

# Rekruttering til ledelse

En studie av ansatte med og uten  
innvandrerbakgrunn i ISS

av

Heidi Enehaug og Migle Gamperiene

AFI-rapport 5/11



# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet AS, 2011

© The Work Research Institute

© Forfattere/Authors

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i «Lov om opphavsrett til åndsverk», «Lov om rett til fotografi» og «Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet».

All rights reserved. This publication, or part thereof, may not be reproduced in any form without written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-293-6

ISSN 0807-0865

Rapporten kan lastes ned fra hjemmesiden eller bestilles fra:  
Arbeidsforskningsinstituttet AS  
Pb. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Distribution by:  
Work Research Institute  
P.O.Box 6954 St. Olavs pl.  
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00  
Telefax: +47 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi.no](mailto:afi@afi.no)  
Webadresse: [afi.no](http://afi.no)

# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

*Temaområde:*

Organisasjonsutvikling og innovasjon

*Rapport nr.:*

5/2011

*Tittel:*

Rekruttering til ledelse  
En studie av ansatte med og uten innvandrerbakgrunn i ISS

*Dato*

August 2011

*Forfattere:*

Heidi Enehaug og Migle Gamperiene

*Antall sider:*

40 + vedlegg

*Resymé:*

Studien viser at det generelle bildet ser relativt positivt ut med hensyn til fremtidig rekruttering til ledelse. Drøyt halvparten av de spurte er positivt innstilt til å ha innvandrere som ledere, mens 20 prosent er skeptiske idet de mener etniske nordmenn ikke vil ønske dette. Ledere med innvandrerbakgrunn føler ikke alltid at de mestrer den norske arbeidskulturen.

ISS har en relativt stor andel av ansatte med høyere utdanning. Innføring av tiltak som aktiviserer og effektiviserer kartlegging og tilbakemeldinger fra nåværende ledere oppover i systemet kan bidra til at flere engasjerte og ressurssterke ansatte kunne bli værende og utvikle seg internt i ISS. Gode ferdigheter i det norske språket, både muntlig og skriftlig, vil være en presserende faktor for at ISS skal lykkes i både drifting og utvikling av sin egen organisasjon.

*Emneord:*

- innvandrere
- ledelse
- renhold
- catering
- arbeidsmiljø
- privat sektor
- Servicemedarbeiderne

# Innhold

Forord

Sammendrag/English summary

<b>1. Innledning og bakgrunn.....</b>	<b>1</b>
1.1 Innvandrere og arbeidsmarkedet.....	1
1.2 Renholdsyrket.....	2
1.3 Catering-yrket.....	3
1.4 Metoder og gjennomføring av prosjektet.....	4
1.5 Rapportens innhold.....	7
<b>2 Kommentert tematisert frekvensgjennomgang.....</b>	<b>8</b>
2.1 Hvem er respondentene?.....	8
2.2 Spørsmål om Arbeidsmiljø.....	12
2.3 Spørsmål om ledelse.....	18
2.4 Innspill fra nåværende ledere.....	22
<b>3 Likheter og forskjeller mellom ulike områder i ISS.....</b>	<b>26</b>
3.1 Karakteristika ved de ulike områdene.....	26
3.2 Signifikante forskjeller mellom ulike områder.....	27
<b>Kapittel 4 Avslutning.....</b>	<b>36</b>
4.1 Videre utvikling av ledelse og rekruttering til ledelse.....	37
Litteratur.....	39

Vedlegg

## Forord

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) fikk i 2010 i oppdrag fra ISS Facility Services AS å se nærmere på hvilken motivasjon ansatte med og uten innvandrerbakgrunn har i forhold til fremtidige lederposisjoner.

Bakgrunnen for dette var en felles søknad fra ISS Facility Services, NHO Service, Arbeidsmandsforbundet og AFI om prosjektet "Migra-nysgjerrig", finansiert av FARVE. Utgangspunktet for dette prosjektet var å få fram en faglig fundert helhetsforståelse av hvilke faktorer påvirker opplevelsen av arbeidsmiljø, prestasjon, mestring og ambisjoner for servicemedarbeidere med innvandrerbakgrunn. ISS-konsernet er en av Norges største arbeidsgivere for ufaglært arbeidskraft innen serviceyrket. Servicebransjen generelt, og renholdsbransjen spesielt, har en høy andel medarbeidere med fremmedkulturell bakgrunn. ISS investerer mye i opplæring og sosiale tiltak på den enkelte arbeidsplass, men bransjen sliter fortsatt med både høy turnover og sykefravær.

AFI har brukt ulike typer datainnsamling for å gjennomføre denne undersøkelsen. Rapporten som nå foreligger presenterer analyser av en spørreskjemaundersøkelse blant ansatte og dybdeintervjuer med ledere med innvandrerbakgrunn. Prosjektet ble gjennomført blant ansatte i Oslo. Det er også foretatt intervjuer med nøkkelinformanter i ISS. Vi har også gjennomgått et utvalg forskningslitteratur for ytterligere å belyse det aktuelle temaet.

To forskere har deltatt i utforming av studien og innsamling av data i forhold til prosjektets ulike sider.

Vi ønsker å takke ansatte og ledere i ISS for deres vilje og evne til å dele erfaringene sine med oss. Referansegruppen har vært en ressursgruppe i forhold til utforming av spørreskjema og nyttige diskusjonspartnere underveis i prosessen. En spesiell takk rettes til Hanne Hide på Reaktorskolen AS og Marianne Grimsøen på ISS Facility Services.

Rapporten er kvalitetssikret av daglig leder Arild Steen ved Arbeidsforskningsinstituttet. Alle feil og mangler må likevel stå for forfatterens regning.

August 2011

Arbeidsforskningsinstituttet

## Sammendrag

Denne rapporten er ett av flere potensielle bidrag som kan øke forståelsen av de prosesser som foregår internt i ISS, spesielt når det gjelder områdene *Catering og Renhold*.

Studien viser at det generelle bildet ser relativt positivt ut, både med hensyn til fremtidig rekruttering til ledelse, syn på arbeidet og innstilling til arbeidsmiljø. Det er gode muligheter for den enkelte til å påvirke tempo og kvalitet i jobben og svært mange opplever at kunder og/eller gjester utgjør en viktig positiv arbeidsmiljøfaktor. Likevel er det drøyt 10 prosent av medarbeiderne opplever at kunder/gjester ikke behandler dem med respekt og godt og vel 60 prosent som opplever at jobben de gjør har lav samfunnsmessig status.

Samtidig hevdes det av enkelte ledere i denne studien at språknivået blant en del av de ansatte er så dårlig at det vanskelig lar seg gjøre å formidle HMS eller rettigheter og plikter som er nedfelt i arbeidsmiljøloven. Dette gjør det vanskelig å følge opp ansatte i forbindelse med sykemelding, og flere har vært inne på at det også kompliserer det forebyggende arbeidet, noe som igjen gjør det vanskeligere å redusere sykefravær og turnover.

Blant dem som ønsker å slutte i ISS er det to begrunnelser som går igjen: opplevelsen av at arbeidet er for hardt fysisk og at det er for dårlig lønnet. Majoriteten av dem som har besvart spørreundersøkelsen ønsker imidlertid å fortsette å arbeide innen ISS. De legger størst vekt på betydningen av et godt arbeidsmiljø, det å ha fast jobb med muligheter for bytte av stilling internt og det å ha et godt forhold til nærmeste leder.

Drøyt halvparten av de spurte er positivt innstilt til å ha innvandrere som ledere mens 20 prosent er skeptiske idet de mener nordmenn ikke vil ønske dette. Det å ikke beherske det norske språket godt nok blir også ansett som en utfordring av relativt mange. Blant dem som kunne tenke seg en lederstilling i fremtiden har vi sett at muligheten til å få høyere lønn og mer interessante og utfordrende arbeidsoppgaver er de viktigste faktorene.

Når vi sammenlignet de ulike forretningsområdene innenfor ISS så vi at utfordringene ser ut til å være størst på renholdssiden; her er det vanskeligere å få utført arbeidsoppgavene innenfor arbeidstiden og vanskeligst å håndtere kunderelaterte problemer. Det var også renholdsansatte som oftest oppgav det å bli bedre til å snakke norsk som en forutsetning for å kunne bli leder i fremtiden. Renholdsansatte som jobbet hos en kunde var mindre fornøyde med jobben enn ansatte som jobbet hos flere kunder.

Ledere med innvandrerbakgrunn føler ikke alltid at de mestrer den norske arbeidskulturen. Dette skyldes blant annet at man skal overkomme et dobbelt sett språkbarrierer; man skal på den ene siden beherske et tilfredsstillende norsk for å kunne forholde seg til organisatoriske krav og på den annen side kunne kommunisere med medarbeidere som har minimal forståelse av norsk og som derfor må snakkes med på andre språk. Noen ganger er det bare fingerspråk som duger.

Både intervjuer og tallanalyser viser at ISS har en relativt stor andel av ansatte med høyere utdanning. Innføring av tiltak som aktiviserer og effektiviserer kartlegging og tilbakemeldinger fra nåværende ledere oppover i systemet kan bidra til at flere engasjerte og ressurssterke ansatte kunne bli værende og utvikle seg internt i ISS.

Med en så mangfoldig arbeidsstokk som ISS sysselsetter vil gode ferdigheter i det norske språket, både muntlig og skriftlig, være en presserende faktor for at ISS skal lykkes i både drifting og utvikling av sin egen organisasjon.

## Summary

This report is one of several potential contributions to a broader understanding of the internal processes in ISS, particularly with respect to the fields of *Catering* and *Cleaning*.

The study shows a relatively positive general picture with respect to future recruitment to management positions, work attitudes and feelings about the working environment. Each employee has good opportunities to influence the pace and quality of the job, and very many find that customers and/or guests are an important positive factor in the working environment. However, more than ten per cent of the employees find that customers/guests do not treat them with respect and more than 60 per cent find that the job they are doing has low social status.

Some managers in this study also claim that the language proficiency among some of the employees is so poor that it is difficult to give them information on HES or the rights and obligations that are embedded in the Working Environment Act. This makes it difficult to follow up employees on sick leave, and several managers have also suggested that it makes preventive measures much more complicated, which in turn makes it more difficult to reduce both sickness absence and turnover in personnel.

Among those who want to quit their job in ISS, we find two recurring reasons: first, the work is found to be too physically demanding, and second, the pay is too low. The majority of those who have responded to the questionnaire would, however, like to continue to work for ISS. They primarily point to the importance of a good working environment, having a permanent job with the possibility of changing positions in the company and having a good relationship to their immediate superior.

More than half of those asked are positive to having an immigrant as their manager, while 20 per cent are sceptical, believing that ethnic Norwegians would not like this. Relatively many also consider being unable to master the Norwegian language well enough to be a challenge. Among those who envision having a managerial position in the future, we have seen that the possibility of higher pay and more interesting and challenging duties are the major factors.

When we compared the various business areas within ISS we saw that the greatest challenges appear to be on the cleaning side; this is where it is more difficult to complete the work duties within normal working hours and the most difficult to deal with customer-related problems. Cleaning employees were also the ones who most frequently stated that they believed that improving Norwegian language proficiency was a requirement for becoming a manager in the future. Cleaning employees who worked for one customer were less satisfied with their job than employees who worked for several customers.

Managers with immigrant backgrounds do not always feel that they master the Norwegian work culture. This may be due to the fact that they feel they have to overcome a dual set of language barriers; on the one hand, they need to master satisfactory Norwegian to be able to deal with organisational requirements, and on the other hand, they must also be able to communicate with employees who have minimal understanding of the Norwegian language, and therefore another language must be used to communicate with them. At times only gestures and hand signals work.

Interviews and analyses of statistics show that ISS has a relatively large proportion of employees with higher education. Introducing measures that will activate and rationalise overviews and feedback



from current managers to higher system levels may encourage the more committed and resourceful employees to stay and develop with ISS.

With the very diverse work force ISS employs, having good skills in the Norwegian language, both oral and written, will be a vital factor for ISS to succeed in both operating and developing its own organisation.

# 1. Innledning og bakgrunn

## 1.1 Innvandrere og arbeidsmarkedet

Antallet innvandrere i det norske arbeidsmarkedet har økt fra 125.000 til 250.000 de siste ti årene (Tronstad 2010) og SSB konkluderte i fjor med at det i privat sektor er ansatt flere innvandrere enn i offentlig sektor og at dette kan henge sammen med at det er flere jobber uten krav til formell utdanning i det private næringsliv (Olsen 2009). Generelt sett hevdes det også at pluralismen har satt sitt preg på det norske samfunnet og at verdssystemene i Norge blir utfordret (Brochmann and Kjeldstadli 2008). ISS sysselsetter store grupper ansatte med lav eller ingen utdanning, både med og uten innvandrerbakgrunn og har gjennom en årrekke håndtert en rekke av de utfordringer som flerkulturelle arbeidsplasser kommer opp i.

Mange av studiene som har sett på innvandrernes situasjon på arbeidsmarkedet har hatt et bedriftsinternt fokus gjennom fokus på det integrasjonsmessige eller kulturelle aspektet ved innvandrere i arbeid (Rogstad and Raaum 1997; Johansen and Østby 1998; Rogstad 1998; Berg, Annfelt et al. 1999; Berg 2000; Håpnes and Iversen 2000; Rogstad 2000). Studier fra USA viser for eksempel at flerkulturelle team har potensialet til å bli de mest produktive i en organisasjon, men ofte blir de minst produktive (Adler 1997). Pågående forskningsprosjekter på AFI illustrerer at det ikke nødvendigvis er flerkulturaliteten som er den største utfordringen, men heller den monokulturaliteten som oppstår når innvandrere med samme land- eller språkbakgrunn jobber sammen i arbeidslag og på avdelinger og på denne måten opplever en slags permanent "innelåsning" kompetansemessig, både mht språkutvikling, andre kvalifiserende tiltak og rekruttering til ledelse.

Dagens arbeidsliv er mangfoldig, og i løpet av de nærmeste årene kommer mangfoldet til å øke betraktelig. Kontinuerlig oppdatert individuell og kollektiv kompetanse fremstår som en forutsetning for å møte dagens omstillingsivrige arbeidsliv på en bærekraftig måte. Både den enkelte ansatte, fagforeningene og ledelsens omstillings- og læringsevne blir i denne sammenheng vesentlig (Finsrud 2009). En vesentlig utfordring på en mangfoldig arbeidsplass er språket. Språket har en viktig funksjon som inkluderings-/ekskluderingsmekanisme i det sosiale fellesskapet og for mobiliteten både internt i bedriftene og på arbeidsmarkedet. Arbeidstakere vil innenfor de fleste bransjer møte et krav til skriftlige og muntlige norskerferdigheter for å kunne utføre flere arbeidsoperasjoner, øke sin kompetanse og være internt mobile/fleksible og kunne avansere i bedriftene. Avansement inn i lederposisjon krever ofte god forståelse av det norske språket, både skriftlig og muntlig – noe den foreliggende studien viser kan oppleves som en utfordring av den enkelte medarbeider.

Ledelse i en mangfoldsbedrift kan være utfordrende på flere måter. Hvordan skal man informere om pågående prosesser når store deler av arbeidsstokken har begrenset norskførståelse og i stor grad forholder seg til lokale "utenriksministre"<sup>1</sup> når de skal motta beskjeder fra ledelsen? Språk og mangelfull faglig kvalifisering fungerer som seleksjonskriterium både når bedriftene skal omstilles og det følger nedbemanningsprosesser med på kjøpet. Språklig kvalifisert arbeidskraft fremstår på denne bakgrunn som et viktig kriterium i utvikling og drifting av mangfoldsbedrifter. I denne rapporten skal vi komme nærmere inn på betydningen av språk slik ledere og ansatte i ISS selv ser på saken.

---

<sup>1</sup> Enkeltarbeidstakere som fungerer som tolk for andre innenfor sin språkgruppe

## 1.2 Renholdsyrket

Renhold er et hovedyrke innen servicebransjen. Dette er en krevende jobb, som gjøres av millioner verden rundt (Woods and Buckle 2006). I Norge er det 57,000 ansatte i denne type yrke, og 84 % av dem er kvinner (NAV 2007). I EU er det ansatt rundt tre millioner fulltids- eller deltidsarbeidende renholdere i private og offentlige institusjoner. 95 prosent av disse er kvinner (Krüger, Louhevaara et al. 1997; De Vito, Molteni et al. 2000). Den typiske renholder har lav utdanning og mange av dem er innvandrere (Krüger, Louhevaara et al. 1997; De Vito, Molteni et al. 2000). I de fleste land kreves verken utdanning eller yrkeserfaring i disse jobbene.

