

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

MKL310

Navn:

Morten Lilleeng

---

## Fra renhold til smittevern

- ledelse av kommunale renholdsarbeidere  
under en pandemi

---

Dato: 1. september 2022

Totalt antall sider: 88



**NORD**  
universitet

[www.nord.no](http://www.nord.no)

## SUMMARY

The purpose of this master's thesis has been to see what defines municipal cleaning, how municipal cleaning workers are led, and what has challenged management in municipal cleaning during the pandemic.

The following issue and research questions have been chosen:

*“What has challenged the management of municipal cleaning during the pandemic period?”*

- 1. How does the selection of managers describe municipal cleanliness before the pandemic?*
- 2. How does the selection of managers describe the challenges of municipal cleaning during the pandemic?*

The study is based on semi-structured in-depth interviews. Five informants were interviewed, of whom four were women and one was a man. The interviews were conducted at 4 different units, divided into 3 individual interviews and one group interview.

The assignment's theoretical framework provides an insight into the cleaning profession, theory of expectations, theory of needs, communication, need for change, resistance to change and relational management.

The study's findings are linked to the following categories: Minority speakers as the majority, Loneliness in management in cleaning, Presence management for peripheral cleaning employees, Language and subject - from knowledge to competence, When the cleaner stands up from the floor as a leader, Management in a crisis, Staffing for a responsible infection control and From the direct conversation to the digital one.

The results show that management in municipal cleaning is extensive, with many demanding tasks linked to administration and management of the cleaning staff. Key findings are that managers often have sole responsibility for administration and management tasks, as well as staff responsibility for a multi-ethnic group of employees, where staff follow-up is challenged by language, communication and large distances between employees' workplaces. With these factors as a backdrop, the pandemic created a further impact on the management of municipal cleaning.

## SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven har hatt som formål å se hva som betegner kommunalt renhold, hvordan kommunale renholdsarbeidere blir ledet, og hva som har utfordret ledelse i kommunalt renhold under pandemien.

Følgende problemstilling og forskningsspørsmål er valgt:

*«Hva har utfordret ledelse av kommunalt renhold under pandemiperioden?»*

- 1. Hvordan beskriver utvalget av ledere det kommunale renholdet før pandemien?*
- 2. Hvordan beskriver utvalget av ledere utfordringene ved det kommunale renholdet under pandemien?*

Studien baserer seg på semistrukturerte dybdeintervjuer. Det er intervjuet 5 informanter, hvorav 4 kvinner og en mann. Intervjuene er gjennomført ved 4 ulike enheter, fordelt på 3 individuelle intervjuer og et gruppeintervju.

Oppgavens teoretiske rammeverk gir et innblikk i renholdsaget, forventningsteori, behovsteori, kommunikasjon, behov for endring, motstand mot endring og relasjonell ledelse.

Studiens funn knytter seg til følgende kategorier: Minoritetsspråklige som majoritet, Ensomhet ved ledelse i renhold, Nærværsledelse til perifere renholdsansatte, Språk og fag – fra kunnskap til kompetanse, Når renholderen reiser seg fra gulvet som leder, Ledelse i en krise, Bemanning for et forsvarlig smittevern og Fra den direkte samtalen til den digitale.

Resultatene viser at ledelse i kommunalt renhold er omfattende, med mange krevende oppgaver knyttet opp mot administrasjon og ledelse av renholdspersonalet. Sentrale funn er at ledere ofte har eneansvar for administrasjons- og ledelsesoppgavene, samt personalansvar for en multietnisk ansattgruppe, hvor personaloppfølging utfordres av språk, kommunikasjon og store avstander mellom ansattes arbeidssted. Med disse faktorene som et bakteppe skapte pandemien ytterligere påvirkning på ledelse av kommunalt renhold.

## FORORD

Denne masteroppgaven er avslutninga av mitt studium innenfor Master i kunnskapsledelse ved Nord Universitet.

Det siste kapitlet i min studenttid er nå over.

Situasjonen har til tider vært krevende. Tid. Overskudd. Tålmodighet. Arbeidsvilje. Flid. Har det vært verdt alt slitet?

Ja. Definitivt nå.

Takk til min veileder ved Nord Universitet, Knut Arne Hovdal. En takk går også til de ansatte på Nord universitets bibliotek på Levanger for lån av bøker – og god hjelp til å fremskaffe ønsket faglitteratur.

Takk til Anna Marie Holand for at du ryddet tid til å svare på alle de små spørsmålene som fanget meg mang en kveld.

Skylder mine informanter stor takknemlighet. Takk for den fantastiske, viktige jobben dere gjør – uten dere kunne ikke denne oppgaven skrives.

Mine barn – takk for all tålmodighet med kvelder, helger og feriedager hvor pappa har sittet med sin masteravhandling. Dere er alle 3 helt unike på hver deres underbare måte – og er for meg det som på latin er *significatio vitae*; meningen med livet. En spesiell, varm tanke går til min unge, kjære *Kate Winslet-look-a-like*: Mot, vilje, stahet og styrke. Det er deg. Ord blir fattige, men et vers beskriver alt:

*«Eg ser at du e trøtt, men eg kan ikkje gå alle skrittå for deg.*

*Du må gå de sjøl, men eg vil gå de med deg, eg vil gå de med deg» (Eidsvåg, B. u.å.)*

Levanger, 31. august 2022

Morten Lilleeng

# Innhold

|  |     |
|--|-----|
| <b>SUMMARY</b> .....   | i   |
| <b>SAMMENDRAG</b> .....  | ii  |
| <b>FORORD</b> .....  | iii |
| <b>Innhold</b> .....   | iv  |
| <b>1. INNLEDNING</b> .....   | 1   |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema og formål .....  | 1   |
| 1.2 Problemstilling og avgrensninger .....   | 2   |
| <b>2. TEORI</b> .....  | 4   |
| 2.1 Et blikk på utdanning i renholdsfaget .....                                      | 4   |
| 2.2 Modeller og veiledere under pandemien .....                                      | 4   |
| 2.2.1 Folkehelseinstituttets trafikklysmo-<br>dell .....                             | 4   |
| 2.2.2 Utdanningsdirektoratets veiledere om smittevern for skoler og barnehager ..... | 5   |
| 2.3 Organisasjonsteori .....   | 5   |
| 2.3.1 Innledning .....   | 5   |
| 2.3.2 Maslows behovsteori .....  | 6   |
| 2.3.3 Forventningsteori .....  | 7   |
| 2.3.4 Endringsbehov i organisasjoner .....   | 8   |
| 2.3.5 Motstand mot endring i organisasjonene .....                                   | 8   |
| 2.3.6 Kommunikasjon i organisasjoner .....   | 9   |
| 2.4 Ledelsesteori .....  | 10  |
| 2.4.1 Relasjonell ledelse .....  | 10  |
| <b>3. METODE</b> .....   | 11  |
| 3.1 Fenomenologisk forskningsdesign .....  | 11  |
| 3.2 Kvalitativt semistrukturert intervjv .....                                       | 11  |
| 3.2.1 Kvalitativt intervju .....   | 11  |
| 3.2.2 Semistrukturert intervju .....   | 12  |
| 3.2.3 Intervjuguide .....  | 13  |
| 3.2.4 Gjennomføring av intervju .....  | 13  |
| 3.2.5 Utvalg av informanter .....  | 14  |
| 3.2.6 Reliabilitet .....   | 16  |
| 3.2.7 Validitet .....  | 17  |
| 3.2.8 Overførbarhet .....  | 18  |
| 3.2.9 Etske hensyn .....   | 19  |

|  |    |
|--|----|
| 4. ANALYSE .....   | 20 |
| 4.1 Transkribering av intervjuene.....   | 20 |
| 4.2 Analysemetode .....  | 20 |
| 4.2.1 Koding.....  | 21 |
| 4.2.2 Kategorisering.....  | 21 |
| 4.2.3 Utvikling av konsepter .....   | 25 |
| 5. RESULTAT .....  | 26 |
| 5.1 Hvordan beskriver utvalget av ledere det kommunale renholdet før pandemien? .....                    | 26 |
| 5.1.1 Minoritetsspråklige som majoritet .....  | 26 |
| 5.1.2 Ensomheten ved ledelse i renhold.....  | 28 |
| 5.1.3 Nærværsledelse til perifere renholdsansatte .....  | 31 |
| 5.1.4 Språk og fag – fra kunnskap til kompetanse .....   | 33 |
| 5.1.5 Når renholderen reiser seg fra gulvet som leder .....  | 35 |
| 5.2 Hvordan beskriver utvalget av ledere utfordringene ved det kommunale renholdet under pandemien?..... | 36 |
| 5.2.1 Ledelse i en krise .....   | 36 |
| 5.2.2 Bemanning for et forsvarlig smittevern .....   | 42 |
| 5.2.3 Fra den direkte samtalen til den digitale .....  | 51 |
| 6. DRØFTING.....   | 56 |
| 6.1 Hvordan beskriver utvalget av ledere det kommunale renholdet før pandemien? .....                    | 56 |
| 6.1.1 Minoritetsspråklige som majoritet .....  | 56 |
| 6.1.2 Ensomheten ved ledelse i renhold.....  | 59 |
| 6.1.3 Nærværsledelse til perifere renholdsansatte .....  | 63 |
| 6.1.4 Språk og fag – fra kunnskap til kompetanse .....   | 67 |
| 6.1.5 Når renholderen reiser seg som leder fra gulvet .....  | 71 |
| 6.2 Hvordan beskriver utvalget av ledere utfordringene ved det kommunale renholdet under pandemien?..... | 73 |
| 6.2.1 Ledelse i en krise .....   | 73 |
| 6.2.2 Bemanning for et forsvarlig smittevern .....   | 77 |
| 6.2.3 Fra den direkte samtalen til den digitale .....  | 81 |
| 7. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON .....  | 85 |
| 7.1 Oppsummering forskningsspørsmål 1 .....  | 85 |
| 7.2 Oppsummering forskningsspørsmål 2 .....  | 86 |
| 7.3 Konklusjon.....  | 87 |
| LITTERATURLISTE .....  | 89 |

Vedlegg 1: Figurliste

Vedlegg 2: Informert samtykke

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Meldeskjema NSD

Vedlegg 5: Godkjenning NSD

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema og formål

12. mars 2020 satte Solberg-regjeringa inn «de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid». De nasjonale tiltakene som ble satt inn skulle være grep for å begrense spredningen av koronaviruset i landet, og var starten på en annerledes hverdag for hele landets befolkning (Røed-Johansen, et al, 2020). Få uker etter at de drastiske grepene ble satt inn i samfunnet, ble renholderne som yrkesgruppe satt på lista over personell med samfunnskritiske funksjoner, etter at NHO Service og Handel hadde henvendt seg til Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. I Helse- og omsorgsdepartementets vurdering, som hadde fått formidlet henvendelsen, kom det tydelig frem at renholdere er personell, som er nødvendige for å opprettholde samfunnskritiske funksjoner (NHO, 2020). Til tross for at renholderne har vært en av yrkesgruppene som har vært sentrale til å opprettholde smittevernet under pandemien, ender de ofte som «De usynlige medarbeiderne», som Norheim (2021) karakteriserer det, og viser til at renholderne som yrkesgruppe har vært like avgjørende i bekjempelsen av pandemien som yrkesgrupper i helsevesenet. Under pandemien ble renholdsyrket mer synlig, og mange renholdere opplevde også å bli mer satt pris på for jobben de gjorde (Hermansen, 2021), men samtidig som at renholdsyrket kom mer frem i lyset, og renholderne ble hyllet for å ha stått i førstelinja under pandemien, opplever mange renholdere at de ikke har fått anerkjennelsen og rosen de fortjener fra folk flest (Delta, 2021).

Å være leder for renholdere handler om å arbeide med mennesker. Å skape motivasjon, involvering og bygge en kultur for utvikling sammen med de ansatte (Brandsrud, 2017). Violand (2021) viser til at renholdsbransjen sliter med rekrutteringen til yrket, og at det er utfordrende å holde på gode medarbeidere. Allerede i 2014 pekte Hillestad (2014) på at 64% av de ansatte i renholdsbransjen var minoritetsspråklige, og konkluderte med at renholdsbransjen var integreringsmotoren i landet. Samtidig som at lederen skal ivareta ei multietnisk ansattgruppe, sier Nilsen (2017, s. 14) at den økte bevisstheten rundt den miljømessige betydningen av renhold, samt den økte teknologiske utviklinga innen faget, vil føre til at lederen også skal håndtere økte kompetansekrav til de som skal utøve faget. Hvordan ledere kommunalt renhold tilrettelegger for denne utviklinga vil ha stor betydning.



I denne studien er det satt fokus på lederperspektivet i det kommunale renholdet, hvor ledere fra 4 kommuner beskriver hva som definerer det kommunale renholdet, og hvordan de som ledere håndterte utfordringene som pandemien førte med seg.

## 1.2 Problemstilling og avgrensninger

Følgende problemstilling er formulert:

*«Hva har utfordret ledelse av kommunalt renhold under pandemiperioden?»*

For å kunne svare på problemstillingen er det valgt følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan beskriver utvalget av ledere det kommunale renholdet før pandemien?*
2. *Hvordan beskriver utvalget av ledere utfordringene ved det kommunale renholdet under pandemien?*

Hensikten med studien er finne ut om utvalget av ledere i kommunalt renhold beskriver utfordringer med å lede renholdsarbeidere i smittevernarbeidet under pandemien. For å skape et mest mulig riktig bilde av situasjonen under pandemien, vil det være vesentlig at utvalget av ledere også beskriver situasjon *før* pandemiutbruddet, for slik kunne se om pandemien påførte endringer som er i kontrast til hvordan kommunalt renhold ble ledet før pandemien rammet landet. Interessante forhold for å danne dette bakteppet vil være beskrivelsene av å være leder innen det kommunale renholdsforholdet, hvilken ledelse som praktiseres, og hva som kjennetegner ansatte innen renholdsyirket. Oppgaven skal være et bidrag til å øke forståelsen for hvilke faktorer som påvirker ledelse av kommunale renholdsarbeidere, og hvilke forhold som kan være vesentlig for ledere å fokusere på for å styrke kommunalt renhold – både i og uten en fremtidig pandemi.

I studien forsøkes det å beskrive 2 ulike perioder; tiden *før* pandemien, og tiden *under* pandemien. Tiden under pandemien settes som et tidsrom på rundt 2 år, og i denne oppgaven da spesifisert i tid fra mars 2020 til og med februar 2022. I tilknytning til pandemiperiodens avslutning er det valgt å vise til lørdag 12. februar kl. 10, da regjeringen fjernet alle forskriftsfestede tiltak mot Covid-19. På denne dagen ble krav om isolasjon ved sykdom, bruk av munnbind og en meter avstand avsluttet (Regjeringa, 2022). En skal være varsom med å benytte uttrykket «etter pandemien», men med andre ord bar lettelsene håp om at vi var på vei tilbake til en mer normal hverdag med noe mindre fokus på smittevernregler, testing, karantene og isolasjon.

I studien gjøres det undersøkelser på ledernivå i kommunal sektor, hvor det er fokusert på et utvalg av ledere i kommunalt renhold. Studien baserer seg på dybdeintervjuer av 5 informanter, hvorav 4 kvinner og en mann.

## 2. TEORI

### 2.1 Et blikk på utdanning i renholds-faget

Renhold ble ikke et fag før på midten av 1990-tallet, hvor renholdsoperatørfaget ble etablert som en del av fagopplæringen i den videregående skolen. Den første læreplanen lå klar i 1996, og faget ble lagt inn under bygg- og anleggsteknikk i Kunnskapsløftet i 2006. Renholdsoperatørfaget er et forvaltnings-, drifts- og vedlikeholdsfag, som skal sikre materielle verdier, god hygiene og godt innemiljø, og bidra til kunnskap om bruk av miljøvennlige metoder, produkter og kjemikalier. I fagopplæringa skal en få kompetanse i både daglig og periodisk renhold, samt spesialrenhold, som blant annet er renhold som på grunn av smittefare krever spesialkompetanse. Opplæringa skal I tillegg bidra til gode arbeidsvaner, fremme kreativitet, kommunikasjon med kolleger, kunder og samarbeidspartnere, respekt, likeverd og flerkulturell forståelse. I videregående skoler er utdanningsløpet i renholds-faget på 2 år, og deretter 2 år som lærling i en godkjent lærebedrift, hvor også den reelle fordypningen skjer. I lærlingetida vil en sammen med erfarne instruktører utføre forskjellige former for renhold, og tilegne seg kunnskap slik at en i løpet av læretiden vil bli i stand til å få avlagt fagprøven. Det er få videregående skoler i landet i dag som tilbyr renholdsoperatørfaget. De fleste som tar faget gjør det gjennom praksiskandidatordningen, hvor det kreves at en kan dokumentere 60 måneders praksis fra renholdsarbeid. I forkant av den teoretiske delen av fagprøven, følger praksiskandidatene ofte en eksamensforberedende undervisning, før en melder seg opp til den praktiske fagprøven i sitt bostedsfylke. Det er også mulig å ta en høyere utdanning ved å gjennomføre en bachelor- og masterutdanning i faget Facility Management, hvor en blir utdannet som husøkonom. En husøkonom kan ha ansvar for mange oppgaver innen drifts og servicefaglig art, deriblant vedlikehold og renhold (Nilsen, 2017, s. 544-545).

### 2.2 Modeller og veiledere under pandemien

#### 2.2.1 Folkehelseinstituttets trafikklysmodell

Folkehelseinstituttet laget våren 2020 en modell for barnehage, grunnskole, skolefritidsordning og videregående skole, som innebar at smitteverntiltakene ble delt inn i nivåer. Denne modellen innebar at helsemyndighetene tok avgjørelse i hvilke smittetiltak som til enhver tid skulle gjelde for kommuner eller regioner. Modellen kaltes *trafikklysmodellen* på grunn av at tiltakene var inndelt i grønt, gult eller rødt; hvor grønt nivå var normal

organisering av skole og barnehagehverdag, gult nivå var ved moderate tiltak, og rødt nivå innebar mer omfattende tiltak (Kommunes Sentralforbund, 2022). De grunnleggende rådene for smittevern som gjaldt alle nivåene var at ingen syke personer skulle møte i skole eller barnehage, en skulle påse god hygiene og ventilasjon, samt at det skulle være redusert kontakt mellom personer. For utførelse av renhold innebar grønt nivå at dette skulle være som normalt, mens på gult og rødt skulle renholdet være forsterket, og da med et spesielt fokus på kontaktpunkter (Utdanningsdirektoratet, 2022)

## 2.2.2 Utdanningsdirektoratets veiledere om smittevern for skoler og barnehager

Utdanningsdirektoratets veiledere skulle gi råd og føringer for drift for skoler og barnehager under Covid-19-utbruddet. Veilederne hadde en lik oppbygning for om det var skole eller barnehage, men hadde tilpasninger i innholdet ut ifra om det var for barnehage, grunnskole eller videregående skole. Veilederne ga blant annet informasjon om viruset, ansvar og roller, og smitteforebyggende tiltak. De smitteforebyggende tiltakene var inndelt etter Folkehelseinstituttets trafikklysmoell. Veilederne ble kontinuerlig revidert, hvor det også var mulighet til finne ut hvilke endringer som hadde tilkommet underveis.

Veilederne hadde en egen del viet renholdaspektet under overskrifta «Godt renhold». Denne delen ga ikke noen informasjon om måter eller metoder renhold skulle utføres på, utover en gitt presisering på at manuell rengjøring og vanlige rengjøringsmidler fjernet koronaviruset. I tillegg understreket den at skole- og barnehageeiere burde evaluere lokale renholdsplaner og rutiner, og gjøre nødvendige tilpasninger etter dette. «Godt renhold»-delen henviste også videre til trafikklysmoellen (Utdanningsdirektoratet.no).

## 2.3 Organisasjonsteori

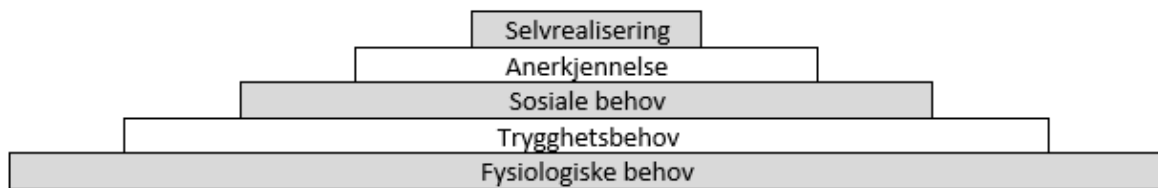
### 2.3.1 Innledning

Hernes (2016, s. 26) peker på at organisere vil si å forsøke å opprette orden i verden av prosesser, hvor organiseringa aldri avsluttes, men vil være en kontinuerlig bevegelse, som kan utvikle seg i andre retninger enn det som var forventet. I ledelse av ansatte er det vesentlig å ha et blikk som kan skape forståelse for hvorfor ansatte opptrer slik de gjør, og hvor endringer i en organisasjon kan skape ulike forandringer i en ansattgruppe, og selv om mye kan synes forutsigelig, så kan prosessene utvikle seg på en annen måte enn det som var forventet. I denne delen gis det innblikk i organisasjonsteorier som menes å ha relevans i denne studien,

og hvor det gjøres korte redegjørelser for *Maslows behovsteori*, *forventningsteori*, *behov for endringer i en organisasjon*, *motstand mot endring hos ansatte*, samt *kommunikasjon* som et vesentlig element i alle organisasjoner. Disse teoriene er satt opp med tanke på studiens fokus på situasjonen med pandemi, hvor endringer i organisasjonene kan være prosesser som må forutsettes.

### 2.3.2 Maslows behovsteori

Maslows behovsteori argumenterer for at det eksisterer ulike nivå av grunnleggende behov ved alle mennesker. Det er en antagelse om at de fleste mennesker har behovene ordnet i et hierarki, hvor det mest primære behovet er nederst, og de andre behovene er i stigende rekkefølge til toppen av hierarkiet. De 5 behovene er i rekkefølge; *fysiologiske behov*, *sikkerhetsbehov*, *sosiale behov*, behov for *anerkjennelse* og behov for *selvrealisering*. Denne rekkefølgen kan illustreres ved hjelp av en pyramide:

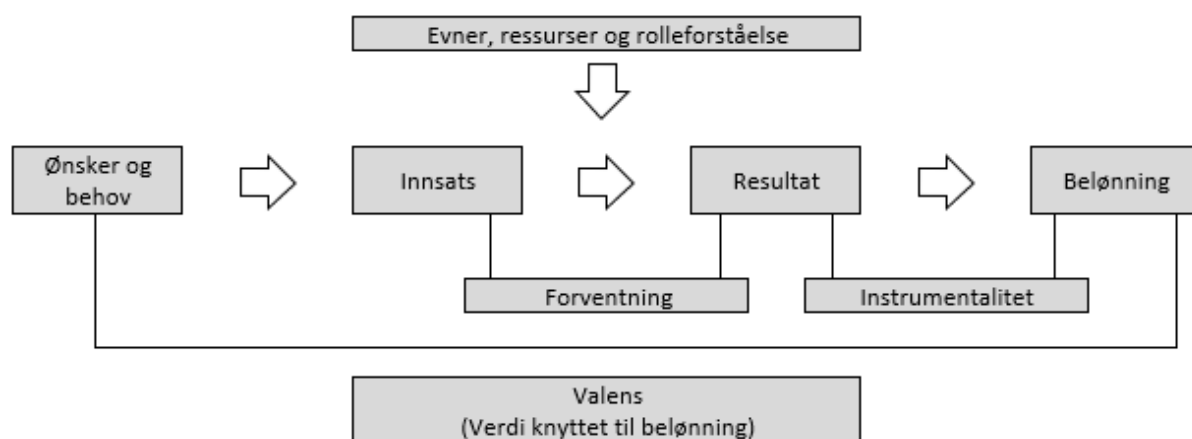


*Figur 1: Maslows behovspyramide*

Hierarkiet er basert på en logikk hvor behovene på et lavere nivå må være tilfredsstillt før behov på høyere nivå vil påvirke atferden. Det antas at når en beveger seg oppover i behovshierarkiet vil graden av tilfredsstillelse være mindre hos det enkelte menneske, men hvor det samtidig vil være en delvis tilfredsstillelse, og en delvis ikke-tilfredsstillelse, på alle behov for de fleste mennesker. I utforming av belønningssystemer gir denne teorien viktige innsikter med å hensyn til systemer som er effektive, da de mest sentrale behovsteoriene kan si oss noe om forutsetningene for å motivere medarbeidere. I en organisasjon vil til eksempel noen motiveres av økt lønn, mens andre vil sette pris på sosialt samhold eller positive tilbakemeldinger (Jacobsen, et al. 2019, s. 232-233).

### 2.3.3 Forventningsteori

I forventningsteori antar en at vilje og motivasjon er vesentlige faktorer for at en ansatt skal yte, og at den ansatte har forventninger om å oppnå noe en ønsker seg, til eksempel en belønning. Det er 3 sentrale hovedfaktorer i forventningsteori, hvor den første betegnes som *valens*. Denne faktoren beskriver styrken i personens interesse, verdsetting og ønske om belønning. Den andre faktoren beskrives som en *forventning*, og viser til om en har tro på at det er en sammenheng mellom innsatsen og resultatet, og om at en kan oppnå en belønning. Den siste faktoren beskrives som *instrumentalitet*, og viser til troen på at en også mottar belønning om en oppnår det forventede resultatet. Teorien kan illustreres slik:



Figur 2: Sentrale elementer i forventningsteori

Bindingen mellom de ulike leddene kan være utfordrende å tolke, i tillegg til at rolleforståelse, ressurser og evner påvirker. En ansatt være motivert og interessert i å yte ekstra, men hvor svake forutsetninger, til eksempel manglende evner, gjør at en ikke oppnår resultater. Et eksempel ved forventningsteori er resultatavlønning på en arbeidsplass, hvor hensikten for en ansatt kan være at økte resultater fører til mer lønn. Om det ikke er en tydelig sammenheng mellom resultat og lønn (belønning), vil heller ikke arbeideren oppfatte at det er en instrumentell kobling mellom disse to, og av den grunn ikke se hensikten med økte prestasjoner. Teorien bygger på en motivasjonsformel, hvor det er et multiplikativt forhold mellom valens og instrumentalitet, som medfører at om en er sikker på at en kan oppnå den gitte belønningen, men valens ikke er tilstede, så vil det også mangle motivasjon for å yte. I

teorien ligger det en antagelse i at mennesker generelt ofte handler for å dekke sine behov, og at nøkkelen til et effektivt belønningssystem er å avklare hva den enkelte ansatt ønsker. (Jacobsen, et al. 2019, s. 230-231).

#### 2.3.4 Endringsbehov i organisasjoner

For at ei planlagt endring i en organisasjon skal lykkes, er det vesentlig at det skapes en opplevelse av nødvendigheten med endringa. En kritisk faktor i prosesser med endring, er hvordan organisasjonen internt anser alvoret i situasjonen, samt opplever et press mot en endring. Om endringen er reaktiv eller proaktiv vil være en viktig faktor, siden reaktive endringer kommer etter at situasjonen har oppstått eller omgivelsene har endret seg, og hvor det er organisasjonen må tilpasse seg forandringene. En proaktiv endring bygger på forventninger om endring, og hvor organisasjonene endrer seg før omgivelsene (Jacobsen, et al, 2019, s. 376). Sett i lys av pandemiens inntog kan et viktig element være i hvilken grad organisasjonene, i denne studien kommunene, gjennomgikk en proaktiv eller en reaktiv endring. Hadde kommunene en proaktiv tilnærming på grunn av at de forventet pandemien og igangsatte nødvendige tiltak, eller hadde de en reaktiv tilnærming, hvor de «satt på gjerdet» og ventet?

#### 2.3.5 Motstand mot endring i organisasjonene

Når en organisasjon går mot en endring, vil ansatte i organisasjonen ha ulike reaksjonsmønstre. Irgens (2011, s. 35-36) viser til at om ansatte blir konfrontert med forandringer de ikke er forberedt på, er det naturlig at de går igjennom noen typiske reaksjonsfaser. Reaksjonsfasene følger forløp hvor første fase vil være *overraskelse*, før de neste fasene som *benektelse*, *depresjon*, *motvillig aksept*, og *utprøving* følger på, før siste fase vil være *tilpasning*. Fremstillingen skisserer et gjenkjennelig og forståelig mønster, men er ikke determinerte og vil kunne oppleves ulikt fra person til person. For en leder som står i endringene, vil det være viktig å legge til rette for at prosessene i størst mulig grad er demokratiske, og basert på informasjon og medvirkning opp mot de ansatte. En viktig erkjennelse for en leder når det oppleves motstand mot endring, er at ansatte i utgangspunktet forsvare noe som oppleves kjent og riktig.

Jacobsen, et al (2011, s. 379-381) peker på at motstand mot endringer kan forklares. Den ene forklaringen kan være frykt for det ukjente, hvor endringen for en ansatt betyr at en går fra en

trygg tilstand, og over til en tilstand preget av usikkerhet, og hvor det blir en konfrontasjon mellom det kjente og det ukjente, som skaper en usikkerhet. Den andre forklaringen er dobbeltarbeid. Endringer vil ofte kreve at det stilles ekstra ressurser, siden ordinære oppgaver må gjennomføres samtidig som nye innføres. Dette medfører ofte at den ansatte får flere arbeidsoppgaver, og at motstanden til endringen har sin årsak i merarbeid og manglende ressurser. Den tredje forklaringen ligger i at sosiale bånd brytes. Den ansatte mister kontakten med sine kjente kollegaer, og hvor det skapes en usikkerhet opp mot nye kontakter og sosialt arbeidsmiljø. Jacobsen, et al (2019, s. 382) peker på at motstand mot endring også kan ha sine positive sider, ved at sider som ikke er grundig vurdert i endringsprosessen, kommer frem og kan justeres og tilpasses strategien videre. På den andre siden kan også motstand være destruktiv, spesielt med tanke på når særinteresser går på bekostning av det beste for organisasjonen. For å unngå dette er det viktig for lederen å involvere medarbeiderne i prosessen, være tidlig ute med informasjon, slik at en avklarer misforståelser, reduserer usikkerhet og fremmer oppslutning. Videre vil det være vesentlig å bygge tillit og skape positive relasjoner med de som berøres av endringene, samtidig som at det skapes en erkjennelse av at en har en felles, sammenfallende interesse for det som skal skje.

