

Martin Byrkjeland og Anne Britt Djuve

«Ja, vi får mye kjeft»
Ansatte ved ISS Norge
med etnisk minoritetsbakgrunn

Martin Byrkjeland og Anne Britt Djuve

«Ja, vi får mye kjeft»

Ansatte ved ISS Norge
med etnisk minoritetsbakgrunn

© Fafo 2003
ISSN 0804-5135

Forord

Dette notatet er resultatet av et forprosjekt utført på oppdrag av ISS Norge. Notatet er i hovedsak utformet av Martin Byrkjeland, på grunnlag av data innsamlet av Tina Østberg og Elin Svensen. Som følge av at Byrkjeland sluttet ved Fafo før prosjektet ble avsluttet er notatet ferdigstilt av Anne Britt Djuve.

Vi retter en stor takk til alle ansatte i ISS som delte sine erfaringer med oss.

Fafo, januar 2003.

Bakgrunn og metode

ISS Norge har engasjert Forskningsstiftelsen Fafo til å utrede hvilke faktorer som påvirker trivselen til ansatte med minoritetsbakgrunn og hvilke preferanser de har for ulike typer arbeidsvilkår. Prosjektet er definert som et forprosjekt der målsettingen er å utarbeide hypoteser som ISS kan ha som utgangspunkt i det videre arbeidet med lederopp- læring og personalopplæring generelt. Det har således ikke vært hensikten å gjennomføre noen bred og representativ kartlegging av de ansatte i ISS, eller å sammenlikne ulike grupper av ansatte.

De sentrale data er basert på to gruppeintervju med henholdsvis teamledere og servicemedarbeidere, til sammen 10 personer, og tre individuelle intervju med ansatte i mellomledelse og personaladministrasjon samt med hovedtillitsvalgte. I tillegg er det hentet informasjon fra tilgjengelig litteratur, fra ISS personalstatistikk og SSBs arbeids- og levekårsundersøkelse 2000. I den siste har vi gjort egne beregninger på grunnlag av datamaterialet. Vi vil imidlertid understreke at det innenfor denne undersøkelsens ramme ikke har vært relevant å gjennomføre statistiske analyser ut over det helt elementære.

Informantene er ikke valgt ut med sikte på statistisk representativitet, siden dette er et hypotesegenererende forprosjekt. Vi skulle likevel gjerne hatt med flere kvinner blant informantene; de to eneste kvinnene er dessuten etnisk norske. Dermed kan det tenkes at vi har fått for lite innblikk i minoritetskvinnenes perspektiver.

ISS – ansatte og organisering

ISS Norge er en del av ISS Northern Europe som igjen er en del av det danske morselskapet ISS A/S. Samlet har ISS-konsernet 265 000 ansatte i 36 land og omsetter for 30 milliarder NOK (ISS Årsrapport 2001). ISS Norge med datterselskaper har mer enn 9000 ansatte, av disse ca 7000 i morselskapet. Største datterselskap er Posten servicepartner med 1400 ansatte innen renhold, kantine og byggtjenester. Selskapet er eid sammen med Posten. Andre sameide selskaper som har blitt til gjennom outsourcing av tjenester fra offentlig eide bedrifter, er Telenor Renhold og Kantine AS og NSB Trafikkservice AS.

Fra i utgangspunktet å være et selskap som hovedsakelig drev med renhold, har ISS, både i Norge og andre land utvidet aktiviteten til å omfatte stadig flere bygg- og arbeidsplassrelaterte vedlikeholds- og støttetjenester, kantinedrift, vaktmestertjenester, sikkerhetstjenester osv. Konsernet har ambisjoner om å utvide tilbudet av tjenester til å kunne bli totalleverandør av støttetjenester (sekundærtjenester) til private og offentlige virksomheter.

Den foreliggende undersøkelsen er imidlertid primært rettet mot renhold, og alle informantene har renhold eller administrasjon av renhold som hovedaktivitet. Renhold er da også fremdeles største aktiviteten i ISS og den som sysselsetter fleste personer.

ISS Norge har hovedkontor i Oslo i tillegg til 13 regionkontor og en rekke lokale avdelinger. Av de ca 7000 ansatte arbeider vel 1100 i Oslo-området. Tre fjerdedeler av de ansatte i ISS Norge har norsk statsborgerskap (jfr tabellen nedenfor). I Oslo-området er andelen noe mindre, ca 70 %.

Ansatte i ISS Norge etter statsborgerskap og kjønn

	ALLE	MENN	KVINNER
Alle	7120	1912	5208
Norske	5332	1213	4119
Andre nasjoner	975	576	399
ukjent nasjonalitet	813	123	690
Prosent			
alle	100,0	100,0	100,0
Norske	74,9	63,4	79,1
Andre nasjoner	13,7	30,1	7,7
ukjent nasjonalitet	11,4	6,4	13,2
Kjønnfordeling			
alle	100,0	26,9	73,1
Norske	100,0	22,7	77,3
Andre nasjoner	100,0	59,1	40,9
ukjent nasjonalitet	100,0	15,1	84,9

De med annet statsborgerskap kommer fra 81 forskjellige land og fra alle verdensdeler. Store grupper kommer fra tidligere Jugoslavia, Irak, Somalia og Sri Lanka. I tillegg finnes det altså nesten like mange med ukjent statsborgerskap/nasjonalitet.

Statsborgerskap sier imidlertid lite om etnisk tilhørighet, siden det finnes mange av de norske ansatte i ISS som relativt nylig har fått norsk statsborgerskap. I perioden 1977 til 2001 fikk over 138 000 personer norsk statsborgerskap, særlig mange de siste 5 år. (SSB: Utenlandske statsborgere som har fått norsk statsborgerskap, etter tidligere statsborgerskap. 1977-2001). Personalledelsen i ISS har da også inntrykk av at det store flertallet av de ansatte tilhører etniske minoriteter i Norge.

ISS er en utpreget kvinnearbeidsplass der mer enn tre fjerdedeler av de ansatte er kvinner. Her er det en forskjell mellom de med norsk statsborgerskap og de med annet. Blant de siste er det et mindretall som er kvinner. Det er imidlertid store variasjoner mellom de forskjellige nasjonaliteter. Det kan virke som at det særlig er muslimske land utenfor Europa som trekker mannsandelen opp. For eksempel er bare 8 av 121 ansatte med irakisk statsborgerskap kvinner.

En stor del av de ansatte i ISS arbeider deltid. Av samtlige arbeider nesten 60 % mindre enn 6 timer daglig. Det er imidlertid ikke så store forskjeller mellom norske og andre nasjonaliteter i deltidsandelen, men blant de norske er det en større andel kvinner enn menn som arbeider mindre enn full tid.

