

# Forord

Denne oppgaven markerer slutten på min to år masterstudie i administrasjon og organisasjonsvitenskap ved Universitet i Bergen. Jeg er veldig takknemlig for denne opplevelsen og setter stor pris menneskene jeg møtte gjennom min fem årelange affærer som administrasjon og organisasjonsvitenskap student.

Å skrive masteroppgave har vært en faglig og personlig reise. Veldig mange timer har blitt brukt på «research» og enda flere har gått til skriving. Det har vært en krevende og omfattende prosess som ikke hadde vært mulig å gjennomføre uten støtten fra Marta og Jessica.

Jeg vil også takke alle informantene som stilte opp til intervjuer. Det hadde ikke vært mulig å gjennomføre denne studien uten deres bidrag. Videre vil jeg takke forskergruppen Kunnskap, politikk og organisering, for alle konstruktive tilbakemeldinger.

Til slutt vil jeg takke veilederen min Svein Michelsen for hans tålmodighet og veiledning.

Jose Miguel Gonzalez

Bergen, 02.12.2019

## Sammendrag

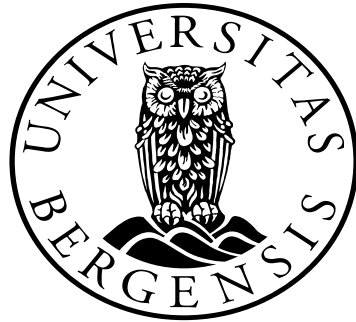
Ansatte i renholdbransjen er blant de arbeidstakerne som er mest utsatt for psykososiale arbeidsmiljøbelastninger. Renholdere opplever også høyere jobbsikkerhet, lavere grad av medbestemmelse, samt mindre muligheter for faglig utvikling enn andre bransjer.

Økningen i forventningene av produktivitet har opplevd en kontinuerlig økning i sektoren helt siden 1990-tallet og outsourcing fenomenet har akselerert disse forventningene. Parallelt som dette har funnet sted, har bransjen opplevd store og raske endringer i dens komposisjon de siste tiårene. Dette gjenspeiles både i kjønns sammensetning og nasjonalitetsbakgrunn blant de sysselsatte. Bransjens lave krav til formell norsk utdanning og begrensede krav til norskspråklige ferdigheter, gjør bransjen attraktiv for nyankomne arbeidssøkere.

Denne masteroppgaven tar sikte på å belyse hvordan endringer i ansattes tilknytningsform påvirker renholderes forhold til fagorganisering. Oppgaven har som formål avdekke forhold innad husøkonomavdelinger som nylig har blitt outsourcet til en tredjepart.

Oppgaven benytter seg av kvalitativ casestudie for å avdekke forhold ved to hoteller på Vestlandet. Informantene er som deltar i studien har erfaring som dagligleder i husøkonomavdelingen, enten som husøkonomsjef eller husøkonomassistent. Samtlige informanter har også jobbet som «stuepiker» og er fagorganisert.

*Problemstillingen er «Hvordan blir stuepike identiteten og deres evne til å fagorganisere seg berørt når arbeidsplassene deres outsources?»*,



Masteroppgave

## **Fra stuepike til renholder**

**En kvalitativstudie om effektene outsourcing har på fagorganisering  
i hotellbransjen**

---

**[Jose Miguel Gonzalez]**

**[Høst / 2019]**

## Innhold

Sammendrag .....	2
.....	3
Innhold .....	4
Kapittel 1: Innledning .....	9
1.1 Utvikling i overnattingsbransjen .....	9
1.3 Fagorganisering som institusjon .....	10
1.4 Avgrensing .....	11
1.5 Problemstilling .....	12
1.6 Tema og strategi .....	13
1.7 Oppgavens disposisjon .....	14
Kapittel 2: Bakgrunn og kontekst .....	15
2.1 Omstilling og utvikling i overnattingsbransjen .....	15
2.1.1 Tilknytningsform og outsourcing .....	16
2.2 renholdsoppgavene og dens organisering .....	17
2.2.1 Plantegninger av hotell .....	19
2.3 Fragmentering og holdninger innad bransjen .....	19
2.3.1 Fragmenterte sosiale relasjoner ved arbeidsplassen .....	20
2.4 Ansettelses praksiser og fagorganisasjonsgrad i hotellbransjen .....	21
2.4.1 Ansattelse .....	21
2.4.2 Fagorganisering .....	22
2.5 Den nordiske modellen .....	22
Kapittel 3: Forhold etter outsourcingen av husøkonomavdelinger .....	23
3.1 Kampen om renholderne .....	24
3.2 ISS Facility Services AS .....	25
3.3 Fra Fellesforbundet til Norsk Arbeidsmandsforbund .....	26
3.4 Nedgang i medlemstallene blant renholdere .....	27
3.5 Aktørene i nettverket .....	28
3.6 Hvem er renholderen i 2018 .....	29
Tabell 2. Geografisk tilhørighet .....	32
Tabell 3. Kjønnssammensetning i forhold til innvandrings, - og ikke innvandringsbakgrunn i 2017	33
3.6.1 Ansettelsesformer, ansiennitet og turnover .....	34
3.7 Kommunikasjon og kultur .....	34
Kapitel 4: Teori .....	35

4.1 Organisering av «Human Capital» og «Human Resources».....	36
4.1.1 Rute 1- Kunnskapsbasert sysselsetting .....	38
4.1.2 Rute 2- Jobb-basert sysselsetting .....	38
4.1.3 Rute 3- Kontrakt basert ansettelse.....	39
4.1.4 Rute 4- Allianser og samarbeid.....	39
4.2 Utfyllende strategi.....	40
4.3 Organisasjonsperspektiv .....	41
4.4.1 Organisasjonsdemografi.....	41
4.4.2 Organisasjonsstruktur.....	42
4.4.3 Organisasjonsstedet.....	42
4.4.4 Instrumentelt perspektiv.....	43
4.5 Utviklingsledelse og bred medvirkning .....	44
4.6 Klare føringer.....	44
4.7 Utviklingsledelse- et sosiologisk perspektiv.....	45
4.7.1 Tre rasjonaler for medvirkning .....	45
4.7.2 Medvirkning som demokratisk ideal.....	45
4.7.3 Medvirkning som strategi .....	46
4.7.4 Kunnskap som rasjonal .....	46
4.8 Administrasjon og ledelse .....	46
4.8.1 Skille mellom ledelse og administrasjon.....	46
4.8.2 Hvem er ledelsen.....	46
4.8.2 Utførelsen av oppgaven .....	46
4.8.3 Rett mann for rett oppgave.....	47
4.8.4 Effektivitet .....	47
4.8.5 Overvåke .....	47
4.8.6 Personlige arbeidsforhold .....	47
4.9 Lederens roller .....	48
Kapittel 5: Metode .....	49
5.1 Casestudie .....	50
5.1.1 Valg av case og identifisering av respondenter.....	52
5.2 Datagrunnlag.....	53
5.2.1 Primærdata innsamling .....	55
5.2.2 Informantutvalg.....	55
5.2.3 Semistrukturerte intervju.....	57

5.2.4 Tilgang .....	57
Kapittel 6: Empiri .....	59
6.1 Operasjonalisering av kategoriene ved hjelp av målenheter .....	60
6.1.1 Kategori 1- Beskrivelse av forhold før og etter outsourcing .....	60
6.1.2 Kategori 2 – Ledelse og kompetanse .....	61
6.1.3 Kategori 3 – Yrkestilhørighet og fagorganisering .....	62
6.1.4 Kategori 4 – Nettverk.....	62
6.2 Respondenter.....	63
6.3 Presentasjon av funn .....	64
6.3.1 Beskrivelse av forhold før og etter outsourcing .....	64
6.3.2 Ledelse og kompetanse .....	72
6.3.3 Yrkestilhørighet og fagorganisering .....	79
6.3.4 Nettverk.....	89
6.3.4.2Oppsummering av nettverkskapitlet.....	91
7. Analyse .....	92
7.1 Nettverksbygging og fagorganisering i en fragmentert bransje .....	92
7.1.1 Nettverksbygging .....	93
7.1.2 Ansettelse og fagorganisering .....	94
7.1.2.1 Fagorganisering.....	95
.....	97
7.1.3 Nettverk versus fagorganisering .....	98
7.2 Organisering av «Human Capital» og «Human Resources».....	99
7.2.1 Rute 3, hotellets oppfattelse av husøkonomavdelingen .....	100
7.2.1 Rute 3, renholdsansatte oppfattelse av rute 3.....	101
7.1.2 Rute 2- Jobb-basert sysselseting .....	101
7.3 Ledelse .....	102
7.3.1 Hvem er ledelsen og utførelse av oppgaven .....	103
7.3.2 Rett mann for rett oppgave og effektivitet .....	103
7.3.3 Overvåkning og personlige arbeidsforhold.....	104
7.4 Manglende Føringer.....	105
8. Avslutning.....	107
8.1 Besvarelse av forskningsspørsmål .....	107
8.2 Besvarelse av problemstilling .....	109
8.3 Videre forskning .....	110

9. Litteraturliste.....	111
Vedlegg .....	115
1.Intervjue guide.....	115
2. Informasjonskriv .....	118





## Kapittel 1: Innledning

Norsk Arbeidsmandsforbund hadde 6615 registrerte renholdsarbeidere som medlemmer i 2018, dette var en nedgang på 185 medlemmer fra året før. Medlemsnedgangen har foregått over flere år og forbundet assosierer nedgangen til sammensatte årsaksforklaringer, samt omlegging til nytt medlemssystem (NorskArbeidsmanforbund, 2018, s32). Hotell- og restaurantbransjen har historisk sett hatt lav organiseringsgrad i Norge, men har sett en økning i senere år. I 2006 var organiseringsgraden på 14 % og økte til 21 % i 2014 (Nergaard, 2014, s.17, Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 367). Hotell og overnattingsbransjen har utmerket seg ved å lykkes relativt godt i å organisere arbeidsinnvandrere, lavtlønte og husøkonomavdelinger. Ved hotellvirksomhet er det serveringspersonalet og renholdere som yter høyest grad av fagorganisering.

Når husøkonomavdelingen som er ansvarlig for driften av renholdsoppgavene ved et hotell outsources til et privat renholdsfirm, ser fagorganiserte seg nødt til å endre forbundsmedlemskap. Dette skyldes at ulike fag, fagorganiseres av ulike forbund. Ansvar for fagorganisering av renholdsarbeidere som tilhører Hotell- og restaurantbransjen ligger hos Fellesforbundet. Ansvar for organiseringen av renholdsarbeidere som er sysselsatt ved et private renholdsfirm, ligger derimot hos Norsk Arbeidsmandsforbund.

Denne studien vil undersøke hvordan outsourcing av husøkonomavdelingene ved hoteller påvirker renholderes forhold til fagorganisering.

### 1.1 Utvikling i overnattingsbransjen

I hotellbransjen er det en kontinuerlig kamp om gjestene, det blir stadig åpnet nye hoteller og alternativer som Airbnb blir stadig mer attraktive innad overnattingsbransjen. Kampen om gjestene innebærer også at det har vært en stor økning i forventningene til produktivitet i hotellbransjen siden 1990-tallet (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 355-357). Større produktivitet innebærer som regel at større arealer skal vaskes på kortere tid. I det stadig utviklende arbeidslivet, der arbeidssammenhenger og arbeidsprosesser krysser organisatoriske grenser, har alternative tilknytningsformer fått en mer sentral rolle. Tilknytningsformer som begrep omfatter at en organisasjons utføring av arbeid og oppgaver ikke nødvendigvis trenger å bli utført av de ansatte i organisasjonen. Dette innebærer at organisasjoner kan dra nytte av å outsource avdelinger som ikke er kjernekompetansen til bedriften. På denne måten kan organisasjonen fokusere sin kjernekompetanse og frata seg ansvaret for oppgaver med mindre verdi av

bedriftsspesifikk kompetanse (Strupstad mfl.,2014, s. 138-139). Ved overnattingsbransjen skiller hotellvirksomheten seg ut fra andre overnattings alternativer grunnet værelsesbetjening som innebærer blant annet daglige renholdstjenester, samt andre servicetjenester. Renholdsoppgavene stuepiker utfører er sentral for driften av værelsesbetjeningen, og dermed en sentral del av det som skiller et hotellopphold fra andre overnattingsalternativer.

Midlertidig ansettelse og bruk av alternative tilknytningsformer som outsourcing av husøkonomavdelingen, kan imidlertid kun benyttes i situasjoner der tjenestemannsloven og arbeidsmiljøloven åpner for det, ettersom fast ansettelse er regelen i norsk arbeidsliv. Arbeidsmiljøloven regulerer ekstern arbeidskraft og gir bestemmelser over hvordan bemanningsselskapene skal operere (Nergaard 2016, 7).

Lov- og regelverket gjennom arbeidsmiljøloven oppfordrer til en reduksjon av drift av alternative tilknytningsformer for arbeid, samt beskytte fast ansettelse i et topartsforhold (Nesheim 2014, 290). Videre må selskapet som er ansvarlig for å drifte arbeidsoppgavene som har blitt outcourset følge likebehandlingsprinsippet. Dette går ut på at tidligere ansatte i arbeidsoppgaven som har blitt outsourcet, skal ha de samme arbeidsvilkårene, uavhengig om arbeidsoppgaven er outsourcet til en ekstern tjenesteleverandør eller bedriften selv utfører de (Nesheim 2014, s. 290).

Formålet med denne masteroppgaven er å belyse hvordan endringer i ansattes tilknytningsform påvirker deres affiliasjon til fagorganisasjoner. For å bedre kunne forstå renholdernes forhold til fagorganisasjoner, tar denne masteroppgaven sikte på å se nærmere på hvordan ansatte ved hotell forstår, samt tolker endringene i deres tilknytting til både arbeidsplass og arbeidsgiver. Dette innebærer å kartlegge hvordan de ansatte oppfatter ledelsen og hvorvidt uoversiktlig ledelse kan påvirke deres arbeidsrutiner, ansettelse og velferd.

### 1.3 Fagorganisering som institusjon

To norske studier viser at outsourcing ved hotell forbindes med høyt arbeidspress, manglende lønnsutbetalinger og liten medbestemmelse (Hellvik, 2011 og Elstad & Marsdal, 2010). Samtidig er det norske samfunnet et velutviklet sosialdemokrati der både borgere og arbeidere har omfattende rettigheter og fagforeningene står sterkt. Derfor vil det være urimelig å anta at arbeidsforholdene innad disse virksomhetene er dramatisk verre enn for resten av servicenæringen. Historisk har fagbevegelsen vært med å sikre en bærekraftig lønnsvekst i norsk økonomi. Arbeidslivets evne til å gjennomgå utfordrende omstillingsprosesser har blitt styrket av

forutsigbare og deltakende beslutningsprosesser. De etablerte møteplassene mellom arbeidsorganisasjoner, fagbevegelse og myndigheter har vært sentrale kommunikasjonskanaler for løsningen av lønns disputt og store samfunnsutfordringer (Policynotat, 2017, s. 6).

#### 1.4 Avgrensning

På grunnlag av nærhet til innleveringsfrister og oppgavens begrensinger i form av forskningsautorisasjoner, vil jeg avgrense studien til en spesifikk case hvor observasjonene vil foregå ved to hotell på Vestlandet hvor outsourcing av husøkonomavdelingen nylig har forekommet. Casen i denne masteroppgaven er renholdsansattes forhold til fagorganisasjoner etter at outsourcing av husøkonomavdelingen har funnet sted. Studiet av hvordan omlegging av organisatoriske strukturer og hvordan disse påvirker de som berøres av omleggingen, står i sentrum av casen.

Omlegging referer til outsourcing av renholdoppgavene ved hotell som går fra å tilhøre husøkonomavdelingen i et hotell, til å tilhøre et eksternt privat renholdsfirma.

Fagforbundsmedlemskapet vil ta utgangspunkt i Norsk Arbeidsmandsforbunds tall, samt forbundets erfaringer og renholderes forhold til dette forbundet. Dette fordi at Norsk Arbeidsmandsforbund er det forbundet som er ansvarlig for fagorganiseringen av renholdsansatte ved de to hotellene der observasjonene skal foregå.

Innenfor rammen av en masteroppgave vil det være begrenset hvor mye selvstendig datainnsamling som kan gjøres. Derfor vil det henvises til sekundærdata i oppbygningen av oppgaven, samtidig vil innhenting og systematisering av relevant litteratur og data for å kontekstualisere fenomenet, være et viktig redskap for dannelsen av et helhetlig bilde av det som forsøkes å observeres. Dette legges til grunn for avgrensningen av datagrunnlaget som vil anvendes.

En slik avgrensning vil selvfølgelig begrense muligheten for å generalisere resultatet. Men vil uansett kunne gi interessante funn for videre studie, ettersom det vil produsere primærdata som ville kunne gi spesifikt innsyn i hvordan renholdere selv beskriver omleggingsprosesser. Dette data vil kunne potensielt peke til korrelasjoner mellom ansattes holdninger til outsourcing og fagorganisatorisk medlemskap.

## 1.5 Problemstilling

*Problemstilling: Hvordan blir stuepike identiteten og deres evne til å fagorganisere seg berørt når arbeidsplassene deres outsources?*

Problemstillingen ovenfor er den overordnede problemstillingen, men det finnes flere underliggende forskningsspørsmål som er nødvendig å avklare for å kontekstualisere og gi problemstillingen tyngde. Forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i 4 elementer som studien oppfatter som potensielle variabler som spiller inn i renholdsansattes interesse for fagorganisering.

1. Hvordan vurderer renholderen overgangen fra å være medlem av hotellets organisasjonsstruktur, til å være medlem av arbeidsgivers eksterne organisasjon?
2. Hvordan blir renholdere påvirket av overordnedes kompetanse, organisasjonsevne og lederrolle?
3. Hvordan identifisere renholdere ved hotell seg og hvilke konsekvenser fører endringer i dette til?
4. Hvilke behov er det som fører rensholdsansatte til å organisere seg?

Det første forskningsspørsmålet forsøker å kartlegge holdninger som referer til ny arbeidsgiver. Dette forskningsspørsmålet er viktig å besvare for det at det kan gi indikasjoner på hvorfor ny arbeidsgiver blir møtt med skeptisisme. Hva som ligger bak denne skeptisismen, samt arbeidsgivers evne til å berolige ansatte som ikke opplever omstillingene som noe positivt. Her er det viktig å forsøke å indentifisere potensielle tiltak arbeidsgiver har gjort for å imøtekomme ansattes skeptisisme. Det vil også kunne skildre ansatte forståelse for arbeidsgivers organisasjonsstruktur. Manglede informasjon og kunnskap angående arbeidsgiver, vil kunne føre til redusert tillit fra ansattes side for arbeidsgiver.

Forskningsspørsmål to tar sikte på å svare på om overordnede evner gir innblikk og forståelse for prosessen som forekommer innad en virksomhet. Klarer avdelingsleder å skape skille mellom ledelse og arbeidere. Har dette skille grunnlag i faglig kompetanse overordnede har?

Ledelse handler om å ta ansvaret for å utvikle og designe organisering og prosedyrer for optimale arbeidsprosesser (Klemsdal, 2013, s. 30). Arbeideres oppgave derimot er å iverksette arbeidsprosessen i tråd med ledelsens instruksjoner. Men hvis føringene ikke er klare, så kan dette potensielt føre til misnøye og ansattes oppfattelse av at avdelingsleder ikke er pålitelig. Dette kan i verstefall føre til at ansatte blir usikre på sin egen arbeidsplass og dermed søker trygghet i fagorganisasjoner.

Forskningsspørsmål 3 og 4 forsøker å identifisere koblinger mellom ansattes identitet og fagorganisatorisk affiliasjon. Har yrke og fagidentitet noe å si for fagorganisasjoners evne til å tiltrekke seg nye medlemmer? Hvis det har, bidrar outsourcing til svekkelsen av fagidentitet? Dette er elementer som forsøkes å måles, for å så forsøke å analysere korrelasjoner. Et annet element som kan være assosiert indirekte med svekkelsen av yrke og fagtilhørighet, kan være lojalitet for arbeidsplass. Føles endringene som et svik? Hvis ja, fører dette til økt interesse for fagorganisatorisk støtte. Hvis dette er tilfellet, så kan den potensielle koblingen mellom arbeider og fagforbund være fraværende hvis den ansattes fagidentitet har blitt svekket.

Forskningsspørsmålene er der for å hjelpe studien i besvarelsen av problemstillingen, men de fungerer også som retningslinjer for prioriteringene som må gjøres i forhold til produksjonen av primærdata.

## 1.6 Tema og strategi

Temat for denne studien er bred, men forskningsobjektet er ganske spesifikt ettersom det er renholdsansvarlige ved hotell der driften av dette ansvaret har «nylig» blitt outsourcet til et privat renholdfirma. Målet er å avdekke endringer i renholders persepsjon og forhold til fagorganisasjoner under omleggingsprosesser. Når en så sentral del av virksomheten blir outsourcet til en annen virksomhet, vil dette medfølge en naturlig tilvenningsperiode for renholderne mens implementasjonsfasen finner sted. For å forklare hvordan overgangen fra å være stuepike og hotellansatt, til å bli renholder og ansatt i et bemanningsbyrå kan endre den ansattes forhold til fagforeninger, er jeg nødt til å benytte meg av en *utfyllende strategi*. Formålet med strategien er å forstå og forklare mest mulig av fenomenet ut fra empiri, tidligere studier og teorier med ulike fagteoretiske assosiasjoner. Dette fordi at personlige holdninger og preferanser innad en organisasjon kan føre til ulike handlingsmønstre. Disse handlingsmønstrene kan ha opphav i den ansattes tidligere organisasjonsstruktur, den ansattes forventninger til omleggingen

av virksomheten, samt vilkårlige assosiasjoner den ansatte har til organisasjonen som skal ta over driften. Handlingsmønstrene vil derfor kunne tolkes ut fra ulike dimensjoner. Christensen (2014) deler disse dimensjonene inn i fire ulike kategorier; organisasjonsstrukturen, organisasjonsdemografien, organisasjonsstedet og grad av institusjonalisering (Christensen mfl., 2014, s.20). Disse dimensjonene danner grunnlaget for oppbygningen av denne masteroppgaven.

### 1.7 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er delt inn i ni kapitler. I kapittel to presenteres bakgrunn for oppgaven, samt kontekst. Under kapittel to vil outsourcing og alternative tilknytningsformer bli presentert som konsepter, samt hvilke effekter disse har. Videre vil kapitlet presentere forkunnskaper som studiet identifiserer som viktig for kontekstualiseringen av fenomenet i en bransje der renholdere allerede uttrykte misnøye lenge før outsourcing ble et utbredt fenomen. Dermed vil kapittel to referer til særegne karakteristikker som fantes i hotellbransjen før outsourcing.

I kapittel tre blir rollen fagorganisasjoner har spilt under outsourcing fenomenets utbredelse i hotellbransjen presentert, men også hvilke konsekvenser dette fikk for renholdsansatte.

Konsekvensene av avgjørelsene som ble tatt av fagorganisasjonene og implikasjonene dette fikk for renholderne, vil bli av stor relevans i analysekapitlet.

En oppdatering av renholdsbransjens komposisjon blir også presentert for å skape større forståelse for potensielle tvetydige årsaksforklaringer på hvorfor fagorganiseringsstallene opplever reduksjon. Det har foregått store endringer i renholdernes demografiske komposisjon, parallelt som outsourcing av husøkonomavdelinger har blitt en utbredt praksis. Det vil da være naturlig å anta at dette kan være av relevans for hvordan fagorganisasjon tallene har utviklet seg.

Kapittel fire er teori kapitlet, her vil det analytiske rammeverket oppgavene skal benytte seg av for analyse av primær- og sekundærdata presenteres og begrunnes. kapittel fem blir oppgavens metode kapittel, her skal de redegjøres for de metodiske valgene som er gjort i arbeidet med masterprosjektet. I dette kapittel blir også datakildenes validitet og reliabilitet vurdert.

I kapittel seks presenteres de ulike respondentene og hvilke erfaringer og stillinger de har hatt i husøkonomavdelingen. Videre blir kategoriene som strukturerer hvordan funnene blir presentert begrunnet. Etter det blir funnene presentert ettersom kapittel seks er empiri kapitlet.

Kapittel syv er analyse kapitelet der funnene vil bli analysert ut fra det teoretiske rammeverket som presenteres i kapittel fire. Analyse kapittelet vil vurdere primærdata opp mot sekundærdata som har blitt presentert i kapittel to og tre. Kapittel åtte er oppsummerings kapittel, hvor konklusjoner og forslag til videre forskning vil drøftes. Til slutt vil litteraturlisten presenteres i kapittel 9.

## Kapittel 2: Bakgrunn og kontekst

Fenomenet studiet tar for seg, bygger på et sett antatte forkunnskaper som er nødvendig for å kontekstualiseringen av fenomenet i det moderne næringslivet. I denne delen vil jeg presentere ulike forhold og kjennetegn ved overnattingsbransjen, samt vise til potensielle utfordringer outsourcing fenomenet kan medføre for de institusjonaliserte møteplassene i arbeidslivet. Hensikten med dette kapittelet er å presentere utgangspunktet denne masteroppgaven starter fra.

### 2.1 Omstilling og utvikling i overnattingsbransjen

Omstillinger i arbeidslivet har innvirkninger på fagorganisering. Ved midten av forrige århundre utgjorde mannlige industriarbeidere en betydelig del av de organiserte. Etter hvert som kvinner ble mer aktive i arbeidslivet opplevde fagforbund en endring i deres medlemsdemografi. Den demografiske komposisjonen opplevde også endringer grunnet innvandring samt den kraftige fremveksten av service sektoren. Arbeidslivets homogene komposisjon tidlig i forrige århundre ble erstattet av et mangfoldig arbeidsliv bestående av mennesker med ulik etnisk bakgrunn og kjønn. Etter hvert som arbeidsplassene i industrien viker for den stadige voksende servicenæringen, endret driftsmodellene i selskapene seg (Dølvik mfl., 2014, s. 61 – 62).

Utviklingen i privat sektor er en stor pådriver av de dalende medlemstallene. Dette fordi at samtidig som antall fagorganiserte har stupt i privat sektor, så har nærings- og yrkesmønsteret i sektoren opplevd store endringer i virksomhetenes struktur og arbeidsorganisering. Endringene i tradisjonell produksjonsvirksomhet har vært preget av økt konsentrasjon i store, internasjonaliserte foretak, kombinert med oppsplitting og outsourcing (Dølvik mfl., 2014, s. 61 - 62). Outsourcing medfølger frasingelsen av arbeidsoppgaver til en tredjepart. Disse tredjepartene i Overnattings- og serveringsvirksomhet næringen er for det meste bemanningsvirksomheter som enten er ansvarlig for driften av arbeidsoppgavene, eller bemanner disse arbeidsoppgavene ved behov. Eksempler på slike selskap er Adecco og Manpower, men også mer spesialiserte bemanningsvirksomheter som ISS. Den sist nevnte er et bemanningsselskap som har en kraftig

vekst i renhold og catering innenfor hotellbransjen de siste år. ISS i motsetning til de andre bemanningsselskapene tar over driften av arbeidsoppgaver, samt ansettelsen av medarbeidere ansvarlig for tilfredsstillingen av disse oppgavene. Arbeidsaktiviteter som resulterer i utflagging er aktiviteter som selskapet ikke oppfatter som en del kjernevirksomheten sin (Dølvik mfl., 2014, s. 61).

Utflagging har hatt stor konsekvens for arbeidsplasser som tidligere har vært dominert av et bestemt fagforbund og nå representeres av flere ulike. Hvilke fagforbund som har ansvaret for representasjonen av arbeidstaker, er ofte avhengig av arbeidstakers arbeidsoppgaver. Hvis flere av arbeidsoppgavene på en arbeidsplass har blitt outsourced til en tredjepart, kan det potensielt oppfattes komplisert å vite hvilke forbund de ansatte må henvende seg til. Altså vite fagforbund som tilhører hvem. Dette fra både forbund og arbeidstakers side.

Utviklingen i alternative tilknytningsformer og globalisering har gjort det vanskeligere å opprettholde tradisjonelle former for medvirkning på arbeidsplassene. Dette har også reist nye krav til konsernfaglig samarbeid over landegrenser (Dølvik mfl., 2014, s. 61). Hvis vi kombinerer dette med at deler av outsourcing og jobbveksten har kommet i yrker og bransjer med svak tradisjon for organisering og partssamarbeid tvers gjennom yrkeshierarkiet, kan dette muligens være en underliggende faktor for svak fagorganiserings aktivitet (Dølvik mfl., 2014, s. 63) Veksten av franchisekonstruksjoner på tvers av landegrenser i bransjer innad servicesektoren som hotell, restaurant og varehandel, har ført til større grad av desentralisering og fragmentering i resultatansvar, arbeidsplasser og arbeidsorganisering.

Skjerperte krav og høyere konkurranse innad overnattingsbransjen, samt behovet for fleksibilitet i arbeidstider og tilpasning av arbeidsstokken til svingninger i gjeste- og ordretilgang, har ført til et økt krav til høyere omstillings evne, mer korttids- og deltidsarbeid, redusert grunnbemanning og mer atypiske ansettelsesformer (Dølvik, 2014, s. 62-65).

### 2.1.1 Tilknytningsform og outsourcing

Begrepet tilknytningsformer går ut på at ansatte som foretar seg arbeidsoppgaver ved en bestemt arbeidsplass, ikke trenger nødvendigvis å ha tilknytning til samme organisasjon. Det vil også si at utføring av arbeid ikke nødvendigvis trenger å bli utført av de ansatte i organisasjonen, samt at arbeidssammenhenger og arbeidsprosesser krysser organisatoriske grenser (Nesheim, 2014, s. 305). Outsourcing er en tilknytningsform der en organisasjon drar nytte av å utflagge avdelinger



som ikke sanses som kjernekompetansen til bedriften. På denne måten kan organisasjonen fokusere på sin kjernekompetanse og frata seg ansvaret for oppgaver med mindre verdi av bedriftsspesifikk kompetanse. Ved denne oppgaven skal vi fokusere på utflaggingen av renholdsoppgavene ved overnattingsbransjen. Outsourcing av en hel renholdsavdeling medfører endringer i ansattes stilling, endringer i utførelsen av arbeidsoppgavene, samt ansattes tilknytting til fagorganisasjoner.

## 2.2 renholdsoppgavene og dens organisering<sup>1</sup>

For å forstå renholdsarbeideres holdninger til fagorganisasjoner, er det viktig å ha kunnskap over hvilke renholdsoppgaver som har blitt utflagget. Hvordan disse organiseres, og hva de innebærer.

Renholdsoppgavene som skal tilfredsstilles er mange, dette innebærer at den enkelte renholderens dager er travle og bestående av mye fysisk arbeid. Hovedoppgaven er å klargjøre rom, dette betyr å vaske rommene og etterlate de klar for bruk av gjestene. Utenom dette er renholdere ansvarlig for støvsugning av korridorer, kaste søppel, samle inn skittent sengetøy og håndklær, påfylling av dette, samt gjøre ekstraoppgaver etter gjesters og hotellets behov. Hvor mye tid som disponeres til disse oppgavene avhenger av hotellets størrelse og arbeidsmengden som assigneres hver renholder. Det er vanlig at housekeeping manager setter antall minutter per rom etter å ha vasket det selv og beregnet hvor mye tid som trengs, eller housekeepers egne vurderinger av hvor mye tid burde disponeres til vaskingen av assignerte rom alt etter i hvilken stand gjester har etterlatt seg rommen.

Det er også vanlig å beregne arbeidsmengde utfra tabell som henviser til hvor mange rom hver renholder bør assigneres ut fra om rommene er bo-rom eller avreise. Bo-rom er rom der gjesten fortsatt bor, altså at gjesten fortsatt overnatter på hotellet. Et slikt rom vill antas å ikke være i behov av like omfattende rengjøring som et rom som er avreise. Et rom som er avreise, er et rom hvor gjesten ikke lenger ønsker å overnatte på hotellet/rommet, altså at gjesten har forlatt hotellet eller ikke ønsker å benytte seg av det rommet mer. Disse rommene er utsatt for ulike renholds kriterier, samt mer omfattende renholdsrutiner enn for et bo-rom, ettersom utreise-rom klargjøres for en ny gjest. Forskjellen i antatt tidsbehov for rengjøring av det individuelle rommet er da assignert til disse to gruppene og den standardiserte tidsvurdering som har blitt gjort for de to

---

<sup>1</sup> Beskrivelsen av de daglige arbeidsoppgavene er et resultat av samtaler og intervjuer av renholdere og tidligere housekeeping managere.

ulike kategoriene er grunnlaget for housekeeping managers tildeling av rom til hver renholder. Det viktigste overordnede elementet for assignasjonen for antall rom, var gjeldende normer og praksiser innenfor overnattingsbransjen, som et resultat av fagorganisering og næringens praksiser. Slike normer virket regulerende for maks antall rom den enkelte renholderen kunne assigneres.

Videre settes dette inn i housekeeping datasystemet, som igjen fordeler rom til de ansatte. Ifølge hotellrenholdere som jeg har vært i kontakt med, var det vanlig før outsoursingen av disse oppgavene å beregne mellom 20-25 minutter per rom, eller 10-15 minutter hvis renholderne jobbet parvis. Antall rom assignert til hver renholder var mellom 16-18 ved de to hotellene studiet benytter seg av i analysedelen. Men antall romassignasjon kan variere fra hotell til hotell, alt etter størrelse på rommene og eventuelle spesifikke vaskerutiner som hoteller innfører ut ifra hotellets egen karakteristik.

Det er også viktig å nevne at alle rom vil kreve ulik tid å rengjøre. Etersom rom kan være enkeltrom, hvor kun en gjest benytter seg av rommet og dermed reduserer mengde av påfylling av hotellets romtjenester, romellemer som håndklær, sengetøy og glass, samt varer som kaffe, te, såpe og minibar. Rommet kan være dobbelt eller et familierom. Familierom består ofte av en eller flere ekstra senger, barneseng, samt flere håndklær og glass. Slike rom vil også øke mengde varer som må påfylles i det rommet.

Ved arbeidsplasser hvor innføring av standardiserte produksjonsprosedyrer er en del av bedriftsstrukturen, pleier fordelingen av arbeidsmengden være begrunnet ut fra hvor lang arbeidsdagen er.  $X$  Antall timer på jobb, gir  $X$  antall produksjon. Produksjonen fordeles jevnt utover arbeidsdagen og resulterer i en arbeidsdag hvor arbeidsmengden er jevnt fordelt utover arbeidstakers vakt. Ved overnattingsbransjen er det andre faktorer som avgjør dette.

Vanlig utsjekkstid for hotellgjester er klokken 12:00 og vanlig innsjekk er klokken 15:00. Dette kan medføre utfordringer for renholdsavdelingen, ettersom det er den enkelte gjest som til en viss grad avgjør når housekeeping kan begynne å vaske rommene. Uavhengig av når gjesten forlater rommet, må alle rom være ferdigvasket til klokken tre, ettersom det er standard innsjekkingsstid ved overnattingsbransjen. Jobben blir derfor mer intensiv for housekeepere om gjester sjekker ut nærmere klokken 12:00. Etersom den disponerte tiden for vaskingen av hvert rom, reduseres betraktelig jo flere rom som må vaskes etter dette tidspunktet.

Utsjekkings innvirkning på hvordan renholdoppgaven blir løst, vil også ha noe å si for hvor sliten renholderen er etter endt arbeidsdag. I punktet nedenfor skal jeg presentere hvordan plantegninger ved hotell kan forsterke eller minske dette.