Renholdsarbeid utføres typisk av en renholder som jobber alene, men av og til også i par eller team (Hopsu and Engeström 1992; Gamperiene, Bruusgaard et al. 1999; Woods and Buckle 2006). Høy turnover er svært vanlig i dette yrket. Resultater fra en dansk studie i 1996, hvor 1166 kvinnelige renholdere ble studert, viste at 20 % av de ansatte slutter i løpet av to år og at 47 % kunne tenkt seg å bytte jobb hvis det var mulig (Nielsen and Bach 1993; Nielsen 1995). I tillegg ble det funnet at ansatte i renhold tre ganger så ofte har en ekstrajobb som ansatte i andre yrker i Norge (30.1 % vs 11,3 %) (Gamperiene, Bruusgaard et al. 1999). Til tross for dette, 87 % av kvinnelige renholdere i den danske studien var fornøyde med jobben og 75 % følte at arbeidet var meningsfylt (Nielsen and Bach 1993; Nielsen 1995).

Et tysk prosjekt for å fremme helse blant renholdere i sykehus viste at nesten 90 % av de ansatte vurderer jobben som fysisk tung og at over 60 % klaget på at tidspress var et hinder for god gjennomføring av planlagte oppgaver (Huth, Krüger et al. 1996). Renholdere peker også ofte på utfordringer knyttet til manglende støtte og for lite informasjon (Huth, Krüger et al. 1996). Slik mangel på støtte minsker velvære og trivsel på jobb og øker risiko for både dårlig mental helse og muskel- og skjelett lidelser (Woods and Buckle 2006). De få eksisterende intervensjonsstudier viser at psykososialt stress blant renholdere kan reduseres dersom arbeidsorganisering og ledelseskultur utvikles gjennom bedre lederskap.

Renhold er dynamisk og statisk muskulært arbeid som utføres med forskjellig manuelt utstyr (Louhevaara, Imarinen et al. 1983; Hopsu and Engeström 1992; Louhevaara 1995). Profesjonelle renholdere jobber som regel i bygninger som ble planlagt for andre arbeidsoppgaver og andre typer ansatte. Bygninger og interiør er ofte ikke tilrettelagt for en enkel og økonomisk utføring av selve renholdet eller for å oppnå en riktig arbeidsbyrde for renholdere (Woods and Buckle 2006).

I løpet av 1990-tallet endret forventninger til produktiviteten seg vesentlig og dette resulterte i dramatisk økte krav både i forhold til størrelse på rengjøringsarealer og selve arbeidsutførelsen. Ergonomiske mangler i design av bygninger og maskiner kompliserer også arbeidsgjennomføringen for renholdere og gir økt risiko for negative helsekonsekvenser, minsker produktiviteten og forringer arbeidskvaliteten.

Det er gjennomført få studier om psykososialt arbeidsmiljø blant renholdere. Spørreundersøkelser i Finland, Danmark og Tyskland viser at det innen profesjonell rengjøring er 35-55 % som har liten eller ingen mulighet til å påvirke egne arbeidsordninger, arbeidsplass, utstyr eller maskiner, eller valg av arbeidspartner. Manglende mulighet til å planlegge arbeidsdagen var også vanlig på mange arbeidsplasser. Daglige ledere bestemmer når og hva slags type arbeid som skal utføres (Hopsu, Louhevaara et al. 1994; Nielsen 1995; Huth, Krüger et al. 1996).

Nesten alle renholdere (75 – 90 %) i en norsk studie sier at de mangler muligheter til profesjonell yrkeskarriereutvikling eller arbeidsrelaterte utfordringer (Gamperiene, Bruusgaard et al. 1999). En dansk studie (Nielsen 1995) viser at enkelte aspekter ved arbeidsmiljøet (så som tidspress, å jobbe alene og skiftarbeid) reduserer velvære og øker risiko for mentale helseproblemer (Krüger, Louhevaara et al. 1997) og bidrar til høyt stressnivå. Andre arbeidsmiljøvilkår, som å få veiledning og hjelp fra medarbeidere og ledere, reduserer negativt stress.

### 1.3 Catering-yrket

Litteraturoversikten over studier som er gjort om arbeidsmiljø blant arbeidstakere i cateringbransjen er ikke veldig lang. Selve yrket er derimot omtalt i det gamle greske samfunnet. I følge Conrad Saunders, sosiolog fra Manchester, finner vi ordet igjen på sen-latin som "accaptare", på Middelalderengelsk som "acoutor" og på samme tid i Frankrike som "acater". Betydningen har hele tiden vært den samme, nemlig å skaffe proviant, besørge renhold og skaffe underholdning. Overklassene nøt avanserte måltider og slavene brukte det samme kjøkkenutstyret som i prinsippet er i bruk i dag. Disse kjøkkenslavene hadde ganske lav status, som ufaglærte kjøkkenarbeidere har det i dag (Saunders 1981).

Saunders har forsket på sosialt stigma i ufaglærte yrker. Han beskrev allerede i 1981 en typisk representant for catering (ansatt i kantine) slik:

*Den typiske ansatte i catering er i stor grad uvitende om verdien av trening, tenker på sitt arbeid som "ufaglært" og har en sterk følelse av stillingens lave status. Historikk over yrkeskarrieren til denne typiske ansatte i catering avslører at han (eller hun) har hatt opp til, men ikke mer enn, ti arbeidsplasser i løpet av sitt yrkesaktive liv og holdt seg nokså mobil mellom catering og andre yrker. Når det gjelder arbeidsforhold, vil den typiske arbeideren på kjøkkenet like en fin, ren arbeidsplass, han liker å jobbe i team, ønsker mer jobbsikkerhet og bedre lønn, samt mulighet for medlemskap i fagforeninger, mulighet for å bruke uniform og å få en andel av tips, alt dette i prioritert rekkefølge. (...) Typisk for ansatte i catering er også at han føler et sterkt behov for gode relasjoner på jobben og psykologisk støtte fra sine kolleger – nettopp det som arbeidets art ofte hindrer og den lave statusen begrenser (Saunders 1981).*

---

I Norge er det gjort flere omfattende undersøkelser om arbeidsmiljøet for liknende faggrupper som de en finner i cateringsbransjen (Karlsen and Næss 1978; Westgaard 1985). De retter særlig oppmerksomhet mot den overbelastning som denne faggruppen var utsatt for når det gjaldt arbeidsmiljøproblemer og helseproblemer. Undersøkelsen viste at denne bransjen som helhet var særpreget av ubekvem arbeidstid, ujevn arbeidsbelastning, for liten bemanning, skiftende temperaturer, for høyt arbeidstempo, tunge løft, trekk, og fysisk og psykisk slitasje. Alt dette førte i sin tur til psykosomatiske helseplager hos hotell- og restaurantarbeiderne (Karlsen and Næss 1978).

Flere nyere internasjonale studier har vist en klar sammenheng mellom fysisk og psykososialt arbeidsmiljø og helse blant ansatte i catering. Dårlig ergonomiske (løfte-)teknikker er en vesentlig

risikofaktor for skader, blant annet for hjemmehjelpere og kantineansatte (Ono, Lagerstrom et al. 1995; Brulin, Winkvist et al. 2000; Dellve, Lagerstrom et al. 2003). Den viktigste fysiske risikofaktoren for disse yrkesgruppene var arbeidet med fremoverbøyd kropp og mange vri-bevegelser. Andre studier viste at et gjentatt og ensformig arbeid utgjør en stor risikofaktor når det gjelder å utvikle skader og plager i armer og skuldre (Kilbom 1994).

Forskerne i en svensk studie om muskel- og skjelettplager og arbeidsmiljø blant ansatte i offentlig sektor, påviste at forekomsten av disse plagene var høyere blant ansatte i catering enn blant ansatte i hjemmehjelpstjenesten og sykehuset for øvrig (Fjell, Alexanderson et al. 2007). Ansatte i catering rapporterte om liten kontroll av arbeidssituasjonen og lite støtte fra kollegene sine. Videre viser forskerne til at det er sammenfall mellom de sistnevnte faktorene og høy forekomst av smerter i muskel- og skjelettsystemet, noe som igjen fører til høyere sykefravær i denne yrkesgruppen sammenlignet med andre yrkesgrupper (Fjell, Alexanderson et al. 2007). De samme forskerne viser i en annen artikkel at lederstilen til nærmeste leder har direkte påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet og arbeidshelsen til de ansatte (Fjell, Osterberg et al. 2007). Ledernes dårlige vurderingsevne i forbindelse med endringer og sosiale relasjoner hadde mest betydning når det gjaldt den store forekomsten av smerter i muskel- og skjelettsystemet blant ansatte i catering og i helsesektoren.

Det ble beskrevet flere forskjellige iverksatte prosesser i form av tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet. En av disse prosessene er *nærværarbeidet* (Bauer and Odijk 2003). I Statoil svarer 60 % av de ansatte og over 90 % av lederne at det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet var blitt bedre pga av nærværarbeidet (Bauer and Odijk 2003). Tiltaket gikk ut på å tilrettelegge for bedre kommunikasjon og samhandling i spenningsfeltet mellom individuelle og kollektive utfordringer. Gjennom opplæring av lederne i deres rolle som leder, i løsningsfokusert arbeid og ved vanskelige samtaler, har kommunikasjonen med medarbeiderne forbedret seg vesentlig (Langslet 2002).

## 1.4 Metoder og gjennomføring av prosjektet

Dette prosjektet ble gjennomført i perioden september 2010 til mai 2011.

Prosjektet kombinerer bruk av kvalitative og kvantitative metoder. Vårt valg av en kombinasjon av metodene reflekterer at arbeidsdagen for ansatte i ISS innebærer krevende faglige og relasjonelle utfordringer i kombinasjon med varierende grad av kunnskaper i norsk språk, noe som fordrer både bredde og dybde i undersøkelsesfokuset. Denne rapporten legger vekt både på hvilke arbeidsmiljø- og organisatoriske faktorer ansatte vurderer som viktig, og hvilke av dem som har påvirkning på den enkeltes ønske for å bli en operativ leder i ISS.

I utgangspunktet ønsket ISS å inkludere 5 hovedområder til undersøkelsen:

1. Renhold hos en kunde
2. Renhold hos flere kunder
3. Catering
4. Både renhold og catering
5. Hotell

Svarprosenten innenfor kategoriene 4 og 5 var svært lave (2,9 % og 4 %). Konsekvensen av dette var at når man i kapittel 3 sammenligner ulike områder så er hotellansatte og ansatte som både jobber innen renhold og catering utelukket fra analysene.

### **Kartlegging ved hjelp av lederintervjuer**

Det ble totalt gjennomført 15 dybdeintervjuer med operative ledere i ISS. Intervjuene hadde en varighet på 1,5 til 2 timer. Disse intervjuene ble gjennomført med operative ledere i renhold, catering og hotell i Osloområdet.

Intervjuundersøkelsen tok opp arbeidsmiljø-, kunde- og spesielt ledelsesrelaterte utfordringer sett fra ledelses perspektiv.

### **Kartlegging ved hjelp av spørreskjema**

På bakgrunn av intervjuundersøkelsene og møter i referansegruppen ble det designet en spørreundersøkelse. Spørreskjemaet ble utviklet i samarbeid med representanter fra de forskjellige områder i ISS (referanse gruppen), arbeidsgiver sentralt (styringsgruppen) og AFI.

Spørreskjemaet i papirform ble deretter sendt ut til 1050 ansatte ved hjelp av en prosjektgruppe internt i ISS. Prosjektgruppen distribuerte ferdig trykte skjema og svarkonvolutter via avdelingsledere innenfor ISS' ulike forretningsområder i Osloområdet. Ferdig utfylte spørreskjema i lukkede konvolutter ble deretter samlet inn av de samme avdelingslederne og sendt tilbake til prosjektgruppen i ISS, som videreformidlet disse til AFI. Etter avtale med AFI ble det først foretatt to purrerunder. ISS var ikke tilfredse med svarprosenten (27 %) etter disse rundene og besluttet at det skulle purres en ekstra gang. Det ble da utarbeidet et støtteskjema til spørreundersøkelsen på engelsk. Etter tre purrerunder kom svarprosenten for den kvantitative undersøkelsen opp i 33 % (345 av 1050). Sammenlignet med arbeidsmiljøstudier innen andre bransjer er dette en lav svarprosent. Sammenlignet med undersøkelser blant ufaglærte/lavt utdannet arbeidskraft innen servicebransjen er dette imidlertid en mer vanlig svarprosent.

Spørreundersøkelsen tok opp arbeidsmiljø-, kunde-, og ledelsesrelaterte utfordringer sett fra ansattes perspektiv. Det ble også kjørt enkelte åpne spørsmål med det formål å la respondentene beskrive situasjon med egne ord. Slike spørsmålsformuleringer gir gode muligheter for å oppdage "nye" problemstillinger og beriker datatilfanget i så måte. I denne undersøkelsen var det imidlertid svært få av respondentene som valgte å besvare de åpne spørsmålene.

Spørreundersøkelsen stilte spørsmål om respondentenes opprinnelsesland. Svaralternativene var *født i Norge* og *født i et land utenfor Norge* (med ulike svaralternativer). Det blir i gjennomgangen av resultatene skilt mellom ansatte med og ansatte uten innvandrerbakgrunn. Ansatte som har svart at de er født i Norge blir i denne undersøkelsen regnet som ansatte *uten innvandrerbakgrunn*. Det er med andre ord ikke tatt høyde for SSB's nyere definisjoner av innvandrere i Norge. Disse skiller mellom grupper utefra foreldrenes bakgrunn.

Spørreundersøkelsen var frivillig og anonym. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) har godkjent prosjektet og behandling av personopplysninger i følge av kravene i personopplysningsloven. Alle opplysningene ble behandlet konfidensielt. Optisk lesning av spørreskjemaene og utarbeidelse av datafilen ble gjennomført av Gallup AS.

## Prosjektprosessen

Figuren under illustrerer hvordan helheten i prosjektet er ivaretatt og hvordan de ulike stadiene i prosjektet er gjennomført.



Styringsgruppen besto av representanter fra NHO Service, Arbeidsmandsforbundet og ISS. Referansegruppens medlemmer var avdelingsledere fra Catering, Bedriftsservice, Renhold og Hotell. I tillegg ble tillitsvalgt fra NAF og Hovedverneombudet i FS Renhold Oslo invitert til referansegruppen. Det ble totalt avholdt fire prosjektmøter i referansegruppen og fire møter i styringsgruppen.

## Dataenes validitet og reliabilitet i spørreundersøkelsen

Gjennom den kvantitative spørreundersøkelsen hadde vi definert de relevante variablene for å kunne belyse problemstillingen. Dataenes validitet, om vi virkelig har målt det vi har ønsket å måle, er forsøkt ivaretatt ved at vi har tatt utgangspunkt i et spørreskjema som har fungert godt tidligere og at vi har komplettert spørreskjemaet med nye temaer som kom opp i intervjuer og gjennom samtaler med referansegruppen. Spørreskjemaet var også testet på ansatte med innvandrerbakgrunn. Det var viktig å forsikre seg at formuleringer i spørreskjemaet var lett forståelig for de som ikke har norsk som morsmål.

Når det gjelder dataenes reliabilitet, det vil si om kvaliteten og nøyaktigheten av dataene er tilfredsstillende, så er dette ivaretatt ved å utforme så presise spørsmål som mulig, og ved at spørreskjemaet var utformet på en måte som gjorde det vanskelig for respondenten å krysse av feil.

## De statistiske analysene

De statistiske analyser ble gjort med SPSS versjon 17.0. De statistiske analysene baserer seg på krysstabellanalyse og korrelasjonsanalyse. **Kun** signifikante sammenhenger mellom de forskjellige variabler er vist og omtalt i denne rapporten.

Samtlige spørsmål i spørreskjemaet ble kjørt ut som frekvenser og prosent. De fleste ble sammenfattet i tabeller og er kommentert i rapporten.

I analysen, som omfatter forekomsten av ulike holdninger/påstander og bakgrunnsvariabler som områder, kjønn, stillingsstørrelsen osv., ble kjiqvadrattesten ( $p$ ) brukt for å undersøke om det var signifikante forskjeller mellom ulike grupper ansatte.