Deltidsarbeid i ISS

	0-2 timer	2-4 timer	4-6 timer	> 6 timer	
Norske	27,4	14,7	16,5	41,4	100,0
andre	20,8	16,1	16,7	46,4	100,0
ukjent	39,9	12,3	10,2	37,6	100,0
Alle	27,9	14,6	15,8	41,6	100,0
Norske kvinner	27,0	16,2	19,0	37,8	100,0
Norske menn	28,5	9,7	8,2	53,6	100,0

ISS største arbeidsproblem er høy turnover. Årlig slutter 34 % av arbeidsstokken. Sykefraværet er på ca 10 %.

ISS har siste to årene gjennomført en omorganisering i Oslo-området. Modellen er i ferd med å bli innført i hele ISS Norge. Den sentrale endringen av arbeidsorganisasjonen er innføring av teamarbeid, med egen teamleder, som er en arbeidende formann, altså en bas. Teamlederen skal ha hovedansvar for å planlegge og kontrollere arbeidsutføringen og det direkte arbeidslederansvaret. Teamleder rapporterer til avdelingsleder som har et totalansvar for arbeidsutførelsen innenfor sitt område, også ansvar for økonomisk resultat. En arbeidsleder bestyrer inntil <> team.

Et team består av 3 til 8 personer. De har ansvar for å utføre rengjøring innenfor et avgrenset geografisk område som gjerne kan bestå av et større bygg med en del mindre oppdrag i nærheten. En teamleder kan altså ha ansvar for arbeidsplasser som er distribuert over flere lokaliteter, men med relativt liten avstand i mellom.

Tidligere hadde avdelingsleder også ansvar for den direkte arbeidsledelsen, som kunne omfatte 30-40 personer. Dette førte til et stort press på avdelingslederen, særlig siden vaskeoppdragene fordeler seg over stor del av døgnet. Ved sykefravær eller andre avvikssituasjoner ble avdelingslederen kontaktet. Han risikerte derfor å bli forstyrret fra tidlig morgen til sene kveldstimer. Teamleder har avlastet avdelingslederen på disse områdene. Til gjengjeld kan det se ut som om avdelingslederen har fått flere oppgaver av "byråkratisk" karakter.

Anbud blir beregnet av en egen planleggingsavdeling på grunnlag av innsalg fra markedsavdelingen. Men et tilbud skal godkjennes av avdelingsleder. I praksis blir derfor et tilbud til gjennom et samarbeid mellom avdelingsleder, markeds- og planleggingsavdeling. Anbud er basert på normtidsberegninger som blir bygd opp av nitide beregninger av deloperasjoner. Tidligere ble tidsbruken på vaskejobber beregnet mer omtrentlig noe som gav muligheten for en viss slakk, i hvert fall for mer effektive arbeidere. I tillegg ble det betalt en fastpris for jobben. Det lå dermed et incitament for den enkelte til å øke effektiviteten siden dette ville gi mer fritid, evt mer tid til å gjøre andre ting som å studere, eller utføre andre vaskejobber.

Selv om vi mangler systematiske opplysninger synes det være utbredt at renholdere utfører arbeid for flere arbeidsgivere. Både våre informanter og andre undersøkelser kjenner til dette. En informant mener riktignok at dette var vanligere tidligere. Tatt i betraktning den høye andelen deltidsansatte er det kanskje ikke så overraskende at mange har flere jobber. Spesielt gjelder dette dersom deltidsarbeidet ikke er selvvalgt, men en konsekvens av at ISS ikke tilbyr mer enn deltid.

For å bli ansatt i ISS må man ha et minimum ferdighetsnivå i norsk. ISS benytter ikke noen ordinær språktest, men jobbsøker må fylle ut et skjema på norsk før ansettelse. Dette fungerer i praksis som en slags språktest. Dessuten blir det gjennomført et intervju. Språkkravet fører til et betydelig frafall av de som søker ansettelse ved ISS, ca 50 % av en årlig søkermasse på ca 6000.

Problemet

ISS største arbeidsorganisatoriske problem er en turn over som må sies å være ekstremt høy. Riktignok er også sykefraværet høyt, så høyt at det burde vært redusert, men dette fraværet er mer i samsvar med andre arbeidsplasser med tungt arbeid. Dessuten vil tiltak som reduserer turn over med all sannsynlighet også få sykefraværet til å gå ned.

Stor turnover medfører omfattende rekrutteringsvirksomhet. Dette har ISS løst gjennom et eget jobbsenter. Jobbsenteret driver både nyrekruttering til ISS og intern arbeidsformidling. Vår vurdering er at jobbsenteret fungerer godt, og har derfor ikke vektlagt problemstillinger rundt rekruttering i dette notatet.

Høy turnover er et problem fordi det fører til kostnader med rekruttering og ikke minst opplæring av nye ansatte, både direkte opplæringskostnader og de kostnader som er forbundet med at det tar tid for en nyansatt å normalisere seg i en arbeidssituasjon. Dessuten vil høy turn over gjøre at team ikke får den tilstrekkelige stabilitet til å fungere optimalt og belaste teamleder med stadige behov for introduksjon og grunnopplæring av ansatte.

Det er særlig grunn til å merke seg den høye turn over siden ISS er et stort selskap med mange arbeidsplasser, og at det derfor er muligheter for å skifte innenfor ISS dersom man er ønsker forandring, ikke går godt sammen med nærmeste overordnede eller kollegaer osv. Det blir da også gitt uttrykk for at en del benytter seg av muligheten til å skifte arbeidsplass innenfor ISS. Men 34 % forlater altså ISS, noe som skulle tyde på at bedriften ikke blir oppfattet som en spesielt attraktiv arbeidsplass.

Det finnes tre forskjellige måter å slutte på som kan ha noe ulike årsaker og kreve ulike virkemidler: Folk kan slutte ufrivillig, altså bli oppsagt, de kan slutte frivillig for å gå over i tilsvarende arbeid, eller de kan slutte frivillig for å gå over i andre yrke eller ta utdanning. Dessverre mangler vi opplysninger om hvor viktige de ulike elementene i turn-over er. Vi vil derfor drøfte dette som om alle har stor betydning

Servicemedarbeidere som blir sagt opp

Vi fikk inntrykk av at oppsigelse fra arbeidsgivers side er et forholdsvis vanlig forekommende fenomen. I disse tilfellene er det altså arbeidsgivers vurdering som ligger til grunn for at arbeidsforholdet opphører.

Materialet vårt opplyser lite om årsaker til og omfang av oppsigelser ved ISS. Dette kan selvsagt ha et kompleks av årsaker. Men bortsett fra rene disiplinårsaker er det jo mangelfull mestring av arbeidet som normalt er grunn til oppsigelse fra arbeidsgivers side. Det er å forvente at det vil finnes en overvekt av slike tilfeller i rengjøringsbransjen: Selv om ISS sine krav om kunnskap i norsk vil utelukke de som har aller minst erfaring med norske forhold, representerer rengjøring ofte første møte med norsk arbeidsmarked. Dette skal skje samtidig som man skal tilpasse seg en rekke andre forhold i det norske samfunnet. Det er således forholdsvis mange krav som skal imøtekommes og mange nye utfordringer som skal mestres på en gang.