### 2.3.6 Kommunikasjon i organisasjoner

Jakobsen, et al (2019, s. 268-2699) peker på at det er gjennom kommunikasjon at organisasjoner utvikles og formes. Skal organisasjoner fungere, må medlemmer kunne sende informasjon til hverandre, de må kunne snakke sammen og de må forstå hva andre snakker om. Økt kommunikasjon skjer gjennom digitale medier, og som infrastruktur for samarbeid og kommunikasjon, har nettbaserte medier fått en økt rolle. Vi blir stadig flere nettbaserte individer, som kommuniserer, arbeider og danner sosiale relasjoner på nettet. For koordinering av arbeidsoppgaver og funksjoner er kommunikasjon grunnlaget i en organisasjon, og et økt behov for koordinering, gir et økt behov for kommunikasjon. Ved teamarbeid er det essensielt å forstå hvordan kommunikasjon kan være effektiv til å løse oppgaver, spesielt med tanke på at kommunikasjonen skal være mellom medlemmer på tvers av geografiske avstander. I en organisasjon vil det hele tiden fattes beslutninger, hvor de fleste beslutninger omfatter hvordan daglige arbeidsoppgaver skal løses, mens de i andre tilfeller vil gjelde overordnede strategiske spørsmål. Når det er behov for informasjon må den være tilgjengelig og kommuniseres til beslutningstakere, samt at beslutningene må kommuniseres videre. For å skape læring er vi avhengig av at informasjon og erfaringer blir



kommunisert tilbake til oss, samtidig som at vi må ta stilling til hvilke handlinger vi bør iverksette. Kommunikasjon er sentralt i det opplevde samholdet i en organisasjon, og den vanligste årsaken til at det oppstår konflikter i mellommenneskelige forhold, er dårlig eller manglende kommunikasjon. For å skape et godt arbeidsmiljø og bygge en kultur med identitet, vil god kommunikasjon være vesentlig.

## 2.4 Ledelsesteori

Hensikten med ledelse er vanligvis å få andre til å trives i arbeidet, motivere dem til å yte mer og arbeide for å nå bestemte mål. Lederens rolle er flere; en leder har en stor innvirkning på ansattes motivasjon i arbeidet, ledere gjør sentrale strategiske valg for en organisasjon, og ledere har mulighet til å utøve symbolsk makt, og dermed skape og gi retning for kulturen i organisasjonen. Videre er lederen sentral i endringsprosesser, og at lederen er et symbol utad er medvirkende til hvordan oppfatninger omgivelsene har av organisasjon. Samtidig kan det tyde på at lederens utfordringer er i endring, blant annet med tanke på utvikling av kommunikasjons- og informasjonsteknologi (Jacobsen, 2019, s.404-405).

### 2.4.1 Relasjonell ledelse

Relasjonell ledelse baserer seg på det relasjonelle fokuset mellom lederen og ansatte. Relasjonell ledelse konsentrerer seg om forholdet mellom leder og den enkelte medarbeider, og er ikke fokusert på samme måte på forholdet mellom leder og ansattgrupper. Fokuset ligger på relasjonen til hver enkelt ansatt, og siden mennesker har ulik sosial biografi og egenskaper, vil det være komplisert å ha en lederstil som samsvarer til en hel gruppe. Sentrale verdier for en leder vil være kredibilitet og verdier. Samtidig vil det være viktig at lederen har verdier som omfavnes, og at lederen gjennom samhandling og praksis viser at disse verdiene har betydning. For å utvikle relasjon til den enkelte medarbeider, samt skape motivasjon, er også feedback vesentlig. Forutsetningen er at leder og ansatt kan skape et tillitsforhold, og at begge parter er aktive og gode lyttere som utveksler informasjon, tanker og følelser. At en leder viser respekt og gir trygghet, kan gjøre at medarbeideren viser samarbeidsvilje, lojalitet og ansvar. Positiv oppmerksomhet fra leder kan i mange tilfeller være mer viktig for den ansattes motivasjon, vilje til å yte og trivsel, enn lønn og andre frynsegoder (Jacobsen, et al. 2019, s. 422-423).

## 3. METODE

### 3.1 Fenomenologisk forskningsdesign

Med bakgrunn i prosjektets formål ble det valgt en kvalitativ metode. Kvalitative metoder egner seg når forskeren ønsker å forstå hvorfor mennesker handler og tenker slik de gjør (Johannesen, et al, 2021, s. 22). Med grunnlag i kvalitativ metode vil forskningsdesignet i denne studien være fenomenologisk. I kvalitativ metode er det fenomenologiske perspektivet godt egnet til å få frem subjektive, konkrete erfaringer (Justesen et al, 2010, s. 25-26). I fenomenologien er en opptatt av den subjektive opplevelsen til informanten, og ved å få informanten til å beskrive sine erfaringer, må forskeren ha fokus på å forstå erfaringen eller meningen med fenomenet (Johannesen, et al (2021, s. 168). Virkeligheten som menneskene oppfatter og opplever, og det å kunne forstå de sosiale fenomenene ut fra perspektivene til aktørene, vil være det fenomenologien handler om. Det relevante vil være å få belyst den subjektive opplevelsen i seg selv, uten at en vektlegger særskilt hva som har forårsaket opplevelsen av fenomenet, eller stiller spørsmål om fenomenets objektive faktum (Justesen, et al (2010, s- 23-24). Fenomenologien fanger opp fellestrekkene i en levd opplevelse, hvor målet for forskeren er å arbeide frem en beskrivelse av erfaringene eller det særegne fenomenet (Johannesen, et al (2021, s. 168). Fenomenologien fokuserer også i større grad på spesielle og unike erfaringer og opplevelser, og har en dreining fra det abstrakte til det konkrete – og fra det generelle til det spesifikke (Justesen et al, 2010, s. 25-26).

Forskerens egne erfaringer og refleksjoner kan være en innfallsvinkel til forskningen (Thagaard, 2018, s. 36). Hvordan informasjonen blir forstått og tolket, avhenger av forskerens forforståelse. I denne studien var forskerens forforståelse forankret i ledelse innen renhold. Fenomenologien betinger likevel en forskernøytralitet, da det fordres at teorier og meninger ikke er forutinntatte (Justesen et al, 2010, s. 25-26).

### 3.2 Kvalitativt semistrukturert intervjv

#### 3.2.1 Kvalitativt intervju

Med bakgrunn i forskningsdesignet ble intervju valgt som datagenereringsmetode. Den dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ forskning er kvalitative intervjuer. Årsaken til dette er at det er en fleksibel metode, gir mulighet til å få både detaljerte og fylldige beskrivelser av det en studerer, samt at metoden kan benyttes nærmest overalt. Når forskeren ønsker å studere meninger og erfaringer, egner det kvalitative intervjuet med formål

og struktur seg godt som samtale. Samtaleformen er godt egnet når en blant annet skal beskrive hva en mener, tenker og føler, svare og kommentere hverandres spørsmål, handlinger eller utsagn, beskrive de intensjoner en har, eller for at mennesker skal forstå hverandre (Johannesen et al, 2015, s. 105). Fangen (2001, s. 29) hevder at intervjuformen gir tilgang til hvordan deltakeren setter ord på sine erfaringer, men også til sine standpunkter og tilhørighet til miljøet. Ofte vil intervju være mer dialog mellom deltakerne, enn spørsmål og svar, siden formålet ofte vil være å beskrive eller forstå noe – og hvor hensikten er at informantene skal benytte egne formulerte ord om temaet, i motsetning til forskerens svaralternativer. Et intervju vil gi informanten større frihet til å uttrykke seg, og når informanten kan være med på å bestemme hva som skal tas opp i intervjuet, vil også ens oppfatninger og erfaringer komme bedre frem. Et intervju er mer lik en sosial situasjon i samhandling, hvor forskeren kan skreddersy informantens situasjon i intervjuet. På denne måten kan nyanser og kompleksitet knyttet til informantens situasjoner og hendelser hentes frem i et åpent intervju, og hvor forskeren kan forsøke å få avdekt de subjektive fenomenene som informanten besitter (Johannesen et al, 2015, s.106).

### 3.2.2 Semistrukturert intervju

Semistrukturerte intervju var intervjuformen som var mest egnet å benytte i studien. Denne typen intervju har utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, mens tema, spørsmål og rekkefølge på disse kan variere, slik at en i intervjusituasjonen kan en bevege seg frem og tilbake mellom spørsmål og tema (Johannesen, et al, 2015, s. 108). Semistrukturerte intervju er, i forhold til endringer i formulering av spørsmål og rekkefølgen av disse, preget av åpenhet, slik at de spesifikke svarene og historiene kan forfølges (Kvale, et al. 2015, s. 156). Underveis i intervjuene kan det komme opp temaer og momenter fra informanten som ikke var tenkt på forhånd, som kan synes viktige og relevante for studien, og som det er mulig å gå dypere inn i (Tjora, s. 2021, s. 128). Fra forskerens synspunkt var semistrukturerte intervju mest hensiktsmessig å benytte i studien, både med tanke på at forskeren kan ha en tydelig struktur i intervjusituasjonen, men hvor det muligheten til å forfølge interessante digresjoner som informanten beskriver er åpen.

### 3.2.3 Intervjuguide

Til benyttelse i intervjuene ble det utviklet en intervjuguide. En intervjuguide kan karakteriseres som et manuskript som mer eller mindre stramt strukturerer intervjuets forløp. Intervjuguiden kan ha en detaljert oppbygning med rekkefølge av spørsmål, eller kun inneholde temaer som en skal dekke. For et semistrukturert intervju kan intervjuguiden inneholde oversikt over temaene og forslag til spørsmål, og så vil det være opp til intervjueren hvor mye en vil binde seg til intervjuguiden, og hvor mye en vil følge opp de nye retningene som informantens svar kan åpne opp for (Kvale, et al. 2015, s. 162). Det er betydningsfullt at intervjuguiden er bygget opp slik at spørsmålsformen er fri for akademisk språk, og at spørsmålene er korte og enkelt forståelig. På denne måten holder de samtalen i gang, legger til rette for et positivt samspill, og fremmer deltakerne til å snakke om sine følelser og opplevelser (Kvale, et al. 2015, s. 163). I utformingen av intervjuguiden ble det bestrebet å bygge denne opp med tema som kunne gi svar på studiens problemstilling. Intervjuguiden hadde 4 overordnede tema; *Bakgrunnsinformasjon av informanten*, *Informantens lederpraksis*, *Forhold til renholdsarbeidere* og *Forhold til organisasjon og ledelse*. Inkludert de 5 spørsmålene som temaet *Bakgrunnsinformasjon av informanten* skulle gi opplysninger om, besto intervjuguiden av 32 spørsmål fordelt utover de 4 temaene.

### 3.2.4 Gjennomføring av intervju

Det ble gjennomført et prøveintervju med en leder i renhold i forkant av de 4 andre intervjuene. Prøveintervjuet var forsøkt lagt så godt opp mot den tiltenkte måten å avholde alle intervjuene på, både med tanke på intervjuguide og avmålt tid. Nødvendig informasjon om intervjuet, samt samtykke, ble også gjennomgått. Prøveintervjuet ble ikke tatt med i studien, men benyttet som en justering av intervjuguiden, og hvor en så på forhold som var viktig å ta med seg inn i de andre intervjuene. Prøveintervjuet avdekket at enkelte spørsmål burde gjøres tydeligere eller forenkles, andre spørsmål noe mer åpne, og at ordformen kunne gjøres enklere for å skape større forståelse. Prøveintervjuet ble også tapet, og spilt av etterpå for å kunne vurdere kvaliteten av opptaket. Opptaket avslørte at avstanden mellom intervjuer, informant og opptaksenhet ikke måtte være for stor, og at det var vesentlig at en snakket tydelig og rolig, slik at opptakene kunne bli gode og klare rådata til transkripsjonsfasen.

For å skape en positiv og god situasjon rundt intervjuene, så fikk informantene mulighet til å foreslå sted og tid. I tilbudet lå det også at informantene selv kunne velge hvor intervjuet skulle skje, ved arbeidssted, hjemme eller på et dertil egnet sted. Dette er også i samsvar med hva Johannesen, et al (2021, s. 116) foreslår, for å skape en best mulig ramme for informantene rundt intervjusituasjonen. Samtlige informanter valgte sin egen arbeidsplass som sted for intervjuet, og på en dag hvor de hadde satt av rikelig med tid. I forkant av intervjuene ble det sendt ut informasjon om studien, samtykkeerklæring og intervjuguide, slik at informantene hadde mulighet til å forberede seg til intervjusituasjonen.

Det ble gjennomført 3 individuelle intervju, og et gruppeintervju. I forkant av intervjuene ble informasjonen om studien gjennomgått, og samtykkeerklæring signert.

De individuelle intervjuene hadde en varighet på ca. 45 minutter, mens gruppeintervjuet hadde en varighet på 1 time og 15 minutter.

### 3.2.5 Utvalg av informanter

Ved kvalitative utvalg er det viktig at omfanget av antall deltakere holdes i et antall som muliggjør gode analyser. Analysene er både ressurs- og tidkrevende, og setter dermed også begrensninger for utvalgsstørrelsen (Thagaard, 2018, s. 59). Konsekvensen av et lavt antall deltakere er at det vil utfordre muligheten til å generalisere, samt teste for hypoteser for ulikheter mellom informantene. På den andre siden vil tidsressursen ved for mange deltakere, utfordre muligheten for en grundig analyse. Færre intervjuer kan ofte være en fordel, siden en da har mulighet til å bruke ytterligere tid på forberedelse og analyse av intervjuene (Kvale, 2015, s. 148). Johannesen (2021, s. 71-75) viser til begrepet *personlig rekruttering* når en forespør kandidater om deltakelse i en kvalitativ studie. Kjennetegn ved kvalitative metoder er forskerens intensjon til å beskrive, forklare og tolke et fenomen, og hvor utvalgsstørrelsens variasjon vil være avhengig av faktorer som problemstilling, metode for datainnsamling og analyse, samt de ressurser en har tilrådelig.

I denne studien er det utført en strategisk utvelgelse. Johannesen, et al (2021, s. 58) viser til at ved en strategisk utvelgelse, må en først vurdere hvilken målgruppe som skal være deltagere, slik at en kan samle viktige data. I kvalitative undersøkelser vil hensiktsmessighet fremfor representativitet, være betingelsen for utvelgelse av informantene (Johannesen, et al, 2021, s. 59).

Informantene i denne studien er 5 ledere fra kommunalt renhold, fordelt på 4 kommuner i landet. 2 av informantene er fra samme kommune, og ledere ved samme renholdsavdeling. Ved denne kommunen var det gjennomført en kommunesammenslåing, og hvor hver av informantene i tiden før sammenslåingen var leder for renholdsavdelingene i sine tidligere kommuner. I og med at kommunesammenslåingen skjedde samtidig med pandemiens inntog, var det formålstjenlig å inkludere begge lederne i studien.

En av informantene tilhørte en kommune hvor det var 10 ledere som hadde ansvar for hvert sitt regionale område av kommunen. Årsaken til det var ønskelig med deltakelse fra en leder i det kommunale renholdet i en slik kommune, var for å se om det kunne være fordeler ved å være leder i en kommune hvor det var flere ledere med samme rolle, ansvar og stilling.

4 kvinner og en mann deltok i studien. 4 av informantene hadde renholdsfaglig bakgrunn. 2 av informantene hadde formell lederkompetanse. Informantenes erfaring som leder i kommunalt renhold lå på mellom 4 til 10 år.

Etter at det var gjennomført en research av ulike kommuner som var interessante, ble henvendelser gjort gjennom personlig rekruttering. Faktorer for ønsket deltakelse var blant annet antall ansatte renholdsarbeidere i kommunens renholdsavdeling, samtidig som at kommunens geografiske utstrekning hadde betydning. Bakgrunnen for at også geografi var et moment, var for å kunne se på hvordan kommunen løste organisering og logistikk når det var større avstander mellom leder og ansatte. En annen viktig faktor var at lederne burde ha administrasjon, drifts- og personalansvar for sin renholdsavdeling. I denne studien har informantene et personalansvar for 37 til 71 faste ansatte renholdsarbeidere. Renholdvikarer som til enhver tid er engasjert tilkommer også dette antallet, men er ikke spesifisert i denne studien.

| Kommune | Navn    | Alder | Stillingstittel           | Organisering | Antall<br>faste<br>ansatte | Fagutd.<br>renhold | Ledererf.<br>under<br>5år | Ledererf.<br>over 5år |
|---------|---------|-------|---------------------------|--------------|----------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------|
| A       | Ada     | 46    | Enhetsleder<br>renhold    | Enhet        | 60                         | v                  | v                         |                       |
| B       | Beda    | 50    | Avdelingsleder<br>renhold | Avdeling     | 71                         | v                  |                           | v                     |
| C       | Ceda    | 62    | Avdelingsleder<br>renhold | Avdeling     | 40                         | v                  |                           | v                     |
|         | Cecilie | 46    | Områdeleder<br>renhold    |              |                            | v                  | v                         |                       |
| D       | David   | 36    | Områdeleder<br>renhold    | Avdeling     | 37                         |                    |                           | v                     |

*Figur 3: Oversikt over informanter*

For ordens skyld vil jeg videre i min studie navngi de ulike analyseenhetene som kommune A, B, C eller D, og hvor lederne har blitt gitt navn med likelydende forbokstav.

### 3.2.6 Reliabilitet

At forskningsresultater har reliabilitet, viser om de har pålitelighet, troverdighet og konsistens. Ofte har det tilknytning til om resultatet i ettertid kan reproduseres av andre forskere (Kvale, et al, 2015, s. 276). For å styrke reliabiliteten, kan en gjøre forskningsprosessen transparent, slik at utenforstående stegvis kan vurdere forskningsprosessen ved at en har gitt en detaljert redegjørelse for forskningsstrategi og analysemetoder (Thagaard, 2018, s. 188). Dette støttes også av Johannesen, et al (2021, s. 256), som viser til at reliabiliteten forsterkes om en gir grundig beskrivelse av konteksten, og at fremgangsmåten i forskningsprosessen er gitt en åpen og detaljert fremstilling.

I denne studien er det kun en forsker som har jobbet med analysearbeid, og det kan være en svakhet ved studien. Om flere forskere deltar i prosjektet, enten ved samarbeid, diskusjoner, eller for kritisk evaluering av fremgangsmåtene i prosjektet, så kan også reliabiliteten styrkes. Slik sett kan begrepet knyttes både til prosjektdataenes kvalitet, og til vurderinger av hvordan dataene er anvendt og videreutviklet av forskeren (Thagaard, 2018, s. 188). Vi tolker tekst ut

fra vårt ståsted og faglige perspektiv. Av den grunn kan det være nyttig å gjøre analysearbeidet sammen med andre, slik at nyanser av de studerte fenomenene best mulig kan presenteres. Hensikten er ikke å skape konsensus, men skape rom for flere mulige tilnærminger og tolkninger (Malterud, 2011, s.106). Fordelen med å kunne gjøre analyse sammen med en annen forsker, poengterer også Malterud (2011, s. 99), ved at detaljer som en ikke ser selv, kan komme til syne om det er flere som har blikket på arbeidet. På den andre siden må en samtidig være klar over at om det er mange forskere som gjør analyse av materialet, så vil også forhandlingene bli mer omfattende.

I denne studien har også forskeren samme leder- og yrkesbakgrunn som informantene. På denne måten kan forskeren ha med seg en forforståelse inn i studien. At en har en refleksjon over konteksten hvor dataene utvikles, samt hvilken relasjon en har til deltakerne, er argumenter for reliabiliteten (Thagaard, 2018, s.188). Har forskeren en tilknytning eller kjennskap til miljøet fra før, har en også et utgangspunkt for at en forståelse kan utvikles fra «innsida», ved at erfaringene en besitter gir grunnlag for forståelse og gjenkjennelse, og at en i relasjon til sine erfaringer og nye kunnskaper, utvikler tolkning av de studerte fenomenene. Samtidig kan miljøtilknytningen medføre at en ikke registrerer det som er ulikt fra en egne erfaringer, og nyansene som ikke er gjenkjennbare med sine egne erfaringer blir oversett. Slik sett kan det være både en styrke og en ulempe å ha kjennskap til miljøet fra før, og grunnlaget for tolkning vil være ulikt alt etter om forskeren er utenfor eller innenfor (Thagaard, 2018, s. 190). Av den grunn er det viktig å forstå at sitt eget fortolkningsmønster er en forutsetning for å forstå andre mennesker (Johannesen, et al (2021, s. 170).

Studiens intervjusituasjoner har hatt et fokus på å skape en trygg og bekvem situasjon for informantene. Dette ble blant annet ivaretatt ved at informantene selv kunne velge tid og sted for intervjuene. Intervjuguide og informasjon om studiet ble sendt ut på forhånd, slik at informantene kunne sette seg inn i spørsmålene, men også trygges på hva intervjuet handlet om.

### 3.2.7 Validitet

I samfunnsvitenskapene dreier *validitet* seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den har til hensikt å undersøke, og bestemmes ofte med spørsmålet «Måler vi det vi tror vi måler?» (Kvale, 2018, s. 276). I kvalitative undersøkelser handler validitet om i hvilken grad forskerens funn og fremgangsmåter på en rett måte representerer virkeligheten, og gjenspeiler



formålet med studien (Johannesen, et. al, 2021, s. 256). Intern validitet blir betegnet som hvorvidt en kan påvise årsakssammenhenger. Er et eksperiment gjennomført slik at det mellom to variabler kan påvises sammenheng, dreier det som om en mulig årsakssammenheng (Johannesen, et.al, 2021, s. 338).

I studien var alle informantene ledere av kommunalt renhold. Den samme bakgrunnen har også forskeren. Forskeren hadde ikke noen yrkesmessig, eller noen relasjonell tilknytning til informantene i forkant av intervjuene, men det er viktig å være bevist den påvirkning en som intervjuer kan påføre intervjuobjektene. På denne ene siden har forskeren kunnskaper om studiefeltet, som kan være hensiktsmessig å ha med seg inn i intervjusituasjonen, mens forskeren på den andre siden kan være farget av forforståelsen, og på denne måten påvirke informantene underveis. Av den grunn var det fordret å gi intervjuene en mest mulig åpen spørsmålsform der det var mulig, slik at informantene selv kunne bringe frem fenomener og erfaringer som de mente hadde relevans, og hvor forskeren hadde mulighet til å forfølge disse.

### 3.2.8 Overførbarhet

Overførbarhet handler om generaliseringsevne, og viser hvorvidt funnene er overførbare. Overførbarheten av en studie kan styrkes ved grundige beskrivelser, slik at en kan vurdere om resultatene fra studien kan overføres til andre kontekster (Johannesen, et al, 2021, s. 258). Hvorvidt resultatene fra en studie er overførbare til en annen situasjon, involverer en analytisk generalisering, og er basert på en analyse av likhetene og ulikhetene mellom situasjonene. En analytisk generalisering vil inkludere argumentasjonen fra forskeren for at resultatene fra intervjuene kan overføres til andre situasjoner og intervjupersoner, samt at den hviler på beskrivelser som er kontekstuelte rike (Kvale, et al, 2015, s. 291-293).

Studiens utvalg består av 5 informanter; 4 kvinner og 1 mann, og som har varierende erfaringer som ledere i kommunalt renhold gjennom et tidsrom på 4 til 10 år. På grunn av det mindre antallet informanter kan det være vanskelig å si i hvilken grad studien er overførbar til andre situasjoner, men at den kan ha relevans og signifikans for andre ledere i kommunalt renhold, samtidig som at studiens funn kan være gjenkjennelig.

### 3.2.9 Etske hensyn

I all forskning bør etisk sans ligge implisitt, hvor aspekter som respekt, tillit, gjensidighet og konfidensialitet vil prege kontakten med informantene (Tjora, 2021, s. 53). I forskningsstudier er en forpliktet til å ta etiske hensyn under hele prosessen. Retningslinjer for forskning eksisterer både på nasjonalt nivå, og lokalt ved Nord universitet. Ved Nord Universitet er det egne forskningsetiske retningslinjer som gjelder for studenter, kandidater og ansatte, og er bygget på lover og lokale og sentrale retningslinjer og forskrifter. I disse retningslinjene fokuseres det blant annet på god forskningspraksis, med vektlegging på etterrettelighet, integritet og åpenhet (Nord universitet, 2018). I en intervjuundersøkelse vil etiske problemstillinger prege hele forløpet, og helt fra begynnelsen til slutt bør en ta hensyn til mulige etiske utfordringer. Det vil kunne være etiske problemstillinger ved alle forskningsstadier, hvor blant annet hensyn som konfidensialitet og anonymitet opp mot informantene må vurderes (Kvale, 2015, s. 97).

I forkant av studien ble det søkt Norsk senter for forskningsdata om godkjenning av innsamling av datamateriale. Det ble også utarbeidet samtykkeerklæring og skriftlig informasjon om studien, som fortalte om hva studiens innhold og hva de var deltagere i. Denne informasjonen ble sendt til informantene i tilknytning til at de ble forespurt om deltagelse, og ble også gjennomgått på intervjutidspunktet, hvor også samtykkeerklæring ble underskrevet. Det ble tydeliggjort at alle data ble oppbevart sikkert, at informantene på uansett tidspunkt kunne trekke seg fra studien, og at alle innhentede data slettes. Det ble informert at ved studiens slutt ville alle rådata, transkriberte intervjuer, og eventuell annen informasjon bli slettet i sin helhet.

Konfidensialitet og anonymitet har vært vesentlig å ivareta mot informantene. I studien har informantene fått fiktive navn, og studien henviser ikke til hvilken kommune, region eller del av landet de tilhører.

## 4. ANALYSE

### 4.1 Transkribering av intervjuene

Forskeren selv transkriberte rådataene fra intervjuene. Fordelen med dette er at en kan sette seg grundig inn i materialet som er innhentet. Arbeidet med transkriberingen var ressurskrevende, spesielt med tanke på bruk av tid, men ga et repeterende og grundig innsyn i råmaterialet. Maltreud (2011, s. 77-79) viser til at det er flere argumenter for at forskeren selv bør utføre transkriberingen av intervjuene. Bruddstykker av samtaler, som har meningsbetydning, eller kan avdekke utyeligheter i teksten, husker gjerne den som var deltaker i samtalen. Dette kan ha betydning når de muntlige samtaler skal reproduseres som tekst, og som igjen styrker analysearbeidets validitet. Transkripsjonen kan også skape en kontekst som gir rom for andre slutninger og ettertanker for forskeren, ved at en gjenopplever intervjusituasjonene og materialet fra en ny side. Uttrykk som var utyelige i samtaler, vil ved transkripsjon gjøre det mulig å legge merke til, for eksempel blinde flekker og tatt-for-gitt-heter, som ved gjenhør vil forsterkes, og av den grunn bidra til at analysens vitenskapelige kvalitet styrkes. Transkripsjonsfasen er ikke en teknisk og passiv handling, men består av filtrering og tolkning, hvor all kontakt med materialet vil sette spor som på forskjellige vis kan påvirke tekstens mening, og slik også inngå i analyseprosessen i ulik grad.

### 4.2 Analysemetode

I analysen i denne studien er det benyttet en stegvis – deduktiv – induktiv metode, som ofte forkortes til SDI-metoden. Spesielt med denne metoden er at faglige argumenter skal danne bakgrunn til valgene som skal tas, uten at konklusjoner forhastes og tas uhensiktsmessig tidlig (Tjora, 2021, s. 19). I SDI-metoden arbeider en etappevis fra rådata til koding, videre til gruppering av kodene og frem til utvikling av konsepter, som igjen skal ende ut i teori. Den induktive prosessen er arbeidet med rådata frem til teori, mens den deduktive prosessen vil være å gå den motsatte retningen ved at man kontrollerer fra teorien mot empirien (Tjora, 2021, s. 20). Tjora (2021, s. 218) peker på at kodingens hensikt er tredelt, hvor det første formålet er å trekke ut essensen fra de empiriske dataene. Det andre formålet er å begrense mengden av data, og det siste er kodinga skal tilrettelegge for idéutvikling. Intensjonen med et induktivt, empirinært kodingsarbeid er å begrense påvirkningen av forventninger og teorier som en har med seg inn i studien, og forhindre at dataene blir presset inn i kategorier eller teori.

### 4.2.1 Koding

Neste steg var å kode de transkriberte tekstene, som skulle danne data til analysen. Kodinga var forsøkt lagt tett på informantenes utsagn, ved at en kodet fraser eller setninger som ga en mening eller stakk seg ut, og som Tjora (2021, s. 224) viser til er svar på *hva informanten sier*, og ikke *hva informanten snakker om*. Empirinære koder kan vise interessante elementer til benyttelse i analysen, og hvor en da ikke gjør seg avhengig av å gå tilbake til de transkriberte tekstene.

| Koding                                    | Intervju  |
|---|---|
| Flink til å gi god opplæring              | C2: Vi får høre at vi er flink til å gi dem god opplæring, tenker det er en ting... Jeg synes det er veldig viktig at jeg viser at jeg er der for dem. Er det noe så skal de ikke være redd for å komme til meg å prate.  |
| Vise at jeg er der for dem                |   |
| Kunne komme til meg å prate               |   |
|   | C1: Bedre å spørre en gang for mye, enn en gang for lite.   |
|   | I: Stor tilgjengelighet, eller...?  |
| Føler at jeg er nært på renholderne       | C2: Jeg føler at jeg er veldig nært på renholderne mine. Ikke bare for deres skyld, men for min egen. Da blir jeg kjent med dem, kjent på arbeidsplassen deres, de blir kjent med meg, som igjen gjør at de ikke bare er et ansikt, som vi var før i verden. Da var vi det. Prøver å informere dem om det meste så godt vi får til. |
| De er ikke bare et ansikt, som før i tida |   |

Figur 4: Eksempel på koding av det empiriske datamaterialet

Det første analysedokumentet dannet de første kodene, og de opprettede kodene fortsatte en med i det neste dokumentet. Var ikke disse dekkende, laget en nye koder. Hvert intervju dannet i overkant av 100 koder, som til sammen resulterte i 476 koder.