## 1.5 Rapportens innhold

I kapittel 1 har vi sett på bakgrunnsbildet for de to områdene innen ISS som blir analysert i denne rapporten samt at vi har sett nærmere på hvilke metoder som er anvendt i prosjektet.

I kapittel 2 kommenterer vi alle absolutte tall fra den gjennomførte spørreundersøkelsen. Samt supplerer vi resultatene med sitater fra intervjumaterialet.

I kapittel 3 ser vi nærmere på likheter og forskjeller mellom ulike områder innen ISS. Hva som er karakteristisk for de ulike områdene og hvordan svarene i undersøkelsen varierer mellom områdene blir tatt opp her.

Kapittel 4 avslutter rapporten med en oppsummering og hovedkonklusjoner samt forslag til videre bruk av denne undersøkelsen.



## 2 Kommentert tematisert frekvensgjennomgang

Vi skal i dette kapitlet gå gjennom svarene i spørreundersøkelsen ved å se nærmere på de absolutte tallene, altså hva *alle* respondenter har svart på de ulike spørsmålene.

### 2.1 Hvem er respondentene?

#### Spørsmål om kjønn, alder og botid i Norge

1. Kjønn	
55 %	Kvinner
42 %	Menn
3 %	Ubesvart
100 %	Totalt

2. Alder	
6 %	Til og med 25 år
28 %	26-35 år
36 %	36-45 år
20 %	46-55 år
8 %	56 år eller mer....
4 %	Ubesvart
100 %	Totalt

Vi ser av spørsmål 1 & 2 at kjønns- og aldersfordeling blant respondentene i denne studien er relativt jevnt fordelt, selv om det er en liten overvekt kvinner og majoriteten befinner seg aldersmessig mellom 26 og 55 år.

3. Hvor mange år har du bodd i Norge?	
26 %	Jeg er født i Norge
<i>Gjennomsnitt for de som ikke er født i Norge unntatt de som har bodd her under ett år er 9 år</i>	

Cirka en fjerdedel av respondentene er født i Norge og de øvrige har relativt lang botid, i gjennomsnitt rundt 9 års fartstid i Norge.

## Spørsmål om arbeid

4. Hvilken ansettelse har du?	
91 %	Fast ansatt
7 %	Vikar
2 %	Ubesvart
100 %	Totalt

Så mye som 9 av 10 respondenter er fast ansatt i ISS. Det er av den grunn ikke hensiktsmessig å lage analyser av materialet der man skiller mellom disse to gruppene ansettelsesforhold<sup>2</sup>.

5. Hvor lenge har du arbeidet i ISS?
<b>Gjennomsnitt 6,2 år</b>

6. Hvor i ISS jobber du?	
50 %	Catering
28 %	Renhold hos en kunde
10 %	Renhold hos flere kunder
4 %	Hotell
3 %	Både renhold og catering
5 %	Ubesvart
100 %	Totalt

Da undersøkelsen ble laget, ble det lagt stor vekt på å få inn svar fra de forskjellige forretningsområdene i ISS. Det viste seg å være vanskelig å få inn svar, og svarprosenten ble som nevnt tidligere 35 prosent. Av spørsmål 6 ser vi også at en svært lav andel av respondentene fra områdene *Hotell* og *Både renhold og catering* har besvart undersøkelsen. I videre analyser er disse derfor trukket ut av datamaterialet.

7. Arbeider du heltid eller deltid?	
70 %	Heltid (37,5 timer per uke)
26 %	Deltid (mindre enn 37,5 timer per uke)
4 %	Ubesvart
100 %	Totalt

---

<sup>2</sup> I ISS generelt er tallet for fast ansatte 70 prosent, altså noe lavere enn for respondentene i vår undersøkelse

**8. Hvor mange år har du jobbet i Norge totalt (alle år, ikke bare i ISS)?**

**Gjennomsnitt 12,1 år**

Vi ser av spørsmålene 7 og 8 at respondentene i denne undersøkelsen har en gjennomsnittlig arbeidserfaring i Norge på 12 år og at majoriteten jobber heltid i ISS.

### Spørsmål om opprinnelsesland

**9. Hvilket land kommer du fra?**

**26 % Jeg er født i Norge**

**Jeg er født i et land utenfor Norge:**

**31 %** Asia med Tyrkia

**18 %** Afrika

**9 %** Øst-Europa

**6 %** Vest-Europa

**3 %** Sør- og Mellom-Amerika

**2 %** Norden

**0,6 %** Nord-Amerika

**0,3 %** Oseania

**4,1 %** Ubesvart

**100 %** Totalt

Vi ser av spørsmål 9 at om lag ¾ av respondentene i denne undersøkelsen er født i et land utenfor Norge, og flest respondenter kommer fra *Asia med Tyrkia*. Respondentene i denne studien skiller seg her fra ISS' sine egne oversikter over de ansatte. ¾ av de ansatte i ISS er født i Norge. Når det gjelder dem som ikke er født i Norge stemmer imidlertid denne undersøkelsen bedre med det generelle bildet i ISS; de fleste av de ansatte med innvandrerbakgrunn kommer fra Asia med Tyrkia.

### Spørsmål om utdannelsesnivå

**10 Utdannelse. Sett kryss for høyest fullførte utdannelse**

**51 %** Videregående skole eller yrkeskole

**24 %** Grunnskole

**11 %** Høyskole eller Universitetet

**7 %** Ingen fullført utdannelse

**3 %** Høyere universitetsgrad

**4 %** Ubesvart

**100 %** Totalt

### 11 Har du fagutdanning eller fagbrev?

32 %	Ja
61 %	Nei
7 %	Ubesvart
100 %	Totalt

Drøyt 30 % av respondentene har tatt fagutdanning eller fagbrev, 14 % har tatt høyskole eller universitetsutdanning, ¼ har fullført grunnskole mens flest har tatt videregående skole eller yrkesskole. Ser man på de 14 prosentene som har den høyeste utdannelsen får man delvis bekreftet hypotesen om at det blant innvandrere i Norge finnes et uutnyttet ressurspotensiale; blant ISS sine egne ansatte (i denne undersøkelsen) har majoriteten av dem som har den høyeste utdannelsen (Høyskoler eller Universitetet + Høyere universitetsgrad) også innvandrerbakgrunn. 18 % av de som ikke er født i Norge og 2 % blant de som er født i Norge eller Norden har høyere utdanning ( $p=0,00$ ). Blant ansatte som er født i Afrika det er 25 % som har høy utdanning. Blant ansatte fra Vest- og Øst-Europa har 23 % høyere utdanning, og tilsvarende tall for ansatte fra Asia med Tyrkia er 13 %.

### Spørsmål om språkferdigheter

Spørsmål om språkferdigheter er ofte en gjenganger i studier som ser på bransjer eller arbeidsplasser som sysselsetter mange innvandrere. Både renholdsyrket generelt og ISS spesielt kommer inn i denne kategorien og det er fra ISS sin side pekt på utfordringer knyttet til kommunikasjon mellom ledelse og ansatte og i forhold til for eksempel opplæring knyttet til HMS når arbeidsstokken er så mangfoldig som den er. Flere av våre nøkkelinformanter har pekt på at det kan være sammenhenger mellom et generelt høyt sykefravær og mangelfull forståelse av riktig arbeidsmetodikk. Enkelte ledere har også pekt på det de oppfatter som et motivasjonsproblem blant de ansatte og samtidig en ledelsesfrustrasjon:

*Flere av mine ansatte påstår at de er villige til å studere språk på fritiden, men viser likevel ingen initiativ til å gjøre noe med det. Hva skal jeg gjøre med det? Jeg kan jo ikke lære språket for dem, kan ikke betale for kurset heller. De er så dårlige i språk at det ikke er aktuelt å begynne å snakke om arbeidsmiljøloven eller HMS. Folk snakker rett og slett ikke. Hvis ISS kunne ha hevet språkkravet så kunne kanskje det hjelpe på yrkets gode navn og rykte.*

---

Andre ledere ser språk i sammenheng med rekrutteringspolitikken og peker indirekte på at manglende språkferdigheter kan få konsekvenser for den status for eksempel renholdsyrket har:

*Kanskje det er lurt å utvikle et eget ISS Språk [bransjespråk, red.anm.]. Det er jo det kunden krever også! Ved å ha så dårlig rekrutteringspolitikk (å ansette hvem som helst) gir ISS inntrykk at de samler folk fra gata og ikke krever å levere kvalitet i arbeidet. Det er jo motsigende i forhold til ISS sin strategi! Ja, det er vanskelig for alle å tilpasse seg, men renhold er ikke BARE renhold lenger. Det har blitt til et fag. Og alle fag har sine krav!*

---

*ISS må stille krav til språket. Språkopplæring har også sammenheng med praksis. Noen er jo så dårlige i språket at de ikke skjønner beskjeden om å rømme hvis det brenner! Språk må være et krav!*

---

<b>12 Hvor god er du i norsk muntlig?</b>	
<b>30 %</b>	Svært god
<b>35 %</b>	God
<b>23 %</b>	Middels
<b>6 %</b>	Litt dårlig
<b>2 %</b>	Dårlig
<b>4 %</b>	Ubesvart
<b>100 %</b>	Totalt

<b>13 Hvor god er du i norsk skriftlig?</b>	
<b>24 %</b>	Svært god
<b>28 %</b>	God
<b>31 %</b>	Middels
<b>10 %</b>	Litt dårlig
<b>4 %</b>	Dårlig
<b>4 %</b>	Ubesvart
<b>100 %</b>	Totalt

Ser vi på resultatene for språkforståelse i spørreundersøkelsen ser vi at kun 8 % mener de har dårlige muntlige norskerferdigheter, og at 14 % mener at de har dårlige ferdigheter i norsk skriftlig. Dette er ikke overraskende resultater i og med at man må regne med at de gruppene som har de dårligste språkferdighetene heller ikke har besvart denne undersøkelsen.

## **2.2 Spørsmål om Arbeidsmiljø**

### **Autonomi i arbeidet**

Arbeidsmiljøforskningen har i mange tiår vært opptatt av forholdet mellom krav og kontroll i arbeidet. For høye krav og for liten kontroll påvirker mestringsfølelsen og kan på sikt også påvirke den enkeltes helse og sykefravær. Flere av lederne vi intervjuet i forbindelse med denne studien var bekymret på ISS' vegne og mente at utviklingen internt går i feil retning. Sitatene under illustrerer dette perspektivet:

*Det er små marginer – her krangles det ofte om minutter i løpet av arbeidsdagen. De fleste renholdere jobber i realiteten på akkord. De har et område som er estimert i antall minutter, som igjen utgjør lønnen din.*

*Bedriften lager estimatet, basert på antall kvadratmeter (...) tendensen er at ytelsen blir høyere og høyere, spesielt etter at den nye standarden kom. Dette blir en ekstra utfordring når det er mange innvandrere: de klager ikke til sjefen.*

<b>14 Hvilke muligheter har du til ...? (Sett ett kryss på hver linje)</b>						
	<b>Meget gode</b>	<b>Ganske gode</b>	<b>Verken gode eller dårlige</b>	<b>Litt dårlige</b>	<b>Meget dårlige</b>	<b>Vet ikke</b>
<b>....å gjøre jobben slik du mener er riktig?</b>	43	41	7	2	0,6	1
<b>....å bestemme hvor raskt må du jobbe?</b>	36	39	9	3	4	3
<b>....å ta korte pauser (toalettbesøk, kaffepause, hvile, prat med kolleger) i løpet av arbeidsdagen?</b>	28	29	15	8	8	2

Svarene på spørsmål 14 sier noe om grad av autonomi i arbeidet. Vi ser da at 84 % av respondene mener at de har meget gode eller ganske gode muligheter til å gjøre jobben slik de selv mener er riktig. 75 % opplever å ha tilsvarende gode muligheter til å selv bestemme tempoet i arbeidet, mens noen færre, 57 % har muligheten til å styre de korte pauseuttakene på egenhånd. Oppsummert kan man da hevde at servicemedarbeiderne i ISS i stor grad kan påvirke tempo og kvalitet i jobben, men at en del medarbeidere i for liten grad har muligheten til å styre sine egne pauseuttak. Muligheten til å ta ut små pauser kalles gjerne for "mestringsslakk" (Grimsmo, 2004) og liten mulighet til å ta små pauser kan påvirke opplevelsen av mestring, noe som igjen kan påvirke helsen på lengre sikt.

Spørsmålet under viser at 14 prosent av respondentene har alltid eller ofte problemer med å gjennomføre arbeidsoppgavene innenfor arbeidstiden. Drøyt halvparten av servicemedarbeiderne svarer at de sjelden eller aldri har problemer med å gjennomføre oppgavene innenfor arbeidstiden.

<b>15 Hvor ofte skjer det at du ikke klarer alle dine arbeidsoppgaver innenfor arbeidstiden?</b>	
<b>6 %</b>	Alltid
<b>8 %</b>	Ofte
<b>26 %</b>	Noen ganger
<b>30 %</b>	Sjelden
<b>22 %</b>	Aldri
<b>8 %</b>	Ubesvart
<b>100 %</b>	Totalt

## Kunden som arbeidsmiljø

16 Hvor ofte opplever du at....? (Sett ett kryss på hver linje)					
	Alltid	Ofte	Noen ganger	Sjelden	Aldri
..kunden/gjesten er misfornøyd med det arbeidet du har gjort	7	3	11	40	34
.. kunden/gjesten er vanskelig	4	3	25	34	27
.. kunden/gjesten ikke behandler deg med respekt	7	5	13	30	41
...kunden/gjesten er hyggelig	42	38	9	3	3

Det å arbeide med kunderelatert arbeid kan ofte være en utfordring for servicemedarbeidere, ikke minst fordi kundene utgjør en vesentlig del av arbeidsmiljøet for den enkelte medarbeider. Vanskelige, misfornøyde eller respektløse kunder kan utgjøre en belastning for medarbeidere, spesielt i situasjoner hvor man jobber mye alene uten andre kolleger eller dersom man har lite kontakt med egne ledere. Av svarene på spørsmål 16 ser vi at 10 prosent av medarbeiderne alltid eller ofte opplever at kunden/gjesten er misfornøyd med det arbeidet de har gjort og at 12 prosent opplever at kunden ikke behandler dem med respekt. På den annen side svarer hele 8 av 10 av kunden/gjesten ofte eller alltid er hyggelig. Totalt sett ser det altså ut til at majoriteten av respondentene opplever kunden som en positiv arbeidsmiljøfaktor. Dette er bekreftet i studier innen andre bransjer (Amble 2003; Enehaug and Gamperiene 2010).

## Utsagn om arbeidet

17 Hvor enig eller uenig er du i utsagnene under? (Sett ett kryss på hver linje)				
	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig
a) Jeg gleder meg til hver ny dag på jobben	50	34	10	3
b) Jeg er stolt av arbeidet mitt	61	24	7	3
c) Jeg har et godt forhold til mine kolleger	72	18	2	2
d) Jeg valgte dette yrket fordi jeg liker å ha kontakt med forskjellige mennesker	52	30	8	6
e) Jeg liker jobben min fordi jeg kan være i fysisk aktivitet hver dag	52	31	8	4
f) Jeg liker jobben min fordi ingen arbeidsdag er lik den andre	41	31	15	8
g) Jeg liker jobben min fordi jeg ser resultater av det jeg gjør	55	29	7	2
h) Jeg liker jobben min fordi jeg kan arbeide	59	25	6	2

selvstendig					
i)	Følelsen av frihet er viktig for å bli i denne jobben	51	27	9	5
j)	Jeg synes at jobben min har for lav status i samfunnet	32	32	13	15

Ser man på spørsmål 17 samlet kan man slå fast at servicemedarbeidere i ISS jevnt over har et positivt syn på eget arbeid, mange er helt eller delvis enige i de utsagnene som er formulert i dette spørrebatteriet. Det er likevel verd å merke seg at 64 % mener at jobben har for lav status i samfunnet og at bortimot en fjerdedel (23 %) antakelig oppfatter arbeidet som i overkant rutinisert når de svarer at de er helt eller delvis uenig i utsagnet *Jeg liker jobben min fordi ingen arbeidsdag er lik den andre*. Flere av våre nøkkelinformanter har vært inne på problemstillinger knyttet til yrkets lave samfunnsmessige status og en av lederne vi intervjuet pekte på et etterslep i forståelsen av hvordan bransjen ser ut i dag:

*Vi er en bransje hvor det ikke stilles spesielt høye krav til verken kompetanse eller til språkferdigheter, men renholdsbransjen har utviklet seg enormt de siste ti årene og det er synd at samfunnet ikke vet om dette. Vi er liksom fremdeles bare "de på gulvet". (...) men hvis man skal stille høyere krav..blir det egentlig bedre av det? Hva er egget og hva er høna? Innvandrere som kan snakke norsk velger andre yrker – de blir liksom selektert bort fra renhold*

Høyest skåre (dersom man slår sammen kategoriene helt og delvis enig) gis til utsagnet *Jeg har et godt forhold til mine kolleger*, tett fulgt av utsagnene *Jeg liker jobben min fordi jeg kan arbeide selvstendig*, *Jeg liker jobben min fordi jeg ser resultater av det jeg gjør* og utsagnet *Jeg er stolt av arbeidet mitt*.