Likevel, selv om vi ikke skal underkjenne kravene til arbeidskunnskap som er nødvendige for å utføre renholdsarbeid, så er det et yrke med forholdsvis lav startterskel. Dersom ISS opplever mange tilfeller av oppsigelse – og dette vet vi altså ikke nok om – er det grunn til å stille spørsmål med hvordan nyansatte blir tatt i mot.

En informant hevder at opplæring på arbeidsplassen er klart mangelfull. Det svikter mellom jobbsenter og arbeidsplass. Dette skyldes sannsynligvis teamleders kvalifikasjoner og arbeidssituasjon (se avsnitt om teamlederen). Det blir også stilt spørsmål ved hvor god norskkunnskapene til de nyansatte egentlig er. En informant hevder at mange av problemene som oppstår på arbeidsplassen sannsynligvis bunner i språkproblemer.

ISS har, både gjennom det nyetablerte stillingsnivået teamleder og gjennom to obligatoriske og diverse frivillige kurs, tatt grep for å kvalitetssikre gjennom opplæring og utvikling. Nyansatte servicemedarbeidere må gjennom et obligatorisk kurs før de begynner ansettelsesforholdet. Etter tre måneder skal nyansatte ha gjennomført det andre obligatoriske kurset. Våre informanter hevder at ”mange” nyansatte ikke gjennomfører kurs II, det vil si at det i realiteten ikke er obligatorisk. Ifølge informantene er det avdelingsleders avgjørelser som er årsak til dette, og ikke at de ansatte selv ”skulker” opplæringen. Økonomistyringssystemet i ISS innebærer at avdelingsleder har mulighet til å tilby ansatte både interne og eksterne kurs. Interne kurs er gratis, men kursdeltakeren må ”kjøpes fri”, det vil si at avdelingen får kostnader til vikar. Mangelfull opplæring kan med andre ord skyldes at avdelingsleder ønsker å bruke avdelingens disponible midler til andre ting enn vikarer, fagopplæring og norskkurs.

Trolig oppstår det lett en vond sirkel: Fordi man ikke behersker godt nok norsk – i hvert fall ikke den typen norsk som er nødvendig for å forstå arbeidet – blir opplæringen mangelfull og krevende for arbeidsledelsen, mangelfull opplæring fører til mangelfull arbeidsforståelse og svikt i arbeidsutførelsen. Dette skaper irritasjon hos arbeidslederen og gnisninger mellom denne og servicemedarbeideren som igjen skaper problem for opplæring og instruksjon. Misstemningen antar til slutt slike dimensjoner at medarbeideren blir sagt opp eller sier opp selv.

At flere informanter gir uttrykk for at det er mye kjefting og at ISS har ord på seg for å være en lite demokratisk bedrift, kan tyde på at denne situasjonen ikke er uvanlig. Det

blir også hevdet at ”dårlig personkjem” mellom arbeidsleder og servicemedarbeider er av de vanligste grunner til at folk slutter.

Den vonde sirkelen kan etter vår mening brytes ved forbedret opplæring, noe vi skal komme tilbake til nedenfor.

Servicemedarbeidere slutter for å begynne i andre rengjøringsfirma

De faktorer som fører til oppsigelse fra arbeidsgivers side, kan selvsagt også resultere i at medarbeideren slutter av fri vilje for å gå over i annet arbeide. Hvis folk går til andre renholdsfirmar i større omfang, er dette et klart signal om at ISS ikke er attraktivt nok. Det er noe vanskelig å lese ut av materialet hvordan ISS faktisk blir vurdert. De fleste legger vekt på ISS sin størrelse og ryddige forhold som de positive sidene ved selskapet. Forhold som at det er enkelt å skifte avdeling dersom man ikke trives der man jobber, og at lønna utbetales punktlig hver måned trekkes fram som positive sider ved ISS. I enkelte avdelinger er også godt samhold mellom kollegene viktige trivselsfaktorer, men her virker det som om det finnes store variasjoner mellom avdelingene. Vi opplever likevel ikke akkurat en boblende entusiasme for bedriften. Heller ikke at ISS blir holdt fram som klart attraktivt. Flere påpeker at det som utlending er lettere å få jobb i ISS enn andre steder, og at det finnes mange som tror at de ikke kan få noen annen jobb dersom de ikke har utdanning eller erfaring. Det er også verd å merke seg at flere av informantene tidligere arbeidet for selskaper som er blitt kjøpt opp av ISS, og altså ikke har valgt ISS av egen vilje.

Informantene gir altså uttrykk for at de opplever at det er en ”kjeft”-kultur på ISS og at selskapet har ord på seg for å være lite demokratisk. Vi har diskutert noen mulige årsaker til dette i forrige avsnitt. Men det kan også være at ISS har strengere krav til kvalitet og opptreden enn hva som kan gjelde i andre bedrifter, og at dette blir opplevd som negativt. Det gjelder derfor å få servicemedarbeiderne til å oppleve kvalitetsteking og rutiner ikke bare som en naturlig del av arbeidet, men også som ønskelig. Igjen er opplæring viktig, men det er en gjennomgripende og langvarig prosess å få kvalitetstenkning inn i en bedriftsorganisasjon.

Det er likevel i første rekke stramt beregnede tidsrammer for arbeidet som blir fremholdt som negativt av informantene, eller rettere at det innenfor ISS er stor variasjon i hvor stressende rengjøringsoppdragene er. Vi har ingen mulighet til å kontrollere denne påstanden, og ISS selv må være best kompetent til å vurdere rammene for et anbud. Det blir påstått at det blir levert anbud som ikke lar seg gjennomføre innenfor de oppgitte tidsfrister, men videre at dette skjer sjelden. Det blir også påstått at planleggingsavdelingen har et fjernt forhold til det daglige rengjøringsarbeidet og mangler tilstrekkelig praktisk innsikt. Det kan jo være noe i, men siden anbud skal godkjennes av avdelingsleder, har dette mindre betydning. Det avgjørende for gjennomførbarheten av et oppdrag er kommunikasjonen mellom avdelingsleder og de enkelte team. Her bør ISS være oppmerksom på at nåværende organisasjonsmodell kan føre til en større avstand mel-

lom servicemedarbeiderne og avdelingslederne. Det blir allerede nå gitt uttrykk for at – i hvert fall noen – avdelingsledere bør komme seg mer rundt på de forskjellige arbeidsplasser.

Fra andre bransjer vet vi at kommunikasjonen omkring hvordan et oppdrag skal utføres, ofte er en akilleshæl. De som skal utføre arbeidet føler ofte at de får et opplegg tredd nedover hodet uten at de får gitt uttrykk for sine synspunkt. Vi vil derfor anbefale at ISS undersøker muligheten for å ta team med på råd under utarbeidelsen av et anbud, evt hvis dette viser seg umulig, å ha en grundig gjennomgang ved oppstart av en ny kontrakt. Dette bør involvere team, avdelingsleder og planlegger.