### 4.2.2 Kategorisering

Kategorisering vil si å gruppere kodene tematisk for å skape en struktur for analysen. Dette ble gjort ved å samle kodene som hadde en felles sammenheng i kodegrupper, og ble til dels en krevende oppgave med det store antallet koder, men hvor en forsøkte å skille ut koder som en betraktet som irrelevante i en egen gruppe. Ved å grovsortere kodene først, og så gå grundigere til verks med de utvalgte kodene, ble det en bedre oversikt over materialet. Koder

som lignet på hverandre i innhold, ble gruppert i samme kodegruppe. Tjora (2021, s. 220) viser også til at en utfordring ved sortering i kodegrupper er variabeltenkningen, hvor man ser på de empiriske dataene som om de kan deles inn etter tema med en tekstlig beskrivelse, men hvor han understreker at i induktiv analyse er det kodene som skaper temaene, og at det av den grunn krever det tid og øving for å kode analysedata empirinært.

| Kodegruppe |   |
|------------|---|
| A3         | Dokumentere at de hadde hatt opplæring                |
| A3         | Strengere krav til smitterenhold                      |
| A3         | Endre måten vi gjorde renhold                         |
| A7         | Brukte folk i kommunen til renholdsturnusen           |
| A9         | Renholderen kunne ikke tørke mellom hver klasse       |
| A9         | Ny styrer var vant til mer renhold                    |
| A10        | Mente en skulle bruke mer klor og desinfeksjonsmiddel |
| A11        | Fant på egne smitteregler                             |
| A11        | Engstelige for smitte                                 |
| B6         | Forventning om at renholdere arbeidet døgnet rundt    |
| B6         | Barnehageansatte til å ta ekstra renhold              |
| B7         | Alle mente sprit var saliggjørende                    |
| B7         | Mikrokluter og såpe tar smitten. Det ble vårt mantra. |
| C7         | Desinfeksjonsmaskina har hjulpet oss mye              |
| C8         | Elevene skal være på hver sin pult                    |
| C16        | Herregud, du bruker ikke vann                         |
| D7         | Dro rundt og viste dem hva de skulle gjøre            |
| D7         | Skjerpet spesielt kontaktpunkt                        |
| D8         | Effekt bare når du har tatt renhold                   |

*Figur 5: Eksempel på koder inndelt i en kodegruppe. Bokstav og tallbenevnelsen i første rad viser til hvor i det empiriske datamaterialet koden er hentet fra.*

Tjora (2021, s. 232) viser til ved gruppering av koder, vil en for hver kode benytte en grupperingstest. På denne måten sjekker en om koden passer i en eksisterende gruppe, eller så skapes en ny kodegruppe. Formålet skal være at hver kategori, eller kodegruppe, skal skille seg tematisk fra de andre og ha en egen indre konsistens. Det kunne også være utfordrende å kategorisere enkelte koder, hvor inntrykket var at de også kunne gi mening og passe inn i flere kodegrupper, noe dette eksemplet kan illustrere:

|  |    |   |
|--|----|---|
|  |    | og hva er det som funker?   |
| SMS fungerer                           | B: | SMS.  |
|  | I: | SMS, ja.  |
| Leder ivrer for Teams                  | B: | Ja. Det er det som har fungert frem til i dag. Nå holder vi jo på, vi har en leder som ivrer veldig for Teams, men samtidig så sier jeg at vi må ta hensyn til at vi har en del som ikke er så godt vant med teknikk. Og vi har faktisk analfabeter ansatt. Og da er det langt frem til at man klarer å bruke Teams. For da, når jeg snakker om analfabeter, de klarer ikke å forholde seg til SMS. |
| Har analfabeter ansatt                 |    |   |
| Analfabeter forholder seg ikke til SMS |    |   |
|  | I: | Nei...  |

Figur 6: Eksempel på utdrag hvor koding kan høre til i flere kodegrupper

Utsnittet fra kodinga av datamaterialet gir et eksempel på hvor koden «Har analfabeter ansatt» både passer inn og gir en mening i flere kodegrupper, og ikke bare i kodegruppen *Renholdsansatte*, men også gir en verdi i kodegruppene *Språk* og *Kommunikasjon*. Det samme forholdet kan løftes med koden «Analfabeter forholder seg ikke til SMS», som kan gi mening i både kodegruppen *Kommunikasjon* og i kodegruppen *Digitale hjelpemidler*. Her kan det gjentagende i prosessen med kategorisering være at man enkelt faller over på sorteringsbasert koding, og presser kodene inn i kategoriene ved at man ikke forholder seg til *Hva informanten sier*, men farges av *Hva informanten snakker om*, og ser en annen tematisk helhet i bruk av koden.

Det første, gitte inntrykket var at det var et forholdsvis stort antall kodegrupper. Til sammen ble det 18 kodegrupper: (1) renholdsansatte, (2) smittevern, (3) lederaspekter i renhold, (4) relasjonell ledelse, (5) kunnskap og kompetanse, (6) språk, (7) pandemi som krise, (8) bemanning i smittevern, (9) kommunikasjon, (10) samarbeid, (11) opplæring, (12) stress og arbeidspress, (13) lederstøtte, (14) motivasjon og medvirkning, (15) planer og metoder, (16) det fysiske møtet, (17) digitale hjelpemidler og (18) renholdsyrkets status.

Av disse ble 8 kategorier valgt ut som interessante, men hvor antallet kategorier var noe høyt. Tjora (2021, s. 232) peker på at i noen tilfeller være fordelaktig å skape et neste kategoriseringsnivå om grupperingen er smal, eller antallet grupper er stort, og hvor

tommelfingerregelen sier at en bør ligge på 3-5 kategorier som en basis for analytiske delkapitler. Med det som bakgrunn ble det sett på et videre nivå i kategoriseringen, hvor 4 kategorier ble slått sammen til 2, og fikk navn: *Lederaspekter og relasjonell ledelse*, og *språk, kunnskap og kompetanse*. 8 kategorier var blitt til 6, og antallet kodegrupper var fortsatt noe større enn anbefalt, men det ble besluttet at skulle danne basisen for hva som genererte tema i analysen, og vil som Tjora (2021, s. 230) viser til, skape en struktur for studiens resultat. De 6 kategoriene var: (1) *renholdsansatte*, (2) *lederaspekter og relasjonell ledelse*, (3) *språk, kunnskap og kompetanse*, (4) *pandemi som krise*, (5) *bemanning ved smittevern* og (6) *kommunikasjon*. At antallet kategorier kan bli for mange, setter også Tjora (2021, s. 234) et kritisk søkelys på, da det er ved å utforske interessante fenomener med støtte i perspektiver og teorier som kan gjøre en oppgave god, og ikke at en omfatter hele bredden av de empiriske funnene.

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene kan denne illustrasjon gi et tenkt bilde over fordelingen av kategoriene:

| Forskningsspørsmål  | Kategorier                           |
|---|--------------------------------------|
| Hvordan beskriver utvalget av ledere det kommunale renholdet før pandemien?                     | Renholdsansatte                      |
|   | Lederaspekter og relasjonell ledelse |
|   | Språk, kunnskap og kompetanse        |
| Hvordan beskriver utvalget av ledere utfordringene ved det kommunale renholdet under pandemien? | Pandemi som krise                    |
|   | Bemanning ved smittevern             |
|   | Kommunikasjon                        |

Figur 7: *Forskningsspørsmål og fordeling av kategorier*

Etter prosessen med kategorisering sto en igjen med følgende temaer fra datamaterialet: (1) ledernes bakgrunn, arbeidsoppgaver og utfordringer, (2) ansattgruppenes potensiale og begrensninger, og (3) utfordringer ved pandemien.

Etter at arbeidet med kategoriseringen var fullendt, begynte arbeidet med å danne analysedelen. I arbeidet med analysen var det forsøkt å skape et mest mulig riktig bilde av hva informantene hadde lagt i sine utsagn, ved at en forsøkte å bygge opp innholdet slik at det mest mulig legitimt skulle kunne vise informantens mening.

### 4.2.3 Utvikling av konsepter

Etter at dataene var analysert ferdig, startet arbeidet med konseptualiseringen. Tjora (2021, s. 234) peker på at formålet med analysen er å utvikle et eller flere konsepter, og at dette skjer ved at en tar utgangspunkt i hovedtemaene eller kategoriene en har med seg fra de tidligere fasene, og sammen med perspektiver og teorier en har med seg, kan en stille spørsmålet; Hva handler dette om?

De analyserte dataene ble sett opp mot det teoretiske rammeverket, og så fremstille funn som hadde en relevans utover det empiriske datamaterialet. Dette var et tidkrevende arbeid, hvor en forsøkte å se på teorier som kunne støtte opp om funnene, eller som ga en motsatt mening. Tjora (2021, s. 247) peker på at samtidig som at systematikken er streng knyttet til koding, vil det ved utvikling av konsepter være åpning for større benyttelse av kreativitet, ved at i utviklinga av konseptene vil søke etter nye erkjennelser i det en prøver å forstå, og legge vekk meninger som er forutinntatte. Fangen (2001, s. 53) peker på at det er vesentlig at en ikke er farget av sine egne forutinntatte oppfatninger, da det vil påvirke hvordan man tolker. Likevel vil det være utfordrende å ikke farges av egne meninger, erfaringer, forståelser og egenskaper i prosessen – da en kan si at det også er en del av kompetansen en subjektivt besitter. Slik Tjora (2021, s. 250) peker på, så kan en si at konseptene hjelper til med å se og skape forståelse for de fenomenene en studerer, og om teoriene uttrykker innsikten på en tydelig måte. Og ved at en stiller spørsmål tilbake, kan en teste om konseptene forklarer noe i analysen, og om de skaper en forståelse.



## 5. RESULTAT

De 2 hovedkategoriene er inndelt etter forskningsspørsmålene, og med underkategoriene som følger:

1. *Hvordan beskriver utvalget av ledere i renhold det kommunale renholdet før pandemien?*

Underkategoriene til denne hovedkategorien er *Minoritetsspråklige som majoritet, Ensomheten ved ledelse, Nærværsledelse til perifere ansatte, Språk og fag – fra kunnskap til kompetanse og Når renholderen reiser seg som leder fra gulvet.*

2. *Hvordan beskriver utvalget av ledere utfordringene med det kommunale renholdet under pandemien?*

Underkategoriene til denne hovedkategorien er *Ledelse i en krise, Bemanning for et forsvarlig smittevern og Fra den direkte samtalen til den digitale.*

### 5.1 Hvordan beskriver utvalget av ledere det kommunale renholdet før pandemien?

#### 5.1.1 Minoritetsspråklige som majoritet

I kommune A fortalte Ada at hun hadde 60 faste ansatte i sitt renholdspersonale. 27 av disse hadde fagbrev, og benyttet yrkestittelen renholdsoperatører. De faste renholdsstillingene var i hovedsak helstillinger. I tillegg hadde hun rundt 25 personer i sin vikarstab; noen på engasjement, andre som tilkallingsvikarer. Enheten hadde mange ansatte med minoritetsspråklig bakgrunn, og på intervju tidspunktet var det 17 ulike nasjonaliteter i arbeid. Ada fortalte at flere av de ansatte hadde svak norskspråklig kompetanse, og at de manglende språkferdighetene utfordret i hverdagen. Hun mente at det var avgjørende hvor bevisst den enkelte ansatte var på å forbedre språket sitt.

*«Det er litt ulik norskkvalitet (...), så det er selvfølgelig tungt når det er noe de [renholderne] ikke forstår godt. Ja, så blir det misforståelser. Men så er det noen som er mer interessert i å lære, og har kanskje mer norsk nettverk også, og ikke bare møter sine egne (...). Så det er litt ulikt nivå» (Ada).*

Ada hadde kun kvinner – og ingen menn – ansatt i renholdspersonalet sitt. Hun hadde tidligere hatt 1 mann ansatt, men som nå var pensjonert. I vikarstaben hadde hun 2-3 menn som tilkallingsvikarer, men fortalte at antallet kunne variere i perioder. Ansattgruppa til David i kommune D besto i hovedsak også av kvinner, hvor 5 av de 37 faste ansatte var menn. Han fortalte at halvparten av sine ansatte var fremmedspråklig, og selv om det var færre fremmedspråklige ansatt i hans avdeling enn i andre avdelinger i kommunen, så opplevde han at det språklige kunne være utfordrende i ansattgruppa.

*«Vi har norsk som arbeidsspråk, og har blitt strengere på det gjennom mange år. Men vi har noen som ble ansatt før vi ble så streng (...) så vi har noen analfabeter. Vi har investert i kursing, men vi har noen utfordringer med både analfabeter, og noen som ble ansatt med for dårlig språk» (David).*

Beda i kommune B hadde ansvar for 71 faste ansatte. Hun fortalte at 40 av de faste ansatte renholderne hadde minoritetsspråklig bakgrunn. I vikarstaben var det kun 4 av de 25 renholderne som hadde norsk bakgrunn. Hun hadde også få menn ansatt som renholdere; 3 menn, hvorav 2 av disse hadde norskspråklig bakgrunn. I sine 10 år som renholdsleder hadde hun sett trenden hvor det hvert år ble rekruttert flere med minoritetsspråklig bakgrunn inn i renholdsyrket, men færre med norsk bakgrunn. Hun mente at årsakene var todelt; renholdsyrkets status kombinert med at det var lav arbeidsledighet i regionen, gjorde at de med norsk bakgrunn søkte seg inn i andre yrker. Vikarstaben var preget av mye turn-over, og selv vikarer med annen nasjonal bakgrunn kunne være ansatt i kun en kort periode om de ikke fikk nok arbeid.

*«Jeg tror det er en kombinasjon. Det er noe med at vi har lav arbeidsledighet, og så er det noe med at yrket ikke er en av de høyest rangerte (...) Veldig få etnisk norske (...). Og kombinert med reglene for arbeidsledighetstrygd, så blir det slik at det ikke er attraktivt å være vikar. For om de jobber over et visst antall timer, så mister de hele arbeidsledighetstrygda» (Beda).*

Beda fortalte også at ulike kulturbakgrunner kunne skape utfordringer, og at det var viktig at hun som leder var tydelig på hva hun aksepterte; både fra de faste ansatte og fra vikarene, og at det kunne være både menn og kvinner som utfordret.

*«(...) jeg må innrømme at vi er litt restriktiv når vi har mannlige renholdere som kommer innom som vikarer; hvis de ikke respekterer damer, da får de ikke mange oppdrag hos oss. Men kultur er vanskelig. Det sitter dypt i enkelte. (...) vi opplever også at damer*

*[kvinnelige renholdere] har noen holdninger til vikarene. Så det er ikke bare de mannlige holdningene vi kan slite med; vi har også noen kvinnelige» (Beda).*

Cecilie i kommune C kom også inn på det med kulturforskjeller, men at en ikke kunne generalisere for hvordan den ansatte kom til å opptre ut fra opprinnelsesland eller kjønn. I ansattgruppa var det hovedsakelig kvinner, men det var 3 faste ansatte mannlige renholdere. Leder Cecilie hadde opplevd forholdet med den ene mannlige ansatte noe konfliktfylt, men hvor forholdet til en annen mannlige ansatt var svært positivt.

*«Vi har en [mannlig renholder] som er veldig utfordrende. Han synes jeg, på en måte, har lite respekt for sin kvinnelige leder. Blir fort hissig. Men så har vi en annen, som en skulle tro har det litt i kulturen sin, han er rake motsetninga, nesten underkuet. Han er sånn at; «Ja-ja», uansett når du spør. Nesten så jeg «nei, i dag skal jeg ikke spørre ham», siden jeg vet at han svarer ja» (Cecilie).*

### 5.1.2 Ensomheten ved ledelse i renhold

Strukturen i kommunene var tilnærmet lik, og lå under en 4-nivå-modell, hvor renholdslederne i hovedsak rapporterte til sine enhetsledere, som igjen rapporterte til sine kommunalsjefer – og til slutt til kommunedirektørene. Kommune A skilte seg ut ved at det var en 3-nivå-modell, hvor Ada var enhetsleder. Renhold hadde tidligere vært en avdeling underlagt en annen enhet, men hadde blitt egen enhet etter at Ada var tilsatt som leder. Selv om Ada var enhetsleder var det kun hun som skjøttet driftsoppgavene og de administrative oppgavene på renholds enheten.

*«Er bare leder for renhold, og det er bare meg i ledelsen, og da (...) administrasjon, for å si det sånn. Så det er å ha personalansvaret for alle renholderne (...) budsjett også, men jeg får god hjelp fra stab, og støtte; sånn som økonomi, og ja, litt lønn, og så har vi jo ei som er på HR-personal, hvis det er noen spesielle caser og sånt. (...) og jeg vet at jeg kunne brukt den og den, men at jeg kanskje selv er typen som helst skal ordne opp selv» (Ada).*

I kommune B var det en 4-nivå-modell, men i denne kommunen var *Byggedrift* skilt ut som et eget konsern – men fremdeles eid av kommunen – og hadde ansvar for forvaltning, drift, vedlikehold og renhold av kommunens boliger og bygg. Her var Beda leder for sin renholdsavdeling, rapporterte til sin enhetsleder i *Byggedrift*, som igjen var underlagt administrerende direktør. Administrerende direktør rapporterte videre til kommunaldirektøren

som øverste ledd. Beda hadde i sin funksjon eneansvar for alt innen administrasjon og personal i sin avdeling, og hun fortalte også at det var utfordrende å få tid til å arbeide utviklende med prosesser for å skape bedre systemer, effektivitetsforbedringer og vurdere ny teknologi.

*«Slik det har vært, så er det vel egentlig omsorg og, hva skal jeg si, nesten en slik utførerrolle, at jeg bare må, når jeg får spørsmål om jeg kan fikse det, så må jeg fikse det (...). Har ikke hatt tida til å fokusere fremover, det er her og nå. Prøve å få det til å gå rundt hver dag» (Beda).*

Beda var tydelig på at det hele tiden ble en dreining mot å administrere driftsoppgaver, som gjorde det utfordrende å ha en tilfredsstillende personaloppfølging. Som renholdsleder hadde hun personalansvar for den største ansattgruppa i undersøkelsen, hvor drift og oppfølging av de ansatte var oppgaver som hun utførte alene. Gjennom årene som renholdsleder hadde antallet ansatte renholdere økt i takt med bygningsmassen, og med personalansvar for over 70 faste ansatte var det svært problematisk å kunne bruke tilfredsstillende med tid på å følge opp hver enkelt ansatt, og hvor oppfølginga ofte bare ble når den var sterkt nødvendig.

*«(...) han har sagt det selv, han nye sjefen vår, at når han ser på strukturen til oss på drift, så er det navnet mitt og så er det 70 navn under. (...) sånn som det har vært til nå, så har jeg ikke hatt mulighet til å ha den oppfølginga med hver enkelt. Det blir ei oppfølging når noe skjer. Du får aldri tida til å ta det før det skjer noe. Så en kommer alltid for sent inn. Alt blir på etterskudd» (Beda).*

Noen måneder inn i pandemiperioden ble Beda periodevis fraværende fra sin lederstilling, og det ble nødvendig å innhente bistand for å avhjelpe situasjonen på renholdsavdelingen. Dette ble løst ved at 2 av de faste renholderne fikk omdisponert deler av sine oppgaver til administrasjonen til Beda var tilbake. Intensjonen var etter hvert at det skulle på plass ei ordning med teamledere som skulle avlaste driftsoppgavene, slik at Beda fikk mulighet til å følge opp sine andre lederoppgaver.

*«(...) min funksjon har vært at jeg har hatt et eneansvar for alt innen renhold. Men fremover er meningen at jeg skal ha på plass noen teamledere, som skal få et visst ansvar. For å avlaste» (Beda).*

I kommune C hadde det vært kommunesammenslåing like før pandemiens inntog. Både Ceda og Cecilie hadde vært ledere i renholdsavdelingene i hver sin kommune, og i den sammenslåtte kommunen fikk Ceda stilling som renholdsleder, mens Cecilie fikk stilling som

områdeleder. Renhold var her en avdeling i enheten byggdrift, og hvor det var en 4-nivå-modell, hvor Ceda rapporterte til sin enhetsleder, som igjen rapporterte til sin kommunalsjef underlagt kommunaldirektøren. Ulikheten på stillingen som renholdsleder og områdeleder gikk i hovedsak på at renholdslederen hadde hovedansvaret for de administrative oppgavene, men hvor de begge poengterte at de hadde tett samarbeid om de fleste oppgaver.

Områdelederen hadde et større ansvar for utførelse og oppfølging av renholderne ute på byggene, men under pandemien hadde det delvis fungert slik at de hadde tatt drift- og administrasjonsansvar for hver av sine «gamle» geografiske kommuner. Ceda og Cecilie var de eneste i renholdsadministrasjonen, men hadde et ønske om en større administrativ ressurs, da de ofte var utfordret på de store avstandene mellom de kommunale byggene. Ceda fortalte at det mellom det kommunale bygget lengst i øst – og bygget lengst i vest – var 90 kilometer, og at det i hektiske perioder var utfordrende fysisk å følge opp drifta. Cecilie poengterte at hun mente at lederens fysiske oppfølging av renholderne var en sentral oppgave, og de store avstandene gjorde at transport stjal mye av tida når hun skulle møte renholderne ute på arbeidsplassene. De mente av den grunn at det burde være 2 områdeledere i administrasjonen for å skape bedre oppfølgingsvilkår.

*«Det var faktisk lagt litt føringer for, når vi skulle sammenslåes, at det skulle være en renholdsleder og 2 soneledere (...) som kunne vært på hver sin plass. For vi er en stor kommune. Men det ble det ikke» (Ceda).*

Begge lederne hadde imidlertid et ønske om at *renhold* ble en egen enhet i kommunen, med tanke på en større frihet på budsjett og planområdet, slik en annen avdeling hadde blitt til en enhet noen år tidligere.

*«Vi har snakket litt om å gå ut å være egen enhet. På lik linje med uteseksjonen. Vi trenger strengt tatt ikke være sammen med noen» (Ceda).*

Kommune D er den største kommunen hvor *renhold* er en avdeling, men delt i inn 10 områder. Avdelingen tilhører den største enheten i kommunen, som også inkluderer 7 andre ulike avdelinger utenom *renhold*, men hvor *renhold* alene teller over 350 ansatte. David er en av 10 områdeledere, og rapporterer til sin leder, som er underlagt direktør i eiendomsenheten. David har personal- og budsjettansvar for sitt område, og deler ikke drift og administrasjonsoppgavene med flere, men i og med at det er 9 andre områdeledere på *renhold*, fortalte David at han hadde en stor fordel ved å ha muligheten til å drøfte oppgaver og utfordringer med sine lederkollegaer, og kunne samarbeide om felles løsninger.

*«(...) her har vi flere kollegaer i samme rolle (...) så det er desto bedre når man er inne og sparrer, og har noen som sitter med de samme problemene (...)» (David).*

### 5.1.3 Nærværsledelse til perifere renholdsansatte

Beda i kommune B fortalte at hun ønsket å ha et nærvær til alle sine ansatte, men at det på grunn av organisering av renholdet, og det store antallet av ansatte, var utfordrende å gjennomføre. I særstilling var dette vanskelig opp mot vikarer i renhold, som i mange tilfeller arbeidet utenom ordinær arbeidstid på dag. Barnehager var et eksempel hvor vikararbeid primært kunne være lagt til kveld, mens det ordinære renholdet ble gjennomført på dagtid av den faste ansatte. Grunnen til denne praksisen var at gjennomføring av renhold på dagtid i barnehager krevde god evne til logistikk for renholderne, siden renholdet måtte utføres i samhandling med de barnehageansatte og den daglige driften. Noen vikarer kombinerte i tillegg renholdsvikariatene med andre jobber, og arbeidet kun dag, kveld eller helg – som gjorde at behovet for å ha flere vikarer i vikarstaben var større. Beda fortalte at hun kjente på en dårlig samvittighet overfor mange av sine ansatte, med tanke på at hun fysisk ikke hadde mulighet til å kunne følge dem opp slik hun ønsket. I mange tilfeller kunne dette også gjelde ansatte som tilsynelatende klarte seg selv med manglende lederoppfølging, men som burde ha oppmuntring og støtte for stabiliteten i arbeidsforholdet.

*«(...) når du har over 70 stykker, så klarer du ikke ha samme forholdet til alle sammen, og du klarer ikke å følge opp, ikke ukentlig, du klarer ikke å følge opp månedlig en gang. Vi har de som tusler og går, som ordner seg selv, og som det aldri er noe med (...) de kommer sist i rekka. De klarer seg selv» (Beda).*

Da Ada i kommune A ble ansatt som leder, hadde hun vært bevisst på at hun måtte bli kjent med sine renholdere; for å bygge gode relasjoner. For henne var det viktig å følge opp renholderne ved å være tilstede, og legge til rette for at de skulle kunne utføre oppgavene på best mulig måte. Ada snakket om at å være leder betydde også at en måtte ikle seg flere roller, blant annet kunne være en tilrettelegger.

*«I hvert fall når jeg var ny, så var hovedfokuset å bli kjent med folket og renholderne, først og fremst. Det er dem [renholderne] som er i fokus – at de skal ha det bra på jobb. Det er liksom det som er i pannebrasken, og det en jobber for hele tiden. Jeg sier at jeg er, på en måte, egentlig tjeneren deres. Jeg skal gi dem det de trenger, og passe på at de har*

*utstyret de trenger, den hjelpen og støtten de trenger, og at de skal ha gode dager. Det er egentlig det viktigste» (Ada).*

Ceda og Cecilie snakket om viktigheten av at renholderne skulle bli sett og hørt – og ikke minst få hjelp når behovet var der – og var fokusert på at de som ledere ikke skulle gi inntrykk av at de kun hadde tilhørighet til kontoret, men også kunne være tilstede på arbeidsplassene for å kunne følge opp de ansatte, gi tilbakemeldinger og gi støtte når situasjonen tilsa det. De fortalte at de som ledere også hadde bidratt i utførelsen av renholdsoppgavene, om situasjonene var krevende og anstrengt. Deres hensikt var å vise at arbeidet som renholderne utførte var viktig – så viktig at selv de som ledere kunne bidra i det praktiske arbeidet når det var en situasjon som var prekær, samtidig som at renholderen på denne måten skulle få følelse av å bli tatt vare på. På denne måten kunne også ledernes deltagelse virke preventivt mot fravær. Cecilie sa at hun vektla nærværsledelse til sine ansatte, og at hun som leder og person skulle være en renholderne kunne stole på, og som var en bidragsyter i deres arbeidsmiljø. Hun fortalte at hun som tidligere renholder selv hadde erfart at hun bare var en i mengden av renholdere, hvor hun hadde kjent på at det var manglende relasjoner mellom renholdere, ledere og andre kommuneansatte.

*«Jeg føler at jeg er veldig nært på renholderne mine, ikke bare for deres skyld, men også for min egen; da blir jeg kjent med dem, kjent på arbeidsplassen deres, de blir kjent med meg, som igjen gjør at de ikke bare er et ansikt, som vi var før i verden. Da var vi det» (Cecilie).*

Lederne i kommune C vektla at det skulle være et godt arbeidsmiljø for sine ansatte, og mente at de selv forsøkte å være bevisste på å bidra til å skape dette. De arbeidet mot at renholderne skulle være en del av personalgruppene på byggene hvor de arbeidet, selv om de var ansatt og tilhørte en annen enhet. Ei organisering over til dagrenhold var gjennomført over tid på enheter hvor renholdet tidligere hadde blitt utført på kveld. Deres erfaringer var at det var lettere å bli inkludert i et mindre sosialt arbeidsmiljø, enn i et større. Ved en mindre enhet med færre ansatte ble de ansatte mer kjent seg imellom, enn ved større enheter med store personalgrupper.

*«Det blir mindre forhold, og de blir tettere på hverandre enn på en stor plass (...) det blir en annen kjemi mellom renholderne og personalet. Det blir et så lite miljø, så de [alle ansatte] blir mer en enhet» (Ceda).*

David i kommune fortalte at han satte opp møter med renholder og leder på byggene om han opplevde at det var noe ved renholdernes arbeidsforhold som trengte oppfølging. Han var bevisst på at han ikke hadde kapasitet til å delta på alle møter rundt omkring på de kommunale byggene, så hans rolle ble mer opp mot å være en fasilitator, ved å skape en møtestruktur mellom renholder og ansatte på bygget, enn at han skulle være en fast deltaker i alle møtene.

*«(...) oppfordrer alltid i forhold til å få samarbeidet til å fungere, så hvis det har vært et dårlig samarbeid på en enhet, så kan jeg ta med renholderne med på et møte med leder. (...) blir vi enige på slutten av møtet, kan jeg si at «dette kan dere fortsette med uten meg, for det er dere som er på bygget». Jeg kan oppfordre dem til å ha møter, fordi renholderen skal ha svaret på det meste selv. Det er de [renholderne] som kjenner hvor skoen trykker, (...) hvis det er noe de ikke kan si direkte (...), eller et eller annet som ikke fungerer, så stiller jeg gjerne opp» (David).*

#### 5.1.4 Språk og fag – fra kunnskap til kompetanse

Ada i kommune A fortalte at mange av menneskene som begynner i arbeide med renhold har liten, eller ingen renholdserfaring fra tidligere, og at nye vikarer uten noen erfaring gjennomgikk ei grunnopplæring ved renholds-enheten ved oppstart. Ada sa at hun gjerne innledet opplæringen selv på de nye renholderne, og at de så fortsatte den videre opplæringa ute på byggene. Ikke alle renholderne var fortrolig med å ha noen i lære, så i noen tilfeller ble også verneombudet bidragsytende i opplæringsøyemed.

*«Gjerne litt teori og sånn her [rådhuset] først. (...) renholderne ute på den plassen som vikaren skal jobbe, tar også noe av opplæringa, for de kjenner områdene og plassen bedre enn meg (...). Men det er noen som ikke har noe lyst til å ha denne opplæringa. Som ikke føler at de har ... (...) roa eller klarer å forklare så godt. Så da stepper jeg inn. Eller at verneombudet hjelper til med dette» (Ada).*

Ada var også opptatt på å få styrket språkferdighetene til sine renholdere. Et nytt tiltak hun skulle gå i gang med var språkkurs. Hun hadde søkt og fått tildelt midler til dette, og skulle inneværende år ha eksterne kursholdere til å holde norskkurs for de ansatte som var interesserte. Hun håpet på stort engasjement, da kurset skulle holdes på dagtid, og hvor renholderne fikk lønn for kurstimene som de deltok på.



*«Vi har satt i gang kurs gjennom ekstern kursholder. De tilbyr mange forskjellige kurs; blant annet norskkurs. Så det går an å søke om midler, og så ble det slik at vi fikk det denne gangen. Så de kommer hit og har kurs for de som trenger det i arbeidstiden. Det er ingen kostnad for den ansatte; får faktisk lønn for å være med på kurset (...). Vi skal begynne med det nå; for å heve norskkompetansen (...) så håper jeg det blir et godt resultat av etterpå (...) at det skal bli lettere å kommunisere» (Ada).*

Ceda i kommune C fortalte at de hadde de siste årene hatt ei satsing på fagutdanning av renholderne i kommunen. Formålet var ei kompetanseøkning blant de renholdsansatte, men også til hensikt for å kunne ivareta og beholde en stabil ansattgruppe. Ceda uttalte at det var en stor majoritet av de faste ansatte som gjennom de siste årene hadde gjennomført fagutdanning, noe som gjorde at nærmere 80 prosent av de ansatte renholderne hadde fagbrevet. Ceda og Cecilie hadde fått til dette gjennom et samarbeid med fagforeningene, som var med på å dekke utgiftene med kursgjennomføringen. I løpet av vinterhalvåret kunne renholderne gå på gratis kveldskurs, hvor det kun var utgiftene for pensumlitteraturen som de måtte dekke selv, men i noen tilfeller kunne de også gi ansatte mulighet til å låne litteratur fra sin arbeidsgiver. Ceda og Cecilie var tydelige utad på at de oppfordret sine ansatte til kompetanseøkningen ved å opplyse om de faglige fordelene med å ha utdanning, og ved at de tilrettela for at dette skulle la seg gjennomføre i tilknytning til jobben også.