## Sosial støtte og hjelp i arbeidet

18 Ta stilling til følgende utsagn om støtte og hjelp i arbeidet (Sett <u>ett kryss</u> på hver linje)				
	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Ikke i det hele tatt
a) Jeg får den hjelp og støtte som jeg har behov for av min nærmeste leder	60	25	6	2
b) Jeg får den hjelp og støtte som jeg trenger fra mine kolleger i ISS	50	32	7	2
c) Jeg får tilbakemeldinger fra min nærmeste leder om hvordan jeg utfører arbeidet mitt	57	27	7	2
d) Jeg har for lite kontakt med andre kolleger i løpet av arbeidsdagen	19	29	24	20
e) Jeg har for lite kontakt med min nærmeste leder i løpet av arbeidsuken	19	27	19	24
f) Dersom jeg opplever problemer med kunder/gjester får jeg hjelp av min nærmeste leder til å løse dette	60	21	7	3
g) Min nærmeste leder planlegger arbeidet på en god måte	52	27	9	3

Spørsmål 18 tar for seg variabelen *støtte og hjelp i arbeidet* og måler respondentenes opplevelse av hvorvidt dette er på plass. Respondentene i denne studien ser ut til å få den støtte, hjelp og tilbakemeldinger som de har behov for fra sin nærmeste leder. Også når det gjelder ledernes planlegging av arbeidet og evne til å hjelpe sine medarbeidere dersom de opplever problemer med kunder eller gjester får høy skåre i dette batteriet. To av elementene i dette batteriet skiller seg imidlertid ut: vi ser av tabellen over at bortimot halvparten av alle som svarer mener at de i stor eller noen grad har *for lite kontakt med sine kolleger i løpet av arbeidsdagen og for lite kontakt med sine nærmeste ledere i løpet av arbeidsuken*. Basert på dette kan man si at det er noe av et paradoks at de likevel mener å få den støtte og hjelp de har behov for av både kolleger og ledere. En mulig tolkning av disse svarene er at *forventningene overfor nærmeste ledere* ikke er så store i utgangspunktet. Uansett må disse svarene kunne tolkes i retning av at ISS har et forbedringspotensiale når det gjelder *hyppigheten* i kontakten mellom ledere og ansatte og mellom kolleger.

## Syn på fremtidig arbeid i ISS

19 Kunne du tenke deg å jobbe i ISS de neste 5 årene?	
70 %	Ja
13 %	Nei
17 %	Ubesvart
100 %	Totalt

Av spørsmål 19 ser vi at hele 7 av 10 medarbeidere kan tenke seg å fortsette å jobbe i ISS de neste 5 årene, mens 13 % svarer nei på dette spørsmålet. Det er også en relativt stor andel respondenter (17 %) som har valgt å ikke svare på dette spørsmålet i det hele tatt.

Spørsmål lignende det over stilles ofte i arbeidsmiljøundersøkelser og sier noe om den ansattes totalvurdering av situasjonen. Å få en slik type svar sier imidlertid ikke den enkelte virksomhet så mye om *hvorfor* de ansatte vurderer situasjonen på en slik måte. I den foreliggende undersøkelsen ønsket vi mer informasjon om hvorfor den enkelte enten ønsket å fortsette i ISS eller eventuelt hvorfor dette ikke var en ønsket situasjon. Vi laget derfor to spørrebatterier som kan gi et bedre innblikk i situasjonen. De respondentene som svarte at de ønsket å fortsette i ISS ble ført videre til spørsmål 20 (under). Det var mulig å krysse av på så mange begrunnelser som man ønsket.

<b>20 Jeg ønsker å fortsette å jobbe i ISS fordi.. (sett gjerne flere kryss)</b>	
<b>64 %</b>	jeg har fast jobb
<b>45 %</b>	det er et godt arbeidsmiljø
<b>44 %</b>	jeg har et godt forhold til min nærmeste leder
<b>40 %</b>	det er mulig å bytte jobb innen bedriften
<b>36 %</b>	jeg har kort reisevei til jobben
<b>35 %</b>	jeg har stor frihet i jobben
<b>30 %</b>	det er en arbeidsplass der jeg kan lære noe nytt
<b>19 %</b>	det er mulig å jobbe deltid
<b>19 %</b>	det er godt betalt
<b>14 %</b>	det er vanskelig å få jobb andre steder

Vi ser av svarene (som er rangert i synkende rekkefølge) at *det å ha fast jobb (1) med muligheter til jobbskifte innen bedriften (2), det å oppleve å ha et godt arbeidsmiljø (3) og et godt forhold til nærmeste leder (4)* er de fire viktigste årsakene til at den ansatte ønsker å fortsette i bedriften.

Nederst på listen kommer *muligheten til å jobbe deltid, at det er vanskelig å få jobb andre steder samt at man mener at jobben er godt betalt.*

Også dem som *ikke ønsket å fortsette å jobbe i ISS* ble bedt om å ta stilling til lignende typer utsagn.

**21** *Jeg ønsker ikke å fortsette å jobbe i ISS fordi.. (sett gjerne flere kryss)*

14 %	det er for lav lønn
14 %	det er for tungt fysisk arbeid
9 %	jeg ønsker å få en annen jobb
8 %	jeg har tenkt å ta en utdanning
6 %	jeg har for lite frihet i jobben
6 %	jeg ikke får jobbe fulltid (37,5 timer per uke)
4 %	jeg ønsker meg en annen arbeidsgiver
4 %	arbeidet er for dårlig organisert
4 %	jeg har for lang reisevei til jobben
3 %	jeg må arbeide i helgene
3 %	jeg har et dårlig forhold til min nærmeste leder
2 %	det er et dårlig arbeidsmiljø
2 %	jeg må arbeide på kveldstid

Spørsmål 21 viser de som ønsker å slutte i størst grad setter dette på kontoen for lav lønn og for hardt fysisk arbeid. Dette kan tyde på at de som ønsker å bli er mer villige til å se bort fra lønnsvilkår enn de som ønsker å slutte.

### 2.3 Spørsmål om ledelse

Vi har tidligere sett på noen spørsmål om hjelp og støtte i arbeidet som inkluderte enkelte ledelsesspørsmål. Mange medarbeidere i ISS har innvandrerbakgrunn og Referansegruppen i dette forskningsprosjektet har ved flere anledninger ønsket å få vite mer om hva som kan motivere akkurat denne gruppen ansatte til å søke lederposisjoner. Syn på ledelse generelt, syn på egne muligheter og evner samt syn på minoriteter i lederposisjoner er alle spørsmål som kan bidra til å belyse ansattes motivasjon for ledelse. Pågående forskning på AFI har for eksempel vist at mange ansatte, også ansatte med innvandrerbakgrunn, mener at ledelsen helst bør være etnisk norske. Begrunnelsene som oppgis for dette er ofte at innvandrere i for liten grad kjenner til den norske arbeidsmiljøloven og at de derfor ofte tar i bruk arbeidslivsnormer fra sine egne hjemland både i sin eventuelle lederutøvelse og i sin orientering i det interne arbeidsmiljøet. I enkelte tilfeller har det også blitt hevdet at ledere med innvandrerbakgrunn "favoriserer sine egne", noe som kan gjøre det vanskelig for andre ansatte med innvandrerbakgrunn å bli sett og hørt og få muligheter til å for eksempel ha innflytelse i arbeidsprosesser eller i forhold til uttak av ferie og lignende. På bakgrunn av disse ferske resultatene fra et pågående, ikke rapportert, prosjekt har vi valgt å inkludere et eget spørrebatteri i ISS-undersøkelsen som gir en indikasjon på foreliggende holdninger til minoriteter i lederposisjoner.

Også i intervjuer som ble foretatt i forbindelse med denne undersøkelsen kom det frem at det kan være utfordringer som er spesielle for en innvandrere som er i ledelse:

*Jeg er veldig anstrengt for å kommunisere med nordmenn – jeg er redd for å gjøre feil, jeg tror de kan bedre ting enn jeg kan, jeg er hele tiden redd for å bli misforstått. Det er tøft. Man må passe på å beholde "ansiktet" hele tiden.*

---

Intervjuene viser imidlertid også mer generelle utfordringer knyttet til en mangfoldig arbeidsstokk, både når det gjelder kjønnsrelaterte utfordringer og spesielle behov for sosial støtte og oppfølging fra ledelseshold:

*Jeg prøver å spille en rolle som fadder eller onkel for mine ansatte. 90 % av mine ansatte kommer fra krigsområder – da er jeg psykolog. Jeg blir veldig glad når de begynner å smile. Eksempel: en jente fra Algerie. Hun snakker norsk men tør ikke å snakke med andre. Jeg fikk beskjed fra en kunde at hun må slutte pga av dette. Jeg spanderte mat 1 gang i måned for alle ansatte slik at de møter hverandre og bli kjent med hverandre. Jeg fokuserte på henne. Hun trengte sosial støtte – jeg ble en ”onkel”. Så ble hun modigere til slutt. Hun jobber hos meg fortsatt.*

*Jeg har jobbet midlertidig som teamleder i ferieperioden. Sammen med muslimske menn. Jeg var eneste dama der. Denne perioden var veldig utfordrende. Jeg har satt kvaliteten på utført jobb som prioritet nr 1. Så tok disse mennene affære – de har prøvd å overstyre det. En av dem har prøvd å bestemme – han gjorde kun det han selv ville. Ignorerte meg fullstendig. Så satt jeg foten ned!. Kort og klart. Og det funket!*

### Generelt syn på minoriteter i lederposisjoner

22 Syn på minoriteter i lederposisjoner. Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene om innvandrere som ledere? Sett kun ett kryss per linje!

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig
a) Jeg synes ikke innvandrere bør være ledere fordi de ikke kjenner godt nok til reglene i det norske arbeidslivet	15	19	20	38
b) Jeg synes ikke at innvandrere bør være ledere fordi de ikke snakker godt nok norsk	15	21	22	33
c) Jeg synes ikke at innvandrere bør være ledere fordi at andre nordmenn ikke vil ønske å ha dem som leder	10	10	25	44
d) Jeg mener at innvandrere blir gode ledere fordi de har mye kunnskaper om andre kulturer	27	33	21	8
e) Jeg mener en leder med innvandrerbakgrunn forstår bedre hvilke problemer andre ansatte med innvandrerbakgrunn har	35	30	17	7

Vi ser av spørsmål 22 at synet på innvandrere som ledere er positivt generelt sett: 6 av 10 mener at innvandrere blir gode ledere fordi de har *mye kunnskaper om andre kulturer* og at 65 % mener at en leder med innvandrerbakgrunn *forstår bedre hvilke problemer andre ansatte med innvandrerbakgrunn har*.

Ser vi på de negativt formulerte utsagnene får vi delvis bekreftet våre andre forskningsresultater, nevnt tidligere; en fjerdedel av respondentene mener *at innvandrere ikke bør bli ledere fordi de ikke kjenner godt nok til reglene i det norske arbeidslivet*. En av våre nøkkelinformanter sa det slik:

*En utfordring hos oss er dannelsen av subkulturer. Det gir mange rare konsekvenser, særlig på ledersiden. Det virker som de har lettere for å forholde seg til sine egne. De har med seg et sett med regler hjemmefra som brukes her også. Hvis du kombinerer dette med dårlig viten om loveverket..da kan det gi seg ganske aparte følger.*

---

Også utfordringer knyttet til språk spiller inn: 36 % synes ikke at innvandrere bør være ledere *fordi de ikke snakker godt nok norsk*. 2 av 10 ansatte i ISS mener også *at innvandrere ikke bør være ledere fordi at andre nordmenn ikke vil ønske å ha dem som leder*.

### **Egen vilje og evne til å bli leder**

I den samfunnsmessige debatten om innvandrere på det norske arbeidsmarkedet pekes det ofte på at det finnes mye uutnyttet ressursmateriale i den forstand at mange innvandrere i arbeid er overkvalifisert for det arbeidet de utretter. Forskningsmessig vet vi at det kan være vanskelig å få tilgang til den delen av arbeidsmarkedet som krever høyere utdanning dersom du har en flerkulturell bakgrunn (Rogstad, 2000). I denne studien har vi sett at 14 % av respondentene i ISS har høyere utdanning, og det er rimelig å anta at denne andelen kan inneha stillinger som krever høyere fagkompetanse enn det som kreves ift renholdsarbeid og catering innen ISS. En av lederne vi intervjuet pekte på at det finnes et utviklingspotensiale internt:

*Mange innvandrere i ISS har høy utdanning. Advokater, ingeniører og til og med leger. (...) Lær dem opp! Hvorfor satser vi ikke på disse fra første dag? Man må satse først og fremst på de med høy utdanning. De har vist en størst evne til å tilpasse seg i livet generelt. Engasjer dem til lederstillinger med en gang. Kartlegg nivået til rekrutter i ISS og lag en liste over potensielle kandidater fra første dag!*

---

<b>23 Kunne du tenke deg å bli leder i ISS?</b>	
<b>30 %</b>	Ja
<b>28 %</b>	Nei
<b>33 %</b>	Vet ikke
<b>9 %</b>	Ubesvart
<b>100 %</b>	Totalt

Vi ser av spørsmål 23 at om lag en tredjedel av respondentene kunne tenkt seg å bli leder og at omtrent like mange ikke ønsker dette. Det er interessant å merke seg at hele 33 % svarer *vet ikke* på dette spørsmålet. Her kan det altså være et urealisert potensial blant respondentene.

Vi stilte også spørsmålet om hva som skal til for at den enkelte skal få lyst til å bli leder (spørsmål 24). I rangert rekkefølge ser vi at 2 av 10 "sitter på gjerdet" og har en forventning om å bli spurt av sin egen leder for at dette skal bli aktuelt, mens ¼ mener de trenger å forbedre sine språkferdigheter både skriftlig og muntlig først. ¼ ønsker seg også muligheter for veiledning etter at de har blitt leder. Det er også viktig å merke seg at 28 % kunne tenke seg en gradvis utvikling mot ledelse: at de litt etter litt får mer ansvar i jobben. Flest respondenter har krysset av for kategorien *at jeg får lederopplæring*.

<b>24 Hva skal til for at du skal få lyst til å bli leder i fremtiden? (sett gjerne flere kryss)</b>	
<b>20 %</b>	at min leder ber meg om å søke en lederstilling
<b>25 %</b>	at jeg blir bedre til å snakke norsk
<b>24 %</b>	at jeg blir bedre til å skrive norsk
<b>42 %</b>	at jeg får lederopplæring
<b>24 %</b>	at jeg får veileder etter at jeg har blitt leder
<b>28 %</b>	at jeg litt etter litt får mer ansvar i jobben

De som er ledere i dag er også opptatt av hvordan manglende språkferdigheter kan gi konsekvenser for muligheter til å rekrutteres til ledelse:

*De (potensielle kandidater og ansatte generelt) må være bedre i språk. Dette gir selvtillit og mot for å gjøre karriere. Derfor må ISS finne ut hvordan det kan gjøres. Kanskje å tilby dem Skikkelig språkopplæring før de begynner på lederutdanning. Men har mener jeg skikkelig språkopplæring, ikke bare barnehagenivå!*

---

Av svarene på spørsmål 25 (under) ser vi at det særlig er muligheten for høyere lønn og mer interessante og utfordrende arbeidsoppgaver som oppgis som begrunnelse for at den enkelte kunne tenke seg en lederstilling.