En annen generell erfaring er at det så godt som alltid finnes effektiviseringspotensial ved arbeidsoperasjoner som ikke nødvendigvis forutsetter at arbeidet blir mer stresset og arbeidstempoet mer oppjaget. En informant mener at det skorter mye på evne til jobbsystematikk og effektiv arbeidsutførelse. Igjen vil opplæring på arbeidsplassen være det sentrale virkemiddelet, men en slik rådslagning om arbeidsoppdraget som er skissert ovenfor, vil også kunne fungere som et virkemiddel til opplæring i arbeidssystematikk.

I det hele kan det virke som om ISS sin organisasjonsfilosofi lever på overflaten i selskapet. Intervjuene signaliserer ikke den helt store identifikasjonen med selskapet. Det blir derimot signalisert at avstanden til selskapsledelsen er stor. Særlig gjelder dette teamledere.

Servicemedarbeidere slutter for å begynne i andre yrker

Selv om vi nok kunne ønske at det var annerledes, så er det et faktum at rengjøringsyrket har lav status i det norske samfunnet, og at en eventuell endring av dette kommer til å ta relativt lang tid. Vi vet også at jobb innen rengjøringsyrket er en vanlig førstejobb for nyankomne innvandrere. Ser vi på botid i Norge, viser det seg at innvandrere med kort botid i særlig grad er overrepresentert i bedrifter med høye innvandrерandeler. Dessuten er nyankomne innvandrere de første årene sterkt konsentrert innenfor nettopp rengjøringsvirksomhet. Med økt botid i Norge, sprer innvandrere seg på flere næringer. Dette tyder på at det over tid er en viss mobilitet mellom såkalte innvandrерbedrifter og såkalte norske bedrifter blant yrkesaktive innvandrere (Vassenden 1997). Dette er derfor rammevilkår ISS må forholde seg til. For øvrig er dette et yrke som har enda lavere status i mange av de nasjoner som er opprinnelsesland for ISS sine ansatte.

Derfor vil det være vanskelig å bremse turn over som skyldes at man går over i andre yrker. Riktignok prøver bransjen å heve anseelsen til yrket ved å oppmuntre til fagutdanning for renholdere. Dette er et initiativ som må understøttes på det sterkeste. På lengre sikt kan det bidra til en statusøkning av yrket. Det vil dessuten styrke renholders selvfølelse og gjøre arbeidet mer interessant.

Vi tviler likevel på at det vil være et særlig effektivt virkemiddel mot flukt ut fra yrket. Viktigere er likevel at det er en stor del av de ansatte som ikke har mulighet å ta fagbrev. For å ta fagbrev etter § 20 ordningen – altså basert på yrkespraksis – må man ha 50 må-

neders allsidig praksis innenfor yrket. En undersøkelse om innvandrere i rengjøringsbransjen konkluderer med at svært få av de ansatte i bedriftene som inngikk i undersøkelsen var aktuelle for fagbrev (Næss 2000). Denne undersøkelsen fulgte også opp noen renholdere som hadde tatt fagbrev eller som var i gang med dette. De gir uttrykk for at dette var en tung prosess både pga språkproblemer og at dette måtte gjøres samtidig som man gikk full arbeidsdag. En del av disse hadde dessuten flere vaskejobber.

Det skal derfor en veldig høy grad av motivasjon for å ta fagbrev. Vi tviler på at det vil være et effektivt virkemiddel for å redusere den store mengden turn over. Vi kjenner dessuten til fra andre undersøkelser at motivasjon for å ta fagbrev i yrker med relativt lave kvalifikasjonskrav er lav fordi fagbrevet ikke fører til noe sted: man gjør det samme, men med fagbrev og litt høyere lønn. Men fagbrev kan være et viktig virkemiddel for å skolere teamledere, noe vi skal komme tilbake til nedenfor.

Vi tror derfor at det vil være mer effektivt for ISS å fortsette arbeidet med å konstruere sine egne utdanningsløp. ISS har dessuten som et stort integrert konsern muligheten til å konstruere interne løp som kan kvalifisere for andre oppgaver enn renhold. Kvalifikasjonsvurdering basert på interne kriterier har vært forsøkt med godt resultat i en del andre bransjer. I prosessindustrien var situasjonen tidligere var preget av at en stor del av arbeidsstokken manglet formell fagutdanning, men utførte likevel arbeid med relativt store krav til kunnskap og erfaring. Her har imidlertid fagbrev tatt over etter hvert som det har utviklet seg en kultur for formaliserte utdanningsløp innenfor bransjene. I tillegg er mange av oppgavene med mindre krav til kvalifikasjoner blitt automatisert. Interne kriterier har dessuten den fordel for bedriften at disse ikke er like lett omsettelige på arbeidsmarkedet og derfor vil motivere til stabilitet, vel å merke hvis de også gir incitament i form av høyere lønn.

ISS ser ut til å ha et velutviklet system for intern opplæring. Informantene gir uttrykk for at det finnes mange kurstilbud, og gir overveiende positive tilbakemeldinger om disse. Vi aner imidlertid en mulig svakhet i opplæringen av servicemedarbeidere i at noen opplyser at de ikke har fått tilbud om kurs fordi arbeidsleder mente at behovet for opplæring ikke var til stede, eventuelt fordi avdelingsleder prioriterer andre ting. Det er dessuten viktig å ha et bredt spekter av opplæringstilbud som kan fange opp de forskjellige nivå av forkunnskap. Tilbudet bør også gi mulighet til å utvide kvalifikasjonene til andre typer oppgaver enn renhold.

Deltakelse i bedriftsintern opplæring

Informantene som har deltatt i bedriftsintern opplæring er positive til dette. Slik opplæring er til nytte for både bedrift og ansatt: Bedriften får arbeidskraft som har kvalifikasjoner som er relevante for bedriften, og de ansatte får hevet sin kompetanse¹. Følelsen

¹ En forutsetning for at bedriftsintern opplæring skal gjøre deltakerne mer konkurransedyktige på arbeidsmarkedet er at opplæringen ikke er så spesifikk at den er uten interesse for andre arbeidsgivere. Kompetanse i renhold og ledelse må antas å være av interesse for en rekke andre arbeidsgivere enn ISS.

av å mestre arbeidet har også betydning for trivsel og dermed for turnover. Ved å skape et internt arbeidsmarked for teamledere (som det kurset for) tydeliggjøres dessuten mulighetene for jobbmobilitet. I intervjuene framheves det at ISS sin økte satsing på kursing av medarbeiderne har blitt lagt merke til. På spørsmål om det alltid har vært mye kursing, svarte en av de intervjuede personene på teamlederkurs:

”Nei, det er nytt at det er så mye nytt. Fortsetter de sånn får de flinke medarbeidere som vet hva de gjør. Vi kan forklare for kunden hvis det er noe de lurer på, vi trenger ikke ringe sjefen og spørre.”

