

Sykefravær – kan forventninger og relasjoner være av betydning?

Sickness absence – The significance of expectations and relationships



Kristin Aase

Copenhagen Business School

Cand. Soc. HRM

Kandidatavhandling

Avleveringsdato: Mars 2014

Veileder: Mette Mogensen

Totalt antall anslag: 169 661

Normalsider: 78

Innholdsfortegnelse

EXECUTIVE SUMMARY	4
1.0 INNLEDNING	5
1.1 PROBLEMFORMULERING	8
1.2 AVHANDLINGENS STRUKTUR	9
1.3 INNLEDNING TIL TEMAET SYKEFRÅVÆR	10
1.4 SYKEFRÅVÆR I DET NORSKE ARBEIDSLIVET	10
1.5 FAKTORER SOM BESTEMMER SYKEFRÅVÆRET	11
1.6 AVTALEN OM DET INKLUDERENDE ARBEIDSLIVET (IA-AVTALEN)	12
1.7 SAMARBEIDSAVTALEN PÅ BEDRIFTSNIVÅ	13
1.8 FORDELER OG ULEMPER MED IA-AVTALEN	14
2.0 METODISK TILNÆRMING	15
2.1 UNDERSØKELSESDSIGN	15
2.1.1 Kvalitativ metode	15
2.1.2 Kvalitativt forskningsintervju og undersøkelsens design	16
2.1.3 Intervjuene	19
2.1.4 Etske retningslinjer	21
2.1.5 Konfidensialitet	21
2.1.6 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet	22
3.0 VITENSKAPSTEORI	23
3.1 SOSIALKONSTRUKTIVISMEN	24
4.0 TEORIKAPITTEL	27
4.1.1 DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKT	27
4.1.2 Hva er en psykologiske kontrakt?	27
4.1.3 Psykologiske kontrakter mellom kollegaer	30
4.1.4 Brudd på psykologiske kontrakter	31
4.1.5 Den psykologiske kontrakts tilstand	33
4.1.6 Kritikk av en psykologiske kontrakten	34
4.2 SENSEMAKING	35
4.2.1 Sensemaking prosessen er retrospektiv	37
4.2.3 Sensemaking i organisasjoner	38
4.3 OPPSUMMERING OG BRUK AV TEORIENE	42
5.0 ANALYSE	43
5.1 BAKGRUNNSINFORMASJON OM ISS	43
5.1.2 Generell informasjon om virksomheten innenfor kantine- og personalrestaurant i ISS Norge	43
5.2 SYKEFRÅVÆR	44
5.2.1 SYKEFRÅVÆRSARBEIDET I ISS, NORGE	45
5.3 CASEKANTINENE	46
5.3.1 Kantine nummer 1	46
5.3.2 Kantine nummer 2	47
5.3.3 Kantine nummer 3	47
5.3.4 Kantine nummer 4	48
5.3.5 Skille og differensiering mellom kantine	48

5.4 FAKTORER PÅ INDIVIDNIVÅ, VIRKSOMHETSNIKVÅ OG SAMFUNNSNIKVÅ.....	49
5.4.1 Faktorer som påvirker sykefraværet og ISS sine sykefraværsrutiner.....	50
5.4.2 Helse, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS).....	51
5.4.3 Rutiner rundt vikarer ved sykefravær	54
5.4.4 Tilfredshet, motivasjon og betydningen av gode relasjonelle forhold.....	58
5.4.5 Har tidligere erfaringer en betydning?	62
5.4.6 En konfliktfull arbeidshverdag; betydningen av krevende relasjoner og flertydige forventninger	67
5.5 BEGRENSENINGER I OPPGAVENS ANALYSE MED BAKGRUNN I VALG AV TEORI	73
6.0 AVSLUTNING OG OPPSUMMERING	75
7.0 PERSPEKTIVERING.....	77
<u>8.0 LITTERATURLISTE</u>	<u>79</u>
<u>9.0 VEDLEGG</u>	<u>83</u>
9.1 VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE.....	83
9.2 TRANSKRIBERTE INTERVJUER, KANTINE 1	84
9.3 TRANSKRIBERTE INTERVJUER KANTINE 2	129
9.4 TRANSKRIBERTE INTERVJUER, KANTINE 3	136
9.5 TRANSKRIBERTE INTERVJUER, KANTINE 4	143
9.5 VEDLEGG: SYK I ISS, HVA SKJER OM DU BLIR SYK.....	166
9.6 ARBEIDSPASSBESKRIVELSE	167

Executive summary

This thesis aims at examine sickness absence within my case organization, ISS Norway. I use four ISS staff restaurants/ canteens in the Oslo area as case when I examine my research questions.

Sickness absence is a complex and diverse issue and are linked with lower productivity, a lower work moral and a high degree of sickness absence within an organization can contribute to give the organization a bad reputation. In Norway sickness absence/ sickness leave has been and still is highly debated within organizations, in the general debate at society level and it is an important issue on the political agenda. One important reason for the debate is that the sickness absence rate in Norway is considered as high compared to most other European countries.

I Norway we have different reforms and initiatives aimed at prevent sickness leave and to get the sick back to work. An important reform is the so- called IA- agreement, which was negotiated in 2001. The agreements goal is to create greater attention within a workplace to measures that can help reduce sickness leave and to help absentees back. ISS (Norway) has chosen to be a so- called IA- organization; this is highly influential with regards to how they work with sickness absence. ISS have created a model to deal with sickness absence that is highly based on the IA- agreement; the model consists of set rules and procedures. Every division within ISS and every employee are supposed to meet the same routines and rules regarding sickness leave. In addition all employees are supposed to have the same opportunity to get sickness prevention aids and utilities.

In spite of the set rules, procedures and promises the sickness absent rates varies. Especially one of the case cantinas clearly stands out and differs. This thesis tries to examine possible reasons for the sickness absence variation.

In this assignment how employees understand and create meaning around their work and around sickness absence is essential. Expectations between colleagues and between employee and employer are central. The assignment uses the theory about the psychological contract to look upon

expectations. Does these expectations affect the sickness absence? The assignment also uses the psychological contract to examine cases where an employee is in a situation where he/ she have to choose between absence and work. The assignment will point out that relational factors are important in this consideration.

Furthermore the assignment uses the sensemaking theory. The sensemaking theory is used as a supplement and an addition to the psychological contract theory. The sensemaking theory tries to create understanding around how attitudes, opinions and psychological contracts are created.

This thesis aims at making a comparison between the cantina with the highest absence rate (cantina number four) and the other three. The thesis finds that cantina number four differ in terms of relational factors as job- satisfaction, level of conflict, the collegial relationship, relationship with nearest leader and relationship with the costumers. The assignment will further on point out these factors as possible significant for the level of sickness absence.

The thesis is based on the respondent's subjective evaluations and opinions. The results and considerations cannot be used for generalizations.

Keywords: Sickness absence, IA- agreement, psychological contracts, sensemaking and relational factors.

1.0 Innledning

“Et av de mest omstridde forhold i norsk samfunnsliv, er det høye sykefraværet. Vi har et paradoks: Norge har i årevis vært i verdenstoppen i levekår – men også i sykefravær. Spisst kunne man si at verdens beste land fremtrer som Europas syke mann” (Gautun & Hernes 2008).

Sykefravær er et omdiskutert og relevant tema i de fleste bedrifter og på norsk samfunnsnivå generelt. Sykefraværspromatikken er sammensatt og sykefravær kan ha flere ulike årsaker og

kan bunne fra individuelle faktorer, faktorer på virksomhetsnivå og faktorer på samfunnsnivå. Sykefraværarbeid, med da et særlig fokus på å forebygge og få den sykemeldte tilbake i arbeid er kontinuerlig under diskusjon og et viktig satningsområde blant norske politikere og i arbeidslivet generelt.

Sykefravær kan som sagt komme som årsak av faktorer på tre nivåer. Like viktig er det å peke på sykefraværet også påvirker både individet, virksomheten og samfunnet. Det er store kostnader både for virksomheten på samfunnsnivå forbundet med sykefravær, Ved å redusere sykefravær kan det argumenteres for økonomiske gevinster, for at bedriften kan øke produktiviteten, øke tilgjengelig arbeidskraft uten å måtte gå igjennom rekrutteringsprosesser og opplæring av nye ansatte, som også er kostnadskrevende. På individnivå er sykefravær linket til lavere moral, det kan føre medarbeidere søker til andre bedrifter og et dårligere rykte som organisasjon/arbeidsplass. Mye sykefravær kan også føre med seg slitasje på arbeidstakerne som står igjen med mer å gjøre på arbeidsplassen.

I de seneste år har debatten i media rast omkring det tilsynelatende høye sykefraværslivået vi har i Norge og det har vært mange teorier og diskusjoner omkring hvorvidt sykefraværet reelt er høyere eller om liberale ordninger og et inkluderende arbeidsliv med en høy deltakelse i arbeidslivet, er årsaken til den høye sykefraværsprosenten.

“Sykefravær er et komplekst felt som bestemmes av mange ulike faktorer på ulike nivåer og som påvirker hverandre på ulike måter, og med ulik styrke.”(FAFO 2013)

Det norske arbeidstilsynet peker på at ”Arbeidsgiver skal legge til rette slik at arbeidstakere kan fungere i arbeidslivet, både når det gjelder fysisk og psykisk arbeidsmiljø” (Arbeidstilsynet 2014) Samtidig med dette har såkalte IA bedrifter (Inkluderende arbeidsliv) en rekke rutiner og regler omkring hvordan man skal forhindre og forholde seg til sykefravær og den sykemeldte arbeidstakeren. ISS sin kantinedrift, som er denne oppgavens case, er en såkalt IA bedrift noe som innebærer at de må følge de fastsatte reglene og rutinene som dette innebærer og det fører også med at uavhengig av linjeleder/ daglig leder så skal i praksis alle ISS sine ansatte møte den samme behandlingen ved eventuell sykdom og sykefravær. Alle kantinenene skal også kunne oppleve de samme sykdomsforbyggende tiltakene som ergonomisk riktig utstyr og opplæringskursing.

På tross av dette kan man i de fire casekantinenene se at sykefraværet i høy grad varierer, særlig i en av kantiene. Spørsmålet man kan stille seg da er ”*hvorfor er forskjellene så store, når reglene og*

rutinene rundt sykefravær tilsynelatende er like? ”Vil dette si at IA avtalen, sykefraværsregler og rutiner har ulik effekt i de ulike kantine, eller kan andre faktorer bidra?” ”Er det andre kjennetegn ved kantine og de ansatte som arbeider i en kantine med høyt sykefravær enn de som arbeider i en kantine med lavt fravær?”

Ikke minst har det vært viktig i denne oppgaven å se på hvordan hver og en av de kantineansatte forstår og skaper mening rundt arbeidshverdagen sin og ikke minst rundt sykefravær. Hvordan skaper de forståelse omkring hvorfor forholdet mellom seg selv og kollegaer er som det er og hvilken faktor som påvirker om de trives eller ikke trives på arbeidsplassen sin.

Forventninger ansatte imellom og imellom ansatte og ledelse er helt sentralt i denne oppgaven, hvordan vil de at andre skal være og oppføre seg på arbeidsplassen og hva forventes ved sykefravær, har forholdene internt i de ulike kantine noe å si for dette? For å se på dette er teorien om *”den psykologiske kontrakt”* helt sentral. *”Hva skjer når forventningene de ansatte har de ledelsen og hverandre ikke innfris?” ”Hvilke forventninger har de ansatte til hverandre?” ”Hva skjer om forventninger og løfter brytes?”* Det dreier seg om hvordan skrevne og uskrevede regler, rutiner og forhold påvirker innad i kantine. Også hva de ulike formene for psykologiske kontrakter har å si kan spille en rolle for de ansattes arbeidshverdag og graden av sykefravær.

Ulike ansatte har forskjellige tanker og holdninger omkring hva som det vil si å være en god kollega, gjøre en god jobb og de har ulike syn på om sykefravær er *”ok”* eller ikke.

Teorien om den psykologiske kontrakten benyttes også til å se på tilfeller hvor en ansatt står mellom valget sykefravær og der å gå på jobb å vil peke på at såkalte relasjonelle faktorer positivt korrelerer med å ta valget om å gå på jobb.

Videre vil oppgaven benytte seg av en annen teori nemlig *”sensemakingteorien”* I denne oppgaven vil sensemakingteorien brukes mye omkring hvordan meninger og holdninger skapes og hvordan de psykologiske kontraktene har blitt skapt. Den vil også se på hvordan de ansatte skaper meninger og holdninger ved å ta med seg erfaringer (retrospektivt) inn på arbeidsplassen, men også hvordan disse endres i samvær med andre.

Sensemakingsteorien vil også benyttes som en mulig måte å videreutvikle teorien om den psykologiske kontrakt ved at den kan komme som en supplement til den psykologiske kontrakt teorien, se på faktorer som teorien om den psykologiske kontrakten ikke får meg, mye med henblikk på at denne teorien er rimelig statisk og legger lite vekt på utvikling og endring. Teorien ser lite på hvordan den psykologiske kontrakten endrer seg. I tradisjonell form ser teorien også lite på kollegiale forhold, men heller på forholdet mellom virksomhet og den ansatte. I denne oppgaven vil den psykologiske kontrakten bli benyttet i stor grad til å se på nettopp forhold/relasjoner mellom ansatte og hvordan disse forholdene påvirker arbeidsforhold og sykefravær.

1.1 Problemformulering

I denne avhandlingen ønsker jeg å se på sykefraværspromatikken med utgangspunkt i mitt case: fire av ISS sine kantiner i Oslo området. ISS har arbeidet mye med reduksjon av og tiltak omkring sykefravær, ***alle kantinerne har de samme sykefraværslutinene og arbeider innenfor de samme rammene***. På generelt plan har de ved dette arbeidet redusert fraværet mye. Derimot kan man se store variasjoner. Med bakgrunn i dette lyder min problemformulering som følgende:

”Alle ISS (Norge) sine kantiner har de samme sykefraværslutinene og arbeider innenfor de samme rammene, på tross av dette kan man se store ulikheter i sykefraværet. Hvordan kan dette forstås?”

Videre har jeg med bakgrunn i min empiri måttet ta en avgjørelse om å dele kantinerne i to (på den ene siden kantine 1,2 og 3 og på den andre siden kantine 4). Dette er blitt gjort fordi jeg så at det var her man kunne se tydelige forskjeller, blant annet når det kommer til sykefraværslnivå. Det er med andre ord her man ***kan se de store ulikhetene i sykefraværet*** som problemformuleringen henviser til.

Oppgaven vil ha et subjektivt utgangspunkt, dette kommer naturlig med bakgrunn i teoriene jeg benytter og oppgavenes vitenskapsteoretiske paradigme (sosialkonstruktivismen). Jeg vil derfor

forsøke å svare på problemformuleringen og *"Hvordan dette kan forstås?"* med bakgrunn i subjektiv oppfattelse, forståelse og meningsskapelse.

Med bakgrunn i dette er medarbeidernes framstilling av arbeidshverdagen og forståelsen de har rundt sykefraværspromblemattikk helt sentral for hvordan analysen er bygd opp og hvilke resultater som kommer til syne.

Jeg har laget tre underproblemstillinger for å hjelpe meg med å svare på problemformuleringen:

1: Hva lover ledelsen med hensyn til sykefraværssarbeid og hva forventer igjen medarbeideren? Er de samstemte her?

2: Hvordan ser de psykologiske kontrakter ut i kantine?

3: Kan man se ulikheter mellom kantine og kan man her se psykologiske kontraktsbrudd?

1.2 Avhandlingens struktur

Denne oppgaven er delt inn i syv kapitler, jeg vil her kort presentere kapitlene. Formålet med dette er å skape et overblikk og presentere oppgavens oppbygning. *Kapittel 1* starter med en innledning til oppgavens problemfelt, videre presenteres problemformuleringen og underproblemstillingene. I *kapittel 2* vil jeg fokusere på metode og presentere de metodiske valgene jeg har tatt. I *kapittel 3* presenterer jeg vitenskapsteori og oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt. I *kapittel 4* presenteres teoriene som oppgavens analyse vil bygge på. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering og forklaring rundt hvordan teoriene vil benyttes. I *Kapittel 5* presenteres oppgavens case. Videre fremlegges oppgavens empiri samtidig som denne diskuteres og analyseres i lys av teoriene. Dette kapitlet avsluttes med begrensninger jeg ser at valget av teori har ført med seg. I *kapittel 6* kommer oppgavens avslutning og oppsummering. I oppgavens siste kapittel, *kapittel 7*, kommer perspektivering.

1.3 Innledning til temaet sykefravær

I denne delen av oppgaven vil jeg først ta for meg sykefraværet i det norske arbeidslivet og belyse den avtalen som står helt sentralt i blant tiltakene for å redusere sykefraværet i det norske arbeidslivet; avtalen om **det inkluderende arbeidslivet (IA- avtalen)**, som jeg vil komme tilbake til. Dette for å gi bakgrunnsinformasjon om sykefraværet i Norge, og for å redegjøre om hovedstrategien partene i arbeidslivet og staten ut i fra en oppnådd konsensustilnærming har valgt å samarbeide om for å redusere sykefravær.

Jeg mener dette er viktig grunnlagsinformasjon og et bakteppe som bør være der, før vi dukker ned og ser på sykefravær og tiltak innad i en enkeltbedrift, i dette tilfellet ISS kantinedrift.

Sykefraværssituasjonen i det norske arbeidslivet har sine særtrekk og arbeidet for å redusere det har sine særtrekk og skiller seg en del fra andre naboland og land vi ellers bruker å sammenligne oss med. Det er også viktig å belyse denne avtalen da ISS har valgt å fokusere mye på IA avtalen og IA avtalens hjelpemidler i sitt arbeide med sykefravær.

Deretter vil denne delen av oppgaven se på hvordan det har blitt arbeidet med sykefravær innad i bedriften jeg ser nærmere på, norske ISS. Jeg belyser også i hvor stor grad IA- avtalen har påvirket dette arbeidet i denne bedriften.

1.4 Sykefravær i det norske arbeidslivet

I Norge er sykefravær et ofte debattert og til tider sterkt omdiskutert tema både i mediene og i den almene samfunnsdebatten. Utgangspunktet for debatten har særlig vært at om vi sammenlikner fraværstallene med de andre europeiske landene så er det norske sykefraværet høyt.

Parallelt med at Norge har dette høye sykefraværet, har Norge på sin side lyktes i å få en høy sysselsetting i internasjonal sammenheng, faktisk helt i det ypperste toppskiktet innenfor OECD området. Spesielt har Norge lyktes med å sysselsette kvinner, eldre og funksjonshemmede, og dermed fått en noe annen sammensetning av arbeidsstyrken enn de aller fleste andre land (Manifest 2010). En vellykket side ved situasjonen i Norge er dermed at Norge har greid å få arbeidslivet til å inkludere større andeler av grupper som vi vet har et høyere sykefravær enn gjennomsnittet, og dermed fått flere av disse til å delta i den totale verdiskapingen i samfunnet. (Manifest 2010)

1.5 Faktorer som bestemmer sykefraværet

I Norge har statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) laget en sykefraværsmodeell som peker på at sykefravær er et flertydig fenomen som kan ha årsak både i individet, i virksomheten og i samfunnet. Modellen peker på forløpet fra en person får helseproblemer til valgsituasjonen mellom arbeid og fravær. Den peker på hvilken faktorer som er med på å bestemme hva individet velger. Påvirkningene som bidrar til valget som blir tatt kan være mange ulike.

Helse og helseproblemer: Flere faktorer ved en persons arbeid kan ha betydning for objektive og subjektive helseplager og sykdommer, et utbredt eksempel på dette er muskel og skjelettplager.

Vurdering av arbeidsevne: Arbeidsevnen bestemmes av hvordan en person vurderer sine plager, problemer og yteevne i forhold til de arbeidsoppgavene personen har. De beslutningene personen her påvirkes gjerne av den informasjonen de får av evt lege og helsepersonell, men også av massemedier som ofte har en tendens til overdramatisere når de skriver om sykdommer og helseproblemer og kommer gjerne med skrekkeksampler hvor det har gått riktig ille. All den informasjonen personen tar til seg danner et grunnlag for beslutningen han eller hun tar angående den totale vurderingen av arbeidsevne og helse.

Motivasjon for jobben er viktig, ulike mennesker har ulike ønsker og behov noe som igjen fører til at man legger vekt på forskjellige aspekter ved jobben, samtidig som det gjerne er spesifikke faktorer som er av særlig betydning.

Vurdering av jobbsituasjon: De fleste opplever samhold på jobben og vil gjerne vurdere om eget sykefravær vil påvirke de andre på arbeidsplassen. Man tror også at arbeidstakere tar bedriftens tilstand til vurdering, negative aspekter ved arbeidsplassen og dårlige beslutninger fra ledelsen kan bidra til å redusere motivasjonen.

Beslutning om jobb eller fravær: Sykemelding dreier seg om en beslutning om en person kan og bør arbeide. Det er legen som sykemelder (utover selvmeldingsperioden) men legen må basere seg på den informasjonen han får av pasienten omkring helseplager, funksjonsevne og arbeidsoppgaver (STAMI 2010).

Med utgangspunkt i en av de sentrale teoriene i denne oppgaven, teorien om ”*den psykologiske kontrakt*”, kan denne teorien eller tankegangen benyttes til å peke på hvordan de ulike nivåene: på individnivå, på virksomhetsnivå og på samfunnsnivå påvirker hverandre. Hva har avtalen om det inkluderende arbeidsliv eller helse, miljø og sikkerhetsarbeidet (HMS) eksempelvis å si i ISS, på hvordan dette igjen påvirker ned på individnivå/ansattnivå. Påvirker dette *forventningene* de ansatte har når det kommer til sykefravær og sykemelding.

1.6 Avtalen om det inkluderende arbeidslivet (IA-avtalen)

Jeg ønsker å fremheve IA avtalen som en viktig del av hvordan ISS arbeider med sykefravær. ISS følger IA avtalens rutiner og regler når de arbeider med sykefravær og det kommer fram at bedriften kommuniserer at de er veldig opptatt av å passe på at dette overholdes i alle ledd. Ledelsen gir uttrykk for at de generelt er svært fornøyde med resultatene som har fremkommet med bakgrunn i IA arbeidet og har laget et eget IA opplegg ut fra de erfaringene. Via intervjuene jeg har gjort ved fire kantiner kommer det fram fra ansatte at, om de så ikke sitter inne med som mye kunnskap om akkurat IA avtalen, så kjenner de i stor grad til rettigheter og hva de kan forvente ved eget sykefravær.

I arbeidet med sykefraværproblematikken i Norge er *Intensjonsavtalen om det inkluderende arbeidsliv* (IA- avtalen) som så dagens lys i 2001, helt sentral.

Dagens norske sykelønnsordning med 100% lønn under sykdom fra dag 1, ble innført for alle i 1978. De siste årene har Norge hatt sykefraværsnivåer i underkant av 7% totalt og ligger dermed høyere enn mange andre sammenliknbare land (Jusstorget 2011).

I Norge har man ønsket å beholde og videreføre ordningen fra 1978 inklusiv at Folketrygden (staten) bærer hovedansvaret for utbetaling av sykelønnsen. Med dette skjermes virksomhetene for kostnadene med sykefraværet ut over 16 dager. I 2000 foreslo et regjeringsoppnevnt utvalg, det såkalte Sandmann- utvalget å endre sykelønnsordningen fordi de mente at denne ordningen ikke ga incentiver nok til å arbeide med å få ned sykefraværet. Dette ble derimot politisk ikke fulgt opp og i

stedet valgte staten og partene i arbeidslivet å inngå IA- avtalen (Jusstorget 2011) *Avtalen om det inkluderende arbeidsliv*, eller **IA-** avtalen, ble først inngått mellom Regjeringen og partene i arbeidslivet, både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden (NHO, HSH, KS, LO; YS og Akademikerne) 3. Oktober 2001. Dette er en intensjonsavtale som har som særlig hovedmål å få ned sykefraværet i arbeidslivet. I tillegg til å få ned sykefraværet har den som uttalte mål å inkludere flere arbeidstakere med redusert funksjonsevne, samt å øke den reelle pensjonsalderen i Norge. Dette vil si at avtalen skulle sørge for å inkludere arbeidstakere som sto i fare for å falle utenfor arbeidslivet grunnet sykefravær, nedsatt funksjonsevne eller alder. Regjeringen lovet gjennom IA-avtalen å ikke røre sykelønnsordningen (Skarning 2011 & Jusstorget 2011).

1.7 Samarbeidsavtalen på bedriftsnivå

Bedrifter som ønsker å delta i IA- arbeidet, slik som ISS, skriver under en såkalt *samarbeidsavtale* med *Arbeids og velferdsetaten* (NAV), sammen med representanter for de ansatte. Ved signering av denne avtalen tiltrer partene IA- avtalens mål, med eventuelle endinger senere. På tross av at denne avtalen bærer preg av å være en intensjonsavtale som tar sikte på å nå visse mål, må avtalen anses å ha visse rettslige virkninger. Samarbeidsavtalen inneholder bedriftenes forpliktelse: Det skal avholdes to IA-møter per år, virksomheten skal sørge for at både ledere, tillitsvalgte og verneombud har nødvendig kompetanse for å utføre IA- og HMS- arbeidet (Helse, Miljø og Sikkerhet). Bedriften skal tilrettelegge for ansatte med spesielle behov, føre sykefraværstatistikk, og følge de plikter som står i folketrygdeloven og arbeidsmiljøloven. Videre skal det legges opp til et tettere samarbeid med trygdekontorene (NAV) gjennom egen kontaktperson for IA-virksomheter. Rask oppfølging av sykemeldte har vært et sentralt virkemiddel gjennom IA- avtalen siden 2001. Det skal trekkes fram at de tillitsvalgte i utgangspunktet kun representerer ansatte som er organisert (Skarning 2011 & Jusstorget 2011).

1.8 Fordeler og ulemper med IA-avtalen

Fra arbeidstakerorganisasjonenes side er nok den største fordelen med IA-avtalen at Regjeringen har lovet å ikke gjøre noe med den norske sykelønnsordningen i retning av å svekke den. Ansatte kan fremdeles loves 100% lønn fra første dag under sykdom.

For arbeidsgiverorganisasjonene er fordelen at Regjeringen har lovet å beholde ordningen med at folketrygden overtar kostnadene etter at arbeidsgiverperioden er over (16 dager).

Videre bygger IA-avtalen opp under et felles uttalt mål om et mer inkluderende arbeidsliv. Avtalen setter fokus på at alle skal kunne være med i arbeidslivet. Det skal eksempelvis være plass til de med en redusert funksjonsevne.

Det vil etter fire ukers sykemelding bli laget en oppfølgingsplan, dialogmøte med den sykemeldte holdes fast innen den syvende uken, deretter et oppfølgingsmøte etter 26 uker. Det ligger her et fokus på tilrettelegging, nye arbeidsoppgaver og omplassering. Det er også lagt opp til en dialog med fastlege, bedriftshelsetjenesten, NAV og tillitsvalgte. Samtalen er basert på dialog.

Det som kan slås fast er at det ikke er sett noen vesentlig umiddelbar effekt med bakgrunn i raskere oppfølging. Etter inngåelsen av ny IA-avtale for 2010-2013 økte sykefraværet eksempelvis for andre kvartal 2011 fra 6,3 % til 6,5%.

Et viktig siktemål for IA-avtalen er at den legger opp til et omfattende samarbeid mellom partene på arbeidsplassen, ledelsen og de tillitsvalgte. Dette legger et grunnlag for forankring og medansvar, gjennom at dette stimulerer til økt dialog mellom ledelse og tillitsvalgte omkring arbeidsmiljø og sykefravær.

Ved inngåelse av IA-avtalen får hver enkelt virksomhet sin egen kontaktperson hos NAV. Dette melder mange bedrifter tilbake at de synes er et positivt og nyttig hjelpemiddel. Det er også mulig for IA-bedrifter å søke om økonomiske tilskudd fra NAV ved behov, noe som kan virke avlastende på virksomheten (Jusstorget 2011).

På den andre siden medfører IA- avtalen en hel del byråkrati , ekstraarbeid og beslaglegging av tid hos NAV, og også innad i virksomheten. Det må settes av en del tid til møter og IA arbeid og det må pekes ut ressurspersoner. Det tilkommer videre gjennomføring og deltakelse på ulike typer kurs og samlinger, og i tillegg stilles det krav om møter med den sykemeldte, helsetjenesten, tillitsvalgte og NAV.

Kritikk reises også mot at inkluderende arbeidsliv tar bort fokus fra at bedriften kan drives økonomisk forsvarlig. Da arbeidstakeren er den mest sentrale part når det kommer til eget fravær, er motivasjonen hos arbeidstaker avgjørende for å komme tilbake avgjørende for å lykkes med å få fraværet ned. Det blir fra arbeidsgiverhold mange ganger fremholdt at det kanskje stilles for lite krav til arbeidstaker og at det bør kommuniseres tydeligere at ansatte har forpliktelser i forhold til virksomheten skal være til nytte for virksomheten i et arbeidsforhold (Jusstorget 2011 & Skarning 2011).

2.0 Metodisk tilnærming

”Begrepet metode betyr opprinnelig veien til målet”(Kvale & Brinkmann 2009, s.199)

2.1 Undersøkelsesdesign

2.1.1 Kvalitativ metode

Denne oppgaven har et kvalitativt utgangspunkt og det er kvalitativ metode som benyttes ved undersøkelsene. Det at man benytter seg av en kvalitativ metode viser til at man samler inn erfaringsmateriale som data eller empiri i form av tekster. Den grunnleggende kvalitative måten å kode erfaring på, består av at erfaringene formuleres i tekster slik som feltnotater, intervjuutskrifter eller referater (Korsnes, Andersen og Brante 1997).

Om man tar et kvalitativt utgangspunkt ved forskning, studerer man forhold i deres naturlige setting. Man forsøker å forstå eller tolke fenomener ut i fra den mening mennesker gir fenomenet. Man får altså kunnskap om fenomener slik de forstås av de personene som forskeren studerer (Denzin & Lincoln 2005 og Thaagaard 2003).

Et kjennetegn ved metoden er at den er veldig fleksibel, noe som fører til at metoden gir rom for improvisasjon og kreativitet, noe som videre fører til at dette er en god metode å benytte på felt hvor det er blitt gjort lite forskning fra før. Dette mener jeg passet godt i denne oppgaven, da som tidligere nevnt, dette er et forskningsområde med relativt lite forskning gjennomført tidligere (Thagaard 2003).

2.1.2 Kvalitativt forskningsintervju og undersøkelsens design

“Qualitative interviews regularly bring the ordinarily private into view” (Weiss 1994).

I denne oppgaven er det benyttet kvalitative forskningsintervjuer. Årsaken til at denne metoden ble valgt var fordi det kvalitative forskningsintervjuet forsøker å forstå å se verden fra intervjupersonenes side. Det var ønskelig å få fram betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden. Med intervjuene var det ønskelig, i tråd med oppgavens sosialkonstruktivistiske vitenskapsteoretiske utgangspunkt, å finne ut hvordan mening og forståelse sosialt skapes (Kvale & Brinkmann 2009).

Et kjennetegn ved kvalitativ forskning er at de ulike aktivitetene og aspektene i forskningsprosessen ofte overlapper hverandre. Analyse og tolkning vil gjerne være noe som preger hele, og er en gjennomgående aktivitet, igjennom forskningsprosessen. Dette fordi det er vanlig for intervjueren/forskeren reflekterer over hvordan materialet kan fortolkes mens man er ute å gjør intervjuer (Thagaard 2003).

Et intervju er en samtale som har en hensikt og en viss struktur. Forskningsintervjuer går dypere enn den spontane meningsutvekslingen som skjer i hverdagen. Da temaet for spørsmålene er gitt av forskeren og det er forskeren som kontrollerer og definerer samtalen, kan man ikke si at det er en konversasjon mellom likeverdige parter slik det ofte vil være i hverdagen. Intervjuundersøkelsene er derimot en svært velegnet metode å få informasjon omkring hvordan informantene opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard 2003).

Kvale og Brinkmann (2009) peker på at for å designe en intervjuundersøkelse må man planlegge

undersøkelsens prosedyrer, undersøkelsens ”hvordan”. De peker på det de kaller for undersøkelsens syv stadier (s.118):

1. Tematisering	Formulere formålet med undersøkelsen. Beskrive det du oppfatter som emnet. ”Hvorfor” og ”hva”
2. Planlegging	Planlegge studien før intervjuarbeid. Planlegge med henblikk på å innhente kunnskap og moralske implikasjoner.
3. Intervjuing	Utføre intervjuene på bakgrunn av en intervjuguide, og med en reflektert tilnærming til kunnskapen som søkes og intervjusituasjonens mellommenneskelige relasjoner.
4. Transkribering	Klargjøre intervjumateriale for analyse noe som vanligvis medfører transkribering fra tale til skriftlig tekst.
5. Analysering	På grunnlag av undersøkelsens formål og emneområde, og i samsvar med intervju materialets natur, bestemmes hvilke analyse metode som er best egnet for intervjuene
6. Verifisering	Undersøkelse av intervjuenes generaliserbarhet, pålitelighet og validitet. Reliabilitet henviser til hvor pålitelige resultatene er, og validitet vil si hvorvidt en intervjustudie undersøker det den er

	ment å undersøke.
7. Rapportering	Undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles i en form som overholder vitenskapelige kriterier, tar hensyn til undersøkelsens etiske sider, og resulterer i et lesbart produkt.

Noen forskere velger en mer fleksibel tilnærming til design enn en nøye avgrenset plan, slik som man ser beskrevet ovenfor. Rubin og Rubin (2005 i Kvale & Brinkmann 2009) foreslår et design som er mer iterativt. det vil si at forskeren løpende vil tilpasse seg nye forhold i felten og vil velge nye spørsmål og intervjupersoner underveis. Her vil spørsmålene gjerne være åpne. Hvis hypoteser fremsettes i starten så kan disse modifiseres eller oppgis etter hvert som prosjektet skrider frem. Det vil si at denne formen er en motsetning til den mer normative og formalistiske beskrivelsen ovenfor (Kvale & Brinkmann 2009).

I denne oppgaven har jeg valgt å ta et utgangspunkt som vil ligge et sted i mellom disse to. Oppgaven og resultatene vil være preget av at intervjuene som gjennomføres vil være semistrukturerte livsverdensintervjuer. Et semistrukturert livsverdensintervju benyttes gjerne når man arbeider med temaet fra intervjuobjektens hverdagssituasjon, og man ønsker å forstå disse temaene ut i fra de intervjuedes egne perspektiver. Årsaken til at det kalles for *”livsverdensintervjuer”* er at intervjuene har som formål hente inn beskrivelser av intervjupersonenes egen livsverden. Særlig er det ønskelig å få tak i hvordan de fortolker og gir mening til fenomenene som beskrives. I begrepet *”semistrukturert”* ligger det at intervjuet ligger tett opp i mot både dagliglivets samtaleform, men også det profesjonelle intervjuet som er formålet. Et semistrukturert intervju kjennetegnes dermed med å hverken være en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale (Kvale & Brinkmann 2009). I denne oppgavene lagde denne intervjumetoden rom og grunnlag for å komme med impulsive tilleggsspørsmål. Den skapte også mer *”naturlige”* og *”flytende”* samtaler. Før intervjusituasjonene var fokusområdene valgt ut og på bakgrunn av disse fokusområdene var det strukturert en rekke spørsmål, men i henhold til intervjumetoden ble det stilt en rekke tilleggsspørsmål og de intervjuede snakket gjerne om temaer

de i tillegg syntes var relevante.

”I følge reisemetaforen er intervjueren en reisende underveis til et fjernt land, og han har mye å fortelle når han kommer hjem. Intervjueren/ den reisende vandrer gjennom landskapet og deltar i samtaler med folk han treffer på veien. Den reisende utforsker ulike deler av landet, enten som ukjent territorium eller ved hjelp av kart, og flakker fritt omkring. Intervjueren streifer omkring sammen med lokalbefolkningen, stiller spørsmål og oppfordrer dem til å fortelle sine egne historier, og konverserer med dem i den opprinnelige latinske betydning av å konversere, ”vandre rundt sammen med dem” (Kvale & Brinkmann 2009).