<b>25 Hvis du ønsker å bli leder i ISS, hvorfor det? Fordi..... (sett gjerne flere kryss)</b>	
<b>35 %</b>	jeg ønsker høyere lønn
<b>33 %</b>	jeg ønsker meg mer interessante arbeidsoppgaver
<b>32 %</b>	ønsker nye utfordringer
<b>23 %</b>	jeg har lyst til å bli værende i ISS
<b>18 %</b>	jeg liker å lede andre mennesker
<b>17 %</b>	jeg ønsker å bruke utdannelsen min på en bedre måte
<b>16 %</b>	jeg har ledererfaring fra før
<b>15 %</b>	jeg har hørt at ISS har god lederopplæring
<b>12 %</b>	ledererfaring vil gjøre det lettere for meg å finne jobb i en annen bedrift
<b>12 %</b>	jeg kan flere språk og dette er nyttig i en lederjobb i ISS
<b>4 %</b>	det å bli leder er min eneste mulighet til å bytte jobb

Det ser ikke ut til motivasjonen for å bli leder knyttes til exit-strategier; kun 12 % mener ledererfaring vil gjøre det lettere å finne jobb i en annen bedrift og svært få anser det å bli leder som sin eneste mulighet til å bytte jobb.

Noe overraskende er det kanskje at under en femtedel krysser av for at de *liker å lede andre mennesker*, noe som kan ses som en forutsetning for å ha en lederstilling.

<b>26 Hvis du ikke ønsker å bli leder i ISS, hvorfor det? Fordi... (sett gjerne flere kryss)</b>	
23 %	jeg trives godt i den jobben jeg har
17 %	jeg ikke har ledererfaring fra før
15 %	jeg ikke har den utdannelsen som skal til
15 %	jeg ikke liker å lede
12 %	jeg kan ikke godt nok norsk
11 %	fordi det er for mye å gjøre
9 %	jeg vil heller bruke tid på familie og venner
8 %	det er for vanskelig å lede ansatte som ikke snakker godt norsk
8 %	jeg vet ikke nok om hva det vil si å være leder
6 %	fordi det ikke er godt nok betalt
5 %	jeg tror at ISS har dårlig lederopplæring
5 %	jeg vet ikke nok om det norske arbeidslivet
4 %	kunder/gjester vil være negativt innstilt til meg som leder
4 %	kulturforskjeller mellom ansatte skaper konflikter som er vanskelig å løse
3 %	jeg har ikke lyst til å fortsette å jobbe i ISS
2 %	jeg ville møte motstand fra ansatte som er innvandrere
2 %	min familie vil ikke like det

Når vi ser på den gruppen som *ikke* ønsker å bli leder ser vi at flest respondenter har krysset av for kategorien *jeg trives godt i den jobben jeg har*. Kun 12 % peker på at mangelfulle språkferdigheter er utslagsgivende for at de ikke ønsker å bli leder.

## 2.4 Innspill fra nåværende ledere

Blant våre nøkkel- og ledelsesinformanter har det vært pekt på en rekke utfordringer knyttet til rekruttering av både medarbeidere og ledere.

### Den interne ledelsesrekrutteringen

Noen anser *intern rekruttering* av ledere som problematisk fordi selve utvelgelsesprosessen foregår på feile premisser:

*Man kan nok rekruttere ledere internt, men burde være mye mer bevisst i utvelgelsesprosessen. Det er gjerne de som sier minst nei og som løper raskest som blir rekruttert(...)dette gjør deg ikke nødvendigvis egnet. (...) Avtaleverk, trepartssamarbeid – man må jo ha forståelse for hvordan dette fungerer. Dessverre tror jeg dette perspektivet er i ferd med å svinne litt hen.*

Andre lederinformanter fokuserer på at det kan jobbes *mer systematisk* med motivasjon og tilbakemeldinger til ansatte som er potensielle kandidater til ledelse i ISS:

*Dårlig språk er alltid et aktuelt problem i ansettelsesfaser. Generelt synes jeg at folk er for lite innstilte på å utvikle seg. Men jeg tror at det må brukes mye tid for å motivere til ledelse. Det er en klok strategi som må til for å oppnå gode resultater. ISS kan bli bedre på å følge opp vanlige ansatte. Det kan samles tilbakemeldinger fra oss nåværende ledere om potensielle kandidater. Vi jobber jo med dem hver dag så vi ser hvem som kan hva. Bruk oss! Vi kan mye om våre ansatte. Jeg har aldri blitt spurt om dette av ledere over meg!*

---

Liten støtte og lite engasjement fra nåværende leder virker demotiverende for potensielle søkere, også når det gjelder videreutvikling som leder:

*Jeg ville gjerne fortsette videre med resterende nivåer i lederutdanningen. Men min leder var veldig avventende – han sa til meg at jeg må slutte å mase om det. Han mener at jeg skal jobbe med mine arbeidsoppgaver og basta – jeg skal avgrense meg der. Han er uten utdanning, jobbet som renholder i 20 år, han har gjort sin karriere i ISS og er lite støttende.*

*Første medarbeidersamtale med han (leder)gjorde et stort inntrykk for meg (negativt!): han var ikke imponert av min nysgjerrighet, han ble redd for at jeg skal overta hans stilling. I følge han, stiller jeg alt for mange spørsmål. Han følger med alt hva jeg gjør på kontoret, titter på pc skjermen min. Hvis jeg snakker med ledere over han, blir han engstelig! Jeg tør ikke å motsi han heller. Jeg er innvandrer jeg må vite min plass. Jeg skal vente til min tid kommer.*

---

Det å ha et ønske om å bli leder og å ha egenengasjement er ikke nok. Man må ha et godt nettverk for å komme gjennom "nåløyet" peker flere informanter på:

*God leder betyr veldig mye. Og til tross for at systemene er bra tilrettelagt her på ISS, må alltid finnes en person som er med deg og for deg!*

*Det er viktig at man er kjent med ISS. Ansiennitet er ikke så viktig, men ambisjoner. Nettverket er dessverre den korteste veien per i dag for å komme dit.*

*Jeg har søkt stilling. Til tross for at jeg ikke hadde tilgang til intranettet, fikk jeg vite om at stillingen ble utlyst - det var andre som ringte meg opp og fortalte om ledige stillinger (mai 2010). Min nettverk og eks ledere hjalp meg å få denne stillingen.*

---



## Kritiske faser i rekruttering og oppstartsfasen for ansatte

ISS var i forarbeidet til dette prosjektet opptatt av å få mer informasjon som kan bidra til en forståelse av et relativt høyt sykefravær og en høy turnover blant de ansatte. I intervjuene stilte vi derfor lederinformantene spørsmål om hva de anser å være kritiske faser i forbindelse med nyansettelser. Slik disse ser det er det flere viktige forhold som kan påvirke nyansattes møte med ISS, og i et lengre perspektiv, også deres interesse for å fortsette å jobbe i bedriften:

*Helt i begynnelsen er en kritisk fase! Jeg selv var veldig entusiastisk. Så jeg greide meg selv. Men første uke ingen visste hvem jeg er! Min sjef gadd ikke å introdusere meg en gang. Jeg var veldig skuffet. Så jeg gikk runde selv og presenterte meg. Sjefen min var veldig skeptisk pga av min høyere utdanning. En slik begynnelse på ny arbeidsplass er veldig demotiverende!*

*Perioden mellom 3 og 6 måneder – Introduksjonen. Vinn eller forsvinn!*

*Hvis de i løpet av halv års periode trives med det de gjør og finner det de leter etter er jobben fra ISS sin side gjort. Man må ikke glemme at mange tar jobbene i ISS bare for å ha jobb. Det er derfor er viktig å stille krav helt fra begynnelsen og også vise dem muligheter til en karriere internt i ISS. Det må hele tiden gis forståelse at jobbene i ISS er like viktige jobber som i samfunnet generelt. ISS må bygge status fra innsiden og ikke bortforklare at jobbene får lav status grunnet de ansatte jobber der! Hvis ansatte fortsatt er i hengemyra etter 6 måneder – vurder situasjonen på nytt. Enten han/hun må flyttes til en annen jobb eller ikke tilby fast ansettelse.*

*Kritisk periode - å ikke bli sett i begynnelsen. Alle prøver å prestere så godt de kan. Men alle har lov å feile også. Derfor er det viktig å lære opp og veilede folk spesielt nøye i begynnelsen av ansettelse. Det er viktig å unngå situasjoner hvor plutselig en dag ser de deg og sier "Nei, du har ikke klart deg"! Dette er en krise både for dem som gjelder og for ISS.*

*Rekruttering på ISS skjer via personalsjefen<sup>3</sup>. Jeg har sett mange ganger at folk anstrenger seg i 3 første mnd etter ansettelsen og etter at de får fast jobb, slapper de av. Å bli kvitt uærlige ansatte er vanskelig i Norge. Jeg skulle inkludert 3 måneders obligatorisk opplæring med evaluering etterpå. Jeg tok initiativet selv for å få lederopplæring – jeg har snakket med fagavdelingen om dette til tross for min nærmeste leders ønske. Jeg har lest om dette på Intranettet. Ikke mange andre mine kolleger som gjør det (leser på intranettet). Jeg tror ikke at vanlige servicemedarbeidere har tilgang til Intranettet en gang. Alt informasjon de får er via sms, men ikke e-post!*

---

<sup>3</sup> I følge Referansegruppen skjer rekruttering i ISS via Personalhuset

## Å jobbe med holdninger

Flere av ledelsesinformantene var også engasjert i spørsmålet om hvilke holdninger de ansatte har til arbeidet og til arbeidsgiver. Det ble fokusert på at det er viktig å formidle hvilke verdier og holdninger som er gjeldende i det norske arbeidslivet, for eksempel i forhold til sykefravær. Enkelte ledere var kanskje i overkant kritiske til de ansatte uten å se på hvordan deres egne holdninger og atferd har betydning for arbeidsmiljøet. Sitatene under illustrerer disse ulike innspillene:

*Jeg prøver å snakke med mine ansatte om ALT mulig. Jeg forteller til dem at de ikke bare KAN komme på jobb, men de MÅ. Å jobbe med holdninger det er den viktigste våpen jeg har.*

*Sykefravær er et resultat av holdninger. Hvis leder har dårlig dialog med ansatte, hvis de ikke vet hvem du er og ikke treffer deg daglig – mister de motivasjon for å komme på jobb. Det henger sammen med hvordan leder styrer butikken. Leder må være god representant for sine ansatte, må være god onkel for dem. Da alle har lyst å være i nærheten ved den snille onkelen...*

*Hvis avdelingen mister kontrakt (eller vet at de kan miste den) folk blir forsiktige (føre var)– de sykmelder seg. Fordi de får mer utbetalt i i sykepengene enn i arbeidsløshetspengene. Ansatte bryr seg ikke mye om ISS sitt omdømme. Hva er ISS for ansatte? Det er et lønsslipp (som de ikke forstår noen ting av) og ISS logo. Eneste måte å gjøre noe med dette er at nærmeste leder engasjerer seg i det. Leder må fortelle om ISS, om strategi, budsjett osv. Mange tror at de jobber for KUNDER, ikke for ISS. Min avdelingsleder, for eksempel, er overhodet ikke engasjert i dette! Det står i planen hans, men det skjer ingen ting. Han gidder ikke å engasjere et julebord en gang! Ansatte tror at budsjettet på avdelingen er så dårlig nå at alle er forberedt på avskjedskontrakt. Det er jo helt absurd!*

---

## De viktigste innsatsfaktorene for en god leder

Da vi stilte lederne spørsmål om hva som er de viktigste faktorene for å være en god leder, var det stor enighet om hva som skal til. Med den erfaring disse lederne selv har fokuserte de spesielt på 4 betingelser for god ledelse som må sies å være sterkt relaterte til hverandre:

- Tilgjengelighet for de ansatte
- Å lytte til de ansatte
- Å gi mer tilbakemeldinger, spesielt de positive tilbakemeldingene
- Å gi veiledning i arbeidsutøvelsen

### 3 Likheter og forskjeller mellom ulike områder i ISS

Prosjektet kartlegger to hovedområder innenfor ISS: renhold og catering. Renhold deles inn i to underkategorier; renhold hos en kunde og renhold hos flere kunder. I dette kapittelet gis en tallmessig beskrivelse av datamaterialet med kommentarer til tabellene. Hvert hovedavsnitt avsluttes med en konklusjon.

#### 3.1 Karakteristika ved de ulike områdene

##### Renholdere som jobber hos EN kunde

Trettiseks kvinner (38 %) og 54 menn (56 %) (av 90 personer) svarte at de jobber som renholdere hos *en kunde*. Nesten førti prosent (37 %) av dem var i aldersgruppen fra 26 til 35 år, og ca fjerdedel var i aldersgruppene 36-45 år (25 %) og 46-55 år (22 %). Fem prosent var født i Norge og to prosent har bodd i Norge under ett år. Gjennomsnittlig botid i Norge var ca 9 år. Nesten alle (86 %) hadde fast ansettelse. De hadde jobbet gjennomsnittlig 5,7 år i ISS, og 8,7 år i Norge totalt. Seksti prosent av de som jobbet som renholder hos *en kunde* jobbet heltid.

De ansatte som er født utenfor Norge kommer fortrinnsvis fra Afrika (41 %), 26 % fra Asia (med Tyrkia), over 9 prosent fra Øst-Europa og litt over 7 prosent fra Vest-Europa. En tredjedel av dem har gått på grunnskole, og nesten 40 prosent har gått på videregående skole eller yrkeskole. Nesten 20 % totalt (!) har diplom enten fra høyskole eller universitet (13 %) eller har høyere universitetsgrad (6 %).

Over en tredjedel renholderne som jobber hos én kunde hadde fagutdanning eller fagbrev (33 %). De med høyere utdanning generelt tar oftere fagutdanning (fagbrev) enn de uten fullført utdanning. Nesten halv parten vurderer at de er svært gode eller gode i norsk muntlig (46 %) og nesten førti prosent (39 %) at de er veldig gode eller gode i norsk skriftlig. Her ser vi samme trend - de med høyere utdanning generelt svarer oftere at de kan norsk bedre enn de uten utført utdanning.

##### Renholdere som jobber hos FLERE kunder

Blant de renholderne som jobbet hos *flere kunder* var kun en femtedel kvinner (21 %, 7 av 31). Over førti prosent (42 %) var i aldersgruppen 36-45 år. Nesten en fjerdedel (24 %) var i aldersgruppen 26-35 år, og 18 % rapporterte at de var 46-55 år gamle. Tolv prosent av respondentene i denne gruppen var født i Norge. Gjennomsnittlig hadde de ca 8 års botid i Norge. Nesten alle hadde faste ansettelser og hadde jobbet gjennomsnittlig 6,2 år i ISS, og 8,2 år i Norge totalt. Litt over seksti prosent av de som jobbet som renholder hos *flere kunder* jobbet heltid.

Ni prosent av renholderne som jobber hos *flere kunder* forteller at de er født i Norge. De ansatte som er født utenfor Norge kommer fortrinnsvis fra Afrika (42 %), Asia (med Tyrkia) (24 %) og Øst-Europa (15 %). Seksti prosent av dem har videregående skole eller yrkeskoleutdanning, 18 % har fullført grunnskole og ni prosent har ingen fullført utdanning. To personer (6 %) har høyskoleutdanning eller universitetsgrad.

Knapt en fjerdedel av de ansatte (24 %) har fagutdanning. De med videregående utdanning tar oftere fagbrev enn de uten utdanning eller de høyutdannede. Over seksti prosent i denne gruppen

(64 %) mener at de er veldig gode i norsk muntlig, mens 39 % mener at de er gode i norsk skriftlig. De med videregående utdanning svarer oftere at de er gode i norsk generelt.

### Catering

Av respondentene som oppgir at de jobber i catering, er 70 % kvinner (122 av 173). Over førti prosent av de ansatte på catering (41 %) er i aldersgruppen 36-45 år, 23 % er i 26-35 årsgruppen og 18 % er i aldersgruppen 46-55 år. Over førti prosent av respondentene er født i Norge (43 %), kun 1 % har bodd i Norge under 1 år. Ansatte i denne gruppen har gjennomsnittlig nesten 9 år botid i Norge. Nesten alle hadde faste ansettelse (94 %) og har jobbet gjennomsnittlig 7 år i ISS, og 15 år i Norge totalt. 80 % av de cateringansatte respondentene rapporterte at de jobber heltid.