### 2.2.1 Plantegninger av hotell

Plantegningen av hotell og hvordan rommene er fordelt har noe å si for hvor hard arbeidsdagen oppfattes av renholderen. Hoteller kommer i ulike størrelser og benytter seg av ulik arkitektur. Romfordelingen er som regel et resultat av byggets design og plantegning. Dette medfører at overflatene som renholderne skal dekke kan variere veldig fra hotell til hotell. Tilgang på heis og infrastruktur som fasiliteter renholds drift vil også variere mye. Arbeidsvognene som renholderne må dra med seg fra rom til rom, kan være tunge å dra med. Dette fordi at de må inneholde alle elementene renholdere behøver for å løse arbeidsoppgavene deres. Disse elementene er stort sett forbruksvarer som laken, håndduker og andre ulike typer varer og tjenester som hotellet tilbyr og som derfor krever jevnlig påfylling. Avstanden fra de assignerte rommene og ansvarsområdene til påfyllingsstasjonene, vil også være berørt av hotellets planløsning. Dette innebærer at den enkelte renholderens arbeidsoppgaver også vil være utsatt for ulike variabler avhengig av renholderens fysiske arbeidsplass.

Planløsning, arbeidsfordeling i samsvar med romfordelingen i bygget, samt gjesters forlatelse av rommene er essensielt for hvordan arbeidsdagen oppfattes. Hvis renholderne må bevege seg over store overflater for å nå frem til de rommene hvor gjesten har forlatt rommet, vil dette innebære stor fysisk belastning for den enkelte renholderen. Noe som igjen kan være en faktor for sykefravær, misnøye og oppfattelse av arbeidsforhold. Organiseringen av disse oppgavene vil derfor være viktig for hvordan renholdere oppfatter ledelse og føringer.

### 2.3 Fragmentering og holdninger innad bransjen

En studie fra 2011 viser at renholdere er mye mindre fornøyd med jobben sin enn andre hotellansatte. Studiet belyser at hoteller er fragmenterte arbeidsplasser der ansattes tilfredshet er svært forskjellig avhengig av jobbkategori (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 355-357).

Under halvparten av renholderne på hoteller i Oslo og Akershus uttrykker at de er fornøyd med jobben sin, dette i kontrast med andre ansatte i ulike jobb kategorier på samme arbeidsplass hvor 71 og 91 prosent er fornøyd. Ansatte sin opplevelse av hotellarbeidet henger sammen med *hvilken arbeidsoppgave* de foretar seg (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 355).

Ansatte i renholdbransjen er blant de arbeidstakerne som er mest utsatt for psykososiale arbeidsmiljøbelastninger. Renholdere opplever også høyere jobbsikkerhet, lavere grad av medbestemmelse og færre muligheter for faglig utvikling enn andre bransjer (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 355-357). Denne påstanden har også blitt støttet av norske og europeiske studier. Her assosieres renholderes manglende evne til å påvirke egen arbeidshverdag som en av hoved årsakene for renholders negative trivsel på jobb (Laschinger mfl., 2004, Enerhaug og Gamperiene, 2011).

Økningen i forventningene av produktivitet har økt i sektoren siden 1990-tallet. Dette innebærer at større arealer skal vaskes på kortere tid. Produktivitetspresset er en faktor som spiller inn i hvordan renholdsansatte opplever arbeidshverdager.

Arbeidsmengde økningen har ikke nødvendigvis blitt fulgt opp av bedre ergonomiske hjelpemidler, noe som igjen kan være med på å forklare overrepresentasjon av helseplager i bransjen (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 359). Når det kommer til renholderes komposisjon som arbeidstyrke, så har det vært en tydelig økning av ansatte med innvandrerbakgrunn mellom 2001 og 2011 på landsbasis (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 355-357). Ved de store byene er det en klar utalandsk majoritet blant renholds ansatte i overnattingsbransjen. Økningen er spesielt stor blant arbeidstakere fra nye EU-land etter 2005.

### 2.3.1 Fragmenterte sosiale relasjoner ved arbeidsplassen

Fragmenterte sosiale relasjoner kan være et element å ta i betraktning når det kommer til renholderes fagorganiseringsgrad. Dette fordi at nettverksbygging er avhengig av sosiale relasjoner. Evnen til å forstå ens rolle i en organisasjon, må også sees ut fra hvordan man oppfatter seg selv i forhold til andre medlemmer i organisasjonen og organisasjonens struktur.

Mer enn halvparten av hotell ansatte mener at arbeidet de gjør er sosialt. Renholderne i kontrast opplever arbeidet de gjør minst sosialt. Likevel er det renholdere og kokker som sosialiseres mest med kollegaer utenfor arbeidstiden. Dette gjennom ikke organisert og organisert virksomhet (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 364-365). Dette kan tyde på at arbeidere i disse ti gruppene deltar i sosiale nettverk som inkluderer kollegaer. Dermed kan det oppfattes at renholdere nettverksbygger på arbeidsplassene deres, selv om de opplever arbeidet de gjør som usosialt. Hvem de nettverksbygger med i organisasjonen derimot kan være et interessant aspekt å ha i baktanke, ettersom denne oppgaven oppfatter dette som en potensiell faktor for fagorganisering.

## 2.4 Ansettelses praksiser og fagorganisasjonsgrad i hotellbransjen

Hvorvidt ansettelsesforhold og fagorganisasjonsgrad kan kobles opp mot hverandre innad bransjen, er ikke alltid så tydelig. Driften av hotell innebærer flere arbeidsgrupper og disse gruppene preges av ulike arbeids og ansettelsesprosesser. Måten organisasjoner/bedrifter organiserer deres menneskelige ressurser på, varierer ut fra hvordan bedriften/organisasjonen oppfatter ressursene i forhold til virksomhetens kjerneoppgaver. Nesheim (2014) i boken Strategisk HRM 1, presenterer to sentrale kjennetegn for identifisering av menneskelig ressurs innad en organisasjon (s.293-294). Det første er det verdiskapende potensialet kompetansen har, og i hvilken grad denne er bedriftsspesifikk. En slik forståelse av menneskelige ressurser vil kunne gi et innsyn på hvorfor virksomheter velger å organisere slik de gjør. Alt ettersom ansatte i virksomheter kan variere veldig i deres oppfattelse av forholdene ved arbeidsplassene deres. Denne oppfattelsen kan potensielt også gi utslag på den ansattes syn på relevansen av fagorganisering.

### 2.4.1 Ansattelse

Graden av heltid ansettelse er mindre enn 50 prosent når det gjelder renholdere, resepsjonister og serveringsansatte. I tillegg har renhold og serveringsansatte et særlig svært høyt antall som enten er usikre eller har uspesifisert arbeidstid i kontrakten (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 61-62).

Forskjellene i ansettelsesforhold har vist seg også å gi utslag i en varierende grad av jobbsikkerhet. Renholdere er de ansatte som opplever høyest grad av outsourcing av sine avdelinger, noe som potensielt kan tenkes å skape økt usikkerhet både blant de som har blitt overført til et eksternt renholds firma. Dette kan også tenkes å være en faktor som kan være med å forklare renholderes misnøye med egen arbeidsplass. Det finnes sterk sammenheng mellom trivsel på arbeidsplassen og trygt ansettelsesforhold. De som ikke er ansatt direkte av hotellet, opplever også større jobbsikkerhet enn de med direkte ansettelser (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 61-62). Elementer som kontraktsforhold, lengde på ansettelse, hotelltype, og demografiske faktorer som kjønn, alder er i liten grad i stand til å forklare variasjonen i egen oppfattelse av jobbsikkerhet. Det finnes derimot andre variabler som har vist seg å ha større forklaringskraft for holdninger innad bransjen. Disse variablene er lav økonomisk levestandard, lav utdanning, opprinnelsesland utenfor Norge og Vesten, samt opplevde helseplager (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 62).

## 2.4.2 Fagorganisering

Hotell- og restaurantbransjen har historisk sett hatt lav organiseringsgrad i Norge, men har sett en økning i senere år. I 2006 var organiseringsgraden på 14 % og økte til 21 % i 2014 (Nergaard, 2014, s.17, Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 367). Det finnes store forskjeller innad i sektoren, ettersom ansattes arbeidsoppgaver og fagtilhørighet er varierte innad bransjen. Hoteller har langt høyere organiseringsgrad enn restauranter (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 367-368).

Hotell og overnattingsbransjen har utmerket seg ved å lykkes relativt godt i å organisere arbeidsinnvandrere, lavtlønte og husøkonom avdelingene. Husøkonom avdelingen referer til den avdelingen ved hotellvirksomhet som er ansvarlig for renholds driften. Serveringspersonalet ved hotell er den gruppen som oppnår høyest organiseringsgrad, etterfulgt av renholdspersonalet (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 367-368). Administrasjon, booking og resepsjonister er de med minst grad av fagorganisering.

Deltidsansatte er de som yter høyest organiseringsgrad med 33 prosent, heltidsansatte yter 18% (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 367). Dette må sees i lys av den høye andelen deltidsansatte i renhold og servering. Ringehjelp brukes for øvrig nesten utelukkende i avdelingene med høyest organiseringsgrad, altså renhold og servering.

## 2.5 Den nordiske modellen

Den norske modellen kjennetegnes av en høy grad koordinering i lønnsdannelsen, kombinert med sterke fagforeninger lokalt. Denne kombinasjonen har ført til lav arbeidsledighet, høy produktivitetsvekst og sterk lønnsutvikling. Høy grad av organisering og sterk tilstedeværelse på arbeidsplassen er grunnlaget for arbeidstakerorganisasjonenes innflytelse i det norske arbeidslivet (Dølvik mfl., 2014, s. 19-23).

Organisasjonsgraden for offentlig sektor er på 80 prosent, til tross for at det finnes varierte organisasjoner som representerer ulike yrkesgrupper, evner fagorganisasjoner å organisere 4/5 av arbeidstakeren i sektoren. Overnattings- og serveringsvirksomhet bransjens organisasjonsgrad er på knapt 23 prosent, noe som ikke bare er under det nasjonale snitte på 49 prosent, men også privatsektorens allerede lave organisasjonsgrad på 37 prosent (Policynotat, 2017, s. 2).

Den norske modellen har ført til et samfunn med lave økonomisk ulikheter, høy sysselsetting, høy produktivitet, høy omstillingstakt og lavt konfliktnivå. Det organiserte arbeidslivet hadde

ikke vært mulig uten sterke fagforeninger (Dølvik mfl., 2014, s. 19-23). Implikasjonen som overnattings- og serveringsvirksomhet næringens lave organisasjonsgrad kan føre med seg, kan potensielt ikke bare ha konsekvenser for fagorganisasjoners evne til å representere medlemmene sine, men også modellen som institusjon.

Fagbevegelsen har vært med å sikre en bærekraftig lønnsvekst, dette er helt nødvendig for en liten og åpen økonomi som den norske. Arbeidslivets evne til å gjennomgå utfordrende omstillingsprosesser styrkes av forutsigbare og deltakende beslutningsprosesser samt det robuste sosiale sikkerhetsnettet (Dølvik mfl.,2014, s.17-21). De etablerte møteplassene mellom arbeidsorganisasjoner, fagbevegelse og myndigheter er ikke bare kommunikasjonskanaler for løsningen av lønns disputt, møteplassene gir også mulighetene til å finne løsninger på store samfunnsutfordringer som ikke nødvendigvis er lønnsrelatert (Policynotat, 2017, s. 6).

Når fellesbeslutninger skal avgjøres med hensyn til lønn, pensjon, omstilling og kompetanseløft kreves det sterke organisasjoner på begge sider. Det vil si at organisasjonen som representerer både arbeidsgiver, og arbeidstaker må være representative for sektoren de representerer. Det innebærer at man må ha bredde, være kompetente og ha gjennomslagsevne. Historisk har fagbevegelsen hatt koordinasjonsevne, samarbeidsevne og kapasitet til å få gjennomslag for sakene deres (Dølvik mfl.,2014, s.18-19).

### Kapittel 3: Forhold etter outsourcingen av husøkonomavdelinger

Omstilling i hotell og overnattingsbransjen krever en arbeidsstyrke som både kan omskoleres og omplasseres. Disse egenskapene vil være viktig for evnen til å gå inn i nye relasjoner, samt løfte hverandres innsats og oppgaveløsningsevne (Fafø, 2011, s. 18). Virksomheten bør også være i stand til å kunne identifisere nye framgangsmåter og se muligheter for ny redskap. Dette betyr at de må være motivert til å ikke kun gjøre det de er satt til, men til også engasjere seg for å fremme virksomhetens sosiale kapital (Fafø, 2011, s. 18). Det er viktig for denne studien å ha fokus på at marginalisering av arbeidstaker kan være av betydning i forståelsen av arbeidstakers syn på omstillingene i virksomheten. Bedriftsledelsens disposisjon til å ivareta sosiale relasjoner og sosial kapital, vil kunne påvirke ansattes oppfattelse av ledelsen og dens politikk. Det samme gjelder for rekruttering av ansatte, opplæring og forholdet mellom ansatte og arbeidsplass. Ved

omstilling må virksomheten involvert forholde seg til tidligere arbeidstakere og deres rutiner, samtidig som de er avhengig av å ha og rekruttere arbeidstakere som vil lære, søke, og være med å utvikle eller tilpasse seg nye rutiner. Dette har betydning for virksomhetens evne til å utvikle bedriften, samtidig som relasjonene mellom organisasjonens medlemmer endrer seg (Fafø, 2011, s. 18 - 20).

Outsourcing av renholdriften ved hotell har ikke bare ført til omstilling på arbeidsplassen, men også for de som fagorganiserer de ansatte. Forbund som tidligere var ansvarlig for organiseringen og rekrutteringen av nye medlemmer, har sett seg nødt til å gi fra seg dette ansvaret, noe som har ført til nedgang i medlemstall som direkte resultat av omstillingen. Arbeidsgivere måtte også endre praksiser og lønnsstrukturer. I dette kapitlet skal jeg belyse aspekter ved denne omstillingen som er nyttig for forståelsen og kartleggingen av endringene i bransjen.

### 3.1 Kampen om renholderne

Som pressesentret i det forrige kapitlet er renholdsarbeidere ved hotell og overnattingsbransjen en av gruppene om yter høyest organiseringsgrad. Dermed var det av stor interesse for tidligere organisasjonsansvarlig forbund å beholde renholderes medlemskap.

Outsourcingen av husøkonomavdelingene som var ansvarlig for utførelsen av renhold av rom, kontorer og diverse andre oppgaver utført av stuepiker, førte til et omlegg i stuepikers fagtilhørighet. Stuepiker gikk fra å tilhøre et yrke i hotell og serveringsnæringen til å være renholdere ved et privat renholds firma (Frifagbevegelsen, 2012). I 2012 avgjorde LO sin sekretariat at innleide i husøkonomavdelingene på hotell (renholderne) skulle være organisert og ansvaret for fagorganiseringene skulle ligge hos Norsk Arbeidsmandsforbund.

Fellesforbundet hadde tidligere vært ansvarlig for organiseringen av husøkonomavdelingen helt siden 2007, da Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet ble en del av Fellesforbundet. LO sekretariatets avgjørelse skapte derfor reaksjoner innad forbundet.

Fellesforbundets standpunkt var at alt som ble utført i husøkonomavdelingene på hotellet tilhørte kjernevirksomheten til hotell. Dermed falt disse under Riksavtalen og Fellesforbundet (Frifagbevegelsen, 2012). Riksavtalen er avtalen mellom Næringslivets Hovedorganisasjon og NHO Reiseliv på den ene side og Landsorganisasjonen i Norge og Fellesforbundet på den annen side. Avtalen omfatter ansatte innenfor overnattingsvirksomhet, serveringsvirksomhet,



cateringsvirksomhet og lignende på land. Avtalen har som mål å regulere partene og etablere regler og normer for næringen (Riksavtalen, 2018, s.18).

Videre argumenterte Fellesforbundet at renhold på hotell var noe annet enn for eksempel kontorrenhold. Dett fordi det ikke er uvanlig at husøkonomavdelingen bidrar med mange ulike oppgaver utover renhold, og oppgaveløsningen betinger et nært samarbeid med andre ansatte på hotellet. De mente derfor at det var hele husøkonomavdelingen som settes bort til andre selskap, altså ikke bare renhold av rom (Frifagbevegelsen, 2012). Uavhengig av Fellesforbundets argumenter, fikk Norsk Arbeidsmandsforbund avtaleretten for renholderne ansatt i renholdsbedrifter. Forbundets mening på dette hadde vært lenge at renhold som foregår på hoteller og overnattingsbedrifter, var fortsatt renhold og dermed burde være under deres avtalerett. LO sin juridiske avdeling sa seg enig og utalte at så lenge de aktuelle arbeidstakere hadde sitt ansettelsesforhold i en virksomhet som hadde som formål å drive med renhold, var det Norsk Arbeidsmandsforbund som har organisasjons- og avtaleretten (Frifagbevegelsen, 2012).

### 3.2 ISS Facility Services AS

ISS leverer tjenester innen eiendom, renhold, catering og kontorstøtte, dette både i privat og offentlig sektor. ISS begynte å levere renholdstjenester ved hotell i Oslo på midten av 2000-tallet. Markedsandelen i start fasen var redusert og hovedsakelig konsentrert i Oslo, i 2018 har selskapet blitt markedsledende i landet og har en markedsandel på 40% og nesten 10.000 medarbeidere (Kapital, 2018). Outsourcing av renholdoppgavene ved hotell startet i Oslo, men har nå utbredt over hele landet.

ISS lanserte i 2008 et konsept som het Hotel Services. Dette konseptet gikk ut på å skaffe seg kunder som ønsket å outsource housekeeping tjenester ved sine hotell. Siden da har etterspørselen økt for outsourcing av housekeeping tjenester, først i storbyene, så nasjonalt (ISS, 2018). ISS leverer renholds tjenester ved hotell som primært er housekeeping, dette inkluderer husøkonom, romrenhold og renhold av fellesarealer (ISS, 2018). ISS kompetanse bygger i stor grad på sin internasjonale kunnskap og erfaring. Fokuset ligger på selskapets evne til å øke produktiviteten og effektiviteten ved bruk av deres tjenester. De har høy kunnskap og stort manøvreringspotensial med sine 10.000 medarbeidere i Norge (ISS, 2018).

### 3.3 Fra Fellesforbundet til Norsk Arbeidsmandsforbund

Renholdsoverenskomsten i Norsk Arbeidsmandsforbund er en allmenn gjøring som innebærer at alle som arbeider med renhold skal lønnes etter denne overenskomsten. Riksavtalen som renholderne tidligere hadde blitt regjert av hadde lavere minstesats enn Renholdsoverenskomsten til Norsk Arbeidsmandsforbund (Frifagbevegelsen, 2012). Dette ville i teori føre til høyere lønn ved de hotellene der husøkonomavdelingen hadde blitt outsourced til et renholds firma. Dette skulle innebære også at reguleringene som tidligere hadde vært på plass ut fra Riksavtalen til Fellesforbundet, ikke lenger var gjeldende. Det vil si at regler og normer som for eksempel refererte til arbeidsmengde i form av hvor mange rom en stuepike maks kunne få ansvar for, ikke lenger var til stede. Dette har medført til et større press fra arbeidsgivers side i forhold til antall rom renholdere må vaske.

Endringene i forhold til hvilken avtale som skulle regulere renholdernes lønn hadde vært uklar helt siden 2012 da Norsk Arbeidsmandsforbund tok over ansvaret for organiseringen av renholderne.

Utbredelsen av outsourcing fortsatte etter 2012 og ISS som hovedleverandør av slike tjenester fortsatte å betale renholderne lønn etter Fellesforbundet sin Riksavtale. Renholdere ved hotell ble dermed ikke betalt ut fra Arbeidsmandsforbundet sin overenskomst som hadde høyere sats for sine renholdere. Arbeidsretten slo fast i 2019 at ISS hadde utbetalt feil lønn og ble dømt til å etterbetale dette (FriFagbevegelse, 2019). Men hvor lenge hadde ISS betalt ut fra ukorrekte satser? Som nevnt ovenfor hadde ISS levert renholdstjenester helt siden 2008. LO sekretariatets beslutning som ga ansvaret for fagorganiseringen av renholdere til Norsk Arbeidsmandsforbund, fant sted i 2012. Dermed ville det være urimelig å kreve tilbakebetaling for årene mellom 2008 og 2012. Men fra når skulle det tilbakebetales? Fellesforbundets lønnsoppgjør finner sted annethvert år, det samme gjelder for forhandlingen av Riksavtalen. Arbeidsretten slo fast at Norsk Arbeidsforbunds lønnsats skulle gjelde fra Riksavtalens opphør, det vil si fra 2014. Dette med tanke på at Riksavtalen forhandles annet hvert år og sist den hadde blitt forhandlet var i 2012 (FriFagbevegelsen, 2019). Dermed opphørte avtalen som var gjeldende mellom parten, ISS og Fellesforbundet ved iverksettingen av Riksavtalen 2014-2016 og overlate Norsk Arbeidsmandsforbunds overenskomst som regulerende regelverk.

Omstillinger vil alltid medføre uforutsette konsekvenser, ettersom det er flere parter som er involvert i driften av virksomheten. ISS sin lansering av hotell og service konseptet i 2008 medførte en omstrukturering av renholdstjenester ved hotell og overnattingsbransjen. De uintensjonelle konsekvensene av dette er det studien forsøker å kartlegge. Disse konsekvensene utspilles i flere organisasjoner. Organisasjoner som igjen må danne et nettverk for koordinasjonen av omstillingen, samtidig som de må informere og gi føringer til deres medlemmer angående tiltakene som er nødvendig for implementasjonen og driften av virksomheten.

### 3.4 Nedgang i medlemstallene blant renholdere

Medlemsutvikling blant renholdere i Norsk Arbeidsmandforbund har registrert en nedgang de siste årene. I 2018 var det registrert 6615 medlemmer på forbundets avtaler, dette var en nedgang på 185 medlemmer sammenlignet med 2017 (NorskArbeidsmanforbund, 2018, s32).

Forbundet ser på dette som bekymringsfullt, ettersom den negative tendensen har foregått over flere år. Forbundet årsaks forklarer nedgangen med å peke til sammensatte arbeidsplasser, og omlegging til nytt medlemssystem som potensiell forklaring for dette (NorskArbeidsmanforbund, 2018, s32).

Videre har forbundet satt inn ekstra ressurser for å få kontroll med trekklister, samt at medlemmer ikke strykes ved feil.

Det er viktig å ta høyde for at nedgang i fagorganisering, er en tendens som preger fagorganisasjoner generelt. Nedgangen har vært kontinuerlig i privat sektor, mens organisasjonsgraden i offentlig sektor har holdt seg stabil (Policynotat, 2017, s. 2). Videre så representerer ikke Norsk Arbeidsmandforbund kun renholdere i hotell og overnattingsbransjen. Kompleksiteten i organisering av renholdere er også variert og kan potensielt også ha ulikt opphav. Renholdere som jobber for et selskap kan potensielt ha tidligere tilhørighet til ulikt fag. Renholdere som for eksempel jobber for et bemanningsselskap som bemanner to ulike arbeidsplasser vil tilhøre to ulike nettverksstrukturer. De vil også kanskje ha ulike persepsjoner om deres fagtilhørighet. Hvis du er renholder ved et hotell, så vil du kanskje oppfatte deg selv som en del av servicenæringen eller hotellbransjen, mens en renholder ved en bank eller et kjøpesenter, vil nødvendigvis ikke oppfatte seg selv som en del av bank industrien eller som et medlem av salg og service næringen.

Ved sammensatte arbeidsplass er trykket fra konkurrerende fagforeninger også utbredt, Norsk Arbeidsmandsforbund ser på dette som et element som øker faren for medlemsflukt (NorskArbeidsmanforbund, 2019, s32). Forbundet viser til erfaringene i Organisasjons - og serviceprosjektene som sier at det er mulig å gjøre noe med den negative utviklingen, men at dette krever målrettet og systematisk innsats for å verve, etablere klubber og velge og skolere tillitsvalgte (NorskArbeidsmanforbund, 2019, s32).

### 3.5 Aktørene i nettverket

Hvis vi skal forstå hvordan aktørene som påvirker arbeidsforholdet i driften av renholdoppgavene på hotell oppfører seg, er det viktig å identifisere partene som er berørt av outsourcingen av renhold i arbeidslivet. Dette vil si bedrifter, arbeidstakere og partenes fagorganisasjoner.

Forståelsen av strukturelle forhold innad en virksomhet er viktig for å forstå og vurdere utviklingen i dens demografiske oppbygning, utvikling i arbeidskår, samt utvikling av holdninger og organisasjonskultur.

Gjennom outsourcing inngår partene i nettverk som har utgangspunkt i oppgavene som skal utføres, samt marked -og statlig regulering. Med Statlig reguleringer refereres det til lover og forskrifter som kan ha utgangspunkt i regjeringens verdier eller statensverdier som forsøkes å reflekteres i lovverket og forskrifter (Sørensen, Torfing, 2005, s.198). Slike forhold kan påvirke måten dette samarbeidet får operere.

Markedsregulering derimot bygger som regel på to utgangspunkter som gjerne spiller på hverandre. Dette er markedets usynlige hånd som kan fungere som et selvregulerende instrument for praksisene og utviklingen i det gitte markedet. Her vil de praksisene som gir de beste resultatene virke regulerende og trendsettende (Sørensen, Torfing, 2005, s.197- 198). Markedet kan også reguleres ut fra lovverk som gir direkte føringer for reguleringen av det gitte markedet. Lovverkets føringer kan også oppfattes som rammene for hvor markedets usynlige hånd kan opptre.

Ved begynnelsen av outsourcing trenden av renhold ved hotell i 2008, var markedet relativt nytt og markedets premisser lå dermed på tidligere erfaringer ved outsourcing i andre bransjer. Den norske modell bygger på partene i arbeidslivets evne til å forhandle arbeidslivets vilkår med

hverandre. Ettersom fenomenet var nytt, kan det antas at reguleringen av virksomheten tok utgangspunkt i fagets tidligere erfaring med arbeidsoppgavene som reguleringen gjaldt for. Med outsourcing derimot vil flere aspekter være nødt å ta høydes for, ettersom det endrer tidligere nettverksmønstre.

Den norske modellen tilrettelegger for styringsnettverk, der beslutninger og reguleringer blir vurdert gjennom forhandlinger mellom gjensidig avhengige og autonome aktører som kan lette negativ eller positiv koordinering (Sørensen, Torfing, 2005, s.198). Dermed vil nettverksbygging mellom de berørte organisasjoner og deres medlemmer være av interesse for forståelsen og kartlegging av ansvarsområder og møtepunkter. Dette med tanke på at virksomhetens suksess er forankret i hotellet og renholdsleverandørens relasjoner til hverandre.

Outsourcing blir drevet av økonomiske handlinger, men er også direkte en del av sosiale relasjoner (Kern, Willcocks, 2000, s. 344).

Bedrifter består og ledes av mennesker, mennesker er forskjellige og operer ulikt i disse bedriftene ut fra organisatoriske aspekter, samt egne holdninger og oppfattelser. Både organisasjonene og deres medlemmer opererer ut fra ulike mål og verdier.

Ved outsourcing blir virksomhetens grenser mindre absolutte enn i tradisjonelle tilnærminger, der virksomheten har tydelige faglige og geografiske grenser. Når en virksomhet outsources er den grensen i stadig endring, ettersom interaksjon mellom mennesker på tvers av organisasjoner finner sted kontinuerlig. Renholdere som tidligere var ansatt av et hotell, må fortsatt forholde seg til hotellets organisasjonsstruktur selv om deres nye arbeidsgiver tilhører en ekstern organisasjon. Renholdsfirmaet som har tatt over driften, må også forholde seg til hotellets organisasjonsstrukturer, ettersom det er hotellet som har ansvar for booking av rom, samt relevant data som er avgjørende for renholds firmaets evne til å løse oppgave som har blitt outsourcet til dem.

### 3.6 Hvem er renholderen i 2018

Antall sysselsatte i renhold har økt fra om lag 22 000 i 2008 til om lag 26 000 i 2017 i følge Fafos rapport «Renholdsbransjen sett nedenfra (2018)». Outsourcing av renholdsoppgaver som fenomen har også blitt styrket i denne perioden etter ISS sin inntredelse i renholdsbransjen i 2008.

Andelen selvstendige næringsdrivende renholdere har ligget stabilt på under 7 prosent fra perioden 2008 til 2017 (Trygstad mfl., 2018, s.21) Kortidsoppholds arbeidere som et resultat av arbeidsinnvandring har opplevd en reduksjon av 2 prosent, fra 7 prosent av renholdere, til om lag 5 prosent i 2018 (Trygstad mfl., 2018, s.21). Dette vil si at den typiske renholders profil består av en renholder som er ansatt i privat, - eller offentligsektor og er bosatt i Norge. Fra 2010 og fram til i dag er mellom 89 og 90 prosent av de sysselsatte i bransjen bosatt i landet (Trygstad mfl., 2018, s.21).

Renholdsbransjen i 2018 er en multietnisk bransje bestående av mennesker med ulike bakgrunn som er bosatt i Norge. Bransjen har tradisjonelt vært bestående av et lett flertall av kvinner med ulike bakgrunn, alder og nasjonalitet. Dermed har bransjen alltid vært mangfoldig. Bransjen har opplevd stor og rask endring i dens komposisjon de siste tiårene. Dette gjenspeiles både i kjønns sammensetning og nasjonalitetsbakgrunn blant de sysselsatte (Trygstad mfl., 2018, s.21-22). Bransjens lave krav til formell norsk utdanning og begrensede krav til norskspråklige ferdigheter, gjør bransjen attraktiv for nyankomne arbeidssøkere. Dette vil ikke si at de som arbeider i bransjen har generelt lavt formell utdanning eller lavere utdanning gjennomsnittlig enn andre i manuelt arbeid. Renholdbransjen fungerer derimot som en viktig inngangsport i arbeidslivet for personer med innvandringsbakgrunn.

Antall sysselsatte i bransjen etter kjønn og innvandringsbakgrunn har opplevd endringer. I 2008 bestod renholdsbransjen av 10968 renholdsarbeidere uten innvandringsbakgrunn, kontra 9683 fast bosatte sysselsatte med innvandringsbakgrunn. Hvis vi inkluderer 1451 renholdsansatte i korttidsopphold, var nesten 49,7 prosent av de ansatte av ikke innvandringsbakgrunn. Hvis vi kun inkluderer renholds ansatte som var bosatte i landet, var over 50 prosent av alle sysselsatte i bransjen av uten innvandringsbakgrunn. I 2017 derimot hadde denne balansen endret seg, andelen arbeidstakere uten innvandringsbakgrunn sank til under 30 prosent. Antall arbeidstakere uten innvandrings bakgrunn utgjorde 7811 i 2017, av et totalt 26037 renholdere. Resterende 18226 av renholdere har innvandringsbakgrunn og 1423 av disse er arbeidstakere på kortidshold (Trygstad mfl., 2018, s.22).

Tabell 1. Innvandrere og ikke Innvandrere<sup>2</sup>

	2008	2017
<b>I alt</b>	<b>22102</b>	<b>26037</b>
Uten innvandringsbakgrunn	10968	7811
Innvandrere (bosatte)	9683	16803
Arbeidstakere på korttidsopphold	1451	1423
<b>Prosent</b>		
Uten innvandringsbakgrunn	50	30
Innvandrere (bosatte)	50	70
Arbeidstakere på korttidsopphold	7	5

Økningen blant arbeidstakere med innvandringsbakgrunn har særlig kommet blant arbeidstakere fra EU-land i Øst-Europa. Arbeidstakere i renholdbransjen med innvandringsbakgrunn kom i 2008 hovedsakelig fra Asia, Afrika og Sør-, og Mellom-Amerika. Denne gruppen bestod av 6201 renholdere i 2008 og utgjorde 28 prosent av de totale ansatte, samt 64 prosent av bosatte ansatte med innvandringsbakgrunn (Trygstad mfl., 2018, s.22). Renholdsarbeidere fra Asia, Afrika og Sør- og Mellom-Amerika økte til 7450 i 2017, samt økte det med 1 prosent i forhold til den totale andelen av renholdere. Hvis vi ser derimot på proporsjonalitet i forhold til renholdere med som er bosatte med innvandringsbakgrunn, falt deres representasjon ganske betydelig, ettersom de kun utgjør 44,3 prosent i 2017 kontra 64 prosent i 2008 (Trygstad mfl., 2018, s.22). Fallet på

<sup>2</sup> Tallene i Tabell 1 er hentet fra Fafos rapport «Renholdsbransjen sett nedenfra» fra 2018. Fafos rapporten og all data benyttet i denne delen er tilgjengelig fra Fafos nettsider [www.fafos.no](http://www.fafos.no)

over 20 prosent og skyldes økningen i antall ansatte med innvandringsbakgrunn fra Øst-Europa. Denne gruppen økte fra 2876 ansatte i 2008, til 8685 ansatte i 2017. Dette betyr en økning fra 13 prosent av de totale ansatte, til 33 prosent av de ansatte i 2017. Dette innebærer også at det er den største gruppen innad bransjen i dag. Arbeidstakerne på korttidsopphold kommer også hovedsakelig fra disse landene, men korttidsoppholds ansettelse er en tendens som er på vei ned (Trygstad mfl., 2018, s.20, 22).

Tabell 2. Geografisk tilhørighet<sup>3</sup>

	2008	2017
<b>Antall</b>		
Renholdsarbeidere fra Asia, Afrika og Sør og Mellom Amerika	6201	7450
Renholdsarbeidere fra Øst- Europa	2876	8685
Renholdsarbeidere uten innvandringsbakgrunn	10968	7811

<sup>3</sup> Tallene i Tabell 2 er hentet fra Fafos rapport «Renholdsbransjen sett nedenfra» fra 2018. Fafos rapporten og all data benyttet i denne delen er tilgjengelig fra Fafos nettsider [www.faf.no](http://www.faf.no)



<b>Prosent</b>		
Renholdsarbeidere fra Asia, Afrika og Sør, og Mellom Amerika	28	29
Renholdsarbeidere fra Øst- Europa	13	33
Renholdsarbeidere uten innvandringsbakgrunn	50	30

Når det kommer til bransjens kjønns sammensetning, har denne også opplevd endringer, men ikke like stor som endringene i geografisk tilhørighet. Kvinneandelen i renholdsbransjen er i dag 60 prosent, dette er en 5 prosent økning fra 2008. Mye av dette skyldes en kvinnedominans blant østeuropeiske arbeidstakere (Trygstad mfl., 2018, s.23). De store endringene i hvor renholdsarbeiderne kommer fra, kan direkte kobles til endringen i kjønns sammensetningen i bransjen. Kvinneandelen blant Østeuropeiske renholdere utgjør 80 prosent i 2017. Blant er arbeidstakere med innvandringsbakgrunn fra Asia, Afrika, Sør- og Mellom-Amerika er kjønns sammensetningen om lag 50/50 i dag. I gruppen arbeidstakere uten innvandringsbakgrunn har kvinneandelen sunket fra 57 prosent i 2008, til 49 prosent i 2017 (Trygstad mfl., 2018, s.23).