Å delta på kurs er imidlertid tidkrevende, og flere påpeker at det er slitsomt å måtte begynne ekstra tidlig for å være ferdig med det som må gjøres på jobb før kurset begynner. En av de intervjuede kom med hjertesukket:

”Jeg må jobbe ekstra om kvelden dagen før, og så må jeg begynne tidlig for å bli ferdig til halv ni for å gå på kurs. Jeg hadde ikke orket mer kursing.”

For ikke-vestlige innvandrere har det å ha et norsk papir på sine kvalifikasjoner vist seg å være svært nyttig i jobbsøkningsprosesser (Djuve og Hagen, 1995, Hagen m.fl (2002). Sett fra arbeidsgivers side kan det hevdes at slik kursing dermed er risikofylt, siden investeringen kan komme andre arbeidsgivere til gode. Likevel vil trolig fordelene som følger av en mer kompetent arbeidsstokk, høyere trivsel og lavere turnover veie opp for denne risikoen. Det er imidlertid viktig at de ansatte får brukt sine kvalifikasjoner, og at de føler at de får uttelling for disse. Flere av de intervjuede har ambisjoner om å gjøre karriere innen ISS. Dersom de ikke opplever at de oppnår noe karrieremessig, er det mindre sannsynlig at de vil bli. En av servicemedarbeiderne uttalte:

”Får jeg tilbud vil jeg bli teamleder og så få jobb på kontoret. Jeg kan bli avdelingsleder – hvorfor ikke? Jeg vil gå trappa mer og mer opp. Får jeg ikke tilbud vil jeg kanskje slutte. Jeg vil ha flere kurs fra ISS og jobbe med ISS.”

Teamlederen som flaskehals

Innføring av arbeidsteam har uten tvil store muligheter til å skape en tettere og mer samarbeidsorientert organisasjon. Men det er også en del farer ved tiltaket som ISS bør ha oppmerksomheten rettet mot.

Som nevnt kan det føre til at det blir en større avstand mellom avdelingsleder og servicemedarbeiderne. Fra andre arbeidsplasser som har innført lignende organisasjonsendringer, har vi observert nettopp tendenser til dette. Formannen blir mer en kontorarbeider og får mindre kontakt med det daglige arbeidet. Siden avdelingslederne ved ISS har det overordnede personalansvaret og er den som godkjenner anbudene, er det viktig å

ha systemer som sikrer god kommunikasjon mellom avdelingsleder og det enkelte team, og da ikke bare teamlederen, men samtlige servicemedarbeidere.

Viktigere er likevel at teamorganiseringen stiller store utfordringer til teamlederen som i tillegg til å håndtere den enkelte medarbeider og lede og kontrollere arbeidet, også skal utføre renhold selv. Teamlederen må således ha gode kunnskap både om arbeid og om personalbehandling. Her ville det selvsagt vært ønskelig at man kunne rekruttere teamledere som besitter disse kvalifikasjonene i utgangspunktet, men vi vet at det normalt er et behov for å tilføre og utvikle ledelseskompetanse til ledende arbeidere. Dette vil da måtte foregå på fritiden, eller ta tid og oppmerksomhet fra den daglige arbeidsledelsen. Så selv om ISS synes ha gode opplæringstilbud for teamledere, risikerer man at teamlederne ikke har tid til å benytte seg av dem. I alle tilfelle risikerer man stressede og overbelastede teamledere og slike blir fort dårlige ledere. Ordningen med teamledere er forholdsvis ny i ISS. Blant de intervjuede deltakerne på interne kurs for å kvalifisere seg til å bli teamleder, uttrykker samtlige stor entusiasme over muligheten til å få bli teamleder. Et spørsmål som kan stilles, er imidlertid om ansvaret som følger med teamlederstillingen står i forhold til den lønnsøkningen en slik jobb fører til. I dag får teamleder 5 kroner mer i timen enn en servicemedarbeider. Dersom den økte autonomien en slik stilling fører til i seg selv fører til forbedrede arbeidsforhold for teamlederen, er det mulig at jobben uansett er attraktiv. Det er imidlertid verd å merke seg at det er lite å tjene lønnsmessig på å ta jobben som teamleder, og det kan tenkes at personer som er faglig og personlig kvalifiserte for disse stillingene på sikt foretrekker andre karriereveier enn internt opprykk i ISS dersom de ikke får lønnsmessig uttelling for sine kvalifikasjoner.

Intervjumaterialet fra ISS samstemmer med erfaringer fra andre deler av norsk arbeidsliv i at omsorgsfunksjonen er viktig del av ledelse, dvs medarbeidere trenger ikke bare å bli ledet i arbeidet, de krever også å bli tatt vare på. Flere framhever at det er kjemien mellom den som vasker og den som er ansvarlig som skaper motivasjon, og at det er viktig å få positive tilbakemeldinger, og ikke bare klager. I dette er det altså ikke noen forskjell mellom arbeidstakere med bakgrunn fra andre land og etnisk norske. Men det kan nok være at innvandrere kan ha et særlig behov for hjelp og støtte i det daglige arbeidet, særlig de med relativt kort tid bak seg i Norge.

Vi vil derfor anbefale at ISS strukturerer team slik at teamledere har mulighet for avlastning, dvs at servicemedarbeiderne har første og andreordens ansvarområde og at det finnes nestkommanderende som kan ta over når teamleder er borte for eksempel for å delta i opplæring. Det er videre viktig at det er helt klart hva som blir forventet av teamlederne og at avdelingslederne følger opp og kontrollerer at forventningene blir fulgt. Vi vil også anbefale at det blir utviklet et klart kompetanseutviklingsprogram for teamlederne. Jevnlige samlinger av teamledere innenfor et geografisk område kunne være et viktig virkemiddel her.

Et annet virkemiddel for å avlaste teamlederne kunne være ambulerende personer med ansvar for å lære opp team i arbeidssystematikk med mer. Disse kunne følge et team i en periode og gi råd og veiledning. Men her må vi være oppmerksomme på at slike rådgivere kan skape autoritetskonflikter i forhold til teamlederne.

Incitament

ISS ser ut til ha et velutviklet tilbud av velferdsordninger av typen julebord, turer, bedriftshytte osv. De blir overveiende positivt omtalt av våre informanter, selv om flere peker på at den norske tradisjonen for julebord ikke virker like attraktiv for alle innvandrergupper.

Derimot blir andre former for sosialt samvær som felles middag for avdelingen med mer satt stor pris på. Det kan likevel virke som at denne typen tilbud er ujevnt fordelt innenfor bedriften. Et par informanter uttrykker dette. Det bør derfor oppmuntres til denne typen tilstelninger. Det er hver enkelt avdelingsleder som disponerer budsjettet og som avgjør om det er rom for middager eller lignende for de ansatte. Gjennom intervjuene kommer det fram at ulike avdelingsledere prioriterer disse tiltakene ulikt. Derimot er det få og ingen incitament til å utvikle teamarbeidet utover den tilfredsstillende det gir å utføre arbeidet ordentlig. Teamlederen får riktignok et tillegg, men vi finner som nevnt dette noe lavt, og det er et flatt ansvar tillegg.