*«Du drar nytte av den kompetansen du har fått; «Det kan jeg også gjøre», for du får et helt annet syn på faget, (...) og gir mer forståelse for hva du gjør (...) og det har en smitteeffekt også» (Cecilie).*

Ceda og Cecilie at tiltaket også var nødvendig for å kunne beholde sine ansatte; kompetanseløftet ga renholderen økt kunnskap, en større trygghet til en stabil arbeidssituasjon, samtidig som at den ansattes lønn ble styrket. For dem som arbeidsgiver var fordelene at en opprettholdt en mer stabil ansattgruppe, hvor utskifting, *turn-over*, blant de faste ansatte ble marginalisert. De mente at en viktig faktor var at den enkelte renholder opplevde en økt status ved å bli fagutdannet, noe som var en av de medvirkende årsakene til at ansatte gjennomførte utdanninga.

David fortalte at de også hadde fokus på fagkunnskap, og tilbydde undervisning inn mot fagbrevet for de faste ansatte som hadde nok erfaring i faget. Tilbudet hadde heller ikke her kostnader utover pensumlitteratur, og kurset var lagt opp på kveldstid gjennom et skoleår, med oppstart på høsten og eksamen på våren.

*«Vi satser på (...) har egen fagbrevopplæring, og vi oppfordrer de som ikke har det, til å begynne på det. Så lenge de har jobbet lenge nok, og har nok erfaring. Vi tilbyr kurset, det er på kveldstid, man må bruke fritida si, men vi stiller med en lærer på kurset gjennom et skoleår (...). De må kjøpe boka, men det er kostnadsfritt å gå på kurset» (David).*

For David var det viktig at kostnadene ved kurset for de ansatte ble holdt lave, slik at det ble mer attraktivt å delta.

### 5.1.5 Når renholderen reiser seg fra gulvet som leder

Ada i kommune A uttalte at hun var utdannet husøkonom, og hadde tidligere vært renholdsleder i et større privat renholdsfirma, men i de siste årene som leder i en renholdsavdeling ved et sykehus. Hun hadde også selv bakgrunn som renholder mens hun studerte. Ceda og Cecilie i kommune C hadde også en renholdsfaglig bakgrunn, og begge to var også fagutdannet. Ingen av dem hadde noen formell lederutdanning, og mens Cecilie hadde vært renholdsleder i 5 år, hadde Ceda 15 år som leder i hjemkommunen. Beda i kommune B fortalte at hun hadde vært ansatt i 10 år som som leder av sin renholdsavdeling, og hadde i årene før dette lang ansiennitet som renholder i kommunen. Hun hadde ingen formell lederutdanning, men hadde gjennomført noen lederkurs i løpet av årene som leder. Selv uttrykte hun at hun anså det som en fordel å ha bakgrunn som renholder før hun ble leder, med tanke på å kunne sette seg inn i utfordringene med å være renholdsarbeider.

*«Jeg har jobbet som renholder selv i mange, mange år. Og jeg har fagbrevet innen renhold. Og så har jeg tatt noen kurs etter at jeg ble renholdsleder. (...) jeg har ingen formell utdanning. Arbeidet meg opp i praksis. Det er en del av jobben å ha den praksisen, så en vet hva det handler om. Hva det vil si å jobbe på gulvet. (...) Vet hvor det trykker, og vet utfordringene både fysisk og mentalt for en renholder. Har vært der selv (...)» (Beda).*

David i kommune D var den eneste av lederne som ikke hadde renholdsfaglig bakgrunn. Han fortalte at han hadde universitetsutdanning, og hadde sin yrkesbakgrunn fra handelsnæring før han ble ansatt i kommunen. Han hadde lang erfaring som leder, og hadde praktisert lederrollen helt fra han begynte i helstilling i arbeidslivet.

*«Først og fremst har jeg jobbet som leder siden jeg begynte i fulltidsjobb. Jeg drev butikk før jeg begynte her. (...) har en masterutdanning (...), og en lektorutdanning som jeg ikke har brukt. Jeg jobbet på butikk i studietida, og når jeg var ferdig, så fikk jeg tilbud om å*

*prøve meg som assisterende butikksjef i et halvt år. (...) var artig å drive butikk. Så ble det lederskole der, og egen butikk, og større butikk ... Søkte meg etter hvert over hit når jeg var klar for en ny bransje» (David).*

## 5.2 Hvordan beskriver utvalget av ledere utfordringene ved det kommunale renholdet under pandemien?

### 5.2.1 Ledelse i en krise

Beda i kommune B fortalte at pandemien fremtvang hurtige endringer, og at de var ikke forberedt på hvordan de skulle legge opp et helhetlig renhold med fokus på smittevern. I begynnelsen var det mer eller mindre nødløsningstiltak, som ble iverksatt for å håndtere utfordringene. Den umiddelbare løsningen, som et forsvarlig tiltak for smittevern, var å iverksette et hyppigere renhold med økning av renholdsfrekvensene. Frekvensplanene ble av den grunn viktige redskap for å planlegge og ha oversikt, og som dokumentasjon på iverksatte endringer. Planene måtte revideres for å kunne fortelle hvilke bygg og områder, som skulle prioriteres opp mot annet areal. Samtidig ble kommunale bygg, som ble vurdert til å ikke ha nødvendig og samfunnsviktig drift ved, helt eller delvis avstengt, ansatte i bygget ble primært sendt på hjemmekontor. Beda fortalte at det eksisterte en hektisk periode de første ukene:

*«I starten så arbeidet vi nesten døgnet rundt, (...) for å prøve å finne ut hva vi skal gjøre, hvordan vi skal gjøre det, skaffe nok mannskap, skaffe nok utstyr (...)» (Beda).*

Beda koblet seg på sammen med ledere i oppvekst, og sammen utarbeidet de nye planer for hvordan de skulle håndtere smittevernet i de kommunale skolene og barnehagene.

Planendringene tok utgangspunkt i Folkehelseinstituttets trafikklysmoell, hvor målet var at det skulle være forutsigbarhet i tiltakene etter hvilket nivå kommunen, skolene eller barnehagene var på.

*«Alt ble styrt mellom meg som renholdsleder, skolesjef og barnehagesjef. Slik at det var vi som hadde kontakten, og det var vi som i fellesskap utarbeidet hvordan vi skal gjøre dette her. Så vi utarbeidet nye renholdsplaner etter trafikklysmoellen i 2020» (Beda).*

Beda fortalte at den første perioden av pandemien betegnes hun som en anstrengt planleggingsfase. Forhold som revidering av renholdsplaner, kompetanse på smittevern, renholdsmetoder og bemanning, ble sentrale oppgaver for henne å fokusere på. Underveis måtte hun kontinuerlig gjøre vurderinger og prioriteringer over hva som måtte utføres, og

hvilken frekvens tiltakene skulle ha. Det ble utformet planer betegnet som *prioriteringsplaner* eller *smittevernplaner*, som skulle vise nødvendige arealendringer og frekvensen av renhold på byggene, i tillegg til at planene måtte si noe om prosedyrene ved smitte om et bygg skulle bli kontaminert. Hvilke begrensninger bemanningen ga ble også essensielt i vurderingen, og for Beda ble det viktig å kunne finne støtte i helsepersonell med kompetanse på området, til eksempel kommunelegen.

*«(...) Har tatt kontakt med kommunelegen, og spurt: «Mener du det her er bra nok?», men fått til svar «Det er dere som kan faget, dere må ta den». Så det er ikke alltid at vi fikk støtte; her måtte vi bare ta avgjørelsen selv» (Beda).*

Kommunelegen ble en viktig brikke for Beda. Beda fortalte at det i mange tilfeller kunne være hensiktsmessig å få ei validering av kommunelegen om tiltakene var forsvarlige, selv om kommunelegen ikke alltid kunne gi noen forsikringer eller verifisere foreslåtte tiltak. Støttespillere ble vesentlig i planlegging av smittevernrenholdet også for Ada i kommune A. Hun fortalte at hun benyttet seg av kommunelegen når det gjaldt spørsmål om renhold og smittevern, selv om hun var innforstått med at kommunelegen ikke kunne ha svar på alt.

*«Jeg støttet meg på kommunelegen (...). Han ble brukt mye. Stakkars mann. Han skulle jo svare ut alt, og plutselig være guru på alt. Ha fasit» (Ada).*

Folkehelseinstituttet veiledninger ble en viktig kilde i planleggingsarbeidet, selv om det var utfordrende å fremskaffe dokumentasjon på anbefalt utstyr og renholdsmetoder.

*«(...) i et tilfelle sendte jeg mail til FHI også, det var i forbindelse med metoder og renholdsutstyr; om det var bra nok. Fikk faktisk fort svar» (Ada).*

Veilederne fra Utdanningsdirektoratet ble også benyttet i det daglige, og selv om de var lite spesifikke på hvordan renhold burde utføres, ga de opplysninger gjennom trafikklysmodellen på renholdsfrekvenser, og ga en presisering i at smittevern var en felles oppgave hvor alle måtte bidra. David i kommune D fortalte at i flere fora kunne det oppstå diskusjoner om hva som er «mine» oppgaver, og hva som er «dine», og hvor samarbeidet kunne bli utfordret.

*«(...) det var mange diskusjoner, og det var plutselig veldig mange eksperter rundt omkring. Mange diskusjoner rundt det med ansvarsfordeling i veilederen, men også ulike tolkninger» (David).*

I kommune B ble Beda fraværende fra arbeidsplassen på grunn av sykdom, og det ble nødvendig å få på plass noen til å avhjelpe situasjonen. 2 ansatte fra renholdspersonalet fikk

endret oppgavene sine for å bistå som teamledere i administrasjonen. Den ene av dem hadde bakgrunn fra helse, og ble en styrke med sin kompetanse om smittevern.

*«De [teamlederne] ble i hovedsak ansatt for å ta seg av vikarinnleie og fraværshåndtering, men de har jeg brukt i pandemiplanlegginga. Hun ene av dem har erfaring fra sykehus og smitterenhold, så hun ble brukt mye» (Beda).*

Beda fortalte at det var hensiktsmessig å få benyttet kompetanse på smittevern en hadde innad i ansattgruppa, slik at kompetansen kunne nyttiggjøres ut blant de ansatte. At metodene som skulle benyttes var forsvarlige opp mot smitteutfordringene ble også en viktig faktor, samt at metodene var effektive nok slik at de ikke bandt opp for store deler av personalressursen. Ada i kommune A fortalte også at hun opplevde at det ble stilt større krav til dokumentasjon av smitterenholdet:

*«Det ble stilt strengere krav til det med smitterenhold, det med kontaktpunkter skulle tas oftere – og «hadde vi noen sjekklister for det?»» (Ada).*

Ada fortalte om et eksempel ved sanitærområder, som ble hyppig brukt, og hvor det var mange mennesker som benyttet seg av daglig. Slike areal fikk ofte en økt frekvens, og hvor det ble hengt opp skjemaer hvor renholderne skulle kvittere etter utført renhold, og hvor skjemaene ble dokumentasjon på at renhold var utført. David i kommune D fortalte også om de økte renholdsfrekvensene hadde en forsterket effekt med tanke på smittevernet, men at de også ga en falsk trygghet.

*«(...) og så kan en spørre seg hvor effektivt det er, så lenge det er x antall som går på do imellom, så har det effekt bare akkurat når du har gjort det» (David).*

Renholdsmetoder med bruk av kjemikalier for bekjemping av viruset ble også etterspurt, og ofte fra personer og andre enheter, som mente at sterkere kjemikalier måtte benyttes i smittevernet. Deriblant ble både klor, og ikke minst sprit, trukket frem som sterke virkestoffer i bekjempelsen, og i noen fora fikk renholdslederne spørsmål om de kunne vise til dokumentasjon på virkningsgraden om de var motstandere av kjemikaliebruken.

*«(...) noen mente at skulle bruke mye mer, både klor og desinfeksjonsmiddel (...), mens jeg mente at mikrofiber tar bakterier og virus det også, (...) jeg forklarte at vi har også noe dokumentasjon fra leverandører (...) og at det ødelegger mye av flatene ved å bruke for mye sterke midler» (Ada).*

Beda fortalte at økonomiperspektivet ble en vesentlig faktor, til tross for alvoret ved den opplevde krisesituasjonen, og måtte tas i betraktning når en skulle vurdere tiltak. Mange eksterne aktører meldte interesse med hjelpemidler av teknisk eller kjemikalsk art, og hvor eventuelle innkjøp måtte vurderes opp mot nytteverdi, og allerede belastede budsjett. På grunn av den store og akutte etterspørselen etter, og mangelen på, visse typer materiell og midler; til eksempel engangshansker, munnbind og sprit, så flerdoblet prisene seg på disse produktene. Beda fortalte at de måtte finne løsninger i utførelsen av smittevernet uten å måtte gjennomføre store omfattende investeringer, og heller se på hvilke metoder som var forsvarlige.

*«Det vi hadde utfordringer på, det var renholdsmetodene, fordi at i starten så var det 98% som mente at sprit var saliggjørende, det var det eneste som virket. Og vi fikk ikke tak i sprit. (...) Så vi lette og spurte, og fant ut at fuktige mikrokluter, det tar mye av smitten, og hvis vi bruker såpevann i tillegg, så tar det koronaen. Så det ble vårt mantra» (Beda).*

Beda opplevde også at dokumentasjon på forsvarlig virkningsgrad på metodene kunne være vanskelig å innhente, noe som også kunne være utfordrende når en skulle ta valg. Ceda og Cecilie i kommune C fortalte om at de valgte å kjøpe inn desinfeksjonsmaskin for å avhjelpe situasjonene ved smitte. For dem skulle desinfeksjonsmaskiner være et verktøy til å effektivisere smittevernet, ved at maskina utførte jobben som en renholder manuelt måtte ha utført. Ved benyttelse av desinfeksjonsmaskina kunne renholderne utføre sine ordinære oppgaver, omprioriteres til andre oppgaver på bygget, eller eventuelt benyttes på et annet bygg i stedet. Intensjonen med desinfeksjonsmaskina var en proaktivt bruk for å forebygge smitteutbrudd, men ble i de fleste tilfeller benyttet til å bekjempe smitten når den var konstatert på et bygg. Ceda fortalte at de første desinfeksjonsmaskinene var ei kostbart investering, noe som gjorde det utfordrende å kjøpe inn i flere. Løsninga ble å flytte maskina mellom de kommunale byggene for å få utnyttet den mest hensiktsmessig. Ceda fortalte at nytteverdien var stor når det var mye smitte.

*«Den (desinfeksjonsmaskina) har hjulpet oss mye (...). Det er sykeheimene vi har prioritert (...). Vi har egentlig fraktet den mellom sykeheimene» (Ceda).*

Beda i kommune B fortalte at desinfeksjonsmaskinene var ei kostbar investering, og det kunne være vanskelig å skaffe god dokumentasjon på virkningsgraden. Samtidig var det et press til å trygge omgivelsene at en hadde forsvarlige metoder i smittevernet. Beda fortalte at en likevel var avhengig av at de ansatte benyttet maskina til det tiltenkte formålet.

*«(...) det er ikke noen hensikt for meg å si at vi skal kjøpe den og den maskina, om de [renholderne] ikke vil bruke den, så det må være interesse for at den skal brukes. Det vi må ha, er at de skal få eierskap til utstyret også. (...) vi hadde ei desinfeksjonsmaskin, men den ble ikke brukt mye i forhold til korona. Den var fryktelig stor og tung, og veldig lite flyttbar» (Beda).*

Beda tydeliggjorde at i de fleste tilfeller forholdt renholderne seg til manuell smittevask, hvor de selv utførte smitterenhold på eksponerte områder.

*«Vi fant ut at vi trenger ikke den [desinfeksjonsmaskin], så lenge at vi da, hvis det var bekreftet smitte, så vasket vi med såpevann, for det fikk vi bekreftet, at såpevann tar det» (Beda).*

Ceda i kommune C fortalte om fordelene med at de var 2 ledere i renholdsavdelingen, hvor de delte den sammenslåtte kommunen geografisk mellom seg, og kunne dra nytte av å være en støtte- og diskusjonspartner til hverandre. Hun mente også at de dro fordel av sin interne kompetanse, og sitt personale med fagutdannede renholdere. I tilknytning til kompetanseløftet blant renholdsarbeiderne som de hadde arbeidet med i senere år, var det også gjennomført smittevernkurs. Dette gjorde at mange renholdere satt med god kunnskap om smittevern, og hvor disse også kunne ta repetisjon og opplæring av sine kollegaer ved behov. I tillegg var kompetansen nyttig ut mot andre ansattgrupper, hvor kunnskap om smittevern ble etterspurt.

*«Det har blitt at jeg har tatt min side, og hun [Cecilie] har tatt sin. Vi har hverandre (...) har vært mange spennende samtaler. Og frustrasjoner. Og irritasjoner (...). Vi har kompetansen, og så har vi kjørt en del smittevernkurs tidligere også, og det kom godt med (...)» (Ceda).*

Kommuneoverlegene var gode samarbeidspartnere gjennom pandemiforløpet. Lederne i kommune A, B og C hadde opplevd samhandling med kommunelegene i pandemiens innløp, og hvor de opprettholdt kontakten med legene også utover i pandemiperioden, siden samarbeidet ga en støtte og trygghet for dem som ledere. Ceda og Cecilie fortalte at de hadde jevn kontakt med kommuneoverlegen gjennom pandemien, og hvor de opplevde at deres integritet ble opprettholdt i samarbeidet, ved at kommunelegen var tydelig på å henvise til dem når det kom henvendelser vedrørende renhold og smittevern. For Ceda og Cecilie var det samtidig viktig å ha muligheten til å drøfte forhold ved smittevernet, slik at de kunne treffe de mest forsvarlige og formålstjenlige valgene.

*«Vi har hatt veldig tett kommunikasjon med kommuneoverlegen. Brukt henne veldig mye. Fått råd og veiledning» (Cecilie).*

Ceda fortalte at det var oppbyggende for dem som ledere at kommuneoverlegen var reflektert over at de som renholdslederne hadde tyngden med kunnskap og kompetanse i renholdsfaget. Ceda fortalte at dette skapte et tillitsforhold mellom dem som ledere og kommuneoverlegen, som ga trygghet i smittesituasjoner hvor det måtte tas hurtige valg.

*«(...) kommuneoverlegen er veldig på vår side (...), og har sagt direkte til dem [brukerne] at «det er de [renholdsledelsen] dere skal spørre, det er de som sitter på kompetansen»» (Ceda).*

Ceda poengterte at i et helse- og forsvarlighetsprinsipp kunne en si at det var naturlig at de som renholdsledere involverte kommunelegen, om det var usikkerhet med å treffe de riktige forsvarlige valgene i situasjoner med smitte. På den andre siden igjen var det ingen selvfølge at de som ledere i renholdsavdelingen ble tilknyttet for å diskutere hvor pandemiltak ble drøftet, selv om renholderne var en av de viktigste deltakerne for å opprettholde drift ut på enhetene.

*«Vi ble med i den samfunnskritiske gruppa også. Det var vi ikke først. Vi ble satt på etter hvert» (Ceda).*

Ceda fortalte at de først ble koblet på den kommunale, samfunnskritiske gruppa en periode ut i pandemiløpet. Hun mente at årsaken ikke var manglende bevissthet rundt renhold som en samfunnsnødvendig oppgave, men gruppas manglende bevissthet rundt viktigheten av å ha med ledelsen i renhold.

David fortalte at under pandemien var han som leder blitt inkludert i ledermøter på skoler og barnehager, som representant for renholdsavdelingen. Han mente at disse møtene var hensiktsmessige treffpunkt når det gjaldt drøfting av smitteverntiltak ved de ulike enhetene. Skoler og barnehager fulgte sine tiltak etter Folkehelseinstituttets trafikklysmoell, og David mente at det var viktig at tiltak ved enhetene ble drøftet sammen med de som ledet renholderne.

*«Selv om vi har snakket med enhetene fra før, så er det nå blitt sånn at vi er representert i rektormøter eller barnehagemøter. Det oppleves at det har blitt bedre samarbeid på tvers i kommunen (...). Det har blitt klart styrket i den perioden her, og hvor de [rektorer og styrere] har sagt at vi skal beholde denne kommunikasjonen» (David).*



Spesielt gjaldt dette når det gjaldt å iverksette smitteverntiltak ved gult eller rødt nivå, men også for å skape en forutsigbarhet for både renholdere og det øvrige personalet ved enheten. David fortalte at hans erfaringer og nytteverdi ved dette var store, og eksemplifiserte ved at også Foreldrenes arbeidsutvalg hadde applaudert det gode samarbeidet mellom de ulike enhetene. Lederne ved skolene og barnehagene ønsket å videreføre møtestrukturen, siden det var en betryggende gevinst ved en involvering av alle yrkesgruppene. I videreføringen av møtene ble både renholdsleder og renholdsarbeiderne invitert inn i møtene, og så vurderte David om møteagendaen tilsa at det var behov for ham som leder å stille.

### 5.2.2 Bemanning for et forsvarlig smittevern

En vesentlig faktor ved renhold ble at det økte renholdet krevde en større bemanning. Leder Ada fortalte at det i pandemiens innløp i mars 2020 ble satt i gang ei turnusordning blant de faste renholderne i kommune A, siden det ble besluttet av kommuneledelsen at renholdet skulle ha høy frekvens.

*«I starten (...) hadde de [renholderne] en helt annen turnus. Da gikk de fra mandag til lørdag på bosenter, helsebygg... og så hadde de en uke fri. Var i beredskap i en uke, så gikk de en uke igjen (...). Så i 2-3 måneder så hadde de en spesiell turnus; renholderne» (Ada).*

Turnusordningen medførte større kostnader, og leder Ada mente at ordningen var overbemannet i forhold til behovet, i tillegg til at den ikke var budsjettmessig forsvarlig. Hun valgte å fase den ut etter at hun kom inn som nyansatt leder 3 måneder inn i pandemien, for så å komme opp med bemanningsplan som var mer økonomisk forsvarlig, men som likevel tilfredsstilte kravene opp mot smittevern. I kommunen var det også, som et kontaktreduserende tiltak, opprettet lokale føringer for hvilke kommunale bygg, og deler av disse, som de ansatte hadde tilgang til. Leder Ada hadde selv bakgrunn som leder av renhold på sykehus, og stilte spørsmål ved at det var satt et strengt regime i enkelte bygg i kommunen, hvor renholderne ikke fikk utføre oppgaver i flere etasjer. Hennes opplevelse var at det i kommunen var strengere tiltak på enkelte bygg, enn det som ble gjennomført på hennes forrige arbeidsplass.

*«(...) jeg ble så overrasket, fordi jeg kom fra «X»-sykehus, og fikk høre hvor streng de hadde vært her, fordi en renholder fikk bare lov til å være i andreetasjen på et bygg (...)*

*og fikk ikke komme i førsteetasjen å rengjøre, mens på «X»-sykehus krysset vi bygg» (Ada).*

Dette gjaldt også de andre ansatte på byggene, og innebar at det ble gitt restriksjoner på å bevege seg mellom byggene. Tiltaket skulle minske risikoen for at ansatte ble eventuelle smittebærere rundt i byggene. For renholdsplanleggingen innebar dette at en renholder ikke kunne ha flere bygg som arbeidsområde, men være mest mulig stedbunden, og utfordret organiseringa for lederen.

*«Vi måtte endre på måten vi jobbet på ved at... en kan ikke rengjøre i et bygg, og så gå halve dagen der, og så gå over til et annet bygg og rengjøre resten av dagen. Så da ble det jo behov for mer folk (...))» (Ada).*

Utfordringen for Ada ble å ha tilstrekkelig med renholdere til å utføre de nødvendige renholds- og smittevernoppgavene, da tiltakene økte behovet for flere renholdsarbeidere. At det var gitt begrensninger på hvilke bygg hver enkelt renholder kunne bevege seg i, utfordret også vikarbildet i avdelinga, siden en da måtte «låse» vikarene til å kun arbeide på enkelte bygg. For den enkelte renholdsvikar resulterte også dette i at det ble mindre mulighet til å få hele arbeidsdager, og vikarer som fikk andre gunstigere jobbtilbud trakk seg fra ordningen.

*«Vi måtte ha inn mye ekstra folk og ansette, og det var litt mye som skjedde, (...) det ble mye å holde på med; holde orden på folk, ha nok folk, den kabalen der. Det ble så oppdelt; det bygget og det bygget, så var redd for å glemme av noen plasser» (Ada).*

Ada fortalte at hun kjente på usikkerheten ved at bemanningen ikke ble tilfredsstillende og forsvarlig, og at det kunne være problematisk å ha oversikt over utførelsen av renhold på alle lokasjonene. Andre kommuneansatte, som på grunn av pandemien ble frigjort fra sine oppgaver på grunn av nedstenging, ble utfordret på å tiltre på områder hvor det var personalbehov. For renholdsavdelingen betydde dette at det ble benyttet ansatte fra andre enheter i kommunen til å fylle opp manglende renholdsfunksjoner:

*«(...) kulturhuset ble stengt, så vi brukte folk som jobbet i kommunen derifra, til å hjelpe til å få renholdsturnusen til å gå opp» (Ada).*

Ada uttrykte at det var utfordrende å ha et faglig kompetanseperspektiv i fokus når det var bemanningsmangel med utføringa av smittevernrenhold, og med lite tid til rådighet var det vanskelig å gi god opplæring av nye ansatte uten fagbakgrunn. Dette resulterte i at de fleste nye renholderne ble satt til enkle renholdsoppgaver, som til eksempel å følge opp

kontaktpunktrenhold. Disse oppgavene hadde likevel høy prioritet i forhold til smittevernet. For Ada virket det paradoksalt at det på den ene siden var åpenbart hvor nødvendig renhold som smittevern var, mens det på den andre siden ikke hadde så stor betydning hvem som utførte det. Det kunne fremstå som at det viktigste var dokumentasjon på at renhold var utført, men ikke at det var betydningsfullt hvem som hadde utført renholdet. Omdisponering av andre kommunalt ansatte var likevel ikke en løsning i det lengre løp, så det var et ytterligere behov for å innhente flere renholdere. Løsningen for Ada ble blant annet permitterte renholdere fra private renholdsfirmas. For Ada var det en stor fordel at de nye vikarene hadde renholdsfaglig bakgrunn, slik at behovet for opplæring ble minimert, og hvor for de nye ansatte i hovedsak var å bli kjent i arealene hvor de skulle utføre renholdet.

I kommune C ble det også en lignende løsning på pandemiutfordringene for kommuneledelsen: Mer renhold måtte utføres, og hvor de ekstra oppgaven krevde flere ansatte. I kommunen hadde det over flere år vært vanskelig å skaffe renholdere til avdelinga, og leder Cecilie fortalte at de slet med å få forståelse i kommuneledelsen med utfordringene de hadde med å innfri kravene om økt renhold. Cecilie uttrykte at den opplevde forståelsen for renhold som et fag bar preg av å bli skjøvet bort, og hvor inntrykket var at *alle* i prinsippet kunne ansettes for å utføre renholdsoppgaver.

*«(...) men det går mye i at det er bare ikke å hente inn hvem som helst på gata for å gjøre renhold (...) for renholdsyrket er litt mer komplisert enn som så» (Cecilie).*

Ceda og Cecilie fortalte at vanskelighetene med å rekruttere og beholde vikarer hadde sin opprinnelse i at det var sterk konkurranse fra det private næringsliv i kommunen, som var avhengig av å ha en større bemanning når det var høy produksjon. Mange renholdsansatte ble lokket over til annen næring, som kunne friste med høyere lønn og mer arbeid. Dette gjorde det utfordrende å få rekruttert og gitt opplæring til nye ansatte, før de skiftet arbeidsforhold. Leder Ceda fortalte at forutsigbarheten som renholdsvikar i mange tilfeller var en usikker faktor, da mengden arbeid vikarene kunne få tilbud om, var avhengig av sykefraværet til enhver tid; Lite sykefravær i renholdsavdelingen ga mindre mulighet til arbeid som vikar. Utfordringer med bemanning fortalte også Beda i kommune B om, hvor hun ikke hadde renholdere nok til å øke bemanningen, og en frekvensøkning i et område, betydde at frekvensen måtte senkes i et annet område.

*«(...) der hvor vi måtte inn med ekstra renhold av kontaktpunkt, så måtte noe annet vike. Vi hadde bare det samme mannskapet» (Beda).*

Beda fortalte at det økte smitteynet utfordret bemanningen i renholdsavdelingen. I opprettholdelsen av drift av skoler og barnehager ble veilederne fra FHI og Utdanningsdirektoratet viktige verktøy. Utdanningsdirektoratets veileder for smittevern i barnehager, sa at alle som hadde en rolle i barnehage hadde ansvar for et godt smittevern. Beda fortalte at i samarbeidsmøter med ledere i barnehager og skoler, ble det sentralt å tydeliggjøre realiteten av hvilke begrensninger som lå i bemanningsutfordringene. Økte frekvensendringer på et område måtte føre til senkede frekvensendringer på andre områder, siden det ikke var manglende renholdsressurser å benytte. Et samarbeid tvang seg frem for å sikre driften, og i barnehagene ble dette løst ved at renholdsavdelingen stilte med nødvendig utstyr og opplæring, og så bidro barnehagepersonalet med frekvensrenhold av kontaktpunkter, mens renholderen tok ansvar for hovedrenholdet av bygget. Som et kontaktreducerende tiltak ble også arbeidstiden til renholderen omgjort ved mange barnehager, slik at dagrenhold nå ble kveldsrenhold.

*«Vi fikk varslet om at på barnehager har vi ikke mulighet til å sette inn ekstra renhold. Så barnehageansatte måtte inn å ta et ekstra renhold av kontaktpunktene» (Beda).*

De samme utfordringene gjaldt også skolene; renholderen hadde ikke mulighet til å gjennomføre frekvensrenhold, samtidig som at det ordinære renholdet skulle opprettholdes. Ada fortalte om det opplevde kravet om frekvensrenhold av pulter og stoler i klasserom mellom skifte av elevgrupper, og hvor løsningen for skolene ble å gjøre elevgruppene mer stedbunden til sine klasserom, slik at det ble færre ulike brukere av rommene, samtidig som at elevene selv tok ansvar for renhold av kontaktpunktene i løpet av skoledagen. Dette var også noe Utdanningsdirektoratets veileder for skolene hadde eksemplifisert.

*«De [skolepersonale] skjønte at renholderen ikke kunne dra rundt og tørke mellom hver gang en klasse skulle inn på et klasserom (...), og da forsto de at de også måtte tørke av disse kontaktpunktene» (Ada).*

I kommune C utstyrte renholdslederne skolene med nødvendig renholdsutstyr for å gjennomføre likelydende tiltak, og hvor lederne, eller renholderne, på bygget sto for veiledning og opplæring av skolepersonalet eller elevgruppene. Ceda fortalte at det var en opplevd misforståelse at kontaktpunktrenhold burde gjøres med desinfeksjonsmidler, til eksempel sprit, selv om Utdanningsdirektoratets veileder tydeliggjorte at renhold med microfiberkluter og såpe var forsvarlig.