2.1.3 Intervjuene

Alle intervjuer ble innledet med en presentasjon av meg, prosjektet, prosjektets formål, konfidensialitet og at denne oppgavene ble skrevet i studiesammenheng. Jeg hadde således ikke noen rolle i ISS eller var ”utsendt” fra ISS sin ledelse presiserte jeg. Jeg forklarte deretter mitt ønske om å ta opp intervjuet ”på bånd” og spurte om dette var greit for respondenten. Det ble aldri gjennomført noen opptak uten at respondenten hadde blitt informert og hadde godkjent dette. Det var kun en av respondentene som ikke ønsket dette og var bekymret. Under dette intervjuet ble svarene skrevet ned.

Intervjuguiden var utformet slik at spørsmålene startet med å være generelle i sin form og etter hvert ble mer spesifikke og temarettede. Årsaken til at dette ble valgt var at det fungerte som en ”icebreaker” i starten, og det virket gjennomgående som det bygget opp en grad av tillitt som fikk samtalen til å flyte bedre. Dette førte også til at det kom fram en del interessant og spontan informasjon som man nødvendigvis ikke hadde fått fram ved å starte på spesifikke og rettede spørsmål med en gang.

Det var også noen av spørsmålene som jeg på forhånd visste svarene på fra sekundærkilder som internett og sykefraværs- og medarbeiderrutiner jeg på forhånd hadde blitt tilsendt. Jeg ønsket allikevel å ha med disse spørsmålene, da det var interessant å høre den ansattes forståelse og tanker rundt temaet.

Erfaringen ble at det var store forskjeller på hvor åpne og pratsomme respondentene var. Noen ønsket å fortelle mye, da gjerne når spørsmålene var av særlig åpen karakter. Mens andre svarte kort, men ofte veldig presist. Dette førte til at et enkelt intervju varte fra 15 minutter og opp til en time. En av utfordringene som kom opp var at noen av de kantineansatte forsto lite og pratet kun litt norsk. I disse tilfellene foregikk istedet intervjuene på engelsk og dette mener jeg at fungerte fint.

Det ble utført intervjuer på fire forskjellige kantiner rundt i Oslo- området, hvorav det i to av kantineene ble utført enkeltintervjuer med de ansatte, mens på to av kantineene ble det utført gruppeintervjuer hvor alle de ansatte satt sammen. Årsaken til at det ble utført gruppeintervjuer her skyldtes at de kantineansatte hadde begrenset med tid. Alle intervjuene foregikk i de aktuelle kantineenes lokaler og de ble derfor ikke tatt ut fra sine vante omgivelser. Enkelte av intervjuene gjennomførte jeg også mens respondenten arbeidet. I ett tilfelle hjalp jeg respondenten med arbeidet hennes. Dette tror jeg bidro til at det var lettere for respondenten å være åpen og skapte en veldig god tone mellom oss. Det var også lett for respondenten å komme med eksempler og presentere meg for arbeidshverdagen hennes.

Thagaard (2003) peker på at gruppeintervjuer er noe mer uvanlig enn intervjuer med enkeltpersoner. Hun peker videre på at gruppeintervjuer kan bidra til å utdype temaene som tas opp, fordi de ulike deltakerne kan følge opp og utdype hverandre. På den andre siden kan det dominerende synspunktet fremmes i en gruppesituasjon, da de som mener noe annet kanskje ikke ønsker/ tør presentere dette for resten av gruppen.

Under de to gruppeintervjuene så man tydelig at denne formen for intervjuer skapte diskusjon og det kom frem forskjellige synspunkter, men de ble også preget av at noen ”sterke personligheter” snakket mer enn de andre og kom med flere tanker og kommentarer enn andre på tross av at jeg forsøkte å inkludere og spørre alle. En svakhet ved gruppeintervjuene var at kjøkkensjefen/kantinelederen i de to kantineene ønsket å utføre intervjuene med alle samlet og dermed var kjøkkensjefene selv fysisk tilstede under begge gruppeintervjuene. Jeg forsøkte å korrigere dette etter beste evne ved å være mer tydelig i retting av spørsmål og ta regi.

2.1.4 Etiske retningslinjer

”Etiske problemer i intervjuforskningen oppstår spesielt på grunn av de komplekse forholdene som er forbundet med å utforske menneskers privatliv og legge beskrivelsene ut i det offentlige” (Kvale & Brinkmann 2009)

Etiske problemstillinger vil gjerne prege hele forløpet under en forskningsprosess, noe som bør gjenspeiles i hele prosessen fra start til det endelige resultatet foreligger. Kvale og Brinkmann (2009) har som tidligere nevnt pekt på syv forskningstadier og etiske problemstillinger kan forekomme under alle syv punktene.

Thagaard (2003) forklarer at debatten om etiske forholdsregler har utgangspunkt fra forskningsvirksomhet i realfag og medisin, hvor konsekvensene av forskningen kan være store. Selv om det er vanskeligere å påvise skadevirkninger ved samfunnsvitenskapelig forskning betyr det ikke at man ikke har ett etisk ansvar her også.

I dette tilfellet vil hele oppgaven være anonymisert. Ingen navn vil nevnes i denne teksten. Grunnen til at denne framgangsmåten er valgt, er at representanter for bedriften ISS ønsker å lese oppgaven. De transkriberte intervjuene vil dog ikke være anonymisert, da jeg ønsket å transkribere nøyaktig det respondentene sa. De transkriberte intervjuene vil jeg ikke legge ved når jeg sender oppgaven til bedriften.

2.1.5 Konfidensialitet

Konfidensialitet i forskningen betyr at data som identifiserer deltakerne ikke avsløres. Hvis undersøkelsen kommer til å offentliggjøre informasjon som er potensielt gjenkjennelig for andre, så er dette noe deltakerne må vite og være innforstått med (Kvale & Brinkmann 2009).

I kvalitative intervjuundersøkelser, slik som i denne oppgaven, skal man sørge for at deltakernes privatliv er beskyttet. Konfidensialitet er et spesielt viktig grunnprinsipp og hovedmålet ved å følge dette prinsippet er å hindre at bruk og formidling av informasjon skal være til skade for de som er

involvert i forskningsprosjektet (Kvale & Brinkmann 2009 & De nasjonale forskningsetiske komiteene 2014).

Det er selvfølgelig spesielt viktig at intervjuene og informasjonen som kommer fra disse intervjuene på ingen måte skader eller ødelegger for respondentene (Weiss 1994).

I dette tilfellet ble alle deltakerne informert om at alle svar de ga og all informasjon om dem som kan føre til at de gjenkjennes, vil bli anonymisert og behandles strengt konfidensielt. Alle som ble intervjuet var inneforstått med dette og var enige.

2.1.6 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

”Innenfor samfunnsvitenskapene diskuteres troverdigheten, styrken og overførbarheten av kunnskap som regel i sammenheng med begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet” (Kvale & Brinkmann 2009, s. 246)

Ofte brukes de tre overnevnte kriteriene som indikatorer på kvalitet, ofte oversettes nettopp begrepet reliabilitet til pålitelighet og begrepet validitet til gyldighet (Tjora 2012).

Når det kommer til reliabilitet, så vil en forsker innen for den samfunnsfaglige disiplin ha en eller annen form for engasjement når det kommer til temaet det forskes på. Innenfor den positivistiske tradisjonen er idealet det nøytrale og den objektive observatør. En forskers engasjement vil her sees på som en kilde til støy som kan påvirke resultatene. Innen for de mer fortolkende perspektivene som kvalitativ forskning er basert på, har man forstått at 100% nøytralitet ikke kan eksistere. Her er det derimot viktig å kunne gjøre rede for hvordan egen posisjon og egen rolle kan prege forskningsarbeidet. Det å ha mye kunnskap til det aktuelle temaet er en fordel når det kommer til å stille gode og presise spørsmål. Det kan også være en ulempe da man kan ha mange forutinntattheter. Det er videre svært viktig at forskeren redegjør for hvilken informasjon som kommer fra de innsamlede data, i dette tilfellet intervjuene og hva som er forskerens egne analyser. Det kommer framover i denne oppgaven til å bli lagt frem flere direkte sitater som presenteres akkurat slik som informantene la dem frem. Jeg har valgt å gjøre det på denne måten siden dette vil

føre til at informantenes stemme gjøres synlig og når frem til de som skal lese oppgaven (Tjora 2012).

Det er også viktig å være klar over at hvordan informantene har blitt valgt ut og hva slags relasjon det er mellom forsker og informanter kan ha betydning for påliteligheten. Personlig kjennskap med informantene kan ha betydning, men det går det ikke inn på her da det ikke var aktuelt i dette tilfellet. Jeg har lagt vekt på å fortelle om forhold internt i undersøkelsen for å styrke påliteligheten (Tjora 2012).

Validitet eller gyldighet knyttes til svarene vi finner i forskningen, rett og slett om svarene man finner faktisk svarer på de spørsmålene som man forsøker å stille. Validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg også omkring hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den er ment til å undersøke (Tjora 2012 og Kvale & Brinkmann 2009).

Innenfor kvalitativ metode har man behov for å tenke på generaliserbarhet på en annen måte enn innenfor kvantitativ forskning. I denne oppgaven har generaliserbarhet ikke stått i fokus, heller ett ønske å se på den spesifikke arbeidsplassen og den sosiale interaksjonen og konstruksjonen som forekommer der. Det er også en relativt snever gruppe som er med i undersøkelsen og det vil derfor være vanskelig å si hvor overførbare resultatene vil være (Tjora 2012).

3.0 Vitenskapsteori

”Et i hovedsagen tværvitenskabelig forsøg på at fremstille grundregler, grundlagsproblemer og gyldighedsproblemer i forskellige fag og discipliner. Videnskabsteorien kan herigennem være med til at belyse, hvad videnskab og forskning er og kan være” (Fuglsang og Bitsch Olsen 2005)

Valget av et vitenskapsteoretisk ståsted har jeg tatt på bakgrunn av oppgavens problemstilling, undersøkelsesmåte og analyse. Før jeg kommer tilbake til det valgte vitenskapsteoretiske ståstedet ønsker jeg å kort å presentere vitenskapsteori generelt. Da jeg startet arbeidet med oppgaven hjalp det meg å arbeide med dette for å skape en bedre generell forståelse av hvordan man arbeider med forskningsprosjekter.

Vitenskapsteori regnes som noe av det viktigste man kan drive med innenfor forskning. Det handler om grunnlaget for alle spørsmål man stiller. Vitenskapen søker sannhet omkring hvordan ting forholder seg til virkeligheten. Samtidig gjør vitenskapen stadige framskritt, eller i det minste forandres. Oppfatninger forkastes og endres til forskjell fra for eksempel religioner som opererer med absolutte sannheter (Thurén 2009).

”En rasjonell eller frugtbar diskussion er umulig med mindre deltagerne deler en fælles ramme med nogle grundlæggende antagelser eller, i det mindste, med mindre de er enige om sådan ramme” (Fuglsang & Bitsch Olsen 2005, s. 7).

Den overnevnte tesen kommer fra den kjente og innflytelsesrike vitenskapsteoretikeren, Karl Popper. Tesen presenteres på bakgrunn av tankegangen om at vitenskapen utvikles innenfor ulike paradigmer, paradigmer som ikke innbyrdes kan sammenliknes (Fuglsang & Bitsch Olsen 2005).

Popper er ikke helt enig i at dette ikke lar seg gjøre, men peker derimot på at dette er svært vanskelig og krevende, men allikevel ikke en umulig oppgave. Han ser mange eksempler på at dette er noe som kan la seg gjøre og at det viktige er at vi er i stand til å stille oss kritisk til de ulike paradigmene (Fuglsang & Bitsch Olsen 2005)

Til tross for det Popper peker på her er det vanlig å ta utgangspunkt i ulike vitenskapsteorier/paradigmer både når man tilegner seg og produserer faglige tekster. Det vitenskapsteoretiske standpunktet man har er med på å fremstille de grunnregler, grunnlagsproblemer og gyldighetsproblemene man har. (Fuglsang & Bitsch Olsen 2005).

3.1 Sosialkonstruktivismen

Denne oppgaven har et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt. Tanken om at mennesker ofte vil handle ut i fra sin egen virkelighetsforståelse og ikke en objektiv forståelse av verden, vil prege oppgaven. Jeg vil komme tilbake til hvorfor nettopp sosialkonstruktivismen er blitt valgt som vitenskapelig ståsted i denne oppgaven, men først vil jeg se litt på sosialkonstruktivismen generelt.

Utgangspunktet for sosialkonstruktivismen er at den sosiale virkelighet aldri er organisert som entydige årsaker og effekter. Problemet med årsak - og effekt skjemaets tankegang, er at den ikke tar høyde for forhold som refleksivitet, autonomi og agency som er faktorer man ikke kommer utenom i den sosiale virkelighet. Det vil si at forskjellen mellom struktur og aktør spiller en avgjørende rolle. I følge den sosialkonstruktivistiske tankegangen har det logisk – empiriske utgangspunktet kommet med to problematiske antakelser. Den første er at strukturer er aktørers årsak (strukturdeterminisme, behaviorisme) eller omvendt at strukturen blir skapt (metodisk individualisme). I stedet for å lese forholdet mellom struktur og aktør som henholdsvis årsak eller effekt, ser sosialkonstruktivistene den sosiale virkelighet som et forhold mellom muliggjørende og begrensende strukturer og refleksive subjekter, som både kan unnvike og endre strukturer (Bagge Lausten, Esmark og Åkerstrøm Andersen 2005).

Utgangspunktet for den sosialkonstruktivistiske tradisjonen er at virkeligheten er et sosialt konstruert fenomen. Så hva består den sosiale virkeligheten av i følge den sosialkonstruktivistiske tradisjonen? Den sosialkonstruktivistiske tradisjonen kritiserer den tradisjonelle ontologiske og epistemologiske tilgangen for å lokalisere virkelighetens grunnlag i enten objektet eller subjektet, altså uavhengig av relasjonen mellom disse. Sosialkonstruktivismen på sin side hevder at enhver relasjon mellom subjekter eller mellom subjekter og objekter, gir anledning til en selvstendig virkelighet av en annen orden, den sosiale virkelighet. Den sosiale virkeligheten består ikke av subjekter eller objekter i seg selv, men av mening.

”Det er således ikke den individuelle bevidsthed (tanke, erfaring), der er grundlaget for mening, skaber sproget eller opdager verdens indretning. Mening fødes gennem koordination mellem personer – gennem aftaler, forhandlinger, bekræftelser. Anskuet fra dette fra dette udgangspunkt går relationer forud for alt, hvad der er begribeligt. Intet eksisterer for os- som en begripelig verden af objekter og personer – før der er relationer” (Gergen 1999, 48 i Bagge Laustsen, Esmark & Åkerstrøm Andersen, 18)

Når sosialkonstruktivismen henviser til konstruksjon av virkeligheten viser de til relasjoner som knytter subjekter og objekter sammen og på denne måten danner mening. Sosialkonstruktivismen mener derfor at virkelighet skapes gjennom objekter og subjekters relasjoner (Bagge Laustsen, Esmark og Åkerstrøm Andersen).

”Det skjer sådan et skift i fokus fra at søge forklaringer i det enkelte individs indre psykologi så vel som i organisasjonens essens til å søge forståelse med utgangspunkt i menneskers fortolkning af virkeligheden, som den fremtræder for dem. Begivenheder, udtalelser, mennesker så vel som organisationer har ingen entydig eksistens, før de udsættes for fortolkning, først hermed gøres de virkelige; hermed gøres de meningsfulde for den enkelte” (Darmer et al. 2010, s. 57).

For denne oppgaven mener jeg valget av denne vitenskapelige retningen/paradigme betyr at oppgaven har et fokus på den subjektive meningsdannelsen og den sosiale interaksjonen man kan se for å svare på problemformuleringen. Begge hovedteoriene som oppgaven bygger på; teorien om den psykologiske kontrakt og sensemaking teorien, bærer begge preg av å være subjektive i sin konstruksjon. En psykologisk kontrakt har en subjektiv natur. De psykologiske kontraktene som dannes mellom parter og forventningene dette skaper, kan forstås ulikt og dermed forme ulike forventninger mellom partene. Hvordan hver enkelt aktører skaper subjektive konstruksjoner av virkeligheten ligger helt sentralt i sensemakingsbegrepet. Samtidig har de sosiale forholdene på arbeidsplassen mye å si for meningen mennesker skaper rundt sitt arbeid. Meningsskaping påvirkes av kontekst og informasjon man mottar fra andre i tillegg til egne holdninger til jobben de har, og deres generelle velvære. Disse aspektene sammen bidrar til en kontinuerlig utvikling av enkelt aktørers virkelighetsforståelse med særlig henblikk på oppgavens tema.

Ut i fra produksjonen av og arbeidet med å lage denne oppgaven vil jeg fremholde på at hvordan temaet presenteres og forstås er basert på en mindre gruppe ISS ansatte sine konstruksjoner av virkeligheten. Ved å ha et fokus på ansatte ved fire av ISS sine kantiner og det faktum at mine intervjudata utelukkede baserer seg på denne gruppen, vil selvsagt ha en viktig betydning for funnene. Jeg mener derimot ikke at dette har noe å si for validiteten til prosjektet da fokuset på denne gruppen spesifiseres i oppgavens problemformulering. Jeg vil derimot peke på at funnene i denne oppgaven ikke vil kunne være generaliserbare for resten av ISS

4.0 Teorikapittel

4.1.1 Den Psykologiske kontrakt

4.1.2 Hva er en psykologiske kontrakt?

”With a well-balanced psychological contract in place, the employee is more likely to decide that the workplace is a positive experience, whereas the decision to stay at home is more likely if the employee feels disengaged from the contract” (Friery 2005, s. 11)

Sitatet over peker på Friery (2005) sitt arbeide omkring den psykologiske kontrakts påvirkning på medarbeideres fravær, ønske om å gå på jobb og hvordan medarbeidere innretter seg på arbeidsplassen. Han peker på at en positiv og velbalansert psykologisk kontrakt gjerne har en positiv effekt på reduisering av fravær. På den andre siden, og som en motsats til dette, mener han at om kontrakten brytes eller om den ansatte føler seg fremmed for denne, er det en større sannsynlighet for å velge fravær i tilfeller hvor man er i tvil (Friery 2005)

Hva ligger i begrepet om den psykologiske kontrakt?

Schein er en av opphavsmennene til begrepet og uttaler dette:

“The notion of a psychological contract implies that the individual has a variety of expectations of the organization and that the organization has a variety of expectations of him. These expectations not only cover how much work is to be performed for how much pay, but also involve the whole pattern of rights, privileges, and obligations between worker and organizations. For example, the worker may expect the company not to fire him after he has worked for a certain number of years and the company may expect that the worker will not run down the company’s public image or give away company secrets to competitors. Expectations such as these are not written into any formal agreement between employer and organization, yet they operate powerfully as determinants of behavior.” (Schein 1965, s. 11 i Roehling 1997, s.208).

Begrepet psykologiske kontrakter ble først benyttet på 1960 tallet av blant annet Argyris, Levison og Kotter. Begrepet ble videre utviklet av blant annet Schein som særlig var interessert i se på begrepet i forhold til arbeidslivet. I senere tid er det særlig Rousseau som er kjent for å benytte teorien om psykologiske kontrakter (Guest og Conway 2003).

Når vi snakker om psykologiske kontrakter, så må vi passe på å ikke forveksle disse med rettslige tolkninger av kontraktbegrepet, selv om man kan se overlappinger mellom de to (Roehling 1997).

Mange som arbeider med dette fagfeltet mener at psykologiske kontrakter er helt sentrale og grunnleggende i forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Dette betyr at man vil oppnå positive resultater når kontraktene fungerer bra for begge parter. Mens når kontraktene brytes er det stor sannsynlighet for at betydelige problemer kan oppstå (Rousseau 1995 & Arnold et al. 2010).

En generell beskrivelse av kontrakter går ut i på at en kontrakt er en generell tro på at det finnes forpliktelser mellom to eller flere parter. En avtale om et gjensidig bytteforhold. Man forplikter seg dermed til en form for fremtidig handling og i bunn finnes det en tro på at en avtale eller et løfte har blitt dannet mellom partene hvor kontraktens vilkår og betingelser er blitt godtatt. Hva disse forpliktelsene egentlig vil si er ikke bestandig klare, eller forstått på samme måte av partene. Forventningene en part innehar samsvarer ikke nødvendigvis med den andre partens forventninger. Med bakgrunn i den subjektive naturen til den psykologiske kontrakten, er usannsynlig at alle organisasjonens medlemmer har den samme forståelsen. Allikevel kan en lik jobbsituasjon føre til likheter i folks tanker og oppfatninger. (Rousseau 1995, Robinson & Rousseau 1994 og Harrison, Simpson & Kaler 2005). En av de teoretikerne som tidlig arbeidet med psykologiske kontrakter, Kotter, definerer begrepet om psykologiske kontrakter slik *"an implicit contract between an individual and his organization which specifies what each expects to give and receive from each other in their relationship"* (Kotter 1973 i Guest og Conway 2003). Psykologiske kontrakter dreier seg altså om oppfattede løfter, hvor et løfte dreier seg om kommunikasjon som omhandler noe som vil skje i fremtiden. Denne kommunikasjonen kan komme i ulike former, for eksempel som et skriftlig dokument, en muntlig diskusjon eller organisatoriske praksiser. Felles for de ulike formene for kommunikasjon er at de skaper forventninger hos den andre parten (Morrison & Robinson 1997).

Herriot (1992) beskriver psykologiske kontrakter mellom individer og organisasjonen som "the invisible glue which binds individuals to the organization over time. It incorporates the parties beliefs, values and aspirations" (s. 6).

Ved psykologiske kontrakter er det en tro på at avtalen/løftet som dannes er gjensidig og bindende. Fra den ansattes side vil dette være den avtalen de tror de har med arbeidsgiver omkring hvordan han eller hun skal bidra gjennom gjennom sitt arbeide og hva han eller hun kan forvente å få igjen for arbeidet. Et generelt eksempel kan være at en ansatt tror at om han jobber mye overtid, så vil han stille sterkere i neste runde med forfremmelser. Derfor jobber den ansatte mye overtid med den tro at de som bestemmer hvem som skal forfremmes, vil ta hensyn til dette når avgjørelsen skal tas. Når den ansatte legger inn denne ekstra innsatsen så forventer den ansatte at arbeidsgiveren også holder seg til reglene. Den ansatte mener da at arbeidsgiveren må gi noe tilbake for å gjengjelde innsatsen. Denne type kontrakt handler om å lage og holde på løfter gjennom utvekslinger mellom arbeidsgiver og taker. Den ansatte gjør noe på bakgrunn av løfter de får fra arbeidsgiver og for noe tilbake til gjengjeld. Brutte løfter kan ha sterk negativ effekt på forholdet partene imellom.

Det pekes ofte på at det er to ulike hovedtyper av sosiale kontrakter som opererer i organisasjonen:

Relasjonelle kontrakter og transaksjonsbaserte kontrakter.

Relasjonelle kontrakter er basert på emosjonelle investeringer, tillitt, gjensidighet og stabilitet. Ansatte tilbyr lojalitet og konformitet til jobbkrav, tillitt til bedriftens/arbeidsgiverens mål og tillitt til at arbeidsgiver ikke misbruker deres "goodwill". Til gjengjeld tilbyr virksomheten ansettelsessikkerhet, forfremmelsesmuligheter, opplæring og utvikling og noe fleksibilitet rundt hvilke krav som stilles til de ansatte hvis de har vanskeligheter av ulike årsaker. Det pekes på at relasjonelle kontrakter er karakteristisk for ansatte som ønsker å bygge langvarige forhold på arbeidsplassen. Relasjonelle og indre faktorer har vist seg å være av kritisk betydning for jobbtildfredshet og engasjement (Rousseau 1995 og Harrison, Simpson & Kaler 2005) .

Transaksjonsbaserte kontrakter er i større grad basert på penger og spesifikke performance mål for begge partene. Denne kontraktsformen minner mer om et kortsiktig økonomisk bytte. Medarbeideren tilbyr å arbeide lengre dager, utvikle en bredere kompetanse, toleranse for endringer og flertydighet og villighet til å ta mer ansvar. Til gjengjeld tilbyr arbeidsgiveren høyere lønn, belønning for god ytelse og rett og slett en jobb. I motsetning til den relasjonelle kontraktsformen

vil høye lønninger trumfe over langvarige sosiale forhold (Rousseau 1995 og Harrison, Simpson & Kaler 2005).

Selv om disse to kontraktsformene i sine rene tilstander kan fremstå som rake motsetninger vil en kontrakt ofte i varierende grad bestå av elementer fra begge, avhengig av faktorer som lengde på arbeidskontakten og den ansattes status (Harrison, Simpson & Kaler 2005) .

Begge formene for bytteforhold kan være tilfredsstillende, hvis de forstås av alle parter og at alle de involverte holder seg til avtalen. Formingen av psykologiske kontrakter starter ofte ganske tidlig i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Sannsynligvis så tidlig som den fremtidige arbeidstakeren hører om virksomheten eller en jobbmulighet i virksomheten. Gjennom rekrutterings- og seleksjonsprosessen vil formingen av psykologiske kontrakter komme enda mer til syne da de to partene får sjansen til å finne ut mer om hverandre (Arnold & Randall et al 2010).

4.1.3 Psykologiske kontrakter mellom kollegaer

I denne oppgaven har samspillet mellom medarbeiderne i kantinen spilt en viktig rolle og dermed er det nyttig å legge til aspektet omkring psykologiske kontrakter de ansatte i mellom.

I de tradisjonelle arbeidene rundt psykologiske kontrakter har det vært normalt å se på den psykologiske kontrakten som en kontrakt som formes mellom *virksomheten/ledelsen* og *medarbeideren/ individet*. Denne oppgaven vil ha fokus på relasjoner mellom kantinemedarbeiderne og vil derfor også se på psykologiske kontrakter som eksisterer mellom kollegaer, horisontalt. Uuttalte forventninger og forpliktelser kollegaer i mellom eller i team, kan være like sterke og de kan på lik linje brytes (Sverdrup 2012).

”Det er kollegaene vi tilbringer mest tid med. Jeg mener begrepet kan være fruktbart for å forstå hva som skjer mellom medarbeiderne” (Sverdrup 2012, i NHH Bulletin 2012, s. 13).

De psykologiske kontraktene mellom kollegaer handler ikke bare om det oppgavetekniske og det transaksjonelle, men veldig viktig er også den relasjonelle komponenten (Sverdrup 2012).

”Når kontraktene er oppgaveorienterte, gir kollegaer hverandre tilbakemeldinger og utveksler informasjon, slik at de kan løse oppgavene på en bedre måte. De bidrar faglig til hverandres saker. I den relasjonelle komponenten ligger det forventninger om at du skal omgås kollegaer sosialt og være personlig støttende” (Sverdrup 2012, i NHH Bulletin 2012, s.13).

Harrison, Kaler & Simpson (2005) peker på at det hos mange teoretikere er en generell forståelse av og enighet om at hos lavt utdannede ansatte/ ufaglærte, i bransjer som for eksempel kantinebransjen med mindre muligheter for videre karriereutvikling, opplæring og jobbsikkerhet (de har ferdigheter som ofte anses som lette å erstatte) og er gjerne i en arbeidssituasjon som er mindre fordelaktig med tanke på den psykologisk kontrakts innhold og levering. De peker på at generelt er kontrakten mellom organisasjonen og ansatte av en transaksjonsbasert art. Fokuset ligger i all hovedsak på ansettelsesforholdet som en økonomisk byttehandel. Det relasjonelle kontraktsformen som fokuserer mer på den emosjonelle parten av ansettelsesforholdet og setter den økonomiske delen til side, har ofte fremmet synet på lavt utdannende/ ufaglærte som generelt mindre engasjerte, involverte og motiverte på arbeidsplassen sin.

De samme teoretikerne ser i sine studier av den psykologiske kontrakten hos ansatte i hotell og cateringbransjen på om transaksjonelle og eksterne forhold har stor betydning for om en ansatt ønsket å starte eller slutte i den aktuelle bedriften, mens grunnene til å fortsette på den aktuelle arbeidsplassen i stor grad var indre og relasjonelle (Harrison, Kaler & Simpson 2005).

Flere teoretikere deriblant Kotter (1973), peker på at psykologiske kontrakter kan inneholde tusenvis av elementer, noe som gjør det svært vanskelig om ikke umulig å lage en komplett liste med elementer som den psykologiske kontrakten inneholder. Det er derimot flere som har utført studier og kartlagt elementer de mener ligger i den psykologiske kontrakten.

4.1.4 Brudd på psykologiske kontrakter

Mye av forskningen rundt psykologiske kontrakter dreier seg om hva som skjer når det forekommer brudd fra arbeidsgiverens side. Brudd dreier seg om at en eller flere av de ansatte sine forventninger til arbeidsgiveren blir brutt (Parzefall & Shapiro 2011).

En viktig distinksjon er distinksjonen mellom brudd (breach) og ”violation”. I begrepet ”brudd” ligger det at noe som har blitt lovet ikke har blitt realisert. ”Violation” brukes ofte til å beskrive de negative følelsesmessige reaksjonene på et brudd. ”Violation” er derfor et mer følelsesladet og komplekst begrep. Denne distinksjonen er viktig og sentral da den innebærer at et brudd kan skje uten at det kommer negative emosjonelle reaksjoner i ettertid. Forskere er generelt enige om at ”violation” skjer når den andre parten mener at bruddet skjedde med vilje og reflekterer en urettferdig behandling (Arnold & Randall 2010).

Når en arbeidstaker føler at en arbeidsgiver har ”violated” den psykologiske kontrakten er det en større sjanse for at arbeidstakeren føler mindre forpliktelser og engasjement ovenfor arbeidsplassen sin. Spesielt har det kommet fram at negative konsekvenser for arbeidsplassen forekommer når ansatte får sterke følelsesmessige reaksjoner på kontraktbruddet. Det er nettopp særlig hvordan ansatte **reagerer** på et brudd som er viktig, ikke bare hendelsen i seg selv. Tidligere erfaringer med brudd på psykologiske kontrakter og individuelle forskjeller kan være med på å bestemme hvordan en ansatt reagerer. Restubog et al. (2007) fant at brudd påvirker ansatte som er veldig opptatt av materielle goder ved ansettelsen, slik som penger, mer enn de som tillegger større vekt på sosiale forhold på arbeidsplassen. Når et brudd skjer på arbeidsplassen så hadde de ansatte som var spesielt opptatt av materielle goder en tendens til å forsøke å ”ta igjen”. Dette var usannsynlig for de som fokuserte på de sosiale forholdene på arbeidsplassen, mest sannsynlig på grunn av viktigheten denne gruppen tillegger å ikke ødelegge de sosiale forholdene på arbeidsplassen (Arnold & Randall 2010).

Forskning viser at hvordan brudd håndteres er svært viktig for om de utvikler seg til en ”violation” eller ikke.

Et brudd på den psykologiske kontrakten vil ikke nødvendigvis senke lojaliteten og engasjementet hos de ansatte. Hvis de ansatte mener at brudd ikke var arbeidsgivers feil og ikke intendert, vil ofte arbeidstakers lojalitet bli lite påvirket (Arnold & Randall 2010).

4.1.5 Den psykologiske kontrakts tilstand

I følge Guest og Conway (2003) har mesteparten av forskningen på psykologiske kontrakter hatt noen begrensninger. En årsak til dette peker de på er at det har vært et stort fokus på å måle dimensjonene og innholdet i kontraktene. Selv om det har vært noe fokus på konsekvenser har dette fokuset nesten utelukkende vært på brudd og violations og dermed nesten bare på negative utfall. Guest og Conway (2003) mener at en alternativ måte å se på psykologiske kontrakter, kan være ved å bygge på det de kaller tilstanden ("state") til den psykologiske kontrakten. Denne fokuserer mindre på innholdet i kontrakten og heller mer på leveringen. Dette vil si at den psykologiske kontrakten ofte vil inneholde løfter om for eksempel karriere, arbeidsmengde og arbeidsinnhold. Dette mens "tilstanden" til den psykologiske kontrakten vil være opptatt av om løftene har blitt holdt, om løftene som er laget er rettferdige både i seg selv og i relasjon til løfter som har blitt gitt til andre. Den vil også være opptatt av tillitt, i dette ligger det at de som har inngått disse løftene med stor sannsynlighet vil holde løftene også i fremtiden. Denne modellen foreslår at brudd og violations på den psykologiske kontrakten kan ha negative konsekvenser på oppførsel og holdninger, men den legger også vekt på at en fungerende psykologisk kontrakt kan føre med seg positive utfall og resultater på individ og organisasjonsnivå. Guest og Conway (2003) peker på at det er lite forskning generelt omkring konsekvensene av brudd og violations og enda mindre forskning finnes det omkring temaet psykologiske kontrakters påvirkning på helse og velvære på arbeidsplassen.

I teksten "*The psychological Contract, Health and Well-Being*" ser Guest og Conway (2003) også på den psykologiske kontraktens påvirkning på helse og velvære på arbeidsplassen. De utfører hvert år en nasjonal spørreundersøkelse i Storbritannia med bakgrunn i teorien den psykologiske kontrakten. De har i disse undersøkelsene funnet ut at resultatene de kommer frem til fra år til år er ofte er ganske like. De har funnet at det er en sammenheng mellom høy jobbtilfredshet, engasjement, jobbsikkerhet, gode relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, motivasjon og ønske om å fortsette i jobben og en positiv psykologisk kontrakts tilstand. Undersøkelsen måler også regelmessig livstilfredshet, her er et mål som dreier seg om tilfredshet med eget helse inkludert. Dette er derimot ikke et rent mål på helse, men et mål hvor både helse og livstilfredshet

kombineres. I denne undersøkelsen fant de blant annet ut at de som rapporterer en positiv psykologisk kontrakt tilstand (tall fra 1998 og 1999) hadde en større sannsynlighet for å oppnå forbedringer i livstilfredshet året etter enn de som hadde en mer negativ psykologisk kontrakts tilstand (Guest & Conway 2003). Tilsvarende funn fant også Parzefal og Hakunnen (2010). I sine undersøkelser fant de en positiv korrelasjon mellom oppfyllelse av den psykologiske kontrakt og mental helse.