Betyr "kultur" noe

Mange bedriftsledere er opptatt av kulturforskjeller og mener at nøkkelen til vellykket organisering av bedrifter med mange ansatte er å ha god forståelse av ulike kulturbakgrunner og kulturforskjeller. Ragnar Næss (2000) som har lang tids erfaring med forskning omkring innvandrere og norsk arbeidsliv, avviser at kultur og kulturforståelse er en adekvat størrelse for å forbedre arbeidssituasjonen til arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. Spørsmålet er komplisert. Vi er enige i at det abstrakte begrepet kultur er lite presist og ikke særlig egnet til å gripe forskjeller mellom folk. Samtidig finnes det forskjeller i sosialisering, preferanser og ageringsmønstre som kan skape "støy" i samarbeidet i en bedrift. Men det er viktig å identifisere hvilke konkrete utslag disse forskjellene gir i hverdagen, og ikke henfalle til unødvendig generelle kulturforklaringer.

Våre informanter bekrefter dette inntykket. På spørsmål om hva den største forskjellen mellom arbeidstakere med etnisk minoritetsbakgrunn og etniske nordmenn, blir det sagt at det er mange "småting" som krever bestemte former for praktisk tilrettelegging, særlig de som har med religiøse ritualer å gjøre. Men det blir også hevdet at dette nesten aldri skaper problemer, så lenge arbeidsledelsen gjør en liten innsats for å få til en slik tilrettelegging.

Arbeidstakere med etnisk minoritetsbakgrunn står stort sett overfor de samme praktiske problem for å få hverdagen til å gå i hop som andre norske. Bortsett fra synet på julebord, er det lite som skiller intervjuene på ISS fra undersøkelser om arbeidsmiljø og trivsel som vi har gjort i skipsverft hvor den store majoriteten av arbeidsstokken er etnisk norske. Et forhold som påpekes er imidlertid at arbeidstakere som utelukkende jobber sammen med andre arbeidstakere med etnisk minoritetsbakgrunn går glipp av en del generell informasjon om det norske arbeidsmarkedet som ellers ville tilflytt gjennom

etnisk norske kolleger. I intervjuene trekkes det fram spørsmål knyttet til ”Gro-dag” og andre forhold der arbeidstakere med minoritetsbakgrunn er usikre på om de har fått de rettighetene de har krav på. I det siste har ISS begynt å dele ut permer til de ansatte med informasjon om rettigheter. Disse permene blir positivt omtalt av dem som har tatt dem i bruk, men permene foreligger kun på norsk, og for enkelte kan det nok være vanskelig å få tak i det skriftlige innholdet, selv om de behersker norsk muntlig på et tilfredsstillende nivå. Det er heller ingen informasjon om fagorganisering i materialet arbeidstakerne mottar. Vi vet at informasjon om fagforeninger er en viktig faktor bak reell organisering (Svensen og Svensson 2002), og arbeidsgiver vil trolig også ha mye å tjene på at de ansatte har en organisasjon å henvende seg til når spørsmål knyttet til arbeidsforholdet oppstår.

For øvrig vil det kunne være store variasjoner i utdanningsgrad og sosial bakgrunn mellom innvandrere, også mellom de som kommer fra samme område. Det kan således være like store forskjeller innenfor en minoritetsgruppe som mellom dem.

Hva skaper trivsel i arbeidet

Fafo gjorde i 1998 en utredning for LOs nærings- og arbeidslivsavdeling om hva som skaper trivsel i arbeidet (Byrkjeland 1998). Utredningen peker på at trivsel er et kompleks og mangetydig fenomen som ikke lar seg beskrive ved hjelp av ett sett med kjennetegn. Den isolerer ti analytiske dimensjoner ved arbeid som bidrar til tilfredshet i arbeidssituasjonen, og som blir sammenfattet under betegnelsen Det gode arbeid:

- Det er godt for kroppen: Det hindrer fysiske og psykiske skader og slitasje.
- Det er til å leve av: Det må gi et visst minstemål av inntekt
- Det er trygt: Arbeidsplass og arbeidssituasjon må være noenlunde stabil og arbeidstaker må bli vernet mot personovergrep
- Det er fritt: Det lar det så mye som mulig være opp til den enkelte arbeidstaker å bestemme når arbeid skal gjøres og hvordan det skal utføres
- Det er meningsfullt: Det må være tilstrekkelig interessant og variert, og for mange er det også viktig at det oppfattes å være nyttig.
- Det er sosialt tilfredsstillende: Det gir mulighet for kommunikasjon og samhandling med andre.
- Det gir mulighet for innflytelse over egen arbeidssituasjon og utviklingen av virksomheten
- Det sikrer likebehandling og verdighet for alle ansatte.

Nå er dette i en viss forstand utopier. Alt arbeid innebærer en viss grad av beskrankning – i hvert fall på de fleste av disse dimensjonene. Det er dessuten beskrankninger som varierer mellom de ulike typer arbeid. Vi tror likevel at de aller fleste arbeidsplasser har forbedringspotensial innenfor alle ti dimensjoner. I noen tilfelle, der arbeidet har få frihetsgrader, for eksempel ved at det krever full tilstedeværelse og konsentrasjon under

arbeidsutføringen, kan kompensatoriske ordninger være et virkemiddel, med andre ord, manglende muligheter til forbedring langs en dimensjon kan kompenseres ved forbedringer langs andre. Dessuten vil et arbeid uansett bli oppfattet som dårlig hvis tilstanden langs en dimensjon faller under en bestemt terskel.

Renhold, slik det blir utført av ISS, innebærer noen spesifikke rammevilkår for å realisere det gode arbeid. For det første er arbeidet relativt ensformig og kan innebære tunge løft og uheldige arbeidstillinger. Det er viktig å motvirke dette med riktig opplæring, gode arbeidsredskaper og jobbrotasjon, noe som innføring av team burde legge til rette for.

For det andre har arbeidet begrensede utviklingsmuligheter, selv om man innfører full fagopplæring av servicemedarbeiderne. Dette kan som nevnt motvirkes ved interne karriereveier til andre deler av virksomheten til ISS. På den andre siden skal man ikke undervurdere hvor interessant renhold er og kan bli som arbeid. Generelt i Norge gir heller ikke renholdsarbeidere uttrykk for at kvalifikasjonsgraden til renhold er et problem (SSB 2000).

For det tredje medfører de fleste renholdsoppdrag strenge krav til innenfor hvilket tidsrom arbeidet kan utføres. Det er derfor begrensede muligheter for å benytte fleksitidsordninger, noe som av de fleste norske arbeidstakere blir oppfattet som et klart gode. Riktignok ser vi det ikke som en absolutt umulighet å konstruere ordninger som kan innebære en viss form for fleksitid. En annen sak er at ISS er en arbeidsplass der det skulle ligge til rette for å benytte tidskontoordninger, altså å spare opp mertid som senere kan avspaseres. Dette er også et ettertraktet gode i det norske arbeidsmarkedet. Arbeidstakere med innvandringsbakgrunn har ofte et ønske om lengre sammenhengende fritid for å kunne besøke slekt og venner i opprinnelseslandet eller å feire høytider som ikke sammenfaller med de tradisjonelle norske. Tidskonto er så vidt vi vet lite utviklet i renholdsbransjen, så det vil nok bli lagt merke til om ISS innfører en slik ordning.