Over førti prosent (44 %) svarer at der er født i Norge. De ansatte som er født utenfor Norge er hovedsakelig fra Asia (med Tyrkia) (33 %). Nesten 9 prosent kommer fra Øst-Europa og nesten fem prosent kommer fra Vest-Europa. Nesten seksti prosent har avsluttet videregående skole, 21 % har grunnskoleutdanning, og elleve prosent rapporterer om høyskole utdanning eller høyere universitetsgrad.

En tredjedel har fagutdanning eller fagbrev. De med videregående utdanning og de med høyere utdanning tar fagbrev oftere enn de med lav generell utdanning. Nesten åtti prosent (78 %) svarer at de er veldig gode i norsk muntlig og over seksti prosent (63 %) er veldig gode i norsk skriftlig. De med videregående og høyere utdanning svarer oftere at de er gode i norsk enn de med lavere utdanning.

## 3.2 Signifikante forskjeller mellom ulike områder

### Bakgrunnsvariabler

Dette datamaterialet har større kvinneandel i catering (70 %) enn i renhold, både hos *en kunde* (21 %) eller *flere kunder* (38 %). Blant de som jobber i catering er det flere som svarer at de er født i Norge (44 %) sammenlignet med ansatte i renhold hos *en kunde* (4 %) og med ansatte i renhold hos *flere kunder* (9 %), noe som også fremkommer i botid i Norge. Ansatte i catering har lengre botid i Norge enn de som jobber i renhold. Det er flere som jobber heltid i catering enn i renhold med *en kunde* eller med *flere kunder* (henholdsvis 80 %, 60 % og 60 %). Datamaterialet viser også at ansatte fra Afrika oftere jobber i renhold generelt enn i catering (42 % vs 2 %)

		Opprinnelsesland (%) (p=0,00)					
		Norge og Norden	Vest og Øst Europa	Asia med Tyrkia	Afrika	Ikke oppgitt land	Totalt (N)
Renhold	hos <i>en kunde</i>	4,2	16,7	26,0	40,6	12,5	96
Renhold	hos <i>flere kunder</i>	12,1	18,2	24,2	42,4	3,0	33
Catering		47,1	13,2	32,8	2,3	4,6	174
Totalt (%)		29,7	14,9	29,7	18,8	6,9	303

Flere ansatte som jobber med renhold hos *en kunde* har kun grunnskoleutdanning (33 %) sammenlignet med renhold hos *flere kunder* (18 %) og catering (21 %). Det er flere ansatte med videregående utdanning i renhold hos *flere kunder* (61 %) og catering (59 %) enn blant renholdere hos *en kunde* (40 %). Ansatte i catering generelt og ansatte i renhold hos *en kunde* spesielt har høy andel ansatte som rapporterer at de har høyskole eller høyere universitetsutdanningsnivå (henholdsvis 11 % vs 19 %).

Høyest fullførte utdannelse (%) (p=0,03)							
	Ingen fullført utdanne se	Grunnskole	Videregående skole eller yrkeskole	Høyskole eller Universitetet	Høyere universitetsgrad	Ubesvart	Totalt (N)
Renhold hos <i>en kunde</i>	6,3	33,3	39,6	12,5	6,3	2,1	96
Renhold hos <i>flere kunder</i>	9,1	18,2	60,6	3,0	3,0	6,1	33
Catering	4,0	21,3	59,2	9,8	1,1	4,6	174
Totalt (%)	5,3	24,8	53,1	9,9	3,0	4,0	303

Ansatte<sup>4</sup> i renhold hos *flere kunder* og ansatte i catering rapporterer at de er svært gode eller gode i norsk muntlig (henholdsvis 64 % og 80 %), mens ansatte i catering svarer oftere enn de i renhold generelt at de er gode i norsk skriftlig (henholdsvis 65 %, 41 % og 39 %).

Subjektiv vurdering av norsk muntlig (%) (p=0,00)				
	Svært god/God	Middels	Litt dårlig/Dårlig	Total (N)
Renhold hos <i>en kunde</i>	46,8	39,3	14,9	94
Renhold hos <i>flere kunder</i>	63,6	27,3	9,1	33
Catering	80,4	16,1	3,6	168
Totalt (%)	67,8	24,4	7,8	100,0

<sup>4</sup> Som tidligere nevnt svarer en relativt høy andel av respondentene i undersøkelsen at de har svært gode eller gode språkferdigheter. Dette skyldes med stor sannsynlighet at de som har dårligst språkforståelse ikke har besvart denne undersøkelsen.

		Subjektiv vurdering av norsk skriftlig (%) (p=0,00)			
		Svært god/God	Middels	Litt dårlig/Dårlig	Total (N)
Renhold	hos <i>en</i> kunde	39,4	39,4	21,3	94
Renhold	hos <i>flere</i> kunder	40,6	43,8	15,6	32
Catering		64,9	27,4	7,7	168
Totalt (%)		54,1	33,0	12,9	294

### **Konklusjon**

Det er flere kvinner i catering enn i renhold generelt som har svart på spørreskjemaene. Det er flere "norskfødte" som jobber i catering enn i renhold. De som kommer fra Afrika jobber oftere i renhold enn i catering. De som jobber i catering har dobbelt så lang erfaring fra andre jobber i Norge generelt. Dette skyldes mest sannsynlig at det er flere ansatte i catering som er født i Norge. Det er generelt lavere utdanningsnivå i renhold enn i catering, men renhold har større andel ansatte med utdanning på universitetsnivå. Dette kan tyde på at renholdsbransjen brukes som "inngangsport" for ressurspersoner inn i arbeidslivet (Jorgensen, Rasmussen et al. 2011).

Blant renholderne er det de med videregående utdanning som oftest tar fagbrev. Fagbrev blant ansatte på catering er mer vanlig både for dem med videregående og med høyere enn videregående utdanning, enn for dem med lavest utdanning. Dette kan antakelig forklares med at ansatte med høyere enn videregående utdanning i renhold vurderer jobben i renhold som midlertidig. Derfor investeres det ikke i fagutdanning og en fremtid i renholdsbransjen. På catering er det omvendt – de med videregående og høyere utdanning satser på fagkarriere i catering.

Ansatte i catering rapporterer at de har bedre ferdigheter i norsk språk enn det ansatte i renhold generelt rapporterer.

## Arbeidsmiljøvariabler

En femtedel av ansatte i renhold generelt og tretten prosent av ansatte i catering svarer at de alltid eller ofte ikke klarer alle sine arbeidsoppgaver innenfor arbeidstiden.

	Hvor ofte skjer det at du ikke klarer alle dine arbeidsoppgaver innenfor arbeidstiden? (%) (p=0,01)			Totalt (N)
	Alltid/Ofte	Noen ganger	Sjelden/Aldri	
Renhold hos en kunde	19,8	41,9	38,4	86
Renhold hos flere kunder	20,0	23,3	56,7	30
Catering	12,8	17,7	69,5	164
<b>Totalt (%)</b>	<b>15,</b>	<b>25,7</b>	<b>58,6</b>	<b>280</b>

## Kundeperspektivet

Det er flest renholdere som gjør rent hos *en kunde* (21 %) som svarer at kunden alltid eller ofte er misfornøyd med det arbeidet man har gjort, sammenlignet med renholdere hos *flere kunder* (9 %) eller ansatte i catering (4 %). Renholdere generelt svarer oftere enn ansatte i catering at det alltid eller ofte er slik at kunden ikke behandler dem med respekt (respektive 16 % og 18 % vs 7 %).

Hvor ofte opplever du at....				
...kunden / gjesten er misfornøyd med det arbeidet du har gjort? (%) (p=0,01)				
	Alltid/Ofte	Noen ganger	Sjelden/aldri	Totalt (N)
Renhold hos <i>en kunde</i>	20,7	13,0	66,3	92
Renhold hos <i>flere kunder</i>	9,4	21,9	68,8	32
Catering	4,3	8,6	87,0	162
<b>Totalt %</b>	<b>10,1</b>	<b>11,5</b>	<b>78,3</b>	<b>286</b>
...kunden/ gjesten ikke behandler deg med respekt (%) (p=0,01)				
Renhold hos <i>en kunde</i>	16,3	20,7	63,0	92
Renhold hos <i>flere kunder</i>	18,2	9,1	72,7	33
Catering	7,3	10,9	81,8	165
<b>Totalt %</b>	<b>11,4</b>	<b>13,8</b>	<b>74,8</b>	<b>290</b>

...kunden / gjesten er hyggelig (%) (p=0,00)					
Renhold hos <i>en kunde</i>		73,3	20,0	6,7	90
Renhold hos <i>flere kunder</i>		93,3	0	6,7	30
Catering		90,3	4,8	4,8	285
Totalt (%)		85,3	9,1	5,6	285

### Utsagnene om jobben

Ansatte som jobber i renhold hos *flere kunder* (70 %) og i catering (67 %) svarer oftere at de er stolt av arbeidet sitt enn ansatte i renhold hos *en kunde* gjør (54 %). Renholdere hos *flere kunder* (79 %) svarer oftere at de har et godt forhold til sine kolleger, etterfulgt av ansatte i catering (75 %). Ansatte i catering (60 %) og ansatte i renhold hos *flere kunder* (55 %) svarer oftere at de valgte yrket fordi de liker å ha kontakt med forskjellige mennesker og fordi de kan være i fysisk aktivitet hver dag (respektive 55 % og 49 %). Den samme trenden i fordelingen ser vi også ved å stille spørsmål om selvstendighet i jobben. Det er igjen ansatte i catering (63 %) og ansatte i renhold hos *flere kunder* (64 %) som oftere svarer at de liker jobben sin fordi de kan arbeide selvstendig. Renholdere hos *en kunde* (45 %) svarer oftest at de synes at deres jobb har for lav status i samfunnet, sammenlignet med hva de ansatte i catering (22 %) og ansatte i renhold hos *flere kunder* (27 %) svarer.

Hvor enig eller uenig er du i utsagnene under?					
Jeg er stolt av arbeidet mitt (%) (p=0,01)					
	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Totalt (N)
Renhold hos <i>en kunde</i>	54,2	22,9	9,4	7,3	96
Renhold hos <i>flere kunder</i>	69,7	21,2	9,1	0	33
Catering	66,7	25,3	4,0	6	174
Totalt (%)	63,0	24,1	6,3	2,6	303

Jeg har et godt forhold til mine kolleger (%) (p=0,02)					
Renhold hos <i>en kunde</i>	60,4	22,9	2,1	6,3	96
Renhold hos <i>flere kunder</i>	78,8	15,2	3,0	0	33
Catering	75,3	17,2	2,9	0	174
Totalt (%)	71,0	18,8	2,6	2,0	303



Jeg valgte dette yrket fordi jeg liker å ha kontakt med forskjellige mennesker (%) (p=0,02)					
Renhold hos <i>en kunde</i>	42,7	27,1	12,5	9,4	96
Renhold hos <i>flere kunder</i>	54,5	30,3	9,1	3,0	33
Catering	59,8	29,3	4,6	4,0	174
Totalt (%)	53,8	29,0	7,6	5,6	303
Jeg liker jobben min fordi jeg kan være i fysisk aktivitet hver dag (%) (p=0,01)					
Renhold hos <i>en kunde</i>	46,9	25,0	15,6	7,3	96
Renhold hos <i>flere kunder</i>	48,5	42,4	3,0	6,1	33
Catering	55,2	31,6	4,6	2,3	174
Totalt (%)	51,8	30,7	7,9	4,3	303
Jeg liker jobben min fordi jeg kan arbeide selvstendig (%) (p=0,01)					
Renhold hos <i>en kunde</i>	51,0	21,9	8,3	5,2	96
Renhold hos <i>flere kunder</i>	63,6	33,3	3,0	0	33
Catering	62,6	25,3	5,7	0,6	174
Totalt (%)	59,1	25,1	6,3	2,0	303
Jeg synes at jobben min har for lav status i samfunnet (%) (p= 0,01)					
Renhold hos <i>en kunde</i>	44,8	28,1	9,4	8,3	96
Renhold hos <i>flere kunder</i>	27,3	24,2	15,2	27,3	33
Catering	22,4	39,1	13,8	16,1	174
Totalt (%)	30,0	34,0	12,5	14,9	303

### *Fremtiden og begrunnelsen*

De ansatte i ISS ble spurt om de tenker å jobbe i ISS de neste 5 årene. Over to tredjedeler av respondentene (70 %) svarte positivt på det spørsmålet. Ansatte i renhold generelt, oftere enn ansatte i catering, oppgir følgende årsak til at de ønsker å forsette å jobbe i ISS:

- det er mulig å jobbe deltid
- det er vanskelig å få jobb andre steder
- det er godt betalt

Det var kun én vesentlig forskjell mellom catering og renhold blant de som IKKE ønsket å fortsette i ISS om fem år. Ansatte i catering ønsket oftere å slutte på grunn av lav lønn sammenlignet med ansatte i renhold generelt (63 % vs 23 %,  $p=0,00$ ).

Jeg ønsker å fortsette å jobbe i ISS fordi...			
...det er mulig å jobbe deltid (%) ( $p=0,02$ )			
	Nei	JA	Totalt (%)
Renhold hos en kunde	69,7	30,3	66
Renholde hos flere kunder	66,7	33,3	27
Catering	84,7	15,3	124
Totalt (%)	77,9	22,1	217
...det er vanskelig å få jobb andre steder (%) ( $p=0,00$ )			
Renhold hos en kunde	65,2	34,8	66
Renholde hos flere kunder	74,1	25,9	27
Catering	91,9	8,1	124
Totalt (%)	81,6	18,4	217
...det er godt betalt (%) ( $p=0,00$ )			
Renhold hos en kunde	59,1	40,9	66
Renholde hos flere kunder	59,3	40,7	27
Catering	91,9	8,1	124
Totalt (%)	77,9	22,1	217

## Konklusjon

Ansatte i renhold generelt svarer oftere enn ansatte i catering at de ikke klarer sine arbeidsoppgaver innenfor arbeidstiden.

Ansatte i renhold hos *en kunde* har størst problemer med relasjoner mot kunden.

Ansatte i renhold hos *en kunde* er minst stolt av arbeidet sitt, liker jobben sin minst, og synes oftere enn andre ansatte at jobben deres har for lav status i samfunnet.

Renholdere generelt oppgir oftere mulighet for deltid, god lønn og vanskeligheter med å få jobb andre steder som årsak til at de skal fortsette å jobbe i ISS om 5 år.

## Ledelse og samarbeid

Nesten en tredjedel (30 %) av de som har svart på spørreskjemaene forteller at de kunne tenkt seg å bli ledere i ISS.

De ansatte ble spurt om de forskjellige mulighetene for at de skal få lyst til å bli ledere i fremtiden. Ønsket om å bli bedre til å snakke norsk var den viktigste betingelsen for at en skal få lyst til å bli leder i fremtiden. Dette ble oftest svart av renholdere hos *flere kunder* (49 %) og renholdere hos *en kunde* (35 %) sammenlignet med ansatte i catering (16 %), ( $p=0,00$ ).

Ønsket om å bli leder i ISS ble av ansatte i catering (62 %) oftere begrunnet med ønske om nye utfordringer enn det ble gjort av ansatte i renhold hos *en kunde* (39 %) og ansatte i renhold hos *flere kunder* (21 %), ( $p=0,01$ ).

Det å IKKE ønske å bli leder i ISS ble oftest begrunnet med at man liker ikke å lede. Det var flere ansatte i catering (42 %) og ansatte i renhold hos *flere kunder* (40 %) som ga uttrykk for dette, enn ansatte hos *en kunde* (13 %), ( $p=0,04$ ).

Vi har også sett etter om det var noen forskjeller med hensyn til å ønske å bli leder i ISS ut fra opprinnelseslandet til de ansatte. Ansatte som er født i Asia (med Tyrkia) svarte oftest at de kunne tenkt seg å bli leder i ISS (33 %). Ansatte fra Afrika er den nest største gruppen som kunne ønsket å bli leder (26 %), etterfulgt av ansatte fra Vest- og Øst-Europa (18 %).