4.1.6 Kritikk av en psykologiske kontrakten

Det er ikke alle forskere som fullt ut har akseptert teorien om den psykologiske kontrakten. Boxhall and Purcell (2003 i Cullinane & Dundon 2006) argumenterer for at å benytte begrepet ”kontrakt”, kan være misvisende. De mener at om en psykologisk kontrakt forstås som en ren subjektiv konstruksjon så gir det ikke mening å kalle den for en kontrakt. Arnold (1996 i Cullinane o& Dundon 2006) peker for eksempel på at det er en fare for at den vil bli overbrukt og at andre viktige forhold kan oversees som et resultat av dette. I tillegg til dette er ikke en organisasjon en person og kan derfor ikke være en part av den psykologiske kontrakten. Organisasjoner består av mange ulike grupper og individer hvor hvert individ kan ha mange ulike forventninger. Videre er det flere ulike tolkninger omkring hva som ligger i kjernen av begrepet om psykologiske kontrakter, med andre ord hvordan definere begrepet. Flere teoretikere, deriblant Rousseau, ser på forpliktelser mellom partene som kjernen i teorien om de psykologiske kontrakter. Mens andre mener at forventninger partene i mellom ligger til grunn for psykologiske kontrakter. Videre har teoretisk arbeid med psykologiske kontrakter som bygger på Rousseaus tanker fokusert på implisitte og eksplisitte løfter som omhandler den ansattes bidrag, innsats, lojalitet og evner mot å motta goder som lønn, forfremmelse og jobbsikkerhet. Her peker Guest (1998 i Cullinane og Dundon 2006) på at ved å benytte seg av en slik definisjon av begrepet utelukker man arbeidsgivers perspektiv. Ved å gjøre dette får man ikke et helhetlig blikk på de gjensidige forpliktelser mellom partene. Guest mener videre at for om psykologiske kontrakter skal være et nyttig verktøy for å se på et ansettelsesforhold må følgelig begge partene være involvert i analysen. Et ansettelsesforhold er et toveis forhold og han mener at dette må reflekteres i en analyse. Fokuset på gjensidighet har også vist seg vanskelig, særlig om maktavstanden mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er stor. Hovedtyngden av litteratur på dette feltet, ser på oppfattelse av brudd på forventninger fra arbeidsgiver hos den ansatte. Et

viktig punkt som har kommet ut av studiene på kontraktsbrudd, er at ansatte har mange ulike forståelser av sin psykologiske kontrakt. De vil dermed respondere forskjellig ved brudd på den psykologiske kontrakten og dette vil gjøre det vanskelig å tillegge en psykologisk kontrakt klare innholds dimensjoner. Når en ansatt føler at det har vært et brudd i deres psykologiske kontrakt, så kan dette komme på bakgrunn av falske forventninger og ikke at ledelsen i praksis har brutt noen løfter (subjektive forventninger). Dette kan føre til at modeller som forsøker å kvantifisere den psykologiske kontrakt forsøker å måle noe som ikke kan måles. Og spørsmål som i denne forbindelse kan stilles, er hvordan og hvorfor ansatte opplever og tolker forventninger til ledelsens oppførsel. Fra ledelsens side derimot vil ofte ubalanse i de psykologiske kontraktene sees på som oppstått ved at de ansatte forsøker å opprettholde status quo. De ønsker ikke forandring noe som igjen, fører til urealistiske forventninger (Cullinane og Dundon 2006).

Rousseau (1998) argumenterer derimot for at teorien omkring psykologiske kontrakter kan benyttes som et rammeverk for å bedre forstå viktige psykologiske prosesser som påvirker individers holdninger og dermed organisatorisk ytelse. Psykologiske kontrakter er også en særdeles fleksibel måte å skape forståelse rundt ansattes holdninger og oppførsel.

Selv om teorien om den psykologiske kontrakt går inn på formingen og skapelsen av en psykologisk kontrakt, for eksempel tidlig i et ansettelseforhold, så virker det som en psykologisk kontrakt er et nokså statisk begrep, som ikke beskriver hvordan de ansatte forstår og utvikler kontrakten mellom seg.

4.2 Sensemaking

”The little girl had the making of a poet in her who, being told to be sure of her meaning before she spoke, said: how can I know what I think till I see what I say?” (Wallas 1926, s.106 I Weick 1995, s.12).

Slik som det ligger i navnet dreier sensemaking seg fundamentalt om *”the making of sense”* (Weick 1995, 4).

Der teorien om den psykologiske kontrakt mangler eller ikke har et særlig prosessuelt fokus på individet og er et heller mer statisk tilstandsbilde. Sensemakingteorien kan på en bedre måte nettopp bidra til å se på prosessuelle.

Begrepet sensemaking dreier seg om å skape forståelse rundt og strukturere det ukjente. Hvordan aktører skaper foreløpige meningskonstruksjoner av virkeligheten ligger helt grunnleggende i begrepet. Begrepet kan forstås som en fortløpende prosess der informasjon ordnes og reduseres til noe meningsgivende som skaper en foreløpig meningforståelse. På tross av at det i stor grad er enighet om at disse elementene ligger i sensemaking begrepet er det flere forskjellige varianter/definisjoner av begrepet. Weick (2001) bruker en metafor for å forklare sensemaking. Metaforen han bruker er en karttegning: for et hvert terreng er det uendelig mange ulike måter å tegne et kart på. Ved sensemaking kommer i tillegg aspektet ved at terrenget i tillegg hele tiden er i endring. Noe som igjen kommer av at begrepet blir forsket på med flere flere forskjellige utgangspunkt (Weick 1995 & Weick 2001).

“the process of structuring the unknown by placing stimuli into some kind of framework that enables us to comprehend, understand, explain, attribute, extrapolate, and predict” (Ancone 2012, s. 4)

Sentralt for sensemaking er begrepet frameworks eller rammeverk. Rammeverk tillater og hjelper folk med plassere stimuli i en form for rammeverk. Dette gjør det lettere for folk å forstå, skape mening, attributere og forutsi hva som videre vil skje. Westley (1990 i Weick 1995) kobler for eksempel rammeverk til strategi, det vil si at folk bruker en bedrifts strategier til å skape mening og forståelse for hvilken retning virksomheten skal arbeide mot. Meryl Louis (1980 i Weick 1995) så derimot på sensemaking i forbindelse med sosialisering av nye ansatte. Hun ser på sensemaking som en tankeprosess hvor tidligere erfaringer (retroperspektivt) brukes til å forklare overraskelser. Det starter ved at individer danner ubevisste eller bevisste forventninger og trekker slutninger. Disse trekker de på ved fremtidige hendelser. Det fører igjen til at hendelser som bryter med disse og skaper en diskrepans fører med seg et behov for en forklaring (Weick, 1995).

Tolkning er sentralt i sensemakingsbegrepet. Det innebærer hvordan individer tolker sin omverden og hendelser og skaper mening rundt dette. Det er derimot viktig å påpeke at om man ser på

sensemaking kun ut i fra et tolkningsperspektiv vil man ikke inkludere hvorfor man tolker noe på den måten man gjør og hvorfor man velger ut de spesifikke tolkningsobjektene.

"Sensemaking is about authoring as well as interpretation, creation as well as discovery" (Weick 1995, s. 8).

Weick nevner i dette tilfellet særlig Schön (1983 i Weick 1995) sitt arbeide. Han fremhever at i "the real world", på en arbeidsplass så presenterer problemer seg klart og tydelig. Jeg tolker dette slik at handlinger og løsninger må konstrueres ut i fra den informasjonen man har omkring en situasjon man finner vanskelig, usikker og utfordrende. For å få til dette må det arbeides med å skape forståelse rundt den problematiske situasjonen og se på den fra ulike ståsteder. Ofte vil man da måtte arbeide med faktorer som geografiske, finansielle, økonomiske og politiske, gjerne disse i kombinasjon med hverandre. Når problemene er kartlagt vil man normalt velge ut de verktøy som man mener er de beste for den aktuelle situasjonen. Her kan man derimot støte på utfordringen ved at man kun begrenser sin oppmerksomhet mot det som anses som problemet. (Weick 1995)

Weick har laget et sammendrag hvor han drar fram syv egenskaper han mener ligger i sensemaking begrepet. *"1. Identity: The recipe is a question about who I am as indicated by discovery of how and what I think. 2. Retrospect: To learn what I think, I look back over what I said earlier. 3. Enactment: I create the object to be seen and inspected when I say or do something. 4. Social: What I say and single out and conclude are determined by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusions I reach. 5. Ongoing: My talking is spread across time, competes for attention with other ongoing projects, and is reflected on after it is finished, which means my interest may already have changed. 6. Extracted cues: The "what" that I single out and embellish as the content of the thought is only a small portion of the utterance that becomes salient because of context and personal dispositions. 7. Plausibility: I need to know enough about what I think to get on with my projects, but no more, which means sufficiency and plausibility take precedence over accuracy"* (Weick 1995, 61-62).

Det nevnes at et hovedbruksområde til sensemaking teorien er å forstå og beskrive det organisatoriske liv ut i fra de ansattes perspektiv (Chaudhry, Wayne & Schalk 2009).

4.2.1 Sensemaking prosessen er retrospektiv

Et viktig trekk ved sensemaking teorien er at det som tidligere nevnt henviser til at individer forsøker å klargjøre og forstå hendelser som allerede har skjedd. Det vil si at en hendelse eller en situasjon defineres etter at den har skjedd. Garfinkel peker på at individer forstår situasjonene de befinner seg i underveis samtidig mens de deltar i de selv. Det vil si at med denne teorien som bakteppe sees virkeligheten på som noe som er under en konstant utviklings, er min forståelse. Det vil si at under en sensemakings prosess rettes oppmerksomheten mot noe som allerede har skjedd. Dette vil ikke si at det eneste som er av betydning er det retrospektive. Hva som foregår i det øyeblikket folk starter med å se bakover vil påvirke vår bedømmelse og hva vi ser. Videre så er dette noe som allerede har skjedd, det er noe vi ”husker/minnes”. Derfor vil alt som påvirker minnet og prosessen med å huske påvirke hvordan man forstår og skaper forståelse (Weick 1995).

4.2.3 Sensemaking i organisasjoner

Sensemaking begrepet kan også benyttes på andre plan enn på individplan og denne delen av oppgaven vil forsøke å operasjonalisere sensemakingsbegrepet, slik at det blir lettere å se på i forhold til oppgavens problemfelt. Sensemaking på organisasjonsnivå har særlig blitt gjort kjent av Karl E. Weick og dreier seg mye om hvordan man kognitivt ”framer” situasjoner som meningsfulle. I en organisasjon eller på en arbeidsplass vil sensemaking ofte dreie seg om hvordan man skaper en felles forståelse og oppmerksomhet ut i fra individene i organisasjonens ulike interesser og perspektiver (Weick 1995).

Czarniawska – Joergers peker på en av forskjellene mellom sensemaking på individnivå og sensemaking på organisasjonsnivå. Hun trekker frem at det organisatoriske liv ”*is taken for granted to a much lesser degree*”. I jobbsammenheng vil medlemmene være mye mer bevisst sin rolle og sin oppførsel. De utfordrer, forsvare og debatterer i en mye større grad enn i hverdagen ellers. I casekantinene var de ansatte i stor grad klar over sin rolle og hadde evnen til å reflektere over sin plass på arbeidsplassen. Hvordan de forholdt seg til eget sykefravær, men også andres, hadde de fleste klare formeninger om. Dette skyldtes mye at ISS hadde faste rutiner og regler som de fleste hadde kjennskap til. (Czarniawska – Joergers 1992 i Weick 1995, 63).

Wiley (i Weick 1995) peker at det er tre måter, på høyere plan enn det individuelle, å se på sensemaking. Han kaller disse tre måtene for den intersubjektive, den generisk subjektive og den

ekstra subjektive. Den intersubjektive meningen kommer frem når personers tanker, følelser og intensjoner ”smelter sammen” under samtale og fører til at selvet endres, fra jeg til oss. Wiley peker på at her endres ” *social reality*” og her er individet gjenstand for analyse. Det er i nivået over dette Wiley trekker inn organisasjoner (generisk subjektiv). Dette nivået dreier seg om sosiale strukturer og skiftet fra intersubjektivitet til generisk subjektivitet. Under det generisk subjektive nivå er ikke lenger individet avgjørende for meningsdannelsen, men kan skiftes ut uten at dette har noen særlig betydning på meningsdannelsen. Dette vil slik jeg forstår det si at gjennom de gjeldende roller, regler og rutiner virksomheten har gjør det slik at enkelt individer kan skiftes ut uten at dette vil ha store konsekvenser for meningsdannelsen. Det generisk subjektive nivået refererer til en stabilitet som skapes og man kan se dette i en organisasjon. Reproduksjon av denne stabiliteten opprettholdes såfremt forstyrrelser ikke forekommer (Weick 1995).

Wrzesniewski, Dutton og Debebe (2003) har sammen laget en modell som dreier seg om prosessen som bidrar til å skape den meningen mennesker tillegger sitt arbeide. De peker på at mennesker alltid vil forsøke å skape mening av den informasjonen de mottar og den konteksten de befinner seg i. Mening på arbeidsplassen dreier seg om ansattes forståelse av hva de gjør på arbeidet og viktigheten av hva de gjør. Meningen mennesker skaper rundt sitt arbeid påvirkes av kontekst og informasjon man mottar fra andre, men også egne holdninger til jobben de har og deres generelle velvære.

På arbeidsplassen forholder og tolker de hvordan andre er mot dem i forhold til og sammenliknet med hvordan de samme menneskene er mot andre. Tidligere forskning på betydningen av andre når det dreier seg om skapelse av mening på arbeidsplassen har gjerne sett på ansatte som passive mottakere av informasjon fra andre på arbeidsplassen. Wrzesniewski, Dutton og Debebe peker derimot på at ansatte aktivt tolker og skaper mening ut i fra hvilke pekepinner de mottar fra andre (Wrzesniewski, Dutton og Debebe 2003).

De overnevnte forskerne er av den oppfatning at individer skaper mening rundt sitt arbeide ved hva de legger merke til og hvordan de tolker handlingene til andre på arbeidsplassen. Det vil si at interpersonelle forhold og hendelser på arbeidsplassen i stor grad påvirker hvordan ansatte skaper og endrer mening på arbeidsplassen. Modellen de har skapt legger vekt på erfaringer ansatte har ved interaksjon med andre og dens betydning når det kommer til å skape mening rundt arbeidet. De

fokuserer videre på tre hovedfelter innenfor meningsskapelse på arbeidsplassen: Meningen av egen jobb, egen rolle og the self at work (selvet). Disse faktorene bidrar til den ansattes forståelse av sin viktighet og rolle på arbeidsplassen og meningen av sitt arbeide (Wrzesniewski, Dutton og Debebe 2003).

	Job meaning at work	Role meaning at work	Self meaning at work
Content What is it?	Characteristics of tasks and activities that one does at work	Characteristics of one's role(s) at work	Characteristics one imputes to the self while at work
Evaluation What is the value of it?	Interpreted value of the the job and its tasks/activities	Interpreted value of the role(s) at work	Interpreted value of self in the job

(Wrzesniewski, Dutton og Debebe 2003, s. 100).

Som det framkommer av figuren over har disse forskerne skapt et skille mellom hva den ansatte ser på som arbeidets innhold (Content) og hvordan de ansatte vurderer og tillegger arbeidet verdi (Evaluation). Jeg vil i denne oppgaven fokusere mest på evaluation og noe mindre på content. Dette fordi for jeg først og fremst ønsker å se på hvordan de ansatte skaper forståelse. Også med tanke på det vitenskapsteoretiske utgangspunktet mener jeg at denne prioriteringen er det riktig. Siden denne teorien fokuserer mest hvordan ansatte vurderer og tillegger verdi når det kommer til mening med jobben, meningsskapelse rundt rollen og meningsskapelse omkring selvet så er det riktig å gjøre denne prioriteringen.

Meningen av en persons jobb, en persons rolle og selvet ,på arbeidsplassen skaper sammen den forståelsen den ansatte har omkring hvor viktige han/hun er på arbeidsplassen og hvilken rolle de har i organisasjonen/på jobben(Wrzesniewski, Dutton og Debebe 2003).

Rundt **selve jobben** er det to forskjellige typer meningsdannelse. Meningen som tillegges selve oppgavene/aktivitetene (innholdet) og meningen medarbeideren legger hvordan disse oppgavene og aktivitetene evalueres. Den meningen en ansatt legger jobben sin påvirkes av personlige verdier, preferanser, lidenskap. En vel så viktig rolle spiller allikevel den sosiale konteksten, hvordan medarbeideren oppfatter at andre ser på oppgaven (Wrzesniewski, Dutton og Debebe 2003). Wrzesniewski, Dutton og Debebe (2003) kommer med et spesifikt eksempel i sin tekst: *"For example, the task of cleaning the floor can become a dirty, devalued, degrading task, or it can become an important, valued task that highlights the criticality of one's job for the achievement of the organization's mission. Thus the meaning of any job is not fixed"* (Wrzesniewski, Dutton og Debebe 2003, s.100).

Meningen av rollen referer i følge Wrzesniewski, Dutton og Debebe (2003) til forståelsen de ansatte har av egen posisjon i den sosiale strukturen på arbeidsplassen og hvordan de evaluerer egen posisjon. Rollebegrepet er flytende og forhandlinger mellom medarbeideren og andre er med på å bestemme hvordan rollen ser ut. De overnevnte forskerne peker på at den ansatte både får en forståelse av rollens innhold (eks. en kokk, en servitør en lærer osv), men også enda mer sentralt, så får de ansatte en forståelse av hvordan rollen evalueres igjennom erfaringer på arbeidsplassen. Denne type evalueringer hjelper dem å forstå verdien av rollen sin på arbeidsplassen. Både om evalueringen av rollen fremstår som positiv eller negativ.

Meningen av selvet/selvmening er den tredje faktoren Wrzesniewski, Dutton og Debebe (2003) peker på. Denne faktoren henviser til den selvforståelsen den ansatte erverver seg på arbeidsplassen. De overnevnte forskerne peker på at dette er et noe flertydig begrep, men benytter seg blant annet av Rosenberg (1979) sin definisjon av *"self – concept"*. Rosenberg definerer begrepet som *"the totality of thoughts and feelings that have reference to himself as an object"* (Rosenberg 1979, s.7 i Wrzesniewski, Dutton og Debebe 2003, s. 102).

Wrzesniewski, Dutton og Debebe (2003) beskriver at den ansatte først får en grunnleggende selvforståelse og en grunnleggende forståelse av selvet på arbeidsplassen. *"am I someone who is careful, fast, and expert at work?"* (Wrzesniewski, Dutton og Debebe 2003, s.102). Videre skaffer den ansatte seg en selvforståelse på bakgrunn av hvordan medarbeideren evalueres på arbeidsplassen. Denne selvforståelsen kan være positiv eller negativ (Wrzesniewski, Dutton og Debebe 2003).

Innholdet av selvevalueringen skapes gjennom forhandlinger og interaksjon med andre. Nettopp gjennom intraksjon lærer man om eget syn på seg selv blir forsterket og validert av andre. Dette vil si at dette er en sosialt konstruert prosess (Wrzesniewski, Dutton og Debebe 2003).

4.3 Oppsummering og bruk av teoriene

I denne oppgaven brukes i hovedsak to teorier. Teorien om *den psykologiske kontrakt* og *sensemakingsteorien*. Begge teoriene er kjente og komplekse, noe som fører til at det er mye foreliggende litteratur. Jeg har brukt mye tid på å velge ut tekster omkring de to teoriene som jeg syntes var mest nyttige med hensyn til problemformuleringen. Mye av det foreliggende arbeidet omkring disse teoriene fant jeg vanskelig å operasjonalisere og jeg brukte derfor mye tid på å finne de arbeidene rundt teoriene som jeg synes var best til dette.

Jeg kobler de to teoriene med et utgangspunkt i at en psykologisk kontrakt blir til/ skapes gjennom en sensemakingprosess. Sensemakingsteorien kan benyttes til å se på hvordan en psykologisk kontrakt kognitivt og subjektivt skapes hos den ansatte og hvordan den samme ansatte skaper forståelse rundt de psykologiske kontraktene (Tomprou & Nikalaou 2011)

Det er derfor jeg mener at disse to teoriene virker supplerende i forhold til å få en dynamisk forståelse av problemformuleringen.

I forhold til denne oppgavens problemformulering så har jeg ønsket å se på om relasjonelle faktorer spiller inn på sykefraværet selv om bedriften har universielle standarder som gjelder alle de enkelte avdelingene innenfor konsernet. Med andre ord; kan man se sammenhenger mellom varierende relasjonelle forhold på arbeidsplassen og sykefravær?

Derfor har jeg først sett på hva som skapes av forventninger og hva som gis av lovnader på overordnet nivå og kommentert dette. Deretter bruker jeg informasjonen/empirien jeg har fått på den enkelte arbeidsplassen og ser på denne med utgangspunkt i teoriene.

I analysekapittelet vil jeg først redegjøre for de relevante overordnede føringene som bedriften gir

og drøfter hva som skapes av både forpliktelser og forventninger utover i organisasjonen. Derneft går jeg inn på informasjonen jeg har fått gjennom intervjuene fra hver enkelt kantine. Jeg vil slå fast allerede her at jeg fant tidlig et tydelig skille mellom på den ene siden kantine nummer fire og på den andre siden de tre andre. Derfor har det vært sentralt for meg å poengtere dette skillet. Jeg vil bolkevis benytte empiri som grunnlag for drøfting. Drøftingen vil være teoribasert.

5.0 Analyse

5.1 Bakgrunnsinformasjon om ISS

ISS ble grunnlagt i København i 1901 og har vokst til å bli en av verdens ledende aktører innen Facility Services selskaper. ISS var opprinnelig en forkortelse for International Service System og har fra 2001 vært en forkortelse for Integrated Service Solutions. ISS konsernet er en meget stor arbeidsgiver i internasjonal sammenheng. Det oppgis i januar 2014: 541.000 ansatte fordelt på 53 land og en totalomstning på I overkant av 80 milliarder norske kroner. Størrelsen innebærer f eks at hver enkelt uke, året om, ansettes 4000 medarbeidere i ISS "world wide". I Norge har ISS posisjon som markedsledende leverandør av service løsninger. Selskapet har 13500 medarbeidere i Norge og en omsetning på 6,1 milliarder norske kroner siste hele regnskapsår (2012). I Norge har ISS virksomhet innenfor følgende områder: Facility management, Catering, Eiendom, Renhold, Support Services, Sikkerhet (ISS, 2014).

5.1.2 Generell informasjon om virksomheten innenfor kantine- og personalrestaurant i ISS Norge

Virksomheten I dette forretningsområdet innebærer at ISS tilbyr bespisningsløsninger til private og offentlige virksomheter. ISS skal I følge egen informasjon, levere "individuelle løsninger tilpasset den enkelte kundes behov, krav og ønsker". ISS oppgir at selskapet legger stor vekt på å tilby sunn og ernæringsrik mat med god variasjon.

I Norge er ISS er en landsdekkende aktør på dette området, med lokalavdelinger over hele landet, og drifter i dag over 400 kantiner og serverer daglig mer enn 100 000 personer.

Selskapets mål I denne virksomheten oppgis å være:

Individuelle løsninger tilpasset brukernes behov og ønsker

Variert, allsidig og delikat mat basert på ferske råvarer

Gode matopplevelser i innbydende omgivelser

Engasjert og faglært personale

Korte beslutningsprosesser

Løpende kvalitetssikring og tilfredshetsmåling (ISS 2014)

Alle kantine jobber ut i fra konseptet ”tid for lunsj”. Dette konseptet har som mål å gjøre kantine og de ansatte mer ”vertskapsstyrte” og ikke ”produksjonsstyrte”, det vil si at det er et fokus på å få de ansatte skal ut av kjøkkenet og ut i kantine for å snakke med gjestene, det er også et sterkt fokus på effektiv servering. I tillegg til dette skal maten som serveres være av høy kvalitet og laget på bakgrunn av helsemyndighetenes råd omkring et næringsrikt og riktig kosthold. Matserveringsplanen baserer seg på en 12 ukers sesongtilpasset og variert serveringsplan/meny som kantine må forholde seg til. Det gis rom til at cirka 20 % av det som serveres på buffeen kan tilpasses lokalt (Holt 2013).

5.2 Sykefravær

”Vi kunne ikke drive butikk med et så høyt sykefravær”(HMS-direktør Tone Edvinsen i ISS 2013).

5.2.1 Sykefraværsarbeidet i ISS, Norge

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere hvordan ISS arbeider med sykefravær. Hva er ISS sine erfaringer og hvordan har sykefraværsarbeidet blitt farget av IA-avtalen.

”Gjennom åtte år med IA-samarbeid, har vi utviklet en modell ut fra den beste praksisen fra landets regioner” (Simensen i Eikeland 2010)

Det overnevnte sitatet kommer fra (tidligere) ISS sin HMS- sjef Erik Simensen, hvor han peker på hvor sentralt IA- avtalen har stått i ISS sitt sykefraværsarbeidet. ISS har ut i fra momentene, virkemidlene og intensjonene fra IA-avtalen skapt en erfaringsbasert modell som de benytter seg av i sykefraværsarbeidet.

Det kommer tydelig frem at IA avtalen har potensiale og kan vise seg å være effektiv om man ser på sykefraværsstatistikken i ISS. Ved inngåelsen av samarbeidsavtalen i 2002 var den samlede sykefraværsprosenten i ISS Norge på hele 17%, mens bare seks år senere var den samlede prosenten på 8,2 %. Konserndirektør Jan Bjørnebo i ISS peker på at en så stor reduksjon av sykefraværet i en bedrift med ca. 14000 ansatte betyr mye om man ser på det fra et økonomisk perspektiv og poengterer at dette hadde ikke vært mulig uten det tette samarbeidet virksomheten har hatt med NAV (Norges arbeids og velferdsetaten) og kontaktpersonene de har samarbeidet med fra NAV (Eikeland 2010) .

Innad i ISS har arbeidet med IA-avtalen skapt et fokus og engasjement for å få sykefraværet ned og særlig få langtidssykemeldte tilbake i jobb. Det er nettopp i gruppen langtidssykemeldte fraværet har sunket mest i ISS. IA-avtalen har også vært et svært viktig hjelpemiddel til å skape nye regler og strukturer for å følge opp de sykemeldte i ISS. Tidligere HR- direktør i ISS, Knut Olav Nyhus Olsen påpeker spesielt at samarbeidet med NAV har vært svært viktig i arbeidet overfor særlig de langtidssykemeldte. Han poengterer at NAV sitter inne med den rette kompetansen om ordninger i støttesystemet som kan hjelpe folk tilbake i arbeid i situasjonen hvor arbeidsgiver alene ikke klarer å hjelpe folk tilbake i jobb (ISS, 2012).

”ISS har 14 000 ansatte som jobber med renhold, kantinedrift, eiendomsforvaltning, sikkerhet, bemanning og andre typer servicearbeid. Dette er yrkesgrupper som tradisjonelt har hatt høyt sykefravær. Sykefraværet er redusert i mange av yrkesgruppene.” (ISS, 2013)

ISS har også samarbeid med en ekstern bedriftshelsetjeneste, Preventia medisinske senter som er en privat og ekstern aktør som leverer helsetjenester innenfor bedriftshelse og allmennmedisin. I følge ISS oppfatter de ansatte denne formen for helsetjeneste som mer nøytral og har derfor lettere å komme med eventuell kritikk og peke på negative aspekter ved arbeidet og arbeidsplassen. Også Preventia medisinske senter påpeker viktigheten av IA- avtalen. Psykiatrisk sykepleier i Preventia Jan Erik Drange påpeker:

”En nøkkel til suksess er å ha et proaktivt forhold til IA-kontaktene på de forskjellige arbeidsplassene. Vi reiser ut til hver arbeidsplass i snitt én gang i måneden. Hver av våre ansatte har hver sin region å betjene slik at responstiden fra oss er kort” (Drange 2013 i ISS 2013).

I samsvar med IA avtalen legger ISS vekt på å starte arbeidet med behandling og oppfølging av sykemeldte hurtig. Sykepleier i Preventia Anne Marie Sprauten, forklarer at innen seks måneder skal det foreligge konkret informasjon omkring hvilken retning et tilfelle vil ta, vil personen ha mulighet til å komme tilbake i arbeid. Det skal også hurtig kartlegges om plagene skyldes faktorer i arbeidet og i så fall om det trengs tilrettelegging.

I den kommende delen av oppgaven presenteres de fire casekantinene hvor intervjuene ble foretatt. Alle de fire ISS kantinene ligger i Oslo området. På tross av at alle kantinene har samme rutiner og regler rundt sykefravær er sykefraværsprosenten ulik.

5.3 Casekantinene

5.3.1 Kantine nummer 1

Den første kantine som ble besøkt er en forholdsvis liten kantine med fem faste ansatte. Kantine har på en normal dag cirka 400 gjester og preges av en travel periode på morgenen og starten av

dag, for å bli roligere utover dagen når lunsjen er over. De ansatte forholder seg hovedsakelig til kantine/kjøkkensjefen, men har også noe kontakt med linjelederen over kjøkkensjefen. Ved denne kantinen hadde de arbeidsrulleringsplaner som gjør at de ansatte har noe varierende arbeidsoppgaver og alle arbeidsdagene ser dermed ikke like ut.

Denne kantinen er forholdsvis ny og det er ingen av de ansatte som har arbeidet i kantinen over ett år. Flere oppgir at de har arbeidet i andre kantiner i ISS før, alle har generell erfaring fra restaurant/kantinebransjen fra før. Under flere av intervjuene sammenlikner de mye jobben ved denne kantinen med steder hvor de har arbeidet tidligere.

På denne arbeidsplassen er sykefraværet svært lavt. Siste periode i 2013 hadde kantinen ingen sykemeldte. Flere av de ansatte oppgir at de generelt selv er svært sjeldent borte fra jobben grunnet sykefravær.

I denne kantinen ble det foretatt fem individuelle intervjuer. Det vil si at alle unntatt en av kantinens ansatte ble intervjuet. Den siste hadde ikke tid og mulighet.

5.3.2 Kantine nummer 2

Den andre kantinen som ble besøkt var størrelsesmessig nokså lik den første, med ca 400-500 gjester daglig. Arbeidshverdagen beskrev de nokså likt som ved den første kantinen. Også her hadde de arbeidsrulleringsplaner. Her jobber også fem personer hvor alle er nokså nylig ansatte. Kun en oppgir at hun har jobbet der over ett år. Flere har jobbet i kantine - og restaurantbransjen tidligere og mange har også jobbet gjennom ISS før de startet ved sin nåværende arbeidsplass. Her er også sykefraværet lavt og siste periode av 2013 var sykefraværsprosenten på 3,00 prosent.

I denne kantinen ble det foretatt ett gruppeintervju med de fire ansatte.

5.3.3 Kantine nummer 3

Den tredje kantinen som ble besøkt var en liten kantine med tre ansatte. Kun en av de ansatte

På denne kantine ble det foretatt ett gruppeintervju med de tre ansatte.

Den fjerde kantinen som ble besøkt var en stor kantine med 19 ansatte. Kantinen serverer mat til mellom 800 til 900 personer daglig og består av tre avdelinger. To kantineavdelinger av ulik størrelse og en kaffebar. Kantinen er preget av høy intensitet og travle hverdager, særlig før og rundt lunsjtider, men det er høy intensitet hele dagen igjennom vanligvis. En av grunnene til den høye intensiteten er at kantinen ansatte bruker mye tiden på å lage mat som skal leveres til møter/seminarer og lignende. Ved denne kantinen er det flere kjøkkensjefer. Også flere av de ansatte har ledelsesoppgaver og noe lederansvar.

48

ulik. Gjennomgående så avvek informasjonen fra kantine fire når det gjelder de sosiale relasjonene, graden av sykefravær, konfliktnivå og også at alle av bedriftens overordnede retningslinjer og krav i mindre grad ble fulgt. Jeg sitter igjen med ett inntrykk etter samtalene at engasjementet her var lavere enn det jeg gjennomgående observerte i intervjuer i de tre andre kantine.

En fellesnevner i informasjonen jeg fikk fra de tre første kantine er at det er vanskelig å skulle skille disse nevneverdig fra hverandre med hensyn til relasjonelle forhold. De typiske tilbakemeldingene jeg fikk i disse kantine peker klart i en annen retning enn kantine nummer fire. Retningen tilbakemeldningene peker mot ga meg inntrykk av at det ikke er en særlig diskrepans mellom praksis og innholdet i de overordnede regler og rutiner. Informasjonen jeg mottok gjennom intervjuene i disse tre, gir meg med andre ord ikke grunnlag for å skille disse fra hverandre i analysen. Jeg understreker også at det registrerte sykefraværet er også ganske likt i disse tre kantine. Mens det ligger betydelig høyere i kantine 4.

Siden jeg har funnet et så distinkt skille på tilstandene mellom kantine 1,2 og 3 på den ene siden og kantine 4 på den andre har jeg valgt i å behandle empiri for kantine 4 i ett eget kapittel (kapittelet som heter: *En konfliktfull arbeidshverdag; betydningen av krevende relasjoner og flertydige forventninger*).

5.4 Faktorer på individnivå, virksomhetsnivå og samfunnsnivå

Under de to påfølgende avsnittene så tar jeg for meg mer overordnede føringer for arbeidet mot sykefravær i ISS konsernet. Disse føringene sikter mot å skape forståelse omkring hvilken forventninger som medarbeideren kan ha på dette feltet og hva som forventes tilbake fra medarbeideren. Deretter og i forlengelse av dette, går jeg inn på HMS- arbeidet som er et sentralt element ved sykefraværarbeidet i ISS. Så har jeg lagt inn mine kommentarer og drøftinger omkring dette. Drøftingsdelen vil være relatert til problemformuleringen og de to hovedteoriene.

5.4.1 Faktorer som påvirker sykefraværet og ISS sine sykefraværsrutiner

Sykefravær er linket til en lavere produktivitet, til lavere moral, til at medarbeidere søker til andre bedrifter og til et dårligere omdømme som organisasjon/arbeidsplass. Ved å redusere sykefravær kan det argumenteres for at bedriften kan øke produktiviteten, øke tilgjengelig arbeidskraft uten å måtte gå igjennom rekrutteringsprosesser og opplæring av nye ansatte, noe som også er kostnadskrevende. For at en organisasjon skal kunne minske sykefravær må de ansatte behandles på en måte som gjør det mindre sannsynlig at de sykmelder seg og mer sannsynlig at de heller velger produktivt arbeid. Eventuelt ha et system for å få den ansatte raskest mulig tilbake i arbeid (Friery 2005).

Som pekt på i teorikapittelet har Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) laget en sykefraværsmodell som peker på at sykefravær er et flertydig fenomen som kan ha årsak både i **individet, i virksomheten og i samfunnet**.

På samfunnsnivå kan vi eksempelvis se at IA avtalen både bidrar til å sette søkelys på sykefraværproblematikken og bidrar med incitementer. Jeg observerer at den har ansporet til at det i økt grad arbeides med sykefravær innad i IA- bedriften ISS.

ISS har laget en rekke tiltak med utgangspunkt i IA avtalen for å forebygge sykefravær og få sykemeldte tilbake i arbeid. Disse tiltakene påvirkes i høy grad av IA avtalens momenter og pålegg. I ISS vil det typisk være et fokus på forebyggende tiltak som settes i verk for å unngå sykemelding hos arbeidstakere som "sliter" eller er særlig utsatt for sykemelding. Eksempler gravide og eldre arbeidstakere. I tillegg satses det på oppbyggende tiltak etter at den ansatte har blitt sykemeldt som ledd i å få den ansatte til å komme tilbake i arbeid. Dette kan skje i kombinasjon med en gradert sykemelding (delvis sykemelding) eller når personen er tilbake i fullt arbeid, men har en redusert yteevne. Dette kan være forebyggende utviklingstiltak. Eksempler på dette er ergonomikurs og støtte til kjøp av hjelpemidler for enkeltpersoner eller for grupper (Vedlegg 9.5 & Vedlegg 9.6).

På virksomhetsnivå kan man tydelig se at det er sentralt i ISS sitt IA arbeid at de forsøker å

forhindre at faktorer ved arbeidet skal føre til sykefravær. Vi snakker om jobber som preges av mye ”gåing og ståing” og det kan også være mange tunge løft og mye stress i løpet av en normal arbeidsdag. All maten i en kantine skal også være klar i løpet av noen timer, noe som fører til at perioder av arbeidsdagen kan være svært hektiske og det kan være krevende å rekke over alt som skal gjøres. Det er heller ikke unormalt at de ansatte har mange ulike arbeidsoppgaver i løpet av en dag eller i løpet av en periode (mange av kantine opererer med såkalte rulleringssystemer). Det kan derfor være mange ulike arbeidsoppgaver å sette seg inn i. Arbeidsoppgaver som normalt de ansatte foretar seg er produksjon av varm mat, kald mat, påsmurt mat og møtemat. Kantine skal klargjøres, det skal fylles drikke i dispensere, skap og disker skal fylles opp. I forbindelse med møtemat skal dette klargjøres og deretter ryddes vekk. Kantine skal ryddes etter servering og oppvask skal tas og de ansatte har også ansvar for kasse og kasseoppgjør og bestilling av varer (Vedlegg 9.6).

Det er vanlig at ISS leier ut sine tjenester til andre bedrifter og det vil derfor være den aktuelle bedriften som stiller med lokale og utstyr. Dette fører til at lokalitetene fra kantine til kantine kan variere mye, men ISS peker på gjennom sine sykefravær rutiner at man vanligvis vil finne noen hjelpemidler på arbeidsplassen som rullebord, ergometrisk riktige sko og matter og at tallerkener, kopper og glass er plassert i skap med hjul (Vedlegg 9.6).