Tabell 3. Kjønns sammensetning i forhold til innvandrings, - og ikke innvandringsbakgrunn i 2017<sup>4</sup>

	<b>I alt</b>	<b>Kvinner</b>	<b>Menn</b>	<b>Kvinneandel</b>
Bosatte I alt	24614	14744	9870	60
Uten innvandringsbakgrunn	7811	3846	3965	49

<sup>4</sup> Tallene i Tabell 3. er hentet fra Fafos rapport «Renholdsbransjen sett nedenfra» fra 2018. Fafos rapporten og all data benyttet i tabellen delen er tilgjengelig fra Fafos nettsider [www.fafos.no](http://www.fafos.no)

Innvandrere I alt	16803	10898	5905	65
Ikke bosatte	1423	947	476	67

### 3.6.1 Ansettelsesformer, ansiennitet og turnover

Halvparten av renholdere er ansatte på heltid, 33 prosent er deltidsansatte og resterende er midlertidige, ringehjelp eller sesong ansatte (Trygstad mfl., 2018, s.39). Fafos rapport fra 2018 om renholdsbransjen peker på at sannsynligheten for fast ansettelse i fulltid øker med stigende alder. Sannsynligheten for fulltidsansettelse er også større for menn enn for kvinner, og fødselsland har betydning. Arbeidstakere som er født i Norge har større sannsynlighet for å være fast heltidsansatt enn de som er født utenfor landet (Trygstad mfl., 2018, s.40). Medlemmer av en fagforening har også økt sannsynlighet for å være fast heltidsansatt, det samme gjelder de som har verneombud på arbeidsplassen (Trygstad mfl., 2018, s.40).

Turnover i renholdsbransjen er relativ høy og en stor andel ansatte har også relativ kort fartstid hos nåværende arbeidsgiver (Trygstad mfl., 2018, s.40). Ansiennitet som nevnt ovenfor øker sannsynligheten for fast fulltidsansettelse, det samme gjøres dersom ansatt er medlem av fagforening. Det er imidlertid uklart om ansatte selv assosierer fast heltidsansettelse med fagforeningsmedlemskap og om slike assosiasjoner øker medlemstallene.

### 3.7 Kommunikasjon og kultur

Kommunikasjon er et viktig verktøy for å sikre leveransen av informasjon eller budskap innenfor en organisasjon eller bedrift. Kommunikasjons kompetanse som omhandler forståelse og viderefremming av informasjon på riktig og effektiv måte, er en essensiell forutsetning for å oppnå effektivt lederskap. Utviklingen i bransjen har beveget seg mot en mer fragmentert arbeidsplass, hvor det finnes flere arbeidsgivere ved samme arbeidsplass, samt som nasjonalitet variablene har økt (Trygstad mfl., 2018, s.22). Dette kan potensielt føre med seg kommunikasjonsutfordringer, dette med tanke på endringene i den demografiske komposisjonen.

Den kraftige økningen i de nyankommet renholdere fra Øst- Europa, vil kunne påvirke overordnede evne til å kommunisere med ansatte i virksomheten. Det vil være flere variabler å ta hensyn til ved formidling av føringer. Dette med tanke på at det er flere ansatte med ulik nasjonaltilhørighet, samt ulike språkkompetanser og kulturellbakgrunn. Evnen ledere har til å formidle føringer vil kunne se seg påvirket av dette, noe som igjen vil potensielt føre til endringer i formidlingsrutiner. Krav til språkligkompetanse kan se seg skjerpet, men dette betyr nødvendigvis ikke at skjerpelsen er rettet mot ledelse eller ansattes kompetanse i Norsk, men heller i arbeidsplassens «lingua franca».

Mennesker er ulike og besitter ulike kulturelle referanserammer og kulturelle filtre. Kulturelle filtre farger måten vi opplever og tolker sosiale situasjoner. Filteret har utgangspunkt i individers bakgrunn, sosialisering og personlige erfaringer. Kulturfilterens komposisjon former individers syn på verden. Det former også verdier, persepsjon av normer og akseptable handlingsmønstre. Organisasjoner blir også påvirket av slike kulturellefiltere, disse filterene refereres ofte i samfunnsvitenskapen som sosiologisk institusjonalisme. Slik institusjonalisme går ut på at atferd som godtas av aktørene i en organisasjon, danner etter hvert kulturen i organisasjonen (Mahoney, Thelen, 2009, S. 5). Aktørene i organisasjonen utvikler dermed ofte felles verdier og syn på hva som er passende og ikke passende, noe som igjen fører til at aktørene opptrer mer lik hverandre (Mahoney, Thelen, 2009, S. 5). Sosiologisk institusjonalisme fungerer på en normativ måte, dette innebærer at kulturen har noe å si for normene og handlingsmønstrene aktørene forholder seg til. Endringene i hotellbransjen med tanke på outsourcing og demografi, vil uunngåelig ha konsekvenser for både hvordan virksomheten operer, samt ansattes persepsjon av hva og hvordan ting formidles.

#### Kapitel 4: Teori

For å analysere hvordan outsourcing prosessene av renholdsoppgavene har påvirket ansattes oppfattelser av fagorganisering og eventuelt medlemskap, har jeg sett det nyttig å benytte meg av organisasjonsperspektivet og komplementert det med ledelse som et eget sosiologisk perspektiv. Det som presenteres i dette kapitlet vil benyttes som et analytisk rammeverk for analyse av funn og konklusjon konstruksjoner. Det første punktet under derimot vil presentere konseptene «human capital» og «human resource». Dette gjøres for å skape oversikt over hvilke vurderinger

som blir gjort når virksomheter velger å outsource ansvar for arbeidsoppgaver til en tredjepart. Dette med utgangspunkt i outsourcing av renholdoppgavene i hotellvirksomheter.

#### 4.1 Organisering av «Human Capital» og «Human Resources»

Denne studien går ut fra at holdninger og fagtilhørighet i renholdsbransjen varierer utfra hvor virksomheten finner sted. Renhold som virksomhet er variert og sammensatt av ulike faktorer. Renholdsoppgavene og dens relevans for organisasjonen som outsourcer sin kjernevirksomhet, vil da kunne ha noe å si for renholderes holdninger og fagtilhørighet. I publikasjonen til Lepal og Snell i Journal of Management i 2002, presenteres det en modell for vurderingen av karakteristikken av «human capital» samt «human resource» som arbeidsgivere utnyttes av. «Human Resource» vil refereres til som HR videre i oppgaven og «Human Capital» vil refereres til som HC. Det vil bli presentert en modell for å skape oversiktighet over hvordan utnyttelse av HR og HC vurderes.

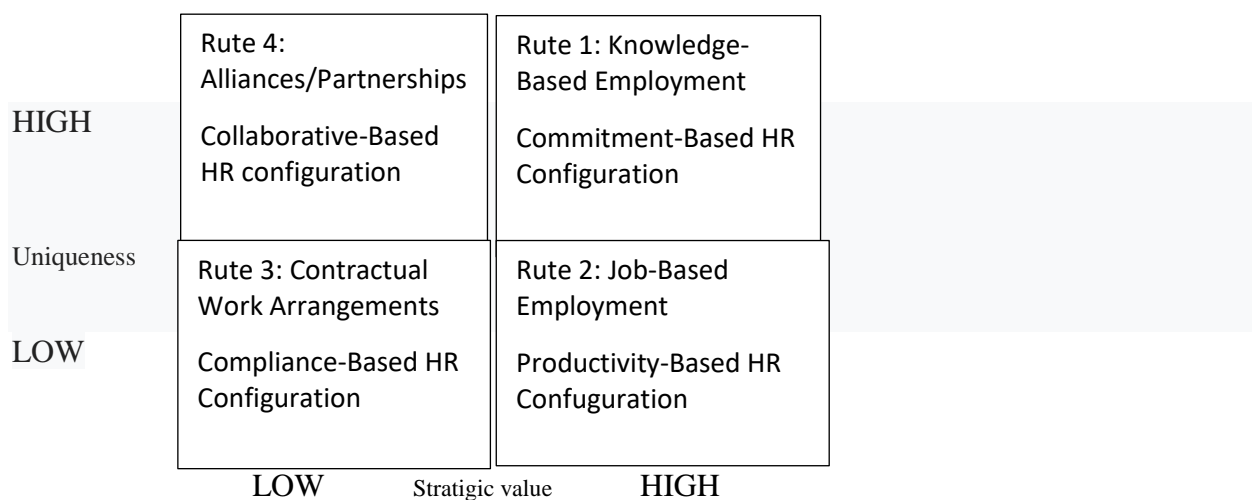
De fleste arbeidsgivere velger kjernegruppen av deres ansatte nøye. Arbeidsgivere investerer i denne kjernegruppen og utarbeider tiltak for å redusere frafall, samt utvikling av tiltak som er direkte ment for å opprettholde ansattes tilknytning til firmaet (Lepal, Snell, 2002, s.519). Arbeidsgivere har imidlertid også en perifergruppe av ansatte som de foretrekker å forbli relativt løstrevet til, selv om dette kan innebære et høyt antall korttidsansettelser og høyt frafall. Forskjeller i sysselsetting gjenspeiler forskjeller i virksomhetens vurdering av HC, som igjen vil gjenspeiles i variasjonene i HR-konfigurasjonene som brukes til å styre de ansatte (Lepal, Snell, 2002, s.519). Virksomhetens vurdering av strategisk verdi, samt unike kvaliteter av menneskelig kapital er de viktigste driverne for sysselsettingsmønstre og HR konfigurasjoner. Oppfattelsen av den strategiske verdien av HC og strategisk organisering av denne, vil kunne potensielt forbedre virksomhetens produktivitet og effektivitet. Det vil også kunne bidra til en økt utnyttelse virksomhetens markedsmuligheter og nøytraliseringen av potensielle trusler (Lepal, Snell, 2002, s.519).

HC derimot referer til det unike ved medlemmer av en organisasjon. Dette vil si i hvilken grad deres ferdigheter er sjeldne, spesialiserte, ekstreme eller firmaspesifikke. HC som ikke er lett tilgjengelig på arbeidsmarkedet, og som ikke kan lett gjenskapes ved andre firmaer, er en potensiell kilde for konkurransefortrinn (Lepal, Snell, 2002, s.519).

HC theory sier at sannsynligheten for at firmaer investerer i ansattes utdanning, kompetanse og ferdighetsutvikling øker hvis disse anses som ikke overførbare (Lepak, Snell, 2002, s.518-520).

Konsekvent med det ovenfor sier HC theory at sannsynligheten for at bedrifter skaffer seg generisk arbeidskraft eksternt ved å betale markedslønnen for arbeidskraft, blir mer sannsynlig (Lepak, Snell, 2002, s.520). Simpelt sagt betyr dette at bedrifter selv avgjør hva de kjøper og hva de selv lager. Dette med utgangspunkt i hvordan de selv oppfatter deres menneskelig kapital og hvordan organiseringen av denne kan optimaliseres. Modellen nedenfor presenterer hvordan sysselsetning ved virksomheter kan organiseres.

Figur 1. Human Capital Characteristics and Employment Modes<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Denne figuren er adaptert fra Lepak og Snell sin publikasjon «Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations (2002)». Kilde: Lepak, Snell, 2002, s. 520. Hentet fra: <https://journals-sagepub-com.pva.uib.no/doi/pdf/10.1177/014920630202800403>

#### 4.1.1 Rute 1- Kunnskapsbasert sysselsetting

Kunnskapsbasert sysselsetting som i rute 1 blir referert til som «Knowledge-Based Employment», referer til «human capital» som oppfattes å ha kjerne kompetanse innad driften av firmaets kjerne oppgaver. Med dette menes det at firmaet anser verdien av kompetansen den gruppe ansatte har til å være strategisk for oppnåelsen av organisatoriske mål (Lepal, Snell, 2002, s.520). I Hotellbransjen vil dette være hoteldirektivet, hotellsjefer og ansatte med høyt kunnskapsnivå og ferdigheter som anses som strategiske for organisasjonens mål og utvikling.

#### 4.1.2 Rute 2- Jobb-basert sysselsetting

Jobb-basert sysselsetting som blir referert til i rute 2 som Knowledge-Based Employment referer til menneskelig kapital som har strategisk verdi, men begrenset unike kvaliteter (Lepal, Snell, 2002, s.520). Gruppen i rute 2 er sentral for denne oppgaven, ettersom studie oppfatter renholdsarbeidere i hotellbransjen for å befinne seg i denne firkanten. Studien oppfatter renholdsarbeidere i hotellbransjen som strategiske for driften av hotellvirksomheten. Det som skiller et hotell fra et hotell, camping, korttidsleie av rom og leilighet gjennom Airbnb eller lignende servicer er «Room service». Room service er særegent ved hotellbransjen. Daglig vask av rom, samt tilleggstjenester som blir tilbudt og utført av hotellets service personell, er hovedkomponentene for hvorfor gjester velger å overnatte på hotell fremfor andre kommersielle overnattings alternativer. Derfor er tradisjonell stuepike virksomhet sentral for hotелldriften, ettersom virksomheten ikke kun innebærer vasking og klargjøring av rom, noe som er sentral for hotелldriften, men også kundebehandling, service tjenester som påfyll av minibar, mottak og leveranse av vaskeritjenester, samt diverse andre hotелltjenester som innebærer direkte kundebehandling. Dermed er utførelsen av disse oppgavene av sentral strategisk verdi for hotell, selv om de nødvendigvis ikke krever unike ferdigheter eller omfattende utdanningskompetanse.

Stuepiker har direkte innvirkning for hvordan hotellet oppfattes av gjester, selv om renholdsoppgaven outsources. Derfor kan det også antas at ansatte i de oppgavene som tradisjonelt har vært en del av stuepikeyrket, føler og ser en direkte kobling mellom deres arbeid og produksjon med hotелldriften og gjesters opplevelse av hotellet. Oppgaven velger derfor å plassere renholdsarbeidere ved hotell befinner i Rute 2, ettersom de er i stand til å bidra betydelig og meningsfullt i firmaet, samtidig som de besitter ferdigheter som er enklere overførbare.

Outsourcing av renhold ved hotell er ulik outsourcing av renholdoppgaver i andre virksomheter. En bank eller en barnehage som for eksempel outsourcer renholds drift ved deres arbeidsplass, vil mest sannsynlig ikke se på renholdere som strategisk viktig for driften av virksomheten deres, mens romservice og kundebehandling derimot er sentral for driften av et hotell.

#### 4.1.3 Rute 3- Kontrakt basert ansettelse

Rute 3 heter Contractual Work Arrangements og går utpå kontrakt baserte ansettelse bestående av HC som verken oppfattes for å være av særlig høy strategisk verdi eller for å være unik for firmaet. Arbeidere i denne kategorien er førstekandidater for outsourcing (Lepal, Snell, 2002, s.52).

Det er mer sannsynlig at bedrifter vil søke kortsiktige eller midlertidige ansettelse eller kontrakter ved oppgaver der ansatte oppfattes for å ikke ha særegne kvaliteter eller være av strategisk verdi for organisasjonen, deres mål, og resultater. Hvis arbeidsoppgaven anses for å være av lav verdiskapende art, vil dens verdi kun reduseres til kostnadsberegning. I slike tilfeller kan firmaet redusere ansettelseskostnadene ved å øke fleksibiliteten i ansettelse gjennom å benytte seg av bemanningsselskap eller direkte utflagging av arbeidsoppgaver som de ikke å drifte (Lepal, Snell, 2002, s.521). Eksempler av slik utflagging er outsourcing av renholdsoppgavene i kontorbygg, banker, kjøpesentre og barnehager. Renholdere som for eksempel vasker kontorer og fellesarealer i en bank, har ikke en direkte innvirkning for eksempel på bankens evne til å tilby tjenester, kundebehandlingsevne eller finansielle aspekter ved bankdrift.

Årsaken til at renhold i hotellbransjen ikke plasseres her, er fordi at arbeidsoppgaven som løses av renholdsarbeiderne i hotellbransjen spiller en sentral rolle for hotellens evne til å drive hotellvirksomhet. Det vil si å tilby rom og «romservice».

#### 4.1.4 Rute 4- Allianser og samarbeid

Rute 4 tar for seg allianser og samarbeid. Denne ruten beskriver HC som besitter høy bedriftsspesifikk kompetanse, men som ikke er nødvendige for selskapet å ansette internt, eller inkludere i den daglige driften av selskapet (Lepal, Snell, 2002, s.521). Partnerskap/samarbeid mellom selskapet og organisasjoner eller bedrifter som utlyser slik kompetanse er vanlig i slike situasjoner. Et typisk eksempel på dette kan være et regnskapsbyrå som tar seg av diverse økonomisk aspekter som lønninger og regnskap for en bedrift, eller et juridiskfirma som tar seg

av juridiske aspekter ved driften av selskapet. De fleste hoteller velger å inngå i slike partnerskap også med næringslivs organisasjoner som kan bistå i diverse drift og organisatoriske aspekter, en slik organisasjon er NHO. Næringslivets Hovedorganisasjon, også kalt NHO er den største interesseorganisasjonen for bedrifter i Norge. Denne organisasjonen tilbyr deres medlemmer ulike type tjenester og ytelser ved medlemskap. Disse tjenester og ytelser innebærer juridisk oppfølging og støtte, samt rabatt på forretningsjuridiske tjenester, diverse forsikringer og kurs innad HMS, sykefravær, personvern, lønn og digital kommunikasjon (NHO, 2019). Slike støtteorganisasjoner tilbyr faglig kompetanse som kan være svært ettertraktet av forretningen selv, men som oppfattes som unødvendig å besitte internt.

#### 4.2 Utfyllende strategi

Forskning innenfor administrasjon og organisasjonsvitenskap ønsker å produsere kunnskap som kan være nyttig for forståelsen av fenomener innenfor feltet. Teorier er til for å belyse fenomenet og fungere som nyttige verktøy for å forstå og forklare hva som har skjedd og hvorfor det har skjedd. Teoriene benyttes for å identifisere årsaker som er nødvendig for å angripe og identifisere fenomenet. Teoriene vil også ha en sentral rolle i analysen av funnene, samt utfallet av studiet (Pollitt, 2016, s.28).

I driften av et hotell er det flere viktige arbeidsoppgaver som må tilfredsstilles for at virksomheten skal være lønnsom og mulig opprettholdes. Helt i sentrum for virksomheten står vasking av felles arealer og klargjøring av rom til disposisjon for gjester. Når en så sentral del av virksomheten blir «outsourcet» til en tredjepart, vil dette medfølge en naturlig tilvenningsperiode for renholderne involvert i implementasjonsfasen.

For å forklare hvordan overgangen fra å være stuepike og hotellansatt, til å bli renholder og ansatt i et bemanningsbyrå kan endre den ansattes forhold til fagforeninger, er jeg nødt til å benytte meg av det som betegnes for *utfyllende strategi*. Formålet med strategien er å forstå og forklare mest mulig av det som skjer i lys av flere teorier. Vurderingene gjøres på innsikt av teoriene under ett (Roness, 1997, s.100). Dette kapitlet vil gjøre rede det analytiske rammeverket for forklaringen av dimensjonene ved masteroppgaven. Utgangspunktet for valget av dette teoretiske rammeverket er litteraturen som ble presentert i de to forrige kapitlene, samt mulighetene rammeverket vil gi med tanke på oppgavens potensielle funn.



### 4.3 Organisasjonsperspektiv

Organisasjonsperspektiv fungerer som en overordnet samlebetegnelse for flere teorier om et fenomen (Scott, 1981, s.55). Handlingsmønstrene kan tolkes ut fra de ulike dimensjonene ved en organisasjon. Christensen (2014) deler disse dimensjonene inn i fire ulike kategorier; Organisasjonsstrukturen, organisasjonsdemografien, organisasjonsstedet og grad av institusjonalisering (Christensen mfl., 2014, s.20). I denne oppgaven skal organisasjonsperspektivet benyttes til å skildre og analysere virksomheten ved implementasjonen av outsourcing av renholdsdriften ved hotellbransjen. For at beskrivelsen av prosessen skal være så nøyaktig så mulig ut fra de analytiske verktøyene jeg skal benytte meg av, har jeg valgt å bruke dette perspektivet for å både kontekstualisere forholdene presentert i det forrige kapittelet, samt for analyse av potensielle funn.

Organisasjonsperspektivet belyser rollen til beslutningsavgjørelser i en organisatorisk kontekst ved å undersøke organisasjonens lokalisering, struktur og demografi (Egeberg, 2012, s.158). Når organisasjonene vokser utvikler de praksiser og formelle og uformelle normer som gjør at de institusjonaliserer seg (Christensen mfl., 2014, s.25). Vi kan da si at fagforeningene er formelle institusjoner og outsourcing som konsept er institusjonalisert, ettersom utflagging er en praksis som er utbredt både nasjonalt og internasjonalt og operer ut fra juridiske og normative premisser. Det enkelte hotells outsourcing virksomhet derimot vil være avhengig av virksomhetens varighet og penetreringen konseptet har i organisasjonsstrukturen og dens handlingslogikk.

#### 4.4.1 Organisasjonsdemografi

Organisasjonsdemografi referer til sammensetningen av ansatte i en virksomhet. Her er personalets alder, kjønn, sosiale og geografisk bakgrunn, utdanning og tjenestetid av interesse (Christensen mfl., 2014, s23). Organisasjonsdemografien kan ha noe å si for hvordan verdier, normer og virkelighetsoppfatninger internaliseres i de ansatte. Tidligere erfaringer som mennesker tar med seg inn i virksomheten de befinner seg i kan potensielt prege beslutninger, holdninger og oppfatninger (Lægreid og Olsen, 1978, s.96). Lang tjenestetid i en virksomhet medfører at den ansettes sosialisering er i tråd med de dominerende normene i organisasjonen. Er individene først blitt sosialisert inn i en bestemt organisasjon, kreves det lite anstrengelse for å styre arbeidshverdagen til de ansatte. Handlingene deres er med andre ord institusjonalisert inn i organisasjonen (Christensen mfl., 2014, s.23). Dette kan da også være en ulempe hvis individet som plasseres i en ny virksomhet ikke har samme organisasjonelle sosialisering.

Demografiske faktorer kan i flere tilfeller være tett koblet til verdier, normer og rolleforventninger i organisasjonen. Dette har ofte noe å si for om den ansatte identifiserer seg med organisasjonen eller ikke (Christensen mfl., 2014, s.23). Belønninger og sanksjoner har dermed også bedre virkning på individer som er sosialisert inn i organisasjonen (Egeberg, 2012). Organisasjonsdemografien og organisasjonsstrukturen kan enten betraktes som utfyllende, eller være en konkurrerende forklaringsfaktor på aktørenes handlingsmønstre i en organisasjon (Christensen mfl., 2014, s.24).

#### 4.4.2 Organisasjonsstruktur

En organisasjonsstruktur består av den formelle utformingen av en organisasjon, det vil si hvordan man ønsker at organisasjonen skal se ut og fungere (Christensen mfl., 2014, s.20). Strukturen forteller oss om hvem som har ansvaret for ulike oppgaver og hvordan disse fordeles i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.72). Ut fra stilling, regler, prosedyrer og organisasjonskart blir aktørene utstyrt med en modell som fungerer som en oppskrift for hvordan de skal handle innenfor organisasjonen (Christensen mfl., 2014, s.21). Oppskriften på hvordan man skal handle er avgjort ut fra stillingen vedkommende har. Det er ikke mulig å ha full oversikt over hva man kan gjennomføre i en organisasjon, dette kaller vi begrenset rasjonalitet. Individer har kun evne til å handle innenfor rammene som er stipulert i stillingene deres, derfor er de begrenset (Simon, 1997, s.88).

Individene får instruksjoner på hvordan de skal handle, samtidig som det er rom for å realisere mål og verdier (Schattschneider, 1975, s.30). På bakgrunn av hvordan organisasjonen er strukturert, vil det være mulig å kunne avdekke hvordan aktørene handler. Slik det vises til ovenfor vil det faktiske utfallet av hvordan organisasjonsstrukturen vises ved at begrenset rasjonalitet også tas med i regnestykket. Her blir det en blanding av hva som er tiltenkt handlemåte og hvordan aktørene tenker seg at de skal handle.

En annen dimensjon ved organisasjoners struktur viser til om man arbeider etter en såkalt hierarkisk eller kollegial koordinering. Den formelle organisasjonsstrukturen er normalt sett hierarkisk inndelt, med tydelig ansvarsfordeling på ulike ledere (Christensen mfl., 2014, s.22).

#### 4.4.3 Organisasjonsstedet

Lokalisering og fysisk utforming til organisasjoner skiller arbeidernes personlige liv fra arbeidsrollene deres. Dette kan også være til hjelp å skille de organisasjonelle rollene fra

hverandre. Fysisk distanse virker som negativt i relasjonell koordinering mellom enheter (Egeberg, 2012). Hvor organisasjonsstedet er på samme måte som strukturen, med på å forenkle organisasjonens utfoldelse. Fellesskap i form av bygninger øker graden av kontakt og koordinering mellom ansatte, det gir også en felles identitet til de ulike enhetene (Christensen mfl., 2014).

#### 4.4.4 Instrumentelt perspektiv

Den instrumentelle tilnærmingen også referert til som instrumentelt perspektiv, går i hovedsak ut på at man ser på organisasjoner som verktøy som ledere kan benyttes seg av. Tilnærmingen fokuserer på strukturelle og formelle trekk ved organisasjonen. Organisasjonens formelle struktur påvirker hvordan organisasjonen organiseres (Fimreite m.fl., 2014, s. 29). Den formelle organisasjonsstrukturen legger begrensninger for medlemmenes handlingsvalg, samt danner grunnlag for hvor fokuset skal ligge. Handlingslogikken vil basere seg på en konsekvenslogikk (Fimreite m.fl., 2014, s. 29). Ved å benytte meg det instrumentelle perspektivet, vil det være lettere å observere og kartlegge endringene i den formelle delen av organisasjonen, som i mitt tilfelle er organiseringen av renholds virksomhet ved to hotell på vestlandet. De formelle endringene kan ofte skje ganske raskt, dette fordi at den formelle strukturen ligger mer på overflaten i organisasjonen enn for eksempel endringer i organisasjonens kultur.

Det instrumentelle perspektivet vil gi meg muligheten til å analysere hvilke tiltak Norsk Arbeidsmandsforbund har gjort for å øke medlemskapet sitt, men også hvordan renholderene selv oppfatter de strukturelle endringene. Videre vil det gi meg mulighet til å vurdere strukturelle endringer i virksomheten til hotellene som har outsourcet renholdsoppgavene.

Perspektivet vil gi et verdifullt innblikk i det tekniske og strukturelle ved organisasjonene, ettersom den formelle strukturen som nevnt ovenfor skaper føringer og holdninger. Instrumentelt perspektiv legger antakelsen om formålsrasjonelle aktører, som antas å ha nødvendig informasjon og kunnskap om handlingsalternativer, samt konsekvenser for handlingen som velges å utføre (Fimreite m.fl., 2014, s. 29). Det blir da interessant å undersøke om disse formålsrasjonelle aktørenes logikker er forenelig med hverandre.

Generalisering og simplifisering av rasjonalitet og individers handlingslogikk kan føre til å feile konklusjoner, derfor er det viktig å ha i mente at det ikke er mulig for aktører i en moderne og kompleks verden å ha all informasjon og kunnskap om handlinger og konsekvenser. Derfor vil kanskje renholdsarbeiderne og fagforeningene være bundet til tidligere erfaringer og handlingsmønstre. Dette vil ikke si at aktørene opptrer urasjonelt, men at de potensielt kan operere på grunnlag av feilaktig og ufullstendig informasjon, uten å selv være klare over andre alternativer som kan være aktuelle (Fimreite m.fl., 2014, s. 29).

#### 4.5 Utviklingsledelse og bred medvirkning

Skal vi forstå hvordan virksomheter ledes, må vi først avklare *hva virksomheten driver, hva oppgaven er, hvordan oppgaven skal løses og hvem skal løse oppgaven*. I dette tilfelle er det renhold av fellesområder og rom på et hotell som skal løses av renholdsarbeidere. For å forstå hvordan ledelsen av virksomheten oppfattes, må vi gjøre rede for hvordan utviklings- og organiseringsprosessene foregår (Klemsdak,2013, s.14).

Arbeidsplasser og arbeidssituasjoner blir stadig mer komplekse i vår del verden. De som er ansvarlig for å løse drifts oppgavene har i økende grad ulik kulturell og språklig bakgrunn, samtidig som mengden føringer er økende. Det sistnevnte kan i flere tilfeller føre til et overskudd av føringer, noe som skaper kompleksitet i seg selv (Klemsdal,2013, s.14).

Omstillinger i privatsektoren er vanlig for å opprettholde eller øke konkurranseevnen i markedet. Beslutninger som dreier seg om reformeringen av virksomheten og dens aktivitet, finner sted på toppen av virksomheten og implementeres nedover i kjeden. Det samme gjelder outsourcing av aktiviteter virksomheten ikke oppfatter som en del av sin kjernevirksomhet (Dølvik mfl., 2014, s. 61). Slike omorganiseringsprosesser har en tendens til å bli studert fra et top-down perspektiv. Men denne oppgaven vil se på utviklingsprosessen på mikronivå, der oppfatningen av føringene som blir gitt på bakkenivå står i sentrum.

#### 4.6 Klare føringer

Situasjoner som er preget av et overskudd av føringer eller mangel på føringer, bidrar ikke til klarhet om hva som må gjøres. Retningene som må følges for å løse oppgavene blir uklare når leder ikke klarer å formulere tydelige mål og retningslinjer. Hvis det manglende føringen blir gitt, kan dette føre til en kompleks situasjon, som ikke kun forholder seg til en enkel situasjonsforståelse (Klemsdak,2013, s.14). Slike situasjoner krever større vurderingsevne i

forhold til situasjonen som oppstår, vi kan aldri bli helt kloke på dem før vi har sett hvordan de kan håndteres i praksis (Klemsdal,2013, s. 15).

Store reformer av kjernevirksomhetene oppfattes i toppen som store og omfattende omleggingsprosesser som endrer kjernevirksomhetens struktur og drift. Ser vi det derimot nedenfra gjennom den avdelingen som reformeres og deres erfaringer, er reformen et spesielt tilfelle av noe som er helt vanlig. Dette med særlig tanke på renholdsarbeiderne og deres dagligoppgaver. Det er helt vanlig for virksomheter på bakkenivå å konfronteres med stadig nye føringer i omgivelsene som de forholder seg til og håndterer på best mulig måte der og da (Klemsdal,2013, s. 15). Måten ledere involverer arbeidere i utviklingsprosesser som handler om å klargjøre, ordne og skape meningsfull og forståelig sammenheng mellom virksomhet, er fysisk arbeidsplass og arbeidsoppgaver viktig for at føringene ikke skal forvirre arbeiderne (Klemsdal, 2013, s. 15).

#### 4.7 Utviklingsledelse- et sosiologisk perspektiv

Hovedstrømmen innenfor organisasjon og ledelse diskursen har hatt som forutsetning at mennesker kan organiseres og ledes. Ledelse har derfor i stor grad handlet om å designe mest mulig optimale organisasjonsstrukturer, samt å kommunisere mål og mening med virksomheten på en overbevisende måte til de ansatte (Klemsdal,2013, s. 20). Utviklingsledelse ser på medarbeideres engasjement og initiativ i organiseringsprosessene. Denne type ledelse går ut på *bred medvirkning*, dette er et begrep som er sentralt i de særegne nordiske og skandinaviske ledelsesmodellene (Klemsdal,2013, s. 21).

##### 4.7.1 Tre rasjonaler for medvirkning

Jeg skal under dette punktet gjøre rede for tre medvirknings prinsipper som preger de særegne nordiske og skandinaviske ledelsesmodellene.

##### 4.7.2 Medvirkning som demokratisk ideal

Medvirkning som demokratisk ideal går ut på at rasjonalt for medvirkningen er å ivareta samfunnsmessige verdier. Ved å gjøre dette vil det være mulig å utvikle bedriftsdemokrati. Dette ble gjennomført flere steder i Norge etter andre verdenskrig som en strategi for å styrke demokratiet som institusjon i Norge.

#### 4.7.3 Medvirkning som strategi

Medvirkning som strategi går ut å medvirke strategisk for å få medarbeiderne med på endringene. Dette vil si at vi bruker dette som en koopteringsstrategi ut fra tanken om at medvirkning demper motstand mot endring og tendenser til motmakt.

#### 4.7.4 Kunnskap som rasjonal

Dette rasjonale går ut på å involvere de som skal jobbe med beslutning og iverksettingen av endrings prosessene for å sikre at det nødvendige kunnskapsgrunnlaget for endringene etableres.

### 4.8 Administrasjon og ledelse

#### 4.8.1 Skille mellom ledelse og administrasjon

For at analyse av en organisasjon skal kunne gi innblikk og forståelse for prosessen som forekommer innad en virksomhet, er det viktig å skille mellom ledelse og arbeidere. Ledelse handler om å ta ansvaret for å utvikle og designe organisering og prosedyrer for optimale arbeidsprosesser (Klemsdal,2013, s. 30). Arbeidernes oppgave derimot er å iverksette arbeidsprosessen i tråd med ledelsens instruksjoner. For å identifisere hvem arbeiderne og hvem ledelsen er, samt hvor dette skille ligger, kan det være hensiktsmessig å benytte seg av tre elementære spørsmål forståelsen av en virksomhet. Det første er *hva er oppgaven?* Det andre er *hvordan skal det løses?* Det siste er *hvem skal løse den* (Klemsdal,2013, s. 30)?

Dette kan virke som ganske elementære spørsmål, men ved sammensatte arbeidsplass, kan dette være vanskeligere enn antatt, ettersom det er flere aktører involvert i driften av virksomheten.

#### 4.8.2 Hvem er ledelsen

Ved sammensatte arbeidsplass vil det være flere ledere for driften av forskjellige oppgaver. Disse lederne kan også tilhøre forskjellige bedrifter og være av ulikt hierarki. Denne oppgaven velger dermed å gå ut fra et sett med premisser for hvilke krav som må tilfredsstilles for identifikasjonen av lederen. Med andre ord, hvilke oppgaver lederens oppgaver er.

#### 4.8.2 Utførelsen av oppgaven

Det første kravet er at lederen definerer hva som er den optimale måten å utføre oppgaven på. Dette må beskrives i detalj i det handlingsforløpet som skal til for å utføre oppgaven. Dette må til slik at oppgaven kan fordeles som en serie enkle operasjoner til en rekke arbeidere (Klemsdal,2013, s. 31). Det er viktig å ha klarhet om hva jobben innebærer og hva som skal til

for å utføre arbeidet som er assignert. Konfusjoner som resultat av manglende eller motstridende kommunikasjon mellom antatt leder og arbeider, kan potensielt oppfattes som manglende, eller dårlig lederskap.

#### 4.8.3 Rett mann for rett oppgave

Det er viktig at lederen er kjent med oppgavene som må utføres, slik at rett person kan velges for assignasjonen av rett oppgave. Manglende kjennskap til virksomhetens oppgaver kan medføre lav produktivitet og lav effektivitet (Klemsdal,2013, s. 31). Det kan også medføre til misnøye blant de ansatte, ettersom feilberegninger og manglende erfaring fra lederens side kan føre til bemanningsproblemer. Altså at det assigneres for få ansatte til en oppgave eller at tidsdisposisjonen for oppgaveløsningen kan være feilberegnet.

#### 4.8.4 Effektivitet

Det er viktig at ledere trener opp og gir riktig opplæring til den enkelte arbeider, slik at den ansatte kan utføre den avgrensede arbeidsoppgaven på mest mulig kostnadseffektiv måte (Klemsdal,2013, s. 31). I sammensatte arbeidsplasser må ledere ikke bare forholde seg til sine underordnede, men også til de involverte organisasjonene som er involvert i virksomheten. Kostnadseffektivitet vil alltid belønnes i privatsektor.

