studies in Social Power*. Institute for Social Research, ed. Cartwright, D. Ann Arbor: University of Michigan

Google. 2011. *Helsefremmende*.

http://www.google.no/search?source=ig&hl=no&rlz=&=&q=helsefremmende&oq=helsefremmende&aq=f&aqi=g10&aql=&gs_sm=si&gs_upl=80914539101692511411101414101151158714.31710 (Lest den 24.09.2011)

Hem, Karl-Gerhardt. 2011. *Bedriftenes kostnader ved sykefravær*. SINTEF teknologi og samfunn. Rapport Helse A19052. Oslo: SINTEF

Henriksen, Karine H. 2011. Gjør det enkelt og gøy. *Personal og ledelse* (7): 34-39

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kanter, Rosabeth Moss og Barry A. Stein. 1979. Making Life at the Bottom. I *Life in Organizations. Workplaces As People Experience Them*, 176-191. New York: Basic Books.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kommuneplan. 2006. *Kommuneplan for Lillehammer 2006-2016*. Lillehammer: Lillehammer kommune

Lai, Linda. 2004. *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lillehammer kommune. 2011a. *Administrasjon*:

<http://www.lillehammer.kommune.no/tjenestoomraader-og-fagenheter.186659.no.html>

(Lest den 24.09.11)

Lillehammer kommune. 2011b. *Rådmann*.

<http://www.lillehammer.kommune.no/raadmann.186609.no.html> (Lest den 28.09.11)

Lillehammer kommune. 2011c. *Politisk organisering*.

<http://www.lillehammer.kommune.no/politisk-organisering.188994.no.html>

(Lest den 04.11.11)

Lillehammer kommune. 2012a. *Byggservice - renholdstjenesten*.

<http://www.lillehammer.kommune.no/renholdstjenester.187336.no.html>

(Lest den 05.01.12)

Lillehammer kommune. 2012b. *Kommunens overordnede folkevalgte organer 2011-15*.

<http://www.lillehammer.kommune.no/politisk-organisering.188994.no.html>

(Lest den 05.01.11 og 05.01.12)

Lovdata. 2011a. *Kommuneloven*. <http://www.lovdata.no/all/nl-19920925-107.html>

(Lest den 04.11.11)

Lysgaard, Sverre. 1961. *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

NAV. 2012. *Oppfølging av sykemeldte*.

<http://www.nav.no/Arbeid/Oppf%C3%B8lgning+av+sykmeldte/Nye+regler+for+oppf%C3%B8lgning+av+sykmeldte.282316.cms> (Lest den 12.01.12)

NTB. 2011. Forskere: NAV-reformen har ikke virket. *Verdens Gang*, 4. november 2011.

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10031199> (Lest den 09.01.12)

Nyeng, Frode. 2004. *Vitenskapshistorie før økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag

Parsons, Talcott. 1958. *Max Weber, The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*.

Translated by Talcott Parson. New York: Scribner`s

Regjeringen. 2011. *Helsefremmende*.

<http://www.regjeringen.no/nb/sok.html?pageRef=115322&querystring=helsefremmende&offset=0&sortby=default&hits=1&lang=nb&solution=gov&searchview=governmentnbsppublished&id=86008> (Lest den 24.09.11)

Regjeringen. 2012a. *Sykehusreformen iverksatt fra 2002*.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/tema/sykehus/sykehusreformen-20012002.html?id=226436>. (Lest den 09.01.12)

Regjeringen. 2012b. *Dokumentarkiv*.

<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/Regjeringen-Bondevik-II/hd/Taler-og-artikler-arkivert-individuelt/2002/sykehusreformen-hva-har-skjedd.html?id=265773>.

(Lest den 09.01.12)

Regjeringen. 2012c. *NAV-reformen*.

<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/Regjeringen-Bondevik-II/hd/Taler-og-artikler-arkivert-individuelt/2002/sykehusreformen-hva-har-skjedd.html?id=265773>.

(Lest den 09.01.12)

Regjeringen. 2012d. *Helse- og omsorgstjenesteloven*.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/pressemeldinger/2011/helse--og-omsorgstjenesteloven-trer-i-kr.html?id=667306>. (Lest den 09.01.12)

Roy, Donald, F. 2003. Banana Time. I *Job Satisfaction and Informal Interaction*, red. Harper Douglas, Lawson og Helene, 289-312. Oxford: Rowman & Littlefield.

Rørvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Statistisk sentralbyrå. 2011. Sykefravær. <http://www.ssb.no/sykefratot> (Lest den 03.11.11)

Statistisk sentralbyrå. 2012. *Fortsatt nedgang i sykefraværet*.