Kunne du tenke deg å bli leder i ISS?	Land man kommer fra (%) ( $p=0,00$ )					Totalt
	Norge og Norden	Vest og Øst Europa	Asia med Tyrkia	Afrika	Uoppgitt land	
Ja	19,2	18,3	32,7	26,0	3,8	104
Nei	44,9	11,2	28,6	9,2	6,1	98
Vet ikke	21,4	15,2	33,9	18,8	10,7	112
Ubesvart	22,6	19,4	22,6	19,4	16,1	31
Totalt (%)	27,5	15,4	31,0	18,3	7,8	345

Å kunne bli bedre til å skrive og snakke norsk ble oppgitt både av ansatte fra Asia (46 %) og av ansatte fra Afrika (32 %) som hovedbetingelse for at de skal få lyst til å bli ledere i fremtiden ( $p=0,00$ ). Dårlige kunnskaper i det norske språket var oppgitt oftest av ansatte generelt som grunn at de ikke ønsker å bli leder i ISS. Ansatte fra Asia (73 %) var absolutt den største gruppe som argumenterte

med dette. Tilsvarende var det 18 % av ansatte fra Afrika og 9 % av ansatte fra Vest- og Øst-Europa som brukte det samme argumentet for å *ikke* bli leder ( $p=0,003$ ).

### **Konklusjon**

Ønsket om å bli bedre i å snakke norsk ser ut til å være en av de viktigste betingelser for at man skal få lyst til å bli leder i fremtiden blant ansatte i renhold. Ansatte i catering ønsket oftere å bli leder i ISS fordi en slik jobb kan gi nye utfordringer. Å kunne bli bedre til å skrive og snakke norsk ble oppgitt både av ansatte fra Asia (46 %) og av ansatte fra Afrika (32 %) som hovedbetingelse for at de skal få lyst til å bli ledere i ISS i fremtiden.

## Kapittel 4 Avslutning

ISS har i følge egne kilder høyt sykefravær og høy turnover blant de ansatte, noe som gjør driften av de ulike forretningsområdene til dels utfordrende. Denne rapporten er ett av flere potensielle bidrag som kan øke forståelsen av de prosesser som foregår internt i ISS, spesielt når det gjelder områdene *Catering og Renhold*.

Vi har i denne rapporten sett nærmere på hvordan ISS egne ansatte ser på spørsmål om arbeidsmiljø og ledelse. I og med at ISS har en høy andel ansatte med en annen språkbakgrunn enn den norske har AFI i denne studien lagt vekt på å forenkle spørsmålene så mye som mulig. I prosessen knyttet til denne forenklingen har prosjektets referansegruppe også spilt en aktiv rolle. Når resultatene tolkes er det viktig å ha i mente at de språklig sett "svakeste" gruppene ansatte antakelig *ikke* har svart på undersøkelsen i det hele tatt. Vi minner om at svarprosenten var totalt 35 %. Når dette er sagt er det likevel mye interessant kunnskap å hente ut av den foreliggende studien.

Studien viser at det generelle bildet ser relativt positivt ut, både med hensyn til fremtidig rekruttering til ledelse, syn på arbeidet og innstilling til arbeidsmiljø. Det er gode muligheter for den enkelte til å påvirke tempo og kvalitet i jobben og svært mange opplever at kunder og/eller gjester utgjør en viktig positiv arbeidsmiljøfaktor. Det er likevel grunn til å være oppmerksom på at drøyt 10 prosent av medarbeiderne opplever at kunder/gjester ikke behandler dem med respekt og at drøyt 60 prosent opplever at jobben de gjør har for lav samfunnsmessig status.

Samtidig hevdes det av enkelte ledere i denne studien at språknivået blant en del av de ansatte er så dårlig at det er vanskelig å formidle HMS eller rettigheter og plikter som er nedfelt i arbeidsmiljøloven. Dette gjør det vanskelig å følge opp ansatte i forbindelse med sykemelding, og flere har vært inne på at det også kompliserer det forebyggende arbeidet, noe som igjen gjør det vanskeligere å redusere sykefravær og turnover.

Blant dem som ønsker å slutte i ISS er det to begrunnelser som går igjen: opplevelsen av at arbeidet er for hardt fysisk og at det er for dårlig lønnet. Majoriteten av de som har besvart spørreundersøkelsen ønsker imidlertid å fortsette å arbeide innen ISS. De legger størst vekt på betydningen av et godt arbeidsmiljø, det å ha fast jobb med muligheter for bytte av stilling internt og det å ha et godt forhold til nærmeste leder.

Drøyt halvparten av de spurte er positivt innstilt til å ha innvandrere som ledere mens 20 prosent er skeptiske idet de mener nordmenn ikke vil ønske dette. Språk blir også ansett som en utfordring av relativt mange. Blant dem som kunne tenke seg en lederstilling i fremtiden har vi sett at muligheten til å få høyere lønn og mer interessante og utfordrende arbeidsoppgaver er de viktigste faktorene.

Når vi sammenlignet de ulike forretningsområdene innenfor ISS så vi at utfordringene ser ut til å være størst på renholdssiden; her er det vanskeligere å få utført arbeidsoppgavene innenfor arbeidstiden og vanskeligst å håndtere kunderelaterte problemer. Det var også renholdsansatte som oftest oppgav det å bli bedre til å snakke norsk som en forutsetning for å kunne bli leder i fremtiden. Renholdsansatte som jobbet hos en kunde var mindre fornøyde med jobben enn ansatte som jobbet hos flere kunder.

## 4.1 Videre utvikling av ledelse og rekruttering til ledelse

Intervjuene med ledere i ISS frembrakte kunnskap om hvilke utfordringer ledere møter daglig. Disse er vesentlige i forståelsen av hvorfor den operative lederrollen i ISS kan være vanskelig å håndtere. Disse utfordringene er blant annet knyttet til en mangfoldig arbeidsstokk, både når det gjelder kjønnsrelaterte utfordringer og spesielle behov for støtte og oppfølging fra nærmeste leder. Ledere med innvandrerbakgrunn føler ikke alltid at de mestrer den norske arbeidskulturen. Dette skyldes blant annet at man skal overkomme et dobbelt sett språkbarrierer; man skal på den ene siden beherske et tilfredsstillende norsk for å kunne forholde seg til organisatoriske krav og på den annen side kunne kommunisere med medarbeidere som har minimal forståelse av norsk og som derfor må snakkes med på andre språk. Noen ganger er det bare fingerspråk som duger.

Det er flere ledere som påpeker mangler ved de eksisterende rekrutteringssystemene i ISS. Fokus ble rettet spesielt på hvordan arbeidet med potensielle lederkandidater utføres internt i ISS. Ledelsen peker her på en opplevd håpløshet i forhold til at de har for små muligheter til å peke ut potensielle nye ledere selv og at de på mange måter henvises til å kun ta i mot nye kandidater fra rekrutterings-selskapet Personahuset. Både intervjuer og tallanalyser viser at ISS har en relativt stor andel av ansatte med høyere utdanning. Lederinformantene har stor tro på at innføring av tiltak som aktiviserer og effektiviserer kartlegging og tilbakemeldingssystemer fra nåværende ledere opp i systemet kan bidra til at flere engasjerte og ressurssterke ansatte kunne bli værende og utvikle seg internt i ISS.

Ledelsesrollen er viktig. Å bli sett og å bli motivert av leder bidrar til entusiasme og velvilje på arbeidsplassen. Denne lederdimensjonen er også viktig på ISS. Tallene fra undersøkelsen viser at to av ti ansatte "sitter på gjerdet" og har en forventning om å bli spurt av sin egen leder for å bli leder. Liten støtte og lite engasjement fra nåværende leder virker demotiverende for potensielle søkere, også når det gjelder videreutvikling som leder. Når lederrollen blir uklar eller lite synlig i organisasjonen velger motiverte ansatte et nettverk for å komme gjennom "nåløyet". Denne "veien" kan være fruktbar for de ressurssterke og målbeviste ansatte men skremmer på unødvendig vis andre potensielle og "mer i tvil"-kandidater til å søke seg mot et operativt lederansvar i ISS.

Med en så mangfoldig arbeidsstokk som ISS har vil gode ferdigheter i det norske språket, både muntlig og skriftlig, være en presserende faktor for at ISS skal lykkes i både drifting og utvikling av sin egen organisasjon.

Fremover ser det ut til å være spesielt viktig å utvikle strategier som kan håndtere og tematisere følgende:

- Lederopplæring som tar opp problemstillinger knyttet til dannelse av uheldige språkghettoer eller subkulturer internt i organisasjonen
- Manglende kunnskaper om norsk arbeidsliv kultur og lovverk kan vanskeliggjøre jobben for en leder med innvandrerbakgrunn
- Rekrutteringsstrategier som tar inn over seg at det ikke nødvendigvis er de beste fagpersonene som blir de beste lederne
- Bedre anvendelse av potensielle ressurser i egen organisasjon fremfor innhenting av eksterne? Mange med høyere utdanning bruker kanskje ISS som inngangsport til arbeidslivet og forsvinner ut igjen om de ikke blir sett og får utviklingsmuligheter internt. Et eksempel på

et konkret tiltak her kunne være å eksponere ansatte med høyere utdanning for konkrete lederforventninger i medarbeidersamtaler og å legge til rette for utvikling av den enkelte

- Bedre anvendelse av eksisterende lederressurser i arbeidet med å identifisere potensielle lederkandidater

## Litteratur

- Adler, N. J. (1997). International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing.
- Amble, N. (2003). Arbeidsmiljø og mestring hos frontlinjearbeidere i flytransporttjenesten. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bauer, M. and J. Odijk (2003). Nærværsarbeid i Statoil: DST forpleining. [Stavanger], Statoil.
- Berg, B. (2000). Mangfold: om rekruttering og integrering av innvandrere i statlige virksomheter. Trondheim, SINTEF IFIM.
- Berg, B., T. Annfelt, et al. (1999). Ny ved [i.e. vev] i gammel renning: samarbeid om kvalifisering for flyktninger og innvandrere. Trondheim, SINTEF IFIM.
- Brochmann, G. and K. Kjeldstadli (2008). A history of immigration: the case of Norway 900-2000. Oslo, Universitetsforl.
- Bruhin, C., A. Winkvist, et al. (2000). "Stress from working conditions among home care personnel with musculoskeletal symptoms." J Adv Nurs **31**(1): 181-189.
- De Vito, G., G. Molteni, et al. (2000). "[Aging and work: health aspects in cleaners]. Invecchiamento e lavoro: aspetti sanitari nelle attività di pulizia." Med Lav **91**(4): 387-402.
- Dellve, L., M. Lagerstrom, et al. (2003). "Work-system risk factors for permanent work disability among home-care workers: a case-control study." Int Arch Occup Environ Health **76**(3): 216-224.
- Enehaug, H. and M. Gamperiene (2010). Nærtransportsjåførens arbeidsdag: en undersøkelse blant sjåførere i Oslo, Bergen og Trondheim. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Finsrud, H. D. (2009). "Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling?" SOSIOLOGI I DAG Årgang **39**(1): 63-94.
- Fjell, Y., K. Alexanderson, et al. (2007). "Self-reported musculoskeletal pain and working conditions among employees in the Swedish public sector." Work **28**(1): 33-46.
- Fjell, Y., M. Osterberg, et al. (2007). "Appraised leadership styles, psychosocial work factors, and musculoskeletal pain among public employees." Int Arch Occup Environ Health **81**(1): 19-30.
- Gamperiene, M., D. Bruusgaard, et al. (1999). Arbeidsmiljø, helseplager og utstøtning i renholdsyrket. (Occupational environment, health and turn-over in cleaning). Oslo, Seksjon for trygdemedisin, Institutt for allmenmedisin og samfunnsmedisinske fag, Universitetet i Oslo.
- Hopsu, L. and R. Engeström (1992). The influence of development work research intervention on the cleaner's work. The third international Conference on Education and training in Occupational Health and the XI UOEX International Symposium, Journal of UEOX. **14**: 179-181.
- Hopsu, L., V. Louhevaara, et al. (1994). Feasibility and effects of the intervention for developing work organization on stress and strain in professional cleaning. Helsinki, Rakennushallitus.
- Huth, E., D. Krüger, et al. (1996). Gesundheitsförderung im Krankenhausbetrieb. Hamburg, Funktionsbereich Reinigung.
- Håpnes, T. and A. Iversen (2000). "Jeg fant, jeg fant!-": gode strategier i flerkulturelle bedrifter. Trondheim, SINTEF IFIM.
- Johansen, R. and M. Østby (1998). Arbeid og læring for arbeidsledige fremmedspråklige: evaluering av ALFA-prosjektet. Oslo, Instituttet.
- Jorgensen, M. B., C. D. Rasmussen, et al. (2011). "Health disparities between immigrant and Danish cleaners." Int Arch Occup Environ Health.
- Karlsen, J. I. and R. Næss (1978). Arbeidsmiljø i hotell og restaurantnæringen: en spørreskjemaundersøkelse blant yrkesaktive medlemmer av Hotell og restaurantarbeiderforbundet. [Oslo], Arbeidspsykologisk institutt : Hotell og restaurantarbeiderforbundet.
- Kilbom, A. (1994). "Assessment of physical exposure in relation to work-related musculoskeletal disorders--what information can be obtained from systematic observations?" Scand J Work Environ Health **20 Spec No**: 30-45.



- Krüger, D., V. Louhevaara, et al. (1997). Risk Assessment and Preventive Strategies in Cleaning work. Hamburg, Wirtshaftsverlag NW.
- Langslet, G. J. (2002). LØFT for ledere: løsningsfokustert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer. Oslo, Gyldendal akademisk.
- Louhevaara, V. (1995). Ergonomics and physical exercise for preventing work disability among professional cleaners. The First International Congress on Professional Cleaning: cleaning in tomorrow's world: proceedings. T. Kujala. Helsinki, Finnish Association of Cleaning Technology: 21-28.
- Louhevaara, V., J. Imarinen, et al. (1983). Fysisk belastning vid städning (Physical load of cleaning work). Helsinki, Työterveyslaitoksen tutkimuksia (National Institut for Occupational Healt). 68-70.
- NAV. (2007). "Norwegian Labour and Welfare Organisation." Retrieved June 27th, 2007, from <http://www.nav.no/page?id=1073743655>.
- Nielsen, J. (1995). Occupational health among cleaners. Dissertation. Copenhagen, University of Copenhagen.
- Nielsen, J. and E. Bach (1993). Arbeidsmiljø og helbred ved rengjøringsarbeide (Work environment and health in cleaning). København, Arbeidsmiljøfondet.
- Olsen, B. (2009). Innvandrere ansatt i staten: hvorfor lavere andel enn i privat sektor? Oslo, SSB.
- Ono, Y., M. Lagerstrom, et al. (1995). "Reports of work related musculoskeletal injury among home care service workers compared with nursery school workers and the general population of employed women in Sweden." Occup Environ Med **52**(10): 686-693.
- Rogstad, J. (1998). Innvandrere og arbeid: en empirisk studie i fire bedrifter. Oslo, Institutt for samfunnsforskning.
- Rogstad, J. (2000). Mellom faktiske og forestilte forskjeller: synlige minoriteter på arbeidsmarkedet. Oslo, Institutt for samfunnsforskning. **17:2000**: 310 s.
- Rogstad, J. and O. Raaum (1997). Utstøting fra arbeidsmarkedet blant arbeidstakere med innvandrerbakgrunn. Bergen, SNF.
- Saunders, C. (1981). Social stigma of occupations: the lower grade worker in service organisations. Farnborough, Hants., Gower.
- Tronstad, K. R. (2010). Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Oslo, Fafo.
- Westgaard, R. H. (1985). Statfjord-catering prosjektet: et sammendrag. Bergen, Universitetsforlaget.
- Woods, V. and P. Buckle (2006). "Musculoskeletal ill health amongst cleaners and recommendations for work organisational change." International Journal of Industrial Ergonomics **36**(1): 61-72.
- <http://www.arbeidsmiljoforskning.dk/da/soegeresultat?search=rengj%c3%b8ring&sortkey=date>



[Forside](#) » [Nyheter](#) » [Kurs og nyheter fra ISS Akademiet](#) » [Vi er nysgjerrige...Migra-Nysgjerrige](#)

## Spennende forskningsprosjekt om våre servicemedarbeidere

Mangfold pirrer nysgjerrigheten. Så mye er nysgjerrigheten pirret at det nå er satt i gang et eget forskningsprosjekt som heter Migra-Nysgjerrig. Og ISS er midt i sentrum for det hele!

ISS skal være med i et spennende forskningsprosjekt som fokuserer på våre servicemedarbeidere i Østlands-regionen. Det er eksterne forskere fra Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) som skal gjennomføre prosjektet. Prosjektet har fått navnet Migra-Nysgjerrig!