5.4.2 Helse, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS)

Alle nyansatte kan forvente, og skal i henhold til ISS sine rutiner, ha et kurs i helse, miljø og sikkerhet (HMS). Arbeidsplassen skal også rutinemessig kartlegges for uhensiktsmessige arbeidsforhold. Videre så finnes det muligheter for å avlaste ansatte med helseplager. Enkelte arbeidsoppgaver som utløser smerte kan fjernes. Arbeidsoppgaver kan endres, arbeidsomfang kan reduseres, arbeidstid kan reduseres og teknisk/ ergometrisk tilpasning kan gjøres slik som også er nevnt i avsnittet over.

Om vi trekker tråder til teorien om den psykologiske kontrakt, så fremstår det som essensielt at når en bedrifts ledelse lager slike ambisiøse rutiner og regler, så forventes det gjerne nedover i organisasjonen at disse overholdes.

Min kommentar til dette er at bedriften på et overordnet plan kommuniserer og lover at HMS og IA satsing som virkemidler for å redusere sykefravær, er strategisk grunnleggende for bedriften. Min kommentar ut fra forståelsen av teorien om psykologiske kontrakter er at slike kontrakter i bunn og grunn handler om oppfattede løfter. Her gir man med andre ord et løfte og et signal om at arbeidsgiveren fra toppen og tvers igjennom alle nivåer vil være opptatt av tilrettelegging og dialog for arbeidstakerne. Dette skaper forventninger. Samtidig vil jeg påpeke at det kan bidra til å skape fallhøyde dersom de daglige erfaringen peker i en annen retning.

Teorien om den psykologiske kontrakt beskriver også hva som skjer om de oppfattede løfter ikke holdes. Her snakker vi da om brudd på den psykologiske kontrakten, slik jeg oppfattet situasjonen i stor grad var ved en av kantine. Her kom det for eksempel fram tilfeller der hensynet til økonomi kom foran hensynet til å følge opp HMS og IA- tiltak. Det vil jeg komme tilbake til.

Dette ligger i kjernen av teorien om den psykologiske kontrakt og kontrakter generelt: *”en kontrakt er en generell tro på at det finnes forpliktelser mellom to eller flere parter, en avtale om et gjensidig bytteforhold, man forplikter seg dermed til en form for framtidig handling og i bunn finnes det en tro om at en avtale eller ett løfte har blitt dannet mellom partene hvor kontraktens vilkår og betingelser har blitt godtatt”*. Dette kan bety at i hvilken utstrekning bedriftens rutiner rundt sykefravær og forebygging av sykefravær følges i de ulike kantine, igjen har betydning for grunnlaget for arbeidet med å redusere sykefraværet i den aktuelle kantine. Jeg vil senere komme tilbake til at graden av gjennomførelse av IA avtalens momenter har en betydning. For å poengtere dette så kom det frem gjennom intervjuene at den kantine med det høyeste fraværet også er den av de fire kantine hvor de har hatt størst problemer med å gjøre ergonomiske tilpasninger på arbeidsplassen grunnet en av linjeledernes motvilje og ønske om å spare penger.

Min vurdering er at sensemakingteorien kan gjøres gjeldende her i forhold til de overordnede HMS og IA tiltakene. Bedriften kommuniserer at disse tiltakene har sentral plass i måten bedriften drives på. Her kommuniseres altså et strategiske rammeverk og det skapes en forståelse i denne retningen. Som jeg igjen mener har en grunnleggende betydning for hvordan de ansatte sosialiseres inn og hvilke psykologiske kontrakter som skapes. Denne forståelsen som dette rammeverket skaper, mener jeg har betydning for hvordan nye ansatte tolker bedriften med henblikk på sykefraværarbeid. Om de daglige erfaringene peker i en annen retning så skaper dette det motsatte, altså en mangel på forståelse, usikkerhet og behov for informasjonen.

Jeg mener å ha funnet et tydelig skille mellom på den ene siden kantine fire og på den andre siden de tre andre kantineene som går på graden av oppfyllelse av psykologiske kontrakter. Likeså hvordan de ansatte opplever og forstår til hvilken grad kontraktene oppfylles. I forhold til denne oppgavens problemformulering som går på at selv om disse arbeidssstedene arbeider innenfor de samme rammene, men allikevel har ulikt sykefravær, så er det åpenbart at kantine nummer fire også samtidig skiller seg tydelig ut med høyest sykefravær. Kantine nummer fire kjennetegnes generelt av et annet arbeidsmiljø, ett annet forhold til ledere og mer konflikt.

I det påfølgende ønsker jeg å bringe fram empiri i form av intervjuer for å beskrive tankene og oppfattelsen de ansatte har rundt HMS forhold på arbeidsplassen.

Ved spørsmål om det er noen faktorer ved arbeidet på arbeidsplassen som kan bidra til sykefravær svarte en av de kantineansatte:

Respondent 2, Kantine 1: *”Nå har vi jo hyller og traller vi kan bruke og så har vi kuttemaskiner så vi slipper å stå å kutte, så vi slipper å få senebetennelser. Vi får mye ferdig skrelte ting så vi slipper å stå å skrelle, så på den måten blir vi tatt vare på. Fordi jeg hadde jo litt problemer med senebetennelse her så fikk vi ferdig kutta grønnsaker og det var ikke noe problem”.*

Intervjuer: *”Så de legger veldig opp til å hjelpe dere?”*

Respondent 2, Kantine 1: *”Ja og det er liksom noe som er veldig nytt for meg, det har jeg ikke opplevd før. Så om jeg sier at det er litt ett problem så får jeg hjelp til det”*

En av de andre ansatte i den samme kantine (kantine 1) har en lignende opplevelse, noe som hun forteller om når hun snakker om ISS sitt HMS arbeid:

Respondent 1, Kantine 1: *”Jeg har oppfattet det slik at de er utrolig flinke på de HMS (helse, miljø og sikkerhet) greiene her. Det skal tilrettelegges og ordnes, så om vi går å bærer tunge kasser eller ting og tang så er det vår egen skyld. For det trenger vi ikke, vi har traller og det ja det er bare tull... Så om vi følger HMS'en som er fullt tilrettelagt her så skal det gå greit altså”.*

Her mener jeg respondentene melder tilbake at de oppfatter at det er stor grad samsvar mellom de forventningene ISS har skapt og disse arbeidstakernes opplevelser. Det er et fokus på at behov for

hjelpemidler dekkes, det som loves i rammeverket bedriften har skapt overholdes. Dette har skapt en slags trygghet og tro på at dette er en vedvarende situasjon. Selv om disse situasjonene kun er hentet fra kantine 1 så er dette etter min vurdering typisk for kantine to og tre også og de overnevnte situasjonene er gode til presentere det gjennomgående synet. Det er ingen ting som kommer fram her som taler for at de ansatte nærmeste/ dalige ledelse har rom eller ønske om å avvike fra de overordnede retningslinjene som ISS har laget og som det er skapt forventninger rundt.

Det påfallende at opplysningen omkring sykefravær er lavt i disse tre kantine.

5.4.3 Rutiner rundt vikarer ved sykefravær

En av lovnadene ISS har ved sykefravær er at det skal være uproblematisk å skaffe en vikar når en ansatt blir syk, dermed trenger den aktuelle kantine ikke stå i en situasjon hvor de mangler ansatte på jobb.

Som pekt på i avsnittene over skaper de overordnede rutine og føringene bedriften har forventninger utover og nedover i organisasjonen. Det handler om oppfattede løfter. Disse løftene skaper igjen en tro hos de ansatte om hva som kommer til å skje videre/ i fremtiden. Her vil jeg trekke inn Kotters teori som peker at en psykologisk kontrakt er *”an implicit contract between an individual and his organization which specifies what each expects to give and receive from each other in their relationship”*

Det er forskjellige måter en organisasjon eller organisasjonens ledelse kan kommunisere ut hva de ansatte kan forvente. Her hva de kan forvente omkring vikarordningen ved sykefravær.

Vikarordningen er i dette tilfellet er en organisatorisk praksis som er formidlet både gjennom informasjon skriftlig og muntlig.

Ordningen med vikarer består i at det i alle ISS sine kantiner er en rutine for å skaffe vikarer ved sykefravær. For meg så framsto det helt tydelig at det gjennom denne ordningen var skapt en forventning om at det ble hentet inne en vikar ved fravær, enten fraværet var grunnet sykefravær eller hadde andre årsaker. Dette ble bekreftet gjennomgående i samtlige intervjuer.

Ordningen er så veletablert at den også har fått den organisatoriske konsekvensen at det er etablert et ”*inhouse*” bemanningsbyrå. Vikarene hentes som regel inn, med ett unntak i denne oppgaven, fra ISS sitt eget bemanningsbyrå; ISS Personalhuset. ISS Personalhuset kan på kort frist skaffe en vikar til den aktuelle kantinen. Det kom frem flere ganger i intervjuene mine at det i disse fire kantine er relativt stor enighet omkring i hvor stor grad denne ordningen fungerer. De fleste peker på at det er en god ordning i den forstand at man raskt kan få inn en ny person til å hjelpe seg, noe som er bedre enn å være en for lite på jobb. På den andre siden oppgir flere at vikarer kan føre med seg betydelig ekstraarbeid. Dette fordi erfaringen er blitt at man ikke vet hva slags kunnskap og erfaring vikaren har og man kan derfor risikere mye opplæringsarbeid. Noen av kantinearbeiderne er betydelig mer negative og mener at dette kun fører til ekstraarbeid og har en liten gevinst.

Jeg oppsummerer dette funnet med at tilbakemeldingene er delte på bakgrunn av erfaringer.

Det er kanskje ved bruken av vikarer man i størst utstrekning kan se hvilken forventninger de ansatte har til hverandre. Her henviser jeg dermed til de psykologiske kontraktene som man kan se mellom kollegaene, altså horisontalt. Her er både det oppgavetekniske, altså det transaksjonelle, men også det relasjonelle mellom kollegene sentralt. Her vil jeg framheve at flere av de jeg intervjuet pekte på at vikarene som sendes til kantinen ofte ikke har i tilstrekkelig grad den kjennskapen og den kompetansen som de selv mener disse burde hatt. Det vil si at den transaksjonelle biten ikke gjennomgående er på plass i bedriften. Med dette kan man se en form for ”psykologisk kontraktsbrudd”. De ansatte opplever at det kommer inn en ny som ikke har den rette kompetansen og ikke arbeider på den måten som er innarbeidet på arbeidsplassen. Det de ansatte ellers tar for gitt og forventer at vil skje og som fører til at ”ting går på skinner” utfordres. Man kan skimte hvilke forventninger kollegaene har til hverandre. Det er dog vanskelig ut i fra Arnold og Randall (2010) sin definisjon av et psykologisk kontraktsbrudd og de sterke konsekvenser de peker på ved en *violation*, å klart definere dette som et psykologisk kontraktsbrudd. Ved en såkalt *violation* av den psykologiske kontrakten mener den ene parten at det skjedde et berettiget/ et brudd gjort med ”vilje”, en handling som sees på som urettferdig mot den ansatte. I dette tilfellet kan jeg ikke se et så sterkt brudd at det oppfyller denne definisjonen. Heller ser jeg et forventningsbrudd som utfordrer vant være- og tankemåte. Jeg mener det er grunn til å diskutere om det er en svakhet i den foreliggende litteraturen at definisjonen på brudd, i alle fall når det henvises til *violation*, fokuserer på sterke konsekvenser og følelse av urettferdighet. På den andre siden peker Arnold og Randall (2010) på at et brudd (*breach*) kan forekomme uten negative emosjonelle reaksjoner. Mitt

spørsmål er hvor man skal plassere reaksjoner som befinner seg mellom disse to ytterpunktene. Jeg synes med bakgrunn i dette at jeg kan skimte brudd på forventninger og negative reaksjoner i min empiri, men jeg vurderer ikke reaksjonene så sterke som ved en *"violation"*, mens jeg heller ikke vil kategorisere dem soleklart som *"breach"*.

En illustrasjon på dette kan vi se når en av de ansatte ved den første kantinen snakker om hva hun anser som å gjøre en god jobb:

Respondent 3, Kantine 1: *"Ja (navn på to av kollegaene) jobber med hele hjertet. Gode kokker begge to. Vi har veldig god kvalitet her. Vi hadde en vikar som var veldig dårlig, det var katastrofe, han satt ut rå poteter. Syv år gamle barn kan koke poteter, jeg har veldig høy ansvarsfølelse. Det er veldig viktig for meg med det ferdige resultatet. Når jeg så hva han gjorde ble jeg stressa, men vi er forskjellige mennesker, men uansett må man ha ansvar for hva man gjør. Men etterpå var vi venner, det gikk bra det"*

Her kan man se at den overfor nevnte ansatte ser at å få i en vikar som ikke kan gjøre jobben på en riktig, oppgaveteknisk måte skaper stress og forventningbrudd. Hun bruker etter min oppfatning en vikars jobbferdigheter som eksempel på hvordan man *ikke* skal utføre det samme arbeidet som hun selv utfører og verdsettes for. Hun peker videre på hva hun ser på som galt oppgaveteknisk og derigjennom transaksjonelt.

På den relasjonelle siden så fikk det lite konsekvenser. Hun dvelte ikke lenge ved saken, og saken s ga henne heller ikke nevneverdige følelsesmessige reaksjoner. Her refererer jeg særlig til utsagnet *"men etterpå var vi venner, det gikk bra det"*.

Jeg kunne heller ikke observere under mine intervjuer eller i min empiri rundt vikarordningen for øvrig, at ansatte følte seg mindre forpliktet og mindre engasjerte ovenfor arbeidsplassen sin. Dette er noe som Arnold og Randall (2010) peker spesielt på vil være en konsekvens av en *violation* på den psykologiske kontrakten. Dette styrker mitt grunnlag for å si at det ikke foreligger en såkalt *violation* av den psykologiske kontrakten i dette tilfellet.

Som det går frem av sitatet fra den ansatte over så oppfattes ikke hun det slik at den rokker ved

egen grunnleggende holdning til arbeidsstedet. Ingen av de andre som ble intervjuet ville heller være færre på jobb enn å ha denne ordningen. Jeg trekker den slutningen at ordningen sees først og fremst på som et positivt intendert tiltak fra arbeidsgiver. Selv om det er noen svakheter innebygget så oppfattes det som et tiltak som har en positiv virkning på arbeidsplassen. Relatert til oppgavens hovedproblemformulering så synes jeg det her er grunn til å trekke inn Friery (2005) som sier at *"With a well- balanced psychological contract in place, the employee is more likely to decide that the workplace is a positive experience, whereas the decision to stay at home is more likely if the employee feels disengaged from the contract"* (s.11). Når jeg vektet denne informasjonen i empirien min mot Friery over vil det tilsi at denne vikarordningen mer er ett sykefraværs reduserende tiltak enn det motsatte selv om det kommer frem svakheter ved ordningen.

Et annet moment som det kan være interessant å ta opp er at hoveddelen av den foreliggende litteraturen omkring brudd på psykologiske kontrakter sitt fokus på at det oppstår ett brudd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (eks. Arnold & Randall 2010, Restubog et al 2007 og Parzefall & Shapiro 2010). Ut i fra min empiri så ser jeg at forventningsbrudd kommer til uttrykk også mellom de ansatte, eller mer spesifikt mellom de fast ansatte og vikarene.

Dette begrunner jeg i at ved bruk og enkel tilgang til vikarer så holder arbeidsgiver sine løfter. ISS viser samtidig gjennom den utstrakte og velorganiserte ordningen som riktignok kan forbedres kvalitetsmessig, at bedriften følger opp i praksis egne intensjoner og egen kommunikasjon. Med andre ord; skapte forventninger på dette nivået blir innfridd.

Under et av intervjuene så kom dette fram da vi snakket om hvordan vikarordningen fungerte:

Respondent 1, Kantine 1: *"Det fungerer kjempefint å få en, men det fungerer ikke alltid toppers å bare få en, fordi om vi får et menneske til så er det ikke dermed sagt at den tar plassen til den som er borte. Så noen ganger kan jeg si det så fælt at det nesten er bedre å være en mindre. Men den jobben jeg kommer i fra der var det aldri snakk om å få inn en om det var sjukdom, aldri da måtte vi jobbe mer. Å der var det egentlig en del av det, så jeg må jo si at uansett så er det beste å få en vikar."*

Intervjuer: *"Pleier vikarene å ha jobbet i kantiner før eller kan de var helt blanke?"*

Respondent 1, Kantine 1: ” *Han (kjøkkensjefen) ber jo enten om en oppvaskhjelp eller en til kjøkken, men det er jo ikke bare å være dem heller sikkert. De har vært innom mange forskjellige steder og alle har forskjellige rutiner og der også er det forskjellige mennesker. Så det er sann at noen fungerer kjempebra og noen har du bare lyst til å sende hjem*”.

Det vil si at å få en vikar er bedre enn *alternativet* som er å være en mindre på jobb. Dette er det også bred enighet omkring i *alle* fire kantine. Her vil jeg trekke inn *sensemakingsteori* på et generelt grunnlag som relevant. Respondenten over bruker tidligere erfaringer til å skape forståelse og sammenlikne med den nåværende situasjonen. Den ansatte benytter seg av den *tolkningen* hun hadde omkring hvordan hun syntes det var å *ikke* få en vikar ved sykdom på tidligere arbeidsplass. Hun har dette som bakteppe for å tolke den nåværende vikarordningen. Ved å gjøre denne vurderingen kommer hun fram til at å få inn en vikar, på tross av at dette kan føre til ekstra arbeid, er bedre enn å ikke få inn en vikar. Med andre ord; forståelsesresonnementet omkring vikarordningen gir ett positivt utfall som underbygger tanken om at forventninger oppfylles. Jeg så den samme *retrospektive* måten å reflektere over den nåværende vikarordningen kontra tidligere erfaringer hos flere andre ansatte også. Også i et sensemakingsperspektiv kan man dermed komme til samme slutning som omkring hvordan dette virker i forhold til oppgavens hovedproblemformulering som det perspektivet over som brukes i forhold til psykologiske kontrakter.

5.4.4 Tilfredshet, motivasjon og betydningen av gode relasjonelle forhold

Inspirert av Friery (2005) og STAMI sin sykefraværsmodell som jeg har redegjort for tidligere, de er begge nokså sammenfallende, når det gjelder at en ansatt i enkelte tilfeller kan stå i en posisjon hvor han/hun må velge mellom å dra på jobb eller sykemelde seg, så mener jeg det er interessant å se på hva de ansatte motiveres av.

Jeg vil her også trekke inn Guest og Conway (2003) som har sett på en lignende problemstilling og har tatt opp nettopp de psykologiske kontraktens påvirkning på helse og velvære på arbeidsplassen. Fra sin årlige britiske spørreundersøkelse finner de hvert år en tydelig sammenheng mellom høy jobbtildfredshet, engasjement, jobbsikkerhet, gode relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, motivasjon og ønske om å fortsette i jobben og en positiv psykologisk kontrakt. **De måler her livstildfredshet og her er helse inkludert.** Dette er dog ikke et rent mål på helse, men kan være en

interessant pekepinn. Jeg vil sammenfatte at tallene Guest og Conway (2003) presenterer viser at en positiv psykologisk kontrakt korrelerer med en høyere livstilfredshet.

Med den overnevnte teorien/ undersøkelsen som bakteppe vil jeg trekke en tråd til empiri fra intervjuundersøkelsene jeg foretok. Jeg mener jeg kan sammenfatte at gjennom intervjuene jeg gjorde kommer det fram at mye av engasjementet, motivasjonen og ønsket om å gå på jobb som man kan se i de ulike kantine, kommer i fra forholdet mellom de ansatte og mellom ansatte og nærmeste leder. Også feedback fra ledelse og gjester, at gjestene var fornøyde, hadde betydning for hvor godt de ansatte følte de gjorde jobben. At andre verdsatte og var fornøyde med det arbeidet de hadde gjort hadde stor betydning for hvor fornøyde de var da de gikk hjem fra jobben på ettermiddagen. Evnen til å samarbeide og hjelpe hverandre gjennom arbeidstiden ble pekt på som en svært viktig faktor i arbeidshverdagen.

Noen har riktignok mer indre motivasjonsgrunner. De vet selv når de har ”gjort en god jobb” og går hjem fra jobben fornøyde når egne standarder er nådd. Dette belyses også fra en av de ansatte i den tredje kantine, svar på spørsmålet om hvordan man vet en har gjort et godt stykke arbeid:

Respondent 3, Kantine 3: *”Jeg vet ofte selv om jeg har gjort en god jobb eller gjennom kommentarer som kommer til meg fra både, fra de jeg jobber med og ledere”.*

Det kommer altså frem flere ganger at vurderingen av om eget arbeid er godt eller dårlig, påvirkes av både kundene, leder/kjøkkensjef, kollegaer og egen subjektiv og personlig vurdering.

Allment så ser jeg her når det gjelder tilbakemeldingene omkring tilfredshet og motivasjon så dominerer fokuset blant respondentene på relasjonelle fremfor transaksjonelle forhold. Dette mener jeg er interessant å stoppe litt opp ved, å se på med utgangspunkt i Harrison; Kaler & Simpson (2005). De peker på at det har vært enighet hos teoretikere om at lavt utdannede og ufaglærte ansatte i bransjer som denne, generelt har et fokus av en mer transaksjonsbasert art. Med andre ord et fokus på en økonomisk byttehandel. Samtidig har disse teoretikerne pekt på at disse gruppene arbeidstakere i hovedsak er mindre engasjerte og har en lavere motivasjon i arbeidet. I casekantine viser empirien og det som kommer til uttrykk i tilbakemeldingene det motsatte av det som har vært den vanlige forståelsen blant teoretikere i følge de tre. Her er det relasjonelle fokuset helt klart mest til stede i tilbakemeldingene jeg fikk. Dette var så tydelig gjennom alle intervjuene at

det ikke kan oversees. Jeg mener derimot at min empiri stemmer mer overens med det som Harrison, Kaler, Simpson (2005) sier om at transaksjonelle og eksterne forhold har stor betydning til ønske en slik ansatt har til å starte eller slutte på en aktuell arbeidsplass. Mens grunnene til å fortsette på arbeidsplassen var indre og relasjonelle fremholder de. Her vil jeg tilføye at det jo kan tenkes at andre mer kulturelle forhold kan spille en rolle slik at relasjonelle forhold eksempelvis er viktigere i en skandinavisk arbeidskultur enn i andre større land hvor disse teoretikerne har gjort sine analyser og utviklet sine teorier. Dette har jeg imidlertid ikke noe grunnlag for å utgreie videre med utgangspunkt min empiri.

Med bildet er imidlertid ikke entydig. Jeg ser gjennom intervjuene at det er sammensatte årsaksforhold. Det er ikke kun transaksjonelle eller relasjonelle forhold hver for seg som dominerer, de fleste peker i retning av at begge har stor betydning og at det vektlegges ulikt på individnivå. Her kommer et intervju sitat som kan illustrere dette. Her snakket jeg og respondenten om hva han likte særlig godt på arbeidsplassen sin.

Ansatt 2, Kantine 1: *”På den gamle jobben, ble jeg ikke betalt overtid, du fikk time for time. Her får du 50% første time og det er bedre å jobbe her, det er bedre arbeidsmiljø. Du gleder deg til å gå på jobb, det gjorde jeg ikke på slutten av den andre jobben. Jeg trives godt her”.*

Jeg mener det er relevant også å sammenholde det overstående med sensemakingsteori. Jeg synes det er interessant i denne sammenheng at Wrzesniewski, Dutton & Debebe (2003) operer med en modell om prosessen som bidrar til å skape den meningen mennesker tillegger sitt arbeide. De sier blant annet at meningen mennesker skaper rundt sitt arbeid påvirkes av kontekst og informasjon man mottar fra andre men også egne holdninger og egen trivsel på arbeidsplassen.

Kjøkkensjefen i den første kantinen peker avslutningsvis under intervjuet vi hadde på:

Respondent 5, Kantine 1: *”Her er vi så positive, alle er av en sånn type som ikke går å sykemelder seg før de er syke da, før de virkelig trenger det. Der jeg var kantineleder før, der hadde vi et ganske høyt sykefravær. Tror vi var oppe i 14% jeg. Jeg tror jeg kan ta på meg litt skyld der, fordi jeg hadde vært der i fem år. Selv om sykefraværet var ganske høyt når jeg begynte der også, men etter hvert begynte jeg å bli lei og sliten og manglet min motivasjon. Da er det vanskelig å motivere andre. Der hadde vi en som aldri var syk, men som hadde hofteproblemer og ryggproblemer så hun*

hadde jo all grunn til å sykemelde seg. Men for henne var jobben det viktigste hun hadde, hun hadde noe å gå til. Så hadde vi en annen. Jobben hennes var ganske grei, men hun ville ikke jobbe med det. Hun måtte ha den og hun var ofte syk og hun var ung så det kom av mistrivsel, selv om det ikke var noe galt med jobben, men hun ville noe annet. Så var det en annen, en voksen mann. Tror ikke ha følte at han ble verdsatt nok, jobbet lenge, kanskje litt lite utfordringer og det samme hver dag. Jeg var kanskje mer uerfaren, folk vil jo bli styrt litt, de vil bli ledet litt. De vil liksom ha en å diskutere med, det er viktig. Tror det med rullering øker motivasjonen litt, da får de noe å sammenlikne med. Det klarte jeg det klarte ikke hun, eller omvendt. Det ligger jo en konkurranse der med det å prestere og lage mat.

Relasjoner på arbeidsplassen fremstår som viktige for engasjement og motivasjon på arbeidsplassen. Enkelte peker på at dette er svært viktig og de ser på en god kollega som en som tar hensyn til andre, viser omsorg, finner støtte hos, mulighet for å spørre kollegaen om hjelp og har en humoristisk sans.

Trivsel og gode relasjoner sees innad i kantinenene som en faktor som kan bidra til å redusere sjansen til å velge sykefravær. Slik som modellen fra STAMI viser, så vil negative forhold bidra til å redusere motivasjon og ønsket om å gå på jobb. Tilsvarende vil dermed positive aspekter ved arbeidssituasjonen gjerne kunne ha den motsatte effekten

Det framholdes fra enkelte av de ansatte at det at de er lavt utdannede eller ufaglærte spiller inn på motivasjonen for deres arbeide.

I flere av intervjuene ble det pekt på at muligheten for å få andre jobber er vanskeligere for de ufaglærte og de med lav utdanning. Jeg sitter klart igjen med et inntrykk av at denne forståelsen gå i seg selv grunnlag for motivasjon og var kilde til et ønske om å gjøre det beste ut av denne forutsetningen. Videre at en klar yrkesstolhet vokste fram ut i fra denne erkjennelsen. Arbeidets verdi virket til en viss grad å bli tolket ut i fra den kompetansen de hadde og trengte for å løse jobbene.

En av de ansatte i den første kantinen delte sin forståelse. Da vi snakket om hvordan hun ville beskrevet en god kollega så kom hun inn på temaet; at hun selv ikke hadde tatt en utdanning. Dette var det hun fortalte meg:

Respondent 1, Kantine 1: *”Fordi jeg har alltid sagt at jeg har ingen utdannelse, jeg har bare så vidt ungdomsskolen og så har jeg jobbet siden, så jobb har jeg aldri mangla og jeg har gjort en bra jobb, men jeg føler at jeg har en evne til å trives der jeg er og tenke at her skal jeg være. Så her må jeg gjøre det hyggelig for meg selv, selv om det ikke er noe sånn: yes dette er det jeg vil jobbe med resten av livet, men dette er det jeg får siden jeg ikke yta mer i ungdomstida. Så da føler jeg at hvis andre er misfornøyde med jobben sin så ikke la det gå ut over meg. For det gjør de hvis du er sur og grinete å banner og sverter og alt er galt”*

Her synes jeg det er interressant igjen at vi får en ny bekreftelse på en ansatts fokus på relasjonelle faktorer og ikke transaksjonelle faktorer.

5.4.5 Har tidligere erfaringer en betydning?

Til å operasjonalisere sensemakingsbegrepet bruker jeg i denne oppgaven ofte Wrzesniewski, Dutton og Debebe (2003) . Det er sentralt å kunne se på den mening og betydning de ansatte selv tillegger sykefraværet på arbeidsplassen. I forrige del av oppgaven har jeg blant annet sett litt på hvordan de ansatte vurderer sin jobb, og at flere vurderer og skaper mening rundt sin jobb ut i fra hvilken kompetanse de trengte å inneha i form av utdannelse for å utføre jobben. I denne delen av oppgaven vil jeg se på meningen de ansatte tillegger egen rolle og selvet i en arbeidssetting og hvordan dette igjen påvirker forståelsen de har rundt sykefravær.

I følge Wrzesniewski, Dutton og Debebe (2003) er mening, for eksempel meningen man skaper rundt sitt arbeid, ikke en statisk størrelse eller på forhånd satt. Det er heller en kontinuerlig prosess som både reflekterer og påvirker handling. Forfatterne mener at medarbeidere kontinuerlig bedriver sensemaking for å finne ut hva meningen med eget arbeid er og betydningen eget arbeid har i den sosiale settingen. Prosessen med å skape mening og forståelse, selve sensemakingprosessen, er retrospektiv og dannelsen av de psykologiske kontraktene påvirkes av dette. Som nevnt i oppgavens teorikapittel så peker nettopp en av begrepets opphavsmenn, Weick, på at sensemakingsprosessen er *”retrospective: To learn what I think, I look back over what I said earlier.”*

Når det kommer til sykefravær har jeg slått fast at bedriften ISS skaper forventninger hos de ansatte

ved å ha rutiner og regler omkring hva som skal gjøres ved sykefravær. De ansatte skal være informert om rutiner og hvordan de skal gå frem om de har behov for å være borte fra arbeidet ved sykdom. Nesten enda mer når det kommer til det retrospektive ser det ut til at kantinemedarbeiderne tar med seg erfaringer fra tidligere arbeidsplasser inn i den nye når de skaper forventninger omkring hva de kan forvente seg ved eksempelvis sykefravær.

Meningsskapelse omkring rollen en ansatt har refererer til forståelsen den ansatte har rundt egen posisjon i den formelle sosiale strukturen de arbeider innenfor og hvordan se selv evaluerer egen posisjon. I begrepet rolle ligger den enkeltes posisjon i den sosiale strukturen, men også hvordan andre påvirker og hvilke forventninger andre har til rollen er med på å forme/ endre en ansatt sin rolle. Meningen av selvet (self meaning) er også et viktig punkt hos de nevnte forfatterene. Kort refererer dette til den ansattes forståelse av seg selv på arbeidsplassen. Hvilke kvaliteter tillegger den ansatte seg selv i en jobbsituasjon (Wrzesniewski, Dutton og Debebe 2003).

En av de ansatte ved den første kantinen peker på forskjellen mellom hva han forventet ved sykefravær på grunnlag av tidligere erfaringer og hva som reelt skjedde da han ble sykemeldt ved nåværende arbeidsplass. Spørsmålet som ble stilt i denne sammenheng dreide seg om hvilke forventninger den ansatte har til leder og kollegaer om han/hun sykemeldes:

Respondent 2, Kantine 1: *"Jo men, jeg falt på utsiden og ble borte i to dager. Til og med konsernsjefen spurte hvordan det gikk med meg. Når jeg kom tilbake etterpå så spurte alle: går det bra liksom. Så du blir tatt ordentlig vare på her. Så det er en helt ny verden for meg det."*

Intervjuer: *"Hvordan har du opplevd dette tidligere"*

Respondent 2, Kantine 1: *"Helt jævlig, jo men når sjefen din ikke tror på deg og er sur når du kommer tilbake fordi du har vært borte. Her blir du tatt vare på, så det er i alle fall en helvetes stor forskjell fra restaurantbransjen å komme hit".*

Videre svarer den samme medarbeideren på spørsmålet om han synes det er noe som burde gjøres annerledes i kantinen når noen sykemeldes:

Respondent 2, Kantine 1: *"Nei, egentlig ikke, er du syk da håper vi at du blir bedre da, får vi beskjed om. Bli bra så kommer du heller tilbake da sier de. Det er ingen sure miner, det er ikke noe*

sånt. Jeg ble helt satt ut den første gangen jeg, får jeg ikke kjeft eller noe. Sånn har min hverdag vært før”.

Intervjuer: *”Har det tidligere ført til at du har gått på jobb selv om du ikke har vært helt i form?”*

Respondent 2, Kantine 1: *Ja, gikk jo på jobb på den gamle jobben med dobbelsidig lungebetennelse. Da ble jeg sendt hjem, men da ble sjefen sur da, da han fikk en sykemelding på 14 dager. Det hadde jeg ikke vært redd for her. Det høres kanskje litt positivt ut, alt for mye positivt, men det er sånn jeg opplever det, fordi jeg har jo bare vært her 10/12 måneder nå og liksom det er en helt ny hverdag, så jeg koser meg jeg”.*

Dette viser at andres tilbakemeldinger, og hvordan mennesker føler ”at de blir sett på”, har betydning for hvordan en person evaluerer seg selv og sin rolle i den sosiale strukturen og hvordan en person ser på sin plass i forhold til andre på arbeidsplassen. Sitatet over tyder på det Friely (2005) peker på som en velbalansert og positiv psykologisk kontrakt. Denne ansatte gir uttrykk for at han trives svært godt på jobben og at arbeidsgiver oppfyller sin kontrakt og holder sine løfter. Det er ingenting i det den intervjuede sier som peker i retning av at han vil utnytte det liberale systemet, snarere fremstår det gjennom intervjuene at han fremviser en takknemmelighet og respekt for det etablerte systemet og måten det følges opp på av ledere.

Dette eksempelet viser i tillegg tydelig at en ansatt gjerne har med seg erfaringer og tanker som vil prege og påvirke hva de forventer på en ny arbeidsplass og hva de selv forventer av en ny arbeidsgiver. I dette tilfellet ble den ansatte overrasket da han opplevde responsen han fikk da han ble syk helt annerledes enn på sin forrige arbeidsplass. Når det gjelder påvirkningen denne situasjonen respondenten beskriver har på hovedproblemstillingen, selve sykefraværet, så vil jeg påpeke at tallenes tale er at i denne kantinen var det 0% sykefravær siste periode i 2013.

Som nevnt i sensemakingsavsnittet i teoridelen vil de ansatte gjennom sitt arbeide få en forståelse av hvordan eget arbeid evalueres gjennom erfaringer og flytende forhandlinger mellom ansatte og andre som bidrar til å forme og gi mening til en rolle.

Erfaringene respondentene tar med seg fra tidligere jobber er med på å farge de forventningene de har og hvordan de ”make sense” på sin nåværende arbeidsplass. De peker på at det er annerledes

rutiner, oppgaver, men særlig pekes det på at forholdet til kollegaer og ledelsen er annerledes. Når det kommer til sykefravær så er det flere som peker på at de har hatt mange ulike opplevelser omkring hvordan man behandles og sees på om man blir sykemeldt. Dette dreier seg altså mye om sosialisering og hvordan den ansatte har blitt sosialisert inn på tidligere og nåværende arbeidsplass, slik som Weick påpeker: *What I say and single out and conclude are determined by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusions I reach* (Weick 1995, 61). Meryl Louis (1980 i Weick 1995) peker på at sensemaking er sentralt spesielt når det kommer til sosialisering av nye ansatte. Hun ser også på tidligere erfaringers betydninger på sensemakingen og hvordan dette kan brukes til å forklare overraskelser. De ubevisste eller bevisste forventninger individet har, trekker de på ved fremtidige hendelser. Det fører igjen til at hendelser som bryter med disse og skaper en diskrepans fører med seg et behov for en forklaring (Weick, 1995).