#### 4.8.5 Overvåke

Ledere må overvåke arbeidernes måter å utføre oppgaver på, dette for å sikre at prosedyrer følges, samt at det forventede resultatet oppnås (Klemsdal,2013, s. 31). Dette kan gjøres ved implementasjon av diverse overvåkningsmekanismer, implementasjon av ny teknologi som kan forenkle overvåking, samt effektivisere kommunikasjonen mellom leder og arbeider. Eksempler på dette kan være mobiltelefon eller nettbrett applikasjoner som tilrettelegger for direkte kommunikasjon mellom leder og arbeider, samt overvåke og registrere utført arbeid.

#### 4.8.6 Personlige arbeidsforhold

Det siste kravet går utpå at leder må være i stand til ha et personlig arbeidsforhold til underordnede, samt behandle arbeiderne som individer. Dette kan være så enkelt som å kunne navnene på deres underordnede, eller være i stand til å gjenkjenne dem. Familiaritet med den enkelte ansatte kan være med å skape incentivsystemer og læring som gjelder den enkelte arbeider snarere enn kollektivet av arbeidere (Klemsdal,2013, s. 31). Lederen vil også være i stand til å gi personalisert veiledning og justere arbeids sammensetninger utfra arbeidernes

personlige karakteristikk eller preferanser. Dette kan fungere motiverende, samt øke arbeideres oppfattelse av velvære, inklusjonsgrad i organisasjonen. Organisasjonen omdømme blant deres medlemmer kan også se seg berørt alt etter hvordan forholdet mellom leder og arbeider blir oppfattet av deres medlemmer.

#### 4.9 Lederens roller<sup>6</sup>

Ledere må veksle mellom flere omfattende roller som strekker som innebærer ulike tilnæringsstrategi. Tabellen som presenteres nedenfor er der for å simplifisere kartleggingen disse rollene og hva de innebærer.

Tabell 4. Skjema for lederens roller og oppgaver

Rollen som relasjonsmester	Informasjonsrollen	Beslutningsrollen
<p>Gallionsfigur utad</p> <p>Ledelsesoppgaver: Arbeid med intern integrasjon, gi retning og vei; tilpasning mellom individ og organisasjon, motivasjon.</p> <p>Være kontaktledd ovenfor omverdenen, for eksempel gjennom nettverk.</p>	<p>Overvåke og skape oversikt over situasjonen i organisasjonen og hva som skjer i omgivelsene.</p> <p>Formidle informasjon internt.</p> <p>Formidle informasjon overfor omverdenen (talsmann).</p>	<p>Ta initiativ til planlagte endringer, utnyttelse av muligheter til forbedring.</p> <p>Håndtere kriser og problemer, konflikter mellom ansatte eller konflikt mellom omverdenen.</p> <p>Håndtere ressursfordeling, prioritering og strategiarbeid.</p> <p>Forhandle med omverdenen og internt.</p>

Kilde: Klemsdal, 2013, s. 33

Ledere må være må vite når de ulike rollene må anvendes, tabeller ovenfor viser til tre ulike roller som innebærer bruket av ulike egenskaper for å nå underordnede. Gallionsfiguren referer til ledernes evne til å skape synlig ledelse, hvor leder selv tar på seg ansvaret for å representere

<sup>6</sup> Tabellen er hentet fra boken «hva trenger vi ledere til» skrevet av Lars Klemsdal (2013) og referer til hvordan oppgavefordelingen foregår utfra hvilke lederrolle lederen spiller.



ansatte og både internt i organisasjon og omverdenen. Leder gir retning, hjtilrette legger for tilpasning mellom individ og organisasjon.

## Kapittel 5: Metode

Teori kapittelet ovenfor danner grunnlaget for hva som forsøkes å identifiseres, dette metode kapittelet derimot har som hensikt å presentere hvordan det som forsøkes å identifiseres skal måles. Kapittelet skal redegjøre for de metodiske valgene som er gjort i arbeidet med masterprosjektet. Disse valgene vil gjøre det mulig å samle inn relevant data, som vil bidra i besvarelsen av problemstillingen som omfatter renholders fagtilhørighet, forhold til fagorganisasjoner og overordnede i møte med outsourcing prosesser ved hotelldrift.

Variasjonene i oppfattelsen av ledelse, yrkestilhørighet og fagorganisering blant renholdere, sett ut fra kontekstuelle forhold og litteratur som har blitt identifisert og presentert i kapittel 2 – 4, avgjør konstruksjonen av det analytiske rammeverket som har som mål å resultere i en besvarelse.

For å oppnå dette har denne casestudien valgt å benytte seg av kvalitativ metode. Kvalitative studier dekker et bredt spekter av tilnærminger, men ingen av tilnærmingene er avhengig av målbare verdier. Ved å benytte meg av kvalitativ metode får jeg muligheten til å tilnærme casen ved å kombinere forskningsstrategier. Jeg kan for eksempel benytte meg av grundig analyse av sekundærdata som utgangspunkt for å kartlegge planprosessen og identifisere sentrale aktører, samt viktige hendelser og organisatoriske og sosiale strukturer. Jeg kan så bruke dette data for utviklingen av intervjuguide og identifiseringen av relevante og aktuelle respondenter.

Kvalitative studier er også diskursiv i metodebruket, det vil si at valg og bruk av metodiske tilnærminger kan skride. Studiet er mer opptatt av en avrundet eller helhetlig redegjørelse av hendelsen, fenomenet eller enheten (King mfl., 1994, s.12). Selv om studien zoomer inn på et lite antall enheter, kan kvalitative studier innhente store mengder informasjon fra sine «case».

Kvalitativ metode tillater også mer fleksibilitet i datainnsamlingen (Grønmo, 2004 s.189). Ved å benytte meg av kvalitativ metode i motsetning til kvantitativ metode, gir dette meg muligheten til å endre opplegget mitt underveis, dette vil også si at jeg kan tilpasse datainnsamlingen på en slik måte at dataen blir mest relevant for problemstillingen min (Grønmo, 2004 s. 206).

Dette kapitlet vil først starte med å redegjøre for forskningsdesign og datainnsamling. Jeg vil så diskutere fordeler og ulemper med innsamlingsmetoden, samt foreslå andre mulige datainnsamlingsmetoder som kan være nyttig å inkorporere for besvarelsen av problemstilling. Deretter vil jeg presentere datagrunnlaget for studien og hvordan denne skal anvendes. Kapitlet avsluttes med en vurdering av datakvalitet, der også videre generalisering av funn vil diskuteres.

## 5.1 Casestudie

Et forskningsdesign består av både strategi og planleggingen for hvordan en forskningsundersøkelse skal gjennomføres (Bukve, 2014, s.80). På den ene siden handler det om hvilket formål prosjektet skal tjene, altså hvilken kunnskap vi ønsker å utvikle noe om. På den andre siden handler det om hvordan dataen skal konstrueres for å besvare spørsmålene som stilles (Bukve, 2014, s.80).

Forskningsdesignen for denne studien er som nevnt ovenfor utformet som casestudie.

Casestudier kan defineres på ulike måter. Ringdal (2016) definerer slike studier som en intensiv undersøkelse av et lite antall enheter (s.170). Gerring (2017) komplementerer definisjonen med å presisere at casestudier er studie av en eller flere enheter som tar sikte på å generalisere en større populasjon, ut fra data som er generert gjennom observasjon (Gerring, 2017, s. 26). Yin(2014) definerer casestudier som en empirisk utredning som undersøker et samtidfenomen i dybden og innenfor dens kontekst. Dette spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst kanskje ikke er tydelig synlige (s.16).

Denne oppgaven benytter seg av alle tre definisjoner for identifiseringen av casen som er anvendt i denne studien. Problemstillingen som ble presentert i første kapittel er til for å grave i forholdene mellom arbeidsgiver, arbeidstaker, arbeidssted og støtteorganisasjoner. Yin sin definisjon av casestudie gir meg muligheten til å identifisere samtidfenomenet som er; outsourcing av renholdsoppgaver ved hotelldrift. Dens kontekst vil da være; endringene i organisatoriske forhold, samt empiriske forhold innad yrket og virksomheten. Enheten som skal observeres er; renholdere som har opplevd outsourcing av arbeidsoppgavene deres til en tredjepart. Populasjonen som forsøkes å generaliseres om er; stuepiker og renholdsarbeidere ved hotell. Summen av denne indentifiseringen er casen i denne oppgaven.

Fordel med bruken av casestudier, er at de gir åpning for å studere flere variabler og muligheten til å benytte seg av ulike metoder for datainnsamling (George, Bennett, 2005, s.45). Studie av

variable vil da være utgangspunktet for eventuelle funn, og ulike metoder for datainnsamling vil også kunne bidra til å tolke variabler og funn ut fra en større kontekst. Bruk varierte casestrategier gir flere muligheten til å fange opp endringer og variasjoner innad i studieobjektet (Gerring, 2017, s.31). Det finnes også potensielle ulemper ved bruk av casestudie.

Casestudier har blitt kritisert for å gi manglende bidrag til forskningen. Argumentet har vært at funnene fra casestudier ikke kan statistisk generaliseres utover fenomenet som studeres, dermed kan ikke funnene i seg selv tolkes som representativt for en hel populasjon. Valg av design i casestudier limiterer muligheten for generalisering, men det gjør ikke studien verdiløs. Flyvbjerg (2006) argumenterer at kontekstbaserte og beskrivende studier er like verdifulle som statistiske analyser, så lenge det gjøres rede for utfordringene og det begrunnes for valget av en casebasert tilnærming (s. 219, 242).

Sett mot denne masteroppgaves studie, så begrenser valg av design muligheten for generalisering, men det gjør ikke studien verdiløs. Dette fordi at valget av forskningsdesign gir muligheten for fordypning gjennom studien av ulike fenomen på nært hold. Dette skaper større nærhet til studieobjektene, enn det som man for eksempel hadde oppnådd dersom en hadde benyttet seg av flernivåanalyse. Ønsket om å opprette større nærhet til casen og fordype meg i hver av dem. På den måten får man en større innsikt i hvordan skolerådgiverne utformer sin arbeidshverdag.

Grunnlaget for å benytte meg av casestudie er at jeg ønsker å opprette en større nærhet til casen og enhetene som oppgjør denne. På den måten jeg kunne få større innsikt i hvordan fenomenet utspiller seg i en gitt kontekst. Dette vil bidra til studiens evne til å uttale seg om fenomenet og populasjonen som berøres av dette.

Det finnes også kritikk som knyttes til tidsbruken i casestudier (Yin, 2003, s13). Casestudier kan være krevende å gjennomføre, hvis det ikke settes strenge rammer for innhenting av informasjon og prioritering av ressurser. I denne studien har det blitt satt tydelige avgrensinger knyttet til valg av case og aktører. Aktører og informanter har blitt begrenset til både geografisk beliggenhet og et spesifikt kontekstuel forhold. Dette har blitt gjort for å unngå overflødig tids, og ressursbruk.

### 5.1.1 Valg av case og identifisering av respondenter

Studiet av hvordan omlegging av organisatoriske strukturer påvirker de som berøres av omleggingen, med tanke på oppfattelsen av relevansen av medlemskap i fagorganisasjoner, er essensen av casen. Omleggingen referer til outsourcing av renholdoppgavene ved hoteldrift som går fra å tilhøre husøkonomavdelingen ved hotellet, til å bli outsourcet til et eksternt privat renholdsfirma. De ansvarlige for å utøve driften av disse oppgavene går fra å være stuepiker, som tilhører hotell og restaurant bransjen, til å bli renholdere ansatt i et privat renholdsfirma. Fagtilhørigheten omklassifiseres, og forholdet til arbeidsplassen blir endret. Nå er de ikke ansatt av et hotell, men heller renholdere ved et hotell. De organisatoriske strukturene som finnes ved hotellet, er nå av lite betydning for renholderen, ettersom deres nye arbeidsgiver ikke holder til ved hotellet. Yrkesendringene som outsourcingen har bidratt til, har medført endringer i fagtilhørighet, noe som igjen har hatt konsekvenser for fagorganisatorisk tilhørighet. Dette har også medført endringer i kontrakter, arbeidsrutiner og normer, samt lønnsatser. Avstanden mellom ansatte og ledelse økes både fysisk og organisatorisk, og nærmeste overordnede og den høyeste organisatoriske representanten for firmaet som drifter renholds virksomheten på arbeidsplassen, er dagligleder.

Renholdsansatte ved hotell som har outsourcet renholdsoppgavene ansees som informanter og observasjons objekter i denne studien. Dette fordi at forståelsen av endringene som fant sted ved omleggingsprosessen ved driften av renhold og hvordan dette ble opplevd, har direkte betydning for studiens evne til å besvare problemstillingen. Tidsrommet som undersøkes er i grove trekk fra 2015 til 2019, ettersom det var på dette tidspunktet at outsourcingen av renholdsdriften fant sted. Hovedfokuset ved disse intervjuene ligger på hvordan ansatte opplevde og opplever endringene, dette vil kunne belyse hvordan aktørene selv mener at yrket har utviklet seg i denne tidsperioden. Her vil det være fokus på om de endringene som har økt oppfattelsen av større behov for å søke støtte fra en fagorganisasjon. Samtlige intervjuobjekter var ansatt ved hotellene ved starten av omleggingsprosessen.

Siden dagligleder er den synlige og fysiske koblingen mellom renholder og virksomhetens ledelse ved arbeidsplass, var det tydelig at det var av strategisk interesse å intervju tidligere og nåværende dagligledere ved hoteller som har gjennomgått outsourcing. Dette fordi at med limitert tid og limitert tilgang på renholdere med gode språkferdigheter, var det lurt å intervju

ansatte i renholdsdrift ved hotell som ytet større kunnskap om transisjonsprosessen, organisatoriske aspekter, konsekvenser av dette for seg selv og de som de var ansvarlig for. Det ville også gi mulighet for større generalisering, etter som denne studie oppfatter at nærmeste overordnede har større oversikt over hvilke tendenser og bekymringer underordene opplever. Denne målgruppen vil også kunne referer til prosedyrer for håndteringen av slike henvendelser. Høy turnover er også et fenomen som preger bransjen, derfor vil det å intervju dagligledere som kan bidra med observasjoner og meninger som et resultat av mangeårig erfaring innad bransjen, kunne være nyttig og et godt strategisk valg.

Valg av case og respondenter er gjort på bakgrunn av både strategisk og pragmatiske forhold. Denne case studien er relevant, ettersom outsourcing er et fenomen som stadig blir mer aktuell i offentlig sektor. Praksiser som opplever stor popularitet i privat sektor, vil ofte adapteres eller introduseres i offentlig sektor. Dermed vil en slik case bidra i forståelsen av fenomenet og hvordan endringer i fagtilhørighet kan påvirke institusjonaliserte aspekter ved arbeidslivet. Valget av respondenter er også begrunnet i strategiske aspekter som går ut på relevansen av informasjonen som de identifiserte respondenter kan bidra med. Pragmatisme har også preget innhenting av data, dette for å forsikre at informasjonen som blir akkumulert skal belyse det som forsøkes å observeres, og ikke andre forhold som kan være av verdi, men som ikke reflekterer problemstillingen.

Studiens forsknings prioriteter avgrenses ut fra studiens tidsrammer og forskers evne til å innhente relevant og pålitelig data. I tillegg til dette har ulike pragmatiske forhold vært delaktige i utvelgelsen. Masteroppgavens tidsrammer, tilgjengelige ressurser, omfang av arbeidet og nærhet til studieobjektet har vært avgrensede faktorer i studiens omfang og generaliserings aspirasjoner.

## 5.2 Datagrunnlag

Datagrunnlaget baserer seg på både foreliggende data, altså sekundærdata, og primærdata som er samlet inn av forsker selv via egne observasjoner (Ringdal, 2016, s.112,117). I denne studie referer sekundærdataen til tidligere forskning, artikler, FAFO rapporter og aktuelle fagforbunds årsberetninger. Sekundærdatablaget blir presentert i kapitel 2 og 3. Dette data er til for å kontekstualisere og begrunne hvorfor det finnes et behov for å produsere primærdata.

Primærdata er innsamlet gjennom kvalitative samtaleintervjuer av renholdsarbeidere med erfaring som husøkonomsjef, assistent og tillitsvalgt. Informantene tilhører to forskjellige hoteller med tilsvarende størrelse og geografisk beliggenhet. Begge har gjennomgått outsourcing av husøkonomavdelingen, men på ulikt tidspunkt. Relevansen av dette, er det som har avgjort hvorfor de to studieobjektene ble valgt.

Primærdata innhenting har utgangspunkt i fem forskningsspørsmål som har blitt utviklet for å hjelpe å operasjonalisere problemstillingen. De fire forskningsspørsmålene referer til fire forhold; Driften av renholdsoppgavene før og etter at ISS tok over, fagidentitet, fagorganisasjons interesse og nettverk. De samme fire forskningsspørsmålene har og blitt benyttet til å identifisere relevant sekundærdata. Både primær og sekundærdata har som formål å fungere komplementerende. Ettersom observasjonen av objektene ikke foregår i et vakuum, er det nødvendig at det som forsøkes å identifisere kontekstualiseres.

Sekundærdata har blitt brukt som utgangspunkt for å kartlegge endringene, identifiseringen av sentrale aktører, milepæler som LOs sekretariat avgjørelse for hvor ansvaret for fagorganiseringen av innleid renholdsarbeidere skulle ligge i 2012 og identifiseringen av interne strukturer. Sekundærdata grunnlaget aleine er ikke tilstrekkelig for å besvare oppgavens problemstilling, ettersom uformelle strukturer, sosiale nettverk, holdninger og underliggende spenninger som resultat av de erfarte omstillingene, kun kan belyses gjennom primærdata. Dette fordi at sekundærdatagrunnlaget ikke er stand til å produsere data som direkte relaterer til de identifiserte forholdene som forsøkes å observeres.

Innsamlingen av primærdata er svært tidskrevende, dermed må all innsamling og analyse av denne veies opp mot behovet og verdien av produksjonen av slik data. Grunnlaget for innsamlingen av primærdata, er på bakgrunn av sekundærdata som blir presentert i kapittel 2, 3 og 4.

Studien tar utgangspunkt i en konstruktivistisk metodologisk tilnærming som innebærer erkjennelsen at hva som observeres, tolkes ut fra hvem som observerer (Moses og Knudsen, 2007, s. 10). Observasjonen er selvsagt i sentrum, men tolkning av observasjonen vil være sterk preget av hvem og når observasjonene ble gjort. Dermed vil antatte sammenheng være avhengig av den som tolker dem. Verdenen som observeres er et resultat av menneskelig agentvirksomhet,

virksomhet som har ført til konstruksjonen og skildringen av denne verdenen (Moses og Knudsen, 2007, s. 10).

### 5.2.1 Primærdata innsamling

Primærdata innsamlingen foregikk ved lydopptak av respondenter som ga sitt samtykke til å bli intervjuet i sammenheng med denne masteroppgaven. Lydopptakene har blitt transkribert og utgjør det empiriske tekst materialet. Hensikten med dette data er å skape større forståelse for hvordan outsourcing oppleves når omleggingen av foretaksstrukturer resulterer i om kvalifisering av fag og yrkestilhørighet. Dette ikke sett fra et top-down perspektiv, men tar heller sikte på en bottom-up-tilnærming som legger fokuset i sosiologiske og organisatoriske forhold.

### 5.2.2 Informantutvalg

Utvalget av Informantene som deltar i denne masteroppgaven har utgangspunkt i deres empiriske erfaring med outsourcings prosesser av husøkonomavdelinger. Informantens relevans har blitt vurdert ut fra stilling og kjennskap til praksiser og organisering av driften av disse oppgavene. Husøkonomsjefer og ansatte som har assistent erfaring innad driften av arbeidsoppgavene i husøkonomavdelingen, har blitt prioritert. Videre har fagorganisatoriske forhold også blitt vurdert, dette med tanke på tillitsvalgt erfaring. Disse aktørene har blitt ansett nøkkelinformanter og avgjørende for studien. Seleksjonsprosessen av nøkkelinformanter må alltid begrunnes ut fra identifiseringen av personer som har særlig god oversikt over de spørsmålene som forskeren ønsker å belyse (Andersen, 2006, s.279).

Jeg benyttet meg av strategisk tilnærming for å velge informanter, der jeg brukte eget nettverk for identifiseringen potensielle respondenter og anskaffelsen av kontaktopplysninger. Denne informasjonen ble brukt for finne konkrete informanter som var villige til å delta i denne studien. For å sikre at aktørene hadde erfaring med outsourcing prosessene som hadde funnet sted ved de to aktuelle hotellene som skulle observeres, hadde jeg uformelle samtaler, hvor hensikten var å finne ut hvor mye informasjon de kunne bidra med og hvor relevant og pålitelig denne informasjonen var. Informantene ble deretter delt inn i to grupper, Assistenten og Husøkonomsjef. Videre utviklet jeg en tabell for å kartlegge datapotensiale og dataegenskapen hver respondent kunne potensielt bidra med og hva de ikke kunne bidra med.

Tabellen nedenfor presenterer en rekke antakelser om hvilken type data som er mulig å innhente ved intervjuing av renholdsansatte i identifiserte nøkkelstillinger. I tabellen referer

husøkonomsjef til avdelingsledere som er ansvarlig for driften av renholdoppgavene ved hotell hvor disse oppgavene ikke har blitt outsourcet til et eksternt foretak. Housekeeping manager referer til dagligledere som er ansatte i et eksternt foretak som er ansvarlig for driften av renholdsoppgavene ved et hotell.

Informasjon	Husøkonomsjef	Assistent
Føringer før outsourcing	Vurdering av føringer fra både nye og gamle arbeidsgiver	Vurdering av føringer fra overordnede i husøkonom avdelingen
Føringer etter outsourcing	Vurdering av føringer fra overordnede (ny arbeidsgiver).	Vurdering av housekeeping managers føringer.
Ledelse og kompetanse	Vurdering av ledelse og kompetanse før og etter outsourcing.	Sammenligning av ledelse og kompetanse av tidligere husøkonom sjef og nåværende housekeeping maneger.
Yrkestilhørighet og fagorganisering	Vurdering av yrke, arbeidsplass og fagorganisering.	Vurdering av yrke, arbeidsplass og fagorganisering.
Nettverk	Vurdering av interne nettverk som støtte mekanismer,	Vurdering av nettverk blant renholdere som fungerer som støtte mekanismer.

*Tabell 5: Data potensial*

Utvelgingen av informanter fra de to kategoriene viste seg å være en vanskelig oppgave. Dette fordi at outsourcing prosessen foregikk på ulikt tidspunkt med flere år imellom seg. Deltakere som var ansatt i de stillingene ved overgangen, var i mange tilfeller ansatt hos andre arbeidsgivere og hadde lite disposisjon for deltakelse i prosjektet. Med tanke på den høye turnover graden var det viktig å identifisere ansatte som hadde arbeidet på samme arbeidsplass i minst tre år. Dette resulterte i et utvalg informanter, der noen har mer fremtredende roller enn andre i overgangsprosessene. Men alle har enten hatt de utvalgte stillingene eller er nåværende stillingsholdere.

Utførelsen av alle intervjuene har vært nyttig for oppgaven, da det har gitt en bedre oversikt hvilke aktører som yter størst innflytelse og påvirkningsevne når det kommer til hvordan ledelse og føringer oppfattes og viderefremmes i organisasjonsstrukturen.



Kategoriseringen av informanter bidro til å gjøre den strategiske utvelgingen enklere. Samtidig har også utvalget av informanter forkommet underveis i intervjuprosessen. Dette med tanke på identifisering av respondenter som hadde ledelses roller enten som assistent, sjef eller tillitsvalgt. Jeg som forsker har stilt spørsmål «of the record» angående potensielle kandidater som kunne være av interesse å intervju. Ved to tilfeller resulterte forslagene med intervju. Grønmo kaller slik strategisk utvelging for snøballutvelging (2004, s.102).

### 5.2.3 Semistrukturerte intervju

Muligheten for å være tilstede når fenomenet som observeres forekom, var ikke et alternativ i denne masteroppgaven, ettersom omleggingsprosessen allerede hadde funnet sted og implementasjon av de nye driftsstrukturene allerede hadde vært på plass i flere år. For å fange opp nyansene var det viktig for oppgavene at hotellene hadde gjennomgått disse endringene med et par år imellom seg. Dette for å fange potensielle variasjoner som resultat av nærhet til omleggingsprosessene. Semi-strukturerte intervjuer ville gi meg muligheten til å dra i potensielle ledetråder som forekom underveis i intervjuprosessen. Semi-strukturerte intervjuer kjennetegnes for sin fleksibilitet med tanke på intervjuguide og gjennomførelse (Andersen, 2006, s.282, 286). Flexibilitet har vært viktig i datainnsamlingens prosessen, ettersom det på forhånd har vært vanskelig å stadfeste hvilken kjennskap de ulike informantene har hatt til omleggingsprosessene og forståelsen for hva de organisatoriske endringene ville medføre. Intervjuguiden som ble utarbeidet før intervjuene ble derfor liggende som en rettesnor, men ikke satt strenge føringer for samtalen. Det som fikk større relevans ved utførelsen av intervjuene var å gå systematisk og organisert gjennom forhold som var identifisert som av interesse for besvarelsen av problemstillingen, for å simplifisere transkriberingsarbeidet.

### 5.2.4 Tilgang

I utgangspunkt i de to identifiserte utvalgskategoriene, ble fire informanter fra hver gruppe kontaktet med forespørsel om intervju. Forespørselen ble ikke alltid møtt med positive svar, det var også noen som svarte raskt, mens andre måtte purres på. Intervjueforespørselene ble avvist tre ganger, samtidig som et intervju forespørsel som ble sendt til et fagforbund ikke ble oppfølgt av meg. Dette fordi at informasjonspotensialet dette intervju vil bidra med var minimalt, ettersom det aktuelle fagforbundet gjorde det klart at de ikke kunne bidra med spesifikk informasjon utover det som var publisert i deres årlige rapport. Studien valgte derfor

heller å disponere tid til å organisere et intervju med en respondent som hadde lang erfaring som tillitsvalgt både før og etter outsourcingprosessen. Planen var å fokusere på et lite antall nøkkel respondenter, gjennom lange og intense intervjuer. Før intervjuene brukte jeg mye tid på å sette meg inn i forskningstemaet og kartleggingen av hendelser som hadde hatt personlige innvirkninger på renholdernes arbeidsforhold og arbeidsrutiner. For at intervjuene skulle lykkes i produksjonen av relevant data, krevde det at jeg som forsker hadde godt nok kunnskapsgrunnlag for å sette klare rammer for intervjuene med nøkkelinformantene (Andersen, 2006, s.279). I Kapittel 2,3 og 4 presenteres det forhold som kan være av relevans med tanke på hvem som jobber i yrket, hvilke endringer som har funnet sted samtidig som outsourcingprosessen har foregått. Det var også avgjørende å ha tilstrekkelig kunnskap om hva yrket innebærer, hvilke faktorer påvirker hvordan arbeidshverdagen oppfattes samt hvordan ansiennitet påvirker fagorganisering og renholderes identitetsoppfattelse.

Samtlige intervjuer avholdt utenfor informantenes arbeidsplass, dette for å unngå mulighet for identifisering av respondentene. Intervjuene tok i gjennomsnitt rundt 60 minutter. På forhånd hadde alle informantene fått tilsendt et informasjonsskriv om prosjektet, og ble ved intervju bedt om å underskrive en samtykkeerklæring fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det er avgjørende med Informert samtykke av etisk hensyn i arbeidet med forskningsprosjekter (Kvale, Brinkmann, 2009, s. 88-90).

I samtykkeerklæringen ble informantene gjort bevisst på at de ble kontaktet med bakgrunn i deres stilling og tilknytning til deres arbeidsplass. De ble også gjort oppmerksomme på at lydopptakene ville bli anonymisert og slettet etter prosjektlutt. Videre ble det informert at deres stilling ville være gjenkjennelig, men at arbeidsplass, geografisk plassering, etniske eller nasjonalitets bakgrunn ikke ville være gjenkjennelig, ettersom alle intervjuer ville transkriberes på Norsk uavhengig om de ble foretatt på Engelsk. Nåværende arbeidsgiver og fagorganisatorisk tilhørighet vil være gjenkjennelig, men ettersom ISS er landets største leverandør av renholdstjenester i Norge og har nesten titusen medarbeidere, minimaliseres mulighetene for identifisering. Men respondentene ble gjort oppmerksom på dette uavhengig av de minimale mulighetene for gjenkjennelse.

Lydopptakene ble lagret og behandlet gjennom SAFE skrivebord, som er Universitet i Bergen sitt digitale løsning for sikker behandling av sensitive personopplysninger i forskning.

Informantene fikk tilbud om sitatsjekk, hvis de ønsket ble direkte sitater tilsendt for godkjenning før publisering av arbeidet.

## Kapittel 6: Empiri

Dette kapitlet har som formål å presentere de empiriske funnene som denne oppgaven har produsert og behandlet. Ved empiri refereres det til opplysninger eller informasjon om faktiske forhold i samfunnet (Grønmo, 2012, s. 47). Det produserte empiriske materialet for denne studien er basert på kvalitativ metode som nevnt i kapittel 5 og produsert gjennom semistrukturerte intervjuer. Intervjuene utgjør primærdataene som danner grunnlaget for analysene og prøving av problemstilling. Dette data vil da sees i sammenheng med litteraturen som er presentert i kapittel 2 til 4 og vil sammen utgjøre grunnlaget for analyse kapitlet som vil da være kapittel 7.

Funn i dette kapitlet vil bli presentert gjennom en fremstilling basert på fire kategorier. Den første kategorien går ut endringene i renholderes/stuepikers arbeidshverdag. Her forsøkes det skildre ansattes forhold til arbeidsplassen deres før og etter outsourcing. I denne kategorien forsøkes det å kartlegge hvordan forhold til overordnede har endret seg, hvordan føringer videreformidles og endringer i arbeidsoppgaver og arbeidsforhold. Den neste kategorien tar sikte på å skildre hvordan arbeidsgivers ledelses evne og kompetanse oppfattes av de som har ansvaret for å drifte arbeidsoppgavene ved arbeidsplassen deres. Tredje kategori fokuserer på identitet, her forsøkes det å etableres hvilke fagtilhørigheter ansatte selv oppfatter at de har. Hvordan endringer i dette påvirker dem og hvordan fagorganisering påvirkes av dette. Den siste kategorien referer til personlige nettverk ved de ulike arbeidsplassene ansatte oppsøker for støtte, rekreasjon eller som informasjonskilder for ulike forhold ved arbeidsplassen deres.

Kategoriene er utviklet med sikte på å oppnå operasjonaliserings evne for forståelse av studiens problemstilling. «*Hvordan blir stuepike identiteten og deres evne til å fagorganisere seg berørt når arbeidsplassene deres outsources?*»

Fremstillingen av funn og systematiseringen av data er basert på mine gjenfortellinger av informantenes svar i intervjuene. Hensikten med denne fremstillingen er å presentere datamaterialet på en oversiktlig måte som gir et nyansert og fyldig bilde av informantenes beskrivelser. Sitater vil bli brukt under framstillingen av funnene for å eksemplifisere holdninger og skildringer. Her er målet å framheve kjernebetydningen for det som forsøkes å måles i de ulike kategoriene. Spørsmålene som har blitt stilt blir også sitert hvis det refererer til et spesifikt svar som kun referer til forhold som bare gjelder den spesifikke respondenten. Dette er for å kontekstualisere svaret og unngå generaliseringer som ikke er forsvarlig å gjøre, samt vise til hva informantene faktisk har svart på.

### 6.1 Operasjonalisering av kategoriene ved hjelp av målenheter

Hovedkategoriene presentert ovenfor er vide, men jeg anser de som viktig for å avdekke relevant informasjon som kan belyse problemstillingen. For at det analytiske formålet som er å vurdere forholdene som forsøkes å måles, er det viktig å lage målenheter. Dette gjøres ved å identifisere nøyaktig hva som forsøkes å måles og hvordan dette skal vurderes. Dermed er det behov for underkategorier for å sikre analytisk presisjon og detaljeringsgrad. Jeg benytter meg av åpen koding for klassifiseringen av relevante setninger og ord. Konseptet jeg bruker har bakgrunn i Brinkman & Kvale (2015) sin beskrivelse av dette. Her presenteres åpen koding som prosessen der data brytes ned, undersøkes, sammenlignes, konseptualiseres og kategoriseres (s.227).

Gjennom å anvende en slik form for kategorisering blir det mulig å sammenlikne informantenes responser og vurdere svarene opp mot det teoretiske grunnlaget som blir presentert i kapittel 2 til 4. Under dette punktet vil de ulike kategoriene bli presentert og begrunnet med hensyn til innholdet i datamaterialet og til problemstillingen.

#### 6.1.1 Kategori 1- Beskrivelse av forhold før og etter outsourcing

1a) Arbeidsmiljø, 1b) Overordnede, 1c) Oversiktlig organisasjonsstruktur

1a) Dette punktet referer til hvordan respondentene opplevde arbeidsplassen før outsourcing og etter. Her tar jeg sikte på å måle endringer i hvordan arbeidshverdagen oppfattes.

1b) Under dette punktet forsøkes det å måle hvordan respondentens forhold til overordnede har endret seg. Oppfattes overordnede som pålitelig, kan jeg stole på han eller hun.

1c) Her forsøkes det å måle hvilke kjennskap respondenten har til arbeidsgivers bedriftsstruktur og hvilke forhold respondenten selv har til organisasjonen.

Ved å måle dette vil jeg ha mulighet til å definere hvor i bedriftsstrukturen informantene selv oppfatter at de befinner seg i. Denne kategorien er viktig for å kartlegge ulike faktorer som kan tenkes å ha betydning for informantenes utsagn om hvordan de opplever sin situasjon i bedriftsorganisasjonen før og etter outsourcing.

### 6.1.2 Kategori 2 – Ledelse og kompetanse

2a) Føringer, 2b) Lederens rolle, 2c) Leders kompetanse

2a) Dette punktet referer hvilke typer føringer som ble gitt før, under og etter outsourcings prosessene fant sted. Her forsøkes det å vurdere føringenes kvalitet. Var de tydelige, var de relevante eller var de motstridende. Situasjoner som er preget av et overskudd av føringer bidrar ikke til klarhet om hva som må gjøres. Det kan også føre til dårlig situasjonsforståelse blant underordnede.

2b) Her forsøkes det å kartlegge hvordan renholdernes overordnede oppfattes. Ledere må veksle mellom flere omfattende roller og det er disse rollene som skal vurderes.

2b1) Rollen som relasjonsmester- Denne rollen innebærer arbeid med intern integrasjon, gi retning og vei, tilpasning mellom individ og organisasjon, samt motivasjons aspekter. Her skal leder være kontaktledd i organisasjonsstrukturen.

2b2) Informasjonsrollen - Overvåke og skape oversikt over situasjonen i organisasjonen og hva som skjer i omgivelsene. Leder skal også formidle informasjon internt og formidle informasjon overfor resten av organisasjon. Leder blir sett som talsmann for virksomheten.

2b3) Beslutningsrollen- Leder skal ta initiativet i planlagte endringer, leder må gjøre utnyttelse av muligheter til forbedring. Leder må også håndtere kriser og problemer, dette gjelder også konflikter mellom ansatte, konflikter mellom ansatte og andre ledd i organisasjonen og konflikter med omverdenen. Leder må håndtere ressursfordeling, prioritering og strategiarbeid.