For det fjerde blir arbeidet utført på en arbeidsplass som oftest er en annen virksomhet. Dette betyr at arbeidsgiver ikke har full kontroll over hvilken oppførsel og reaksjoner renholderne møter i sitt daglige virke, siden dette kan komme fra arbeidstakere hos andre arbeidsgivere. Riktignok blir mye renhold utført utenfor vanlig arbeidstid, slik at det mest dreier seg om klager i ettertid, men det finnes også renholdere som daglig omgås ansatte hos kunden. Både vårt materiale og andres tyder på at klaging og misfornøyde ansatte hos kunden er et vanlig forekommende problem. Informantene våre gir da også uttrykk for at de for mye kjeft, men da helst av sine egne overordnede. Direkte trakassering synes å være et mindre problem. Det synes som om ISS har relativt gode rutiner for å unngå at misnøye hos kunden skal ramme servicemedarbeideren direkte, selv om vi ikke har et helt klart inntrykk av hvor effektive de er på de forskjellige arbeidsplasser. Undersøkelsen til Næss (2000) avslører at det forekommer kunder som nekter eller prøver å unngå at renhold blir utført av renholdere med etnisk minoritetsbakgrunn. Flere av de intervjuede knytter sykefravær til kjefting og psykisk press og i enkelte tilfeller også fremmedfiendtlige holdninger hos kunden. Avdelingsleders håndtering av sakene er ofte avgjørende for medarbeidernes trivsel. Servicemedarbeideren kom med et eksempel på en klage som ble håndtert på en svært god måte av avdelingslederen:

”Hvis ISS vil ta en kontroll av sykefravær må de se på avdelingene. I 50 prosent av tilfellene er det avdelingslederne som er problemet. Kanskje kan han ikke snakke med dem. Bruker unødige ord. Noen bare kjefter uten å vite motivet. Jeg tror ikke renholderen skal svare tilbake at de har gjort det. Mange renholdere blir syke fordi en eller to der de er er jævlige. Jeg vasket et toalett og fikk en klage. Dagen etter fikk jeg samme klagen. Den tredje dagen tok avdelingslederen min renholdet, og vi fikk klage igjen. Da skjønnte vi at det var kunden det var noe galt med. At han kanskje var rasehater eller noe sånt. Det er ikke mange avdelingsledere som ville gjort det. Han tenkte: hvorfor kom klagen? Han kjeftet ikke bare.”

For det femte er renhold oppfattet som et lavstatus yrke og dominert av arbeidstakere med etnisk minoritetsbakgrunn.

Generelt i norsk arbeidsliv er det relasjonene til kollegaene og arbeidsplassens funksjon som sosialt møtested som er den viktigste trivselskapende dimensjonen, i betydningen det er denne de fleste er fornøyde med. Teamorganiseringen i ISS skulle kunne bidra til å styrke det sosiale samholdet, men samtidig vil små grupper være et større problem enn store dersom det oppstår friksjoner.

Når det gjelder den etniske sammensetningen av teamene kan det være motstridende hensyn å ta. En undersøkelse blant innvandrerkvinner som arbeidet som værelsespersonale på to forskjellige hoteller, konkluderte med at etnisk homogenitet virket mest tilfredsskapende i selve jobbsituasjonen og førte til stor stabilitet i arbeidsstokken (Solund 2000). Men samtidig skapte dette en etnisk getto på arbeidsplassen hvor de ansatte kommuniserte på sitt opprinnelige språk. De hadde derfor store problemer med å tilegne seg norsk og var stort sett forhindret fra å gjøre videre karriere.

Jobbtilfredshet skapte stor grad av identifikasjon med og lojalitet til arbeid og arbeidsplass. Dette vekselvirket med et nært forhold til ledelsen og lav grad av arbeidsdeling, altså høy grad av jobbtrofasthet. Det andre hotellet hadde derimot krav til norsk som arbeidsspråk. Her var det mindre samhold blant de ansatte og langt høyere turn over. Ledelsessystemet var hierarkisk og kontrollerende, og arbeidsoppgavene langt mer spesialisert. Poenget med dette er selvsagt ikke å demonstrere at norsk skaper utilfredshet og ustabilitet, men at jobbtilfredshet oppstår i en vekselvirkning mellom flere faktorer. En nødvendig forutsetning er trygghet og tillit. På det ene hotellet har etnisk homogenitet og eget språk bidratt sterkt til dette. Men dette har altså den ulempe at opprettholder gruppen som isolert i det norske samfunnet og forhindrer videre karriereløp.

Andre undersøkelser

Norsk statistikk har oppdatert informasjon om innvandreres arbeidsmarkedsposisjon, men mindre om de interne forhold i bedriftene. Det er en voksende sysselsettingsandel blant innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn, selv om den fremdeles er lavere enn i resten av befolkningen. Laveste sysselsettingsnivå finner vi blant innvandrere fra afrikanske

land med 41,8 %, mens høyeste nivået blant ikke-vestlige innvandrere var 54,6 %, altså fremdeles lavt (beregnet som andel av personer i alderen 16-24 år). Sysselsettingsandelen øker med antall år bosatt i Norge frem til og med sju års botid, for så og flate ut. Ikke uventet er det en klar overrepresentasjon av ikke-vestlige innvandrere innenfor hotell- og restaurantnæringen og rengjøringsvirksomhet (SSB 2002).

Det lar seg ikke gjøre å identifisere innvandrere som egen kategori i SSBs arbeids- og levekårsundersøkelser som blir gjennomført hvert fjerde år. Derimot er det mulig å skille ut renhold, selv om det er en relativt liten gruppe – 66 personer av et samlet utvalg på ca 2500 personer. Resultatene i undersøkelsen gir om bransjen må derfor vurderes med romslige feilmarginer.

Den siste arbeids- og levekårsundersøkelsen som ble gjennomført høsten 2000, gir ikke inntrykk av at arbeidsmiljøet i renholdsbransjen er spesielt kritisk. Andelen generelt fornøyde er som i resten av arbeidslivet, dvs 3/4 er fornøyde (svært eller ganske), resten er stort sett indifferente. Nesten ingen er misfornøyde. En mulig årsak til dette kan selvsagt være at de misfornøyde slutter raskt.

På flere områder synes forholdene i renholdsbransjen å være bedre enn gjennomsnittet. Kollegarelasjonene synes være svært gode. Det er 62 % som aldri opplever dårlig forhold mellom de ansatte og 52 % som aldri har problemer med ledelsen mot henholdsvis 42 % og 34 % i resten av arbeidslivet. Kanskje mer overraskende er at de ansatte i renholdsbransjen heller ikke klager spesielt mye over arbeidsmengde og tempojag, og heller ikke har problematisk forhold til kundene (SSB 2000).