<http://www.ssb.no/vis/emner/06/02/sykefratot/main.html> (Lest den 28.04.12)

Stensaker, I., C.B. Meyer, J. Falkenberg og A.C. Haueng. 2002. Når endringer tar overhånd. I *Beta 2*: 13-25.

Storeng, Nils H., Tom H. Beck, Arve Due Lund. 2006. *Arbeidslivets spilleregler*. Oslo: Universitetsforlaget.

Svendsen, Lars Fr. H. 2011. *Arbeidslivets filosofi*. Oslo: Universitetsforlaget

Vage, Sveinung. Red. 1998. Å ta andres perspektiv. Grunnlag for sosialisering og identitet
George Herbert Mead i utvalg. Oslo: Abstrakt forlag

Velten, Johan, Christer Ackerman, Freddy Hällstèn og Stefan Tengblad. 2008.
Medarbeiderskap – fra ord til handling. Oslo: Universitetsforlaget

Volti, Rudi. 2008. *An Introduction to the Sociology of Work and Occupations Continuity
and Change in the Twenty-First Century*. California: Pine Forge Press

Watson, Tony. J. 2008. *Sociology, Work and industry*. Chapter 2, 29-65. London: Routledge

Wadel, Cato. 1991. Feltarbeid i egen organisasjon. Flekkefjord: SEEK A/S

Weber, Max. 1990. *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal norsk forlag

Vedlegg 1. Intervjuguide

1. Hva går jobben din ut på? Mengde osv
2. Kan du fortelle hva dette kurset har gått ut på?
3. Hvorfor tror du kurset ble satt i gang?
4. Har det skjedd endringer i din arbeidsdag på grunn av kurset?
5. Får du gjort mer/raskere nå enn før?
6. Har du inntrykk av at det er mindre sykefravær etter kurset?
7. Hva er gjort for å forebygge sykefravær? (tilbud trening e.l)
8. Hva er gjort for å øke trivsel?
9. Ser du annerledes på jobben din etter kurset?
10. I kursbeskrivelsen er det belønning på 2000,- kr til beste ide til idebank (Har du hørt om dette eller kommet med innspill?).
11. Har dere kolleger snakket sammen om dette prosjektet?
12. Hva tenker du på når du ble introdusert for kurset? Var dette noe dere trengte?
13. Hvordan ser du på din status som renholder (verdsatt, sett)
14. Har det synet endret seg i forbindelse med kurset?
15. Gjør dere noe annerledes nå enn før?
16. Synes du at dere bestemmer selv hvordan ting skal gjøres?
17. Forskjell på dere renholdere i mellom etter kurs?
18. Hva har leder å si for deg og ditt arbeid?
19. Har du fortalt andre utenfor arbeidsplassen om dette prosjektet? I tilfelle hva mener de om det?
20. Hvordan opplever du at de du gjør rent for opplever deg? Hvilken betydning?
21. Har noe forandret seg etter kurset?
22. Hva gjør du for at andre skal se hvilken jobb du gjør?
23. Tenker du på arbeidsplassen din som en del av kommunene eller er du en del av stedet du jobber på?
24. Er andre på arbeidsplassen informert om kurset deres slik at de ser annerledes

Vedlegg 2. Fraværstatistikk

Periode	Ansv	Ansvar	Tjenesteområde	Bevilingsområde	Ressnr(T)	Avtalte dagsverk	Faktiske dagsverk	Syke dagsverk	Nærvær
September 2010	5632	Renholdere	BYGGSERVICE	BYGGSERVICE	Totalt	356,34	335,69	20,64	94,20 %
Desember 2010	5632	Renholdere	BYGGSERVICE	BYGGSERVICE	Totalt	372,54	367,98	4,55	98,78 %
Januar 2011	5632	Renholdere	BYGGSERVICE	BYGGSERVICE	Totalt	340,14	319,60	20,54	93,96 %
Februar 2011	5632	Renholdere	BYGGSERVICE	BYGGSERVICE	Totalt	325,80	317,77	8,03	97,53 %
Mars 2011	5632	Renholdere	BYGGSERVICE	BYGGSERVICE	Totalt	367,66	358,73	8,93	97,57 %
April 2011	5632	Renholdere	BYGGSERVICE	BYGGSERVICE	Totalt	307,44	301,81	4,62	98,17 %
Mai 2011	5632	Renholdere	BYGGSERVICE	BYGGSERVICE	Totalt	349,32	347,47	1,85	99,47 %
Juni 2011	5632	Renholdere	BYGGSERVICE	BYGGSERVICE	Totalt	337,96	336,46	1,50	99,56 %
Juli 2011	5632	Renholdere	BYGGSERVICE	BYGGSERVICE	Totalt	383,03	383,03	0,00	100,00 %