2c) Dette punktet referer til respondentenes oppfattelse av leders kompetanse. Oppfatter respondentene seg selv og overordnede som kompetente. Har de tilstrekkelig kunnskap om

arbeidsgiver organisasjons struktur. Har tilstrekkelig kunnskap om ulike forhold ved arbeidsplassen og har de tilstrekkelig kunnskap om virksomheten de befinner seg i.

Ved å vurdere punktene nevnt ovenfor, vil det være mulig å analysere hvordan overordnede handlinger påvirker renholderes forhold til egen arbeidsplass og yrke.

### 6.1.3 Kategori 3 – Yrkestilhørighet og fagorganisering

3a) Yrkestilhørighet, 3b) Fagtilhørighet 3c) Fagorganisering

3a) Dette punktet referer til hvilke forhold renholdere har til eget yrket og hvordan de selv definerer det. Hva er de identifiserer seg som, hvordan påvirker dette de. Årsaken til at dette punktet er viktig å kartlegge, er fordi at oppgaven forsøker å vurdere om endringer i dette kan endre deres evne til å identifisere hvilke fag de tilhører.

3b) Fagtilhørighet forsøkes å kartlegges fordi at dette oppfattes som et relevant element i renholderes evne til empati med andre i samme fag. Samtidig forsøker oppgaven å vurdere om sterk fagtilhørighet øker interesse for medlemskap i fagorganisasjoner.

3c) Fagorganisering referer til hvilke holdninger respondentene har til dette. Oppfattelse av behov for organisering, oppfattelse av eget forbund og oppfattelse av renholderes forhold til fagorganisering.

Punktene over forsøkes å måles fordi at samspillet mellom disse anses som svært relevant for problemstillingen. Avvikene mellom respondentene vil gjøre det mulig å se om det finnes noen korrelasjoner eller linjer å trekke mellom de ulike momentene nevnt ovenfor.

### 6.1.4 Kategori 4 – Nettverk

4a) Forhold til kollegaer, 4b) Informasjonsformidling mellom ansatte, 4c) Samarbeid

Med nettverk forsøkes det å kartlegge potensielle alternative nettverksstrukturer som ikke er direkte koblet til arbeidsgivers organisasjons mekanismer for formidling av informasjon og samarbeids insentiver. Her forsøkes det å finne ut om det finnes nettverk som forener renholdere som operer uavhengige av hverandre, men som likevel er avhengige av hverandres ressurser og kapasiteter.

## 6.2 Respondenter

Tabellen nedenfor gir en oversikt over hvilke trekk ved de ulike respondentene er av relevans for kontekstualiseringen og analyse av svarene.

<u>Respondent</u>	<u>Hotell</u>	<u>Stilling</u>	<u>Erfaring og ansiennitet</u>	<u>Fagorganisert</u>
Respondent 1	Hotell A	Renholdsmedarbeider og tillitsvalgt	Renholder, tillitsvalgt og assistent. 12 års ansiennitet.	Ja
Respondent 2	Hotell A	Housekeeping manager(avdelingsleder)	Renholder og assistent. 10 års ansiennitet.	Ja
Respondent 3	Hotell B	Renholdsmedarbeider og assistent	Renholder, assistent og housekeeping manager(avdelingsleder). 32 års ansiennitet	Ja
Respondent 4	Hotell B	Renholdsmedarbeider	Renholder og assistent. 6 års ansiennitet.	Ja

Tabell 6. Oversikt over respondenter, stilling og erfaring ved deres arbeidsplass.

Tabellen ovenfor gir en oversikt over hvilke karakteristikk hver respondent bidrar med. Disse forhold er av relevans for tolkingen av primærdatagrunnlaget. Respondent 1 er renholdsmedarbeider og tillitsvalgt, vedkommende har hatt ansvar for hverdagsdriften av renholdoppgavene ved Hotell A, men har besluttet selv å ikke jobbe som assistent lenger og heller fortsette som renholdsarbeider inntil videre. Respondenten var assistent før og under outsourcing prosessen. Respondent 1 har mangeårig erfaring som tillitsvalgt, både før og etter outsourcing prosessen. Respondenten er fortsatt tillitsvalgt for renholderne ved arbeidsplassen.

Respondent 2 er housekeeping manager (avdelingsleder) ved Hotell A. Vedkommende har erfaring som renholdsmedarbeider og assistent fra tidligere arbeidsgiver (hotellkjeden som Hotell A tilhører) og som assistent og housekeeping manager etter at ISS tok over. Respondent to er fortsatt fagorganisert, selv etter å ha blitt forfremmet til housekeeping manager.

Respondent 3 er renholdsmedarbeider og assistent ved Hotell B. Respondenten er også fungerende housekeeping manager om sommeren når Hotell B aktuelle housekeeping manager er på ferie. Respondent 3 har arbeidet ved samme arbeidsplass i 32 år og har mangeårig erfaring som både assistent og fulltids housekeeping manager ved Hotell B. Hun/han har også erfaring som renholdsarbeider både før og etter outsourcingen av husøkonomavdelingen. Vedkommende er fagorganiserte seg etter ISS tok over driften av renholdsoppgavene.

Respondent 4 er renholdsmedarbeider ved hotell B, samt ringehjelp ved andre hoteller der ISS drifter renholdsoppgavene. Respondenten har erfaring som assistent fra før ISS tok over driften ved Hotell B og mangeårig erfaring som renholdsmedarbeider ved samme hotell.

Samtlige respondenter har erfaring som daglige ledere ved arbeidsplassene deres, enten som assistent eller som avdelingsleder. Alle var ansatt ved sine respektive arbeidsplasser før outsourcingen fant sted, samt etter ISS tok over driften. Alle respondenter har også erfaring som renholdsmedarbeidere og har erfaring med medlemskap i fagorganisasjoner. Respondentene er av ulik nasjonalitet og har ulik utdanningsbakgrunn.

Både Hotell A og B holder til på Vestlandet og tilhører samme hotellkjede. Hotellene har tilsvarende størrelse og tilsvarende antall rom. Hotell A opplevde outsourcing av husøkonom avdelingen to år før Hotell B. Tid som variabelen er viktig for oppgaven, ettersom holdninger kan kunne se seg påvirket av nærhet til outsourcing prosessen.

### 6.3 Presentasjon av funn

Funnene vil bli presentert i forhold til de ulike kategoriene som har blitt utformet og presentert i punkt 6.1. Funnene fra Hotell A vil presenteres først under hver kategori for ordens skyld. Dette gjøres også for at eventuelle avvik og likheter mellom de to forskjellige outsourcing kontekstene skal kunne observeres på en oversiktlig måte.

Informantene er anonymisert og blir her omtalt som respondent 1, 2, 3 og 4. Eventuelle navn og annet informasjon som kan være med å gjøre det mulig å identifisere respondentene vil ikke presenteres i denne studien.

#### 6.3.1 Beskrivelse av forhold før og etter outsourcing

Under dette punktet skal jeg gjøre rede for respondentenes beskrivelse av forhold før og etter outsourcing av arbeidsplassene deres. Dette skal gjøres gjennom presentasjonen av sitater som



reflekterer respondentenes holdninger og anekdotiske gjenfortellinger. Etter å ha presentert funnene for Hotell A og B under denne kategorien, skal jeg oppsummere de og trekke paralleller.

#### *6.3.1.1 Beskrivelse av forhold før og etter outsourcing ved Hotell A*

Respondent 1 gjør rede for hvordan arbeidsforholdene har endret seg etter at ISS tok over. Hun/han forteller at endringene har vært store og de har påvirket både arbeidshverdagen deres og forholdet mellom ansatte og overordnede. Hun/han beskriver hennes tidligere avdelingsledere (før ISS) på følgende måte:

*Jeg hadde flere sjefer, ikke alle var kompetente, jeg hadde fire, to var god, to var ikke så god. (...) Men alt var klart og vi visste hva vi måtte gjøre.*

Respondent 1 forteller at de hadde et personlige forhold til sjefen og at de følte seg godt tatt vare på:

*Vi kunne snakke om alt, sjefen hadde kjennskap til våre private situasjoner, vi kunne snakke om private ting og hvis vi trengte en fridag, eller vi måtte gå tidligere fra jobb på grunn av barn, bil, hund eller hva som helst, så prøvde hun å hjelpe oss. (...) Det ble arrangert middag hvis det var noe spesielt som skulle markeres. Når noen hadde bursdag, var det kake på jobben, boller eller det ble bestilt pizza.*

Når jeg spurte respondenten om hun/han følte at arbeidsmengden de hadde var forsvarlig begrunnet før ISS tok over svarte hun/han på følgende måte:

*Ja det var det, hun visste hva hun gjorde og respekterte de ansatte. Hun visste hvor mye det var mulig å ta, hvis det var mye og om vi ikke klarte å utføre arbeidet selv, fikk vi hjelp.*

Respondent 2 er nylig blitt ansatt som husøkonomsjef ved Hotell A, hun/han har tidligere erfaring som renholder og forklare arbeidsoppgavene hennes som følgende:

*Jeg er husøkonom, det betyr at jeg har ansvar for å fordele arbeidet mellom de ansatte, bestille tingene som trengs for å utføre jobben, ta vare på folk, ansette folk og sånt.*

Spørsmålene som jeg stiller respondent 2 forsøker å utforske relasjoner respondenten har med sine underordnede og hennes arbeidsgiver. Spørsmålene jeg stiller respondent 1 derimot er mer relatert til hvordan hun/han opplever sine nærmeste overordnede. Respondent 1 har erfaring som

assistent og som tillitsvalgt, så respondenten har god oversikt over hvordan husøkonom oppgavene blir løst i arbeidshverdagen.

Respondent 2 forteller at forholdet mellom seg selv og sine overordnede er ulik den som renholderne har med sine. Sjefen for renholderne er på arbeidsplassen, så de har mulighet til å gå direkte til deres overordnede hvis de lurer på noe. Husøkonomsjefer derimot har sine overordnede ikke på hotellet. Respondent 2 forteller har et godt forhold til sin arbeidsgiver og de kommuniserer nesten daglig gjennom telefon eller e-post.

Når jeg stiller spørsmålet om arbeidsmengden som assigneres hver renholds ansatt er forsvarlig, så svarer hun/han på følgende måte:

*Jeg tror det kommer an på hotellet. Det er forskjellig fra hotell til hotell. Det kommer an på hvem som er husøkonomsjef der. (...) Jeg tror det er forsvarlig på mitt hotell.*

Begge respondentene mener at det viktig at sjefen ved arbeidsplassen deres har erfaring innad bransjen. Det finnes flere variabler ved hvert hotell som respondentene hevder er viktig å ta hensyn til. Hvis avdelingsleder ikke har kjennskap til disse, så assosierer respondentene dette som noe negativt. Respondent 2 beskriver det på følgende måte:

*Det er en enorm forskjell mellom de som har jobbet i bransjen og de som ikke har. Det er ganske vanskelig for dem å være leder, å lede mennesker, organisere ting på hotellet, hvis de ikke har den erfaringen, (...) det blir et kaos. Der er også ganske vanskelig for de ansatte også. For hvis lederen din er en som ikke aner hvordan det skal være på hotellet, kan det være frustrerende for ansatte. (...) Det er også vanskelig å ansette noen hvis du aldri har jobbet på hotell og ikke vet hva som må til for å jobbe på hotell.*

Begge respondentene er enige om at tidspress er de største endringene som de opplever på arbeidsplassen. Dette innebærer at arbeidsoppgavene må gjøres på kortere tid og fokus på dette elementet er tydelig. Respondent 1 assosierer dette til økningen i arbeidsmengden og at det er en av grunnene til den knappe tiden. Respondent 1 beskriver dette på følgende måte:

*Før så tok vi 18 rom og nå tar vi 30 rom, dette betyr at vi har mye kortere tid på oss for å vaske. (...) Endringene er store, vi har mange flere bo-rom og flere avreiser, fordi de vurderer tiden vi buker på hvert rom annerledes enn før. Før så tok vi 12, 13 avreiserom*

*og 5, 6 bo-rom. Nå tar vi 18 avreiserom og kanskje 12 bo-rom hvis det er lørdag for eksempel. Før tok vi maksimum 18 rom tilsammen, nå tar vi maksimum 30 rom.*

Respondent 1 uttrykker også at den økningen i arbeidsmengde har påvirket prioriteringen som må gjøres for å fullføre det assignerte arbeidet. Før ISS forventet husøkonomsjef at det skulle brukes like mye tid på bo-rom som ved avreiserom og at arbeidet de utførte på disse rommene måtte være av samme standard som ved avreiserom. Nå beskriver respondent 1 situasjonen på følgende måte:

*Ja, vi bryr oss bare om avreiserom og bruker veldig lite tid på bo-rom, fordi det er kun avreiserommene som blir kontrollert. Egentlig skulle vi bare hatt kontroll en gang i måneden, men det kontrolleres nesten hver dag enten av husøkonomsjef eller hotellsjef. (...) Vi må spare tid på bo-rom. (...) Avreise rommene er reinere, men vi bruker mindre tid på bo-rom enn før. Vi fikk tydelig beskjed at vi måtte spare tid på bo-rommene. Vi har rundt ti rom mer enn før, derfor må tid spares andre steder.*

Respondent 2 har tidligere erfaring som assistent og ansvarlig for driften av husøkonom avdelingen fra før ISS tok over driften av renholdsoppgavene. Når hun/han blir spurt om endringen så svarer hun/han slik:

*Jeg tror ikke endringene er så store, det er ikke så stor forskjell. (...) Forskjellen er at alt handler om tiden nå. Det var ikke så mye press før ISS når jeg tenker på det med tid, men det administrerende, er nesten det samme. (...) Saken er at jeg hele tiden må tenke på tiden.*

Respondent 2 gjør ikke koblingen mellom tid og økt arbeidsmengde på samme som respondent 1 gjør. Endringene oppfattes som små prioriterings endringer av Respondent 2.

Respondentene svarer ut fra egne oppfattelser og disse gjenspeiler de ulike rollene de har i husøkonom avdelingen, Respondent 1 er renholder og Respondent 2 er sjef. Det er en tydelig negativ tone i Respondent 1 sin oppfattelse av endringene, mens Respondent 2 oppfatter endringene som arbeidsgivers økte fokus på effektivitet, uten at dette assosieres til noe negativt. Respondent 1 assosierer endringene i arbeidsrutinene som noe negativt. Endringene påvirker respondenten både fysisk og psykisk og det beskrives på følgende måte:

*Jeg synes ikke det er greit, det er veldig mye arbeid, vi må passe på flere ting, vi blir mer sliten og kommer stresset på jobb. (...) Det blir flere egenmeldinger og sykemeldinger. (...) Ingen smiler og vi har ikke tid til å snakke sammen (renholdere) mer. Det har blitt enn kjedeligere plass, der du hele tiden tenker på å klare å bli ferdig med alle rommene du har fått.*

Endringene i arbeidsmengde og lønnsbetingelser har også hatt noe å si for hvordan arbeidsdagen oppfattes av Respondent 1. Dette fordi at respondenten hadde tidligere jobbet som assistent i flere år før ISS tok over renholdsdriften. Respondent 1 beskriver situasjonen slik:

*Jeg valgte å ikke fortsette som det(assistent) fordi at jeg ikke ville få betalt like mye for å være det. Med tidligere arbeidsgiver ble vi betalt et tillegg på 20 kroner per time som assistent, mens med vår nye arbeidsgiver var dette tillegget på 10 kroner, samtidig som det er mer arbeid enn før. Den nye arbeidsgiveren krevde at vi måtte lage lister, kontrollere andre renholdere og arbeidet som ble gjort, samtidig som vi selv hadde samme mengde arbeid som om hvis vi ikke var assistent. (...) Vi må også ta mange rom.*

Når det kommer til organisasjonsstrukturen og kommunikasjonskanalene mellom ansatte og arbeidsgiver gir begge respondentene inntrykk for at de har forståelse for arbeidsgivers organisasjonsstruktur og hvem deres overordnede er. Respondent 1 sier at hun/han har forståelse for at hennes overordnede er ISS og ikke hotellet. Respondent 2 hevder at ansatte vet at ISS er deres arbeidsgiver og vet derfor at husøkonomsjef er deres overordnede. Respondent 2 forteller at underordnede har fått et telefonnummer der de kan nå Respondent 2 sine overordnede hvis de behøver å kontakte de. Men hovedregelen er at de skal først gå til husøkonomsjef. Respondent 1 bekrefter dette og sier at de ble informert om dette under et møte de hadde før ISS tok over driften.

Respondent 2 forteller også at det har blitt utført endringer i hvordan hun/han som ansvarlig for renholdoppgavene må rapporten til sine overordnede. Disse endringene innebærer bruk av ny teknologi og rapport skriving og økning i tidskrevende papirarbeid. Hun/han beskriver endringene som følge:

*Det er mye mer papirarbeid, det må rapporteres hver dag hvor mange rom som ble rengjort, hvor mange timer jeg måtte betale ansatte for å rengjøre de rommene, hvor*

*mange ansatte jeg hadde du på jobb og så videre. (...) ISS vil at vi skal telle hvert rom, familierom, hvor mange rom trengte påfylling av minibar, hva ekstra jeg har gjort, hvor mye tid brukte på det. (...) Dette tar langt tid og det er mye papirarbeid.*

Husøkonomen benytter seg også av en egen app der de rapporterer tilbake til hovedkontoret i Oslo. Her må de rapportere hvordan rommene som ble rengjort ser ut, hvilke ansatt som rengjorde rommet og hvor mange rom som er rengjort. Dette må gjøres hver dag, hvis dette ikke gjøres, blir de purret via e-post.

### *6.3.1.2 Beskrivelse av forhold før og etter outsourcing ved Hotell B*

Respondent 3 har tidligere erfaring som husøkonomsjef før ISS tok over ved arbeidsplassen hennes, hun/han ga opp denne stillingen før ISS tok over driften og jobbet som assistent istedenfor. Hun/han hadde tidligere jobbet som assistent i flere år før hun/han ble husøkonomsjef, etter flere år som husøkonomsjef valgte respondenten å gå tilbake som assistent. Respondenten jobber nå som renholder og assistent, når husøkonomsjef er syk eller er på ferie, så er hun/han fungerende husøkonomsjef.

Respondent 3 i likhet med Respondent 1 og 2 hevder at den største endringen på arbeidsplassen er økningen i arbeidsmengden og den knappe tiden de har for å utføre den på. Respondent 3 beskriver konsekvensene av det økte arbeidspresset på følgende måte:

*Det er jo aldri tid til å være sosial sånn som før. Da hadde vi gjerne tid til å slå en prat. Nå er det ingen som ler i gangene lengre. Sånn som i dag på slutten av dagen var det plutselig, «å, er du her, jeg har ikke sett deg i dag!» Selv om jeg er rundt om. Så, det er lite sånt. Det er ikke tid. Vi har for mye å gjøre rett og slett.*

Det er tydelig at respondenten assosierer det økte arbeidspresset med en negativ utvikling, ettersom sosiale aspekter ved arbeidsplassen ser seg berørt av dette. Men det er ikke bare sosiale aspekter som ser seg berørt, arbeidsmengden har ikke økt kun i antall rom som rengjøres, renholdere har også fått ansvar andre arbeidsoppgaver som de ikke var vant til fra før.

Respondent 3 forklarer det på følgende måte:

*Det er mange flere rom å ta og vi skal gjøre veldig mye mer egentlig. Vi skal kjøre tøy selv, vi skal vaske selv, vi skal hente varer selv, (...) vi gjorde ingenting av dette før.*

Respondenten uttrykker stor misnøye med disse endringen, ettersom det oppfattes som uforsvarlig å kreve at renholdere skal ta seg av arbeidsoppgaver som tidligere ikke har tilhørt dem.

Når det kommer til forholdet til overordnede så forteller Respondent 3 at hun/han har et godt forhold til husøkonomsjef og at hun/han hadde et godt forhold til hotell ledelsen fra da hun/han var avdelingsleder. Respondent 3 forteller at kommunikasjonskanalene mellom seg selv og hotell ledelsen før ISS var veldig tydelig. Hvis det var behov for å rapportere noe eller trenge hjelp, så var det tydelige fremgangsmåter. Hotellsjef var nærmeste overordnede og over der igjen så var det hotell direktør som var den øverste autoriteten på arbeidsplassen. Hierarkiene forklares som synlige og tydelige. Respondenten gjør tydelig at det var aldri noe konfusjon rundt dette. Respondenten på lik linje som Respondent 1 og 2 så forteller hun/han at nærmeste overordnede nå er husøkonomsjef.

Respondent 4 har tidligere jobbet som assistent, men jobber kun som ringehjelp nå og lobbyvakt nå. Lobbyvakt går ut på rengjøring av fellesarealer som ikke er relatert. Dette innebærer rengjøring og støvsuging av restaurant, resepsjonsområdet, konferansesaler og konferanserom. Det innebærer også vask av felles toaletter, garderober og kontorer. Respondent 4 forteller at arbeidsoppgavene for lobbyvaktene har også opplevd endringer. Før var lobbyansvarlig også ansvarlig for å løse eventuelle mangler eller feil som gjestene meldte for resepsjonen. Samt direkte kundebehandling med gjestene. Dette kunne være alt fra å hjelpe dem med tilgangen til det trådløse nettet, ekstra bestikk og glass i rommet, hjelpe de med justering av klimaanlegg, til mer personalisert hjelp som å hjelpe handikappede gjester med veldig spesifikke ting.

Lobbyvakt er fortsatt ansvarlig for å sette ut ekstra på rommene og rette på eventuelle feil og mangler gjester melder, men resten av kundebehandlingsoppgavene etterlates til resepsjonister og annet hotell personal. Dette medfører at Respondent 4 oppfatter at kundebehandlingsaspektet ved hennes tidligere arbeidsoppgaver ikke lenger er til stede i like stor grad nå så ISS har ansvar for driften av lobbyvakt.

Respondent 4 er også den respondenten med minst ansiennitet av alle respondentene og jobber også som ringehjelp ved andre hotell der ISS drifter renholdoppgavene. Respondent 4 beskriver forholdet hennes med Hotell B før ISS tok over på følgende måte:

*Arbeidsmiljøet før ISS var ok. (...) Mengden arbeid var rimelig, og atmosfæren mellom stuepikene var god. (...) Jeg følte at jeg kunne snakke med sjefen min, (...) Jeg stolte på henne. (...) Hun kjente virksomheten, (...) Hun hadde mange års erfaring. (...) Vi fikk hjelp hvis nødvendig og jeg kunne alltid be lederen min om hjelp eller spørre når noe var uklart.*

Respondent 4 oppfatter også en kraftig økning i arbeidsoppgavene og beskriver det slik og synes også at det er viktig at husøkonomsjef har erfaring innad bransjen:

*Det vi definitivt kunne legge merke til er at arbeidsbelastningen vår nesten doblet seg. Alt ble mye vanskeligere, vi følte at det var nesten umulig å klare arbeidsoppgavene våre. (...) Ja, jeg tror det er veldig viktig, (...) hvis lederen aldri har hatt erfaring med å jobbe som stuepike før, hvordan skal hun vite hva som er mulig å gjøres og hvor mye arbeid som faktisk er for mye eller bare nok, (...) også når det er nødvendig å få hjelp.*

### *6.3.1.3 Oppsummering av beskrivelsen av forhold før og etter outsourcing*

Det er tydelige indikasjoner på at respondentene for utenom Respondent 2 oppfatter en viss forverring av arbeidsforholdene deres. Årsakene for denne oppfattelsen skyldes stor sett økningen i arbeidspresset fra arbeidsgivers side. Den limiterte tiden som å disponeres til sosial sammenkomst, oppfattes som ikke tilstrekkelig, dette kommer tydelig frem gjennom holdninger som uttrykker misnøye. Det økte arbeidspresset referer til økningen i antall rom som må rengjøres i forhold til før outsourcing, samt introduksjonen av flere arbeidsoppgaver i både renholderes og avdelingsleders arbeidsrutiner.

Samtlige respondenter oppfatter erfaring innad bransjen som en avgjørende egenskap for potensielle avdelingsledere. Respondentene verdsetter at avdelingsledere har tidligere erfaringer med arbeidsoppgavene som utføres av husøkonomavdelingen. Dette blir sett som et kompetanse dannende element som bidrar til større oversiktighet og beslutningsevne i forhold til arbeidsfordelingen i virksomheten. Erfaring blir også assosiert med husøkonomsjefens empatiske evne i forhold til arbeidsoppgavene som utføres av underordnede i husøkonomavdelingen. Det

finnes også indikasjoner på at samtlige respondenter oppfatter en økning av renholds standard ved avreiserom som disponeres av gjester som sjekker inn på hotellet, samt en reduksjon i samme standard når det kommer til rom der gjester har lengre opphold.

Arbeidsgivers organisasjonsstruktur kommer ikke alltid like tydelig frem blant respondentene. Samtlige respondenter oppfatter at husøkonomsjef som linken mellom seg selv og ledelsen, men det kommer ikke tydelig frem at renholderne har forståelse for hvordan den organisatoriske og hierarkiske strukturen ser ut ved arbeidsgivers organisasjon. Det ser ut som tilvenning til ISS eksterne organisatorisk struktur bidrar til uoversiktighet. Dette i motsetning til hotellets struktur som er både synlig og oversiktlig for renholderne.

### 6.3.2 Ledelse og kompetanse

Dette punktet referer hvilke typer føringer som ble gitt før, under og etter outsourcing prosessene fant sted. Målet er å kartlegge hvordan renholderne oppfatter sine overordnede, hvilke roller avdelingsledere har hatt i formidlingen av informasjon og føringer, samt hvordan deres kompetanse blir vurdert av deres underordnede. Presentasjonen av funnene vil forekomme på samme måte som i forrige kategori om ble presentert.

#### 6.3.2.1 Oppfattelse av ledelse o kompetanse ved Hotell A

Føringene som ble gitt angående outsourcings prosessen ved Hotell A blir beskrevet av Respondent 1 som elementære og ikke tilstrekkelig. Det ble arrangert et møte hvor renholderne ble presentert for deres påtroppende avdelingsleder og arbeidsgiver. Renholderne ble også informert om hvordan forholdet til ny arbeidsgiver ville påvirke deres økonomiske og ansettelses situasjon, men også hvilke endringer i arbeidsoppgavene dette ville medføre. Det ble gjort klart for dem at de ville beholde stillingsprosenten deres, samt at renholdoppgavene skulle primært utføres på samme arbeidsplass. Respondent 1 beskriver situasjonen på følgende måte:

*Vi ble introdusert for ny husøkonomsjef av en ISS-manager som er ansvarlig for husøkonomsjefene ved de forskjellige hotellene. Vi ble fortalt at husøkonomsjef var ansvarlig for det som skjedde på arbeidsplassen og at vi måtte kontakte henne hvis vi lurte på noe. (...) Vi fikk bare praktisk informasjon om arbeidsdagen, når vi startet på jobb, hvilke arbeidsoppgaver vi måtte utføre og at rutinene ville endres litt. Det ville bli litt mer jobb. (...) Arbeidstiden på jobb ville bli beregnet ut fra hvor mange rom vi måtte ta og vi fikk informasjon om timelønn. Det var den informasjonen vi fikk.*



Respondent 1 beskriver at møtet kom ganske tett på ISS overtakelse av renholdsoppgavene, de fikk kort til å bli kjent med kontrakten de fikk tildelt og hendelsen beskrives slik:

*Vi hadde møte en måned før de tok over, hvor vi fikk tildelt kontrakter. Vi ble fortalt om hvordan lønnslippene ville se ut, at alle som hadde fast stilling med tidligere arbeidsgiver, ville beholde dette og vi fikk to uker på å skrive under kontrakten. To uker på å lese gjennom kontrakten og avgjøre om vi ville skrive under. Alt dette skjedde kun en måned før ISS tok over.*

Respondent 2 uttrykker også at tiden som ansatte hadde på seg for å signere kontrakten var kort. Respondent 2 som er avdelingsleder ved Hotell A forteller at de ønsker at ansatte skal føle seg en del av arbeidsplassen deres, selv om renholdsansatte tilhører en annen arbeidsgiver.

Respondenten forteller også renholdsansatte deltar i hotellmøtene som arrangeres for alle som jobber på hotellet. Ved disse møtene blir hotellets økonomiske resultater presentert, og det blir fortalt om hotellets mål og ambisjoner for fremtiden. Respondent 2 forteller også at det finnes kontinuerlig samarbeid mellom seg selv og hotellsjef. Hvis hotellsjef ønsker endringer i hvordan rommene skal se ut, så viderefremmes det til husøkonomsjef som er ansvarlig for implementasjonen av disse endringene. Hotellsjefs indikasjoner setter rammene for hvordan arbeidsoppgavene skal løses, dermed er det opp til husøkonomsjef for hvordan dette skal implementeres og prioriterings beslutninger blir tatt.

Respondent 2 uttrykker at det finnes et partnerskap mellom hotellet og ISS, hotellsjef holder møter med både husøkonomsjef og ISS manager for informasjonsformidling og samkjøring av forskjellige tiltak. Når det utføres kontroll av rommene på hotellet, så er både ISS manager og hotellsjef til stede for å kontrollere. Husøkonomsjef blir informert om mangler og feil som må rettes på. Dette vil da viderefremmes til den enkelte renholderen som har vært ansvarlig for renhold av det rommet. Hvis en ansatt har begått mangelfull rengjøring ved gjentatte ganger, vil de få et advarselsbrev. Hvis renholdansatte ikke skjerper renholdsrutinene sine, vil dette kunne ha konsekvenser for ansettelsesforholdet til den renholderen som blir varslet.

Husøkonomsjef er ansvarlig for ansettelsen av renholdere, men er ikke ansvarlig for stillingsprosenten ansatte har. Dette avgjøres av manager ut fra ISS sine behov, men Respondent 2 sier å ikke ha opplevd at noen har fått fulltidsstilling siden ISS tok over driften renholdsoppgavene. Respondenten presiserer at det var vanskelig å få fulltidsstilling før ISS og.

Husøkonomsjef er det første leddet i kommunikasjonskanalene mellom ansatte og arbeidsgiveren. Det forventes husøkonomsjef tar seg av hverdagsproblemer som eventuell oppstår. Arbeidsgiver tilbyr også ulike kurs rettet mot utviklingen av økt faglig kompetanse blant ansatte. Dette er noe som oppleves som en positiv utvikling av Respondent 2 og forteller det på følgende måte:

*Hotellet (tidligere arbeidsgiver) hjalp ikke med kurs for å bli en bedre renholder, (...) hotellet brydde seg ikke. Men ISS prøver å tilby mange kurs, slik at du har større mulighet til å tjene mer og få en bedre posisjon hvis du vil. (...) Så ut fra dette synspunktet, så er det mye bedre. (...) ISS gir deg flere muligheter.*

Det er viktig å nevne at respondent to ikke var avdelingsleder før ISS tok over og at denne forfremmelsen skjedde under ISS.

Respondent 1 opplever overordnede og ISS ganske ulik Respondent 2. Det uttrykkes mangel på informasjon og føringer fra arbeidsgivers side ved ISS overtakelse av husøkonomavdelingen. Det uttrykkes også mangel på kompetanse fra den nye husøkonomsjefen som ble satt inn etter at ISS tok over driften. Husøkonomsjefen hadde erfaring som renholder ved et annet hotell og manglet teknisk kompetanse i forhold til utbetaling av lønninger, tidligere rutiner på arbeidsplassen og andre aspekter ved driften av renholdsoppgavene. Respondent beskriver situasjonen som følgende:

- *Husøkonomsjef var ny, så hun var ikke til så stor hjelp fordi hun ikke hadde vært husøkonomsjef før. Hun hadde bare tidligere erfaring som stuepike. Så hun kunne ikke så mye. Det oppstod alltid problemer og hver måned så måtte vi være ekstra nøye med å kontrollere lønnslippene våre fordi det var ofte feil i denne. Når vi gikk til husøkonomsjef på grunn av feil i lønnsutbetalingene, så sa hun at hun skulle undersøke. Men vi ventet ofte lenge før det ble løst, fordi hun ikke hadde god nok kontroll på dette. Det var vanskelig å kontakte ISS manager om dette, fordi at hun/han var ofte opptatt. Så det var vanskelig å få kontakt med ISS manager og vi ble ofte referert tilbake til husøkonomsjef.*

Husøkonomsjefen som ble satt inn som avdelingsleder ved ISS overtakelsen av arbeidsoppgavene, varte kun i ett år. Det ble satt inn en ny Husøkonomsjef som Respondent 1 oppfatter som veldig kompetent etter dette, flere av situasjonene som ble opplevd som

rotete og uoversiktlig ved starten ble ryddet opp i. Respondent 1 uttrykker at det første møtet med ISS opplevdes ikke som positiv, mye grunnet avdelingsleders manglende kompetanse. Mangelen på kompetanse skapte frustrasjon, Respondent 1 forteller dette på følgende vis.

*Vi var usikker på alt, vi visste aldri hva arbeidsdagen ville bringe. Hver måned når lønnslippen kom, måtte vi bruke lang tid på å sjekke at vi hadde fått riktig betalt. Det var alltid lang kø utenfor kontoret til husøkonomsjef, fordi at det var alltid mange som ikke hadde fått riktig betalt. Men det var også vanlig at hun glemte å bestille ting eller hadde nok stuepiker på jobb for å fullføre arbeidsoppgavene. Av og til ble folk sendt for tidlig hjem, så hvis det oppstod noe seinere på dagen, var det ingen som kunne ta ansvar for dette. Det var også to husøkonom assistenter på jobb, men det var ofte dårlig kommunikasjon mellom assistentene og husøkonomsjef. Hvis husøkonom forlot jobben tidlig, var det ofte vanskelig for assistentene å kontakte husøkonomsjef hvis noe skjedde.*

Respondent 2 ble også spurt om de gjorde forsøk på å kontakte avdelingsleders overordnede for å informere om hvordan renholderne opplevde sjefen og deres arbeidshverdag. Respondenten svarte på følgende måte:

*Vi gjorde ikke det fordi at vi visste at manager og husøkonomsjef var venner. (...) ISS manager var veldig kompetent, hun/han viste veldig mye. Men vi valgte å ikke å klage, fordi at det var mange av de som jobbet på hotellet som var ringehjelp, de fikk betalt utfra hvor mange timer de arbeidet. Derfor var det ikke mange som var villige til å klage på husøkonomsjef, fordi de ikke ville risikere å få mindre arbeid. (...) På et møte vi hadde med arbeidsgiver et par måneder etter at de (ISS) hadde tatt over, ble vi fortalt at det var mange som ville jobbe for dem. Dette tolket mange som at det var bedre å holde kjeft og klage mindre.*

Renholderne ble også introdusert for nye arbeidsredskaper som var nødvendige for effektiviseringen av renholdsoppgavene. Dette innebar et nytt belte med ulike redskap som var til for å hjelpe med effektiviseringen av renholdsoppgaven. Beltet gjorde det også mulig å ha med seg flere hotellartikler inn på rommet, dette for å forhindre at renholderne bruker unødvendig tid på å gå inn og ut av rommet for å hente ting.