Flere av de intervjuede peker på at hvordan sykefravær håndteres i de aktuelle kantine (Kantine 1, 2 og 3) bryter med det de tidligere har opplevd. Dette fører til at nye forventninger rundt hvordan sykefravær håndteres og hva man kan forvente av leder og kollegaer. De psykologiske kontraktene endres i forhold til tidligere. Selv om det er slik at psykologiske kontrakter er svært subjektive i sin natur, og det med dette ikke er sannsynlig at alle de ansatte i en av de aktuelle kantine har den samme forståelsen, så poengterer Harrison, Simpson & Kaler (2005) at lik jobbsituasjon ofte fører til likheter i folks tanker og oppfatninger. Et eksempel fra intervjuene som jeg mener understøtter dette og som også er typisk for de holdningene jeg så i de **tre første kantine** kommer her:

Respondent 1, Kantine 1: *Jeg har liksom vært sånn: Nei jeg har ikke noe sykefravær jeg, men jeg sa hjemme her for ikke så lenge siden at jeg er litt sur. Nei fordi disse kollegaene mine, disse nye, de er jo aldri dårlige de heller. Det blir liksom skikkelig hard konkurranse. (navn på kollega) har vært på jobb han, med drit vondt i ryggen, men på jobb skulle han, virker som om moralen er grei nok”.*

Poenget jeg ønsker å vise med dette sitatet er at det ser ut til at det skal en del til for å sykemelde seg. Med andre det skal en del til før man vurderer egen arbeidsevne og helse for så lav at man velger å ikke gå på jobb.

I den første kantine kom det frem i løpet intervjuene at erfaringer medarbeideren har tatt med seg

helt fra sin første arbeidsplass har påvirket, hvordan personen forholder seg til sykefravær i dag. Også vaner fra ung alder som gikk i ”arv” fra moren og var en del av oppdragelsen spilte en rolle. Ved sitatene under snakket vi rundt hvorfor hun trodde noen ansatte valgte å gå på jobb tross av at de ikke følte seg helt bra.

Respondent 1, Kantine 1: *”Jeg synes også at det alltid er så gøy å si, for da jeg begynte å jobbe, da jeg var 14 og ett halvt år gammel, så hadde vi en sjef som het (Navn på sjef), jeg jobba i en sånn påleggsdisk, det var første gang i arbeidslivet også husker jeg at det var noen som ringte. Og sjefen tar den telefonen og sier: Nei nå må du slutte å tulle da ta deg en paracet å kom deg på jobb. Og da tenkte jeg sjuk skal man ikke være nei. Mamma også hadde den samme holdningen, at man dro på jobb uansett. Så jeg tror jeg har det i fra barndommen, også første gang på jobb så fikk jeg en sånn sjef. Så jeg prøver liksom å sende dette videre til døtrene mine da. Gå i alle fall på jobb og se hvordan det blir. Fordi jeg skjønner at en arbeidsgiver må ha en stabil arbeidskraft. Jeg ser ikke stygt på de som er hjemme fordi at de er dårlige, ikke misforstå. Det må alle kjenne på sjøl om de orker eller hva, men det er veldig viktig at de har arbeidskraft som de kan stole på.*

Jeg har ikke noe grunnlag fra min undersøkelse for å kunne si at sitatet over representerer en generell tanke og holdning i kantine. Jeg synes derimot det var interessant å se at dette også var en faktor som kunne spille inn på en ansatt sin holdning til sykefravær. Dette sitatet representerer etter min mening også klart hvor sentral rolle retrospektivitet kan spille inn på holdninger og skapelse av forståelse (sensemaking) også lenge i etterkant.

Retrospektivitet er nettopp en av de helt sentrale byggeklossene i sensemaking. Sensemakingens ”far” Weick uttaler det slik *”To learn what I think, I look back over what I said earlier”* (Weick 1995, s.61). Alt som påvirker minnet og prosessen med å huske, påvirker hvordan man forstår og skaper forståelse sier Weick (1995).

Jeg har valgt å tydelig skille ut tilbakemeldingene fra kantine 4 i fra de tre øvrige, dette har sin årsak i at informasjonen jeg fikk her på flere områder var ganske avvikende fra de andre kantine. Fremstillingen fra kantine 4 er grunnlaget for kommende avsnitt. Samtidig vil jeg minne om at kantine 4 er en betydelig større arbeidsplass enn de andre tre er.

5.4.6 En konfliktfull arbeidshverdag; betydningen av krevende relasjoner og flertydige forventninger

Som redegjort for tidligere så fant jeg forholdene ved kantine fire såpass avvikende fra de andre kantine. Derfor ønsker jeg i det påfølgende avsnittet å ta for meg empiri og informasjon jeg fikk ved kantine fire særskilt. Sykefraværet ved denne kantine var i en helt annen størrelsesorden enn ved de tre andre kantine. Sykefraværet den siste perioden av 2013 var eksempelvis på 13%. Et forhold som jeg observerte ved denne kantine er at her brukte man eksterne bemanningsbyråer i tillegg til ISS Personalhuset, når man hentet inn vikarer. Forholdet til kundene virket på meg å være mer problemfullt i denne kantine enn ved de andre. Dette forholdet kan illustreres ved dette sitatet:

Respondent 3, Kantine 4: ”Ja det er det, det er det! (arbeidspress i kantine), fordi folkene (kundene) forstår ikke hva vi gjør, de vil bare få alt gratis her. Hvis vi forteller dem prisen på en ting, så blir de sinte på deg. De tror bedriften betaler alt her, men det er ikke riktig, firmaet subsidierer bare men de betaler ikke alt, men de vil ikke ha det på den måten så det er noen ganger veldig stressende.

Som en motsats til tanken om at positive og velbalanserte psykologiske kontrakter kan virke positivt i reduksjonen av fravær, kan på den andre siden situasjoner hvor individ subjektivt føler at kontraktene brytes og har negative opplevelser med disse, føre til at det blir lettere å velge fravær. Med bakgrunn i den subjektive naturen til den psykologiske kontrakten, er det usannsynlig at alle organisasjonens medlemmer har den samme forståelsen. Allikevel er det vanlig at en lik jobbsituasjon fører til likheter i folks tanker og oppfatninger. Det kan se ut til at forskjellene i måten å tenke på var størst i den siste kantine, noe som førte til at forventningene til og oppfattelsen av oppfyllelsen av de psykologiske kontraktene varierte mest i denne. Ulike forventninger og forståelser førte igjen til at det kom fram misnøye og et høyere konfliktnivå.

I tillegg til tanken om at brudd på psykologiske kontrakter kan føre til sykefravær. Har trivsel tidligere i denne oppgaven vært nevnt som en faktor som gjør at individer velger arbeid framfor fravær. I situasjoner hvor personen er i tvil, kan det være, selv om noen entydige svar er vanskelig å trekke, interessant å se om det høye sykefraværet i den fjerde kantine kan være påvirket av dette.

Det var også i denne kantinen det viste seg å være mest utfordrende å få tak i hjelpemidler som kan virke forebyggende på sykefraværet.

Et av forholdene hvor den fjerde kantinen skilte seg ut fra de andre kantineene på var graden av konflikt. Flere av de som ble intervjuet pekte på at det hadde vært en del konflikter både mellom ansatte og mellom leder og ansatte. Det kom også fram at ved enkelte tilfeller så mente ansatte at lederen manglet den rette kunnskapen for å gjøre en god jobb og at den kunnskapen de kantineansatte selv hadde, var bedre og mer riktig. Inntrykket som står igjen hos ble derfor at tillitten til lederen i denne kantinen var lavere enn i de andre kantineene. Denne kantinen er preget av å ha et utpreget flerkulturelt og mannsdominert miljø. Språkproblemer var en del av hverdagen og enkelte som jobbet ved kantinen snakket ikke norsk i det hele tatt. Jeg må slå fast at dette bryter meg ISS sine kompetansekrav for kantinearbeidere. En av de ansatte ved denne kantinen forteller at hun har brukt mye tid til å reflektere over arbeidsplassen og kollegaene sine.

Den samme ansatte svarer på spørsmålet:

Intervjuer: *"Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilke arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilke arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på?"*

Respondent 1, Kantine 4: *"Ja noen ganger tror jeg lederne og kollegaene mine har ulike forventninger av meg. Jeg tror noen ganger at kollegaene mine ønsker at jeg skal høre mer på dem enn på lederne".*

Den samme ansatte forteller her om hvordan hun opplevde det å være ny ved denne kantinen og hva hun ser på som viktig for å vite om hun har gjort en god jobb eller ikke.

Respondent 1, Kantine 4: *"Tilbakemeldinger fra kollegaene mine er også viktig. Her er de fleste veldig ærlige. Det er et ganske mannsdominert miljø, vi er bare to damer her. Menn sier ting rett ut, akkurat som det er. Dette var ganske vanskelig i starten, men har vendt meg til det nå. Tror det er ganske viktig for meg å være effektiv fordi jeg ønsker ikke å være i veien, alle har så mye å gjøre. Her får man høre det om man gjør noe feil."*

Respondent 1, Kantine 4: *"Det var litt vanskelig da jeg startet her (for fire måneder siden), da hadde vi en sjef som hadde ansvar for min opplæring (han er ikke her nå lenger), men kollegaene*

mine ønsket å lære meg andre ting enn det han lærte meg. De sa ting som at han ikke kan det han snakker om og de mente at det var bedre om jeg lærte det fra dem. Det var litt vanskelig for meg fordi jeg følte at jeg ble dratt i mellom to sider, sånn fram og tilbake og visste ikke tilslutt hvem jeg skulle høre på.”.

Denne ansatte peker på, etter min oppfatning i tråd med Wrzesniewski, Dutton og Debebe (2003) sin teori om ”meningen av egen rolle”, hvordan hun ser, eller kanskje særlig i starten så på egen rolle i forhold til de andre på arbeidsplassen. Hun er ny og forsøker å finne sin plass i den sosiale strukturen på arbeidsplassen. Det foregår hele tiden, om ikke nødvendigvis synlige forhandlinger omkring hennes rolle. Det fremkom fra henne under intervjuene at hun ønsker å passe inn og ikke være i veien for andre. Wrzesniewski, Dutton og Debebe (2003) fokuserer også i sin artikkel på meningen av ”selvet på arbeidsplassen”. Som tidligere nevnt dreier nettopp dette aspektet seg om hvilke kvaliteter den ansatte tillegger seg selv. Forfatterne påpeker at selvet er et ”sosialt produkt” og skapes av hva som skjer på arbeidsplassen. Forfatterne peker videre også på at medarbeideren vil skaffe seg en enkel forståelse av hvem han/hun er på arbeidsplassen og medarbeideren forsøker å skaffe seg en forståelse for hvordan andre evaluerer seg. Dette mener jeg kan knyttes til den ene og første egenskapen Weick tillegger sensemakingsbegrepet, nemlig identitet. Dette begrepet dreier seg om hvem ”jeg’et” er og hvordan og hvorfor ”jeg’et” tenker og er klar over sine tankemønstre. Den aktuelle respondenten/medarbeideren peker på at det på at det på denne arbeidsplassen er viktig å jobbe effektivt, noe som gjør at hun er redd for å være i veien. Det har dermed vært viktig for henne å vise at hun er like effektiv som de andre. Hun ser på dette som en verdifull kvalitet som vurderes høyt. Hun forteller også om flere av de andre kollegaenes enighet om at sjefen ikke kunne gjøre jobben på en riktig måte. Verdien av det hun lærte av han var i følge de andre lav og at det dermed var viktig at hun heller hørte på dem enn på han. Dette har satt henne i en krevende situasjon ved at innholdet av hennes arbeid og hvordan hun skulle utføre sine oppgaver, ble uklare. Det kan her se ut til at denne informantens kollegaer har gjennom erfaringer og sosialisering ”bestemt” seg for at lederens måte å arbeide på og lære ting på, var gal. Her ble det en konflikt både omkring meningen av rollen og selvet. Rollen ved at hva som ble ansett som en god måte å utføre jobben på, ble uklar og meningen av selvet ved at hun ikke lenger var sikker på hva slags oppførsel som ble sett på som den riktige. De ønsket dermed å føre uformelle ”psykologiske kontrakter” dem i mellom videre, da gjennom sosialiseringen og opplæringen av en ny ansatt. Dette førte til forvirring hos den ansatte som på den ene siden mente hun burde høre på sjefen sin og gi han ett

positivt inntrykk av egen innsats. Mens på den andre siden fortalte kollegaene henne at sjefen ”ikke visste hva han gjorde”. Hun måtte derfor heller høre på de. For meg så virker det som om de ansatte og lederen har ulike forventninger til en ny ansatt. Først og fremst virker det på at dette handler om uklarheter og man kan på sett å vis si at de ulike partene har ulike psykologiske kontrakter. Det kan derimot være vanskelig å bruke kontraktsbegrepet her da dette begrepet i seg selv er nokså statisk. Det virker som om det her skjer kontinuerlige forhandlinger og man kan ikke se en ”fixed” kontrakt som gjør seg gjeldende mellom de ulike partene. Her vil jeg igjen trekke frem distinksjonen mellom *violation* og *breach* som jeg tidligere har nevnt som to ytterpunkter når det kommer til kontraktsbrudd. Jeg synes det er vanskelig å plassere disse flertydige forventninger i en av disse ”boksene” nettopp fordi de på hver sin side er veldig entydige og ”ekstreme”. Det er vanskelig å se forventningsbruddene i dette tilfellet fordi det er heller snakk om løpende forventningsjusteringer og overveielser omkring hvem respondenten *velger* å høre på og hvilken rolle hun tar på bakgrunn av dette. Derfor mener jeg også i dette tilfellet at forventningsbruddene ligger et sted i mellom *violation* og *breach*.

Kjøkkensjefen ved den fjerde og samme kantinen forteller innledningsvis i intervjuet, uten at det da ble lagt opp til dette temaet, også om den konfliktfulle arbeidshverdagen på denne arbeidsplassen.

Respondent 4, Kantine 4: ”*Vi har hatt en del konflikter her, mye av det kommer av at ulike kulturer og nasjonaliteter møtes. Vi har også en del språkproblemer, folk skjønner ikke hva den andre sier*”.

Intervjuer: ”*Har du noen eksempler på det?*”

Respondent 4, Kantine 4: ”*Ja et eksempel så jeg i den ene kantinen, der har en av damene fått en del lederansvar og det syntes en del av de muslimske mennene var vanskelig å forholde seg til, at en dame var sjef mener jeg*”

Intervjuer: ”*Hvordan reagerte hun på det?*”

Respondent 4, Kantine 4: ”*Nei, hun synes det er vanskelig og blir sur. Mye kjefting og skriking, hun er ikke redd for å si i fra. Det har vært utfordrende å ta over som leder her, jeg måtte bruke en del tid på å sette meg i respekt. Det har vært en del krangling, men nå går der bedre.*”

Her kan man se at kjøkkensjefen har en annen forståelse av og kommer med en annen årsaksforklaring omkring hvorfor det er mer konfliktfullt i denne kantinen. Han peker i motsetning til de overnevnte kun nedover i kantinen når han snakker om det høye konfliktnivå. Dette i motsetning til den første respondentens tanker om at det var ulike forventninger fra kollegaer og ledelse som skapte konflikt for henne.

På et generelt plan kan man se at det forekommer en viss grad av brudd på forventninger mellom ledelse og de ansatte. For det første brytes et av de formelle kravene til en kantinemedarbeider ved at det ansettes medarbeidere som ikke prater norsk. Kravene ledelsen hadde satt til en kantinemedarbeider, ble ikke realisert og skapte igjen problemer i form av språkvanskeligheter og kommunikasjonsproblemer. For det andre ved at flere av de ansatte mener at den kunnskapen en av lederne mente var den rette til å lære en ny ansatt ikke var riktig. Samtidig var oppfatningen at han ikke hadde den kompetansen han burde for å lære opp nye medarbeidere. I sin tur førte dette til en utfordrende situasjon for en nylig ansatt som slet med å vite hvem hun skulle høre på.

Også kulturelle faktorer spilte inn på graden av konflikter i denne kantinen. Kulturelle faktorer ser ut til å styre tanker og forventninger omkring særlig arbeidsfordelingen. Tanken om at kvinner ikke bør inneha ha lederstillinger påvirket og skapte konflikter, siden det var ulike syn omkring dette. Noe som igjen fikk negative emosjonelle konsekvenser og en følelse av urettferdighet da det skjedde.

De observasjonene jeg gjorde i den fjerde kantinen viste at den avvek fra de andre på et annet vesentlig punkt. Her møter jeg for første gang problemstillinger som går på at de ansatte ikke får hjelpemidler som vil være viktige for dem i forhold til HMS og sykefraværsbygging. Kjøkkensjefen her ga uttrykk for at han var klar over muligheten til å få hjelpemidler til å lette arbeide og forhindre skader, men at dette i praksis ikke forgikk på den måten som ISS ledelsen presenterer i sine sykefraværsrutiner.

Intervjuer: *"Har dere noen hjelpemidler som kan gjøre det lettere for dere?"*

Respondent 4, Kantine 4 (Kjøkkensjef): *"Nei vi har ikke så mye sånt, prøvde å få tak i en sånn gulvmatte man kan stå på men det var vanskelig siden sjefen over meg mente at det var så dyrt. Han prøvde å finne en brukt en, men det ble det aldri noe av, så det er ikke så lett å få tak i hjelpemidler"*

her”.

Intervjuer: *”Tror du det er på grunn av sjefen over deg? Eller tror du det er vanskelig i ISS generelt?”.*

Respondent 4, Kantine 4: *”Jeg tror det er en kombinasjon”.*

Etter min vurdering kommer det her til syne ett brudd på kontrakt og forventninger. Utstyret som savnes og etterlyses virker å være utstyr som er relativt grunnleggende i HMS arbeidet i en så vidt stor bedrift. Gjennom de overordnede føringene ISS har så mener jeg at det er skapt klare forventninger gjennom deres IA satsing om at denne ikke skal svekkes av fysiske anskaffelser av utstyr til hjelp i denne satsingen innenfor rimelighetens grenser.

I dette forholdet ser jeg et mye klarere kontraktsbrudd enn i de tilfellene som har vært diskutert før i oppgaven. Jeg vil si at dette peker i retning av at det i den fjerde kantine har oppstått ett brudd (breach) i både i de formelle lovnadene som kommer fra ISS men også når det kommer til uformelle psykologiske kontrakter. I dette tilfellet ser det ut til at forventningene kjøkkensjefen har på bakgrunn av den informasjonen han har fått angående hjelpemidler i kantine blir brutt av hans nærmeste leder.

Det er diskutabelt om dette bruddet kan defineres som ett *”breach”* eller en *”violation”*. Violation innebærer mer følelsesmessige reaksjoner på ett brudd. Her vil det gjerne være snakk om sterke reaksjoner som også kan bidra til å svekke motivasjon, spesielt fordi den involverte parten føler seg urettferdig behandlet. Jeg mener at gjennom mine observasjoner det er noe som har blitt lovet som i dette tilfellet ikke har blitt realisert. Jeg har imidlertid ingen observasjoner i retning av at kjøkkensjefen eller medarbeider reagerer på en måte som bekrefter at de har et ønske om eller forsøke å ”ta igjen” mot den overordnede.

Gjennom at jeg har tatt for meg kantine 4 særskilt fordi det etter min tidlig ble klart i forbindelse med mine observasjoner at det kom til syne en del problemstillinger som er av betydning med hensyn til denne oppgavens problemformulering. Med andre ord avviker observasjonene mine her i forhold til de jeg gjorde ved de andre tre kantine. Oppsummert kan jeg si at oppfattelsen av hvordan den psykologiske kontrakten oppfylles er mer varierende her. Graden av konflikt som kom

frem under observasjonen av kantine var høyere. Forventningsbrudd kom til uttrykk under intervjuene, både direkte og indirekte. Her vil jeg også nevne mangelen på hjelpemidler i HMS arbeidet. Det var gjennomgående et mer krevende forhold mellom ansatte og mellom ansatte og ledelsen. Sykefraværet lå på det aktuelle tidspunktet høyt over gjennomsnittet ellers.

5.5 Begrensninger i oppgavens analyse med bakgrunn i valg av teori

I forhold til de valgte teoriene er det selvfølgelig muligheter og sannsynlighet for at jeg ved valg av et annet teoretisk grunnlag kunne kommet frem til andre typer funn, vinklinger og kunne trukket andre slutninger.

Grunnet oppgavens omfang, begrenser det seg hvor dypt jeg har hatt mulighet for å dykke ned i teoriene jeg har brukt. Uansett har jeg merket meg svakheter ved praktisk bruk av teoriene. Som ved alle teorier er det mulig å peke på svakheter, disse svakheter vil naturligvis også være gjeldene når man bruker den aktuelle teorien i analyse.

Jeg fant under arbeidet med denne oppgaven at det foreligger lite forskning som kobler sykefraværspromatikk med teorien om den psykologiske kontrakt. Noe som på den positive siden gjør det til et spennende felt å se på. På den andre siden gjør dette feltet mer utfordrende å utforske. En av utfordringene var å finne koblinger mellom teorien og sykefraværspromatikken. Uten klare og allerede fastsatte koblinger mellom de to ble det sentralt for meg å ta utgangspunkt i empirien når jeg skulle utføre en analyse.

En av de overordnede utfordringene, både ved å bruke den psykologiske kontrakt teorien og sensemakingsteorien ved analyse, er at begge disse teoriene er utpreget subjektive i sin form. Til tross for at dette er problemstillinger som mange bedrifter utfordres av og jobber med, fører teorivalget til at resultatene man kan se i denne oppgaven ikke kan overføres. De er ikke generaliserbare til ISS som helhet eller andre organisasjoner.

Videre så var en utfordring ved å benytte teorien omkring den psykologiske kontrakt at den fremstår for meg som relativt statisk. Jeg synes dette særlig kommer til syne ved brudd på forventninger. I dette tilfellet kan det nesten fremstå som det etter et brudd er noe som kan skje fra et tidspunkt til et annet. Det kan se ut til at teorien ikke peker på de kontinuerlige prosesser og forhandlinger som ofte kan forkomme omkring roller og hendelser på en arbeidsplass. Dette kan ha noe å gjøre med at disse arbeidsplassene ikke preges av store omveltninger eller endringsprosesser. Videre finner jeg med utgangspunkt i min empiri skillet mellom ”bruddsformene” breach og violation lite plastisk og heller nokså kategoriserende. Skillet fremtrer som en ”enten eller distinksjon”. Jeg mener også at man her ikke tar hensyn til subjektiviteten som gjerne preger et individ som opplever en diskrepans mellom hva han/ hun forventer og hva som faktisk skjer. Det var derfor vanskelig å plassere det jeg så i empirien innenfor en av disse to ”boksene”.

Som en annen svakhet ved teorien om den psykologiske kontrakt vil jeg peke på at det til dags dato foreligger lite forskning på psykologiske kontrakter mellom ansatte. Hoveddelen av forskning som foreligger tar utgangspunkt i psykologiske kontrakter mellom den ansatte på den ene siden og ledelsen/organisasjonen på den andre siden. I de aktuelle kantine var gjerne avstanden til den overordnede ledelsen nokså stor og de var dermed i lite kontakt med ledelsen. Derfor vil jeg si at relasjonene som ble dannet mer horisontalt kollegaene i mellom, hadde mer innvirkning i det daglige. Jeg tok i dette tilfellet utgangspunkt i Therese Engeland Sverderup sin forskning på psykologiske kontrakter medarbeidere i mellom, men jeg ser at også kunne ha vært nyttig å ha flere kilder rundt dette temaet.

Videre fant jeg en utfordring i flertydigheten omkring hvem som var partene i en psykologisk kontrakt når denne ble benyttet på et vertikalt plan. Flere av tekstene og forskningen jeg fant omkring psykologiske kontrakter pekte på dette som en kontrakt mellom den ansatte på den ene siden og organisasjonen på den andre. En organisasjon kan etter min vurdering ikke defineres som en person og en organisasjon består igjen av mange ulike grupper og personer. Dette syntes jeg skapte utfordringer da jeg måtte bruke en del tid på å bestemme meg for hvem jeg skulle tolke som representanter for organisasjonen. Det endte med at jeg i denne oppgaven har ønsket å benytte den øvre ledelsen som den andre part i det vertikale kontraktsforholdet.

Når det kommer til sensemakingsteorien så har den for meg vært svært nyttig i min analyse når det kommer til å få ett mer prosessuelt fokus, noe som jeg nettopp har etterlyst ved teorien om den psykologiske kontrakt. Derimot finner jeg sensemakingsteorien svært kompleks og mangfoldig.

Dette fører til at teorien særlig med utgangspunkt i Weicks sine (1995, 2001) arbeider svært vanskelig å omsette i praksis. Jeg vil peke på at ut i fra min forståelse av Weick så er teoriene ofte svært generelle i sin form. Med dette mener jeg at han ikke i stor grad peker på hvordan man i praksis kan benytte seg av/ operasjonalisere hans teorier. På bakgrunn av dette valgte jeg å bruke Wrzesniewski, Dutton & Debebe (2003) mye til å operasjonalisere sensmakingsbegrepet i forhold til min problemformulering. Dog ser jeg at også deres modell kan benyttes på mange forskjellige måter og med dette komme til mange forskjellige resultater. Dette skapte utfordringer i form av egen fortolkning og "veivalg".

6.0 Avslutning og oppsummering

Sykefravær er et komplisert og flersidig emne uten noen "quick fix" og entydig løsning. Samtidig er temaet politisert i den offentlige samfunnsdebatten i Norge. Sykefraværproblematikken er sammensatt og sykefravær kan ha flere ulike årsaker og kan bunne i individuelle faktorer, faktorer på virksomhetsnivå og faktorer på samfunnsnivå.

Bedriften jeg har undersøkt gjennomfører en ambisiøs satsing der de kombinerer bedriftstiltak planmessig med å utnytte samarbeid med den statlige velferdsetaten NAV. All empiri jeg sitter inne med etter å ha observert i bedriften, tyder på at man har oppnådd mange positive resultater gjennom å kombinere bedriftstiltak med tiltak på samfunnsnivå (HMS og IA- avtalen spesielt). Tall som uttrykker denne fremgangen er at sykefraværet ble redusert fra 17 % i 2002 til seks år senere en sykefraværprosent på 8,2 %.

Imidlertid er det eksempler på store variasjoner mellom enkeltarbeidsplasser innenfor bedriften. På de fire arbeidsplassene jeg var, så varierte sykefraværet i siste rapporteringsperiode av 2013 fra 0% til 13%. Når bedriften har satset sterkt på egne uniforme rutiner og standarder sammen med nasjonale tiltak som IA- avtalen, er det grunn til å se på hvilke forhold som er avgjørende for at variasjonen er så stor.

De fire arbeidsplassene jeg har observert gjennom mine undersøkelser viser at den av arbeidsplassene som har høy og avvikende sykefraværprosent i forhold til de andre, samtidig fremstår med høyest konfliktnivå, de mest utfordrende relasjonene, størst diskrepans mellom

oppfølging av standarder og hverdagspraksis. Samtidig kom det på denne arbeidsplassen frem størst tvil om lederkompetansen. Denne arbeidsplassen utpreget seg også med at skapte forventninger ikke ble oppfylt. Ett eksempel på dette er at HMS arbeidet ikke oppfylt og gjennomført i samme grad som ved de andre kantine.

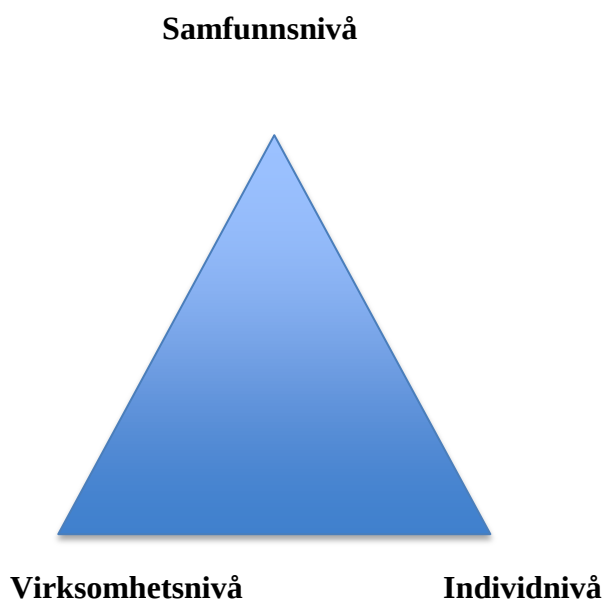
Ved de tre første kantine, hvor forholdene i hvertfall ut i fra mine observasjoner og muligheter for innhenting av informasjon, må kunne beskrives som temmelig like. Her kunne jeg observere en stor grad av overnestemmelse mellom forventninger som var blitt skapt og opplevelse av innfrielse av forventninger. Her virker det videre som om tilstandene minner om og er i tråd med det Friery (2005) beskriver som en *"well balanced psychological contract"*. I følge denne teoretikeren er det mer sannsynlig at de ansatte opplever disse arbeidsplassene som positive. Videre sier Friery at når en ansatt ved en slik arbeidsplass står i en valgsituasjon mellom å gå på jobb eller sykemelde seg er sjansen for å velge å gå på jobb større når arbeidsplassen blir bedømt på en slik positiv måte.

Jeg kan slå fast at ved mine undersøkelser på fire arbeidsplasser så fant jeg at på tre arbeidsplasser som var relativt like med hensyn til oppfyllelse av psykologisk kontrakt, oppfyllelse av forventninger av løfter og hadde gjennomgående gode relasjonelle forhold på arbeidsplassen, hadde lavt nivå på sykefraværet. På en arbeidsplass, den fjerde, var disse forholdene i mindre balanse, det kom til uttrykk at forventninger ikke ble innfridd, mer konfliktfylt forhold til kollegaer, ledelse og kunder så nivået på sykefraværet mye høyere.

Jeg kan ikke ut i fra mine undersøkelser fremholde at årsaken til disse forskjellene skyldes manglende oppfyllelse av psykologiske kontrakter. Jeg kan bare slå fast at sammenhengene kom til syne gjennom undersøkelsen. Det kan godt være at det er sammenhenger som lå utenfor det jeg undersøkte som var årsaken, dette kan for eksempel ha noe å gjøre med størrelse på arbeidsplass, at kundemassen er annerledes i denne kantine enn i de andre, at sammensetting av arbeidsstyrken er annerledes og annet.

7.0 Perspektivering

Sykefravær en kompleks problemstilling; hvor det ikke finnes en ”quick fix”.



I denne delen av oppgaven ønsker jeg å ”zoome ut” og sette oppgavens tema og problemstillinger i et bredere perspektiv og se utover min konkrete problemformulering. Etter arbeidet med denne oppgaven fremstår sykefraværproblematikken som enda mer mangesidig og komplekst enn forventet.

Utfordringene med å få ned sykefraværet må tydelig angripes fra alle tre hjørner i modellen over. I tillegg kan det se ut til at den gode effekten sees når tiltak med utgangspunkt fra de ulike nivåene koordineres og samvirker (Arbeidstilsynet 2014).

Samfunnsnivå → Virksomhetsnivå: Et langsiktig samarbeid mellom NAV (samfunnsnivå) og ISS (Virksomhetsnivå) har ført til gode resultater med henblikk på at sykefraværprosenten har gått ned.

Virksomhet → Individnivå Om vi går ned på virksomhetsnivå ser vi at selv om konsernet har faste standarder så varierer fraværet mye fra kantine til kantine. Blant annet ser det ut til at de kantineene som skiller seg negativt ut i mindre grad følger standardene fra nivået over.

Om ISS skal ha suksess i sitt sykefraværarbeidet så kan det se ut til at **bredde** blir stikkordet; en helhetlig tilnærming hvor en sammenkobling av handlingsplaner fra og på de ulike nivåene.

Samarbeidet med NAV ser ut til å måtte videreutvikles samtidig som bedriften må ha ett sterkt fokus på at egne standarder i praksis gjennomføres.

Videre kunne det vært interessant å se mer på to faktorer på **individnivå** i fremtiden, nemlig kjønn og etnisitets betydning på sykefraværet. Denne oppgaven har i liten grad tatt for seg disse faktorene, men det har dog vært et tema som har vært betydningsfullt innenfor forskningen på sykefravær. Innenfor forskningen rundt kjønn og sykefravær viser forskningen at kvinner har ett høyere fravær enn menn. Det kommer også fram av en undersøkelse som er gjort av Statistisk sentralbyrå at kvinner vurderer sin helse som dårligere. Flere rapporterer at de har vært langvarig syke og flere kvinner enn menn rapporterer at de har nedsatt arbeidsevne (Arbeidstilsynet 2014). Med denne bakgrunnen kunne det vært spennende å se på hvilken rolle kjønn spiller inn på sykefraværet. Særlig med tanke på at den kantine med høyest sykefravær, faktisk hadde den laveste andelen kvinnelige ansatte av kantineene, hva kan dette skyldes?

Videre kunne en interessant vinkling vært å se på ulike etnisiteters påvirkning på sykefravær. Kan man finne en korrelasjon mellom høyt/ lavt fravær og etnisitet? Har dette i det hele tatt en betydning?

8.0 Litteraturliste

- Ancona, D. 2012, "Sensemaking, framing and acting in the unknown" in *the handbook for teaching leadership, knowing, doing, being*, eds. S. Snook, N. Nohria & R. Khurana, 1st edn, Sage Publications, California, pp. 3-21.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, C. & Hartog, D.D. 2010, *Work psychology, Understanding Human Behaviour in the Workplace*, 5th edn, Pearson Education Limited, Essex.
- Chaudhry, A., Wayne, S. & Schalk, R. 2009, "A sensemakingmodel of employee evaluation of psychological contract fulfillment: when and how do employees respond to change?", *The journal of applied behaviour science*, vol. 45, no. 4, pp. 498-520.
- Cullinane, N. & Dundon, T. 2006, "The psychological contract: A critical review", *International journal of management reviews*, vol. 8, no. 12, pp. 113-129.
- Darmer, P. 2010, *Paradigmer i praksis : anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*, 1st edn, Handelshøjskolens Forlag, København.
- Denzin K, Norman & Yvonna S, Lincon (ed) 2005, *The Sage handbook of qualitative research*, 3rd edn, Sage publications, California.
- Friery, K. 2005, "Attendance, absence and alignment", [Online], Available from: http://www.bacpworkplace.org.uk/journal_pdf/acw_autumn05_kevin.pdf.
- Guest, David E. & Conway, Neil 2003, "The Psychological Contract, health and wellbeing" in *The handbook of work & health psychology*, ed. Schabracq, Marc J Winnubst & Cooper, Cary L, 1st edn, Wiley, West Sussex, pp. 143-158.
- Harrison, A.T. & Simpson, R.&K., Priya 2005, "Emotions in the organization; The psychological contract of hotel and catering workers", *International journal of work, organisation and emotion*, vol. 1, no. 1, pp. 87-102.
- Herriot, P., Manning, W.E.G. & Kidd, J.M. 1997, "The Content of the Psychological Contract", *British Journal of Management*, vol. 8, no. 2, pp. 151-162.
- Korsnes, O. & Andersen, Heine & Brante, Thomas (eds) 1997, *Sosiologisk Leksikon*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Kotter, J.P. 1973, "The Psychological contract: managing the joining- up process", *California Management Review; Spring 73, Vol. 15 Issue 3, p91*, vol. 15, no. 3, pp. 93.