*«(...) da dro vi rundt og viste hva de skulle gjøre, hvorfor de skulle gjøre det, og hva de skulle bruke. De [skolepersonalet] var hysteriske på det med sprit» (Ceda).*

Selv om veilederne fra Utdanningsdirektoratet tydeliggjorde at alle hadde et ansvar å opprettholde et godt smittevern, fortalte Ceda at det var andre ansatte som mente at dette var å blande rollene, og uttrykte sin misnøye over tiltakene.

*«Vi har også de som «det gidder jeg ikke å gjøre noe med. Det er jobben deres. Det står ikke i arbeidsinstruksen min at jeg skal gjøre det. Har ikke tida til det»» (Ceda).*

Pandemien skapte samtidig press på andre yrkesgrupper enn renholderne, og Cecilie viste forståelse for at skolepersonalet reagerte på å få arbeidsoppgaver, som de mente tilhørte en annen enhet. Samtidig med at skolepersonalet var presset på å at de hadde fått endret organisering hvor arbeidsdagen fikk flere fokusområder, kom også smitteverntiltakene som en ekstra byrde utenom undervisninga. En del av skolepersonalet mente av den grunn at renholdsavdelinga måtte ta et større ansvar, og at lederne måtte utfordres til å finne bedre løsninger.

*«De har, spesielt på skoler og barnehager, vært litt uforstående til hvorfor vi ikke skal gjøre mer (...). Jeg synes de små skolene har bedre forståelse enn de store skolene, og det tror jeg har med at det blir for mye folk» (Cecilie).*

Cecilie mente at relasjonen mellom renholder og det øvrige skolepersonalet også var av betydning; På mindre enheter var personalet tettere på hverandre, og sammen kunne de enklere utveksle råd og veiledning om smittevern, og hvordan de sammen skulle få til gode løsninger. Hennes erfaring var at ved mindre enheter var ofte renholderne mer sosialt inkludert i personalgruppa ved enheten, og som førte til at samarbeidet mellom renholder og øvrig personale var bedre knyttet sammen. Renholderen ble av den grunn mer hensyntatt, enn ved større enheter hvor renholderen ofte ikke hadde like sterk sosial tilknytning til de andre ansatte. Leder Ada fortalte også om at tiltakene ved smittevern var et tema som mange ansatte i kommunen hadde egne meninger om; samtidig som at ansatte ved barnehager aksepterte at de skulle hjelpe til med smittevernet, kunne andre ansatte være kritiske, og stilte blant annet spørsmål ved renholdsansattes fagkompetanse. Samtidig fortalte Ada at barnehagepersonalets deltagelse i smittevernarbeidet ga en positiv bevissthet rundt utførelsen av smittevern, men også at kritikken mot renholderne som faggruppe opplevdes som en mistillit.

*«(...) flere blandet seg borti renhold (...), flere hadde noen meninger, at det ble mye sånn at du måtte dokumentere at de hadde hatt opplæring» (Ada).*

David fortalte at pandemihåndteringene gjorde at det måtte opprettes nye enheter, til eksempel teststasjoner og legesenter, for å håndtere utfordringene med smitte. Disse måtte bemannes med renholdere som fikk opplæring i desinfisering og smittevern, og hvor han i utgangspunktet ikke hadde renholdere å benytte, måtte det løses med omorganisering av eksisterende bemanning.

*«Vi fikk nye enheter (...); teststasjoner og smittevernklinikk, og der var renhold inn. Det blir nye turnuser, for plutselig må vi vaske hele uka på en enhet som ikke eksisterte fra før» (David).*

Omorganiseringa åpnet opp for nytenkning, og David så at evalueringer og omstruktureringer kunne skape forandringer, som også kunne gi gevinst i form av bedre utnyttelse av renholdspersonalet. Han mente at pandemien ble en indirekte medvirkende faktor for å skape endring, og at de nødvendige prosessene muligens skapte en større endringsvilje blant renholderne, som ga utslag i økt effektivisering og bedre utnyttelse av personalressursene.

*«Det er vel kanskje selve viljen som har vært den hemmende faktoren, for det er enkelte som er mer glad i at ting er som de har vært. (...) det er ikke alt vi drev med før som var fornuftig tidsbruk, vi jobber nå i kommune, og det er potensiale til å effektivisere ting. Fått litt spark i ræva på enkelte ting; vi ser at vi kan gjøre det mer effektivt nå» (David).*

David mente at en medvirkende årsak kunne være at renholderen opplevde å bli sett. Det ble et fokus på renholderne, som hadde betydning for å være deltakende i ei omstilling. I mange tilfeller var det ikke noe valg, siden det var nødvendig å handle for å kunne håndtere smittevernet, og hvor deltagelsen av renholdsarbeidere var en nødvendig faktor.

Sykefravær var et av områdene som lederne kommenterte. Alle 4 kommunene meddelte at renholdsavdelingene har hatt preg av høyt sykefravær gjennom mange år. Under pandemien var også renholderne en gruppe som hadde høy risiko for å bli eksponert for smitte, ved at de gjennom jobbutførelsen har nærkontakt med mange mennesker, siden de frekventerer inn og ut kommunale bygg. På den ene sida er den påløpte risikoen for å bli smittet, og på den andre er sannsynligheten for at de har hatt nærkontakt når det blir påvist smitte, og selv risikerte å bli satt i karantene. Beda fortalte om bemanningsutfordringene de hadde i starten av pandemien, hvor renholderne var fraværende på grunn av reglene rundt karantene ved påvist smitte ved et kommunalt bygg, og ikke nødvendigvis grunnet egenmelding og sykemelding:

*«Den første måneden var gruffull, for da kavet vi en god del for å få samlet trådene, for vi hadde selvsagt den utfordringen med nedstenging og karantene, og vi hadde renholdere*

*som ikke var på jobb, så det var kaotisk. (...) Det var ikke mye sykdom blant renholderne, men det var mye fravær på grunn av karantenereregler; stengte skoler og barnehager.»*  
(Beda).

Cecilie fortalte at smittefaren ikke bare var en faktor som truet bemanninga, og skapte fravær blant avdelinga. Det var også en faktor som preget den enkelte renholder; faren for selv å bli smittet. På den ene siden var redselen for selv å bli syk, på den andre siden at en potensielt skulle være en smittebærer, for så risikere å eksponere og smitte andre mennesker. Cecilie var tydelig på at det var viktig at renholderne tok gode forholdsregler opp mot smittesituasjonen, både med tanke på seg selv, men også for å beskytte omgivelsene.

*«De [renholdsarbeiderne] tenker veldig på det [smitten]. Som jeg sier, om det er utbrudd; putt på dere verneutstyr, beskytt dere selv, beskytt de andre med det. Det har de vært veldig flinke til»* (Cecilie).

Et interessant funn var pandemiens innvirkning på sykefraværet i det første året av pandemiløpet, hvor kommunene meldte om mindre sykefravær.

*«Vi har hatt veldig lavt fravær, så det var litt pussig egentlig (...). Var ganske mye lavere enn året før»* (Ada).

Leder Ada mente at en faktor kunne være at renholderen nå ble sett. Renholderen var ikke lengre en medarbeider som var usynlig, men både den enkelte renholders oppgaver og utførelse ble evaluert og vurdert av brukerne. Renholderen et viktig brikke for opprettholdelse av drifta, men også for å ivareta smittevernet til hver enkelt person.

*«Jeg tror at det med at renhold ble et samfunnskritisk yrke, at vi liksom kom på den lista, det tror jeg gjorde noe, i hvert fall med renholderne»* (Ada).

Ada mente at dette gjorde at det på den ene sida ble det ei styrking av renhold som fag, samtidig som at det fortalte hvor viktig renholdernes innsats for opprettholdelse av samfunnskritiske funksjoner var, og hvor det på den ene sida motiverte, kunne det på andre side skape press på renholderne.

David i kommune D pekte også på at sykefraværet det første året ikke hadde økt på grunn av utfordringene og endringene i tilknytning til pandemien, og det samme meldte kommune C. Cecilie mente at en av årsakene kunne ligge i renholdernes bevissthet rundt bemanningssituasjonen i kommunen; de var klare over at det var mangel på vikarer å sette inn ved sykefravær, og at det ble kollegaen som måtte fylle inn for deg ved fravær. En krevende

situasjon, hvor hver og en forsøkte å holde ut lengre for ikke å belaste sine kolleger med omorganiseringer og endrede arbeidsoppgaver.

*«(...) og så går det utover kollegaen på et vis; kollegiet, for det tar jo på, kanskje må de ta litt ekstra, kanskje må de flytte på et helt annet bygg, for det er ei prioritering» (Cecilie).*

Under og i etterkant av pandemiforløpet har mange yrkesgrupper mottatt ros, erkjennelse og positiv omtale i presse og media. Renholderne har vært en av disse. Lederne i kommunene i studien understreket at pandemien har fått renholdsyrket frem i lyset, og at viktigheten ved yrket har fått større fokus i samfunnet. David pekte som eksempel på at samhandlinga mellom renholderne og de andre ansatte ute på enhetene, har åpnet opp for en større bevissthet rundt renhold som yrkesgruppe.

*«Faget har fått mer fokus, og skapt mer dialog. De [brukerne] har spurt om faglige råd, og skjønner at det er et fag, så sånt sett mener jeg at det har blitt styrket hos mange» (David).*

David trakk spesielt samarbeidet mellom enhetene frem; Smittevern kunne ikke gjøres av renholderne alene. Arbeidet med å bekjempe viruset var en massiv dugnad, hvor den enkelte måtte være med å bidra. Renholderen ble den viktige kompetanseyteren og støttespilleren for mange når det gjaldt å innhente informasjon til å kunne skape en forsvarlig drift i en hverdag med smitte. Cecilie snakket om at renholdsyrkets status hadde fått en ny vår, siden renholdsyrket historisk sett har hatt lav status i samfunnet. Cecilie håpet at renhold som yrke fremover skulle bli verdsatt høyere.

*«(...) renhold er et lite verdsatt yrke, det blir sett ned på blant mange. Men det tror jeg har kommet seg litt; at en har fått sett viktigheten av at vi er der» (Cecilie).*

Ada støttet også synet på at renhold som yrke har fått en økt status, selv om hun understreket at renhold har vært mer fremtredende som fag i senere tid. Dette også medført at kravet til utførelse av renhold har økt, uten at en nødvendigvis bifaller de som utfører arbeidet. Hun mente at renhold for mange er en ytelse som fremtrer når den ikke blir utført. Ada meddelte at det i kommunen hadde vært en ekstern gjennomgang av det kommunale renholdet.

Kommunedirektøren hadde kastet inn et forslag om at renhold burde anbudsutsettes, slik at eksterne renholdsfirma kunne ha utførelsen. Argumentasjonen for dette var budsjettmessige innsparinger.



*«(...) vi ble så paff da kommunedirektøren plutselig skulle spare penger, og mente han skulle privatisere renholdet. Det ble liksom «Å – var vi ikke så viktig likevel?»» (Ada).*

For mange renholdsarbeidere i kommunen ble dette en erkjennelse om at deres innsats under pandemien ikke ble verdsatt utover de økonomiske kostnadene. Forslaget skapte frykt og usikkerhet for det fremtidige arbeidsforholdet til mange renholdere i kommunen, men hvor en ekstern gjennomgang av konsulenter til slutt endte på at renhold av de kommunale bygg fortsatt skulle utføres av kommunalt ansatte. Ada mente, til tross for kommunaldirektørens forslag, at renholdernes totale opplevelse var at de hadde blitt satt pris på av de øvrige kommunalt ansatte for innsatsen sin under pandemien.

*«(...) jeg tror egentlig at hos de andre [kommunalt ansatte] at synet på renhold ble litt endret, de har sikkert syntes at det var viktig før også, men at det ble satt litt mer pris på» (Ada).*

For lederne har ros og positiv omtale hatt betydning for ledelse av renholderne. Det har vært med på å styrke motivasjonen for renholderne i smittevernarbeidet, og vært en viktig faktor for å få renholderne til å stå i de endringene som pandemien medførte. Ada snakket om at samhandlingen under pandemien hadde skapt et bedre arbeidsmiljø i renholdskollegiet. Til tross for mindre fysisk møtetid følte hun at hun var nærmere på sine renholdere, og de på hverandre. Selv om møtepunktene var få, var kommunikasjonen og kontakten der. Samtidig opplevde renholderne et større samarbeid med de andre ansatte ut på byggene – og ble muligens sikrere i sine roller.

*«(...) jeg tror at vi er blitt mer knyttet til hverandre nå, det virker sånn. Flyter bedre» (Ada).*

Beda fortalte at det vanskelig å si om pandemien har gitt renholdsyrket en varig statusendring. Hun var tydelig på inntrykket om at renholderne har blitt satt pris på under pandemien, men mente at det mest realistiske er at det ikke har skapt noen varig positiv endring av renholdsyrkets omdømme. Cecilie på sin side var optimistisk på renhold som fag var blitt styrket:

*«(...) med tanke på hvor mye du må gjøre i forbindelse med smitteverntiltak, så tror jeg 'renhold' er blitt satt mer på kartet. Folk har fått mer forståelse for renholdsyrket, og hva vi gjør» (Cecilie).*

### 5.2.3 Fra den direkte samtalen til den digitale

Kommunikasjon var et av temaene som lederne fortalte om. Alle kommunene hadde en ansattgruppe som besto av mange, ulike nasjonaliteter, og hvor kommunikative utfordringer naturlig kunne oppstå. 2 av kommunene hadde analfabeter blant sine ansatte, som også utfordret bildet kommunikasjonsbildet. Ada mente at samtidig som det i visse tilfeller kunne være utfordrende å skape forståelse med en skriftlig tekst, kunne det også være vanskelig å være sikker på at budskapet ble oppfattet slik det var intendert gjennom en telefonsamtale. Ada fortalte at den fysiske møtesituasjonen var rådende når det var viktig informasjon som skulle meddeles.

*«Må nesten be dem komme hit hvis det er noe viktig jeg skal ta opp. Vanskeligere å ta det opp på telefon med dem» (Ada).*

Cecilie understreket også dette; hun sa at den direkte samtalen, *face-to-face*, preget mye av kommunikasjonsbildet opp mot renholderne. I mange tilfeller måtte hun gjøre ei vurdering av innholdet som skulle formidles, sett opp mot hvilke erfaringer hun hadde med den enkelte ansatte som mottager av informasjon, før hun kunne avgjøre hvordan hun skulle kommunisere budskapet. Samtidig var hun fokusert på å ufarliggjøre for ansatte å møte på hennes kontor, ved at det skulle kunne føles naturlig å komme innom rådhuset om det var noe som skulle tas opp.

*«Vi har hatt veldig mye face-to-face. Og telefon. Svarer de ikke, så sender vi melding». (...) jeg synes det er veldig viktig at jeg viser at jeg er der for dem; er det noe så skal de ikke være redd for å komme til meg å prate» (Cecilie).*

Ada fortalte at informasjon som skulle gjelde alle i ansattgruppa måtte vurderes om skulle informeres om på arbeidstedet, eller ved hennes kontor på rådhuset. I mange tilfeller skapte geografisk avstand mye tidsbruk for renholderne, når de måtte forflytte seg fra bygget de hadde sine arbeidsoppgaver på. Samtidig måtte Ada forsikre seg om at alle ansatte hadde mottatt møteinnkalling, slik at hun var tvunget til å benytte flere kommunikasjonskanaler.

*«Når jeg kaller inn til møte, så gjør jeg det på mail. Men jeg vet at ikke alle er inne og leser mailen sin. Så jeg må sende en SMS i tillegg. (...) De fysiske møtene tar litt tid, både med organiseringa, og for de [renholderne] til å komme seg hit til rådhuset, for det er en stor kommune» (Ada).*

Elektronisk post var en tjeneste som alle lederne i kommunene benyttet i det daglige, men i liten grad opp mot sine ansatte. Utfordringen ved å benytte det ut mot sine renholdsarbeidere, lå i at majoriteten av renholdsarbeiderne ikke anvende tjenesten selv om de var opprettet som brukere av den i kommunenes systemer. Beda fortalte at de hadde jobbet med å få renholderne til å bli mer aktive brukere av *e-post*, men at hinderet lå i at det ble sendt for få e-poster til å klare å opprettholde bruken av tjenesten blant renholderne. I kommune B hadde de forsøkt å få styrket bruken ved å legge ut ukentlig og månedlig informasjon, samt at lønnslippene skulle sendes til den kommunale e-postadressen. Beda mente at det likevel ble utsendt for lite jevnlig post til å kreve at de ansatte skulle sjekke postboksen daglig. Samtidig ble det for mange renholdere en kommunikasjonsform som ble for krevende å benytte. Unntakene her var de renholderne som benyttet e-post jevnlig i det private, og som da også kunne sende forespørsler til sine leder via denne tjenesten.

Et av funnene som preget kommunikasjonen mellom lederne og renholderne var den gjennomførte benyttelsen av den digitale meldingstjenesten *SMS* (Short Message Server). I den daglige kommunikasjonen opp mot sine renholdsansatte; både de faste ansatte og vikarene, var SMS det som ble foretrukket. David fortalte at fordelen med denne måten å kommunisere på var at alle ansatte var kjent med tjenesten; den hadde eksistert i mange år, kunne benyttes på alle telefoner, og var en allment kjent tjeneste som ikke behøvde en nærmere introduksjon eller innføring mot eventuelle nye ansatte. Meldinger ble sjelden borte på veien, og det var en sikkerhet for lederne at den ansatte kom til å lese meldingen, selv om de ikke var mottagelige på telefon i øyeblikket meldinga ble sendt. Meldinga kunne også hentes opp igjen og igjen, om det var behov for å sette seg inn i innholdet på nytt. Strukturen i meldingene kunne også standardiseres av lederen i både språk og oppsett, slik at det var kjent for renholderen hva som var vesentlig informasjon å feste seg ved; til eksempel oppgitt arbeidstid, arbeidssted, eller kontaktperson på bygget. David hadde bakgrunn fra ledelse i butikk- og handelsnæring, og for ham var SMS en utdatert kommunikasjonsmåte, som i liten grad hadde blitt benyttet i tidligere jobb.

*«Det er ikke alle [renholderne] som leser de epostene de skal lese, så det sendes mye SMS. Jeg sendte ikke en SMS før jeg begynte i jobben her, for det hadde man jo sluttet med»  
(David).*

Kommunene bar i helhet preg av at de hadde benyttet lite andre tekniske hjelpemidler enn telefon. I kommune C hadde de faste renholderne nettbrett som hjelpemiddel for å ha oversikt over renholdsplanene, og samtidig kunne kvittere ut hvilket område som var rengjort. Enkelte

renholderne benyttet nettbrettet også i mindre grad til å kommunisere med, ved at de kunne sende og motta meldinger på brettet. Kommune D hadde benyttet tidligere benyttet nettbrett blant sine renholdsarbeidere, i hovedsak i tilknytning til digitale renholdsplaner, men dette var avvirket blant annet på grunn av for store kostnader, og hvor den digitale kommunikasjonen og registrering opp mot renholdsplanene i helhet gikk via tjenester på telefon.

Ada fortalte tiltakene ved pandemien utfordret det kommunikative opp mot renholderne, som i grunnbasis hadde bestått av fysisk møtesituasjon. Spesielt gjaldt dette å få ut fellesinformasjon effektivt, men også følge opp sine ansatte. Med pandemien hadde tidligere møtestruktur blitt revet opp, og ved å dra ut på hver arbeidsplass for å møte hver enkelt renholder, ville hun også medvirke til å øke risikoen for at hun selv kunne spre smitte på flere steder.

*«Problemet var at en ikke kunne dra ut så mye, og møte renholderne. Nærværledelsen ble verre da» (Ada).*

Cecilie valgte å gjennomføre mindre fysiske møter med renholderne, men i hovedsak en-til-en, eller i små grupper med et fåtall ansatte. En del logistikk i forhold til utstyr og renholdsmidler medførte at hun måtte ut på byggene, og da valgte hun også å ha møtepunkter med renholderne med tanke på fysisk oppfølging samtidig.

*«Møtte dem [renholderne] veldig mye en-til-en, (...) også i team. Men at alle har fått samlet seg, det har vi ikke fått gjort noe med» (Cecilie).*

Ceda og Cecilie fortalte at større fysiske fellesmøter ikke ble gjennomført under pandemien, så fellesinformasjon måtte tas med hver enkelt gruppe eller renholder. Dette utfordret også logistikk og tidsbruk ved opplæring eller gjennomgang av utstyr. Hvor en tidligere kunne samle større grupper med ansatte for å en gjennomgang, måtte en nå ta dette med den enkelte ansatte på hvert arbeidssted. For dem var det også utfordrende med at det var gjennomført ei kommunesammenslåing, og hvor opplevelsen blant renholderne var at de fortsatt var organisert som 2 kommuner. Cecilie kjente på at hun i praksis ledet renholdsarbeidet i sin gamle kommune, og hvor arbeidet med å få knyttet de ansatte i de tidligere 2 renholdsavdelingene sammen, ble satt på vent.

*«Mens pandemien regjerte så kom vi ikke i gang med sammenslåinga; vi fikk ikke lov til å dra rundt på møter, og vi fikk ikke gjort det vi skulle gjøre» (Cecilie).*

Ada fulgte i begynnelsen veiledningene ved å begrense sine møtepunkter med renholdsarbeiderne, og vurderte andre verktøy for å kunne opprettholde kontakt med renholdsgruppene. Verktøyet som hun valgte å benytte var Microsoft Teams.

*«Vi hadde et møte i måneden på Teams. For å opprettholde informasjonen de skulle ha, og for å høre hvordan det går med hverandre rundt omkring. Noen kan det [Teams], men noen er helt grønne. Veldig sprik» (Ada).*

Ada fortalte at utfordringene ved å ta dette i bruk lå både i de tekniske kunnskapene, men også med utstyret. I mange tilfeller var det telefoner eller nettbrett som renholderne måtte følge møtene på. De hadde ikke benyttet Teams som et verktøy tidligere, eller kjennskap med det fra andre sammenhenger. I tillegg var det vanskelig for Ada å sette i gang opplæring i større grupper når det var begrenset med møtemuligheter. Løsningen for Ada ble at noen utvalgte personer fikk en-til-en-veiledning for å kunne ta verktøyet i bruk, for så å kunne koble seg opp med sin kollega, eller gi sin kollega en innføring i bruk av verktøyet. Beda i kommune B fortalte også om ønsket med å introdusere verktøyet inn i ansattgruppa, men hvor ulikheter i kunnskaper og ferdigheter utfordret bruken av det.

*«... vi har en leder som ivrer veldig for Teams, men samtidig sier jeg at vi må ta hensyn til at vi har en del som ikke er så godt vant med teknikk. Og vi har analfabeter også» (Beda).*

Beda poengterte at teknisk kompetanse ble en faktor som avgjorde i hvor stor grad gjennomføringen ville lykkes, med mindre en fikk til en helhetlig opplæring.

Språkkunnskapene avgjorde også i hvilken grad en kunne nyttiggjøre seg verktøyet; en kunne bidra på de digitale møtene, men i mindre grad dra nytte av skriftlig informasjon som ble lagt ut. Ada valgte å nedskalere bruken av Teams, og gikk tilbake til fysiske møter med sine renholdere når det åpnet seg opp for det.

*«Bruker det [Teams) til å legge ut dokument, slik at det skal være tilgjengelig for alle. Men bruker det ikke i form av møter lengre. Nå kan vi møtes fysisk, og det er det beste» (Ada).*

David fortalte at digitale møter ga en mulighet til å ha en form for kommunikasjon i fraværet av fysiske møter, og var et kommunikativt substitutt sett i forhold til en telefonsamtale eller en tekstmelding. Men for ham ga ikke digitale møter den samme relasjonen som et fysisk møte. I kommune D valgte renholdsavdelingen en, for dem, ny digital løsning for å få ut viktig informasjon til de renholdsansatte:

*«Vi kjørte en del livestream på nett. Folk [renholderne] koblet seg på, det satt noen [renholdsledere] og pratet til alle sammen, og så kunne en sende inn spørsmål og få klarhet i ting. Det var sikkert ikke alle som var med, men noen kobla på, så satt teamet der, og så var det den som var mest teknisk dyktig som var påkoblet» (David).*

David erkjente at det var vanskelig å sikre at en nådde ut til alle renholderne, men samtidig som at dette i hovedsak var et verktøy som gjorde at alle ansatte fikk lik informasjon, så ga det også en mulighet for renholderne til å stille og få svar på eventuelle spørsmål.

Begrunnelsen for at de prøvde ut dette verktøyet, var at de aller fleste ansatte hadde denne appen på telefonen sin. Så lenge de var lagt til i facebookgruppa til renholdsavdelingene, hadde de mulighet til å være deltagere. David innrømte at han kjente på savnet av gode fysiske møtearenaer, og hvordan dette gjorde med hans måte å lede på. Han var tydelig på at å drive ledelse fra et hjemmekontor var lite relasjonsbyggende, så han var understrekte at han oppsøkte de ulike arbeidsplassene, for å møte og følge opp hver enkelt av sine ansatte.

*«Hverdagen har blitt forskjellig, og måten du følger opp lederrollen på blir forskjellig når du kun skal ut og besøke dem der de er (...). Litt av samholdet i området forsvinner, for renholderne er mer på sin arbeidsplass, og så har jeg selyfølgelig kjørt hit og dit, men det har vært annerledes» (David).*

Cecilie i kommune C uttrykte at kommunikasjon mellom de kommunale enhetene ikke alltid var sømløse, og skriftlig kommunikasjon gjennom, til eksempel mail, kunne i enkelte tilfeller få ulik tolkning og forståelse ut fra hvilket perspektiv mottakeren hadde. Cecilie fortalte at det hadde oppstått situasjoner hvor det hadde vært utfordrende å gi gode forklaringer på hvordan praktiske oppgaver kunne løses på en hensiktsmessig måte, når de som parter hadde ulikt ståsted. Hun fortalte at i noen tilfeller var det enklere å få forståelse og skape effektive løsninger ved å møtes, selv om fysisk kontakt i de fleste tilfeller skulle begrenses. Hun mente at viktigheten med å skape en god kontakt eller relasjon, opp mot de en skulle samarbeide med, var en stor fordel, og gjorde at senere prosesser gled enklere:

*«Jeg har satt meg i bilen og kjørt, snakket med vedkommende, om det var rektor eller ... jeg synes det er bedre ansikt-til-ansikt for å få forståelsen, for det er så upersonlig å drive å sende de her mailene frem og tilbake, du får ikke den samme virkningen» (Cecilie).*

## 6. DRØFTING

### 6.1 Hvordan beskriver utvalget av ledere det kommunale renholdet før pandemien?

#### 6.1.1 Minoritetsspråklige som majoritet

Et av funnene som kom frem i studien var at alle 4 kommunene meldte om at majoriteten av renholderne hadde minoritetsspråklig bakgrunn. Ada i kommune A sa at på intervju tidspunktet hadde hun 17 ulike nasjonaliteter ansatt i sin renholdsgruppe. Bada i kommune B fortalte også at over halvparten av renholderne hennes (40 av 71) var minoritetsspråklige, og i kommune D var også halvparten av de ansatte av annen nasjonalitet. Det samme preget også kommune C. Av den grunn kan det innledningsvis være grunnleggende å ha et perspektiv på at kommunene preges av en stor andel av minoritetsspråklige ansatte renholdsarbeidere: Trygstad, et al (2018, s. 21) legger vekt på at renholdsbransjen har blitt en multietnisk bransje; attraktiv for personer med innvandrerbakgrunn, og hvor lave krav til norskspråklighet og formell utdanning gjør at bransjen blir inngangsporten til arbeidslivet for mange nyankomne arbeidssøkerne. Stor turnover er også et kjennetegn ved renholdsbransjen, og vil av denne årsaken også ha et kontinuerlig behov for nye arbeidstakere. Statistisk sett er det også yrkesgruppen som ligger høyest hva angår arbeidsrelatert legemeldt fravær, noe som også kan være med på å forsterke effekten av behov for nye ansatte (Trygstad, et al, 2011, s. 105). Rekrutteringen skjer i betydelig grad av mennesker som er nye i landet, eller personer som ikke har vært i arbeid tidligere. Faget renhold bærer et preg av det ikke er like attraktiv for ungdommer på samme måte som andre servicenæringer; til eksempel restaurant- og hotellnæring, noe som også kan være en medvirkende faktor til at det også er en lav andel med studenter som kombinerer utdanning med ekstrajobb som renholder (Trygstad, et al, 2011, s. 10). Samtidig sier Bråten, et al (2013, s. 61) at selv om yrket er uten formelle utdanningskrav, noe som gjør inngangsporten lav, er den allmenne oppfatninga at renholdsyrket har svak yrkesstatus. At yrket har lav status, kan være en forklaring til at norske ungdommer også ser på yrket som lite tiltrekkende arbeidsmessig. En annen side som kan være vesentlig å belyse er at regjeringa gjennom stortingsmeldinger de siste tiårene har presentert integreringstiltak på hvordan minoritetsspråklige raskere skal komme i jobb og få tilknytning til arbeidslivet. Til eksempel anga regjeringa i stortingsmeldinga «Fra mottak til arbeidsliv – en effektiv integreringspolitikk» (Meld. St. 30, 2015-2016), en retning for det videre arbeidet med

hvordan integreringstiltak og politikk burde organiseres for at minoritetsspråklige som skal leve og bo i Norge, skal lære norsk, få arbeid, bli skattebetalere, og bli deltakende borgere i samfunnet. Selv om stortingsmeldinga la vekt på at minoritetsspråkliges medbrakte kompetanse og utdanning skulle benyttes, og at det skulle stilles krav til kunnskaper om norsk språk, viser Trygstad, et al (2011, s. 43) til at det vil det være begrensede muligheter for mange minoritetsspråklige til å komme seg ut i arbeidslivet. I og med at renholdsyrket er et av yrkene med minimale krav til utdanning eller språkforståelse, vil lave inngangskrav gi en enklere tilgang til arbeidsmarkedet i renholdsbransjen, selv om yrket representerer lav status og dårlig avlønning. Renholdsbransjens store behov for rekruttering skaper av den grunn en inngangsport til arbeidslivet for mange uten andre muligheter.

Både Ada i kommune A, og David i kommune D, fortalte om språklige utfordringer i renholdsavdelingene. I de siste årene hadde det blitt nødvendig med strengere krav til norskkunnskaper i ansettelser, da manglende språkferdigheter var utfordrende ved kommunikasjon både innad i personalgruppa, men også ut mot eksterne brukere. Bråten, et al (2013, s. 26) peker på den økende andelen av minoritetsspråklige arbeidstakere, hvor 2 av 3 renholdere i renholdsbransjen har flerspråklig bakgrunn. Majoriteten av de nye arbeidstakerne har opprinnelse fra ikke-vestlige land, og Trygstad, et al (2012, s. 42) viser spesifikt til at det først og fremst er land i Afrika, Asia og Sør- og Mellom-Amerika de nye landsmennene kommer fra, men at en del ansatte i renhold også kommer fra land i Øst-Europa. Dårlige kunnskaper i norskspråket kjennetegner de nye renholdsansatte, og Trygstad, et al (2011, s. 105) peker på at denne faktoren påvirker kommunikasjon og forståelse i det daglige, men som i tillegg vil ha betydning for deres kjennskap til arbeidslivets plikter, rettigheter og institusjoner.