Respondent 1 uttrykker dette redskapet ikke var nok for å lette på arbeidspresset, ettersom arbeidsgiver ikke tok i betraktning ulike forhold ved arbeidsoppgavene. Et aspekt som fremheves er konsiderasjonen for hotellets forsyningsområder. Hvert hotell distribuerer disse forsyningspunktene ulikt. Ved disse forsyningsstasjonene har renholderne tilgang til alle elementene som er nødvendig for utførelsen av arbeidsoppgavene sine. Her må renholderne hente alt fra ekstrasinger som må kjøres ut til de ulike rom, men også spesialartikler som hvert rom trenger. Respondent 1 forklarer dette på følgende måte:

*Rommene på hotellet har mange detaljer som må tas hensyn til. Det er masse vi må påfylle. (...) De tenker ikke på avstandene mellom de ulike kottene (lager). Hvor lang tid det tar å gå dit for å fylle på med glass, sengetøy og alt annet vi trenger. Hvor langt det er mellom de forskjellige gangene hvor rommene er.*

#### *6.3.2.2 Oppfattelse av ledelse og kompetanse ved Hotell B*

Respondent 3 forteller at hun/han ikke opplever at husøkonom avdelingen blir ledet på en betydelig annerledes måte enn før ISS tok over avdelingen. Respondenten forteller at ansvaret for ansettelsen av renholdsmedarbeidere lå hos avdelingsleder. Avdelingsleder var også ansvarlig for forfremmelsen av renholds ansatte til assistent. Stillingsprosenten ansatte fikk var en avgjørelse som hotellsjef tok, med bakgrunn i avdelingsleders referanser angående den ansatte. Respondent 3 forteller at det er fortsatt avdelingsleder som ansetter renholdere, men at flere av assistentene som jobber ved hotellet har bakgrunn som assistent fra før ISS tok over.

Respondent 3 forteller også at beslutningen for hvor mange rom hver enkel renholder skulle rengjøre var fastsatt og at når hun/han var avdelingsleder så fulgte hun/han disse indikasjonene. Hver etasje i hotellet var inndelt i seksjoner på 36 rom, hver seksjon krevde to ansatte for å rengjøres. Renholdere som var ansatt på fulltid hadde ansvar for en seksjon fast, om helgene falt ansvaret for disse seksjonene på ringevikarer. Det samme var tilfellet om sommeren, der flere fulltidsansatte var på ferie samtidig.

Ansvar for en fast seksjon er ikke vanlig nå ved Hotell B etter at ISS tok over, ansatte for tildelt rom uavhengig av seksjon og hvilke etasjer de er på. Ansatte har ansvar for flere rom og disse er fordelt over flere etasjer, alt etter hvor det er behov for rengjøring.

Respondent 3 forteller at det har hatt to forskjellige avdelingsledere siden ISS tok over. Begge oppfattes som kompetent, men med veldig ulik lederstil. Den første husøkonomsjefen beskrives som mer tradisjonell og empatisk, mens nåværende husøkonomsjef beskrives som kompetent, men mindre empatisk. Respondent 3 tror avdelingsleder mangel på empati kan være fordi at husøkonom selv er under press:

*Hun har nok god kompetanse, for hun tar mange kurs og alt hun kommer over. Men det er ting hun ikke helt forstår, (...) jeg tenker hun har noen på nakken sin hun og for at det skal være sånn som det er (referer til arbeidspresset).*

Når det kommer til kontraktsignering, føringer og informasjonen som ble gitt angående outsourcing prosessen, så beskriver Respondent 3 det på følgende måte:

*Fikk ikke tilbud om å beholde min tidligere stilling, det var take it or leave it. (...) Det gikk veldig fort for seg det der. Skriv under her, eller så har du ikke jobb. (...) Vi fikk egentlig ikke vite så veldig mye. Vi fikk vite hvem overordnede var, men vi visste egentlig ikke hva det gikk i, hva vi måtte gjøre og hvor mye vi fikk å gjøre før vi var der, for å si det sånn.*

Respondent 4 har veldig lik erfaring som tidligere respondenter når det kommer til signering av kontrakt, føringer og informasjon som ble gitt. Men hun/han er mer kritisk til arbeidsgiver enn Respondent 3. Respondent 4 forteller at hun/han henvender seg flere ganger til hotellsjef istedenfor egen avdelingsleder når respondenten lurer på noe, det forklares på følgende måte:

*Jeg visste hvem som var sjefen min, dette var tydelig for meg, selv om jeg i mange tilfeller heller spurte hotellsjef når jeg lurte på noe. (...) Det har vært flere tilfeller der jeg har følt at informasjonen som jeg har fått fra avdelingsleder har vært villedende eller manglende. (...) Jeg ber alltid fagforeningene om hjelp hvis jeg føler at ISS ikke gir meg relevant forklaring på spørsmålene mine.*

Respondent 4 forteller at hun/han ikke føler at tilbakemeldingene som blir gitt til avdelingsleder angående arbeidsoppgavene deres blir tatt i betraktning:

*Jeg tror ikke noen hører på når vi sier at jobben har blitt for vanskelig, det vanlige svaret er «systemet sier at du kan klare deg, så det betyr at du må klare deg».*

Respondent 4 nevner også at systemet som husøkonomsjef bruker for å avgjøre hva som er forsvarlig arbeidsmengde ikke tar i betraktning flere aspekter ved renholdernes arbeidsoppgaver:

*Jeg tror ikke lederen vår eller systemet til ISS, (...) tar hensyn til noe annet enn hvor mye tid du trenger for å rengjøre et standardrom. De teller ikke på hvor lang tid det tar å fylle på vognen om morgenen og etter at du er ferdig, (...) flytte vognen fra et sted til et annet, eller andre ting som kan oppstå.*

### 6.3.2.3 Oppsummering av oppfattelsen av overordnedes ledelse og kompetanse

Respondentene oppfatter at informasjonen som ble gitt før og under outsourcings prosessen som manglende og delvis uklar. Føringene som ble gitt av avdelingsleder ved Hotell A under implementasjonen av endringene som fant sted på arbeidsplassen, var mangelfull og motstridende. På den ene siden var det fokus på effektivisering av arbeidsoppgavene og kvalitet, men det ble bedt om å avvike fra denne kvalitet standarden ved bo-rom for å øke produksjonen, altså prioriteringen av avreiserom. Effektiviseringen krevde større arbeidsinnsats fra renholdernes side, mens overordnedes ledelsesevne ble oversett. Husøkonomsjefen som ble satt inn ved Hotell A beskrives av Respondent 1 som inkompetent og upålitelig. Dette hadde konsekvenser for hvordan Respondent 1 opplevde arbeidshverdagen, noe som igjen førte til at overordnedes troverdighet ble svekket.

Manglende kommunikasjonskanaler mellom renholdere og husøkonomsjefs overordnede, svekket renholdernes holdninger til ISS ved Hotell A. Husøkonomsjef ble ikke sett på som kontaktleddet mellom renholdere og organisasjonsstrukturen, men heller et hinder. Avdelingsleder bidro ikke i tilpasningen mellom individ og organisasjon og motivasjons aspekter ble svekket. Avdelingsleder bidro heller ikke til å skape oversikt over arbeidsgivers organisasjonsstruktur og viste manglende beslutningsevne.

Respondent 2 derimot som også jobber ved Hotell, opplever hennes overordnede som kunnskapsrike, men krevende. Arbeidsgiver blir sett på som raus og aktiv i kompetanse utviklingen av deres medarbeidere. Respondent 3 som også har bakgrunn som avdelingsleder, deler mange av Respondent 2 sine holdninger for nåværende arbeidsgiver, men reflekterer nostalgisk over hvordan renholdsoppgavene ble organisert før outsourcing fant sted.

Respondent 4 sine svar derimot har en tendens til å være veldig kritisk til arbeidsgiver, men uttrykker ikke oppfattelse av inkompetanse fra overordnede slik svarene til Respondent 1 uttrykker. Det kan potensielt skyldes at Hotell A outsourcet husøkonomavdelingen et par år før Hotell B, dermed kan det tenkes at ISS opparbeidet ny kunnskap angående rekrutteringen av potensielle avdelingsledere, for å unngå manglende kompetanse blant deres husøkonomsjefer. Respondent 4 inkorporer derimot et nytt element i kritikken av nærmeste overordnede, og det er oppfattelsen tilbakeholding av informasjon fra arbeidsgivers side. Dette kan tyde på en viss oppfattelse av uærlighet fra arbeidsgivers side. Respondent 4 uttrykker også mer tillit for hotellets ledelse enn for egen arbeidsgiver.

### 6.3.3 Yrkestilhørighet og fagorganisering

Under denne kategorien skal ikke respondentenes svar presenteres ut fra hvilke arbeidsplasser de tilhører, ettersom det som forsøkes å kartlegges er renholdansattes oppfattelse av eget yrke. Funnene vil presenteres ut fra underkategorier som referer til yrkestilhørighet, fagtilhørighet og fagorganisering. Eventuelle funn som indikerer potensielle korrelasjoner mellom de tre elementene nevnt ovenfor, vil drøftes og oppsummeres helt på slutten.

#### 6.3.3.1 Yrkestilhørighet

Yrkestilhørighet blant respondentene varierer ut fra hvilke kontekstuelle forhold respondentene referer til, men samtlige kaller ansatte som har romrengjøring som arbeidsoppgave, som stuepiker. Dette uavhengig om de er ringehjelp eller fastansatte. Det nevnes at stillingen deres spesifiseres i ISS arbeidskontrakt som servicemedarbeider. Det nevnes også at stillingen ble heller ikke referert til som stuepike men som hotellmedarbeider. Under arbeidsoppgaver stod det ofte, værelsesbetjent, renhold, ekstrahjelp, osv.

Selv om stuepikeyrket ikke formelt nevnes i deres arbeidskontrakter, har samtlige respondenter oppfattelsen at virksomheten omfatter stuepiker. Stuepiker blir assosiert med noe som går utover bare det å rengjøre, det er et yrke som også innebærer serviceinnstilling og kundebehandling. Erfaring som stuepike blir også sett på som nødvendig av samtlige respondenter i sammenheng med avdelingsleder evne til å være en god leder. Respondent 4 uttrykker at det er forskjell mellom å vaske på hotell og vaske i en kontorbygning. Respondenten uttrykker relevansen av at avdelingsleder har erfaring fra hotell på følgende måte:

*Jeg tror det er veldig viktig at de har kompetanse fra hotell, selvfølgelig. Jeg tror det er to forskjellige ting, (...) jobbe som renholder og jobbe på hotell. (...).*

Respondent 1 oppfatter at yrket hennes har endret seg etter at ISS tok over, outsourcing har ført til endringer i arbeidsoppgaver og disse assosieres ikke positivt:

*Jeg føler at jeg egentlig er stuepike, men for ISS så er jeg en renholder. (...) Stuepiker passer på rommene og alt som skjer på deres ansvarsområder, før så hadde vi andre som tok seg av vasking av glass for eksempel, nå er vi ansvarlig for dette, (...) og ikke kun ansvarsområdene våre. Det er mange små ting som gjør store forskjeller. Jeg føler meg ikke som en del av hotellet lenger.*

Respondent 4 forteller at hun/han ser tydelige forskjeller mellom renholder yrket og det å være stuepike og beskriver det slikt:

*Jeg ser på meg selv som en stuepike, for det er det jeg er. Jeg rengjør rom på hotell. (...) Jeg tror jobben (stuepike) er annerledes fordi du må gjøre forskjellige ting, og ansvaret er mye større også. (...) Gjester på hotellet kommer og går, alle er forskjellige, og du vet aldri hva de kan klage på, (...) du tar ansvar for det. Jeg føler at det er litt enklere å jobbe med å vaske kontorene.*

Respondent 2 som er avdelingsleder tror ikke at renholderes yrkes identitet blir påvirket av outsourcing. Dette begrunnes med at renholderne fortsatt utfører deres arbeidsoppgaver ved et hotell og rengjøring av rom fortsatt deres hoved arbeidsoppgave:

*De er fremdeles en del av hotellet. (...) Jeg synes at hotellet (hotell ledelsen) har vært flinke med å fortelle oss at selv om vi jobber for et annet selskap, så er du en del av oss(hotellet).*

### **6.3.3.2 Fagtilhørighet**

Under dette punktet skal funn som reflekterer respondentenes forhold til hotell og restaurant bransjen. Hvordan har overgangen fra å være en del av hotell og restaurantnæringen til å være en del av et privat renholdsfirmas påvirket disse tidligere hotellansatte.

Respondent 1,3 og 4 forteller at selv om arbeidsrutinene har endret seg, så er rombetjening fortsatt hovedoppgaven ved arbeidsplassen deres. Endringene er nødvendigvis ikke synlige for



andre, men for respondentene er endringene betydelige. Alle tre respondentene assosierer endringene i bransjetilhørigheten som en nedgradering. Respondent 3 ble stilt følgende spørsmål og svarte på følgende måte:

*Når det kommer til identitet, sier du at du er renholder eller stuepike? At du jobber på hotell eller et privat renholdsfirma(intervjuer)? jeg jobber på hotell (Respondent 3).  
Synes du det er en forskjell mellom å si de to tingene (intervjuer)? ja, det er nedlatende (Respondent 3).*

Respondent 4 forteller at arbeidsoppgavene hun/han hadde var varierte og innebar hovedsakelig renhold, men også selskapsserverings oppgaver som tilhørte andre avdelinger på hotellet. Dette har påvirket hvordan respondenten oppfatter hvilken bransje hun/han tilhører:

*Jeg sier at jeg jobber på hotell, men at jeg er ansatt av et outsourcing-selskap. Og siden jeg har jobbet mange år på hotell, føler jeg meg som en del av bransjen. (...) Jeg vet at det på mange måter ikke er sånn lenger. (...) Jeg tror at måten du ser på deg selv har mye å gjøre med arbeidserfaringen din.*

Respondent 1 forteller også at hun/han sier at de jobber på Hotell A og ikke at de jobber som renholder for ISS, men det påpekes at hun/han føler seg stadig mindre som en del av hotellet. De beskriver situasjonen på følgende måte.

*Vi har mindre kontakt med de andre på hotellet, vi ser bare hverandre i garderoben tidlig på morgningen og av og til i lunsjen. Men ikke alltid. (...) de har andre tider de forholder seg til, men det er veldig vanskelig å ha kontakt med de. Det er bare hei, ha det, det er alt. Vi har ikke tid å stoppe å snakke med dem, (...) vi møtes nesten aldri.*

Respondent 2 som er avdelingsleder ved hotell A forteller at hun/han ikke oppfatter at fagtilhørighet er ikke så relevant for mange av renholdere, men at mesteparten av de som jobber ved Hotell A sier at de jobber på hotell:

*Jeg tror de sier at de jobber på et hotell. I hvert fall de som har jobbet på hotellet i lang tid, kanskje ekstrahjelp sier at de jobber for ISS, men de fleste av dem sier for hotellet.*

Respondent 2 oppfatter stor forskjell mellom de som allerede var ansatte på arbeidsplassen før ISS tok over driften av husøkonomavdelingen, og de som har blitt ansatt etter at avdelingen var

outsourcet. Disse forskjellene går ut på hvilke forventninger ansatte har til arbeidsgiver, hvordan de opplever arbeidshverdagen og forholdet mellom underordnede og overordnede:

*Jeg tror det er veldig stor forskjell mellom de som jobbet på hotellet før og de som kom etter. Fordi de som kom etter, har ikke noen erfaringer, de kan ikke sammenligne det med hvordan det var før ISS. (...) Dette er en enorm forskjell og jeg tror at de som jobbet på hotellet før, føler arbeidspresset annerledes. (...) De klager mye mer enn de nye, som ikke klager i det hele tatt. Så for de tror jeg at ting er OK.*

### 6.3.3.3 Fagorganisering

Samtlige respondenter er organisert, men ble organisert ved ulikt tidspunkt. Respondent 1 forteller at hun/han ble fagorganisert veldig kort tid etter at de begynte å jobbe på Hotell A. Det fortelles at det var en kollega som overtalte henne til å organisere seg. Hun/han forteller at dette opplevdes som veldig normalt og at kollegaen som overtalte henne var veldig respektert på arbeidsplassen.

*Det var en ansatt som var medlem og som jeg hadde stor respekt for, som snakket med meg først om dette. (...) Når jeg begynte på hotellet var det mange av de tidligere ansatte som sa til meg at det var en god ide å gjøre det. Jeg ble fortalt at de kunne hjelpe meg med spørsmål og sånt. Men også andre ting. De sa det var lurt og at det ikke kostet så mye, så jeg gjorde det. Jeg er fortsatt medlem.*

Respondent 1 forteller også at hun/han som tillitsvalgt ikke vet om noen ringehjelp som er organisert og at dette kun er vanlig for de som var ansatt før ISS tok over, men med noen unntak. Respondenten forteller også at det var en økning i interesse for å fagorganisere seg med en gang ISS tok over driften, men at denne interessen avtok etter hvert. Respondent 1 forteller at flere organiserte har endt medlemskapet sitt:

*Ja, veldig mange falt av etter hvert. Det gikk ned mye etter hvert. Rundt halvparten av de som meldte seg inn når ISS tok over, har meldt seg ut i ettertid på min arbeidsplass. Det var mest organiserte rett etter ISS tok over, så gikk det ned.*

Respondent 1 tror at det er flere årsaker for at så mange har endt medlemskapet sitt, men at mange av disse stammer fra en viss resignasjonsfølelse for endringene som hadde foregått på

Hotell A. Dette fordi at de oppfattet at fagorganisasjonene ikke kunne hjelpe de å stoppe endringene.

Det ble holdt møter mellom fagforbund og renholdsansatte ved Hotell A både før, under og etter at outsourcingen av avdelingene fant sted. Respondenten forteller at informasjon som ble gitt under disse møtene ikke bidro til ny kunnskap eller forståelse for det som foregikk på arbeidsplassene deres. Møtene skapte frustrasjon og så resignasjon hos flere ansatte, Respondent 1 beskriver situasjonen på følgende måte:

*Det var mange som ikke ønsket å jobbe for ISS, så de forsøkte å kontakte fagforbundet for å arrangere møte. (...) Mange ble litt oppgitt etter disse møtene, fordi at de ikke fikk nok hjelp. Mange så ikke poenget i å betale penger for noe som de ikke syntes de fikk hjelp av. (...) Mange av de som beholdt medlemskapet, var de som skulle pensjonere seg snart. Så på grunn av dette fortsatte de å være organisert. Det var også mange som fortsatte (beholdt medlemskapet) fordi de var redde for å miste jobben sin.*

Respondent 2 forteller at hun/han selv tok initiativet for å fagorganisere seg. Årsaken for dette var at hun/han så fagorganisering som et godt virkemiddel for å oppnå fastansettelse:

*Da jeg begynte å jobbe på hotellet, hadde jeg kontrakt som ekstrahjelp, men jeg jobbet ganske mye. Jeg jobbet hundre prosent(stillingsandel) hver måned, noen ganger mer. Når jeg ba om ny kontrakten, fikk jeg alltid «nei beklager, vi kan ikke gi deg». Jeg ble tilbudt 20 prosent først og 50 prosent ett par år seinere, men jeg jobbet fortsatt hundre prosent hver måned. (...) Jeg ville ha arbeidstrygghet, (...) derfor gikk jeg til fagorganisasjonen.*

Fast ansettelse er ikke bare noe som er vanskelig å oppnå nå for renholdsarbeidere som jobber på hotell, dette har vært noe som har preget virksomheten i nyere tid. Respondent 1 og 3 ble tilbudt fulltidsansettelse fra starten av, men disse to respondentene startet å jobbe på hotell før Respondent 2 og 4. Dette kan da tyde på at respondentene med lengst ansiennitet ble ansatt før deltidsansettelse ble et utbredt fenomen i hotellbransjen.

Respondent 2 nevner at hun/han fortsatt var fagorganisert ved tidspunktet intervjuet ble holdt, men fortalte at de skulle melde seg ut, ettersom de nå var blitt forfremmet til avdelingsleder og ikke lenger kunne være organisert ved det aktuelle fagforbundet. Respondent 2 beskriver

kommunikasjonen mellom fagforbund og forbundsmedlemmer i husøkonomavdelingen på følgende måte:

*Vi prøvde å spørre dem, hva skjer? Gjør dere noe eller? Vi har aldri fått noe svar. Så jeg tror at folk ikke har tillit til organisasjonen lenger. For hvis du forteller meg hver gang at det ikke er mulig å gjøre noe med noe. (...) Beklager, vi kan ikke hjelpe deg, vi får se, vi får se, eller blir bedt om å vente en stund og ringe tilbake seinere, så er ikke det så OK.*

Respondent 3 har jobbet ved samme arbeidsplass i over 32 år, men forteller at hun/han fagorganiserte seg kun et par år siden. Beslutningen for fagorganisering ble tatt etter at husøkonomavdelingen ble outsourcet. Hun/han ble ikke rekruttert eller overtalt av noen for å fagorganisere seg, respondenten oppsøkte forbundet selv. Det må også tas høyde for at Respondent 3 har mangeårig erfaring som avdelingsleder ved Hotell B og har derfor ikke følt behov for fagorganisering tidligere.

Respondent 3 begrunner årsakene for fagorganisering på følgende måte:

*Jeg følte aldri behov for det (fagorganisering), Jeg følte ikke arbeidsplassen min truet på noen som helst måte. (...) Jeg organiserte meg etter (ISS tok over), alle organiserte seg. Tar ingen sjanser. (...) For jeg tenker at da har du i hvert fall noe i ryggen når det er noe. Vi har jo vært og snakket med dem og vært med dem noen ganger.*

Respondent 3 og 4 informerer også om at det også ble holdt møter utenfor arbeidsplassen med representanter fra NAF, der alle renholdsansatte som var fagorganiserte deltok. Møtet beskrives som betryggende, men førte ikke til noen endringer ved på arbeidsplassen.

Respondent 4 forteller at hun/han hadde organisert seg noen år før ISS tok over driften av renholdsoppgavene ved arbeidsplassen hennes, Respondent 4 beskriver det på følgende måte:

*Ja, jeg har vært organisert i mange år nå, det var ingen spesiell grunn til at jeg organiserte meg. Jeg hadde ingen problemer på jobben, Jeg tenkte det var greit å være det sånn i tilfelle. (...) Jeg meldte meg inn selv.*

Ved spørsmål av relevansen respondenten ser i å være fagorganisert nå, svarer Respondent 4 slik:

*Jeg tror det er veldig viktig å være en del av en fagforening. (...) Det er ting du ikke føler du kan si til sjefen din av og til, derfor kan det være lurt å være det. (...) Samtidig, for å være ærlig, etter at ISS overtok, hadde vi et par møter da vi forklarte hva vi følte om ISS, inkludert ting om sjefen vår, men ingen tiltak ble gjort for å løse dette.*

Respondent 3 og 4 forteller også at det var flest som meldte seg inn i fagforbundet etter at ISS tok over, men at interessen har falt, begge hevder at flere har meldt seg ut i ettertid. Respondent 4 forteller det på følgende måte:

*Jeg vet om et par som har meldt seg ut, (...) Sist vi var på møte med fagforeningen, så var det ikke så mange som kom.*

I 2012 avgjorde LO sitt sekretariat at innleide i husøkonomavdelingene på hotell skulle være organisert og ansvaret for fagorganiseringene skulle ligge hos Norsk Arbeidsmandsforbund. Dette innebar at ansatte som tilhørte forbundet måtte lønnes etter deres Renholdsoverkomst. Riksavtalen som renholderne tidligere hadde blitt regjert av, hadde lavere minstesats enn Renholdsoverkomsten til Norsk Arbeidsmandsforbund (Frifagbevegelsen, 2012). Dette ville i teori føre til høyere lønn ved de hotellene der husøkonomavdelingen hadde blitt outsourced til et renholdsfirma. Denne økningen fant ikke sted, ISS argumenterte at de opererte ut fra Fellesforbundets Riksavtale som ble forhandlet i 2012. Arbeidsretten slo fast at Norsk Arbeidsforbunds lønnsats skulle gjelde fra Riksavtalens opphør i 2014. Dette med tanke på at Riksavtalen forhandles annet hvert år og sist den hadde blitt forhandlet var i 2012 (FriFagbevegelsen, 2019). Dermed ble ISS nødt til å etterbetale renholdsansatte ved husøkonomavdelinger fra og med 2014. Disse pengene ble etterbetalt sommeren 2019.

Jeg spurte respondentene om de hadde kjennskap til hvorfor de ble etterbetalt lønn av ISS og jeg fikk følgende svar.

*«Nei, jeg var sjokkert. Vår husøkonomsjef var også sjokkert. Hun var så sjokkert at hun ikke turte å bruke pengene, fordi at hun trodde at pengene hadde blitt feilbetalt. (...) Jeg kontaktet forbundet og leitet etter informasjon på nettet, men skjønte ikke så mye. (...) Jeg ble veldig stresset når jeg fikk disse pengene, fordi at det var juli og jeg var på ferie i utlandet. Jeg hadde ikke peiling hvorfor jeg fikk disse pengene og ringte husøkonom som også ikke hadde peiling på hvorfor vi hadde fått utbetalt disse pengene. Husøkonomen*

*hadde ikke informasjon om dette, fordi hun ikke hadde så mye kompetanse innad slike ting og visste ikke helt hvordan ting fungerte. (...) Dette var vår tredje husøkonomsjef etter at ISS kom (tok over), vi har en ny en nå (Respondent 1)».*

Respondent 1 er tillitsvalgt ved hennes arbeidsplass, dermed er det overaskende at ikke respondenten har kunnskap til dette. Et slikt svar viser til at det var mangel eller fra holdning av informasjon fra alle sider som var involvert. Men det antyder også mangel på kommunikasjonskanaler mellom fagorganiserte ansatte ved husøkonomavdelingen og deres forbund.

Respondent 2 er den aktuelle avdelingslederen ved Hotell A, men når etterbetaling fant sted, jobbet respondenten som assistent. Respondent 2 forteller at hun/han ikke visste når etterbetalingen ville finne sted, men respondenten hadde en viss anelse om at det kom til å hende. Respondent 2 beskriver det som skjedde slik:

*De skulle betale oss mer penger fra begynnelsen av, men vi fikk ikke. (...) De ble nødt til å betale oss like mye som de betalte andre ansatte i ISS.*

Respondent 2 viser til en viss forståelse for hvorfor pengene ble utbetalt, men det er ikke tydelig om respondenten hadde kunnskap om dette før pengene ble utbetalt, eller om hun/han ble kjent med informasjon i ettertid. Men uavhengig av når respondenten fikk kunnskap om dette, så viser respondenten manglende kunnskap om det tekniske bak etterbetalingen.

Respondent 3 beskriver etterbetalingen av pengene på følgende måte:

*Nei, Vi visste jo egentlig veldig lite. (...) Det kom ganske plutselig. (...) Jeg hadde aldri drømt om å få de tilbakebetalt egentlig.*

Respondent 3 viser til forståelse for hvorfor hun/han tror at etterbetalingen har forekommet, men uttrykker at hun/han ble kjent med denne informasjonen i ettertid:

*Jeg har ikke sittet meg så mye inn i det, så jeg vet egentlig ikke for å være helt ærlig. (...) Vi fikk vite at når vi kom til ISS, så ble det 10 kr ekstra i timen. De fikk vi ikke. Da vi kom over i Arbeidsmandsforbundet fikk vi tilbakebetalt alle disse pengene, og det var ganske mye.*

Respondent 3 uttrykker også skuffelse over arbeidsgiver og forvirring rundt temaet:

*Det var en stor skuff. For det hadde vi ikke forventet oss. Men det hadde noe med den organisasjonen å gjøre, Fellesforbundet og Arbeidsmandsforbundet. Det var noe der de ikke var enig om, jeg husker ikke hva, men et eller annet.*

Respondent 4 beskriver situasjonen på følgende måte:

*Vi fikk ikke noen informasjon om etterbetalingen. Jeg visste om det, fordi jeg leste om det i fagforeningens blad. Men jeg føler at jeg var en av veldig få mennesker som visste hvorfor vi fikk pengene tilbake. Jeg snakket med kollegaene mine om det, og prøvde å forklare dem, (...) de hadde ikke fått noe informasjon fra fagforeningene eller ISS. (...) De hadde ingen anelse om hvordan pengene endte opp i kontoene deres.*

Respondent 4 forteller også at hun/han ikke ble etterbetalt like mye som fastansatte, fordi det var først og fremst de som skulle etterbetales. Men respondenten viser til god kunnskap rundt temaet og er veldig glad for at lønnen hennes gikk opp.

Respondent 1 som er tillitsvalgt ved arbeidsplassen hennes, viser bekymring over fagforbundets manglende vilje for å organisere og tilrettelegge kurs for fagorganiserte og tillitsvalgte i husøkonomavdelinger:

*Jeg synes de kunne arrangert kurs og møter der viktig informasjon kunne blitt tilgjengelig for oss utenfor arbeidstidene våre. Folk jobber og har ikke mulighet til å delta på kurs hvis de blir hold under arbeidstiden vår. (...) Nå har vi mistet som mange som tidligere hadde vært organisert, så nå vet jeg ikke om de kommer til å komme, eller interessere seg for oss.*

#### *6.3.3.4 oppsummering av funnene angående fag- og yrkestilhørighet, samt fagorganisering*

Respondent 1, 3 og 4 uttrykker bekymring over endringene i arbeidsoppgavene deres. De uttrykker også en negativ utvikling i yrket. Alle tre respondenter ser en markant forskjell mellom å være stuepike og jobbe som renholder. Renholder blir assosiert med for eksempel rengjøring av kontorer ved kontorbygninger, der renholder ikke har ansvar for andre oppgaver enn renhold.

Respondentene er tydelige på at stuepiker utfører flere oppgaver enn kun renhold.

Respondentene nevner at en stor del av det å jobbe som stuepike innebærer å forholde seg til gjester, være i kontakt med andre avdelinger av hotellet og diverse andre oppgaver som kun

referer til hotellvirksomheten. Dermed oppfattes det å bli referert til som renholder istedenfor stuepike, som en nedgradering av stillingen deres. Dette på tross at arbeidskontrakten deres aldri har stipulert at stillingen deres heter stuepike. Uavhengig av det, referer samtlige respondenter til ansatte som rengjør på hotell som stuepiker. Dette tyder på en sterk selvidentifisering med «stuepikeyrket», selv om det ikke er en formell tittel.

I forhold til konfusjoner angående arbeidsplass og arbeidsgiver, viser samtlige respondenter at de forstår forskjellen mellom dette, men er negativ disse endringene. Samtlige respondenter sier at de referer til hotellet som arbeidsplass og at de ikke sier at de er renholdere for et privat renholds firma. Samtlige foretrekker å si at de jobber på Hotell X enn å si at de jobber for ISS. Dette tyder igjen på negative assosiasjoner til renholder yrket. Respondent 3 går så langt som å si at det er nedlatende å bli kalt det. Samtlige respondenter har lang erfaring innad husøkonomavdelinger ved hotell, dermed er det viktig å ta høyde for at holdningen som blir uttrykt beskriver hvordan ansatte som har jobbet ved husøkonomavdelinger før outsourcing oppfatter det. Det tillater ikke generaliseringer for hvordan renholdsansatte som ikke har erfaring innad bransjen oppfatter det. Samtlige respondenter har hatt ansvars- og lederroller innad husøkonomavdelingen, dette er noe som blir sett på som et element som øker generalisering potensiale i observasjonene, men observasjonene sier ikke noe om hvordan det er ved andre hotell der husøkonomavdelingen er outsourcet.

Fagorganisasjonenes rolle i outsourcings prosessene ved disse to hotell er ikke tydelig.

Respondentene gir uttrykk for manglende kommunikasjon mellom medlemmer og fagforbund. Respondentene har ikke kjennskap til hvorfor de måtte endre medlemskapet fra Fellesforbundet til Norsk Arbeidsmandsforbund, men samtlige forteller at de fikk beskjed om at de måtte gjøre det ved et møte med Fellesforbundet. Manglende kunnskap angående forhold som direkte relaterer til fagforbund og arbeidsgiver er å noe som preger samtlige respondenter.

Respondentene uttrykker å ikke fått tilstrekkelig etter oppfølging eller informasjon fra fagforbundets side. Dialog og rapporteringskanalene mellom medlem og fagforbund virker uoversiktlig for renholderne. Hvis føringer og informasjon har blitt formidlet fra forbundets side, så peker respondentenes svar på at denne ikke har nådd dem.

Interessen for fagorganisering som først ble forårsaket av mistilliten for ny arbeidsgiver og konsekvensene dette hadde i forhold til respondentenes egne oppfattelse av yrke- og fagidentitet,



ble redusert etterhvert som tiden gikk. Dette fordi at manglende kommunikasjonsevne mellom fagforbundet og renholdsansatte, påvirket forholdet mellom renholdere og fagforbund. Det samme gjorde oppfattelse av forbundets manglende resolusjonsevne i saker der medlemmer hadde klaget over ulike forhold ved arbeidsplassen deres. Dermed kan relevansen for fagorganisering ha sett seg svekket av disse faktorene.

#### 6.3.4 Nettverk

Med nettverk forsøkes det å kartlegge potensielle alternative nettverksstrukturer som ikke er direkte koblet til arbeidsgivers organisasjonsmekanismer for formidling av informasjon og samarbeids insentiver. Her forsøkes det å finne ut om det finnes nettverk som forener renholdere og som operer uavhengige av hverandre, men som likevel er avhengige av hverandres ressurser og kapasiteter.

Under dette punktet vil jeg presentere alle funne under samme underoverskrift, videre vil jeg oppsummere funnene under et eget punkt.

##### *6.3.4.1 Forhold til kollegaer, Informasjonsformidling mellom ansatte og samarbeid*

Samtlige respondenter har uttrykt en reduksjon i kommunikasjonsmulighetene mellom ansatte i husøkonomavdelingen og resten av hotellet. Det samme gjelder ansattes muligheter til å sosialisere med hverandre. Årsakene for dette er økningen i renholdsansattes arbeidsoppgaver, dette har ført til økt produksjonspress og mindre tid til sosialisering med andre ansatte.

Respondentene forteller at de møter kollegaer av og til utenfor arbeidsplassen, men noen av respondentene forteller at det også har blitt mindre av dette, ettersom de kommer hjem mer sliten nå etter at ISS tok over.

Respondentene forteller at arbeidsgiver organiserer færre sosiale arrangementer enn før. Bursdags markeringer har også blitt mindre vanlig. Respondent 1 forteller det på følgende måte:

*Med ISS så organiserer vi ingenting. Før hvis noen hadde bursdag eller hadde fått barn, så ble det organisert noen sammen med husøkonomsjef. Husøkonomavdelingen hadde noen penger som kunne disponeres til sånne ting. Det var alltid is, kake, noe å drikke. Vi spleiste på gave av og til.*

Respondentene som jobber på Hotell B, forteller at avdelingsleder involverer seg mindre i slike spesielle markeringer, men at ansatte ved husøkonomavdelingen fortsatt får delta på hotellets

julelunsj som arrangeres hvert år og personalfesten som arrangeres hver januar. Personalfesten fungerer som et julebord, med det kalles personalfest ettersom det holdes i Januar. Respondent 3 forteller at hun/han på eget initiativ arrangerer et julebord for alle i husøkonomavdelingen hvert år. Dette ble tidligere finansiert via panting av flasker som gjester etterlatte seg ved hotellet, men at dette ikke er mulig å gjøre nå, etter at avdelingen ble outsourcet. Respondent 2 og 3 forteller at julelunsj og personalfesten blir dekket av ISS, men at det er hotellkjeden som arrangerer disse arrangementene. Respondent 3 beskriver det slik:

*Julebordet er noe vi finner på selv og betaler selv. (...) Men vi har personalfest på hotellet som ISS får være med på, men de må betale for det. Vi betaler ingenting, men ISS må betale til hotellet for oss.*

Respondent 2 som er avdelingsleder forteller det på følgende måte:

*Vi har julelunsj før jul, etter jul har vi en stor fest. Men det er et hotell som organiserer dette. ISS betaler 500 kroner per ansatt for at ansatte skal få lov å være med. (...) I år vil vi holde en egen personalfest for ISS ansatte.*

Respondent 1 og 4 fire vet ikke at det er ISS som betaler for at deres ansatte skal få delta på Hotellenes arrangementer og Respondent 1 beskriver situasjonen på følgende måte:

*Med ISS deltar vi på ingenting. Bare med hotellet. Vi har julelunsj hvert år, sånn har det alltid vært. Vi har alltid blitt invitert på det.*

Svaret til Respondent 1 skiller seg ut fra svaret til Respondent 2 og 3, dette fordi begge disse respondentene har kunnskap til at arbeidsgiver tilrettelegger for at renholdsansatte ved husøkonomavdelingen skal føle seg som en del av arbeidsplassen. Mens Respondent 2 ikke har kunnskap om dette. Dette kan gå på manglende informasjonsformidling og kommunikasjonskanaler mellom ansatte og arbeidsgiver. Det må også tas høyde for at Respondent 2 og 3 har jobbet, eller jobber som avdelingsleder, samt at begge har lederroller innad husøkonomavdelingen, enten som assistent eller som husøkonomsjef.