- Kvale, S.&B., Svend 2009, *Det kvalitative forskningsintervju*, 2nd edn, Gyldendal norsk forlag, Oslo.
- Laustsen, Carsten Bagge Esmark, Kim, Andersen & Niels Åkerstøm 2005, *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*, 1st edn, Roskilde Universitetsforlag, Roskilde.
- Manifest 2010: nr. 1 (2010) Myter og fakta om sykefravær. Oslo, Manifest senter for samfunnsanalyse.
- Marjo-Riitta Parzefall & Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro 2011, "Making sense of psychological contract breach", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 26, no. 1, pp. 12-27.
- Morrison Wolfe, Elizabeth & Robinson, Sandra L. 1992, "When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops", *The Academy of management review*, vol. 22, no. 1, pp. 226-256.
- Parzefall, M.R. & Coyle- Shapiro, J.A. 2011, "Making sense of psychological contract breach", *Emerald Journal of Managerial Psychology*, vol. 26, no. 1, pp. 12-27.
- Parzefall, M.R. & Hakanen, J. 2010, "Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties", *Emerald Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, no. 1, pp. 4-21.
- Olsen, P.B. & Fuglsang, L. 2005, *Videnskabsteori i samfundsvidenskabene: på tværs af fagkulturer og paradigmer*, 2nd edn, Roskilde Universitets Forlag, Roskilde.
- Restubog, S.L., Bordia, P. & Tang, R.L. 2007, "Behavioural Outcomes of Psychological contract breach in a non- western culture: the moderating role of equity sensitivity", *British Journal of Management*, vol. 18, no. 4, pp. 376-386.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. 1994, "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no. 3, pp. 245-259.
- Robinson, S.L. & Wolfe Morrison, E. 2000, "The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no. 5, pp. 525-546.
- Roehling, M.V. 1997, "The origins and early development of the psychological contract construct", *Journal of Management History*, vol. 3, no. 2, pp. 204-217.
- Rousseau, D. M. 1995, *Psychological contracts in organizations Understanding written and unwritten agreements*, SAGE Publications, Inc, Carnegie Mellon University, USA.
- Skarning, N. 2011, *Sykefravær: nye arbeidsoppgaver, omplassering eller oppsigelse*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Sverderup, T.E. 2012, "Psykologiske kontrakter", *NHH Bulletin*, [Online], no. 4, pp. 11-12. Available from: <http://www.nhh.no/no/om-nhh/nhh-bulletin.aspx>.

- Thagaard, T. 2003, *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode*, 2nd edn, Fagbokforlaget, Oslo.
- Tjora, A. 2012, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 2nd edn, Gyldendal norsk forlag.
- Tomprou, M. & Nikalaou, I. 2011, "A model of psychological contract creation upon organizational entry", *Career Development International*, vol. 16, no. 4, pp. 342-363.
- Weick, K.E. 2001, *Making sense of the organization*, 1st edn, Blackwell Publisher.
- Weick, K.E. 1995, *Sensemaking in organizations*, 1st edn, Sage Publications, California.
- Weiss, R.S. 1993, *Learning from a stranger: the art and method of qualitative interview studies*, The free press, New York.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. og Debebe, G. "Interpersonal sensemaking and the meaning of work", 2003, *Research in Organizational Behavior*, 2003, Vol.25, pp.93-135, vol. 25, pp. 93-135.

Web

- Gautun & Hernes 2008, *Sykefravær og "sykefravær"*
<http://www.dagbladet.no/kultur/2008/02/19/527346.html>
- FAFO – notat 2013: *Om sykefravær og årsaker til sykefravær*
http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Prosjekter/Saman_om_ein_betre_kommune/4_Sykefravaer_og_aarsaker.pdf
- Arbeidstilsynet 2014, *Tilrettelegging og oppfølging av sykemeldte arbeidstakere*
<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78249>
- Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) 2010: *Sykefravær har årsak i individet, i virksomheten og i samfunnet* <http://www.stami.no/sykefravar-har-arsaker-i-individet-i-virksomheten-og-i-samfunnet>
- Jusstorget 2011: *Sykefraværet i Norge – fordeler og ulemper med IA- avtalen*
<http://www.jusstorget.no/article.asp?Key=1&FagKey=3&ArtKey=449>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene 2014: *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* <https://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- ISS 2014: *Strategi og visjon* <http://www.no.issworld.com/nn-NO/om-iss/Verdier-i-iss-viss>
- ISS 2014: *Kantine og personal restauranter* <http://www.no.issworld.com/nn-NO/forretningsomraader/iss-catering/kantine-og-personalrestauranter>

Holt, Morten i horecanytt 2013, *Nå er det tid for lunsj* <http://horecanytt.no/Nyheter/Siste-nytt/Arkiv/2013/April-2013/Naa-er-det-tid-for-lunsj>

ISS 2013, *Slik stupte sykefraværet i ISS* <http://www.no.issworld.com/nnNO/presse/news/2013/05/27/Slikstuptesykefravaeretiiss>

Eikeland, Ingvild i NAV arbeidslivssenter 2010, *IA suksess i ISS* <https://www.nav.no/Lokalt/Hordaland/NAV+Arbeidslivssenter/IA-suksess+i+ISS.260275.cms>

ISS 2012, *Halvert sykefraværet med IA- avtalen* <http://www.no.issworld.com/nn-NO/presse/news/2012/01/06/Halvertsykefravaermedia-avtalen>

9.0 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

- Presentere meg selv og prosjektet

Innledningsvis:

- Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?
(Alder, Eventuell utdanning, stilling, arbeidsoppgaver)
- Har du jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?
- Kan du fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg?
(Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler dere arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv)
- Er det noen ting ved jobben din du liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Måloppnåelse/ forventninger

- Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”? (Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)
- Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler? Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)

- Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Relasjoner:

- Arbejder du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)
- Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?
- Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder?

Sykefravær

- Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?)
- Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)
- Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)
- Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt?
- Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes?
- Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær?

9.2 Transkriberte intervjuer, Kantine 1

Respondent 1, kantine 1

Intervjuer: Presentere meg se og prosjektet

Innledningsvis:

Intervjuer:

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?

(Alder, Eventuell utdanning, stilling, arbeidsoppgaver)

Respondent:

Jeg heter Lill Halvorsen, 41 år. Har jobbet her i ISS kantiner i et halvt år trives veldig godt

Intervjuer:

Har du jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?

Respondent:

Nei, Har aldri jobbet i ISS før. Det var Espen jeg fikk høre om jobben fra. Jeg har jobbet med Espen kjøkkensjefen før. Han skulle starte denne kantina her, så han spurte om jeg ville være med.

Intervjuer:

Hvor jobbet dere sammen før?

Respondent:

Marche på kløfta, kjenner du til det?

Intervjuer:

Ja er ikke det sånne restauranter som er langt veien

Respondent:

Ja det er veikroer ja, det var alle by the way'ene, som var veikroer deluxe, men de ble kjøpt opp av noen i fra Sveits. Da ble det marche og da het det plutselig veirestaurant, litt finere. De gjorde om litt på menyen og pussa opp. Det blei jo egentlig veldig fint.

Intervjuer:

Kan du fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg?

(Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler dere arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv.)

Respondent:

Begynner klokka syv, da er det bare "chop, chop, chop" helt til klokka halv 11 da kommer gjestene. Og da er det egentlig "chop, chop, chop" og så blir klokka ett og da er det pause. Også rydder vi bort.

Intervjuer:

er det sånn at du har noen faste arbeidsoppgaver, som andre ikke har, eller fordeler dere likt?

Respondent:

Ja, vi rullerer litt, Et kjøkken det er jo varmmat, salatdisk, påleggsdisk, , kaffe og drikke og kasse og renhold og oppvask. Så vi rullerer da, mhm vi har uker da på vært sted. Vi er et team men vi har liksom hovedansvarsoppgaver.

Intervjuer:

Hver uke da?

Respondent:

Mhm, ja.

Intervjuer:

Er det noen ting ved jobben din du liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Respondent:

Ja, tenker du på med de rulleringene som jeg snakka om eller i det store og det hele? ”Ja sånn generelt” Jeg liker veldig godt at dette er en 7 til 15 jobb. Det har jeg aldri gjort før, jeg har alltid hatt kveldsvakter og helge vakter. Det er deilig å kunne ha kvelden, jeg er ikke så innmari glad for det når klokka ringer klokka 5 om morran, men det er jeg faktisk veldig glad for: syv til tre og ikke helgejobbing. Også liker jeg at vi ikke er flere på kjøkkenet enn det vi er.

Intervjuer:

Hvor mange er dere?

Respondent:

Med kjøkkensjef og oppvask er vi fem stykker, til tider så ønsker vi at vi var seks og sju, men jeg liker at vi ikke er flere, det er ikke så mange å forholde seg til. For du vet vi mennesker vi er forskjellige, vi har opp og neddager. Så der jeg kommer ifra der var vi flere, å jeg stortrivdes jo egentlig der å, men jeg følte at det var så mye å forholde seg til med menneskene, mitt humør og andres humør.

Intervjuer:

Synes du det er mer effektivt å arbeide sånn som det her?

Respondent:

Ja det synes jeg men det hadde ikke behøvd å vært det. Det har noe med at... selv om vi sier vi har dårlig tid, det sier folk på alle arbeidsplasser, vi har dårlig tid, vi vil gjerne gjøre mer og vi vil gjerne yte mer. Ehh men jeg føler at en kantine det er en mer effektiv arbeidsplass for meg enn på en restaurant. Restaurantene er oppe hele døgnet mens vi er på jobb og mens gjestene er der skal vi være ansiktet utad og vi skal også produsere samtidig og det er veldig tungvindt. Her produserer vi, så kommer gjestene så rydder vi bort og så kommer gjestene.

Intervjuer:

Har dere mye kontakt med kundene/ gjestene?

Respondent:

mhm det blir jo en del det er vel nr 1 her det er hevet blikk og øyekontakt men alle og heihei og småprate litt, det er det veldig fokus på her. Det er ikke så lett å huske alltid da, for det er litt travelt

og man går det å ser og det kommer opp til 400 gjester i løpet av to og en halv time så går du ikke rundt å sier heihei til alle sammen, men vi prøver da.

Måloppnåelse/ forventninger

Intervjuer:

Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”?(Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)

Respondent:

Det er jo Espen, men over Espen er det fagutvalget Liss og Henning og Ingunn og Lars. Det er vel de som sitter å bestemmer hva vi skal gjøre og hva vi skal lage. Vi har sånne fire ukers planer da. Det er de (navnene over) som bestemmer de og så blir det opp til Espen å passe på at vi følger de, for det er de veldig nøye på at vi følger oppskrifter og lager det dem sier vi skal lage.

Intervjuer:

Så dere får noen gitt oppskrifter å så skal dere lage de?

Respondent:

mhm jeg forsto det sånn som at av de 100% får vi lov til å gjøre vårt 20. Så et godt stykke arbeid er vel at Espen er fornøyd, at du ser på Espen, han er en mann som ikke prater så mye, men det er ikke alltid du behøver det altså, når du begynner å kjenne Espen så skjønner du på Espen når han er fornøyd med oss og når også når vi får skryt av fagavdelingen og ikke minst kundene, gjestene heter det her da. ”Hva er det de skryter av?” åå at det ser fint ut, at det smaker godt, at de blir mette og gode og gleder seg til lunsj og de synes det er hyggelig at vi er så hyggelige.

Intervjuer:

Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler? Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?

Respondent:

hmmm, godt spørsmål, jeg har lyst til å si at vi er forskjellige og nå har jeg jo blitt såpass godt kjent med dem, så hvis jeg skal si akkurat de jeg jobber med så tror jeg kanskje at en eller to vil ha noen andre kriterier.

Intervjuer:

Har du noen eksempler på det?

Respondent:

når jeg tenker meg om så har jeg jo et litt sånn overflatisk kriterier på at jeg har gjort en bra jobb og det er jo at sjefene mine og gjestene mine er fornøyde. Det er jo sånn det bare skal være, ehh men kanskje det går litt mer ut på hva de selv føler å. Nå føler jeg selv at jeg har gjort det bra.

Intervjuer:

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)

Respondent

Ja, altså jeg har ingen eksempler, men det er jo som jeg sa at vi får beskjed om at vi skal følge de menyplanene vi får, men jeg føler også at Espen er flink til å si i fra til oss hva vi skal gjøre med det, har dere noen ideer til det, han legger fram at det er opp til oss om det er store eller små ting. Så jeg føler det at hvis jeg har ork, lyst og interesse så føler jeg at eg kan komme med noe.

Intervjuer:

Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Respondent:

Ja, alltid alle som jobber føler det vel sånn uansett yrke.

Intervjuer: har du noen eksempler på det?

Respondent:

Det er litt vanskelig når du spør sånn direkte men, men akkurat her da når du jobber på kjøkken og har gjester, det kan egentlig gåe veier, at en kollega prioriterer å forberede til i morgen når jeg ser at det begynner å se veldig skralt ut for de gjestene vi har i dag, eller omvendt da, hvis jeg for eksempel velger å prioritere gjestene vi har i dag og nå og så kommer noen å tar over for meg i morgen å så er ingenting forberedt. Da har vi jo sett litt forskjellig på det.

Relasjoner:

Intervjuer:

Arbeider du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)

Respondent:

Det blir mest sammen, men vi hjelper alltså hverandre. Men gi og med at vi har de rulleringene, så er det mest på mine oppgaver og de har sine også hjelper vi hverandre

Intervjuer:

Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?

Respondent:

Ihvertfall en som prøver, det første jeg vil nevne er humør fordi vi er forskjellige og vi våkner opp å har private problemer og gleder og vi har jobbmessige problemer og gleder, men en god kollega er ihvertfall en som ikke lar det gå utover meg når det er for negativt. Det er jo ikke alltid at det er så

lett. Fordi jeg har alltid sagt det at.. jeg har ingen utdannelse, jeg har bare så vidt ungdomsskolen og så har jeg jobbet siden, så jobb har jeg aldri mangla og jeg har alltid gjort en bra jobb, men jeg føler at jeg har en evne til å trives der jeg er og tenke at her skal jeg være, så her må jeg gjøre det hyggelig for meg selv om det ikke er noe sånn der yes dette er det jeg vil jobbe med resten av livet, men det er dette jeg får pga at jeg ikke yta noe mer i ungdomstida. Så da føler jeg at hvis andre er misfornøyde med jobben sin så ikke la det gå utover meg for det gjør de hvis du er sur og grinete å banner og sverter og alt er galt.

Intervjuer:

Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder?

Respondent:

Ihvertfall en som ser deg og din jobb, en som kan akseptere at vi er forskjellige, noen jobber seint og nøye mens noen jobber rask og litt unøye. At alle egentlig har sine positive sider. Det går selvfølgelig ikke at alle er seine og nøye, men hvis man kan utfylle hverandre da, ikke plukke for mye på feil i gåsetegn fordi alle har noe positivt, også jeg har faktisk de siste åra hatt to forskjellige sjefer, den ene er (nåværende) Espen som er så rolig at jeg bare har lyst til å klappe til han noen ganger liksom, å si hallo , å så kommer jeg fra en sjef som var helt i taket. Så hvertfall en som er rolig og ikke stresser rund

Intervjuer:

så Espen er bedre synes du?

Respondent:

Ja, eller i hvert fall for meg. Der også ikkesant er alle forskjelllige, jeg hørte flere ganger på den andre arbeidsplassen atte ååå Eva hun er den beste sjefen jeg noen gang har hatt, men hun var nok ikke det skjønner du. For når hun stresser og banner og sverter så blir jo vi stressa å. Så derfor synes jeg det er litt deilig at Espen er rolig for da, for selv om jeg stresser innvendig å tenker at dette rekker jeg aldri så ser jeg på Espen at han er ikke i taket og nervøs og da klarer jeg å roe meg ned ikkesant, smitter.

Sykefravær

Intervjuer:

Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?)

Respondent:

Foreløpig nei, vi har mye å gjøre og vi skulle ønske at vi var flere og at vi hadde lengre tid og det er mer vi vil gjøre og yte, men jeg skjønner jo at det er sånn det er på alle arbeidsplasser. På den gamle arbeidsplassen min sa jeg faktisk til sjefen min at du må da kunne forlange mer av arbeiderne liksom selv om de følte at de jobba og sto på skikkelig, så følte jeg at de kunne ha yta litt til.

Intervjuer:

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)

Respondent:

mhm, de blir stressa og feedup tror jeg

Intervjuer:

tror du det går utover jobben de gjør?

Respondent:

det kan gjøre det ja

Intervjuer:

Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)

Respondent:

Her så får vi inn en vikar, personalhuset bruker de (ISS) Så hvis det er sykdom eller ferie så får vi inn en.

Intervjuer:

Hvordan fungerer det?

Intervjuer:

det fungerer kjempefint å få en, men det fungerer ikke alltid toppers å bare så en, fordi om vi får et menneske til så er det ikke dermed sagt at den tar plassen til den som er borte. Så noen ganger kan jeg si det så fælt at det nesten er bedre å være en mindre. Men den jobben jeg kommer i fra der var det aldri snakk om å få inn en om det var sykdom, aldri da måtte vi jobbe mer. Å der var det egentlig en del av det, så jeg må jo si at uansett så er det beste å få en vikar.

Intervjuer:

Pleier de å ha jobbet i kantiner før, eller kan de være helt blanke?

Respondent:

Espen ber jo om enten oppvaskhjelp eller kjøkken men det er jo ikke bare å være dem heller sikkert. De har vært innom mange forskjellige steder å alle har forskjellige rutiner og der også er det forskjellige mennesker, så er det sånn at noen fungerer kjempebra og noen har du bare lyst til å sende hjem.

Intervjuer

Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt?

”hvordan går du fram?”

Respondent:

jeg ringer Espen, jeg har bare lyst til å ha med det da at jeg har hatt gullpins tre år på rad på gamlejobben min pga null sykefravær.

Intervjuer:

så du har ikke så mye erfaring med sykefeavær altså?

Respondent

nei jeg har ikke det altså, jeg kunne hatt fire (pins) men det ene året fikk jeg omgangssyken helt i begynnelsen av januar, så da var det året ødelagt. Så det er jeg litt stolt av da. Så jeg har egentlig den holdningen at vi skal på jobb uansett. Så får man heller gå hjem om det skulle bli for galt. Nei jeg forventer, jeg vet ikke jeg at de

Intervjuer:

nei jeg tekte sånn at hvis dere ikke hadde hatt vikarer, hadde du forventet at de andre skulle tatt arbeidsoppgavene dine?

Respondent:

Ja da hadde de ikke hatt noe valg her må ting gjøres hver dag, det er ikke som på mange kontorer at ting bare ligger til du kommer tilbake for det hører jeg flere sier at ja jeg tar en dag hjemme, jeg tar en fridag, da tenker jeg åssen kan de det? Sånn er det ikke her, her har de ikke noe valg. Er man borte så må en annen ta det. S`jeg forventer jo at jeg kommer tilbake til det samme.

Intervjuer:

Synes du den ordningen med å ha vikarer fungerer greit? Eller burde man ha gjort noe annet?

Respondent:

Nei det fungerer greit man har jo ikke noe annet alternativ iallfall som virker bedre

Intervjuer:

Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes?

Respondent:

Nei

Intervjuer:

Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær?

Respondent:

Jeg har oppfattet det slik her at de er utrolig flinke på de HMS greiene. Det skal tilrettelegges og ordnes så om vi går å bærer tunge kasser eller ting og tang så er det vår egen skyld. For det trenger vi ikke, vi har traller og ja det er bare tull. Vi er flere vi kan be om hjelp. Men det er ganske typisk på et kjøkken, er jo det jeg kommer fra er at vi skal ikke bry de andre med dette her ikkesant, vi ordner det selv. Så hvis du følger HMS'en som er fullt tilrettelagt her så skal det gå greit altså. Og det der med slitasje at det blir mye ensformig arbeid det er jo også han Espen kjempeflink til, vi har en sånn stor maskin som man kan putte alle grønnsaker oppi og så kommer de ut i strimler eller biter eller hva du skal ha. Så når vi står og liksom skal ha tusenvis av ditten og datten så er det jo bare vår egen feil. For det første så bruker vi mye lengre tid og for det andre så går det ut over oss selv.

Intervjuer:

men det er mye ståing og gåing?

Respondent

Ja det er det men det er ikke noe å få gjort med bortsett fra at vi får arbeidssko her og de kjøper de vel på en sånn arbeidssko butikk og så har vi matter, jeg synes det hjelper. Men det også er jo frivillig, bruker du det ikke så kan ingen tvinge deg. Det er vel egentlig bare jeg som bruker det her på morgningen. De andre gidder liksom ikke å dra denne matta fram og tilbake, den må jo flyttes etter hvert og skylles. Så det er egentlig tilrettelagt så langt det lar seg gjøre føler jeg her. Det kan jo alltid bli bedre, men jeg synes de er veldig flinke her.

Intervjuer: så man må følge det litt på selv da?**Respondent:**

Mhm ja det er det det går på. Også heter det seg så fint at vi skal ha en fem minutter før åpningstid og en ti minutter, men det er også opp til oss selv om vi tar oss tid til det eller ikke.

Intervjuer:

Føler du at du rekker det?

Respondent:

Nei vi føler ikke at vi rekker det, så det blir ikke. Vi hadde det i sommerferien, for da hadde vi så utolig lite gjester her da. Da hadde vi liskom sånn kvarterer før vi åpna, det var kjempekoselig. En kopp kaffe og satt rundt bordet. Å så, det er vel bare Arne som røyker, å han er jo så å si aldri ute å røyker. Så noen ganger må jeg nesten dytte han ut liskom for at han skal gjøre det. For det synes jeg du skal ta deg tid til liksom når han står å sier at nå er jeg røysugen, nå er jeg så røysugen. Da sier jeg jamen gå ut å røyk da, men da sier han men jeg kan jo ikke det, jeg har ikke tid. Men da sier jeg at hvis noen spør hvor du er så sier jeg bare at du er på do. Jeg mener at du skal kunne, der også kommer jeg tilbake til at alle andre arbeidsplasser. Jeg ser jo her ikkesant, jeg ser jo disse som sitter på kontorer de er jo opp og ut og inn hele tida. Har de tid til det så er det jo veldig rart at vi ikke skulle ha tid til det, eller i hvertfall dårlig gjort. Men vi andre som ikke røyker vi er jo ikke ute vi heller da, men vi blir jo heller ikke skjelvne og aggressive av å ikke få den røyke ikkesant, det er nesten bedre å ikke ha han i ti minutter. Nakke og skuldre å sånn, det er det ikke så lett å huske på når det er stress å sånn. Så det er mye stive skuldre å sånn. Men jeg tror at mesteparten kan vi egentlig tenke på selv.

Intervjuer:

Men har dere en bedriftshelsetjeneste?

Respondent:

Ja det har vi, men jeg har ikke snakket med dem eller møtt de. Jeg tror faktisk ikke jeg har fått noen papirer på hvem de er heller, men vi har jo en sånn ISS side som vi kan gå inn på, medarbeiderportalen, der står sikkert alt det. Dit har ikke jeg kommet enda. Har jo bare vært her et halvt år, har ikke tid til å gå inn der vet du. Ting tar tid. Så jeg kjenner ikke så mye til den tjenesten er, men jeg vet at det er. Der jeg jobbet før så var jeg verneombud så der hadde jeg mye med bedriftshelsetjenesten å gjøre.

Intervjuer:

Synes du det funket bra der eller?

Respondent:

Ikke til det jeg søkte hjelp til holdt på å si. Det var jo med sjefen. Jeg tror de kom til litt for kort der å fordi de som driver stedet, de som eier det de satt veldig pris på den sjefen fordi hun ga resultater

og det var det dem så på da vet du. Om det var mye ut og inn bytting det dreit dem i bare det var noen på jobb.

Intervjuer:

Hvordan er det her? Er det mye utbytting?

Respondent:

Det vet jeg ikke, så lenge jeg har vært her har det vært de samme. Men det har vært en avdeling som har blitt lagt ned eller har blitt halvert det har det blitt, men det har ikke vært sånn at de reiser fordi de ikke trives. Har inntrykk av at de fleste trives, en det er jo alltid noen misfornøyde. Det er litt som jeg sier dette er det jeg gjør nå, trives jeg ikke så må jeg finne på noe annet, trives jeg ikke med kollegaer må jeg tenke på noe annet. Hva er alternativet. Jeg sier ikke at jeg mistrives her og ikke vil drive med dette her, fordi jeg synes det er gøy men jeg skulle ønske at, siden jeg beynner å bli såpass gammel, er over 40 år og enda skal være i jobb i 25 år nesten så kunne jeg godt tenkt meg noe som ikke var så stressende, men når jeg ikke klarer å få fingern ut å gjøre noe med det så må jeg bare ta det som det er. For da er jo alternativet å gå å være misfornøyd i 25 år, det går jo ikke det. Jeg sier ikke at jeg aldri er dårlig, men jeg går gjerne på jobb og eventuelt går hjem før. Å så er det noe rart for om jeg skal blir dårlig så kommer det på lørdagen. Jeg har liksom vært sånn nei jeg har ikke noe sykefravær jeg, jeg har vært stolt av det. Men jeg sa hjemme her for ikke så innmari lenge siden at jeg er litt sur, nei fordi disse kollegaene min disse her nye, de er jo aldri dårlige heller. Det blir liksom skikkelig konkurranse. Han Sasha han har jo vært hjemme men da har det liksom vært barn da, det får du ikke gjort noe med. Arne har vært på jobb her han, med drit vondt i ryggen, men på jobb skulle han. Virker som moralen er grei nok.

Intervjuer: Hva tror du er grunnen til at dere går på jobb selv om dere ikke føler dere helt topp?

Respondent:

Gi og med at jeg var verneombud der jeg var før og at det var en del sykefravær og jeg hadde en del med bedrifthelsetjenesten å gjøre så snakka vi en del om det her og det er trivsel, vi fikk jo ikke ordrett ut av dem som var borte hvorfor de var borte, men du kan lese mellom linjer og veldig mange av dem var å prata med meg liksom sånn sa ting og tang å sånn. Nei jeg tror det er trivsel. Hvis du ikke trives 100% eller 95% så har du ikke ork til å, lista blir lavere. Har du vondt i hodet

når du våkner så blir du hjemme, du tar ikke en tablett å ser hvordan det går da. Da tanker du bare at da blir jeg heller hjemme. Jeg synes også at det alltid er så gøy å si, for da jeg begynte å jobbe da, da jeg var 14 og et halvt år gammel så hadde vi en sjef som het Marit, jeg jobba i en sånn påleggsdisk, det var første gang i arbeidslivet også husker jeg at det var noen som ringte å Marit tar den telefonen å sier Nei nå må du slutte å tulle da Monica ta deg en paracet å kom deg på jobb. Å da tenkte jeg sjuk skal man ikke være nei, men mamma også hadde den holdningen at man dro på jobb uansett. Så jeg tror jo at jeg har det i fra barndommen. Også første gang på jobb så fikk jeg en sånn sjef. Så jeg prøver liskom å sende dette videre til døtrene mine da, gå i alle fall på jobb å se hvordan det blir. Fordi jeg skjønner jo det at en arbeidsgiver må ha en stabil arbeidskraft. Jeg ser ikke stygt på de som er hjemme fordi at de er dårlige, ikke misforstå, det må alle kjenne på sjøl om de orker eller hva men det er veldig viktig at de har arbeidskraft som de kan stole på.

Intervjuer:

Tror du at du hadde hatt litt dårlig samvittighet om du hadde vært hjemme?

Respondent:

alle som er dårlige sier at de hadde så lyst til å gå, men jeg klarte ikke altså. Så sier andre Neinei kjære deg du må jo bli hjemme hvis du er dårlig. Alle sier det, men hva de mener det vet jeg ikke.

Intervjuer:

men hvis du tenker på deg selv?

Respondent:

nei hadde jeg vært dårlig så tror jeg ikke det. Det kan jeg ikke noe får. At jeg selvfølgelig tenker på hvordan de ordna det, fikk de vikar eller er de en mindre? Eller at jeg tenker på det ja, men ikke dårlig samvittighet for det. Får jo være grenser for hva man skal ha dårlig samvittighet for. Trivsel er viktig nå skal man ikke ta alt under en, det er jo mye kroniske sykdommer å sånn, men hvis det er mye sånn småtteri kan man begynne å lure på hvorfor. Hvis det er en arbeidsplass hvor nesten alle har disse tredagers sykemeldingene du kan ha for eksempel.

Transkribert intervju

Respondent nummer 2, kantine 1

Intervjuer: Presentere meg selv og prosjektet

Innledningsvis:

Intervjuer:

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?

(Alder, Eventuell utdanning, stilling, arbeidsoppgaver)

Respondent:

Jeg heter Arne og jobber som kokk, jobbet her siden november. Jeg kommer rett fra restaurantbransjen så da jobbet på hotell Europa, Thon hotell.

Intervjuer:

Synes du de er store forskjeller mellom der og her?

Respondent:

Der jobba jeg helger å sånn og kvelder men det slipper jeg her heldigvis. Jeg var så dritt lei av å jobbe der. Var 17 år fikk en vaktliste ikke noe helgefri, eller jeg hadde fri hver fjerde helg, da jobba du lørdag kveld hadde fri søndag og mandag å startet igjen på tirsdag og det er ikke helgefri. Det sa jeg at jeg ikke godtok, da sa de neivel da får du si opp da og det gjorde jeg. Da startet jeg her og det angret jeg ikke på. Skulle ha begynt før.

Intervjuer:

Har du jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?

Respondent:

Nei

Intervjuer:

Kan du fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg? (Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler dere arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv)

Respondent:

Jeg står opp om morran går på jobb, kommer meg på jobben, jeg har ansvaret for varmmat, suppe og lune salater

Intervjuer:

Så du har de samme ansvarsoppgavene hver dag?

Respondent:

Ja, jeg er ikke noe glad i salatbar, jeg er vant til å stå på varmtkjøkken. Så når det er greit for dem så er det greit for meg siden jeg liker det så.

Intervjuer:

Er det noen ting ved jobben din du liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Respondent:

Å stå å lage mat, være aktiv

Intervjuer:

men det gjorde du i den andre jobben din også, hva er forskjellen?

Respondent:

ja, men der hadde du mer sånne hvileperioder deler av året, i november jobba du.. der oppe var jeg 250 timer i måneden. Det også var et punkt, å du ble jo ikke betalt overtid heller, du fikk time for time.

Intervjuer:

Er det annerledes her?

Respondent:

Ja her får du 50% prosent første time. Og det er bedre å jobbe her, det er bedre arbeidsmiljø, du gleder deg til å gå på jobb, det gjorde jeg ikke på slutten av den andre jobben. Jeg trives veldig godt her.

Måloppnåelse/ forventninger

Intervjuer:

Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”? (Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)

Respondent:

Jeg får mye tilbakemeldinger, av gjester. Gjestene som kommer å spiser og lederen da selvfølgelig. Så har vi sånne undersøkelser da og vi kommer veldig godt ut, kantina vår altså

Intervjuer:

Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler? Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?

Respondent:

Det er nok mest sannsynlig ikke det samme, vi har jo forskjellig syn på alt. Vi er jo ikke like, så hva jeg synes er bra er vel kanskje det andre synes ikke er så bra. Jeg vet ikke egentlig jeg har ikke tenkt over det. Alle tenker forskjellig, så men det er nok å gjøre der inne. Jeg trodde det skulle være stille og godt i en kantine jeg. Men det.. men jeg trives veldig godt der. Det gir jo litt ekstra motivasjon for å gå på jobb.

Intervjuer:

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)

Respondent:

Ikke så vanvittig mye, fordi vi har jo.. vi må jo følge en spesiell meny. Vi har jo det tid for lunsj konseptet. Å da er vi veldig bundet til den.

Intervjuer:

Hva innebærer den?

Respondent:

Tid for lunsj er, vi har et konsept som fagavdelingen har lagd. Den endres tre ganger i året, så nå er vi på høst menyen. Så har du vintermeny, vårmeny og sommermeny. Så da får du menyer og da skal du følge dem egentlig. Du kan ha 20 prosent avvik. Så du får bytte og gjøre litt sånne morsomme ting selv, men ikke så mye. Du skal helst følge de.

Intervjuer:

Kunne du tenkt deg å gjøre mer endringer?

Respondent:

Ja egentlig, men nå har vi jo middager på kvelden da, så da kan jeg lage gode gryter å sånn. Da kan jeg bestemme selv, så da får du laget litt ordentlig sånn fra bunn av. Det er lett å lage mat, men ikke kjøttboller til 400 stykker. Så det blir kanskje litt mye ferdigmat, men på middagen er det morsomt for da kan du lage sjøl.

Intervjuer:

Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Respondent:

Ikke så mye, nei men jeg sier jo i fra hvis det er noe. Da sier jeg fra til Espen, kjøkkensjefen. Men det er veldig lite sånn her. I forhold til de andre jobben jeg har hatt er det veldig bra her.

Intervjuer:

Hva synes du skiller denne kobben mest fra de andre jobbene du har hatt?

Respondent:

Mindre stress, mindre mas, mindre sure sjefer. På den forrige jobben hilste ikke sjefen på deg en gang mange ganger. Det er jo ikke særlig moro

Relasjoner:

Intervjuer:

Arbeider du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)

Respondent:

Ja jobber mest selv, men hvis jeg trenger hjelp så får jeg det av Espen. Men min oppgave er å stå å kjøre varmmat, når vi er åpne så må jeg være vert. Så da må jeg si heihei/ goddag, for eksempel om det kommer noen muslimer så må jeg si i fra at det der kan ikke du spise, det er fy mat for deg. Og til glutenallergikere: Nei den er det mel i, gå vekk og så er det de som ikke tåler melk og fløte å sånt. Det er ikke så mange, så jeg husker dem igjen og det er de veldig glade for da, man må jo passe på. Men nå har jeg akkurat vært på ferie i to uker i Thailand, så jeg er litt sliten. To uker med regn.

Intervjuer:

Savnet du jobben eller?

Respondent

Nei! Når jeg satt meg på flyet i Oslo, da sluttet jeg å tenke på jobben. Nå skal jeg fokusere på ferie, søndag da tenkte jeg, nei nå må jeg på jobben igjen.

Intervjuer:

Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?

Respondent

Godt humør, utadvendt, , hyggelig, litt spøkefull, ikke sånn stille og rolig borte i en krok men en som du kan kodd litt med, da blir det litt bedre stemning på kjøkkenet. Istedenfor at alle står bare å ser på sitt.

Intervjuer:

Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder?

Respondent:

Han må jo være mer fokusert, fordi han skal jo vise resultater, så det er vel ikke like lett for han, det er ikke lett å være sjef og kamerat samtidig. Det har jeg merket på mange steder før. Det skjærer seg hele tida. Så sjefen må egentlig være litt mer fokusert. Han kan ha det moro, men han må samtidig også sette en grense, hva han kan gjøre videre. Så det er vel bare det jeg synes.

Sykefravær

Intervjuer:

Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?)

Respondent:

Siste halvtime (før lunsj) er det jo alltid det, for da vet du jo at det kommer 400 stykker som skal ha lunsj. Å man må ha det ferdig. Sånn som i sommer da det var fellesferie her, da var det jo kjedelig.

Da var det litt kjedelig, da har du 100 stykker å lage mat til, du er ferdig klokka ni og da er du ferdig med mat til dagen etter å, hva skal du gjøre da liksom? Jeg vil ha litt action jeg, ha litt å gjøre. Kjedelig å bare sitte ned.

Intervjuer:

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)

Intervjuer:

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress (Eventuelt har du noen eksempler)

Respondent:

Noen ganger når det er mye stress, snakker ikke. Da blir de veldig stille, men bortsett fra det er det veldig mye prating, å det blir ikke så ille.

Intervjuer:

Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)

Respondent:

Da ringer vi vikar, 99 prosent av gangene får vi vikar om noen blir sykemeldte. Det blir mer stress da, fordi du får inn en ny, men nå har vi vært heldige fordi vi har fått inn den samme vikaren mye. Fordi da vet du at hun kan jobben. Han i oppvasken var borte en uke og da fikk vi fem forskjellige oppvaskvikarer og det var litt sånn vanskelig, da ble vi aldri ferdige til klokka tre. Som sagt det blir litt mer stress av det. For de vet ikke hvor ting skal være, så du må hele tiden passe på at de får hjelp, samtidig som du skal passe på dine egne arbeidsoppgaver og gjestene, men vi klarer det, vi pleier å takle det.

Intervjuer:

Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt?

Respondent:

Jo men, jeg falt på utsiden her og ble borte i to dager, og til og med konsernsjefen spurte hvordan det gikk med meg. Når jeg kom til bake etter på så spurte alle går det bra liksom. Så du blir jo tatt ordentlig vare på her. Så det er en ny verden for meg det.

Intervjuer:

Hvordan har du opplevd det tidligere?