Et funn ved studien var kjønnsfordelingen blant de ansatte renholderne i kommunene, hvor andelen menn som var tilsatt som renholdere var liten. Ada i kommune A skilte seg ut ved at hun meddelte at hun hadde bare kvinner ansatt som renholdere, men også Beda i kommune B, fortalte at det kun var 3 menn fast tilsatt i hennes renholdsstab. I de andre kommunene var antallet noe høyere, men fortsatt svært lavt. Dette samsvarer til dels med Trygstad, et al (2011, s. 10) som viser til at renholdsyrket fortsatt er dominert av kvinner, men at antallet mannlige yrkesutøvere øker. Flere menn med minoritetsspråklig bakgrunn har kommet inn i renholdsbransjen, men hvor det i hovedsak er førstegenerasjonsinnvandrere som rekrutteres inn i yrket. Etniske, norske menn er i et fåtall. En forklaring på dette mener Trygstad, et al (2011, s. 105) kan være at renholdsyrket har gått fra å være en biinntektsjobb for kvinner, til å



bli en heltidsjobb for å forsørge familien. Samtidig peker Enehaug, et al (2008, s. 41) på at yrkesutøvelsen som renholder preges av arbeid som både er fysisk belastende og ergonomisk anstrengende. Disse fysiske faktorene, i tillegg til at renholdsyrket i større grad teknologiseres, kan være en forklaring på at andelen menn i yrket øker. Årsaker til hvorfor andelen menn er lav i kommunene i denne studien er ikke funnet, men kan ha sammenheng med mulighetene for menn til å få arbeid i andre yrker, eller at det private arbeidsmarkedet gir større åpning til å få jobb. Samtidig kan det være kulturelle forhold som spiller inn i engasjementet for menn til å søke renholdsjobber, eller at yrkets preg av å være kvinnedominert har en dempende effekt for menn til å søke ledige stillinger. En annen faktor kan også være renholdsledernes holdning, perspektiv og empiri for å ha menn i personalgruppa, ved at lederne stiller høyere krav til menn ved ansettelser enn til kvinner. En slik påstand kan bære et preg av kjønnsdiskriminering, men hvor hensyn og forhold til personalgruppa, som i hovedsak består av kvinner, kan være tungtveiende årsaker for lederen å ta hensyn til ved en ansettelse.

Med mange ansatte fra ulike nasjonaliteter blir det også mange ulike kulturer som skal smeltes sammen. Beda fra kommune B og Cecilie fra kommune C, fortalte om de hadde erfart enkelte personalmessige utfordringer med menn i ansattgruppa, hvor de mente at uoverensstemmelsene i hovedsak kunne knyttes til kultur. Cecilie snakket om at kjønnsroller og likestilling er forhold som er ulike mellom kulturene, og hvor brytningene og forskjellene med den norske arbeidslivskulturen kommer frem, til eksempel, når mannlige renholdere skal forholde seg til en kvinnelig leder. Beda mente at det ikke nødvendigvis alltid var kjønnsdominert, da det også kunne være utfordringer med kvinnelige renholdere, og måten de forhold seg til renholdsvikarer. På den ene siden kan grunnleggende holdninger og kjønnsroller forklare hvorfor slik adferd kommer frem, men kan en mulig forklaring også ligge i ulikheter eller mangel på en ordentlig organisasjonskultur? Innledningsvis kan de være greit å vise til Kjølås (2015, s. 116) som peker på Edgar Schein's definisjon av 3 nivåer ved organisasjonskultur, hvor verdier og normer er ett av disse nivåene. Verdiene vil være det som er viktig for organisasjonen; hva en ønsker å oppnå, og normene vil være de uskrevne kjøre- eller adferdsreglene, som angir hva som er tillatt og ikke tillatt, og hvor normene skal sikre at verdiene til organisasjonen blir ivaretatt. Ved en svak eller fragmentert organisasjonskultur, vil nyansatte i organisasjonen vanskelig ta til seg de kulturelle normene og verdiene, og dette vil kunne forsterkes om lederne heller ikke er bevisst i hvilken grad de kulturelle forutsetningene styrer de ansattes handlinger. Organisasjonskultur kan være veiviseren til

hvilken retning organisasjonen har ment å gå, som gir veiledning og former grensene rundt organisasjonens verdisetting. Organisasjonskulturen er medvirkende til å skape en felles oppfatning av virkeligheten, men hvor spørsmålet kan være hvor bevisst og integrert dette er hos lederne og ansatte. Styrken av organisasjonskultur kan variere mellom organisasjoner, og også innenfor samme organisasjon. Spørsmålet vil være på hvilken måte nedfelte kjønnsrollemønstre fra egen kultur vil være mer bestemmende for den enkelte ansatte opp imot opplevd organisasjonskultur. I en organisasjon kan det også være forskjellige subkulturer, hvor til eksempel ulik utdanning og nasjonal bakgrunn, kan skape ulike kulturtrekk. Slik sett kan normer og verdier være ulike innenfor samme organisasjon, og hvor subkulturen kan både utfordre og støtte den overordnede kulturen. At en leder er bevisst på å bygge en god og tydelig organisasjonskultur kan være en solid investering i en mangfoldig og flerspråklig ansattgruppe.

### 6.1.2 Ensomheten ved ledelse i renhold

Et av funnene i studien var at lederne fortalte at de var alene om ansvaret for drifts-, administrasjons- og personaloppgavene, og hvor de mente at de hadde personalansvar for forholdsvis store personalgrupper. Ada i kommune A fortalte at hun var alene som leder på enheten sin, og hadde ingen andre i administrasjonen. Hun fortalte at det ofte kunne være mangel på tid for å utføre alle oppgavene, men sa at på at hun hadde mulighet til å hente støtte fra andre ansatte ved andre avdelinger når hun hadde behov for det, til eksempel ved økonomi-, lønn- eller personalavdelingen. Ada bemerket at hun imidlertid var en person var en som helst ville klare å håndtere oppgavene selv, og ba kun om hjelp om det var høyst nødvendig. Beda i kommune B var også alene om administrasjon og driftsoppgavene. Hun fortalte at driftsoppgavene krevde mye av hennes ressurs, og at det ble lite tid til å fokusere på utvikling. Beda mente at lederressursen var lav i forhold til de oppgavene som skulle utføres; En stor ansattgruppe på over 70 fast ansatte hvor personaloppfølging gikk på bekostning av den daglige drifta, og hvor tidsklemma gjorde at utviklingsprosesser og arbeid med rutiner og strategier ble kontinuerlig forskjøvet. Beda kjente spesielt på dårlig samvittighet i tilknytning til en tilfredsstillende personaloppfølging. Vesentlige faktorer å belyse er om manglende lederressurs alene kan forklare årsaken til utfordringene som lederne fortalte om, eller om manglende lederkompetanse og kunnskap om organisering, er forhold som medvirker til å gjøre håndteringen av lederoppgavene vanskeligere?

Beda i kommune B fortalte at hun begynte sin karriere som renholder i samme kommune som senere ble ansatt som leder i, og hadde ved intervju tidspunktet vært i lederrollen i 10 år. Hun mente at hun hadde en solid og god erfaring både som renholder og leder, men hvor utfordringene lå ved at lederressursen hadde vært uforandret selv om renholdsareal og antallet ansatte hadde økt jevnt. Trygstad, et al (2011, s. 44) peker på at det ikke er uvanlig at ufaglærte renholdere rekrutteres inn i lederstillinger. Det fordelaktige med dette er at det viser at det eksisterer interne karrieremuligheter for ansatte renholdere, mens hvor vil være en ulempe om det ikke tilrettelegges for at internt rekrutterte ledere kan skaffe seg kunnskap om lederrollen. At det benyttes internrekruttering innad i renholdsavdelingene ved ledige mellomlederstillinger, viser også Bråten, et al (2013, s. 69) til, hvor årsaken til organisasjonen kan ligge i et fokus på renholds faglig og organisasjonsmessig kunnskap, men hvor hensynet til manglende kompetanse i personalledelse blir tillagt mindre vekt i rekrutteringsprosessene. En solid personaloppfølging er avhengig av at det etableres organisatoriske strukturer og rutiner som er hensiktsmessige å sette ut i praksis, og kompetanse rundt disse begrepene vil være vesentlig ved lederen. Blant annet viser empiri at ledere er opptatt av å følge opp sykefraværet, men hvor fokus på forebygging og tilrettelegging blir vist mindre oppmerksomhet. I tillegg peker Trygstad, et al (2011, s. 15) på at utfordringer med HMS og partssamarbeid også knyttes til lederne, eller begrunnes i mangelfull ledelsesopplæring. Samtidig sier Bråten, et al (2013, s. 70) at en dårlig, eller mangelfull, personalledelse kan skape en fryktkultur hos ansatte, noe som kan være en kilde til både økt sykefravær og mistriivsel, og peker på at årsakene, og utfordringene, ved dette ligger ved ledersjiktet i renhold, som ofte har et stort drifts- og personalansvar. Ei forsterking av dette inntrykket, som Trygstad, et al (2011, s. 44) peker på, er at måten ledelse i renholdsbransjen utøves på er ufullstendig, og hvor eksempler på dette er mangelfull informasjon rundt utførelse av renholdsarbeidet og manglende støtte til de ansatte. Faktorer som berører renholderens trivsel, kan også være med å understøtte dette.

Et spørsmål som kan stilles ved kommunene i studien er om mangelfull oppfølging av de ansatte er et resultat av at lederressursen ved renholdsavdelingene er for lav, slik at tiden til å få utført alle arbeidsoppgavene for en enkel leder blir for utilstrekkelig – eller om årsaken ligger i en mangelfull lederopplæring? Ada i kommune A hadde en høyere husøkonomutdannelse, og var tydelig på at hun hadde muligheten til å benytte andre ansatte som ressurspersoner til å bistå, eller til å hjelpe og håndtere oppgavene. Hennes yrkesbakgrunn var også fra sykehusledelse, hvor hennes kunnskap og empiri muligens tilsa, at

en ved behov bør delegere oppgaver, eller innhente kompetanse, for å kunne skape større effektivitet i en krevende arbeidshverdag. Ada hadde mulighet til å sette bort oppgaver, men ga inntrykk av at hun i hovedsak gjorde disse selv. Beda i kommune B hadde god realkompetanse, men mindre formell kompetanse, og vektla sviktende personaloppfølging som et område på samvittigheten. Et rimelig spørsmål vil være om manglende ressurser og formell kompetanse forsterker utfordringene med å håndtere lederoppgavene? Skilbrei (2009, s. 86) viser til endringene som har kommet innen ledelse av renhold, hvor kravene til ny ledelsesfilosofi og menneskesyn er fremtredende, og at lederens personalmessige syn skal være å ha et større fokus på at renholderen som menneske skal være i sentrum, slik at renholderen skal kunne ha en større påvirkning på sin egen arbeidsplass. Slik sett kan forventningene opp mot å ha en tett personaloppfølging i en stor ansattgruppe, være en medvirkende forklaring på vanskelighetene med å håndtere samtlige lederoppgaver, om ikke oppleves umulig, om det ikke gjøres subjektive eller organisasjonsmessige endringer.

I kommune C var det både områdeleder og renholdsleder i administrasjonen, og kan betraktes som et unntak i studien sett i forhold til lederressurs. Selv om stillingene og rollene ble fordelt ved kommunesammenslåingen, fortalte Ceda og Cecilie at de i praksis hadde fungert mer som ledere i hver sin del av kommunen under pandemien. De sa at de ønsket mer handlingsrom til å ta egne valg innen styring og økonomi, og ikke være så avhengig av hvilke føringer og avgjørelser overordna leder la til grunn. Om renholdsavdelingen kunne bli en egen enhet, mente de at det ville gi dem et større muligheter for utvikling av renholdsavdelingen. Ceda nevnte også utfordringene med de store geografiske avstandene i kommunen, hvor hun bemerket at for lederne ble transport en tidsfaktor i fysisk oppfølging av renholderne. Hun mente at det var et behov for styrking av lederressursen i en kommune som var preget av store avstander mellom renholdernes arbeidssteder. Denne argumentasjonen kan finne støtte i Trygstad, et al (2011, s.45) som viser til at organisering av arbeidsdagen for renholderne kan utfordre lederne, når arbeidssted for renholder og renholdsleder ofte er adskilt geografisk. For Ceda og Cecilie betydde de store avstandene at det var vanskeligere å ha tette møtepunkt med renholderne, siden reising tok mye av tiden som kunne vært benyttet til opplæring og oppfølging av renholderne. Med tanke på relasjon og arbeidsmiljø viser også Enehaug, et al (2008, s. 41) til ulempen ved at renholdere har sine arbeidsplasser fraskilt fra lederens arbeidssted, og som vil medføre mangel på daglig samvær, samtidig som at det vil være et ekstra behov for at lederne ivaretar en organisatorisk form som bidrar til at renholderne blir integrert i arbeidsmiljøet ved arbeidsplassen. I og med at lederne organiserer fjernarbeidere,

vil god ledelse være en nøkkelfaktor for styrking av renholdernes arbeidsbetingelser. Dette støttes også av Trygstad, et al (2011, s. 181) som poengterer at jobben som leder i renhold er krevende og skaper et stort arbeidspress, spesielt med tanke på at lederen skal ha oppfølging av mange ansatte på spredte arbeidsplasser, i tillegg til å ha ansvar for oppfylging av harde budsjettkrav.

Kommune D var en kommune som skilte seg ut ved at det kommunale renholdet var fordelt på tilsammen 10 ledere, og hvor David meddelte at han som leder hadde mulighet til å utveksle utfordringer og erfaringer med de andre lederne i det daglige. Han fortalte at de hadde sine individuelle felt hvor de hadde ulik kompetanse, og at de seg imellom kunne nyttiggjøre seg av hverandre som hjelp eller bistand. På denne måten kunne de dra veksel på hverandres erfaringer, og tilegne seg nyttig kunnskap for å finne gode løsninger innenfor egen avdeling. David fortalte at som ledere var en kompetent gruppe som kunne utnytte hverandre faglig innad avdelinga. Det kunne virke som om kommunen dro nytte av å være en stor ledergruppe innen renhold, og hadde satt av tid og ressurser for lederne til samarbeid. Sett i lys av dette kan en trekke inn Morgan (1998, s. 113) og beskrivelsen av *nettverksintelligens; et informasjonssystem* hvor hver enkelt ansatt kan være en potensiell og fullverdig deltaker i en informasjonsdatabase i organisasjonen. Et aktuelt spørsmål vil være om en videreføring av denne modellen ut blant renholdslederne i en region kunne vært en interessant samarbeidsmodell; hvor de kommunale renholdslederne kunne være likeverdige deltagere, og ulik empiri innen renhold kunne blitt systematisert? En interessant prosjekt kunne vært en ressursdatabase for ledere i renhold som sitter med liten lederressurs innen sin renholdsavdeling, og hvor et slikt system kunne være en viktig støtteressurs i det daglige, både opp mot administrative og personalmessige oppgaver, men også som en ressursbank for innovasjon. Igangsetting og Implementering av et slikt interkommunalt system vil muligens være den største utfordringen, mens de tilsynelatende fordelene for ledere kan være flerfoldige når opplevelsen av at mange av utfordringene er like.

Å ha fokus på effektivitet i metoder og arbeidsutførelse, beskrev Taylor allerede tidlig på 1900-tallet i sine 5 prinsipper ved Scientific Management (Morgan, 1998, s. 34). At offentlig sektor de siste årene har vært underlagt New Public Management, viser Hernes, et al (2011, s. 142) til, og hvor utviklinga har vært dominert av ei innføring av nye teknikker og metoder fra privat næringsliv. Trygstad, et al (2018, s. 27) peker på at renholdsbransjen har gjennomgått store og hurtige endringer, og hvor god tilrettelegging fra lederne vanskeliggjøres av arbeidsdagens organisering eller arbeidets art. At utføring av renhold er arbeidsintensivt,

presiseres også av Bråten, et al (2015, s. 6), hvor pris og effektivitet i renholdsutførelsen er de sentrale konkurranseparameterne, og hvor det i mange tilfeller også i offentlig sektor vil være pris som kan være det mest tellende. Konkurransesetting og outsourcing har også påvirket offentlig ansatte renholdere, ved at utviklingen har avslørt at de er lett erstattelige, og slike rammebetingelser vil være en påvirkende faktor i arbeidshverdagen til en leder. Forskning viser i tillegg til at privatisering av offentlige tjenester, som det i mange tilfeller utøves et større press på, også vil påvirke organisasjonsgraden, blant annet med at det medfører overgang til et nytt tariffområde, og kan bety andre betingelser for de renholdsansatte (Trygstad, et al, 2011, s. 51). Det kan slik sett være mange forhold som øver press og påvirkning til ledere i renhold, og som legitimerer et større fokus på leder og lederressurs for å klare å håndtere bransjens dreining og utvikling.

### 6.1.3 Nærværsledelse til perifere renholdsansatte

Beda i kommune B fortalte at det var utfordrende å følge opp en stor ansattgruppe når hun satt alene som leder, og at hun selv følte på at oppfølginga av de ansatte var en oppgave hun hele tiden måtte skyve på. En del av de ansatte med helsemessige utfordringer var det nærliggende å ha tettere kontakt med, mens enkelte av de renholderne som aldri satte noe krav – de var tilstede og utførte renholdsoppgavene uten at de ytret noe oppfølgingsbehov, ble de som Beda hele tiden satte oppfølginga på vent med. For Beda gjorde dette at hun kjente på dårlig samvittighet overfor flere av arbeidstakerne sine, og følte på at dårlig personalbehandling kunne tolkes som en forskjellsbehandling fra hennes side, selv om hun ikke fikk noen negative tilbakemeldinger fra renholderne på dette. Om en forsøker å ta perspektivet til renholderne med en lav oppfølgingsfrekvens, kan det være faktorer for disse renholderne som eventuelt oppveier for manglende lederoppfølging? En forklaring kan være at det eksisterer en god relasjon opp mot personalgruppa på arbeidsstedet hvor arbeidsoppgavene utføres, og at personalgruppa fyller behovet for motivasjon og strukturelle tilbakemeldinger, og hvor renholderen har en anerkjennelse av å bli sett og verdsatt for den jobben den gjør. En annen forklaring kan være at renholderen har en mulig eierskapsfølelse til bygget, setter sin ære i at renholdet skal være tilfredsstillende, og blir kreditert dette av de ansatte i sitt arbeidsmiljø. En tredje faktor kan være at det ikke er forventninger om en tett oppfølging fra leder, som gjør at renholderen selv styrer sin arbeidshverdag med metoder, utførelse og organisering av oppgavene. Renholderen styrer seg selv uten føringer fra leder på hvordan arbeidet skal utføres. Samtidig kan også det motsatte effektene komme frem; den ansatte mistrives i jobben,

får ingen støtte eller tilrettelegging i arbeidshverdagen, og manglende oppfølgingen fører til gjentatte sykefravær. Jacobsen, et al. (2019, s. 424) påpeker at en leders opptreden mot sine ansatte har betydning for den enkelte ansattes ytelse. Opplevelsen av at leder forskjellsbehandler ansatte kan skape misnøye, og som kan medvirke til at det skapes dårlige relasjoner innad i personalgruppa. Det opplevde misforholdet kan igjen resultere i lavere ytelse fra ansatte som føler at de blir forfordelt, mens det andre siden kan gjøre at ansatte som føler de blir favorisert i relasjon til leder, blir motiverte til å yte mer. Å praktisere en likebehandling av alle sine ansatte bør være en målsetning for lederen, men kan være utfordrende å gjennomføre i praksis. På den andre siden kan det være ulike faktorer som gjør at en leder må ha mer kontakt med enkelte av sine ansatte, uten at det nødvendigvis er en bevisst praksis fra leder på at den enkelte ansatte favoriseres. Lederens refleksjon over egen praksis i relasjon til sine ansatte vil av disse grunner være sentral.

Ada i kommune A hadde vært opptatt av at hennes hovedfokus var å bli kjent med sine ansatte når hun tiltrådte sin lederstilling, og for å bygge gode relasjoner mente hun at godt kjennskap til den enkelte renholder var viktig. Hun var opptatt av at hun som leder måtte tilrettelegge på en god måte for at renholderne skulle få utført sine arbeidsoppgaver, og at hun skulle være tilstede og gi støtte. Tilstedeværelsen og tilretteleggingen var essensielle faktorer for henne for å skape og opprettholde et godt og positivt arbeidsmiljø for renholderne. Trygstad, et al (2018, s. 27) viser til at det kan være vanskelig for en leder å tilrettelegge for en arbeidshverdag som oppleves som støttende for renholdere, når organisering av arbeidshverdagen og arbeidets art er utfordrende. Samtidig vil arbeidsmiljøet til renholdere som har flere arbeidsplasser å forholde seg til, bli påvirket av forhold som er utenfor lederens direkte kontroll, og vil være preget av forholdene på stedene de arbeider. Lederens tilrettelegging for tilhørighet på arbeidsplassen, eller mangel på sådan, vil av den grunn prege opplevelsen av det opplevde arbeidsmiljøet (Enehaug, et al, 2008, s. 20). Trygstad, et al (2011, s. 37) vektlegger at renholdere er en av yrkesgruppene som er mest utsatt for psykososiale arbeidsmiljøbelastninger, hvor jobbusikkerhet vil være med å prege arbeidssituasjonen for mange. I tillegg er også renholdere i stor grad utsatt for belastningsskader på jobb, grunnet uheldige arbeidsstillinger og tunge, ensidige bevegelser. At lederen er bevisst på å innhente kunnskap om ergonomiske belastninger, tilpasset arbeidsutstyr og bedre arbeidsmiljø understreker Trygstad, et al (2011, s. 42), at vil gi positive effekter for både arbeidstaker og bedrift, og kan føre til høyere produktivitet, reduserte

arbeidsskader og fravær, bedre kvalitet på arbeidet, samt økt arbeidsmotivasjon og jobbtilfredshet for den ansatte.

Ceda og Cecilie i kommune C fortalte om viktigheten av at de som ledere ønsket å være bidragsytende til å skape et godt arbeidsmiljø for renholderne, og at de var fokuserte på at de selv som ledere skulle være tett på sine renholdsarbeidere, gi oppfølging, tilbakemeldinger og støtte. Den fysiske situasjonen hvor de oppsøkte renholderne på arbeidsplassen, eller inviterte dem på kontoret, var en vesentlig faktor i deres lederutførelse. De vektla også at renholdsarbeiderne skulle føle seg inkludert, og være en del av arbeidsmiljøet og personalgruppene på enhetene hvor de jobbet. Ei organisering over til dagrenhold var over tid gjennomført ut på enhetene, med tanke på at renholderne skulle kunne ha et sosialt miljø i arbeidshverdagen. Ceda og Cecilie mente det var enklere for renholderne å bli en del av et arbeidsmiljø på arbeidsplasser med færre ansatte, enn på større enheter med store personalgrupper. De argumenterte for dette synet med at personalgruppens størrelse var faktorer som innvirket på inkludering, hvor personalet kom tettere på hverandre, og skapte sterkere bånd når det var færre ansatte. Renholdernes arbeidsmiljø, sier Trygstad, et al (2012, s. 71), vil i størst grad være ute hvor de utfører sine arbeidsoppgaver, enn i den mer oppdelte renholdsavdelingen. Renholderne utfører sine oppgaver på ulike arbeidssteder, noe som utfordrer ledernes oppfølging av arbeidsmiljøet, og ofte medfører at renholderen ikke får tiltrengt oppfølging av arbeidsgiver. Bråten, et al (2013, s. 38) peker i tillegg på at det er utfordrende for den enkelte renholder å skape nærhet til arbeidskollegaer og ledelse av renhold, når de arbeider spredt på forskjellige arbeidsplasser. Erfaringene viser likevel at inkludering av renholderen i arbeidsmiljøet på arbeidsplassene er veldig varierende. Skilbrei (2009, s. 94) viser til at overgangen til dagarbeid for renholderne har gjort at enkelte renholdere kan føle ubehag av å være under oppsyn, selv om intensjonen med dagarbeid var at renholdere i større grad skulle kunne arbeide sammen, eller være deltagende i et sosialt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. På den andre siden peker Trygstad, et al (2011, s. 105) på at dagrenhold gir en fordel ved at brukerne, dvs. de andre ansatte på arbeidsplassen, gis mulighet til å kunne gi støtte og tilbakemeldinger til renholderen, samt kunne ordne opp i uenigheter eller misforståelser. Den samme fordelene ved å kunne gi tilbakemeldinger som kan være hensiktsmessig for utførelsen av renhold, vil det også være for renholderen på arbeidsplassen. Med tanke på et godt og inkluderende arbeidsmiljø viser Trygstad, et al (2011, s. 46) til at verneombud og tillitsvalgte spiller en sentral rolle, om målet er å utvikle meningsfulle og inkluderende arbeidsplasser. Bråten, et al (2011, s. 46) legger til at det samtidig kan være



utfordrende å få renholdere til å påta seg roller, som tillitsvalgt og verneombud, da arbeidet i praksis vanskeliggjøres når de ansatte jobber på ulike arbeidssteder. I tillegg kan en forklaring av fraværet av engasjement for vervene hos renholdere være at rollen medfører ansvar som de ikke ønsker å ta på seg, at manglende norskkunnskaper gjør oppgavene og vervene uklare, samtidig som at mange kvier seg på grunn av at de ikke ønsker å komme i krevende situasjoner opp mot arbeidsgiver (Bråten, et al. 2013, s. 32). Trygstad, et al (2011, s. 15) peker videre på årsakene til utfordringer med HMS og partssamarbeid i renhold knyttes til lederne, eller kan begrunnes i en mangelfull lederopplæring. Bråten, et al (2013, s. 88) vil likevel komme lederne noe i forsvar på dette området, da det fra et lederståsted i mange tilfeller er problematisk å gjennomføre et systematisk HMS-arbeid, hvor ulike arbeidskulturer, språk og liten interesse fra renholdsarbeiderne er forhold som utfordrer.

David i kommune D tok også opp renholdernes arbeidsforhold og arbeidsmiljø ute på arbeidsplassene. Som leder var han bevisst på at han ved forespørsler eller behov hadde en rolle som fasilitator til å skape møtepunkter mellom renholderne og lederne, eller andre ansatte, ute på arbeidsplassene. Samtidig var han tydelig på å gjøre seg selv overflødig i videre møtestruktur om behovet ikke tilsa at han burde engasjere seg. Hans intensjon var at renholderen selv skulle kunne ha en aktiv medvirkning, og at slike møtepunkt skulle kunne opprettholdes, uten at hans deltagelse skulle være obligatorisk. Begrunnelsen lå i en ansvarliggjøring av de aktive deltakerne ved slike møtepunkt, og at han som leder ville få et kapasitetsproblem ved oppfølging og deltakelse i alle møter som ble initiert. Støtte til dette resonnementet kan en finne i Enehaug, et al (2008, s. 35) som peker på at et sentralt element i renholderens opplevelse av mestring vil være relasjonen mellom renholderne og brukerne, og hvor opplevelsen av den totale arbeidssituasjonen vil være påvirket av den enkelte renholders forhold til ledelse og kollegaer. Lederen vil være et viktig bindeledd mellom arbeidsplassen og renholderen, samtidig som at lederen ved behov skal opptre som en buffer mellom renholderne og brukerne. Lederen må vurdere mulighetene for renholderens medbestemmelse på arbeidsplassen, da dette for mange renholdere oppleves som mangelfullt, i og med at det er leder som bestemmer hva slags type arbeid som utføres, og på hvilket tidspunkt det skal gjøres (Enehaug, et al, 2008, s.13). Tidligere hadde renholderne ansvar for utførelsen og rekkefølgen av renholdsoppgavene, mens dette ansvaret nå forvaltes i hovedsak av ledelse og forskjellige datasystemer (Trygstad, et al, 2011, s. 50). Enehaug, et al (2008, s. 20) legger til at det er grunnet faktorene som ligger i særtrekkene ved å arbeide som renholder; mye alenejobbing, flere arbeidssteder, mange minoritetsspråklige – vil være større behov for

lederen til å integrere renholderne på arbeidsplassen. For å forbedre arbeidsmiljøet, redusere sykefravær og arbeidsskader er det vesentlig at renholderne blir sett på som sentrale samarbeidspartnere (Trygstad, et al, 2011, s. 46). Enehaug, et al (2008, s. 37) viser til at en god kontakt med leder, og styrkede muligheter for å ta opp utfordringer, gjør også at en vil ha en mer positiv innstilling til eventuelle arbeidsmiljøendringer.

#### 6.1.4 Språk og fag – fra kunnskap til kompetanse

Yrket som renholder har i løpet av de siste tiårene forandret seg. Oppfatninger om renhold som arbeid har endret seg gjennom årene; Grønnsåpa er skiftet ut, mopper og maskiner har erstattet vaskekosten, og renholdsplaner og renholdsstandarder forteller hvilke ulike kvalitetsnivåer som skal leveres lokalene (Trygstad, et al, 2011, s. 18). Ada i kommune A fortalte at det var nødvendig med opplæring av nye renholdere, og at hun ofte tok grunnopplæringen selv, før renholderne ute på arbeidsplassene fulgte opp den videre opplæringa. Med tanke på å bli kjent med nye renholdere, bygge gode relasjoner fra begynnelsen, og for å få et overblikk over hvilke kunnskaper nye renholdere har, kan det være en hensiktsmessig strategi for lederen å involvere seg tidlig i opplæring. Dette kan også være i samsvar med Trygstad, et al (2018, s. 54) som viser til at det er en sammenheng mellom lederkontakt og opplæring, og hvor hyppigheten av kontakten mellom leder og ansatt vil være en faktor som fører til økt opplæring. Dette kan om mulig forklares med at lederen får muligheten til å følge opp den nye renholderen i ulike nivåer, og kan se hvilke kunnskaper og ferdigheter renholderen har tatt til seg. Utfra tilbakemeldinger og observasjoner kan så Ada som leder være et medvirkende ledd til å justere inntrening av ferdigheter, og legge til rette for ny kunnskap og læring på andre områder etter som ferdighetene øker. Samtidig er det viktig å ha med seg at godt erfarne renholdere sitter med mange ferdigheter og kunnskap, som i mange tilfeller kun kan læres bort i praktiske situasjoner. Adas rutine med at den videre opplæringen skulle skje ute på byggene sammen med de andre renholderne, kan av den grunn være et vesentlig moment for å kunne fange taus kunnskap. Kjølås (2015, s. 120) peker på at tilgangen til hverandres tause kunnskap skjer gjennom fellesskapet, og at det er betydningsfullt at læringsarenaer både skapes og vedlikeholdes, slik at samhandling og samarbeid kan skje. Siden den tause kunnskapen eksisterer i den enkelte renholders hode, bør man vurdere å systematisere opplæringssituasjonene, slik at både nye renholdere og de som har vært lengre i yrket, kan få ta del i hverandres kunnskap. Lai (2013, s. 48) fremhever viktigheten med taus kunnskap, som i stor grad generer høy ytelse, og at det er sentralt at en

leder har innsikt i hvordan kunnskapen kan gjøres eksplisitt. Taus kunnskap kan deles ved at en arbeider tett opp mot kilden, og at en erfarer ved observasjon, imitasjon og ved å prøve å feile, samtidig som at en mottar tilbakemeldinger fra sin kollega. Det vil være medvirkende at det tilrettelegges for et godt læringsklima, hvor ansatte gis muligheter til å arbeide, lære og oppleve mestring sammen. En lærings- og organisasjonsmetode som medfører at den ansatte rullerer mellom forskjellige oppgaver på samme nivå, eller på kryss av forskjellige avdelinger eller bygg, som hos Lai (2013, s. 127) benevnes som horisontal jobbrotasjon, kan brukes som en funksjonell metode til å organisere for å styrke motivasjonen til ansatte som har enkle, ensformige oppgaver. Lai poengterer likevel at for stillinger på lavt nivå, vil det ikke nødvendigvis være en sammenheng mellom motivasjon og denne typen jobbrotasjon, siden mange ansatte vil ønske å fokusere på arbeidsoppgaver de behersker godt, mot at de skal veksle mellom forskjellige arbeidsoppgaver som ligger på samme nivå.