Når det kommer til informasjonsformidling internt mellom renholderne, så nevner samtlige respondenter at de oppsøker informasjon før internt og så via arbeidsgiver eller aktuelle fagforbund. Respondent 2 som er avdelingsleder, sier det finnes et nettverk mellom

avdelingsledere som har ISS som arbeidsgiver. De benytter seg av dette nettverket for å både søke informasjon, men for å sende «stuepiker» som er ansatt som ringehjelp til hverandre. Dette oppfattes av Respondent 2 som positivt for både deltidsansatte som får mulighet til å øke arbeidsmulighetene deres, samt for avdelingsledere som får tilgang på rekommanderte «stuepiker» med erfaring innad bransjen. Respondent 2 beskriver det på følgende måte:

*Vi prøver å hjelpe hverandre ganske mye. (...) Vi ringer til hverandre hvis noen ikke vet noe. Det var ikke slik før (ISS), for før så var du bare en del av det hotellet du jobbet i og hadde ikke noe kontakt med andre hoteller. Men nå har vi det. Vi har også kontakt med stuepiker fra andre hotell, ofte jobber de på flere hoteller. Vi liker å låne folk når vi ikke har nok, men vi prioriterer våre egne ansatte først.*

Respondent 3 forteller at renholdsansatte har et godt forhold til hverandre, men forteller at folk grupperer seg litt mer nå enn før, men sier ikke at dette avgjøres av ansiennitet eller nasjonalitet, men at det er språk som avgjør. Respondent 3 og 4 forteller at det er flere som kan hverken norsk eller engelsk nå, sammenlignet med før avdelingen ble outsourcet. Dette gjør at kommunikasjon blant ansatte blir vanskeligere. Det som hverken kan norsk eller engelsk, må ofte støtte seg på en annen ansatt som snakker deres språk. Respondent 3 beskriver situasjonen på følgende måte:

*Nå kan 50% av de som er der ikke norsk, engelsk kan de stort sett, men det er ikke alle som kan det heller. (...) Det er jo veldig vanskelig å komme i kontakt med dem hvis de ikke kan engelsk og ikke kan Norsk. Du har jo gjerne lyst å ha kontakt, men du greier det ikke helt. Du kan liksom ikke forklare ting på samme måte.*

Respondent 2 forteller også at språk spiller inn i evnen til å formidle føringer og relevant informasjon. Respondenten har ansatte ved egen avdeling som hun/han ikke er i stand til å holde en samtale med. Dette fordi at de ikke har et felles språk å kommunisere via. Her må det ofte kommuniseres via en tredjeperson

#### 6.3.4.2 Oppsummering av nettverkskapitelet

Respondentene ved samtlige hotell har et godt forhold til kollegaene sine, uttrykker glede av å av å tilbringe tid sammen med dem. Alle respondentene oppfatter en reduksjon i deres muligheter til å tilbringe tid sammen, etter at ISS tok over husøkonomavdelingen. Respondentene verdsetter muligheten de å tilbringe tid sammen som for eksempel julelunsj, julebord og lignende

arrangementer. Respondent 2 ser en forbedring i nettverksbygging mulighetene outsourcing av husøkonomavdelingen har medført. Respondenten forteller at utviklingen av større nettverk som omfatter avdelinger og ansatte som ikke tilhører samme arbeidsplass, har ført til positive endringer i forhold til tilgang på mer arbeid fra ansattes side og større kvalitet sikring for hotellene.

Språk har en grunnleggende i rolle i utviklingen av disse nettverkene, dette fordi at det er avgjørende for nettverksutvikling at medlemmene klarer å kommunisere med hverandre. Økningen i antall ansatte som ikke kan norsk eller engelsk byr på utfordringer som muligens kan forverre renholdsansattes oppfattelse egne muligheter for sosialisering. Dette vil selvsagt kunne ha en innvirkning på renholderes nettverksbyggingsevne og som kan medføre bilaterale konsekvenser, som svekkelsen av informasjonsformidlings potensialet internt i avdelingen.

## 7. Analyse

I dette kapittelet skal jeg gjennomført en helhetlig oppsummering og analyse av de empiriske funnene som har blitt presentert i det foregående empirikapittelet. De Kategoriserte empiriske funnene skal nå veies opp mot sekundærdata som ble presentert i de tre første kapitlene. Dette skal da vurderes ut fra det teoretiske rammeverket som ble presentert i teorikapittelet. Analyse kapittelet har mål å produsere en besvarelse på problemstillingen: *Hvordan blir stuepike identiteten og deres evne til å fagorganisere seg berørt når arbeidsplassene deres outsources?*

(Her mangler hvordan det skal analyseres)

### 7.1 Nettverksbygging og fagorganisering i en fragmentert bransje

Under dette delkapittelet skal jeg trekke paralleller mellom nettverksbygging og fagorganisering. Dette gjøres for å skildre hvordan effektene av fragmentering har påvirket outsourcete husøkonomavdelinger. Både nettverk og fagorganiseringer oppsøkes av renholdsansatte ved hotell, for å øke tilgang på informasjon, støtte og forbedringer i egen arbeidssituasjon. Relevansen av tilgangen på slik organisering oppfattes som relevant for respondenten som deltok på intervjuene presentert i foregående kapittel. Tilgangen og oppfattelsen av verdien av disse form for organisering vil bli drøftet under dette delkapittelet. Dette med utgangspunkt

organisasjonsdemografien, som referer til sammensetningen av ansatte i en virksomhet. Her er personalets alder, kjønn, sosiale og geografisk bakgrunn, utdanning og tjenestetid av interesse (Christensen mfl., 2014, s23). Organisasjonsdemografien kan ha noe å si for hvordan verdier, normer og virkelighetsoppfatninger internaliseres i de ansatte. Tidligere erfaringer som mennesker tar med seg inn i virksomheten de befinner seg i kan potensielt prege beslutninger, holdninger og oppfatninger (Lægreid og Olsen, 1978, s.96). Lang tjenestetid i en virksomhet medfører at den ansattes sosialisering er i tråd med de dominerende normene i organisasjonen. Er individene først blitt sosialisert inn i en bestemt organisasjon, kreves det lite anstrengelse for å styre arbeidshverdagen til de ansatte. Handlingene deres er med andre ord institusjonalisert inn i organisasjonen (Christensen mfl., 2014, s.23). Dette kan da også være en ulempe hvis individet som plasseres i en ny virksomhet ikke har samme organisasjonelle sosialisering.

### 7.1.1 Nettverksbygging

Fragmenterte sosiale relasjoner har vært et element som har vært til stede både før og etter outsourcing av husøkonomavdelinger. Fragmentering påvirker nettverksbygging ettersom denne er avhengig av sosiale relasjoner. Evnen til å forstå ens rolle i en organisasjon, må også sees ut fra hvordan man oppfatter seg selv i forhold til andre medlemmer i organisasjonen og organisasjonens struktur. Arbeidsplassen oppleves som fragmentert av samtlige renholds ansatte som ble intervjuet. Det oppleves avstand mellom ansatte i husøkonomavdelingen som har blitt outsourcet, og resten av hotellvirksomheten. Tidligere studier har vist at mer enn halvparten av hotell ansatte mener at arbeidet de gjør er sosialt, men at renholderne skiller seg ut fra denne oppfattelsen (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 364-365). Renholder opplevde arbeidsoppgaven de utførte som mer usosiale enn resten av ansatte på hotell, allerede før outsourcing ble ett utbredt fenomen. Dermed kan det tenkes at oppfattelsen av økt fragmentering av renholdsansatte etter outsourcing, øker persepsjonen av usosialt arbeid blant renholdsansvarlige.

Tidligere studier viser også at renholdere og kokker er de som sosialiseres mest med kolleger utenfor arbeidstiden, dette gjennom ikke organisert og organisert virksomhet (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 364-365). Dette kan tyde på at renholdere er nettverksbygger på arbeidsplassene deres, selv om de opplever arbeidet de gjør som usosialt. Erfaringen med nettverksbygging etter outsourcing av husøkonomavdelingene ved Hotell A og Hotell B, blir oppfattet som i nedbryting av Respondent 1, 3 og 4. Alle disse respondentene er ansatt ved utførelsen av denne

masteroppgaven som enten husøkonomassistent eller renholdere. Det refereres til det økte produktivitetspresset som et element som reduserer renholdsansattes evne til å sosialisere ved egen arbeidsplass. Tidsdisposisjonen for sosialisering er redusert og viljen til å oppsøke sosial samkoms utenfor arbeidstid, har også sett seg berørt. Dette fordi at renholdsansatte forlater arbeidsplassene deres mer stresset og utslitt enn før.

Respondent 2 derimot som er avdelingsleder ved Hotell A på tidspunktet når denne masteroppgaven ble skrevet, beskriver situasjonen ulik resten av respondenten. Avdelingslederen beskriver outsourcingen som et element som øker mulighetene for nettverksbygging utover egen arbeidsplass. Disse nettverkene kan omfatte både husøkonomsjefer og renholdsansatte uavhengig av arbeidsplass.

Nettverkene fungerer som en mekanisme for bemanningen av renholdsoppgaver og akkumulasjonen av fagrelatert informasjon. Nettverket opererer parallelt med arbeidsgiver egne mekanismer. Dermed kan det oppfattes at renholdsansatte ved hotell fortsatt har muligheten til å være nettverksbyggere, selv om mulighetene for dette har blitt redusert ved egen arbeidsplass. Nettverksbyggingen krever andre metoder og økt deltakelsesvilje, ettersom nettverket strekker seg utenfor egen arbeidsplass og tidsdisposisjonen for nettverksbygging har blitt redusert.

### 7.1.2 Ansettelse og fagorganisering

Graden av heltidsansatte i hotellbransjen har vært relativt lav i forhold til andre bransjer helt siden 2010 (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 61-62). I tillegg har renhold og serveringsansatte et særlig svært høyt antall som enten er usikre eller har uspesifisert arbeidstid i kontrakten (ibid., s. 61-62). Denne trenden opplevde ikke endring etter at outsourcing av husøkonomavdelinger ble en utbredt praksis. Forskjellene i ansettelsesforhold har et utslag i grad av jobbusikkerhet, dette er særlig tydelig i Respondent 2 sin argumentasjon for hvorfor vedkommende oppsøkte fagorganisering: «Da jeg begynte å jobbe på hotellet, hadde jeg kontrakt som ekstrahjelp, men jeg jobbet ganske mye. Jeg jobbet hundre prosent(stillingsandel) hver måned, noen ganger mer. Når jeg ba om ny kontrakten, fikk jeg alltid «nei beklager, vi kan ikke gi deg». Jeg ble tilbudt 20 prosent først og 50 prosent ett par år seinere, men jeg jobbet fortsatt hundre prosent hver måned. (...) Jeg ville ha arbeidstrygghet, (...) derfor gikk jeg til fagorganisasjonen (Respondent 2)».

Den samme jobbsikkerheten drar renholderne med seg i møte med outsourcingprosessene, noe som forsterker oppfattelsen av usikkerhet rundt egen ansettelsessituasjon.

Det finnes samtidig sterk sammenheng mellom trivsel på arbeidsplassen og trygt ansettelsesforhold. De som ikke er ansatt direkte av hotellet, opplever også større jobbsikkerhet enn de med direkte ansettelser (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 61-62). Det finnes derimot andre variabler som har vist seg å ha større forklaringskraft for holdninger innad bransjen. Tidligere studier har vist at lav økonomisk levestandard, lav utdanning, opprinnelsesland utenfor Norge og vesten, samt opplevde helseplager påvirker hvordan ansatte oppfatter deres jobbsikkerhet (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 62). Respondentene som ble intervjuet nevnte ikke at variablene nevnt ovenfor påvirket hvordan de opplevde deres jobbsikkerhet. Det var faktorer som tidspunkt for ansettelse og forhold til overordnede som påvirket respondentenes oppfattelse av egen arbeidssituasjon. De som ble ansatt tidligst oppnådde heltidsansettelse fra starten av, mens respondentene som ble ansatt senere, har opplevd større vansker for heltidsansettelse.

#### 7.1.2.1 Fagorganisering

Hotell- og restaurantbransjen har historisk sett hatt lav organiseringsgrad i Norge, men har opplevd en økning i senere tid (Nergaard, 2014, s.17). Fellesforbundet lyktes i å organisere hotellmedarbeidere som både var deltids- og heltidsansatte, på tross av kulturelle og språklige forskjeller (Jordhus-Lier mfl Ibid., s. 367-368). Forbundet utmerket seg ved å lykkes relativt godt i å organisere arbeidsinnvandrere, lavtlønte og husøkonomavdelingene. De som oppnådde høyest grad av fagorganisering var serveringspersonalet og husøkonomansatte (Ibid., s. 367-368). Deltidsansatte er de som yter høyest organiseringsgrad med 33 prosent, heltidsansatte yter 18% (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 367). Det må også tas høyde for at de største andelene av deltidsansatte finnes blant servering og renholdsansatte.

Respondentene i som ble observert i denne studien uttrykker bekymring over endringene i arbeidsoppgavene deres. Samtlige renholdere uttrykker bekymring over utviklingen på arbeidsplassen deres.

Fagorganisasjonenes rolle i outsourcing prosessene ved disse to hotell er ikke tydelig. Respondentene gir uttrykk for manglende kommunikasjon mellom medlemmer og fagforbund. Samtlige respondenter har ikke kjennskap til hvorfor de måtte endre medlemskapet fra

Fellesforbundet til Norsk Arbeidsmandsforbund, men samtlige forteller at de fikk beskjed om at de måtte gjøre det ved et møte med Fellesforbundet. Manglende kunnskap angående forhold som direkte relaterer til fagforbund og arbeidsgiver er å noe som preger samtlige respondenter. Dårlig oppfølging og manglende engasjement fra forbundets side, er noe samtlige respondenter er enige om. Dialog og rapporteringskanalene mellom medlem og fagforbund har virket uoversiktlig for renholderne. Dette har fått konsekvenser for oppfattelsen på kvaliteten av føringene og informasjonen som har blitt formidlet fra forbundets side. Disse føringene har enten ikke nådd dem, eller ikke blitt gitt. Uavhengig av årsaken, så har ikke disse føringen nådd frem og det har skapt uro hos respondentene.

Ved både Hotell A og Hotell B, økte interessen for fagorganisering blant renholdsansatte under og rett etter outsourcingen av husøkonomavdelingen. Interessen falt etter at respondenten hadde vært i møte med deres aktuelle fagforbund. Årsaken for dette har vært manglende kommunikasjonsevne mellom fagforbundet og renholdsansatte. Dette har påvirket forholdet mellom renholdere og fagforbund. Norsk Arbeidsmandsforbund melder nedgang i medlemmer de to siste årene, noe som koiniserer med respondentenes oppfattelse av nedgangen i fagorganiserte i husøkonomavdelingene deres (NorskArbeidsmanforbund, 2018, s32).

Respondentene oppfatter at fagforbundet deres lider av manglende resolusjonsevne, særlig i saker der medlemmer klaget over forhold der respondenter oppfattet at arbeidsgiver hadde begått brudd på det de oppfattet som gjeldende arbeids normer. Men det er andre hendelser som også oppfattes som problematisk av respondenter, den mest åpenbare er Norsk Arbeidsmandsforbund dårlige håndtering av tilstrekkelig informasjonsformidling om lønnsoppgjør saken mellom LO og ISS. Arbeidsretten slo fast at Norsk Arbeidsforbunds lønnsatts skulle gjelde fra opphøret i Fellesforbundets Riksavtale i 2014, men dette ble ikke formidlet godt nok til renholdsansatte ved Hotell A og B. Dermed kom utbetalingene som en overraske for respondentene, men også for avdelingslederne ved begge hotell. Selv tillitsvalgt ved hotell A hadde ikke kjennskap til Arbeidsrettens dom. Fagforeningens seier over renholdernes arbeidsgiver kunne potensielt ha blitt benyttet som et argument for fagorganisering, men denne muligheten benyttet ikke Norsk Arbeidsmandsforbund seg av.

Det er også andre forhold som må tas i betraktning når årsaken for nedgangen på fagorganiserte vurderes. Bransjen har opplevd stor og rask endring i dens komposisjon det siste tiåret. Disse



endringene har funnet sted både i kjønns sammensetning og nasjonalitetsbakgrunn (Trygstad mfl., 2018, s.21-22). Bransjens lave krav til formell norsk utdanning og begrensede krav til norskspråklige ferdigheter, gjør bransjen attraktiv for nyankomne arbeidssøkere. Dette kommer også tydelig fram i intervjuet med respondent 3 som beskriver situasjonen slik: *«Nå kan 50% av de som er der ikke norsk, engelsk kan de stort sett, men det er ikke alle som kan det heller (respondent 3)»*.

Dette vil ikke si at de som arbeider i bransjen har generelt lavt formell utdanning eller lavere utdanning gjennomsnittlig enn andre yrkesfag. Renholdbransjen fungerer derimot som en viktig inngangsport i arbeidslivet for personer med innvandringsbakgrunn. Respondentene som ble intervjuet hadde variert utdanningsnivå, noen av de hadde bakgrunn i høyere utdanning, en av de hadde mastergrad i økonomi og to respondenter hadde kun grunnskole utdanning.

I 2008 bestod renholdsbransjen av 10968 renholdsarbeidere uten innvandringsbakgrunn, kontra 9683 fast bosatte sysselsatte med innvandringsbakgrunn. Hvis vi inkluderer 1451 renholdsansatte i korttidsopphold, var nesten 49,7 prosent av de ansatte av ikke innvandringsbakgrunn. I 2017 derimot har denne balansen endret seg, andelen arbeidstakere uten innvandringsbakgrunn har sunket til under 30 prosent. Resterende renholdere har innvandringsbakgrunn og (Trygstad mfl., 2018, s.22). Disse endringene kan også være med å forklare nedgangen i fagorganisasjonenes medlemskap, dette fordi at norskfødte fagorganisere seg i en større grad enn ikke norskfødte (Trygstad mfl., 2018, s.40). Men disse forskjellene mellom de to ovenfornevnte gruppene jevner seg ut med tiden. Nivået på fagorganisering mellom innvandrere og norskfødte jevner seg ut etter at «ikke norskfødte» har vært bosatt i Norge i ti år (Nergaard mfl., 2015, s.15). Dermed vil det være feil å assosiere ulik nasjonalitetstilhørighet med lavere organiseringsgrad. Men det vil også ikke være feil å assosiere det synkende medlemstallet med den økende andelen av nykommere i renholdsbransjen..

Det har også vært endringer i kjønns sammensetningen det siste tiåret, kvinneandelen i renholdsbransjen er i dag 60 prosent, dette er en 5 prosent økning fra 2008. Mye av dette skyldes en kvinnedominans blant østeuropeiske arbeidstakere (Trygstad mfl., 2018, s.23). De store endringene i hvor renholdsarbeiderne kommer fra, kan direkte kobles til endringen i kjønns sammensetningen i bransjen. Kvinneandelen blant Østeuropeiske renholdere utgjør 80 prosent i 2017. Blant er arbeidstakere med innvandringsbakgrunn fra Asia, Afrika, Sør- og

Mellom-Amerika er kjønns sammensetningen om lag 50/50 i dag. I gruppen arbeidstakere uten innvandringsbakgrunn har kvinneandelen sunket fra 57 prosent i 2008, til 49 prosent i 2017 (Trygstad mfl., 2018, s.23). Sannsynligheten for fulltidsansettelse er høyere for menn enn for kvinner, menn i renholdsbransjen har også større sannsynlighet for å fagorganisere seg (Trygstad mfl., 2018, s.40). Medlemmer av en fagforening har også økt sannsynlighet for å være fast heltidsansatt, det samme gjelder de som har verneombud på arbeidsplassen (ibid., s.40). Endringene i kjønns sammensetningen har derfor også direkte sammenheng med nedgangen i fagorganiserte i renholdsbransjen, men kan ikke direkte sies å være ansvarlig for nedgangen av fagorganiserte i husøkonomavdelinger. Dette fordi at medlemskap for renholdsansatte i husøkonomavdelinger hadde opplevd en ganske ulik fagorganiserings trend. Antall fagorganiserte ved hotell økte betraktelig mellom 2006 og 2014. Fagorganiseringsgraden gikk fra 14 %, til 21 % . Renholdsansatte og serveringansatte stod hovedsakelig for denne økningen (Nergaard, 2014, s.17, Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 367).

### 7.1.3 Nettverk versus fagorganisering

Respondent 2 henviser til en ny form for nettverksorganisering blant avdelingsledere og renholdere. Dette nettverket omfatter avdelinger og ansatte som ikke tilhører samme arbeidsplass og gir avdelingsledere bemannings tilgang samtidig som det kvalitets sikrer den potensielle arbeidskraften. Dette fordi at det er husøkonomsjefene selv som rekommanderer ansatte. Ansatte som er medlemmer av dette nettverket får også tilgang på mer arbeid, noe som er svært ettertraktet blant deltidsansatte. Dette nettverket er ikke direkte koblet til arbeidsgivers organisasjon. Nettverket forener renholdere og avdelingsledere, samtidig som det operer uavhengige av hverandre, selv om medlemmene er avhengige av hverandres ressurser og kapasiteter.

Potensielle ulemper med dette nettverket kan være at ansatte som ikke har tilstrekkelig språkkunnskaper, ikke får muligheten til å slutte seg til dette nettverket. Slik nettverksbyggingen krever økt deltakelsesvilje, ettersom nettverket strekker seg utenfor egen arbeidsplass og kan oppfattes mindre oversiktlig.

Fagorganisasjonenes rolle i outsourcingprosessen har ikke blitt oppfattet som betryggende av renholdere som var ansatte ved husøkonomavdelingene før disse ble outsourcet. Oppfattelsen på manglende fagorganisatorisk støtte, har hatt innvirkning på hvordan renholderne evaluerer

relevansen for fagorganisering. Veksten av en alternativ organisering former som nettverket nevnt ovenfor, kan utgjøre en trussel for fagorganisering. Dette med særlig tanke på ansatte som ikke har så lang erfaring i bransjen og ønsker å tilgang på mer arbeid, samt mekanismer for anskaffelsen av arbeidsrelatert informasjon. Dermed kan nettverksorganisering fungere supplerende for ansatte med lang ansiennitet og erstattende for ansatte med kort ansiennitet.

## 7.2 Organisering av «Human Capital» og «Human Resources»

Som nevnt ved foregående underoverskrift, er renhold en virksomhet som er variert og sammensatt av ulike faktorer. Renholdsoppgavene og dens relevans for organisasjonen som outsourcer sin kjernevirksomhet, har konsekvenser for hvordan renholdsansatte oppfatter deres arbeidsplass, fagtilhørighet og yrke. I teori kapittelet ble «Figur 1. Human Capital Characteristics and Employment Modes» presentert. Denne figuren fungerer som modell for vurderingen av karakteristikken av «human capital» samt «human resource» som arbeidsgivere utnyttes av. «Human Resource» vil refereres til som HR videre i oppgaven og «Human Capital» vil refereres til som HC. Det vil bli presentert en modell for å skape oversiktighet over hvordan utnyttelse av HR og HC vurderes.

De fleste arbeidsgivere velger kjernegruppen av deres ansatte nøye. Arbeidsgivere investerer i denne kjernegruppen og utarbeider tiltak for å redusere frafall, samt utvikling av tiltak som er direkte ment for å opprettholde ansattes tilknytning til firmaet (Lepal, Snell, 2002, s.519).

Arbeidsgivere har imidlertid også en perifergruppe av ansatte som de foretrekker å forbli relativt løsrevet til, selv om dette kan innebære et høyt antall korttidsansettelser og høyt frafall. Det er derfor viktig å kartlegge hvor Hotell A og B plasserer husøkonomavdelingen og hvor respondentene plasserer seg selv.

Forskjeller i sysselsetting gjenspeiler forskjeller i virksomhetens vurdering av HC, som igjen vil gjenspeiles i variasjonene i HR-konfigurasjonene som brukes til å styre de ansatte (Lepal, Snell, 2002, s.519). Virksomheters vurdering av strategisk verdi, samt unike kvaliteter av menneskelig kapital er de viktigste driverne for sysselsettingsmønstre og HR konfigurasjoner.

HC derimot referer til det unike ved medlemmer av en organisasjon. Dette vil si i hvilken grad deres ferdigheter er sjeldne, spesialiserte, ekstreme eller firmaspesifikke. HC som ikke er lett tilgjengelig på arbeidsmarkedet, og kan ikke lett gjenskapes ved andre firmaer, det er en potensiell kilde for konkurransefortrinn (Lepal, Snell, 2002, s.519).

Figur 2. Human Capital Characteristics and Employment Modes<sup>7</sup>

Uniqueness	HIGH	Rute 4: Alliances/Partnerships  Advokater, revisorer og konsulenter	Rute 1: Knowledge- Based Employment:  Hotelldirektør, avdelingsledere og spesialisert arbeidskraft
	LOW	Rute 3: Contractual Work Arrangements  Renholdere, servitører	Rute 2: Job-Based Employment: Resepsjoni- ster, verter, kokker, bookingansvarlig, vaktmester
		LOW	HIGH

Strategic value

### 7.2.1 Rute 3, hotellets oppfattelse av husøkonomavdelingen

Rute 3 går referer til kontrakt baserte ansettelser bestående av HC som verken oppfattes for å være av særlig høy strategisk verdi eller for å være unik for firmaet. Arbeidere i denne kategorien er førstekandidater for å bli outsourcet (Lepak, Snell, 2002, s.52).

Det er mer sannsynlig at bedrifter vil søke kortsiktige eller midlertidige ansettelser eller kontrakter ved oppgaver der ansatte oppfattes for å ikke ha særegne kvaliteter eller være av strategisk verdi for organisasjonen, deres mål, og resultater. Hvis arbeidsoppgaven anses for å være av lav verdiskapende art, vil dens verdi kun reduseres til kostnadsberegning. Det er denne vurderingen Hotell A og Hotell B har gjort. Hotellene har besluttet å redusere ansettelseskostnadene ved å øke fleksibiliteten i ansettelser gjennom å outsourcing av arbeidsoppgavene som husøkonomavdelingen har ansvar for.

<sup>7</sup> Denne figuren er adaptert fra Lepak og Snell sin publikasjon «Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations (2002)». Kilde: Lepak, Snell, 2002, s. 520. Hentet fra: <https://journals-sagepub-com.pva.uib.no/doi/pdf/10.1177/014920630202800403>

### 7.2.1 Rute 3, renholdsansatte oppfattelse av rute 3

Respondentene fra Hotell A og B oppfatter at de ikke passer inn i rute 3, dette fordi at de oppfatter at stuepikenes arbeidsoppgaver spiller en sentral rolle for hotellers evne til å drive hotellvirksomhet. Renholdsansattes arbeid er strategisk for hoteller evne til å tilby tjenester. Det er oppgavene som husøkonomavdelingen drifter som skiller et hotell fra andre overnattingsalternativer. «Room service» er særegent ved hotellbransjen, det samme gjelder for daglig vask av rom og andre tilleggstjenester som blir tilbudt og utført av hotellets service personell. Det utførelsen av disse tjenestene som bidrar til at gjester velger å overnatte på hotell, fremfor andre kommersielle overnattings alternativer. Respondentene ser deres partisipasjon i hotelldriften som en viktig del av hotellets evne til å tilby gjester kvalitetstjenester. Dermed oppfater de at utførelsen av disse oppgavene av sentral strategisk verdi for hotell, selv om de nødvendigvis ikke krever unike ferdigheter eller omfattende utdanningskompetanse.

### 7.1.2 Rute 2- Jobb-basert sysselseting

Knowledge-Based Employment referer til menneskelig kapital som har strategisk verdi, men begrenset unike kvaliteter (Lepal, Snell, 2002, s.520). Ut fra observasjonene som ble presentert i emperi kapitlet er det tydelig at renholdsarbeiderne ved husøkonomavdelingen oppfatter at de befinner seg i rute 2. Stuepiker har dirkete innvirkning for hvordan hotellet gjester vurderer hotellet, selv om renholdsoppgaven outsources. Derfor kan det også antas at ansatte i de oppgavene som tradisjonelt har vært en del av «stuepikeyrket», føler en direkte tilkobling mellom deres arbeidet de utfører og gjestenes opplevelse av hotellet. Denne masteroppgaven oppfatter også at renholdsarbeidere ved hotell befinner i Rute 2, dette med grunnlag i respondentenes egen oppfattelse av deres arbeidsoppgaver, samt arbeids karakteristikken yrket innebærer. Renholdsansatte ved husøkonomavdelinger utfører arbeidsoppgaver utover det som forventes av andre renholdere. Renholdsansatte ved husøkonomavdelinger tilbyr kundebehandlings tjenester og er ofte det første kontaktleddet mellom gjest og hotell.

Respondent 1, 3 og 4 i emperi kapitelet opplever utviklingen i yrket som negativ. Respondentene er tydelige på at stuepiker utfører flere oppgaver enn kun renhold. Respondentene nevner at en stor del av det å jobbe som stuepike innebærer å forholde seg til gjester, være i kontakt med andre avdelinger på hotellet og diverse andre oppgaver som kun referer til hotellvirksomheten. Dermed oppfattes det å bli referert til som renholder istedenfor stuepike, som en nedgradering av

stillingen deres. Dette på tross at arbeidskontrakten deres aldri har stipulert at stillingen deres heter stuepike. Uavhengig av det, referer samtlige respondenter til ansatte som rengjør på hotell som stuepiker. Dette tyder på en sterk selvidentifisering med «stuepikeyrket», selv om det ikke er en formell tittel.

Det er kontradiksjonen mellom hvordan renholderne i husøkonomavdelingen oppfatter deres yrke, og hvordan hotellet og ISS oppfatter det, som er kilden for frustrasjonen renholderne opplever etter at jobben deres har blitt outsourcet.

Organisasjonsdemografi kan ofte ha noe å si for om den ansatte identifiserer seg med organisasjonen eller ikke (Christensen mfl., 2014, s.23). Belønninger og sanksjoner har dermed også bedre virkning på individer som er sosialisert inn i organisasjonen (Egeberg, 2012). Organisasjonsdemografien og organisasjonsstrukturen kan enten betraktes som utfyllende, eller være en konkurrerende forklaringsfaktor på aktørenes handlingsmønstre i en organisasjon (Christensen mfl., 2014, s.24). I dette tilfelle betraktes det som utfyllende, ettersom demografiske aspekter som ansiennitet og strukturelle aspekter som outsourcing påvirker holdningen til ansatte/medlemmene av husøkonomavdelingen.

### 7.3 Ledelse

Det er viktig å skille mellom ledelse og arbeidere. Ledelse handler om å ta ansvaret for å utvikle og designe organisering og prosedyrer for optimale arbeidsprosesser (Klemsdal,2013, s. 30). Arbeidernes oppgave derimot er å iverksette arbeidsprosessen i tråd med ledelsens instruksjoner. For å identifisere hvem arbeiderne og hvem ledelsen er, samt hvor dette skille ligger, kan det være hensiktsmessig å benytte seg av tre elementære spørsmål forståelsen av en virksomhet. Det første er *hva er oppgaven?* Det andre er *hvordan skal det løses?* Det siste er *hvem skal løse den* (Klemsdal,2013, s. 30)?

Dette kan virke som ganske elementære spørsmål, men ved sammensatte arbeidsplass, kan dette være vanskeligere enn antatt, ettersom det er flere aktører involvert i driften av virksomheten.

Ved husøkonom avdelingen er det klargjøring av rom for gjesters disposisjon som er oppgaven. Ved klargjøringen av rom menes det å utføre arbeidsoppgaver som resulterer i et ferdig klart rom for utleie. Hvordan det skal løses vil da være opp til hvert hotell og husøkonomavdelingen.

Dette fordi at ulike hoteller og husøkonomsjefer, prioriterer ulikt. De som er ansvarlig for å løse arbeidsoppgaven er renholdsansatte ved husøkonomavdelinger.

### 7.3.1 Hvem er ledelsen og utførelse av oppgaven

Ved sammensatte arbeidsplass vil det være flere ledere for driften av forskjellige oppgaver. Disse lederne kan også tilhøre forskjellige bedrifter og ha ulik hierarkisk status ved samme arbeidsplass. Lederen som husøkonomavdelingen må forholde seg til er husøkonomsjef. Men ut fra de empiriske funnen som presentert i kapittel 6, så er ikke alltid dette så tydelig. Respondent 4 for eksempel sier at hun/han oppsøker hotelledelsen hvis hun trenger informasjon eller har spørsmål rundt føringer som har blitt gitt i husøkonomavdelingen.

Det stilles krav til at lederen definerer hva som er den optimale måten å utføre oppgaven på. Dette må beskrives i detalj i det handlingsforløpet som skal til for å utføre oppgaven. Dette må gjøres slik at oppgaven kan fordeles som en serie enkle operasjoner for en rekke arbeidere (Klemsdal,2013, s. 31). Hotell A og B har ulike erfaringer med dette. Respondent 1 forteller at den første husøkonomen som ble satt inn etter at ISS tok over, ikke var i stand til å skape oversikt over hva som måtte gjøres og hvordan det måtte utføres. Hotell ansatte ved Hotell B derimot opplever husøkonom som veldig kompetent og tydelig i føringene hennes.

Det er viktig å ha klarhet om hva jobben innebærer og hva som skal til for å utføre arbeidet som er assignert. Konfusjoner som resultat av manglende eller motstridende kommunikasjon mellom antatt leder og arbeider, kan potensielt oppfattes som manglende, eller dårlig lederskap. Respondent 1 forteller at manglende husøkonomsjefs manglende erfaring og evne til å lede, medførte at ansatte ikke oppfattet avdelingsleder som pålitelig. Husøkonomsjef ved Hotell A blir beskrevet som inkompetent.

### 7.3.2 Rett mann for rett oppgave og effektivitet

Det er viktig at lederen er kjent med oppgavene som må utføres, slik at rett person kan velges for assignasjonen av rett oppgave. Manglende kjennskap til virksomhetens oppgaver kan medføre lav produktivitet og lav effektivitet (Klemsdal,2013, s. 31). Dette kan tyde på at ISS ikke klarte å identifisere rett husøkonomsjef for rett hotell. Ved starten av outsourcingen av husøkonomavdelingen ved Hotell A, opplevde renholdsansatte avdelingsleder som uerfaren i tekniske administrative funksjoner. Som for eksempel riktig utbetaling av lønn og bemanningsadministrering. Dermed kan antas at husøkonomsjef ikke var rett mann for rett

oppgave. Renholdernes oppfattelse av avdelingsleder manglende evne ble bekreftet, ettersom husøkonomavdelingen fikk ny leder kun et år etter at avdelingen hadde blitt outsourcet.