Respondent:

Helt jævlig, jo men når sjefen ikke tror på deg og er sur når du kommer tilbake fordi du har vært borte. Her blir du tatt vare på, så det er i alle fall en helvetes stor forskjell fra restaurant bransjen å komme hit.

Intervjuer:

Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes?

Respondent:

Nei egentlig ikke, er du syk ja da håper vi du blir bedre da får vi beskjed om. Bli bra så kommer du heller tilbake da (sier de). Det er ingen sure miner, det er ikke noe sånt. Jeg ble jo satt ut første gangen jeg, får jeg ikke kjeft eller noe. Sånn har min hverdag vært før.

Intervjuer:

Har det tidligere ført til at du har gått på jobb selv om du ikke har vært helt i form?

Respondent:

Ja gikk jo på jobb på gamle jobben med 40 i feber og dobbeltsidig lungebetennelse. Da ble jeg sendt hjem, men da ble sjefen sur da, da han fikk en sykemelding på 14 dager. Det hadde jeg ikke vært redd for her. Det høres kanskje litt positivt ut, alt for mye positivt men det er sånn jeg opplever det her, fordi jeg har jo bare vært her 10/ 12 måneder nå og liksom det er en helt ny hverdag. Så jeg koser meg jeg.

Intervjuer:

Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær?

Respondent:

Nå har vi jo mye hyller og traller vi kan bruke og så har vi kuttemaskiner så vi slipper å stå å kutte, så vi slipper å få senebetennelser, vi får mye ferdig skrelt ting så vi slipper å stå å skrelle, så på den måten blir vi jo også tatt vare på. Fordi jeg hadde jo litt problemer med senebetennelse her og da fikk vi ferdig kutta grønnsaker og det var ikke noe problem.

Intervjuer:

Så de legger veldig opp til å hjelpe dere?

Respondent:

ja og det er liksom også noe som er nytt for meg. Det har jeg ikke opplevd før. Så hvis jeg sier at det eller det er litt et problem så får man hjelp til det. Espen som ordner det. Han passer på at man gjør det på en annen måte istedenfor, så blir det ikke så mye belastning.

Intervjuer:

Hvordan er Espen som sjef?

Respondent:

Han sier veldig lite, han er veldig stille, det har jeg sagt til han å. Si ifra hvis det er noe du ikke er enig liksom. Men han har blitt bedre i det nå da. Men han er en god sjef, men han er en veldig stille sjef som jeg sa i stad. Ikke noe gærnt der. Som sagt jeg er ikke vant til disse fornøyde greiene her. Jeg har vært vant til å stå bak på kjøkkenet, mens når jeg kom her så måtte jeg jo stå ute også, stå ute å smile og si heihei. Første uka så var jo det et helvete, ikke vant med all denne pratinga, men nå er det bare koselig alle husker navnet mitt men jeg husker jo ikke 400 navn. Det er en god arbeidsplass eller så hadde jeg ikke vært her såpass lenge. Jeg skulle egentlig bare være her i tre uker, var vikar først og så skulle jeg på ferie, men så fant jeg ut nei jeg har ikke råd til ferie, så spurte jeg om de trengte meg og det gjorde de så jobbet jeg her i to måneder, så fikk jeg tilbud om å jobbe her fast. Så nå er jeg ikke vikar her.

Intervjuer:

så nå vil du jobbe her lenge?

Respondent:

Ja men jeg fikk jo tilbud om en annen jobb to uker etter at jeg sa ja her da. Å den angrer jeg jo litt på så om jeg hadde fått den to uker før så hadde jeg nok ikke jobbet her. Det var egentlig en drømmejobb, en kompis av meg jobber med det samme, han jobber i oljebransjen. Jeg fikk tilbud om å jobbe som kokk på en fiskebåt, på en sånn stor båt. Da jobber du i seks uker på og så har du seks uker av og de betaler hjemreisen din. Han (kompisen) jobber i Malaysia nå. Han har flytta til Thailand han. Før så jobba han uten for new orleans men da er det 24 timers reisetid til Thailand, så det var litt slitsomt så da søkte hans seg over til Asia. Har mulighet til å jobbe ulike steder i ISS å, må bare ta noen kurs her først.

Intervjuer:

Hva slags kurs er det?

Lederkurs steg 1, da kan jeg også gå videre å ta en egen kantine eller jobbe i en annen kantine hvis jeg føler for det, men jeg trives så godt her så jeg får se

Respondent 3, kantine 1

Intervjuer: Presentere meg selv og prosjektet

Innledningsvis:

Intervjuer:

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?

(Alder, Eventuell utdannelse, stilling, arbeidsoppgaver)

Respondent:

Jeg vet ikke hvor jeg skal starte, på jobben har jeg forskjellige oppgaver, jeg jobber som en alt mulig mann. Der hvor det brenner der jobber jeg. Jeg jobber som servitør, som våtromsansvarlig, så jobber jeg overalt.

Intervjuer: Hvor lenge har du jobbet her?

Respondent:

Her i dette huset har jeg jobbet de siste tre månedene.

Intervjuer:

Har du jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?

Respondent:

For ISS har jeg jobbet de siste fem årene. Jeg har jobbet på ullevål stadion som servitør. Jeg har også jobbet på restauranten på Bjerke travbane. Jobbet mange steder som rådhus, akershus festning, telenor arena overalt.

Intervjuer:

Er det veldig annerledes her fra de stedene?

Respondent:

Ja det er det for der jobbet jeg bare som servitør. Pluss at jeg jobber litt som snekker.

Intervjuer:

Kan du fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg? (Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler dere arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv)

Respondent:

Her?

Intervjuer:

Ja

Respondent:

Da kommer jeg på jobb kl 10 og så er jeg ferdig klokka seks. Det er min vanlige arbeidsdag, men noen ganger skjer det at jeg også serverer middag her på kvelden. Det kan være at jeg jobber 13/14 timer her, men det er ikke det verste det. På en annen jobb jobbet jeg flere ganger 23 timer. Så det er bare å komme på jobb og gjøre min jobb.

Intervjuer:

Hva slags oppgaver pleier du å ha ila. En vanlig da?

Respondent:

En vanlig dag jobber jeg litt i kantina, står litt i oppvask, gjør mye av det de andre gjør, når de er ferdig klokka tre da sjekker jeg at alt er ferdig, rydder, til slutt sjekker jeg etasjene. Kaffemaskiner å sånn. Sjekker at det er nok kopper å sånn. Ikke noen store greier.

Intervjuer:

Er det noen ting ved jobben din du liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Respondent:

Nei, det er bare en vanlig jobb ikke noe spesielt. For meg er det bare syv og en halv time, ferdig med saken og gå hjem.

Måloppnåelse/ forventninger

Intervjuer:

Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”?(Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)

Respondent:

Da får jeg beskjed fra min sjef, fra Espen og fra Trude som er hans sjef igjen. Så fordi min arbeidstid er litt spesiell har jeg to sjefer, jeg har Trude og så har jeg Espen.

Intervjuer:

Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler? Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?

Respondent:

Alle gjør en god jobb, vi er et team. Hvis alle skal bli perfekte må vi jobbe godt sammen.

Intervjuer:

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)
(hadde ingen svar på dette)

Intervjuer:

Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Respondent:

Nei ikke så mye, han spør meg noen ganger om hjelp og noen ganger er det jeg som spør han om hjelp.

Relasjoner:

Intervjuer:

Arbeider du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)

Respondent:

Mest som team

Intervjuer:

Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?

Intervjuer:

Hvis du kan finne en som er helt lik, nei det kan jeg ikke helt si, må spørre en annen.

Intervjuer:

Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder?

Respondent:

Jeg har jobbet med mange, alle har sine gode og dårlige egenskaper..den beste jeg har hatt er den siste, Trude, hun er en ærlig person som alltid sier i fra. Hun sier det som er sant og det som er riktig. For meg er ærlighet viktigst

Sykefravær

Intervjuer:

Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?

Respondent:

Her nei, eller noen ganger er det litt, men ikke så mye.

Intervjuer:

Føler du at du påvirkes negativt eller positivt av stress?

Respondent:

Jeg, jeg kan tolerere det, jeg kommer fra krigen, jeg kom til Norge i 2006, jeg kom fra Bosnia så vi hadde krig i fire/fem år. Så tolererer nesten alt, bare hvis ingen skriker og slår meg.

Intervjuer

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)

Respondent:

Noen gange, ikke så mye, jobbet her så kort sammen med dem, de timene som vi jobber sammen er det ikke stort stress.

Intervjuer:

Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)

Respondent:

Da får vi ofte vikarer.

Intervjuer:

Hvordan fungerer det?

Respondent:

Noen bra og noen ganger dårlig

Intervjuer:

Har du noen eksempler?

Respondent: Da må du spørre de andre

Intervjuer:

Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt?

Respondent:

Ringer hver gang jeg er syk, ikke noe problem

Intervjuer:

Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes?

Respondent:

Nei

Intervjuer:

Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær?

Respondent:

Alle jobber har det, så det er ikke bare. Må passe på selv.

Intervjuer:

Har dere mye hjelpemidler?

Respondent:

Vi har nok, det har vi nok av.

Respondent 4, Kantine 1

Presentere meg selv og prosjektet

Innledningsvis:

Intervjuer:

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med? (Alder, Eventuell utdannelse, stilling, arbeidsoppgaver)

Respondent:

Kom til Norge i 2008, jeg er ikke fra Norge. Mitt første jobb plass var manpower, der var jeg i fire/fem måneder. Den neste var cafe skansen i sentrum av Oslo, to år var jeg der, lang tid. En helvete jobb der, veldig veldig travelt. Masse stress men jeg lærer mye der altså. Etter skansen har jeg et år her nå, 26 november har jeg vært her et år.

Intervjuer:

Har du jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?

Respondent:

Nei.

Intervjuer:

Er det store forskjeller mellom fks cafe skanesen og her?"

Respondent:

Å ja når jeg startet å jobbe her var det som om jeg var på ferie. Det er en veldig koselig atmosfære altså, lite stress, jobber normale tider. Skansen totally different system, veldig travelt i sommeren, men er godt tips. Du kan ikke jobbe normalt, jeg jobbe som kokk. Veldig vanskelig og mye stress og skriking der. Jeg var en jente på kjøkkenet, fire gutter og meg. Det var vanskelig for meg meg. Når det blir stress prøver jeg å balansere det, vi var veldig forskjellige typer. Var jo mange servitører der, av og til har man problemer, jeg var litt mamma der. Jeg har jo datter, familie å. Vanskelig å ofte måtte jobbe til tolv på kvelden . Hele dagen forsvinner og du er trøtt hele tiden, så har du to dager fri og da bare sover du. Livet bare er et snapshot. Arbeidstid og atmosfære er helt annereledes

Intervjuer:

Kan du fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg? (Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler der arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv)

Respondent:

Her har vi ikke et kvitteringsystem (kvitteringer hvor det står hva man skal lage) En gang på kafe skansen, kalkulerte jeg at det på ett minutt kom ti kvitteringer. Jeg er ikke en robot, du må lage alt. Her har vi ingenting i forhold, et sted med varm mat og ett sted med kald mat. Vi lager maten og setter det ut og kan fylle på om det trengs. Er veldig interessant her for vi har hver dag en ny meny, veldig interessant. Ny salat og varm mat hver dag. Noe er det samme, grønnsaker å sånn. Hver dag ny dessert, i dag lagde jeg en ny kake. På restaurant har vi samme hver dag. Liker variasjon, liker å lage nytt. Jeg er konditor.

Intervjuer

Er det noen ting ved jobben din du liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Respondent

Vi har et bra team, mye samarbeid, god atmosfære. Lilli og meg har en veldig god tone vi er veldig like. Vi er emosjonelle personer vi forstår hverandre bare ved hjelp av øyne. Det viktigste er å ikke ha det bongsystemet, du ser bare på klokka, trenger vi hjel så spørr vi en av de andre. Vi passer på hverandre. Ikke så mye tid til å hjelpe hverandre i den restauranten. Her er det bare å sette ut alt

Måloppnåelse/ forventninger

Intervjuer:

Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”? (Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)

Respondent:

Tilbakemeldinger, jeg kan ikke gjøre en dårlig jobb, har høy ansvarsfølelse. Jeg vet det selv. Vi snakker sammen om hva vi skal gjøre men vi må tenke selv å. Kanskje jeg spør espen av og til, vi vet, trenger ikke spørre hele tiden, smaker. Jeg tenker selv og bytter litt på oppskrifter. Det viktigste er at du lager mat med god smak og som ser bra ut. Tror espen er fornøyd med oss. Jeg er sikker på hva jeg gjør. Det kommer jo vikarer en del her, folk er på ferie eller syke da liker jeg å presse den nye personens tanker litt. Er vanlig at en spør og en annen svarer, men jeg spør tilbake. De må smake selv og finne ut selv hva som er bra om man aldri gjør det så lærer man ikke. Trust yourself. Tenke litt selv

Intervjuer:

Hvordan synes du at du får vikarer, hvordan er det?

Respondent:

Når vi får den vanlige er det bra, men andre da lager de ikke mat. Det hjelper oss. Den jenta er veldig flink

Intervjuer:

Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler? Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?

Respondent:

Ja Lilli og arne jobber med hele hjertet. Gode kokker begge to. Vi har veldig god kvalitet her. Vi hadde en vikar som var veldig dårlig, det var katastrofe, han satt ut rå poteter. Syv år gamle barn kan koke poteter, jeg har veldig høy ansvarsfølelse. Det er veldig viktig for meg med det ferdige resultatet. Når jeg så hva han gjorde ble jeg stressa, men vi er forskjellige mennesker, men uansett må man ha ansvar for hva man gjør. Men etterpå var vi venner, det gikk bra det

Intervjuer:

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)

Respondent:

Vi hadde en konflikt men vi fikset den etterpå, det var bare om, vi er kvinner vet du. For meg er det ikke så viktig om hva vi snakker om men hvordan vi snakker om det, tonen. Og av og til når det er stress er det vanskelig. Det handlet om en liten ordspill, husker ikke. Handlet ikke om jobb.

Intervjuer:

Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Respondent:

Nei, fordi jeg.. hvis jeg feel bad snakker jeg med espen. Hvis det er noe feil så sier jeg i fra. Jeg holder ikke shit inside. Jeg er annerledes en norske folk, jeg liker å snakke om ting.

Intervjuer:

Føler du at du kan bestemme mye av det du gjør selv?

Respondent:

Jeg bestemmer alt selv faktisk noen ganger spør jeg espen, men da pleier han å si ja. Vi er et team

Relasjoner:**Intervjuer:**

Arbeider du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)

Respondent:

Jeg står ved siden av hverandre, men vi har egne stasjoner
Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da?

Intervjuer:

Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?

Respondent:

Ingen er perfekte, lilli er en av mine beste kollegaer. Hun forstår meg veldig bra. Hun hjelper alltid, også men arne er god å. Det er veldig viktig for hvis du kommer på jobb så har du kanskje noen problemer å sånn. Så har du støtte og kan snakke om ting hvis du vil. Lilly er veldig flink for om jeg ikke snekker så maser hun ikke, hun forstår

Intervjuer:Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder?

Respondent:

Espen er perfekt, jeg liker sjefen når jeg kan lære noe fra han. Han er veldig rolig, han kan være rolig under stress. Han skriker aldri og har veldig stort ansvar for alt. Han kanskje "give up on the family" han er her veldig tidlig. Han er her klokka seks hver dag han.

Sykefravær**Intervjuer:**

Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?)

Respondent:

nei ikke så mye

Intervjuer:

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)

Respondent:

nei tror ikke det, i forhold til skansen. Vi hjelper og vi prøver å snakke med hverandre, vi passer på hverandre. Vi jobber med oss selv. Hvis jeg ikke er in the mood, da snakker vi bare ikke en stund, vi vet vi ser. Jeg har lært litt etter hvert hvordan de ulike reagerer. Min karakter er at jeg ser, i feel people, lilli er lik. Intuisjon.

Intervjuer:

Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)

Da kommer det vikar, vi trenger den posisjonen, vi får litt mer å gjøre.

Respondent:

Blir jo mer jobb noen ganger. De går liksom bare klokka tre ofte. De er ikke så engasjert, eller noen er det. ”Har dere vikarer ofte?” nei mest ferie. Det er vanlig for oss

Intervjuer:

Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt?

Respondent:

Jeg ringer espen om jeg blir syk, jeg er veldig lite syk. Kanskje en dag per år.

Intervjuer:

Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes?

Respondent:

Usually vikar står bare i oppvask ingenting mer

Intervjuer:

Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær?

Respondent:

Jeg kontrollerer dem, fordi jeg vet mine problemer, vi har store traller. Kan jo ikke gjøre alt selv, jeg er ikke redd for å spørre om hjelp, må passe på ryggen . Vi må hjelpe hverandre. Noen ganger er

det sånne tunge spann med eks fiskesuppe, da trenger jeg hjelp, men det er ikke noe problem. Vi driver veldig bra sammen, litt kaos da vi startet for ca. et år, men vi har laget et system sammen. Vi har laget hele system sammen, for eksempel det systemet vi har rundt vasking hver fredag. Helt forskjellig å jobbe i en kantine enn en restaurant. I restaurant har vi veldig mange forskjellige situasjoner. Med feedback, oppvask, du må se hele bildet.

Intervjuer:

snakker du mye med kunder her eller?

Respondent:

Ja litt, jeg tulle jeg. Men ikke sånn masse, jeg tuller, men det går. De kommer i kantina og slapper av. Jeg spør om mat av og til, hva synes du om det og det.

Intervjuer:

Så det er viktig for deg hva du synes om maten?

Respondent:

Ja veldig, i morgen er det ny kake, da skal jeg spørre. Jeg kan gi deg etterpåk. Det var eplekake fra starten av, men jeg byttet, så nå eksprimenterer, nøttekake med solsikkekjærne, med kanel. Jordbærsuppe med pisket krem.

Respondent 5, Kantine 1

Presentere meg selv og prosjektet

Innledningsvis:

Intervjuer

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?
(Alder, Eventuell utdannelse, stilling, arbeidsoppgaver)

Respondent

Jeg er kjøkkensjef da, har vært her ett år. Jeg har personalansvar får mine på kjøkkenet.

Intervjuer

Har du jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?

Respondent:

Jeg har jobbet i ISS i fem/seks år nå da. ”Hva jobbet du med her før?” Jeg ha vært kantineleder på en annen arbeidskontrakt

Intervjuer

Kan du fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg?
(Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler dere arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv)

Respondent:

Oppgavene miner er jo å jobbe på kjøkkenet sammen de andre og bestilling av varer og har oversikten over alle forespørsler og ja.

Intervjuer:

Er det forskjellig fra dag til dag eller ser dagene like ut?

Respondent:

Nei det er veldig forskjellig, noen dager er det veldig rolig mens andre dager veldig travle. ”Er det sånn at de andre har mange forskjellige oppgaver også eller er det mange som står å gjør det samme?” Nei, vi har jo sånne stasjoner på kjøkkenet og da ruller vi uke for uke. Så man har hver sine oppgaver hver uke, så har man noen faste områder også alle sammen. For eksempel at hun ene alltid en type bestillinger, mens en annen tar alltid en annen bestilling.

Intervjuer

Er det noen ting ved jobben din du liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Respondent:

Nja, altså her så skjer det veldig mye, mye nytt og man lærer nytt hele tiden og når man har lært det nye som kommer det gjerne igjen noe nytt å lære.

Måloppnåelse/ forventninger**Intervjuer**

Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”? (Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)

Respondent

Nei hva er det for noe da, nei jeg vet det vel selv, kjenner det. Når man har gjort litt ekstra. Også om jeg får tilbakemeldinger fra leder om det å. Det her var bra eller det her var riktig å gjøre da. Trude er stedlig leder.

Intervjuer

Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler? Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?

Respondent

Tror det er forskjellig. For meg er det jo at alle rutiner følges at vi leverer at vi gjør det vi skal og ikke overleverer (eks mer mat enn det kontrakten sier) og ikke leverer mindre enn det vi skal heller men at vi at vi ligger på riktig nivå. At hygiene blir fult, alt er strukturert og alle vet hva de skal gjøre, da føler jeg at jeg har gjort en god jobb. Hvis det blir mye kaos og dårlig informasjon ikkesant, da føler jeg at nå er det ikke så bra.

Intervjuer

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)

Respondent

Nja noe det er veldig mye vi blir pålagt som vi skal gjennom og gjøre, men på en måte er det bra også fordi det er veldig press da, vi har all dri tid til overs. Hvis det hadde vært opp til oss, så hadde vi kanskje sagt nei tl veldig mye, men nå blir vi liksom pålagt oppgaver, da må det gjøres allikavel og vi får det jo til. Vi sier jo i fra og vi får jo som regel lov til å utsette det litt.

Intervjuer

Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Nei det synes jeg ikke, fordi hun (trude) har såpass god oversikt over det vi/ jeg har å gjøre.

Relasjoner:

Intervjuer

Arbeider du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)

Respondent

Det kan jeg egentlig dele opp i to da, den delen som har med kjøkkenet å gjøre der er vi et team.

Men oppgavene som jeg gjør så overordna og på kontoret er jeg ganske alene foreløpig da.

Intervjuer

Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?

Respondent:

En som er positiv, som sier ja først og så kan han heller liksom nei det ble vanskelig etterpå, at han sier ja og prøver og være ærlig med å si at nei dette klarer jeg ikke eller det vil jeg ikke eller. Hvis man har den rett instillinga så klarer man det meste da.

Intervjuer

Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder?

Respondent:

Kanskje en som ser liksom alt det man gjør da, han ser ikke bare overflaten da men mer det som ligger bak å.

Sykefravær

Intervjuer

Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?)

Respondent:

Ja, vi har jo arbeidstid fra syv til tre da og jeg stresser egentlig veldig mye med å rekke det, så jeg vil si at det er det som sliter meg mest at vi aldri klarer å overholde arbeidstida, altså jeg jobber alltid litt lenger. Men ikke de andre, problemet er at vi går hjem klokka tre og så er vi aldri helt ferdige. Det er litt psykisk slitsomt da. Har litt dårlig samvittighet og tenker at vi burde ha gjort det og burde ha gjort det. Da er det riktig å komme hjem å da, så at vi ikke skriver overtid og kommer oss hjem også.

Intervjuer:

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)

Respondent:

Tror det er med på å gjøre arbeidsdagen mer kaotisk, fordi man stresser men hvis man hadde følt at man hadde god nok til oppgavene så hadde man kanskje brukt mindre tid på å tenke at men hadde så mye å gjøre da.

Intervjuer:

Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)

Respondent:

Ja altså vi bruker vikarbyrå, jeg synes det fungerer veldig bra i forhold til det jeg er vant til da. ”Hva er du vant til?” Språkproblemer, at de ikke kan jobbe på et kjøkken, at de aldri har vært på et kjøkken før . ” Blir det mye ekstra jobb for deg/dere?” Det kommer litt ann på vikaren det da. De andre på kjøkkenet synes sikkert at det er litt slitsomt med vikarer men jeg synes egentlig at vi har vært heldige at vi har fått såpass bra vikarer

Intervjuer

Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt? ”Går det ann å få en vikar for deg”

Respondent:

Den jobben jeg gjør på kjøkkenet går det fint ann å dekke med en vikar, men den jobben jeg gjør ved siden av, den lederjobben er det litt vanskeligere å dekke, men vi har jo min leder og hun ene blir etterhver nestleder

Intervjuer:

Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes?

Respondent

Jeg har egentlig ikke tenkt så mye på det, vi har jo egentlig ikke så mye sykdom, jeg var borte i seks uker en gang, brakk jo ryggen da. Så vi har jo kjent på det da at jeg var borte, da ble det jo litt ekstra jobb, men det kan jo kanskje tenkes at de fikk det litt bedre for da fikk de en vikar som via hele sin tid til kjøkkenet og det klarer jo ikke jeg. For jeg har jo mange andre oppgaver, men alt i alt slutt resultatet er at man trenger en leder som gjør de tingen jeg gjør

Intervjuer

Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær?

Respondent:

Både ja og nei, selvfølgelig når vi ikke rekker å ha pauser at vi ikke har tid til å sette oss ned å tenke ikke tid til å ja sånne ting. Noen dager er det sånt

Intervjuer

Har dere mange hjelpemidler?

Respondent:

nja.. jeg tror det har noe med lederern at det er alfa omega, det å bli sett og hørt og tatt vare på. ”Hvordan gjør du det?” nei altsp jeg prøver å få de til å tenke mest mulig selv da. Gjøre jobben sin selv, de vet jo hvordan de kan gjøre jobben sin best. Så får heller jeg korrigere

Intervjuer

Så du mener at det er mye selvstendighet at de kan bestemme mye selv?

Respondent

ja, det tror jeg. Også er det veldig sann at man må se ann på personen å, man kan ikke behandle alle likt man tilpasse hver enkelt, ikke urettferdighet.

Intervjuer

Har du noen eksempler på det?

Respondent:

Nei altså på mine, hun som er fra latvia hun trenger mye mer styring enn de andre, Lill hun gjør jobben best om hun ikke blir styrt, han Arne er det litt begge deler, ser det litt ann.

Intervjuer

Hvis det kommer en vikar hva gjør du da?

Respondent

Det kommer ann på hvor lenge personen skal være her, hvis det er kort tid så er det å sett personen til oppgaver som er enkle som krever minst mulig opplæring. Er det lang tid er det kanskje verd å bruke litt mer tid på opplæring,

Intervjuer:

Blir det ekstraarbeid da?

Respondent:

Ja det gjør det men nei det fungerer bra.

Her er vi så positive, er av en type som ikke går å sykemelder seg før de er syke da. Før de virkelig trenger det. Der jeg var kantineleder før der hadde vi et ganske høyt sykefravær, tror vi var oppe i 14 prosent jeg. Jeg kan nok ta på meg litt skyld der da fordi jeg hadde vært der i fem, selv om sykefraværet var ganske høyt når jeg begynte der å men etterhvert begynte jeg å bli lei og sliten og manglet min motivasjon da, da er det vanskelig å motivere andre. Men der hadde vi en som aldri var syk men som hadde hofteproblemer og ryggprobemer og alt var galt egentlig så hun hadde jo all grunn til å sykemelde seg, men for henne var jobben det viktigste hun hadde noe å gå til Så

hadde vi en annen, jobben hennes var ganske grei, men hun ville ikke jobbe med det, men hun måtte ha den og hun var ofte syk og hun var ung, så det kom av mistrivsel, selv om de t ikke var noe galt med jobben, men hun ville noe annet. Så var den en annen, en voksen mann. Tror ikke han følte at han ble verdsatt nok, jobbet lenge kanskje lite utfordringer og det samme hver da. Jeg var kanskje mer uerfaren, folk vi jo bli styrt litt, de vil bli ledet litt. De vil liksom ha noen å diskutere med, det er viktig. Tror det med rullering øker motivasjonen litt, da får de noe å sammenlikne med. Det klarte jeg det klarte ikke hun, eller omvendt. Det ligger jo en konkurranse der med det å presenter å lage mat.

9.3 Transkriberte intervjuer kantine 2

Gruppeintervju

4 respondenter

Presentere meg selv og prosjektet

Innledningsvis:

Intervjuer

Kan du/dere fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?

(Alder, Eventuell utdanning, stilling, arbeidsoppgaver)

Respondent 1 (Kjøkkensjef)

Kantinelederen driver hele kjøkkenet her pluss kaffebaren, så jeg har hovedansvaret for alt, jeg lager jo all maten selv, mens mine undersåtter her de lager alle salaten, mine slaver hehe,

Respondent 2,3 og 4

Du skjønner hvordan vi har det (latter).

Respondent 1

Jaja de har det godt her. Det er det de sier til meg i alle fall. Nei da, men det er stort sett det som er hovedrollen min det da, jeg har jo også det økonomiske ansvaret og jeg har oversikten over alt som skjer.

Intervjuer:

Har du/dere jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?

Respondent 1:

Ja det har jeg, flere. Et sted var jeg i to år som kantineleder. Så har jeg også vært tre andre steder i ISS (kantiner) før jeg kom hit.

(De andre hadde ikke det)

Intervjuer

Kan du/dere fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg?

(Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler dere arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv)

Respondent 1

Du starter kl halv syv og er ferdig klokka halv tre og det er jo.. inni der har du jo nok å gjøre, dagene flyr jo unna her. Du har jo noe å gjøre hele tiden. *De andre nikker og er enige.*

Intervjuer

Er dagene veldig forskjellige?

Respondent 3

Vi har jo forskjellige menyer hver dag da, så du står jo å lager noe nytt hver dag. Det er en sånn rulleringsplan på fire uker da, så starter det på nytt på det samme da, etter at de fire ukene har gått.

Intervjuer

Er det noen ting ved jobben din/deres dere liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Respondent 2

Når du begynner å jobbe vil du merke at det er mye bedre på skolen (latter)

Respondent 1:

Jeg liker utfordringer hele tiden at det er noe nytt og noe spennende, det liker jeg.

Måloppnåelse/ forventninger

Intervjuer

Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”? (Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)

Respondent 1

Det vet jeg selv, det er samme hva andre sier jeg vet selv om jeg har gjort en god eller om jeg har gjort en dårlig jobb.

Intervjuer

Har du noen eksempler, når går du hjem og vet at nå har jeg gjort en veldig godt jobb?

Respondent

Hver dag. Neida det var litt å overdrive, men stort sett så føler jeg at her går det på skinner, jeg trenger ikke å piske noen her jeg vet at de vet hvordan de skal gjøre jobben sin og jeg vet at de gjør den. Det er det veldig betryggende for meg å vite også.

Intervjuer

Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler? Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?

Respondent 1

Ja det tror jeg virkelig, *de andre sier de er enige.*

Intervjuer

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)

Respondent 3

Ja, men i større grad før enn nå, fordi nå har vi jo det tid for lunsj konseptet. Vi har jo den faste menyen, før så hadde vi jo litt mer frie tøyler til å gjøre hva vi ville. Nå kan vi jo ikke det, nå må vi jo ganske slavisk følge den.

Intervjuer

Hvem er det som bestemmer den menyen?

Respondent 1

Det er ISS det. Det skal være likt for alle kantiner i hele Norges land

Respondent 4

Det synes jeg ikke er bra.

Respondent 2

Det synes ikke noen av oss er bra.

Respondent 1

Et eksempel jeg har her er at ved en av de gamle kantine jeg jobbet på, så var det flere kantiner og da dro de gjerne til den ene kantine i forhold til den andre siden menyen var ulik. Da kunne man jo velge i mye større grad men det kan u jo ikke nå. Man får ikke noen forandring.

Intervjuer

Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Respondenter

Nei

Relasjoner:**Intervjuer:**

Arbeider du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)

Respondent 1

Vi har en sånn rullering på salatbar, brødstasjon, oppvask og sånne ting mens noen er mer låst til varmmat.

Intervjuer

Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?

Respondent 1

En som er lojal, ærlig og blid og gjør jobben

Intervjuer

Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder?

Respondent 2, 3 og 4

Samme, være ærlig og de andre (2, 3 og 4)

Sykefravær**Intervjuer**

Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?)

Respondent 1:

Det spørres, noen dager er det det mens andre ikke (de andre enige) er ingen dag som er helt lik Mandag er litt mer stress da for da skal du jo gjøre alt. Men når du kommer litt ut i uka da blir det mer og mer rolig.

Intervjuer

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)

Respondent 1

Det er bare å smile det, det er ikke så mye å gjøre det er bare enkelte som har litt kortere lunte enn andre. Uten at jeg skal nevne navn.

Intervju

Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)

Respondent 1

Hvis det er en som er langtidssykemeldt så er det min jo min leder igjen som skal ta seg av det, mens de første 14 dagene er det min plikt å passe på, høre hvordan det går og høre hva man kan gjøre for

den personen. Etter de 14 dagene er det lederen som skal gå inn og da er det ISS sitt hovedansvar å passe på oppfølgingen av den personen da. Hvis det er noen arbeidsrelaterte skader så skal jo personen få hjelp av ISS sitt legeteam. Å det vi må gjøre om vi ikke klarer oss med så få da må vi få tak i en vikar gjennom ISS.

Intervjuer

Pleier dere å få vikar? Eller pleier dere å klare dere uten?

Respondent 1

Vi får ofte en vikar, det spør, men det er vanlig praksis å få en vikar. Uten blir det jo litt mer for oss å gjøre da, da må jo en person gjøre jobben for to. Noen ganger sender de folk som ikke har vært borti en oppvaskmaskin en gang og noen snakker ikke norsk heller, det er helt på trynet du må jo bruke tid på å fortelle dem hva de skal gjøre på engelsk, ekstra jobb ja for oss, så de dagene vi klarer oss uten vikarer så pleier vi å gjøre det.

Respondent 2

Når jeg ringer etter en vikar så må jeg spesifisere hva denne vikaren skal kunne ikkesant, om den skal stå i kassa eller om den skal ta oppvasken, eller skal kutte salat ikkesant. De her er jo så drevne så det blir jo som regel at man skal ha en oppvaskhjelp da. Det er det som det blir mest behov for da. Alt det andre det går jo på skinner liksom. Det har skjedd flere ganger at vi har fått en som ikke kan oppvask i det hele tatt. Det er jo litt synd. Bare ett eksempel: Vi hadde en vikar, hun var fra Portugal. Hun hadde vært i Norge i 15 dager. Hun kom, hun kunne ikke norsk, hun hadde aldri sett ett sånt kjøkken før. Hun kunne ikke gjøre noe.

Intervjuer

Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt?

Respondent 1

Da ville jeg fått inn en vikar som er kokk, for det burde jo han være.

Intervjuer

Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes?

Respondent 1

Jeg synes det er ok, det funker ganske bra sånn som det er nå, synes jeg da. Jeg vet ikke om det er så mye annet de kunne gjort, jeg har ikke hørt om så mange som er veldig langtidssykemeldte, i allefall har vi ikke det problemet her.

Intervjuer

Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær?

Respondent 1

Absolutt, så klart, det er enkelte dager det er mye stress, det er tunge løft så det kan jo tenkes at fem får en slitasje her eller der da, det kan jo være både psykisk og fysisk liksom. Har dere noen hjelpemidler/tilretteleging? Vi har jo kuttemaskiner men vi har ikke noen maskinger osv som hjelper oss til å løfte. Per i dag er det jeg som prøver å ta de tunge løftene, jeg er kanskje litt sterkere enn de her. Neida vi prøver å løfte rett slik at vi ikke skal skade oss.

Intervjuer

Har dere fått noen opplæring i det? Ikke så lenge jeg har vært her men har hatt det ett annet sted før. Men vi har jo hsm kurs som alle på kantinen skal i gjennom.

9.4 Transkriberte intervjuer, Kantine 3

Gruppeintervju med tre ansatte

Presentere meg selv og prosjektet

Innledningsvis:

Intervjuer

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?
(Alder, Eventuell utdanning, stilling, arbeidsoppgaver)

Respondent 1

Jeg er kantinelederen her og jeg har vært her i 25 år. Mange år.

Respondent 2

Jeg har jobbet i kantine i fire år, men i mange forskjellige. Her har jeg vært tre år

Respondent 3

Jeg har vært noen måneder

Intervjuer

Har du jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?

Respondent 1

Nei det er vel de siste 8-9 årene det har vært ISS her, før det var det vel Statens kantiner og Grødegård.

(Ingen av de andre hadde jobbet for ISS før)

Intervjuer

Kan du/dere fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg?
(Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler dere arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv)

Respondent 1

Det blir alltid noe pluss pluss, det kommer alltid noen som har glemt noe, glemt en lunsj eller glemt noe kaffe. Så det er jo stress, det er jo klart. Vi rullerer en del på arbeidsoppgavene, men vi hjelper hverandre om det skulle være noe. Det fungerer veldig bra.

Er det noen ting ved jobben din du/dere liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Alle respondentene

Ehh nei, det er vel som alle andre arbeidsplasser så det er vel som vanlig.

Måloppnåelse/ forventninger

Intervjuer

Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”? (Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)

Alle respondentene

Ja, da har vi gjort litt ekstra, laget litt kake eller ett eller annet. Gjort litt mer, fornøyde kunder

Intervjuer

Hvem er det som bestemmer hva det vil si å ha gjort en god jobb?