Ada meldte om språkutfordringer som hun hadde i enheten sin, hvor mange av de ansatte hadde minoritetsbakgrunn. Hun hadde forberedt et aktivt språktilbud for sine ansatte, hvor eksterne kursholdere skulle leies inn til å holde kurs i norsk, og hvor de ansatte også ble lønnet for deltagelsen. Hun mente at personlig økonomi gjorde at mange minoritetsspråklige valgte bort mulige arenaer for språkopplæring på grunn av kostnaden det hadde for dem. Ada fortalte også at det kunne være vanskelig for henne som leder å organisere arbeidshverdagen med tanke på at renholderne skulle kunne oppnå språktrening samtidig som de utførte sine oppgaver. Hun mente at en av de medvirkende faktorene til dette var at flesteparten av kollegaene også var minoritetsspråklige, og hadde sine utfordringer med norsk som språk selv. Av bekvemmelighetshensyn var det også enkelt for mange renholdere med lik språkbakgrunn å benytte engelsk eller morsmålet til å kommunisere med, da dette gjorde det enklere å gjøre seg forstått. Støtte til dette kan en finne i Egden (2012, s. 80), som viser til at renholdsjobber i mange tilfeller gir liten språkeffekt på minoritetsspråklige, da arbeidstakeren ofte gjennom arbeidsdagen arbeider alene og isolert. Synergieffekter som økte språkferdigheter og sosialt samvær med andre ansatte, får av den grunn ikke den intenderte effekten. Om det sosiale arbeidsmiljøet også innbefatter kun minoritetsspråklige, kan også effekten av god språktrening på arbeidsplassene falle bort.

I kommune C hadde Ceda og Cecilie arbeidet sammen med fagforeningene for at de faste ansatte renholderne skulle få muligheten til å gjennomføre ei fagutdanning innen renholdsyrket. Et viktig argument for dem også var å holde utgiftene for den enkelte renholder nede, slik at kompetanseøkningen ikke ga andre utgifter enn innkjøp av nødvendig

pensumlitteratur. En av drivkreftene for å få dette i gang var at kommunen hadde utfordringer med å beholde renholderne innad yrket, hvor konkurransen fra andre næringer i kommunen var stor. Kompetanseøkningen ble av den grunn et ledd for arbeidsgiver til å forsøke å beholde en større stabilitet i ansattgruppa. Ceda og Cecilie mente at for den enkelte renholder betydde gjennomføringen at en ervervet større kunnskap innen faget og styrket sin status som fagarbeider, samtidig som at en fikk bedre lønn. David i kommune D hadde ikke samme problematikken i forhold til turn-over i ansattgruppa, men mente at kompetanseøkninga blant de ansatte ga fordeler både for den ansatte og arbeidsgiver. Trygstad, et al (2011, s. 10) viser til at utdanningsnivået blant arbeidstakere i renhold er lavt, og at en stor andel av ledere fremhever en bedriftsintern opplæring av renholdere. Samtidig peker Trygstad, et al (2011, s. 104) på at det også er ledere som mener at fagbrevet i mindre grad tilfører renholderne økt kunnskap, og argumenterer for at det er liten interesse blant ansatte renholdere for ei kompetanseøkning i faget, og at lederne selv ikke ser nytten av det, verken når det gjelder kompetanse eller lønn. Den viktigste årsaken er mest sannsynlig at ansatte med fagbrev er dyrere for arbeidsgiverne. På den andre siden viser Trygstad, et al (2011, s. 11) til at det er ledere som mener at fagbrevet er et avgjørende bidrag i profesjonaliseringa av renhold, og at det er en medvirkende faktor til å øke selvstendigheten til renholderne. Boge, et al (2014, s. 142) mener at det å være faglært gir betydelig mer yrkesstolthet og status, sett i forhold til å være ufaglært, og for mange renholdere kan det å gjennomføre ei fagutdanning forstås som et selvrealiseringsprosjekt. I tillegg kan også en fagopplæring bidra til å styrke renholdsyrkets viktighet, og påvirke renholderens holdning, oppfatning og syn til sitt eget yrke.

Fagopplæringen gjør det mindre stigmatiserende å fremstå som renholdsarbeider, og medvirker til å skape en yrkesstolthet (Boge, 2014, s. 153). At bedriften har mulighet til å tilby renholderne å ta fagutdanning har stor betydning, og tilrettelegging fra arbeidsgivers side kan være et viktig tiltak for renholderens individuelle selvrealisering (Boge, 2014, s. 149).

Fagutdanning innen renhold har snart vært en mulighet i tre tiår, etter at det ble startet opp i 1995, som resultat av Reform 94. Argumentasjonen for fagbrev i renhold var at det ville være bidragsgivende til økt lønn og flere rettigheter for renholderne (Skilbrei, 2009, s. 83). Selv om fagbrev kan oppnås gjennom studier på videregående, med videre lærlingetid etterpå, var det gjennom ordninger som praksiskandidater at renholderne ved kommune C og D gjennomførte sin fagutdanning. Skilbrei (2009, s. 84) viser til at ved en pågående profesjonalisering av renholdsbransjen, er det vesentlig å synliggjøre at kompetanse er en forutsetning for renholdsarbeid. Renhold har tradisjonelt blitt utført etter en avtale som sa hvor ofte det skulle

utføres – ikke hvordan og hvor raskt – og som et resultat av renholdernes «tause kunnskap», basert på deres erfaring og skjønn. Økte krav har skapt endringer innen renholdsyrket, hvor renholderen har fått større ansvar, større krav til kompetanse og kvalitetsbevissthet, mer renhold skal utføres, samtidig som at renholderen skal yte fleksibilitet og «stå-på-vilje» (Skilbrei, 2009, s. 86). For å kunne skape gode arbeidsforhold er det vesentlig at lederen er bevisst sammenhengene mellom arbeidsgivers tilrettelegging og stabilitet i personalgruppa. God tilrettelegging skaper mindre sjanser for at ansatte slutter i jobben, hvor gevinsten med lavere turn-over i arbeidsstokken vil bidra til at utviklingsarbeidet for lederne vil bli enklere ved at færre ressurser må brukes på opplæring og rekruttering (Trygstad, et al, 2011, s. 45). På den andre siden peker Enehaug, et al (2008, s. 43) på at høyere ansettelseskrav med tanke på utdanning og språkkunnskaper kan bli problematiske, siden en slik utvikling vil kunne gi færre arbeidsplasser med lav inngangsterskel for de med få ressurser og lav utdanning. Til eksempel ble det våren 2020 sparket i gang et prosjekt av NHO Service og handel kalt «Kompetansestandard for renholdsbransjen» (NHO Service og handel, 2020). Formålet med prosjektet var at det gjennom økt faglig nivå og profesjonalisering skulle bransjens konkurransekraft styrkes. Det skulle også bidra til å gjøre renhold mer attraktivt som karrierevei og arbeidssted, samtidig som at det skulle gjøres enklere for mennesker med liten eller ingen formell utdanning, til å få formalisert sin kompetanse, da arbeidsplasser innen renhold kan representere den primære og eneste mulighet til innpass i arbeidslivet for mange av de arbeidssøkende. På den andre siden vil økte krav for å komme inn på arbeidsmarkedet kunne oppleves som et misforhold til den nasjonale IA-avtalen med inkludering av yrkeshemmede som en gitt målsetning, og selv om intensjonen skal være å skape et bedre omdømme for yrket, vil fokuset for renholdsbedriftene være å tiltrekke seg flere fagutdannede arbeidstakere (Enehaug, 2008, s. 43).

Cecilie i kommune C snakket om kulturforskjeller blant renholdspersonalet, som kunne skape utfordringer i samhandling, både mellom renholdspersonalet, men også med lederne.

Glomseth (2012, s. 178) peker på innflytelsen den voksende migrasjonen har i verden, som fører til økt andel av immigranter til Norge, hvor problemstillinger koblet til kulturdimensjonen vil blir mer og mer aktuelle. Viktigheten ved å være bevisst kultur i relasjoner med mennesker i prosesser som omhandler kommunikasjon og sosialisering, spesielt med tanke på settinger som er flerkulturelle, vil være grunnleggende. For en leder kan det handle om å være bevisst de forestillinger som er kulturelt betinget, og som en tolker igjennom, hvor forskjeller og ulikheter i hvilken kulturbakgrunn hver av oss besitter, vil spille

inn på hvilken kommunikasjon som produseres mellom oss. For å takle situasjoner som er multikulturelle, og samtidig bidra til god kommunikasjon med personer med ulik kulturbakgrunn, bør en som leder utvikle teknikker og ferdigheter med dette formålet til hensikt. Kunnskap og interesse for andres levestil vil være toneangivende og viktige faktorer, og hvor vår innsikt i prosessene ved tverrkulturelle møter vil være vesentlig, med tanke på at vår egen adferd styres mye av vår egen kultur. I møte med personer med en annen kulturbakgrunn, vil en sentral egenskap være å kunne ha tolkningsrom for alternative forklaringer, om den andres adferd ikke skulle samsvare med våre forventninger. Eriksen, et al (2020, s. 133) omtaler begrepet krysskulturell kommunikasjon, og viser til at når kulturelle kontekster er ulike, er det også større sjanser for at det kan oppstå misforståelser i vår kommunikasjon. Sannsynligheten for at misforståelser kan oppstå, øker også når kompleksiteten ved kommunikasjon stiger, og et viktig moment som leder å være bevisst og oppmerksom på risikoen for.

### 6.1.5 Når renholderen reiser seg som leder fra gulvet

Ada, Beda, Ceda og Cecilie hadde selv bakgrunn som renholdere før de ble ledere. Beda mente at erfaringene hennes som renholder var en fordel i utøvelsen av lederrollen, både på den ene siden at hun selv som person hadde kjent på utfordringene med å være renholdsarbeider, og av den grunn hadde en empiri som var verdifull opp mot oppfølging av sine ansatte, men også at hennes realkompetanse innen faget var til nytte i spørsmål og vurderinger ved renhold. Beda hadde selv ingen formell lederutdanning, men hadde jobbet seg opp i gradene hos sin arbeidsgiver. Ceda og Cecilie i kommune C hadde heller ikke noen formell lederutdanning, men etter mange år som renholdere hadde de tiltrådd renholdslederrollen i hver av sine opprinnelige kommuner i årene før kommunesammenslåingen. Ada i kommune A var utdannet husøkonom gjennom høyskole, og hadde tidligere arbeidet både som renholdsleder i en større renholdsbedrift, og som renholdsleder ved et sykehus, før hun ble ansatt som renholdsleder i kommunen. David i kommune D var den eneste av lederne som ikke hadde noen bakgrunn innen renhold, men hadde flere år som leder i handelsnæring, før han ble renholdsleder. Han hadde gjennomført en høyere pedagogisk utdanning, i tillegg til at han hadde tatt lederskole gjennom bedriften han hadde vært ansatt i.

Renholdsledere rekrutteres ofte ifra ansattgruppen, og for den ansatte blir dette en mulig karrierevei videre i virksomheten. På den andre siden har mange av lederne liten formell

utdannelse, eller at de har manglende erfaring fra tidligere ledelsesroller. Det er flere argumenter for viktigheten med lederopplæring i så henseende; både med tanke på å ha rede på lov- og avtaleverk for lønn, arbeidstid og tilrettelegging av arbeidet, men også det personalmessige området hvor kjennskap til de ansattes primære behov for ros og anerkjennelse. Videre vil kunnskaper rundt oppfølging, skape gode kommunikasjonsmåter og etablere og bygge tillitsforhold med sine ansatte (Trygstad, et al, 2011, s. 181). Skivik (2018, s. 126) understreker viktigheten med lederkompetanse som en relevant faktor for en leder, men samtidig vil også faglig kunnskap være et grunnleggende element i lederrollen innen renhold. I tillegg vil det være forhold ved lederen som person og menneske som vil være betydningsfulle; blant annet må en leder ha integritet for å kunne motta tillit fra sine ansatte, samtidig som at lederen bør kunne vise forståelse, omtanke og omsorg for medarbeidernes situasjon og opplevelse. Å analysere hva slags lederstil som en medarbeider i forskjellige situasjoner har behov for, er noe lederen må trene seg opp til å kunne vurdere. En leder har også behov for erfaring og forståelse for de psykologiske reaksjonsmønstre som kan opptre hos et menneske, for å kunne oppfatte og danne seg et bilde av hvilken lederstil medarbeiderens har behov for. Av den grunn bør en leder kunne forstå sin egen effekt på andre, slik at en kan innrette sin lederatferd på en hensiktsmessig og forsvarlig måte (Skivik, 2018, s. 33-34).

Relasjonell kompetanse er ett av områdene som lederkompetanse kan inndeles i. Den relasjonelle kompetansen omfatter flere forhold som er sentrale; hvordan lederen ser på seg selv i lederrollen, hvilke psykologiske reaksjonsmønstre som kjennetegner utøvelsen av ledelsen, kunnskap om hvordan andre oppfatter lederen og lederens handlinger, og lederens kunnskap om de som skal ledes (Skivik, 2018, s. 29). Relasjonell ledelse handler om å arbeide sammen og omgås andre, og vil utvikles gjennom forskning og refleksjon av lederens egen praksis, hvor kjernen i god ledelse er bygd opp av den relasjonelle lederkompetansen (Skivik, 2018, s. 21). Inntrykket som levnes kan være at lederne i vår studie ikke kommer utenom formell lederkompetanse, men samtidig kan realkompetansen med refleksjoner over egen empiri være en sentral og relevant faktor i utviklinga av lederrollen, i tillegg til bevisstheten rundt seg selv som leder og ens relasjonelle sfære.

## 6.2 Hvordan beskriver utvalget av ledere utfordringene ved det kommunale renholdet under pandemien?

### 6.2.1 Ledelse i en krise

Ut ifra hva lederne i studien har lagt frem så kan en tolke pandemien som en ekstraordinær situasjon å håndtere for lederne. Et rimelig spørsmål å stille er om situasjonen kan karakteriseres som en krisesituasjon, og om kompetanse innen dette feltet har vært et relevant felt for lederne å ha kunnskap i? Det er ulike definisjoner av krise, og i *Kriseinformasjon i staten* blir krise definert slik:

*«En situasjon som avviker fra det som er normalt, oppstår relativt hastig, har betydning for samfunnet, truer grunnleggende verdier (liv, helse, livsgrunnlag) og krever at tiltak settes i verk raskt» (Statsforvalteren, 2007).*

I *Stortingsmelding nr. 17* defineres en krise slik:

*«En hendelse som har potensial til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner» (Statsforvalteren, 2007).*

Weisæth, et al (2021, s. 124) peker på at krisehåndtering er et sentralt fagområde for ledere å ha kompetanse i, og at forskning viser til at personer med høy relevant kompetanse klarer seg bedre enn personer med manglende kompetanse. I tilknytning til en kompetanseheving på dette området i en organisasjon, vil det samtidig være viktig at det er etablert en struktur for kriseledelse i organisasjonen, og at det legges føringer for at ledere får kompetanse i hvordan en trener på å håndtere uventede situasjoner. Kjølås (2015, s. 74-76) peker også på at en kriseplan kan være et hjelpemiddel i tilfelle organisasjonen blir truet av utfordringer som kan utvikle seg til en utfordrende situasjon. Hensikten med en kriseplan er å hjelpe organisasjonen til å kunne håndtere uforutsette situasjoner som kan oppstå, ved at viktige og hensiktsmessige beslutninger blir tatt, og at de tilgjengelige ressurser blir anvendt på best formålstjenlig vis. Det viktigste med en kriseplan er prosessen med planlegging, utarbeiding og videre vedlikehold, hvor sannsynlighet og konsekvens er sentrale faktorer. Weisæth, et al (2021, s. 125) poengterer at en kriseplan alltid vil være et dokument som må sees på som historisk, og at kriseledelse i stor grad vil være lederskap som er situasjonsbestemt. En kan av den grunn ikke stole fullt ut på tidligere rutiner og prosedyrer. Kriseledelse vil også i mange tilfeller bestå av improvisasjon, selv om mange ledere vil ønske å følge fastlagte prosedyrer for å skaffe seg legitim ryggdekning. I studien kom det i liten grad frem om denne typen verktøy



eksisterte i organisasjonene, eller om lederne mente at det hadde hatt en nytteverdi at slike planer var arbeidet frem, men anses av forskeren som et relevant tema å ta stilling til.

Beda i kommune B fortalte at de første dagene av pandemien var preget av mye usikkerhet. Situasjonen ble betegnet som alvorlig, og som leder var hun preget av å ta de riktige valgene. Ada i kommune A fortalte også om opplevde krav, at det var utfordrende å innhente informasjon om sikre måter å gå frem, og at en følte på frykten for å gjøre valg som kunne gi større konsekvenser. For flere av dem var det vanskelig å få forsikringer om at metodevalg og fremgangsmåter var forsvarlige, og hvor en i større eller mindre grad i mange tilfeller måtte ta avgjørelsene selv. I 3 av kommunene ble kommuneoverlegen meldt som en viktig støtte-, diskusjon- og vurderingspartner for å ta riktige beslutninger. For Beda i kommune B ble også en av renholderne, som ble ansatt som teamleder, en viktig støttespiller med sin smittevernkompetanse fra sykehus. Ceda i kommune C sa at de hadde intern kompetanse på smittevern i renholdsgruppa, opparbeidet gjennom de siste årene, og som ble en viktig kunnskap å benytte til å kurse både egne renholdere, men også andre ansattgrupper. Renholdsmetoder og desinfisering var også utfordrende tema underveis, og det kunne være vanskelig å finne metoder med dokumentert effekt mot smitte. Mange eksterne aktører kom på banen med maskiner og metoder for å desinfisere, og i usikkerheten rundt hva som var sikre, forsvarlige metoder å benytte, kunne det være utfordrende å vite hvilke valg en skulle ta. Tekniske og maskinelle løsninger hadde ofte et økonomisk aspekt ved seg, og for lederne ble eventuelle investeringer også et budsjettmessig spørsmål.

Kommune D var en stor kommune i omfang og antall ansatte, hvor renholdsavdelinga var delt inn i geografiske områder med hver sin leder. David fortalte om det viktige samarbeidet lederne dem imellom hadde, hvor de kunne drøfte og dra veksel på hver sine ulike erfaringer og kompetanser. I kommune C vektla Ceda den opplevde fordelene av samhandling hun og Cecilie hadde, med tanke på at de både delte på oppgavene, men også at de ble en viktige støttespillere for hverandre i arbeidshverdagen. Gjennom analysen kom det ikke frem at noen av lederne hadde benyttet seg av noe interkommunalt samarbeid, eller benyttet et kommunalt nettverk til å diskutere og vurdere tiltak, selv om de i stor del satt med de samme utfordringene. En kan stille spørsmål om deltagelse i et større eller mindre nettverk med drøfting og erfaringsutveksling kunne gitt lederne enklere planlegging, bedre koordinering og større trygghet, og om det var en kritikkverdig av lederne å ikke dra nytte av nettverksskaping mellom kommunene. Gotvassli (2015, s.196-1979) synliggjør nytten av å ha nettverksperspektivet, hvor en gjennom interaksjon kan dele kunnskap, og hvor en effektiv

innovasjonsstrategi kan utvikles gjennom sosiale nettverk og personlige relasjoner. Han viser til at i læringsnettverk som består av fellesskap med flere aktører vil det åpnes for å skape innovasjon, siden nødvendig kunnskap vil befinne seg både innenfor og utenfor organisasjonen. Et formelt nettverk med renholdsledere, ville muligens vært et fora hvor lederne kunne lagt frem sine individuelle utfordringer til diskusjon, samtidig som det ville kunne hatt fordeler med tanke på videre samhandling, støtte, erfaringsutveksling og økonomi. På den andre siden hevder Gotvassli (2015, s. 197) at nettverk også kan være en struktur som fremmer eller hemmer handlinger, da deltakernes sosiale atferd og måten personene deltar i nettverket i forhold til hverandre, også har betydning. Nettverkets styrke vil være den grad av gjensidige tjenester, tid, intimitet og emosjonell intensitet som hver enkelt leder investerer, og hvor identitet, sosial forankring og tillit blir skapt av hvor sterke båndene er mellom aktørene. En svakhet kan være at sterke bånd krever tid og tålmodighet for å bygges, og det kan være utfordrende å skape gode relasjoner i en situasjon som føles prekær. Det er vesentlig at alle deltakerne i et nettverk føler at de har et utbytte av samhandlingen, og at de er engasjerte bidragsyttere til et fellesskap. Slik sett bør muligens ei nettverksgruppe forankres og bygges når situasjonene tilsier at det er tid og rom for å skape gode forbindelser.

Gotvassli (2015, s.73) peker også på begrepet *praksisfellesskap*, som er uformelle grupper med en eller flere felles interesser, oppgaver eller utfordringer, og som utveksler erfaringer og løser problemstillinger som er like for deltakerne. Slike grupper dannes ofte på tvers av organisasjoner. Den enkelte deltaker, i dette tilfellet renholdslederne, vil av egeninteresse kunne knytte seg til praksisfellesskapet hvor hensikten er utvikling av kunnskap i egen jobbsituasjon, og hvor den enkelte renholdsleder vil dele praksiserfaringer med de andre lederne. Hver enkelt leder vil sitte med sin kompetanse og sine personlige erfaringer fra sitt arbeidsmiljø, som kan være bidragsyttende til problemstillinger hos andre ledere, eller hvor det kan være diskusjoner rundt forskjellige temaer som er sentrale for gruppen. En slik uformell gruppe blant renholdslederne, hvor en kan løfte frem både små og store temaer, kunne vært en styrke i både planlegging og gjennomføring av ulike tiltak under pandemien. For den enkelte renholdsleder kunne det være en trygghet å ha gode diskusjonspartnere innenfor det samme yrkesfeltet, hvor en kunne få støtte og gode råd før en handlet. Samtidig kunne dette være en effektiv møtearena hvor hver renholdsleder har mulighet til å kalle inn *ad hoc*, når det er tema som er presserende å få diskutert og igangsatt handling ved.

For renholdslederne i kommune A, B og C var kommuneoverlegene en uttalt støtte og trygghet. Ceda og Cecilie i kommune C understreket den sterke betydningen

kommuneoverlegen hadde hatt for dem som drøftingspartner opp mot smitteverntiltak. De fortalte om tillitsforholdet mellom kommuneoverlegen og deres rolle som renholdsledere, hvor kommuneoverlegen var tydelig overfor andre enheter på at det var renholdslederne som satt på kunnskap og kompetanse på smittevern. Kristiansen (2014, s. 39) peker på at det er sentralt at det er et samarbeid mellom smittevernpersonell og renholdsledelse, hvor viktige faktorer som evaluering av renhold, risikovurdering og hensiktsmessig organisering må være på plass. Ceda fortalte at de som renholdsledere ble sent påkoblet den samfunnskritiske gruppa, som riktignok så viktigheten av renhold som smitteforebyggende tiltak, men hvor lederperspektivet på renhold ikke ble tatt med i rådgivningen. David fortalte at han som renholdsleder etter hvert ble deltagende i møter med ledere i skole og barnehage, med det for øye at renhold var en viktig part å ha med i drøfting av den ordinære, daglige drifta, spesielt i situasjoner og perioder med større fokus på smittevern. En kan finne støtte for lederens involvering hos Skivik (2018, s. 114), som poengterer at for å nå organisasjonens mål er det en oppgave for lederen å kunne arbeide gjennom andre ved en bevisst påvirkning. Påvirkning vil være en sentral relasjonell kompetanse å inneha for en leder, og regnes også som en del av kjernen i det å praktisere god ledelse. Sammen med god kommunikasjon, vil påvirkning som begrep være sentralt i utøvelsen av relasjonell ledelse, og hvor lederens kommunikasjonsferdigheter vil være helt vesentlige med tanke på hvordan lederen blir oppfattet av medarbeiderne. Ansatte ønsker ofte en tiltrekkende og hevdende lederstil, hvor tydelighet og evnen til å kommunisere og innramme mål, er sentrale elementer for å skape motiverte medarbeidere.

Ser en på verktøy for lederne i slike omfattende situasjoner som en pandemi kan være, vil benyttelsen av til eksempel analyser være en alternativ. SWOT – analyse er et hjelpemiddel som Kjølås (2015, s. 62) viser til for å systematisere tanker, oppfatninger og observasjoner, når hensikten er å ta de mest tilrådelige beslutningene. En slik analyse kan også være et anvendelig planleggingsverktøy, hvor man kan få identifisert styrker, svakheter, muligheter og trusler. På denne måten kan en få avdekket hvilke ressurser og kompetanse en har til rådighet i organisasjonen, hva en har behov for å tilføre, hvilke utfordringer en står ovenfor og utviklingsrom en har. Kjølås (2015, s. 121) viser også til Argyris og Schöns læringsteorier med enkeltkrets- og dobbelkrets teori, beskrevet som uttrykkene «hvordan-læring» og «hvorfor-læring», som kan være viktige perspektiver å ha i lederrollen. Ved enkeltkretslæring vil en ikke revurdere om det målet en har satt er det riktige, men alle justeringer og arbeid gjøres for å nå det satte målet. Det viktige for en leder vil være å ha et perspektiv mot en

dobbelkretslæring, hvor en også vil stille spørsmål om målene er de riktige å følge, eller om disse må revurderes. For en leder vil det bety at ens mening og adferd må endres i forhold til om målene og verdiene endres. For lederne i vår studie kan slik kompetanse skape refleksjoner og vurderinger, som vil være viktige å gjøre underveis i prosessene, med tanke på at de gitte metodene og handlingsmåtene, ikke nødvendigvis vil være de som er hensiktsmessige etter at ny kunnskap erverves.

## 6.2.2 Bemanning for et forsvarlig smittevern

Et av funnene i studien var at hovedtiltaket, for å sikre et bedre smittevern, var å øke renholdet, og spesifikt opp mot ei styrking av kontaktpunktrenhold. For renholdslederne betydde dette at renholdsbeanningen måtte oppskaleres for å fylle de økte renholdsoppgavene. Ved alle de 4 kommunene ble dette utfordrende, og ulike løsninger ble forsøkt ut. I kommune A ble renholderne satt i en turnusordning, hvor halvparten av renholderne arbeidet lengre dager i en uke for å utføre renhold på flere bygg, og hvor de i den påfølgende uka var i beredskap. Med turnusordningen var formålet å håndtere det økte renholdet med den eksisterende renholdsbeanningen kommunen hadde. Turnusordningen ga på den andre siden økte kostnader, og Ada faset ut denne ordningen etter at hun ble ansatt som leder, da hun mente at ordningen ikke var bærekraftig økonomisk eller personalmessig over tid, og gikk inn for å få flere personer inn som renholdsvikarer til å fylle opp de nødvendige renholdsoppgavene. I kommune D ble også en av løsningene for leder David å kunne ha flere vikarer til å kunne avhjelpe situasjonen. David fortalte også om utfordringene med ad hoc-opprettelser av enheter for håndtering av smitte, som måtte straksbemannes med renholdere, da behovet for organisert renhold var akutt, siden enhetene hurtig måtte bli operative. Det var også en uvisshet for lederne rundt lengden av tiltakene, da forutsigbarheten av pandemiforløpet var usikkert. I og med at lederne hadde budsjettansvar for sine avdelinger, var det viktig at ressursbruken ble realistisk og holdbar, med tanke på om pandemien trakk ut i tid. Samtidig var det også en frykt rundt ytterligere smitteeksponering. I kommune B og C var utfordringene for lederne Beda, Ceda og Cecilie, at de ikke hadde noen økt bemanningsressurs å sette inn for å imøtekomme tiltakene, slik at løsningene ble å omorganisere renholdsarbeiderne, og prioritere hvor ressursene skulle benyttes. Enkelte renholdsarealer og bygg fikk nedskalert sine renholdsfrekvenser, med hensikt å frigjøre ressurser til de byggene som hadde større behov. Det faglige kompetanseperspektivet ble et tema for lederne. Ceda og Cecilie fortalte om manglende forståelse med utfordringene med å

innhente bemanning til de økte renholdsfrekvensene, og samtidig ha faglig forsvarlighet i de valgene som skulle gjøres. Opplevelsen deres var at kommuneledelsen mente at renhold var et fag som de fleste personer kunne settes inn til å utføre, og Cecilie mente at dette var paradoksalt med tanke på at faglighet er avgjørende for å få utført godt smittevern.

Ved gjennomføringa av smittevernrenholdet ble samarbeidet en vesentlig faktor. Beda i kommune B fortalte at ved utfordringene med å håndtere det økte kontaktpunktrenholdet, ble samhandlingen med skole- og barnehagepersonalet sentral, og hvor Beda var tydelig på at det ikke var et eneansvar for renholdsavdelingen å organisere dette innenfor sine rammer.

Utdanningsdirektoratets veileder ble et vesentlig dokument i omstillingen av skole- og barnehagepersonell i utførelsen av kontaktpunktrenhold, hvor veilederne tydeliggjorde under delkapitlet «Ansvar og roller» at alle som har en rolle i barnehagen må medvirke til et godt smittevern.