Effektivitet og produksjon er kanskje måleenheten privatsektor setter størst pris på. For å oppnå dette er det viktig at ledere trener opp og gir riktig opplæring til den enkelte arbeider, slik at ansatte kan utføre assignerte arbeidsoppgaver på mest mulig kostnadseffektiv måte (Klemsdal,2013, s. 31). I sammensatte arbeidsplasser må ledere ikke bare forholde seg til sine underordnede, men også til de involverte organisasjonene som er involvert i virksomheten. Kostnadseffektivitet vil alltid belønnes i privatsektor. Dermed vil ledere være nødt til å gjøre promoteringer i forhold til hvilke oppgaver som vektlegges mer enn andre. Respondentene ved både Hotell A og B forteller rommene prioriteres ulikt, avreiser-rom rengjøres grundigere etter at husøkonomavdelingen ble outsourcet, mens bo-rommene rengjøres ikke etter samme standard som avreise-rom. Kostnadene reduseres ikke ved at renholderne tjener mindre, men med at renholderne jobber mer. Effektivisering av produksjonen av rom til utleie er det som fører til kostnads reduksjonen for hotell og bemanningsselskapet. Bo-rom blir ikke prioritert fordi at de rommene er allerede betalt for.

### 7.3.3 Overvåkning og personlige arbeidsforhold

Ledere må overvåke arbeidernes måter å utføre oppgaver på, dette for å sikre at prosedyrer følges, samt at det forventede resultatet oppnås (Klemsdal,2013, s. 31). Implementasjon av diverse overvåkningsmekanismer, samt implementasjon av ny teknologi for mer effektive overvåkningsmekanismer, har blitt introdusert både i Hotell A og B. Respondent 2 informerer at mobil applikasjoner har blitt introdusert for registrering av utført arbeid for både avdelingsleder og renholder. Rommene som rengjøres blir også kontrollert hyppigere enn før og at kontrollene utføres av både ISS og hotellsjef. Avdelingsleder på Hotell A forteller at rapporteringsmekanismene har blitt skjerpet etter at ISS tok over driften for husøkonomavdelingen. Dette innebærer tidskrevende papirarbeid som innebærer utfylling av skjemaer og rapportskrivning. Hyppigere overvåking av produksjonen av ferdigklare rom for utleie, er et tiltak samtlige respondenter oppfatter som kvalitetshevende.

Personlig arbeidsforhold medunderordnede, samt behandle arbeiderne som individer er viktige aspekter ved ledelse. Dette kan være så enkelt som å kunne navnene på deres underordnede, eller



være i stand til å gjenkjenne dem. Familiaritet med den enkelte ansatte kan være med å skape incentivsystemer og læring som gjelder den enkelte arbeider snarere enn kollektivet av arbeidere (Klemsdal,2013, s. 31). Dette aspektet har sette seg svekket etter at avdelingene ble outsourcet. Samtlige respondenter melder at forholdet mellom overordnede og underordnede har opplevd endringer at ISS tok over driften. Forholdet til avdelingsleder før ISS tok over driften, beskrives som personlige og nære. Forholdet mellom ansatt og avdelingsleder beskrives som kaldere nå. Renholdsansatte føler ikke de kan gå til avdelingsleder alltid hvis det er noe. Flere av respondentene forteller at de først oppsøker kollegaer eller egne nettverk før de kontakter avdelingsleder. Dette minsker mulighetene avdelingsleder har til å gi personalisert veiledning og justere arbeids sammensetninger utfra arbeidernes personlige karakteristikk eller preferanser.

Respondenten forteller at avdelingsleder operer ut fra et datasystem som avgjør hvor mange rom hver enkel renholder må ta, uavhengig hvilken tilstand rommet befinner seg i, eller om rommene er fordelt over flere plan. Den manglende evnen til å sympatisere med renholderne eller tilrettelegge arbeidsmengden ut fra kontekstuelle forhold, skaper skuffelse og frustrasjon hos respondentene. Forholdene respondentene beskriver reduserer leders evne til å motivere, øke arbeideres oppfattelse av velvære og inklusjonsgrad i organisasjonen. Organisasjonen omdømme blant medlemmer ser seg berørt av dette, noe som igjen påvirker hvordan renholdsansatte opplever outsourcing som fenomen.

#### 7.4 Manglende Føringer

Situasjoner som er preget av et overskudd av føringer eller mangel på føringer, bidrar ikke til klarhet om hva som må gjøres. Retningene som må følges for å løse oppgavene blir uklare når leder ikke klarer å formulere tydelige mål og retningslinjer. Hvis det manglende føringen blir gitt, kan dette føre til en kompleks situasjon, som ikke kun forholder seg til en enkel situasjonsforståelse (Klemsdak,2013, s.14).

Informasjonen som ble gitt før og under outsourcing prosessen var mangelfull og delvis uklar. Føringene som ble gitt av avdelingsleder ved Hotell A under implementasjonen av endringene som fant sted på arbeidsplassen, var mangelfull og motstridende. På den ene siden var det fokus på effektivisering av arbeidsoppgavene og kvalitet, men det ble bedt om å avvike fra denne kvalitet standarden ved bo-rom for å øke produksjonen, altså prioriteringen av avreiserom. Effektiviseringen krevde større arbeidsinnsats fra renholdernes side, mens overordnedes

ledelsesevne ble oversett. Husøkonomsjefen som ble satt inn ved Hotell A beskrives av Respondent 1 som inkompetent og upålitelig. Dette hadde konsekvenser for hvordan Respondent 1 opplevde arbeidshverdagen, noe som igjen førte til at overordnedes troverdighet ble svekket.

Manglende kommunikasjonskanaler mellom renholdere og husøkonomsjefs overordnede, svekket renholdernes holdninger til ISS ved Hotell A. Husøkonomsjef ble ikke sett på som kontaktleddet mellom renholdere og organisasjonsstrukturen, men heller et hinder.

Avdelingsleder bidro ikke i tilpasningen mellom individ.

Fagorganisasjonenes rolle i outsourcings prosessene ved begge hotell var ikke tydelig og oversiktlig for renholdsansatte ved Hotell A og B. Respondentene gir uttrykk for manglende kommunikasjon mellom medlemmer og fagforbund. Respondentene hadde ikke kjennskap til hvorfor de måtte endre medlemskapet fra Fellesforbundet til Norsk Arbeidsmandsforbund. Dette fikk konsekvenser for lønnsatsene renholdsansatte ved hotell godtok fra arbeidsgiverside.

Respondentene uttrykker å ikke fått tilstrekkelig oppfølging eller informasjon fra fagforbundets side. Dialog og rapporteringskanalene mellom medlem og fagforbund virker uoversiktlig for renholderne. Selv tillitsvalgt hadde ikke kunnskap til hvorfor de måtte endre fagforbundsmedlemskapet deres og hadde heller ikke anelse på hvorfor de fikk etterbetalt på tidspunktet pengene ble utbetalt. Det tyder på at mangelfulle føringer ble gitt fra både arbeidsgiver og aktuelle fagforbund.

Respondentene oppfatter manglende lønnsutbetalinger fra arbeidsgivers side over flere år som et svik. Det oppfattes også som veldig bekymringsfullt at avdelingsleder ikke forklarte i ettertid hvorfor de hadde blitt underbetalt.

Det kan tyde på at mangelfulle føringer fra arbeidsgiver side førte til større interesse for fagorganisering, og at manglende føringer fra fagforbundet førte til reduseringen av samme interesse. Både ledere fra fagforbundet og ISS klarte ikke å skape meningsfull og forståelig sammenheng mellom virksomhet, er fysisk arbeidsplass og fagtilhørighet.

## 8. Avslutning

Oppgavens problemstilling er: *Hvordan blir stuepike identiteten og deres evne til å fagorganisere seg berørt når arbeidsplassene deres outsources?*

Under dette kapitlet skal jeg svare på ovenfornevnte problemstilling, men før det skal først gå gjennom de fire forskningsspørsmålene som ble presentert i første kapittel. Jeg skal så besvare oppgaven og avslutte med potensiale for videre forskning.

### 8.1 Besvarelse av forskningsspørsmål

Forskningsspørsmål 1: *Hvordan vurderer renholderen overgangen fra å være medlem av hotellets organisasjonsstruktur, til å være medlem av arbeidsgivers eksterne organisasjon?*

I lys av tidligere forskning som oppgaven presenterer i kapittel 2 og 3 og funnene som studien produserte gjennom kvalitativ intervju, svares det første forskningsspørsmålet på følgende måte.

Renholdsansatte har oppfatter seg selv som stuepiker, dette innebærer at de har sterk tilhørighetsfølelse til hotellbransjen. Graden av heltidsansatte i hotellbransjen har vært relativt lav i forhold til andre bransjer helt siden 2010 (Jordhus-Lier mfl., 2011, s. 61-62). I tillegg har renhold og serveringsansatte et særlig svært høyt antall som enten er usikre eller har uspesifisert arbeidstid i kontrakten (ibid., s. 61-62). Denne trenden opplevde ikke endring etter at outsourcing av husøkonomavdelinger ble en utbredt praksis. Forskjellene i ansettelsesforhold har et utslag i grad av jobbsikkerhet. Den samme jobbsikkerheten drar renholderne med seg i møte med outsourcingprosessen, noe som forsterker oppfattelsen av usikkerhet rundt egen ansettelsessituasjon. Det finnes samtidig sterk sammenheng mellom trivsel på arbeidsplassen og trygt ansettelsesforhold. Renholdere opplever en svekkelse av de sosiale møteplassene de tidligere har på arbeidsplassen deres, dette påvirket trivselen deres på jobb. Arbeidsmengden har også kraftig økt etter at husøkonomavdelingene ble outsourcet, dette forsterket følelsen av viss forverring av arbeidssituasjonen deres. Denne oppfattelsen deles av samtlige respondenter, med unntak av Respondent 2, som nylig har blitt forfremmet til avdelingsleder.

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan blir renholdere påvirket av overordnedes kompetanse, organisasjonsevne og lederrolle?*

Ved sammensatte arbeidsplass vil det være flere ledere for driften av forskjellige oppgaver. Disse lederne kan også tilhøre forskjellige bedrifter og ha ulik hierarkisk status ved samme

arbeidsplass. Lederen som husøkonomavdelingen må forholde seg til er husøkonomsjef. Men ut fra de empiriske funnen som presentert i kapittel 6, så er ikke alltid dette så tydelig. Respondent 4 for eksempel sier at hun/han oppsøker hotelledelsen hvis hun trenger informasjon eller har spørsmål rundt føringer som har blitt gitt i husøkonomavdelingen.

Det stilles krav til at lederen definerer hva som er den optimale måten å utføre oppgaven på. Dette må beskrives i detalj i det handlingsforløpet som skal til for å utføre oppgaven. Dette må gjøres slik at oppgaven kan fordeles som en serie enkle operasjoner for en rekke arbeidere (Klemsdal, 2013, s. 31). Hotell A og B har ulike erfaringer med dette. Respondent 1 forteller at den første husøkonomen som ble satt inn etter at ISS tok over, ikke var i stand til å skape oversikt over hva som måtte gjøres og hvordan det måtte utføres. Dette skapte stor usikkerhet blant ansatte ved husøkonomavdelingen, samt unødvendig stress rundt manglende lønnsutbetalinger som resultat av avdelingsleder manglende tekniske kompetanse.

Hotell ansatte ved Hotell B derimot opplever husøkonom som veldig kompetent og tydelig i føringene hennes, men at forholdet mellom ansatt og overordnede ikke er så nært og personlig som før outsourcingen av renholdoppgavene.

*Forskningsspørsmål 3: Hvordan identifisere renholdere ved hotell seg og hvilke konsekvenser fører endringer i dette til?*

Respondent 1, 3 og 4 uttrykker bekymring over endringene i arbeidsoppgavene deres. De uttrykker også oppfattelse av en negativ utvikling i yrket. Alle tre respondenter ser en markant forskjell mellom å være stuepike og jobbe som renholder. Renholder blir assosiert med for eksempel rengjøring av kontorer ved kontorbygninger, der renholder ikke har ansvar for andre oppgaver enn renhold. Respondentene er tydelige på at stuepiker utfører flere oppgaver enn kun renhold. Respondentene nevner at en stor del av det å jobbe som stuepike innebærer å forholde seg til gjester, være i kontakt med andre avdelinger av hotellet og diverse andre oppgaver som kun referer til hotellvirksomheten. Dermed oppfattes det å bli referert til som renholder istedenfor stuepike, som en nedgradering av stillingen deres. Dette på tross at arbeidskontrakten deres aldri har stipulert at stillingen deres heter stuepike. Uavhengig av det, referer samtlige respondenter til ansatte som rengjør på hotell som stuepiker. Dette tyder på en sterk selvidentifisering med «stuepikeyrket», selv om det ikke er en formell tittel.

Samtlige respondenter sier at de referer til hotellet som arbeidsplass og at de ikke sier at de er renholdere for et privat renholds firma. Samtlige foretrekker å si at de jobber på Hotell X enn å si at de jobber for ISS. Dette tyder igjen på negative assosiasjoner til renholder yrket. Respondent 3 går så langt som å si at det er nedlatende å bli kalt det.

*Forsknings spørsmål 4: Hvilke behov er det som fører renholdsansatte til å organisere seg?*

Renholdsansatte ved hotell fagorganiserer seg i større grad enn andre ansatte på hotell. Organiseringsgradene blant ansatte i husøkonomavdelinger er lavere enn ved offentlig sektor, men betrakteligere høyere enn hos restaurantmedarbeidere som ikke jobber på hotell.

Det finnes også korrelasjoner mellom fagorganisering og fulltidsansettelse og flere av respondentene uttrykte jobbsikkerhet som hovedårsaken for hvorfor de er fagorganisert. Denne usikkerheten ble forsterket av outsourcingen av deres arbeidsplass. Respondentene forteller at det var en kraftig økning i interesse for fagorganisering før, under og etter outsourcing prosessen. Denne interessen falt med tiden og ved Hotell A så har antallet fagorganiserte blitt redusert med 50% ifølge Respondent 1 som er tillitsvalgt i husøkonomavdelingen.

## 8.2 Besvarelse av problemstilling

Oppgavens problemstilling er: *Hvordan blir stuepike identiteten og deres evne til å fagorganisere seg berørt når arbeidsplassene deres outsources?*

Stuepiker er ikke en formell stilling som renholdere ved hotell har, men det er fortsatt noe som identifiserer dem. Det å være stuepike blir sett som et yrket for renholdsansatte ved husøkonomavdelinger. Men dette yrket innebærer også at renholdsansatte jobber **i** og **for** et hotell. Renholdsansatte ved husøkonomavdelinger som har blitt outsourcet, jobber på et hotell, men ikke for et hotell. Dette skaper identitets utfordringer for «stuepikene». De føler at de mister en del av seg. De føler en viss nedgradering i jobb stilling. Renholderne ved hotell føler seg fortsatt som stuepiker og identifiserer seg med hotellbransjen. Dermed oppsøkte flere renholdsansatte Fellesforbundet og så Norsk Arbeidsmandsforbund før, under og etter outsourcing av dere arbeidsplasser. Det ble meldt en økning i antall fagorganisert på både Hotell A og B. Men manglende kommunikasjonsevne mellom fagforbundet og renholdsansatte snudde denne tendensen. Norsk Arbeidsmandsforbund melder nedgang i medlemmer de to siste årene,

noe som koinssiderer med respondentenes oppfattelse av nedgangen i fagorganiserte i husøkonomavdelingene deres (NorskArbeidsmanforbund, 2018, s32).

Respondentene som deltok i studien oppfatter at fagforbundet deres lider av manglende resolusjonsevne. Respondenten forteller også at forbundet ble gjort oppmerksom på forhold som renholderne oppfattet som brudd på arbeidsreglementet, men at ingenting ble gjort fra forbundets side. Forbundets mangelfulle formidling av tilstrekkelig informasjon om lønnsoppgjør-saken mellom LO og ISS svekket forbundets omdømme blant respondentene.

Lønnsoppgjør- saken der Arbeidsretten slo fast at Norsk Arbeidsforbunds lønnsatts skulle gjelde fra opphøret i Fellesforbundets Riksavtale i 2014, ble ikke formidlet godt nok til renholdsansatte ved Hotell A og B. Dermed kom utbetalingene som en overraske for respondentene, men også for avdelingslederne ved begge hotell. Selv tillitsvalgt ved hotell A hadde ikke kjennskap til Arbeidsrettens dom. LOs seier over renholdernes arbeidsgiver kunne potensielt ha blitt benyttet som et argument for fagorganisering, men denne muligheten benyttet ikke Norsk Arbeidsmandsforbund seg av. Et alternativt navn for denne studien kunne ha vært Forbundets gjentatte sløste muligheter, for det er det denne studien har vist.

Men nedgangen i fagmedlemskapet for renholdsarbeidere trenger ikke være en trend, det finnes empirisk grunnlag på at «stuepiker» har en sterk yrkesfølelse og stekt fagtilhørighet. Det må bare utvikles bedre mekanismer for rekrutering av «stuepiker», samt forsterke kommunikasjonskanalene mellom forbund og medlemmer, slik at informasjonen når fram.

### 8.3 Videre forskning

Denne oppgaven har sett på strukturelle og organisatoriske forhold som har berørt renholdsansatte på bakkenivå. Oppgavens hensikt var å skinne et søkelys på renholdsansatte som opplever store endringer i hverdagene deres, men som ofte ikke blir nevnt så mye.

Renholdsansatte er nærmest usynlige i hverdagene våre, men de utfører et viktig og veldig tungt arbeid i samfunnet vårt. Intervjuing av renholdsansatte byr på mange utfordringer, ettersom jobbsikkerheten de føler er reel og omfattende. Det finnes også andre hindre som for eksempel det å ha tilstrekkelige norsk og engelsk kompetanse for å utføre et intervju. Dermed valgte jeg å fokusere på ansatte som hadde gode språkkunnskaper og som kunne bidra med større generalisering potensial. Derfor falt valget på renholdsansatte som både hadde erfaring som renholdere og i ledelsesoppgaver. Dette med tanke på at alle respondenter har vært enten

avdelingsledere og husøkonom assistent. Enkelte av respondentene har erfart begge stillingene. Det var veldig viktig for meg ha minst en respondent som hadde bakgrunn som tillitsvalgt. Dette fordi at informasjonen en tillitsvalgt bidrar med, tillater større rom for generalisering.

Oppgaven fokuserer på hvordan medlemmer av virksomheter oppfatter beslutningene som blir på toppen av organisasjonsstrukturene, dermed er det stort rom for studier som vil grave i hvordan fagorganisasjoner disponerer ressursene deres i forhold til rekrutteringskampanjer. Samt om fagorganisasjoner har større interesse av å organisere spesifikke yrker, for å forbundenes gjennomslagskraft. Kanskje organisering av arbeidere som jobber innad avfallshåndtering og som elektrikere er mer gunstig å organisere, ettersom avfallhåndtering ansatte kan true med å stanse søppeltømming og elektrikere kan skru av lyset.

## 9. Litteraturliste

Agenda (2017) *Polisnotat- Fagforeningen søker folk*. Tilgjengelig fra: <https://tankesmienagenda.no/uploads/documents/post/Notat-ferdig-221117.pdf> (Hentet 10. januar 2019).

Andersen, S., (2006). *Aktiv informantintervjuing*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift.

Andreassen, S., R., Strupstad, R., Ryberg, K.; Ryland, H., Finn, K., Nesheim, T. (2014). *Menneskelige ressurser i oppstartfasen; kompetansebehov og tilknytningsformer for arbeid i entreprenørbedrifter*. Beta 02/ 2014, Vol. 28, no. 2, pp.136-15.

Bukve, O., (2016). *Forstå, forklare, forandre, om design av samfunnsvitenskapelige forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Børrud, A., (2019). Renholdere fikk feil lønn, mener Arbeidsretten. Nå må ISS punge ut til de ansatte. Tilgjengelig fra: [https://frifagbevegelse.no/arbeidsmanden/renholdere-fikk-feil-lonn-mener-arbeidsretten-na-ma-iss-punge-ut-til-de-ansatte-6.158.619485.3566142199?fbclid=IwAR3yVvXeeS9k8ZoMxsjGjQhrR4jW1R4PiU22KGkbRZ\\_NpD\\_h1b765BFDOqQ](https://frifagbevegelse.no/arbeidsmanden/renholdere-fikk-feil-lonn-mener-arbeidsretten-na-ma-iss-punge-ut-til-de-ansatte-6.158.619485.3566142199?fbclid=IwAR3yVvXeeS9k8ZoMxsjGjQhrR4jW1R4PiU22KGkbRZ_NpD_h1b765BFDOqQ) (Hentet: 03. November 2019).

Christensen, T., P., Lægreid, P., G., Roness, Røvik, K., A., (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur og myte*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Aars, J., (2014). *Forvaltning og og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dølvik, J.E., Fløtten, T., Hippe, J.M., Jordfald, B., (2014). *Den nordiske modellen mot 2030; Et nytt kapittel*. Fafo.

Effektivt og miljøvennlig renhold - der du er! Tilgjengelig fra:

[https://www.no.issworld.com/forretningsomraader/iss-renhold?fbclid=IwAR0AQItuuqNrVOMcvErtsGuycs88TheUvkEcES7DskCt2\\_3rFWEoMmHo8XE#panel-6](https://www.no.issworld.com/forretningsomraader/iss-renhold?fbclid=IwAR0AQItuuqNrVOMcvErtsGuycs88TheUvkEcES7DskCt2_3rFWEoMmHo8XE#panel-6) (Hentet: 04. November 2019).

Elstad, L., Marsdal, M. E., (2010). *ISS-metoden report nr.2 – 2010 Outsourcing og arbeidsmiljø ved hoteller i Oslo-området*. Manifest Senter for Samfunnsanalyse.

Enehaug, H., Gamperiene, M., (2011), *Rekrutering til ledelse*. AFI.

Fimreite, A., L., Lango, P., Læg Reid P., Hellebø Rykkja, L., (2014). *Organisering, samfunnsikkerhet og krisehåndtering*. Universitetsforlaget.

Flyvberg, B. (2006): *Five Misunderstandings About Case-Study Research Qualitative Inquiry*. Sage Publications.

George, A., Bennett, A. (2005): *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, Massachusetts. BCSIA.

Gerring, J., (2017). *Qualitative Methods*. Annual Review of Political Science, Vol. 20, pp. 15-36.

Grønmo, S., (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder. 2 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hasås, T., Angelo., L., (2012) *Tapte kampen om renholdere*. Tilgjengelig fra:

[https://frifagbevegelse.no/tapte-kampen-om-renholderne-6.158.25970.7360d01f6b?fbclid=IwAR3yVvXeeS9k8ZoMxsjGjQhrR4jW1R4PiU22KGkbRZ\\_NpD\\_h1b765BFDOqQ](https://frifagbevegelse.no/tapte-kampen-om-renholderne-6.158.25970.7360d01f6b?fbclid=IwAR3yVvXeeS9k8ZoMxsjGjQhrR4jW1R4PiU22KGkbRZ_NpD_h1b765BFDOqQ) (Hentet: 03. November 2019).

Hellvik, H., (2011). *Outsourcing av stuepiker - ett år etter: hotellarbeideres møte med endringer på arbeidsplassen*. Masteravhandling. Universitet i Oslo.

Jacobsen, D., Thorsvik, I., J., (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.



- Jordhus-Lier, D., Aasland, A., Underthun, A., Tyldum, G. (2011). *Fragmenterte arbeidsplasser? En spørreundersøkelse blant hotellarbeidere i Oslo og Akershus. Søkelys på arbeidslivet*. NR 4. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kapital, (2018). *ISS Facility Services* Tilgjengelig fra: <https://kapital.no/firma-index/iss-facility-services> (Hentet: 20. januar 2019).
- Kern, T. and Willcocks, L. (2000) *Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice*. The Journal of Strategic Information Systems.
- King, Gary, Robert O. Keohane, og Sidney Verba (1994). *Designing Social Inquiry, Scientific Inferernce in Qualitativ Research*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Klemsdal, L., (2013). *Hva trenger vi ledere til?* Oslo: Gyldendal.
- Kvale, S. og Bringmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Kvale, S., Bringmann, S., (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Laschinger, S., Heather, K., (2004). *A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction*. Wiley.
- Lepak, D., Scott, P., Snell, A., (2002). *Examining the Human Resource Architecture: The relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations*. Journal of Management. Elsevier Science Inc.
- Lægreid, P., Olsen, J., P., (1978). *Byråkrati og beslutninger: en studie av norske departement*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Mahoney, J., Thelen, K., (2009). *Explaining institutional change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moses, J., W., Knudsen, T., L., (2007). *Ways of Knowing: Competing Methodologies in Social and Political Research*. New York: Palgrave Macmillan.
- Nergaard, K., (2016). *Tilknytningsformer i norsk arbeidsliv*. Fafo.
- Nergaard, K. (2014). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter*. Fafo.

- Nergaard, K.Erling, B., Dale-Olsen, H. , (2015). Lavere organisasjonsgrad, et spørsmål om nykommere? Fafo.
- Nesheim, T. (2014). Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- NHO, Fellesforbundet, (2018). Riksavtalen 2018-2020. Tilgjengelig fra: [https://www.fellesforbundet.no/globalassets/lonn-og-tariffsaker/overenskomster-2018-2020/riksavtalen-2018---2020.pdf?fbclid=IwAR12fHfKLl8Ogr4vEHZXA3QtZz\\_7\\_927MeDvNpj\\_yhrPicEIiET1DU0NT8](https://www.fellesforbundet.no/globalassets/lonn-og-tariffsaker/overenskomster-2018-2020/riksavtalen-2018---2020.pdf?fbclid=IwAR12fHfKLl8Ogr4vEHZXA3QtZz_7_927MeDvNpj_yhrPicEIiET1DU0NT8) (Hentet: 03. November 2019).
- Norsk Arbeidsmanforbund, (2019). Faglig - politisk beretning og regnskap. Tilgjengelig fra: <file:///C:/Users/joseg/Downloads/Arsberetning-2018-Arbeidsmandforbund.pdf> (Hentet: 29. september 2019).
- Pollitt, C., (2016). Advanced introduction to public management and administration. Edward Elgar.
- Ringdal, K. (2016). Enhet og mangfold- Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 3.utgave. Fagbokforlaget. Tilgjengelig fra: <https://frifagbevegelse.no/nyheter/angrer-ikke-pa-at-de-gikk-inn-i-fellesforbundet6.158.534110.52626018bc> (Hentet 2. November 2019).
- Roness, P., G., (1997): Organisasjonsendringar – Teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schattshneider, E., E., (1975). The Semi-Sovereign People: A Realist's View of Democracy in America. The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration.
- Scott, W., R., (1981). Organizations. Rational, Natural, and Open Systems. Springer - VS.
- Simon, H. A. (1997) Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization. New York, Free Press.
- Sissel C. Trygstad, R., Andersen, K., Jordfald, B., Nergaard, K. (2018). Renholdsbransjen sett nedenfra. Fafo.
- Sørensen, E. og J. Torfing (2005). Network Governance and Post-Liberal Democracy. Administrative Theory & Praxis 27.

Trygstad, S., C., Nergaard, K., Alsos, K., Berge, O., M., Bråten, M., Ødegård, A., M., (2011). Til renholdets pris. Fafo.

Yin, R.K., (2014). Case Study Research: Design and Methods. 5. utgave. United States: Sage Publications Inc.

## Vedlegg

### Intervjueguide

#### 1.Intervjue guide

Spørsmål som referer til forhold før ISS tok over driften av renholdsoppgavene.

Hvor lenge har du jobbet på samme arbeidsplass?

Hvilken stilling hadde du før ISS tok over driften av renholdsoppgaven?

Hvordan ville du beskrive arbeidsmiljøet før ISS tok over driften?

Følte du at du kunne stole på dine overordnede(sjefene)?

Opplevde du dine overordnede som kompetente og kunnskapsrike i deres stilling?

Følte du at du kunne oppsøke dine overordnede hvis du trengte hjelp med dine arbeidsoppgaver?

Følte du at overordnede var på din side når du oppsøkte deres hjelp?

Hvordan fungerte samarbeidet mellom renholdere og dagligledere innad husøkonom avdelingen før ISS?

Hvert hotell ser annerledes ut og har ulik plan og romløsning, føler du at dette bør tas i betraktning når arbeidet blir fordelt innad husøkonom avdelingen?

Føler du at stuepikenes arbeidsmengde var forsvarlig ut fra hva som var mulig å gjøre innen arbeidsdagens tidsrammer og hotellets plan og romløsning før ISS?

Synes du at erfaring, kunnskap og kjennskap til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene er viktig egenskaper å ha for en husøkonom sjef?

Hvordan opplevde du overgangen fra å være hotell ansatt til å være ansatt i ISS?

Føler du at dere fikk tilstrekkelig informasjon fra hotellet angående endringene som ville foregå?

Føler du at du (avdelingsleder eller assistent) hadde tilstrekkelig informasjon for å svare underordnedes spørsmål angående overgangen?

Spørsmål som referer til forhold etter ISS tok over driften

Opplevde tidligere husøkonom avdeling endringer i ledelse, med tanke dagligleder og assistenter?

Opplevde du endringer i forhold til dine overordnede, altså hvem var du ansvarlig ovenfor?

Er det vanskelig å vite hvem du er ansvarlig ovenfor?

Er det hotellets ledelse eller ISS?

Hvem kontakter du når du trenger hjelp med noe relatert til dine arbeidsoppgaver?

Opplever du at informasjonen du får fra ISS når du oppsøker de er hjelpsom?

Opplever du dine overordnede som kompetente?

Føler du at (ISS) overordnede tar hensyn til hotellets rom og planløsning når arbeidsoppgavene blir fordelt blant renholderne?

Syntes du at arbeidsmengden som blir gitt til hver renholder er forsvarlig?

Føler du at renholderes tilbakemeldinger blir tatt i betraktning med tanke på arbeidsmengde og rutiner?

Identitet

Ser du på deg selv som renholder eller stuepike?

Hvis renholder: synes du at det er forskjell mellom å vaske på hotell og vaske i en kontorbygning?

Hvis stuepike: Hva er det som skiller stuepikeyrket fra en renholder?

Syntes dere at det viktig at dagligleder har bakgrunn i hotellbransjen?

Hvor viktig føler dere at arbeidet dere gjør er for hotellet?

Hvis viktig: Føler dere at arbeidet deres blir verdsatt?

Hvis ikke viktig: Hvorfor?

Sier du at du jobber på hotell, eller at dere jobber for et renholds firma (ISS)?

Hvis hotellarbeider: Er du en del av hotellbransjen?

Hvis renholdsarbeider: Hva er forskjellen?

Tror du at asianitet som stuepike, påvirker om du ser på deg selv som stuepike eller renholder.

Tror du at renholdere som har blitt ansatt etter ISS tok over, ikke føler at de stuepiker?

Fagorganisasjoner

Var du organisert før ISS tok over?

Hvis ja: Hvorfor?

Ble du rekruttert, eller meldte du deg inn på eget initiativ?

Har du fag organisert deg etter ISS tok over?

Hvorfor følte du at du måtte melde deg inn?

Har dere deltatt på møter sammen med representanter av Arbeidsmandsforbund angående forhold på arbeidsplassen

Er det viktig å fagorganisere seg?

Oppfatter du at flere kollegaer har oppsøkt fagorganisasjoner etter at ISS tok over?

Hvorfor måtte dere bytte fagorganisasjon etter at ISS tok over?

Har tidligere fagorganisasjon, dagligleder eller tillitsmann på jobben informert dere?

Har dere fått informasjon om hvorfor dere fikk etterbetaling i år?

Tror du at dårlige ledere på jobb og mangel på informasjon fører til at flere fagorganiserer seg?

## 5. Nettverk

Hvem tar du kontakt med når du trenger informasjon om ting på arbeidsplassen din?

Hvis du føler at reglene ikke følges, eller du er misfornøyd, hvem kontakter du?

Organiserer renholderne seg internt for å forklare ting for hverandre?

Har du et godt forhold til kollegaene dine?

Snakker du med noen kollegaer utenfor arbeidsplassen?

Deltar du på jobb arrangementer utenfor arbeidstiden? (julebord osv.)

## 2. Informasjonsskriv

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### **” Fra stuepike til renholdsarbeider” ?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske om outsourcing prosesser av renholddrift i overnattingsbransjen, har ført endret fagtilhørighets

oppfattelse og økt interesse for fagorganisering. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

## **Formål**

Formålet med masteroppgaven er å belyse hvordan endringer i ansattes tilknytningsform til deres fysiske arbeidsplass påvirker fagtilhørighet og affiliasjon til fagorganisasjoner. For å bedre kunne forstå renholdernes forhold til fagorganisasjoner, er det viktig å se nærmere på hvordan tidligere ansatte ved hoteller som har outsourcet renholdt til en tredjepart, forstår og tolker endringene og deres tilknytning til både arbeidsplass og den nye arbeidsgiveren. Dette innebærer at jeg vil se nærmere på hvordan de ansatte oppfatter ledelsen er og hvorvidt ledelsen kan påvirke de forskjellige arbeidsfaktorene.

Problemstillingen jeg har valgt å benytte meg av går ut på om ansattes oppfattelse av svak ledelse og uklare føringer ved outsourcing prosesser av renholddrift i overnattingsbransjen, kan føre til økt interesse eller medlemskap i fagforbund?

## **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen

## **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Valget av respondent er strategisk ettersom jeg oppfatter at kunnskapen og informasjonen som respondenten kan bidra med kan være svært innlysende for oppgaven. Kriteriene for valget er erfaring som stuepike, drift av renholdsoppgaver ved et hotell som har opplevd outsourcing av sin arbeidsplass. Videre er et annet kriterium å ha kjennskap til outsourcing fenomenet, samt jobber i et fagforbund med renholdere som har opplevd dette.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelsen innebærer et intervju der opplysninger samles inn og registreres i notater og lydopptak.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi har et intervju som vil vare i ca. 30 minutter.

Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Dette vil ikke påvirke din arbeidsplass eller arbeidsgiver ettersom ingen personlige opplysninger om deg eller din arbeidsplass vil nevnes i prosjektet.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler *opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.*

- Jeg og veilederen min er de eneste som vil ha tilgang til denne informasjonen. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon, opplysninger som vil publiseres er holdninger og oppfattelse av fagforeningers relevans etter outsourcing prosessen

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 03.12.19. Lydopptakene vil slettes ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.



På oppdrag fra institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap ved Universitet i Bergen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Jose Miguel Gonzalez*, *Jørgen Moes Gate 1, 5053 Bergen. Tlf: 98475360*, Epost: [Jose.Gonzalez@student.uib.no](mailto:Jose.Gonzalez@student.uib.no)
- *Svein Michelsen (veileder)* Christiesgate 17, 5020 Bergen. Tlf:555861. Epost : [Svein.Michelsen@uib.no](mailto:Svein.Michelsen@uib.no)
- Vårt personvernombud: *Janecke Helene Veim* hos Universitet i Bergen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Jose Miguel Gonzalez og Svein Michelsen

---

----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Fra stuepike til renholdarbeider*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju og tillate opptak av intervjuet.*
- å tillate at *anonymiserte opplysninger publiseres i sammenheng med prosjektet.*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 03.12.2019

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