Respondent 1

Det bestemmer vi vel sammen, men jeg som leder forventer vel at ting blir fulgt opp, fordi vi har jo våre regler å gå etter når det gjelder både maten og renholdet. Mattilsynet og ISS har regler for det. Vi må jo følge regler på grunn av bakterier og det ene med det andre. Såpass må det være.

Intervjuer

Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler? Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?

Intervjuer

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)

Alle respondentene

Det kan vi (alle)

Intervjuer

Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Respondent 1

Nei

Relasjoner:

Intervjuer

Arbeider du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)

Respondent 2

Mye sammen

Intervjuer

Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?

Respondent 1

Finnes det? Først og fremst er det at vi kan jobbe sammen og ha en god tone oss i mellom og at ting flyter for å si det sånn. Det er viktig på et kjøkken.

Respondent 1 og 2

Det viktig at man er hyggelig med hverandre, snakker sammen og kan samarbeide med hverandre (2 og 3).

Respondent 1

For her på et kjøkken, uansett hvilket kjøkken så er alle veldig avhengige av hverandre, for ting er ofte bestemt en uke i forveien om hva vi skal lage den og den dagen og da er vi veldig avhengige av hverandre at vi stiller på jobb.

Intervjuer

Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder?

Respondent 3

En som lytter og hører på hva du har å si.

Respondent 2

Hyggelig og blid og at vi kan løse et problem sammen.

Sykefravær

Intervjuer

Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?)

Respondent 1

Det er klart det er.

Respondent 3

Men ikke hele tiden. Det går litt opp ned

Intervjuer

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)

Respondent 2

Noen ganger blir jeg sliten fordi noen dager har vi ikke planlagt , de kommer plutselig og skal ha ting laget, noen ganger så mangler vi noe til det de vil at vi skal gjøre og når vi ikke kan gjøre det så føler jeg meg litt lei meg siden kunden kanskje er det å, det er bedre at de sier i fra noen dager før.

Intervjuer

Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)

Respondent 1

De ringer meg og jeg ringer vikarkontoret.

Intervjuer

Så dere får alltid vikar ved sykdom?

Respondent 1

Jaja, det må vi ha.

Intervjuer

Hvordan fungerer det med vikarer?

Respondent

Det er opp og ned.

Intervjuer

Har du noen eksempler?

Respondent

Nei det er masse eksempler, men vikarene der er det mye rart å få. Da blir det litt ekstra for dem som er på jobb.

Respondent 2

Vi får vikarer raskt, med en gang , vi får hver gang vi trenger. Det er ikke hver gang det er så greit å samarbeide med en ny person. Noen vet ingenting, da må vi jo hjelpe dem og fortelle dem alt. Å vise hva de skal gjøre.

Respondent 1

Det blir ofte ekstraarbeid for oss andre. Jeg hadde en vikar en gang, han kunne ikke koke pasta, han kunne ikke koke egg og så var det bare han og meg her. Så sånne eksempler har vi. Vi kan jo komme med ønsker om hvem vi vil ha, men det er ikke alltid de klarer å trylle fram det for det mennesket kan jo være et helt annet sted og skal kanskje være på det stedet for en måned liksom

Intervjuer

Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt?

Intervjuer

Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes?

Respondent 1

Det er vel ikke så mye annet man kan få gjort, bortsett fra å skaffe gode vikarer.

Intervjuer

Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær?

Alle respondentene:

Det er mye ståing og gåing, vi gjør jo ikke noe annet (alle)

Intervjuer

Har dere noe tilrettelegging, noen maskiner eller hjelpemidler?

Respondent 1

Nei vi har ikke det, det er gjerne store kantiner som har det. Vi har det ganske greit her, vi er jo nesten syke hele tiden. Det er jo oss tre som jobber her hele tiden, men vi jobber litt forskjellige stillingsprosent, vi er ikke fulltid alle sammen. Kun en av oss som jobber 100 prosent (respondent 2). Jeg jobber 80 (Respondent 1) og siste jobber 68 prosent (respondent 3). Jeg tar meg av alt papirarbeid, bestillinger osv.

9.5 Transkriberte intervjuer, Kantine 4

Respondent 1, Kantine 4

Intervjuer: Presentere meg selv og prosjektet

Innledningsvis:

Intervjuer:

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?

(Alder, Eventuell utdanning, stilling, arbeidsoppgaver)

Respondent:

Jeg er 24 år og har jobbet her i fire måneder, jeg er i utgangspunkt vikar igjennom iss personalhuset, men jobber bare her og jobber fulle dager. Jeg har opplæring til å jobbe de fleste stedene i kantinen, men jobber for det meste i kaffebaren. Her er det mye å gjøre, særlig i perioder vi har en topp i lunsjtiden hvor det er mye og gjøre så daler det. Jeg har jobbet ved restauranter og serveringssteder lenge, siden jeg var ferdig med videregående.

Intervjuer:

Har du jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?

Respondent:

Ja jeg har jobbet noen steder, men ikke over lengre perioder, det er her jeg har jobbet lengst i ISS.

Intervjuer:

Kan du fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg?

(Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler dere arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv)

Respondent:

Jeg jobber hovedsakelig i kaffebaren, her starter jeg klokka syv og jobber cirka til klokken tre, jeg jobber også litt i de to kantine, hjelper til, henter varer, rydder.. men mesteparten av dagen står jeg i kaffebaren. Her står vi gjerne to igjennom hele dagen, det må vi, hvis ikke blir det problematisk å rekke. Jeg er glad i å prate så synes det er veldig hyggelig å prate med kundene og så er jo kaffebaren rett ved siden av resepsjonen, så vi prater mye sammen med de som jobber i resepsjonen også.

De som jobber mest på selve kjøkkenet har en litt annerledes arbeidsfordeling, de rullerer gjerne på oppgavene. Kjøkkenet har tre store benker, hvor man på den bakerste benken pakker opp ferdige produkter, som gjerne bare skal varmes, mens man driver med varmmat på den midterste og salat, rudstykker osv i front. Her jobber vi også mye med å lage mat og levere mat til møter. Det driver jeg med en del å. Tror mye av tiden til de på kjøkkenet går med møtemat.

Intervjuer:

Er det noen ting ved jobben din du liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Respondent:

Jeg liker veldig godt å jobbe sammen med de kollegaene jeg har også er det deilig å slutte såpass tidlig. Selv om jeg ikke synes det når jeg står opp på morgningen. De fleste av oss har kanskje ikke mulighet til å få alle mulige andre jobber så jeg tror mange av oss har bestemt seg for å være fornøyd med der vi er og gjøre det beste ut av det. Vi har mye stolthet i det vi gjør og det er viktig for oss at alt skal være bra gjort. Jeg synes det er veldig bra å jobbe her men jeg tror ikke jeg kan jobbe her i 20. Tror det har mye å gjøre med at vi jobber og jobber på starten av dagen og så plutselig blir det veldig stille, da er jeg ofte veldig sliten føler at luften har gått litt ut av meg.

Måloppnåelse/ forventninger

Intervjuer:

Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”?(Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)

Respondent:

Her hos oss har alle sammen mulighet til å se budsjettet og hvor mye vi skal tjene inn hver dag, det motiverer meg å nå budsjettmålene men det motiverer meg også at kundene er fornøyde.

Tilbakemeldinger fra kollegaene mine er også viktig. Her er de fleste veldig ærlige, det er et ganske mannsdominert miljø, vi er bare to damer her.

Intervjuer:

Hvordan synes du det har påvirket deg?

Respondent:

Mennene sier ting rett ut, akkurat som det er. Dette var ganske vanskelig i starten, men har vendt meg til det nå. Tror det er ganske viktig for meg å være effektiv fordi jeg ønsker ikke å være i veien, alle har så mye å gjøre. Her får man høre det om man gjør noe feil

Intervjuer:

Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler? Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?

Respondent:

Ja , eller det var et litt vanskelig spørsmål, i alle fall når det kommer til å nå de økonomiske målene er vi enige. Det var litt vanskelig da jeg startet her, da hadde vi en sjef (han er ikke her må lenger) som hadde ansvar for min opplæring, men kollegaene mine ønsket å lære meg andre ting enn det han lærte meg. De sa ting som at han ikke kan det han snakker om og de mente at det var bedre at

jeg lærte fra dem. Det var litt vanskelig for meg fordi jeg følte meg dratt mellom to sider, sånn fram og tilbake og visste tilslutt ikke hvem jeg skulle høre på.

Intervjuer:

Har du noen eksempler:

Respondent:

Jeg har også et eksempel rundt en av de andre som jobber her, han har jobbet her en stund. Han startet i oppvasken, men har jobbet seg oppover og har nå en lederstilling her. Det var ikke helt populært hos mange av de som jobber her, så han er ikke særlig populær. Jeg tenker på det litt som en ungdomsskoleklasse, hvor han på en måte har blitt den gutten som hele tiden rekker opp hånden og prater med læreren, det liker jo ikke mange av de andre elevene.

Intervjuer:

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)

Respondent:

Jeg føler i alle fall at jeg har mulighet til å si i fra om det er noe, komme med innspill. Vi har jo det konseptet tid for lunsj hvor vi har menyer som er ganske faste, kan bare gjøre 20 prosent endringer, men her kan vi jo alle komme med innspill. Vi har også medarbeidersamtaler, men det har vel jeg bare hatt en gang, vet ikke om det er noen faste rutiner her.

Intervjuer:

Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Respondent:

Ja noen ganger tror jeg lederne og kollegaene mine har ulike forventninger av meg. Jeg tror noen ganger kollegaene mine ønsker at jeg skal høre på dem mer enn lederne.

Relasjoner:

Intervjuer:

Arbeider du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)

Respondent:

Vi ha forskjellige oppgaver og rullerer ofte, men her er det jo såpass mye å gjøre at vi aldri står helt alene, står som regel to og to sammen.

Intervjuer:

Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?

Respondent:

En som er effektiv og flink, som rydder opp etter seg og som ikke gjør det vanskelig for de andre. Vi har for eksempel flere situasjoner hvor folk ikke spør før de låner ting og setter ting helt feil osv. nå som skaper problemer for de andre og gjør at de bruker lenger tid.

Intervjuer:

Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder?

Respondent: (Svarte ikke på dette spørsmålet)

Sykefravær

Intervjuer:

Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?)

Respondent:

ja det går jo i perioder gjennom dagen, men her er det jo en del å gjøre. Ganske hektisk i blant.

Intervjuer:

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)

Respondent:

Det påvirker meg mest ved at jeg blir sliten etterpå, kollegaene mine påvirkes ulikt tror jeg, men mange blir stressa og redde for å ikke bli ferdige

Intervjuer:

Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)

Respondent:

Ofte så vil en av oss andre ta over oppgavene til den som er syk, siden de fleste av oss har fått noe opplæring i det meste. Men det vil jo ofte gå litt saktere da, siden vi mangler en. Ellers får vi noen ganger vikarer også enten fra iss personalhuset eller andre rekrutteringsselskaper.

Intervjuer:

Hvordan fungerer det?

Respondent:

Noen ganger fungerer det bra, mens andre ganger fungerer det ikke bra. Noen ganger så kommer det folk som nesten ikke kan noe om det vi gjør.. Mens så har vi noen vikarer som vi har hatt før som vi vet at er flinke. Da tar vi kontakt med dem selv direkte å spør om de kan jobbe.

Intervjuer: Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt?

Respondent:

I noe tilfeller forventer jeg jo at noen andre må ta mine arbeidsoppgaver, men vanligvis tenker jeg at de skaffer en vikar.

Intervjuer:

Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes?

Respondent:

Tror ikke det er så mye som kan gjøres annerledes, folk blir jo syke

Intervjuer:

Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær?

Respondent:

Ja vi har jo en ganske tøff jobb, står mye og løfter mye.

Intervjuer:

Har dere mye hjelpemidler?

Respondent:

Nei vi har igrun ikke det, eller vi har sko, sko som er beregnet til den type jobb vi har. Disse skoene bestiller vi igjennom ISS sine hjemmesider, så vi får de dekket.

Intervjuer

Hva gjør dere med de vikarerne da?

Respondent:

Nei det er det, vi pleier å ha utstyr å låne bort, men noen ganger er det andre som bruker det eller noen som har klart å få det med seg hjem og da har vi ikke noe.

Intervjuer:

Har dere for eksempel maskiner til å hjelpe dere å løfte eller kutte mat?

Respondent:

Nei det har vi ikke, jeg tror ikke det er plass til det her. Jeg vet at den ene kokken har en del problemer med den ene hånden, noe som sikkert kan føre til at han blir sykemeldt etter hvert.

Intervjuer:

Tror du det er mulighet for dere å få slike hjelpemidler?

Respondent:

Jeg vet ikke har ikke hørt noe om det eller fått noe inntrykk av det.

Intervjuer:

Har dere gått på hms kurs og lignende?

Respondent:

Jeg har ikke det, jeg vet at vi har en hms sjef, det henger et bilde av han her (peker på bildet) men han har jeg aldri sett i virkeligheten. Har heller ikke fått noe informasjon om det, tror ikke det sto noe om det i den skriftlige informasjonen jeg har fått.

Respondent 2, Kantine 4

Presentere meg selv og prosjektet

Innledningsvis:

Intervjuer

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?
(Alder, Eventuell utdanning, stilling, arbeidsoppgaver)

Respondent

Jeg har jobbet her i tre måneder, jeg fungerer for tiden som kjøkkensjef pga sykdom hos han som normalt er kjøkkensjef. Jeg er kokk og har jobbet på kjøkken siden jeg var 16 år gammel. Her bruker jeg mye tid på kontoret, veldig hektiske dager. Jeg bruker mye tid på å løpe rundt å ”slukke branner” og hjelpe til også. Vi har hatt en del konflikter her, mye av dette kommer av ulike kulturer og nasjonaliteter møte. Vi har også en del språkproblemer, folk skjønner ikke hva den andre sier.

Intervjuer

Har du noen eksempler?

Respondent

Ja et eksempel så jeg i den ene kantinen.. Der har (afrikansk dame) fått en del lederansvar og den syntes en av de muslimske mennene var vanskelig å forholde seg til, at en dame er sjef mener jeg. Hvordan reagerer hun på det da? Nei hun synes det var vanskelig og blir sur. Mye kjefting og skriking, hun er ikke redd for å si i fra. Det har vært utfordrende å ta over som leder her, jeg måtte bruke en del tid på å sette meg i respekt, har vær en del krancling, men nå går det mye bedre.

Intervjuer

Har du jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?

Respondent

Jeg har ikke jobbet i ISS lenge, men har jobbet ett sted i ISS før, har vel jobbet i ISS ca ett år.

Intervjuer

Kan du fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg?

(Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler dere arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv)

Respondent

Arbeidsdagen ser ganske annerledes ut her enn på restauranter jeg har jobbet tidligere, der var der enda mer stressende og arbeidsdagene kunne bli veldig lange før. Nå blir arbeidslengden gjerne mer normal, jobber ca 7 til 15. Det syntes jeg var veldig greit da jeg ble litt eldre og fikk kjæreste å sånn. Her har vi to kantiner og en kaffebar, alle kan gi og for se jobbe overalt men normalt sett så har alle hver sin plass, særlig kokkene.

Intervjuer

Er det noen ting ved jobben din du liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Jeg synes arbeidstiden er bra og at det er mye og gjøre det er også en god lønn og gode vilkår her.

Måloppnåelse/ forventninger

Intervjuer

Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”? (Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)

Respondent

Hos oss har alle oversikt over budsjettmålene og det er viktig for meg at de nåes, det motiverer meg. Jeg synes også det er viktig å ha fornøyde kunder, få tilbakemeldinger fra de. For meg med lederansvar er det viktig å passe på at alt går som det skal. Vi har jo det tid for lunsj konseptet som vi må følge, så det må jeg følge opp. Synes det konseptet er greit

Intervjuer

Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler? Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?

Respondent

Det er det nok, for eksempel med tanke på tid for mat. Det er jo et prosjekt som man skal tjene mer penger på en det vi gjorde før (hos oss har ikke opptjeningen vært noe særlig større) men for kokkene ble jo dette litt mer umotiverte enn å betemme menyen helt selv, nå kan vi kunne gjøre 20 prosent avvik fra den bestemte menyen.

Intervjuer

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)

Respondent

Ja her oss er det jo flere ledere, så jeg kan ta det opp med dem.

Intervjuer

Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Respondent

ja men tror det har noe å gjøre med at jeg må løpe så mye fram og tilbake og får ikke ”vært med der det skjer hele tiden”

Relasjoner:

Intervjuer

Arbeider du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)

Respondent

Jeg har jo en litt annerledes jobbdag her med tanke på at jeg sitter en del alene med papirjobb osv. Men vi alle har hver våre arbeidsoppgaver, men siden kantinen er så stor og det er så mye å gjøre står vi omtrent alltid to og to sammen.

Intervjuer

Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?

Respondent

Selvstendighet, men må også kunne samarbeide, må ta initiativ, være arbeidssom

Intervjuer

Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder? Som over men også må kunne høre på andre og ha forståelse for at folk er ulike

Sykefravær

Intervjuer

Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?)

Respondent

Ja det er en del, men går veldig i bølger gjennom dagen, med en topp midt på dagen.

Intervjuer

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)

Respondent

Det er forskjellig men vi har jo hatt noen konflikter her, som jeg nevnte tidligere

Intervjuer

Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)

Respondent

De vanlige rutinene. Noen ganger får vi vikarer enten fra iss eller andre vikarbyråer, vi prøver å få de samme vikarene, for vi har hatt situasjoner hvor vi har fått vikarer som ikke har kunnet så mye og da skaper det masse ekstra arbeid for oss. Vikarer vi har hatt har ikke kunne kutte grønnsaker til å ha i salatbaren og ikke klart å koke pasta og det funker de ikke her. Det skaper mer irritasjon enn det er til nytte. Mange ganger får vi heller ikke vikarer siden de fleste kan gjøre ulike arbeidsoppgaver, da blir det litt mer å gjøre men det er bedre enn at vi får vikarer som ikke kan det de gjør.

Respondent

Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt? For meg er det litt annerledes siden jeg har lederansvar og da er det vanskeligere å ta inn en vikar. Merker at det går bra hvis jeg bare er borte en dag eller to, men mer da er det gjerne mye å gjøre når jeg kommer tilbake. Men vi er jo flere ledere her, men en av dem er borte pga sykdom

Intervjuer

Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes? Tror ikke det er så mye som kan gjøres annerledes, er man syk så er man syk.

Respondent

Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær? Ja det er jo en tung jobb, men vi hjelper jo hverandre. Har dere hjelpemidler som kan gjøre det lettere for dere?

Intervjuer

Nei vi har ikke så mye sånt, prøvde å få tak i en sånn gulvmatte som man kan stå på, men det var vanskelig siden sjefen over meg mente at det var så dyrt. Han prøvde å finne en brukt en men det ble det aldri noe av. Så det er ikke så lett å få tak i hjelpemidler her.

Intervjuer

Tror du det er pga sjefen du har over deg? Eller tror du det er vanskelig i ISS generelt?

Respondent

Jeg tror det er en kombinasjon

Respondent 3, kantine 4

Presentere meg selv og prosjektet

Innledningsvis:

Intervjuer

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?
(Alder, Eventuell utdanning, stilling, arbeidsoppgaver)

Respondent

Jeg er kenyansk og har vært i Norge for 21 år nå, her har jeg ansvar for salatbaren.

Intervjuer

Har du jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?

Respondent

Nei, dette er den første gangen jeg har jobbet for ISS.

Intervjuer

Kan du fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg?

(Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler dere arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv)

Respondenter

Jeg starter kl. Syv om morgningen og er ferdig klokken tre.

Intervjuer

Er det noen ting ved jobben din du liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Respondent

Hva kan jeg si, det spesielt gode med den er arbeidstidene, vi slutter så tidlig slik at man har tid til å ta vare på familien sin. Det dårlige med den er at vi starter så tidlig så må stå opp så tidlig.

Måloppnåelse/ forventninger**Intervjuer**

Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”? (Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)

Respondent

Det er alltid det samme for oss her i en kantine vi ser de samme folkene hver dag, 360 dager i året serverer vi dem, så vi vet vel at vi har gjort en god jobb ved deres respons.

Intervjuer

Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler? Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?

Intervjuer

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)

Intervjuer

Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Relasjoner:**Intervjuer**

Arbeider du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)

Respondent

Vi er en gruppe her, men vi jobber allikavel mye alene, Gjør du det samme hver dag eller rullerer dere mye? Vi roterer det gjør vi ja.

Intervjuer

Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?

Respondent

En som forstår og en som ikke diskriminerer, det er den perfekte kollegaen. En som forstår hva man sier til hverandre.

Intervjuer

Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder?

Respondent

En som ikke diskriminerer, med mer, det samme er.

Sykefravær

Intervjuer

Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?)

Respondent

Ja det er det, det er det! Fordi folkene forstår ikke hva vi gjør, de vil bare få alt gratis her. Hvis du forteller dem prisen på en ting, så blir de sinte på deg. De tror at bedriften betaler for alt her. Men det er ikke riktig firmaet subsidierer bare men de betaler ikke alt, men de vil ikke ha det på den måten så det er noen ganger veldig stressende.

Intervjuer

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)

Respondent

For eksempel om de kjøper noe og du skal ha mer penger enn det de vil betale, så klager de på det. Tror vi alle synes det er irriterende, men vi forsøker å overse og late som vi ikke hører det noen ganger.

Intervjuer

Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)

Respondent

Hva som skjer er at den som er syk ringer og vi må da finne en som kan ta over, for eksempel en vikar. Det pleier å være ganske vanskelig, da må du snakke med den personen og forklare personen hva som skal gjøres og hvordan og hva som ikke skal gjøres. Det gjør en enda mer sliten, det blir bare ekstra jobb når du får en vikar hit.

Intervjuer

Er det bedre om du ikke ringer en vikar, men heller jobber mer selv (altså de som ikke er syke)?

Respondent

Nei, det er bedre å ringe en men det fører gjerne til at du må forklare personen ting hele dagen. Om personen er vant til å være her og vi ringer den samme flere ganger da vet vi at personen kan det han/hun skal gjøre så det er bedre.

Intervjuer

Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt?

Intervjuer

Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes?

Respondent

Det er ingenting vi kan gjøre annerledes, det er ikke som på en restaurant, hvor de setter seg ned og man serverer. Her gjør vi alt selv, det er al a carte, vi kutter ting og lager ting selv. Så vi trenger definitivt noen om vi mangler en person.

Intervjuer

Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær?

Respondent

Noen ganger ja, noen ganger brenner vi oss også sånn som meg nå i stad. Noen ganger har vi maskiner og traller som kan være til nytte men mange ganger er vi bare nødt til å gjøre ting selv. Vi løfter mye og noen ganger påvirker det ryggen min. Noen ganger kan du høre med en kollega og spørre om de kan hjelpe men noen ganger hører de ikke på deg så da må man gjøre det selv og siden jeg vi beholde jobben så må jeg gjøre det. Noen ganger er det tøft og slitsomt. Vi stenger 1330 og så starter vi å vake og rydde fra 1330 til klokken 15.

Respondent fire, kantine nummer fire

Foreløpig intervjuguide

Intervjuer: Presentere meg selv og prosjektet

Innledningsvis:

Intervjuer:

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?
(Alder, Eventuell utdannelse, stilling, arbeidsoppgaver)

Respondent:

Jeg har jobbet her på denne kantina i ca fire år.

Intervjuer:

Har du jobbet i andre avdelinger i ISS tidligere?

Respondent:

Før denne kantina jobbet jeg i ISS et år ca. Jeg tror jeg startet i 2007. Jeg arbeidet som leder i en kantine før men skiftet til å jobbe her.

Intervjuer:

Kan du fortelle meg litt om hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg?

(Har dere noen faste rutiner, hvordan ser arbeidsdelingen ut, hvordan deler dere arbeidsoppgavene, samarbeid, forhold til kunder osv)

Respondent:

Jeg har ansvar på smør, bagetter å sånn.

Intervjuer:

Er det noen ting ved jobben din du liker spesielt godt? (evt mindre godt?)

Respondent:

Alle kollegaene er bra.

Måloppnåelse/ forventninger

Intervjuer

Hvordan vet du at du har ”gjort et godt stykke arbeide” og hvem er det som bestemmer hva det vil si hos dere å ”gjøre en god jobb”? (Hva mener du er å gjøre en god jobb på din arbeidsplass: eks glade kunder? Bra mat? , spørre etter eksempler)

Respondent:

Det vet jeg ofte selv, eller gjennom kommentarer som kommer til meg fra både kunder og fra de jeg jobber med og ledere.

Intervjuer:

**Det du oppfatter som et godt stykke arbeide, er det noe du oppfatter at kollegaene dine deler?
Synes du det er forskjellig fra det ledelsen legger vekt på?**

Respondent:

Det tror jeg.

Intervjuer:

Så dere har de samme meningene?

Respondent:

Ja det tror jeg.

Intervjuer:

Føler du at du har muligheten til å påvirke/ ha innflytelse på beslutninger som er viktige for din jobb (eventuelt: kan du fortelle litt om hvordan du gjør dette? Har du noen eksempler?)

Respondent:

Det vet jeg ikke helt, tror du må spørre en annen om det

Intervjuer:

Har du noen gang opplevd en konflikt mellom hvilken arbeidsoppgaver du mener du bør fokusere på og hvilken arbeidsoppgaver lederen din mener du bør fokusere på? (evt. kan du huske et tilfelle hvor dette har skjedd? Hvordan opplevde du/ reagerte du på dette?)

Respondent:

Svarte ikke på det spørsmålet.

Relasjoner:

Intervjuer:

Arbeider du mest alene eller sammen med andre? (Er arbeidshverdagen preget av samarbeid eller mye individuelt arbeid?)

Respondent:

Vi jobber sammen mye, men jeg kan jobbe alene også.

Intervjuer:

Hvis du skulle beskrevet en god kollega hva vil du si da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en kollega?

Respondent:

At alt går bra med samarbeidet, at alt går bra.

Intervjuer:

Hvis du skulle beskrevet en god leder hva ville du sagt da? Hvilke kvaliteter setter du spesielt pris på hos en leder?

Respondent:

samme

Sykefravær

Intervjuer: Vil du si at det er mye arbeidspress på din arbeidsplass? (Eventuelt: Kan du gi et eksempel?)

Nei, noen ganger men nei.

Respondent:

Hvordan påvirkes du og kollegaene dine av arbeidspress? (Eventuelt har du noen eksempler?)

Det fikser vi, vi har et system som hjelper oss.

Intervjuer:

Hva gjør dere om en kollega blir sykemeldt? (Vikarer, jobbe ekstra selv osv)

Respondent:

Vi finner en annen person, vi ringer en annen person som kan jobbe.

Intervjuer:

Blir det ekstra mye jobb for dere da?

Respondent:

Det spørres på vikaren og det spørres på hvor mye vi har å gjøre. Er det mye så må vi ha en vikar om det ikke er mye er det best å være en mindre. Jeg kan gjøre alt selv, det går bra.

Intervjuer:

Hva forventer du av kollegaene dine og av lederen din om du selv skulle blitt sykemeldt?

(Svarte ikke på dette spørsmålet)

Intervjuer:

Er det noen ting noen ting du mener burde vært gjort annerledes hos dere når en ansatt sykemeldes?

Respondent:

Nei

Intervjuer:

Tror du at det er noen faktorer ved selve jobben eller arbeidsplassen din som kan bidra til sykefravær?

Respondent:

Nei ikke for meg, på et år har jeg kanskje vært syk en gang. Jeg er aldri.

Intervjuer:

Føler du at dere får hjelpemidler til å gjøre jobben traller osv?

Respondent:

det er det andre som må ordne, det er ikke min oppgave.

Intervjuer:

Hva er forskjellen med den jobben du har her og andre jobber du har hatt før?

Respondent:

Jeg jobbet på en kantine hvor jeg hadde ansvaret for alt, en enmannskantine. Når man er alene så har man ansvaret for alt, men nå kan man samarbeide og finne noe nytt.



Syk i ISS – hva skjer når du blir syk?

Det er ISS som arbeidsgiver som har hovedansvar for tilrettelegging og oppfølging av deg når du er sykmeldt. Som ansatt har du også et ansvar for, i samarbeid med din leder, å finne muligheter slik at du raskest mulig kan komme tilbake helt eller delvis i arbeid.

Arbeidsmiljøloven og folkerygdløven har fastsatt noen tidsfrister og møteplasser leder og ansatt må følge opp og delta på. Din leder skal ha løpende kontakt med deg under hele sykteraværet, og du må være tilgjengelig og svare på telefon mens du er syk. Blir du innkalt til oppfølgingsmøter plikter du å komme.

Når?	Hva skal du gjøre?	Hva skal din leder gjøre?
Dag 1	• Ring (ikke sms) din leder og fortell at du er syk • Fortell hvor lenge du tror du blir borte • Er det jobben som har gjort deg syk? • Lever eggemelding/sykmelding så snart som mulig	• Spørre om hvor lenge du blir borte • Spørre om fraværet skyldes forhold på jobben • Spørre om hva vi kan gjøre for at du ikke skal bli syk igjen • Ta kontakt med deg i løpet av første uke, for å avtale videre kontakt og oppfølging
Dag 9	• Sykmelding fra din lege/sykemelder leveres din leder snarest • Hvis legen din mener du kan jobbe helt eller delvis dersom jobben tilpasses, skal du innlede med din leder om hvordan dette kan gjennomføres (se punkt 5 på sykmeldingsskjema)	• Sjekke om legen din har foreslått tilretteleggingstiltak (punkt 5 på sykmeldingsskjema) • Snakke med deg om hvilke arbeidsoppgaver som kan gjennomføres • Gi tilbakemelding til legen din dersom tilrettelegging ikke er mulig (sykmeldingsskjema del C) • Avtale oppfølgingsmøter hver tredje uke
Innen 4 uker	• Møte til oppfølgingsmøte (f) med din leder • Være med på å lage en individuell oppfølgingsplan. I den skal du og din leder sammen finne ut om du kan jobbe og eventuelt på hvilke vilkår • Vi du snakke med bedriftshelsetjenesten?	• Innkalle deg til oppfølgingsmøte (f) • Utarbeide individuell oppfølgingsplan i samarbeid med deg og sende denne til legesykemelder • Gi tilbakemelding til bedriftshelsetjenesten om du eller din leder ønsker det • Søke aktuelle midler fra NAV
Innen 7 uker	• Delta på oppfølgingsmøte igjen (dialogmøte 1), du og lederen din fortsetter på oppfølgingsplanen • Din lege/sykemelder deltar på dette møtet og du må selv gi lederen din beskjed om du ikke kan delta • Bedriftshelsetjenesten skal delta på dialogmøte	• Gjennomføre oppfølgingsmøte (dialogmøte 1) med deg hvor dere sammen oppdaterer oppfølgingsplanen som sendes NAV innen 9 uker • Gi tilbakemelding til bedriftshelsetjenesten og sykmelder til dialogmøte 1
Innen 26 uker	• Delta på dialogmøte 2 hos NAV sammen med din leder • Din lege/sykemelder deltar også på møtet	• Sendte oppdatert oppfølgingsplan til NAV 1 uke før møtet dato • Delta på dialogmøte 2 hos NAV sammen med deg • Fortelle om mulige tilretteleggingstiltak hos oss • Avtale behov for videre tiltak
40 uker	• Du må kontakte ditt NAV kontor for å søke andre ytelser i god tid før sykepengene stopper i uke 52	• Holde jevnlig kontakt med deg og informere deg om at du må kontakte NAV for å søke om andre ytelser
Innen 52 uker	• Dersom du eller din sykmelder, leder eller NAV ønsker det, kan det avholdes et dialog 3. møte. NAV innkaller til dette møtet. • Husk at nå stopper sykepengene dine!	• Informere deg om dine pensjons- og forsikringsmuligheter • Hvis det er liten mulighet for at du kan fortsette å jobbe hos oss vil din leder vurdere å gi deg oppsigelse

Vi vet at det kan være slik at jo lenger du er borte fra arbeid, jo vanskeligere er det å komme tilbake. I samarbeid med din leder er det viktig å finne ut hvordan vi kan unngå at du blir sykmeldt lenge.

VI VIL UANSETT HOLDE KONTAKTEN MED DEG - FORDI VI BRYR OSS!

9.5 Vedlegg: Syk i ISS, hva skjer om du blir syk

Arbeidsplassbeskrivelse: Catering

Oppgaver
Normalverdag: Produksjon av mat – kald mat, varm mat, salat, påsmurt, møtemat Klargjøring av kantinen, sette mat i disk, fylle opp dispensere, brusskap m.m. Oppdeking og avrydding i forbindelse med møtematslevering Oppvask og rengjøring av kjøkken. Kasse og kundebehandling Bestilling og mottak av varer. Sette varer på plass i kjøll, frys og tørrvarerlager Kassappgjør og annet administrativt arbeid. Spesielle forhold: Jobb i kantine kan være ulikt fra kantine til kantine alt etter størrelse, fasiliteter og om du har kollegaer eller ikke. Ca 50 % av ISS kantinene er 1-manns kantiner, dvs. at det er bare en person på jobb og denne utfører alle arbeidsopgaver. Vi forventer at en person klarer å drifte en kantine alene med inntil 100 gjester. De fleste arbeidsbenker kan ikke justeres i høyden, noe som innebærer at våre ansatte, som ikke er så høye, sitter med å ha korrekt arbeidshøyde. Andre spesielle forhold i kantine er tidspress. De fleste kantiner har to timers åpningsstid, dvs. all mat skal være klar i løpet av noen timer, kjøkken og serveringsområder må være ryddet og vasket når dagen er slutt. Med andre ord, det er mye som skal være ferdig i løpet av kort tid. Det kan være en del lunge løft. Det er mye gåing og ståing, mange medarbeidere går mellom 10.000 og 14.000 skritt pr. arbeidsdag.
Verktøy / hjelpemidler
Ergonomi og utstyr: Det er for det meste oppdragsgiver som stiller lokaler og utstyr til rådighet. Dette innebærer at ISS i liten grad har påvirkning under planlegging av arbeidsplassen. Hjelpemidler som vanligvis finnes på kantinen: - rullebord - tallerkener, brett, kopper og glass er for det meste plassert i dispensere med hjul - avslingsmatter - ergonomisk riktige sko Metoder: Alle nyansatte får opplæring og veiledning i HMS. Bedriftshelsetjenesten kan tilkalles for gjennomgang av arbeidsplassen ved behov. Regelmessig kartlegging av arbeidsplassene for å dekke eventuelle uhensynsmessige arbeidsforhold. Rutiner for bruk av midler og utstyr ved rengjøring
Tilretteleggingsmuligheter / Krav til kompetanse
Kompetansekrav kantinemedarbeider: Grunnskole, erfaring fra service- og kundeservice virksomhet er ønskelig Må beherske norsk muntlig og skriftlig, interesse og evne for matlaging. Fordel med erfaring med tilberedning av mat samt salg. Serviceinnstilling, samarbeidssvillig, fleksibel. Kompetansekrav kantineleder: Videregående skole, fagkompetanse, fortrinnsvis fagbrev. Erfaring fra service- og kundeservice virksomhet. Matfaglig erfaring, ledererfaring (1-2 år), noe økonomisk/administrativ erfaring. IK-mat og IT kompetanse. Gode lederegenskaper, behersker norsk muntlig/skriftlig, god økonomisk forståelse, gode samarbeids- og kommunikasjonssegenskaper, lagspiller. Omlang og avlastingsmuligheter: - Fjerne enkelte arbeidsopgaver som utløser smerte - Endre arbeidsopgaver, eks. bare stå i kassa (gjelder stor kantine) og lignende - Redusere arbeidsomfang – arbeide med lavere intensitet (gradert) - Redusere arbeidstid pr dag eller antall timer på jobb pr dag (gradert) - Teknisk/ergonomisk tilpassing (hjelpemidler)

© ISS Facility Services AS. Betyrles materialet til andre sammenhenger enn det er ment for kreves samtykke fra ISS.

9.6 Arbeidsplassbeskrivelse