AFI ønsker å vite mer om hvordan det er å jobbe som servicemedarbeider. Er det for eksempel mulig å gjøre en karriere, selv om man er servicemedarbeider? Hva skal til for at flere ønsker å bli ledere og å utvikle seg videre? Mener servicemedarbeidere at de har en bra jobb, eller ønsker de noe annet? Mange av våre servicemedarbeidere er også innvandrere. Opplever de spesielle utfordringer i forhold til det? Og er dette utfordringer vi kan hjelpe dem med? Hvordan kan vi beholde flere av de dyktige medarbeiderne våre?



I løpet av desember deles det ut spørreskjema til 1050 av våre servicemedarbeidere. Det er med støtte fra Fargeprogrammet til NAV, at prosjektet har kommet i gang.

### **Ikke vært gjort før**

Det har ikke tidligere vært gjennomført en så omfattende undersøkelse blant akkurat servicemedarbeidere med hovedvekt på innvandrere. Derfor er prosjektet ikke bare interessant for ISS og AFI. Også Reaktorskolen, NHO Service og Arbeidsmandsforbundet er samarbeidspartnere i prosjektet. I tillegg vil også arbeidsgivere ellers i servicebransjen være interessert i resultatene for å kunne tilrettelegge et riktig arbeidsmiljø og bærekraftige arbeidsplasser. Politikere og organisasjoner ønsker å øke karrierefrekvensen for innvandrere, og NAV kan bruke resultatene i opplæring av innvandrere som skal jobbe innen servicebransjen.

### **Derfor, en kjempe takk til alle som bidrar!**

Dere vil kunne lese mer om resulater, rapport fra AFI og konkrete tiltak fra ISS når disse er klare i løpet av våren 2011.

Har dere spørsmål rundt Migra-Nysgjerrig, send en mail til [akademiet@iss.no](mailto:akademiet@iss.no).

## Resultatene

Resultater kommer bare på tjenesteområde, ikke på enkelte avdelinger. Slik forblir både avdelinger og servicemedarbeidere helt anonyme.

AFI (Arbeidsforskningsinstituttet) lager en rapport og ISS utarbeider konkrete tiltak med bakgrunn i resultatene i løpet av våren 2011.

### Også andre kan være interessert i resultatene

Arbeidsgivere i servicebransjen ønsker å vite mer om servicemedarbeidere med innvandrerbakgrunn for å kunne tilrettelegge et riktig arbeidsmiljø og bærekraftige arbeidsplasser også for disse.

Politikere og organisasjoner ønsker å øke karrierefrekvensen for innvandrere.

NAV kan bruke resultatene i opplæring av innvandrere som skal jobbe innen servicebransjen.

**Så derfor: kjempeviktig at du deltar!!**

## MIGRA-NYSGJERRIG - et samarbeid

Migra-Nysgjerrig er et samarbeidsprosjekt mellom NHO Service, Arbeidsmandsforbundet og ISS.

I tillegg skal AFI (Arbeidsforskningsinstituttet) gjennomføre selve undersøkelsen for oss. Reaktorskolen vil fungere som prosjektleder.



Norsk  
Arbeidsmandsforbund



NHO  
SERVICE



## MIGRA-NYSGJERRIG



Vi er nysgjerrige  
..migranysgjerrige

For mer informasjon mail:  
[akademiet@iss.no](mailto:akademiet@iss.no)



Vinn  
"sosiale"-  
gavekort!



## Mangfold pirrer nysgjerrigheten

ISS har et mangfold av servicemedarbeidere fra mange land.  
Alle med sine historier.  
Alle med sine drømmer.

Hvordan kan vi legge arbeidet i til rette for dem?  
Hva skal til for at flere ønsker å bli ledere og å utvikle seg videre? Og hvordan kan vi beholde flere av de dyktige medarbeiderne våre?

Dette er noe vi ønsker å vite mer om.  
Vi har derfor satt i gang prosjektet Migra-Nysgjerrig.

Vi er nysgjerrige....migranysgjerrige!

## Vi trenger din hjelp!

Spørreundersøkelsen vil omfatte ca 1050 av våre medarbeidere i Østlandsregionen, samt dybdeintervjuer av noen få.

Svarene behandles og analyseres av AFI (Arbeidsforskningsinstituttet).

Du har allerede svart på hvor mange som er ansatt i dine avdelinger. Nå trenger vi din hjelp til å dele ut spørreundersøkelsene til dine medarbeidere.

### Hjelp oss videre, og du kan vinne "sosiale"-gavekort!

Alle avdelingsledere som samler inn og returnerer mer enn 80% av sine spørreskjema, vil være med i trekningen av tre "sosiale"-gavekort på kr 10 000,- hver. Disse kan du bruke på noe sosialt for dine servicemedarbeidere!

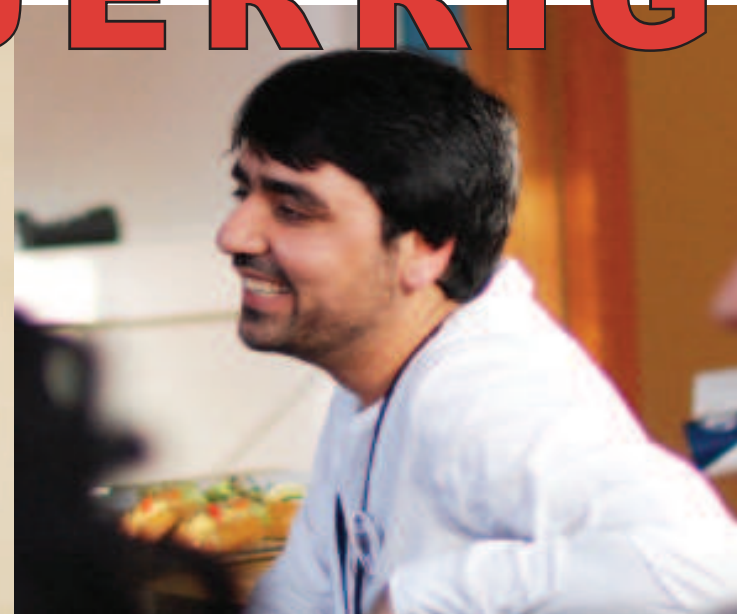
## Dette ber vi deg gjøre

- del ut ett spørreskjema og én AFI-konvolutt til alle dine medarbeidere i avdelingene på vedlagt liste
- fortell litt om undersøkelsen til medarbeiderne
- be dem returnere spørreskjemaet til deg i lukket konvolutt. De vil dermed forbli helt anonyme
- samle alle konvoluttene med spørreskjema i den store konvolutten igjen, og legg i kassen i resepsjonen på Ulven

Undersøkelsen er anonym. Du skal IKKE sitte sammen med dine medarbeidere når de svarer. Diskutér heller spørsmålene sammen forhånd.

Det er veldig viktig at flest mulig svarer. Derfor må du returnere så mange av skjemaene som mulig. Har du fått feil antall, skriv det på konvolutten.

# MIGRA-NYSGJERRIG



# Spørreskjema – MIGRA

---

## Bakgrunnsspørsmål

### 1. Kjønn

- Kvinne  
 Mann

### 2. Alder

- Til og med 25 år  
 26-35 år  
 36-45 år  
 46-55 år  
 56 år eller mer....

### 3. Hvor mange år har du bodd i Norge?

- Under ett år (sett kryss)

Antall år (skriv tall)

- Jeg er født i Norge (sett kryss)

### 4. Hvilken ansettelse har du?

- Fast ansatt  
 Vikar

### 5. Hvor lenge har du arbeidet i ISS?

Antall år

### 6. Hvor i ISS jobber du?

- Renhold hos en kunde  
 Renhold hos flere kunder  
 Catering  
 Både renhold og catering  
 Hotell

### 7. Arbeider du heltid eller deltid?

- Heltid (37,5 timer per uke)  
 Deltid (mindre enn 37,5 timer per uke)

### 8. Hvor mange år har du jobbet i Norge totalt (alle år, ikke bare i ISS)?

Antall år

### 9. Hvilket land kommer du fra?

- Jeg er født i Norge

Jeg er født i et land utenfor Norge:

- Norden  
 Vest-Europa  
 Øst-Europa  
 Asia med Tyrkia  
 Afrika  
 Sør- og Mellom-Amerika  
 Nord-Amerika  
 Oseania

+

+

**10. Utdannelse. Sett kryss for høyest fullførte utdanning.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ingen fullført utdanning | <input type="checkbox"/> Videregående skole eller yrkeskole |
| <input type="checkbox"/> Grunnskole               | <input type="checkbox"/> Høyskole eller Universitetet       |
|   | <input type="checkbox"/> Høyere universitetsgrad            |

**11. Har du fagutdanning eller fagbrev?**

- Ja
- Nei

**12. Hvor god er du i norsk mundlig?**

- Svært god       God       Middels       Litt dårlig       Dårlig

**13. Hvor god er du i norsk skriftlig?**

- Svært god       God       Middels       Litt dårlig       Dårlig

**Spørsmål om din jobb i ISS**

**14. Hvilke muligheter har du til ...? (Sett ett kryss på hver linje)**

	Meget gode	Ganske gode	Verken gode eller dårlige	Litt dårlige	Meget dårlige	Vet ikke
....å gjøre jobben slik du mener er riktig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
....å bestemme hvor raskt må du jobbe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
....å ta korte pauser (toalettbesøk, kaffepause, hvile, prat med kolleger) i løpet av arbeidsdagen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Hvor ofte skjer det at du ikke klarer alle dine arbeidsoppgaver innenfor arbeidstiden?**

- Alltid       Ofte       Noen ganger       Sjelden       Aldri

+

+

+

+

### 16. Hvor ofte opplever du at....? (Sett ett kryss på hver linje)

	Alltid	Ofte	Noen ganger	Sjelden	Aldri
..kunden/gjesten er misfornøyd med det arbeidet du har gjort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. kunden/gjesten er vanskelig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. kunden/gjesten ikke behandler deg med respekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...kunden/gjesten er hyggelig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 17. Hvor enig eller uenig er du i utsagnene under? (Sett ett kryss på hver linje)

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig
a) Jeg gleder meg til hver ny dag på jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Jeg er stolt av arbeidet mitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Jeg har et godt forhold til mine kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Jeg valgte dette yrket fordi jeg liker å ha kontakt med forskjellige mennesker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Jeg liker jobben min fordi jeg kan være i fysisk aktivitet hver dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Jeg liker jobben min fordi ingen arbeidsdag er lik den andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Jeg liker jobben min fordi jeg ser resultater av det jeg gjør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Jeg liker jobben min fordi jeg kan arbeide selvstendig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Følelsen av frihet er viktig for å bli i denne jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Jeg synes at jobben min har for lav status i samfunnet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ledelse og samarbeid

### 18. Ta stilling til følgende utsagn om støtte og hjelp i arbeidet (Sett ett kryss på hver linje)

	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Ikke i det hele tatt
a) Jeg får den hjelp og støtte som jeg har behov for av <b>min nærmeste leder</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Jeg får den hjelp og støtte som jeg trenger fra mine <b>kolleger</b> i ISS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Jeg får tilbakemeldinger fra min <b>nærmeste leder</b> om hvordan jeg utfører arbeidet mitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+

+

+

+

(Forts.)	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Ikke i det hele tatt
d) Jeg har for lite kontakt med <b>andre kolleger</b> i løpet av arbeidsdagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Jeg har for lite kontakt med <b>min nærmeste leder</b> i løpet av arbeidsuken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Dersom jeg opplever problemer med kunder/gjester får jeg hjelp av <b>min nærmeste leder</b> til å løse dette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Min nærmeste leder planlegger arbeidet på en god måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. Syn på minoriteter i lederposisjoner. Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene om innvandrere som ledere? Sett kun ett kryss per linje!**

	Hel enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig
a) Jeg synes ikke innvandrere bør være ledere fordi de ikke kjenner godt nok til reglene i det norske arbeidslivet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Jeg synes ikke at innvandrere bør være ledere fordi de ikke snakker godt nok norsk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Jeg synes ikke at innvandrere bør være ledere fordi at andre nordmenn ikke vil ønske å ha dem som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Jeg mener at innvandrere blir gode ledere fordi de har mye kunnskaper om andre kulturer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Jeg mener en leder med innvandrerbakgrunn forstår bedre hvilke problemer andre ansatte med innvandrerbakgrunn har	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Spørsmål om fremtiden

**20. Kunne du tenke deg å jobbe i ISS de neste 5 årene?**

- Ja → gå til spørsmål 21
- Nei → gå til spørsmål 22

**21. Jeg ønsker å fortsette å jobbe i ISS fordi.. (sett gjerne flere kryss)**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> det er mulig å bytte jobb innen bedriften        | <input type="checkbox"/> det er et godt arbeidsmiljø                    |
| <input type="checkbox"/> jeg har kort reisevei til jobben                 | <input type="checkbox"/> det er godt betalt                             |
| <input type="checkbox"/> det er en arbeidsplass der jeg kan lære noe nytt | <input type="checkbox"/> jeg har stor frihet i jobben                   |
| <input type="checkbox"/> det er mulig å jobbe deltid                      | <input type="checkbox"/> jeg har et godt forhold til min nærmeste leder |
| <input type="checkbox"/> jeg har fast jobb                                | <input type="checkbox"/>  |
| <input type="checkbox"/> det er vanskelig å få jobb andre steder          | Annet.....  |

+

+



+

+

**22. Jeg ønsker ikke å fortsette å jobbe i ISS fordi.. (sett gjerne flere kryss)**

- jeg ønsker å få en annen jobb
- jeg ønsker meg en annen arbeidsgiver
- det er et dårlig arbeidsmiljø
- det er for lav lønn
- det er for tungt fysisk arbeid
- jeg har for lite frihet i jobben
- jeg ikke får jobbe fulltid (37,5 timer per uke)
- arbeidet er for dårlig organisert
- jeg må arbeide på kveldstid
- jeg må arbeide i helgene
- jeg har et dårlig forhold til min nærmeste leder
- jeg har for lang reisevei til jobben
- jeg har tenkt å ta en utdannelse
- Annet.....

**23. Kunne du tenke deg å bli leder i ISS?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**24. Hva skal til for at du skal få lyst til å bli leder i fremtiden? (sett gjerne flere kryss)**

- at min leder ber meg om å søke en lederstilling
- at jeg blir bedre til å snakke norsk
- at jeg blir bedre til å skrive norsk
- at jeg får lederopplæring
- at jeg får veileder etter at jeg har blitt leder
- at jeg litt etter litt får mer ansvar i jobben

+

+

+

+

**25. Hvis du ønsker å bli leder i ISS, hvorfor det? Fordi..... (sett gjerne flere kryss)**

- jeg har ledererfaring fra før
- jeg ønsker å bruke utdannelsen min på en bedre måte
- jeg ønsker høyere lønn
- jeg ønsker meg mer interessante arbeidsoppgaver
- jeg har hørt at ISS har god lederopplæring
- jeg liker å lede andre mennesker
- jeg har lyst til å bli værende i ISS
- ledererfaring vil gjøre det lettere for meg å finne jobb i en annen bedrift
- jeg kan flere språk og dette er nyttig i en lederjobb i ISS
- det å bli leder er min eneste mulighet til å bytte jobb
- ønsker nye utfordringer

**26. Hvis du *ikke* ønsker å bli leder i ISS, hvorfor det? Fordi... (sett gjerne flere kryss)**

- jeg ikke har ledererfaring fra før
- jeg ikke har den utdannelsen som skal til
- jeg ikke liker å lede
- jeg tror at ISS har dårlig lederopplæring
- jeg vet ikke nok om det norske arbeidslivet
- jeg har ikke lyst til å fortsette å jobbe i ISS
- jeg vil heller bruke tid på familie og venner
- fordi det ikke er godt nok betalt
- fordi det er for mye å gjøre
- jeg kan ikke godt nok norsk
- jeg ville møte motstand fra ansatte som er innvandrere
- det er for vanskelig å lede ansatte som ikke snakker godt norsk
- jeg trives godt i den jobben jeg har
- min familie vil ikke like det
- kunder/gjester vil være negativt innstilt til meg som leder
- jeg vet ikke nok om hva det vil si å være leder
- kulturforskjeller mellom ansatte skaper konflikter som er vanskelig å løse

+

+



# Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

Abonnement på nyheter kan bestilles via hjemmesiden: [www.afi.no](http://www.afi.no)

Pt 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO  
Besøksadresse:  
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00  
Fax: 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi.no](mailto:afi@afi.no)  
[www.afi.no](http://www.afi.no)