Det er først og fremst med hensyn til monotoni i arbeidet og manglende utviklingsmuligheter at renhold scorer klart lavere enn resten av arbeidslivet, men det mest etter spurte forbedringstiltaket er bedre fysisk tilrettelegging. Dette er sannsynligvis et uttrykk for at renhold blir oppfattet som et arbeid hvor utviklingsmuligheter og endringer av arbeidsinnhold er mindre relevant.

SSB gjennomførte en undersøkelse av innvandreres levekår i 1996. Denne inneholdt også en del spørsmål om arbeidsforhold, men gir forholdsvis lite informasjon om spesifikke forhold. Ikke uventet var diskriminering av de største problemene (SSB 1997).

Dansk LO gjennomførte i 2000 en undersøkelse av innvandreres ("nydanskerne") stilling i det danske arbeidsmarkedet (Catinét 2000). Denne gir ikke uttrykk for stor misnøye med arbeidet. De aller fleste er fornøyde; nesten halvparten endatil meget fornøyde. Språk er imidlertid et stort problem, over halvparten opplyser å ha vanskeligheter med språket. De største språkproblemene finner vi blant innvandrere fra Irak og Somalia. For vårt formål er det interessant å merke seg at flere ønsker teamarbeid enn de som faktisk arbeider i team. Videre er det en relativt liten del som arbeider i selvstyrte grupper (ca 25 %), og få som har fått tilbud om videreutdanning (ca 25 %). Til gjengjeld er det store flertal av de som har fått videreutdanningstilbud, svært fornøyde med dette (Catinét 2000).

Punktvis oppsummering og konklusjon

- Vi finner ikke holdepunkter for at arbeidstakere med minoritetsbakgrunn har en annen oppfatning av hva som er ”det gode arbeid” enn det norske arbeidstakere har. Lønn, gode kollegiale relasjoner og utviklingsmuligheter er viktig for både norske og ikke-norske arbeidstakere.
- Derimot er gruppen av arbeidstakere med minoritetsbakgrunn sammensatt på en litt annen måte enn de norske arbeidstakerne. Andelen unge menn er klart høyere blant arbeidstakerene med minoritetsbakgrunn.
- Den høye turnover prosenten hos ISS er åpenbart et problem for virksomheten, men er ikke nødvendigvis noe negativt for arbeidstakerne og samfunnet for øvrig. Renholdsarbeid fungerer for mange innvandrere som en innfallspport til det norske arbeidsmarkedet, og i den grad turnover skyldes oppad jobbmobilitet enten internt eller eksternt er dette positivt. Slik mobilitet kan dessuten vanskelig motvirkes gjennom satsing på arbeidsmiljøtiltak.
- Trivselsproblemer framheves også som en viktig årsak til turnover.
 - Kravene til arbeidsinnsats oppleves av mange som høye. Generelle lønns- og arbeidsvilkår vil selvsagt påvirke turnover. En vurdering av om gevinsten ved lavere turnover vil kunne oppveie kostnadene ved bedre lønns- og arbeidsvilkår ligger imidlertid utenfor dette notatets rammer.
 - Prioritering av sosiale tiltak skaper trivsel. Her er avdelingslederleddet særdeles viktig.
 - Teamorganisering ser også ut til å virke positivt. Teamlederjobben er imidlertid krevende. En mer formalisert opplæringsplan for teamledere, eventuelt i kombinasjon med organisatoriske grep som kan gi avlastning, vil kunne lette presset på teamlederne.
 - Tilbakemeldinger fra overordnede er viktig for både trivsel og for kompetanseutvikling. Når mange informanter framhever ”kjeftekulturen” ved ISS gir dette grunn til å gjennomgå hvordan tilbakemeldinger blir gitt. Blir det også gitt positive tilbakemeldinger? Blir tilbakemeldingene gitt på en tydelig nok måte? Kommunikasjon i en flerkulturell bedrift medfører spesielle utfordringer, og bør inngå i lederopplæringen.
 - Bedriftsintern kvalifisering har positive konsekvenser for trivsel, kompetansenivå og ikke minst for kvaliteten på arbeidet som utføres. Her har ISS allerede gjort et viktig arbeid.

- Den siste tiden har flere forskningsrapporter pekt på betydningen av bedriftenes innsats i det generelle kvalifiseringsarbeidet overfor innvandrere. Ut fra et samfunnmessig perspektiv kunne det være ønskelig at kvalifiseringsvirksomheten ble utvidet, og også omfattet videreutdanning i norsk. Det er likevel ikke rimelig at ISS skal finansiere allmenn kvalifisering. Et samarbeid mellom ISS og det offentlige kvalifiseringsapparatet (om både innhold og finansiering) ville trolig komme alle parter til gode. Et slikt samarbeid vil imidlertid kreve systemer for resultatmåling og kvalitetssikring av tilbudet.

Litteratur

- Byrkjeland, Martin (1998), *Det gode arbeid. Om endringer i arbeid og arbeidsmiljø i Noreg*. Fafo-rapport 261
- Djuve, Anne Britt og Kåre Hagen (1995): *"Skaff meg en jobb. Levekår blant flyktninger i Oslo*. Fafo-rapport 184
- Hagen, Anna, Elin Svensen og Kari Folkenborg (2002): *Dokumentasjon av realkompetanse gjennom yrkesprøving*. Fafo-rapport 388
- Næss, Ragnar (2000), *Prosjekt innvandrere i renholdsarbeid, sluttrapport*. Oslo: Pertinax
- Catinét (2000), *Undersøkelse af nydanskernes holdninger til og erfaringer med det danske arbeidsmarked*. København: Dansk LO
- Sollund, Ragnhild (2000), "You must learn Norwegian first, before you can make a dream". I: *Søkelys på arbeidsmarkedet*, ss 233-240.
- SSB 1997, *Levekår blant innvandrere*.
- SSB 2000, *Arbeids- og levekårsundersøkelsen 2000*, datafil
- SSB 2001, *Utenlandske statsborgere som har fått norsk statsborgerskap, etter tidligere statsborgerskap. 1977-2001*
- Svensen, Elin og Barbro Svensson 2002: *Innvandrere i fagbevegelsen*. Fafo-rapport 392
- Vassenden, Kåre 1997: *Innvandrere i Norge. Hvem er de, hva gjør de og hvordan lever de?* Oslo: Statistisk sentralbyrå

«Ja, vi får mye kjeft»

Oppdragsgiver for dette forprosjektet er ISS Norge. ISS ønsker å utrede hvilke faktorer som påvirker trivselen til ansatte med minoritetsbakgrunn, og hvilke preferanser de har for ulike typer arbeidsvilkår. Målsettingen med forprosjektet er å utarbeide hypoteser som ISS kan ha som utgangspunkt i det videre arbeidet med lederopplæring og personalopplæring generelt.



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-notat 2003:12
Bestillingsnummer 710
ISSN 0804-5135