*«Alle som har en rolle i barnehagen må sammen bidra for å sikre best mulig smittevern»  
(Utdanningsdirektoratet, 2022).*

Veilederne understreket også at ved omrokking av personell, eller nødvendig bruk av vikarer, var det nødvendig å lage en god plan for organisering slik at en reduserer det totale antall kontakter (Utdanningsdirektoratet, 2022). Ceda i kommune C fortalte at de som ledere også var deltagende i opplæring av de skole- og barnehageansatte, sammen med renholderne ved arbeidsplassen. I enkelte barnehager ble renholderens arbeidstid for en periode forflyttet fra dagrenhold til kveldsrenhold, i hovedsak som et kontaktreduserende tiltak, og hvor renholderne utførte sitt arbeid mens enheten var stengt og de andre ansatte var ferdig med sin arbeidsdag. Ceda og Cecilie fortalte at forventningene om deltagelse fra de skole og barnehager skapte misnøye blant en del ansatte, som mente at smittevern i form av kontaktpunktrenhold var et ansvar og anliggende for renholdsavdelinga, og at lederne burde frembringe bedre løsninger på utfordringene. Cecilie beskrev et opplevd inntrykk fra andre ansatte om at renholderne gjorde for lite, men at dette kunne være ulikt fra arbeidsplass til arbeidsplass, og at det også hang sammen med hvor tilknyttet sosialt renholderne var i arbeidsmiljøet og den øvrige personalgruppa ved arbeidsplassen. Størrelsen på enhetene syntes å ha betydning, mente Cecilie: Ved mindre enheter – og færre ansatte – var det større sannsynlighet for at renholderen fikk sterkere tilknytning til de andre ansatte, og hvor samarbeid og samhandling fløt enklere. Ved større enheter ble renholderen en mer perifer deltager i personalgruppa, og den svakere tilknytninga medvirket også til at samspillet ble fragmentert.

Ada fra kommune A snakket om at deltagelsen fra barnehagepersonalet i kontaktpunktrenhold gjorde at bevisstheten til øvrige ansatte ved smittevern ble styrket, men også at skole- eller barnehageansatte som ble satt til å gjøre renholdsoppgaver uttrykte motstand mot å gjøre noe de ikke hadde fagopplæring til. Denne motstanden kan finne argumentasjon i Kristiansen (2014, s. 38), som peker på at faglighet er viktig ved utførelse av renholdsoppgaver, og som kan vise til studier hvor renhold av kontaktpunkter utført av renholdere har en betydelig større renholdsgrad, enn om renholdet er utført av andre ansatte på byggene uten renholdsfaglig kompetanse. En videre følge som vektlegges er at renholdoppgavene ofte vil bli glemt eller nedprioritert av øvrige ansatte når arbeidspresset øker. Kristiansen (2014, s. 37), viser samtidig til studier ved renhold ved sykehus, hvor det har kommet frem store ulikheter mellom faglærte renholdere i metoder, tid og rekkefølge som renhold blir utført på, og hvor viktigheten av god opplæring av renholdere er med på å redusere forskjellene i renholdskvalitet. Ledernes vektlegging av opplæring som består av både teori og praksis blir betydningsfullt, men hvor også kontinuerlige tilbakemeldinger på utført renhold har relevans. En viktig forutsetning når det gjelder smittevern er at opplæringa skaper forståelse for smittekjeden, og hvordan en skal utføre renhold for å bryte denne.

David fortalte om opplevelsen av at omorganisering og omstilling hadde skapt endringsvilje i renholdspersonalet, hvor pandemien nærmest ble en katalysator for å drive prosessene fremover. Jacobsen, et al (2019, s. 228) peker på reaksjonsmønsteret til motiverte ansatte når det oppstår uventede hendelser, og hvor de ansatte høyst sannsynlig vil lete på egen hånd etter nye løsninger til utfordringene som har oppstått, eller forsøke å forbedre måtene å gjøre det på. Ada i kommune A mente at det økte fokuset på renholderne som en samfunnskritisk yrkesgruppe, var en medvirkende kraft til at renholdsarbeiderne fikk økt motivasjon og engasjement til ytelse og endring. Jacobsen, et al. (2019, s. 230) viser også til forventningsteori, som kan være en argumentasjon på dette utfallet blant personalet; Motivasjon og vilje til å yte kommer frem som en årsak av at den ansatte har forventninger om at det kan være mulig å oppnå noen en ønsker seg – en form for belønning – og som skaper drivkraft til å være med på endringene. For den ansatte kan belønning til eksempel være lønn, men kan også være andre behov jfr. Maslows behovspyramide (Jacobsen, et al (2019, s. 232).

Et funn som blant annet kommune C meldte om, var nedgangen i sykefravær blant renholdsarbeiderne inn i det første pandemiåret, til tross for endringene med økte krav og arbeidspress. Cecilie pekte på at det kunne være omtanken og hensynet til sine kollegaer i

personalgruppen, som gjorde at mange renholdsarbeidere presset seg langt før de melde fravær til arbeidsplassen. Hun pekte på opplevelsen av et styrket samhold på mange enheter, hvor renholdsarbeiderne ble en del av personalgruppene på arbeidsplassene, til tross for at de i utgangspunktet tilhørte en annen enhet. Cecilie vektla også betydninga av at renholderne ble en sentral del for opprettholdelse av den daglige drifta, som en motivasjonsfaktor for økt tilstedeværelse på arbeidsplassen. Hun mente at for den enkelte renholder kunne tilliten være det markante i hverdagen, hvor sosial samhørighet og positive tilbakemeldinger fra de andre ansatte ga en motivasjon for å klare å yte. Dette synet kan en også finne støtte i hos Jacobsen, et al (2019, s. 228-229) som viser til at ansatte som er motiverte ofte vil være en mer stabil arbeidskraft, og ha en større sosial tilknytning til organisasjonen. Viktigheten av at sosiale relasjoner på arbeidsplassen blir vedlikeholdt er stor, siden forskning viser at en i større grad viser omsorg for kolleger som har utfordringer, og at en er mer villige til å gi en hjelpende hånd og igangsette trivselstiltak, når en er sosialt inkludert (Jacobsen, et al. 2019, s. 229).

David i kommune D pekte på at samhandling mellom renholderne og de øvrige enhetene, hadde skapt en bredere bevissthet rundt faget renhold. Samarbeidet for å opprettholde et best mulig smittevern, hvor renholderen var både den som satt med kompetansen, men også den som andre ansatte kunne støtte seg til, gjorde at renholderen hadde fått større opplevd betydning av sin yrkesutførelse. Dette synet kan en finne støtte i hos Enehaug, et al (2008, s. 35), som peker på at positiv oppmerksomhet kan utvikle økt selvbevissthet hos renholdere, og skape større respekt for egen arbeidsutøvelse og rolle. Cecilie i kommune C fortalte om hennes inntrykk ved renholdsyrkets lave status, men hvor pandemien har vært med å fremheve renholderen som en viktig og betydningsfull brikke i smittevernarbeidet. Beda tydeliggjorde også sitt syn på at renholdsyrket har fått en større faglig erkjennelse og anseelse, men sådde tvil om pandemien hadde gitt en varig styrking av yrkets status. Ada bekreftet også dette inntrykket, men vektla også at forslaget til kommunedirektøren i kommune C om anbudsutsettinga av kommunalt renhold, var medvirkende til å undergrave den positive anerkjennelsen renholdsarbeiderne hadde fått følelse av at de hadde opparbeidet. En forklaring på kommunedirektørens handling kan en finne i Trygstad, et al (2011, s. 12-13), som peker på at innkjøpere i offentlige virksomheter ofte beskrives som kostnadsfokuserete, og at kvalitet i mange tilfeller blir overskygget av pris. Kommuneledelsene er i mange tilfeller mer motiverte på at eksternt renhold er rimeligere, og selv om majoriteten av renholdet i offentlige virksomheter utføres i egen regi, vil det ofte være fokus på å anbudsutsette renhold.

### 6.2.3 Fra den direkte samtalen til den digitale

Pandemien utfordret på flere vis kommunikasjon mellom lederne og renholdsarbeiderne, både med tanke på at møtevirksomhet måtte minimeres, nærværledelsen ble redusert, og at mange nye ansatte på kort tid måtte gis opplæring og følges opp. Ada i kommune A fortalte om nødvendigheten av det fysiske møtet om det var viktig informasjon som skulle meddeles, til tross for at denne møteformen skulle reduseres. I mange tilfeller ble det for lederne den direkte samtalen som den foretrukne kommunikasjonsformen når det var informasjon som skulle formidles. Cecilie i kommune C meddelte at *face-to-face* var kommunikasjonsformen som hun foretrakk opp mot sine minoritetsspråklige renholdere, da dette var en trygg måte for henne at forsikre seg om at innholdet var forstått. Samtidig ga dette henne også en mulighet til å kunne utføre nærværledelse, men betydde at hun som leder måtte forflytte seg til de ulike arbeidsstedene for å møte renholderne, eller be renholderne møte på hennes kontor. Jacobsen, et al. (2019, s. 274) peker på at flere kommunikasjonsstudier har vist at om de aller fleste personer kunne velge fritt, anser de den mest effektive kommunikasjonsformen som ansikt-til-ansikt. Direkte samhandling er vesentlig, da en gjennom kroppsspråket også formidler og viser hva en tenker, og ikke minst tilkjennegir hvilket interesseforhold en har til hva den andre mener. Det er også gjennom sosial samhandling at følelser formidles mest effektivt. Trygstad, et al (2011, s. 45) peker på at som leder bør en ivareta god kommunikasjon mellom renholder og ansatte på arbeidsplassen. I tilknytning til konteksten rundt kommunikasjon, sier Jacobsen, et al (2019, s. 278) at når en leder opptre som sender av informasjon, bør lederen ha kunnskap om arbeidshverdagen til mottakeren, for slik å kunne ha evne til å sette seg inn i mottakerens situasjon, og samtidig tilpasse budskapet etter dette. Lederen må også forstå kulturen og språket hvor mottakeren befinner seg, og vurdere hvilke kommunikasjonskanaler som bør benyttes. På grunn av at mye kommunikasjon mellom mennesker er ikke-verbal, må stemmebruk og kroppsspråk også tolkes. Følelser, holdninger og assosiasjoner vil også spille inn og påvirke hvordan budskapet blir oppfattet (Jacobsen, et al. 2019, s.270).

Et av funnene i studien var meldingstjenesten SMS som den foretrukne digitale kommunikasjonsformen til renholdslederne opp mot sine ansatte. Leder David fortalte at fordelene med denne tjenesten var at den var allment kjent blant alle ansatte, og at meldingsformen kunne standardiseres i oppsett og innhold, slik at det ble tydelig for mottaker hva som var den primære informasjonen i meldinga. Utfordringer med kommunikasjonen kan oppstå tidlig som ved utformingen av meldingen, og Jacobsen, et al (2019, s. 277-278) viser til at misforståelser kan oppstå om en velger ord eller uttrykk, eller at man kommuniserer på



en måte som uttrykker noe mer eller noe annet enn det som var tiltenkt. Begrepet effektiv kommunikasjon betegner kommunikasjon hvor sender og mottakeren utvikler en felles forståelse, men er avhengig av at mottakeren klarer å fange opp budskapet slik senderen hadde intendert. Forutsetningen for en lik forståelse er at senderen har evne til å sette seg inn i situasjonen til mottakeren. I praksis vil dette bety at mottakeren forstår språket som senderen benytter, og at mottakeren er både kjent med og kan anvende kommunikasjonskanalen som meldinga eller budskapet sendes gjennom. Det er også viktig at budskapet har et innhold som mottakeren fester seg ved, samtidig som at det ikke må drukne i annen informasjon. Å ha en standardisert og kjent kommunikasjonskanal kan være en styrke med tanke på utveksling av informasjon, men hvor svakheten kan være om kommunikasjonskanalen svikter, og hvor leder og renholdspersonalet ikke har andre kommunikasjonskanaler å støtte seg til. En svikt i digitale tjenester kan vise hvor avhengig en har gjort seg av tjenestene, og hvor sårbar en er om det skulle bli tekniske problemer. Til eksempel ville kommunikasjon mellom leder og renholdsgruppene bli utfordret om alle kommunikasjonsformer er basert på apper og tjenester tilknyttet bruk av mobiltelefon.

I kommune A var møtevirksomheten nedskalert under pandemiperioden, og Ada fortalte at hun hadde tatt i bruk verktøyet *Microsoft Teams* som en digitalt substitutt for fysiske fellesmøter med sine renholdere. I veilederne for skole og barnehager var det så tidlig som ved gult nivå anbefalt at ansatte som et kontaktreduserende tiltak holdt digitale møter fremfor fysiske møter der det var hensiktsmessig og gjennomførbart.

«(...) *Digitale møter i stedet for fysiske møter så langt det er mulig (...)*»

(Utdanningsdirektoratet, 2022).

Innføringen av Teams i renholdsgruppen i kommune A var utfordrende både opp mot eksisterende teknisk kunnskap blant de ansatte, men også for Ada i opplæringsøyemed. Hun valgte å gi noen få ansatte opplæring en-til-en, slik at disse kunne være ressurspersoner på sine arbeidsplasser. Ressurspersonene skulle være behjelpelig med å få andre ansatte inn i benyttelsen av verktøyet, eller ved at de tok ansvar for å få koblet opp teamet i møtesituasjonene. Kun en del av renholderne mestret benyttelsen av verktøyet, så da samfunnet åpnet opp igjen, valgte Ada å redusere bruken av Teams til kun et sted hvor renholderne kunne innhente informasjon. I kommune D hadde også leder David forsøkt med en digital tilnærming til fellesmøter med de ansatte. De valgte å benytte Facebook, et kjent sosialt medium, til å strøme møter hvor lederne meddelte viktig informasjon til sine ansatte. Fordelen var at de kunne nå ut til alle sine ansatte, forutsatt at renholdsarbeiderne var påkoblet

tjenesten, og de ansatte kunne motta likelydende informasjon. Det var også mulighet for de ansatte til å stille spørsmål, og hvor lederne svare ut direkte i sendinga. De tekniske utfordringene gjorde likevel at en var avhengig av renholdere som mestret verktøyet, for å kunne delta i møtene. En bruk av digitale hjelpemidler kan finne støtte i Jacobsen, et al (2019, s. 276), som viser til at benyttelse av sosiale medier og nettverk gir mulighet til å innhente informasjon, og utvikle relasjoner og samhandling med andre enn ikke møter. I denne studien må en samtidig stille spørsmål om hvor utfordrende det er for ansatte renholdere å ta i bruk et verktøy som har vært anvendt i liten grad i daglig møtevirksomhet tidligere, samtidig som en har vanskelig for å kvalitetssikre god opplæring i et verktøy som renholderne i utgangspunktet muligens ser liten nytteverdi i. Et eksempel var benyttelsen av elektronisk post som et verktøy, som både Ada i kommune A og Beda kommune B, fortalte om: Intensjonen var at dette skulle være et verktøy som renholderne skulle kunne benytte, men hvor de gjorde kjent at renholderne benyttet det svært ulikt, og i mange tilfeller i svært liten grad. Beda fortalte at det var vanskelig å forsvare et krav fra henne om at renholderne skulle logge seg på e-posttjenesten i det daglige, siden det bare unntaksvis ble sendt ut informasjon og mail til de ansatte. Hun mente at unntaket lå ved renholdere som benyttet verktøyet i privat bruk. Når en skal velge gode kommunikasjonskanaler viser Jacobsen, et al (2019, s. 273-275) til at en viktig forutsetning for å skape en effektiv kommunikasjon, er at det er valgt en kommunikasjonskanal som passer til budskapet som skal formidles. I tillegg må andre faktorer også tas med i vurderingen, blant annet slike som tidspress, personlig kontakt og om konfidensialiteten blir sikret og opprettholdt gjennom kanalen. Dertil vil kommunikasjon ofte være avhengig av hvilken relasjon det er mellom mottaker og sender, hvilken situasjon de befinner seg i og hvilket budskap som skal formidles. Skal en ta alle forholdsregler, vil en på denne måten være avhengig av å kunne skifte mellom å benytte forskjellige kommunikasjonskanaler, noe som vil utfordre og begrense ei implementering ut ifra brukernes tekniske kompetanse. Ut ifra analys materialet kan det tolkes slik at om ei implementering av et verktøy skal lykkes, så må det legges opp til at verktøyet har en tilnærmet daglig anvendelse av brukerne. For lederne betyr dette at de må skape et gitt behov for brukerne til å benytte verktøyet. En annen forhold som Jacobsen, et al (2019, s. 277) poengterer, er at virtuelle grupper preges av å være fragmenterte, hvor det er utfordrende å skape en enhetlig gruppe med sterkt samhold, og hvor lite personlig og sosial kontakt med de andre deltakerne skaper en følelse av å være sosialt isolert. Videre bemerkes det at potensielle konflikter mellom deltakerne ofte bli undertrykt på grunn av fysisk avstand, og i stedet for å

håndtere konflikten trekker deltakerne seg tilbake. Dette er forhold som en leder må ta i vurdering ved en økende bruk av virtuelle hjelpemidler i ei ansattgruppe.

## 7. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

«*Fra renhold til smittevern – ledelse av kommunale renholdsarbeidere under en pandemi*» har vært et forsøk på å gi et innsyn i hverdagen til et utvalg kommunale ledere i renhold - i forkant og under en pandemi.

Denne studien har hatt problemstillingen

«*Hva har utfordret ledelse av kommunalt renhold under pandemiperioden?*»

For å kunne svare på problemstillingen var det valgt følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan beskriver utvalget av ledere det kommunale renholdet før pandemien?*
2. *Hvordan beskriver utvalget av ledere utfordringene ved det kommunale renholdet under pandemien?*

I denne delen gjøres det en kort oppsummering av funnene til hvert av forskningsspørsmålene, som også svarer ut problemstillingen.

### 7.1 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Et av funnene i studien er at ansattgruppene besto av en stor andel av minoritetsspråklige renholdsarbeidere. Renholdsbransjen betraktes på mange vis som en multietnisk bransje, og at yrket karakteriseres med lave inngangskrav til språklighet og formell kompetanse, samtidig som at det er preget av høy turn-over, gir det arbeidstakere med få andre yrkesmuligheter en sjanse til å komme seg ut i arbeidslivet. Forskning viser at yrket fortsatt er kvinnedominert, men at andelen menn er økende. Kommunene i studien bar preg av at få menn var ansatt som renholdere. Årsaken til denne kjønnsdominansen var vanskelig å spore, men kan ha sammenheng med at menn har andre yrkesmuligheter i kommunene, eller at kultur, yrkets status eller kvinnedominansen, gjør at menn unnlater å søke seg inn.

Multietniske ansattgrupper inkluderer også kulturer, hvor arbeidstakernes forhold til likestilling og kjønnsroller kan være ulik den norske arbeidslivsmodellen. Dette kan gi forklaring på hvorfor, blant annet menn med annen kulturbakgrunn kan ha utfordringer å forholde seg til kvinnelige medarbeidere eller ledere. Samtidig kan manglende organisasjonskultur, eller subkulturer i organisasjonen være medvirkende faktorer, men i denne studien blir dette kun hypotetisk.

Et av funnene var at ledere fortalte om liten lederressurs i forhold til lederoppgaver og størrelse på ansattgruppene. Dette utfordret noen av lederne, hvor fokuset ble på driftsoppgavene, og hvor konsekvensene ble manglende personaloppfølging og nærværledelse, samt tid til utviklingsarbeid. Store avstander mellom renholdernes arbeidsplasser forsterket også denne effekten. Å skape et godt sosialt arbeidsmiljø var også utfordrende, med tanke på at de ansatte var spredt utover på ulike arbeidsplasser. For lederne ble det av den grunn avgjørende å arbeide for at renholderne ble inkludert i arbeidsmiljøene ute på arbeidsplassene.

Opplæring av nye renholdere deltok også flere av lederne selv i, i tillegg til at de benyttet renholdere ute på arbeidsplassene. Kun en kommune meldte at verneombudet ble benyttet i opplæringsøyemed. De multietniske ansattgruppen hadde også norskspråklige utfordringer. Forskning viser at språktrening gir mindre effekt i renholdsyrket, da mange renholdere arbeider alene ute på arbeidsplassene. En av kommunene arbeidet med problematikken, og skulle gjennomføre språkkurs i norsk for sine ansatte. De ansatte ville motta lønnskompensasjon for å delta, noe som kunne være formålstjenlig med tanke på økt deltagelse av ansatte. 2 av kommunene gjennomførte fagutdanning for sine ansatte. I den ene kommunen var dette et tiltak for å opprettholde en større stabilitet i ansattgruppa. For arbeidstakerne vil en fagutdanning bety høyere lønn, og en potensiell større yrkesstolthet.

3 av lederne i studien var rekruttert internt i renholdsavdelingene i sin kommune. De hadde ingen formell lederutdanning, men hadde arbeidet seg oppover i organisasjonen. 4 av lederne hadde fagutdanning i renholdsfaget. 2 av lederne hadde formell lederutdanning. Det kan virke som om utfordringer innenfor lederfeltet ble vektlagt mindre av ledere med formell lederkompetanse, enn for ledere med kun realkompetanse. Årsaken til dette kan være at formell kompetanse gir styrkede lederattributter.

## 7.2 Oppsummering forskningsspørsmål 2

Pandemien kan på mange vis kalles en krisesituasjon, og i den første perioden var det mye usikkerhet blant lederne på hvordan de skulle gå frem, og det var vanskelig å innhente informasjon om riktige metodevalg og fremgangsmåter. Ved 3 av kommunene ble kommuneoverlegen en sentral støttespiller i arbeidet med å legge opp et forsvarlig smittevernrenhold, samtidig som at intern smittevernkompetanse i ansattgruppene ble viktig å

kunne benytte. Ingen av lederne meldte om at de benyttet seg av interkommunale nettverk for å kunne samarbeide i den innledende fasen av pandemien. Kommune C hadde en fordel av at de var 2 ledere, som hadde mulighet til å samarbeide om tiltakene, og i kommune D var de 10 ledere i renholdsavdelingen som hadde muligheten til å kunne samhandle sammen.

For å kunne sikre et forsvarlig smittevern, ble hovedtiltaket ei økning av smittevernrenholdet. Dette betydde i utgangspunktet ei økt bemanning for å takle de økte renholdsoppgavene, i tillegg til omorganisering av ansatte og endrede renholdsfrekvenser. Utfordringen for 2 av kommunene var at de ikke hadde ekstra bemanningsressurser, slik at de var avhengige av at ansatte i kommunale barnehager og skoler var med å styrke smittevernrenholdet ute på enhetene. Et av funnene var at lederne meldte at sykefraværet blant renholderne var lavere enn normalt det første pandemiåret, til tross for endrede arbeidsoppgaver og økt arbeidspress. Lederne mente at årsaker til dette kunne ligge i at renholderne ble mer synlige, hadde en betydningsfull rolle i smittevernarbeidet, og at renholds faget fikk en større anerkjennelse.

I kommunene utfordret tiltakene med minimert møtevirksomhet og fysisk kontakt ledelse av ansattgruppene. Den direkte samtalen var i mange tilfeller den foretrukne kommunikasjonsformen for lederne med sine ansatte, når meldingstjenesten SMS ikke var tilrådelig. Det ble også utfordrende å nå ut med fellesinformasjon i ansattgruppa, når det ikke var tilrådelig å ha møtevirksomhet. 2 av kommunen forsøkte med digital kommunikasjon ut til sine ansattgrupper, men hvor det var utfordrende å implementere verktøy som de ansatte ikke hadde benyttet tidligere, og heller ikke så den samme nytteverdien som lederne, i å benytte.

### 7.3 Konklusjon

I hovedsak svarer også oppsummeringa fra forskningsspørsmålene opp problemstillinga «*Hva har utfordret ledelse av kommunalt renhold under pandemien?*», men konkrete utdrag fra funnene i oppsummering av forskningsspørsmålene kan tydeliggjøre hvilke faktorer som er vesentlige; Store ansattgrupper vanskeliggjør god ansattoppfølging, lav lederressurs utfordrer utføring av lederoppgaver, multietniske ansattgrupper og manglende tekniske kommunikasjonsmuligheter, manglende norskspråklighet i ansattgruppa, manglende formell kompetanse blant lederne, manglende smittevernkompetanse, og manglende interne og eksterne støttenettverk i kommunene.

I denne studien har jeg avdekket tema som kan være mangelfulle, og interessante å studere videre. Det ene temaet gjelder i hvilken grad mangel på realkompetanse eller formell kompetanse påvirker god ledelse av renholdsarbeidere. Det andre temaet er hvilke potensialer som befinner seg i styrket teknologikompetanse blant renholdsarbeidere, og det tredje temaet er hvordan ledere skal organisere for en støttende personal- og nærværsledelse i en perifer ansattgruppe i renhold. Dette hadde det vært interessant å forske videre på. Samtidig ville det også vært interessant få studere nærmere hvordan små kommuner med få renholdere forholdt seg til utfordringene med smittevern under pandemien. I små kommuner er i mange tilfeller lederressursen liten, og hviler på en av de faste renholderne. Hvordan disse lederne håndterte utfordringene har vært interessant å fordype seg i.

Etter intervjuer med informantene sitter en som forsker igjen med inntrykk av at det eksisterer meget gode ledere i det kommunale renholdet i kommunene, som har håndtert utfordringene med pandemien på en beundringsverdig måte. Ledelse i det kommunale renholdet blir et spennende felt å følge i de fremtidige årene.

## LITTERATURLISTE

- Bjørn Eidsvåg. (u.å.) *Eg ser*. <https://www.bjerneidsvag.no/album/passe-gal/sanger/eg-ser>  
(hentet 26.02.22)
- Boge, K., & Fretheim, E. P. (2014). Fagopplæring, status og respekt. I *Empowerment i helse, ledelse og pedagogikk: nye perspektiver* (pp. S. 137-155).
- Brandsrud, S. (19.01.2027). *Dette er god renholdsledelse*. Fagbloggen.  
<https://fagbloggen.fagakademiet.no/god-kvalitet-p%C3%A5-renhold-reduserer-andre-driftskostnader>
- Bråten, M., Nicolaisen, H. (2013). *Tilrettelegging i buss, renhold og vakthold. Hvorfor så vanskelig?* (Fafo-rapport 2013:32). <https://www.fafo.no/images/pub/2013/20322.pdf>
- Bråten, M., Svalund, J. (2015). *Statlig renhold på anbud*. (Fafo-rapport 2015:11).  
<https://www.fafo.no/images/pub/2015/10222.pdf>
- Delta. (19.03.2021). *Renholder Kirsti: - Vi har kommet fram i lyset, men ikke fått den rosen vi egentlig fortjener*. <https://www.delta.no/aktuelt/korona/ett-ar-med-koronapandemien-dette-har-vi-laert/renholder-kirsti--vi-har-kommet-fram-i-lyset-men-ikke-fatt-den-rosen-vi-egentlig-fortjener>
- Egden, S. (2012). *Å høre hjemme flere steder*. I Båtnes, P.I., & Egden, S. *Flerkulturell forståelse i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Enehaug, H., Gamperiene, M., Hetle A., Wærsted, M., Bruusgaard, D. (2008). *Arbeidsmiljø og helse i renholdsbransjen*. (AFI-notat 13/2008). <https://oda.oslomet.no/oda-xmloi/bitstream/handle/20.500.12199/6373/n2008-13.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eriksen, T., & Sajjad, T. (2020). *Kulturforskjeller i praksis: Perspektiver på det flerkulturelle Norge* (7. utgave.). Oslo: Gyldendal.
- Fangen, K. (2001). *En bok om nynazister*. Universitetsforlaget.
- Folkehelseinstituttet. (25.02.2022). *Koronavaksinasjon – statistikk*.  
<https://www.fhi.no/sv/vaksine/koronavaksinasjonsprogrammet/koronavaksinasjonsstatistikk/>
- Glomseth, C. (2012). *Tverrkulturell veiledning – på veien til jobb*. I Båtnes, P.I., & Egden, S. *Flerkulturell forståelse i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.



- Gotvassli, K.Å. (2015). Kunnskap, kunnskapsdeling og kunnskapsledelse i organisasjoner. Fagbokforlaget.
- Hermansen, C.R. (18.03.2021). *Pandemien har endret måten mange ser på Ingrid Elin (42)*. TV2. <https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/pandemien-har-endret-maten-mange-ser-pa-ingrid-elin-42/13884622/>
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. (1. utg.). Cappelen Damm forlag.
- Hillestad, T. (30.09.2014). 64 prosent innvandrere i renhold. *Renholdsnytt*. <https://www.renholdsnytt.no/2014-arkiv-nyheter/64-prosent-innvandrere-i-renhold/526324>
- Irgens, E.J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i trening*. Fagbokforlaget.
- Irgens, E.J., Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J.(2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. (1. utg.). Hans Reitzels forlag.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. (1. utg.) Universitetsforlaget.
- Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken: om å lede bedrifter før, under og etter krisen*. Universitetsforlaget.
- Kristiansen, P. C. (2014). *Riktig renhold forebygger smitte*. Sykepleien forskning (Oslo), 12, 36-39. <https://doi.org/10.4220/sykepleiens.2014.0154>
- Kommunenes sentralforbund. (05.06.2020). *Folkehelseinstituttets trafikklysmode*ll. <https://www.ks.no/informasjon-om-koronaviruset/barnehage-og-unge/folkehelseinstituttets-trafikklysmode>ll/
- Kvale, S., Brinkman, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.

- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Universitetsforlaget.
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder: Innføring i organisasjonsteori*. (1. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- NHO Service og handel. (23.03.2020). *Fullt gjennomslag for renhold som samfunnskritisk funksjon*. <https://www.nhosh.no/jus-hjelp/arbeidsliv/nyheter/bekreftelse-pa-arbeid-i-kritisk-samfunnssektor/>
- NHO Service og handel. (08.05.2020). *Vil gjøre renholdsbransjen mer attraktiv*. <https://www.nhosh.no/bransjer/renhold/nyheter-renholdsbransjen/2020/vil-gjore-gjore-renholdsbransjen-mer-attraktiv/>
- Nilsen, S. (2017). *Alt om renhold*. (2. utg.). Sintef akademisk forlag.
- Noa (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Nord Universitet. (2018). *Forskningsetiske retningslinjer for Nord universitet*. <https://www.nord.no/no/forskning/forskningsetikk/Documents/Forskningsetiske-retningslinjer-for-Nord-universitet-2018.pdf>
- Norheim, O.F. (26.03.2021). *En liten hyllest til renholderne*. Dagens Medisin. <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2021/03/26/en-liten-hyllest-til-renholderne/>
- Meld. St. 30 (2015-2016). *Fra mottak til arbeidsliv – en effektiv integreringspolitikk*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20152016/id2499847/>
- Røed-Johansen, D., Torgersen, H.O. (12.03.2020). *Regjeringen setter inn «de sterkeste tiltakene vi har hatt i fredstid»*. Aftenposten. <https://www.aftenposten.no/norge/i/mR4pRL/regjeringen-setter-inn-de-sterkeste-tiltakene-vi-har-hatt-i-fredstid>
- Skilbrei, M-L. (2009). *Fra tradisjonelt til moderne renhold: om kompetansekamper i renholdsbransjen*. I K. Christensen & L. J. Syltevik (Red.). *Kvinnerens arbeid*. Bergen: Unipub.
- Skivik, H.M.(2018). *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis*. (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.

Statsforvalteren. (12.08.2022). *Informasjonsberedskap og strategisk krisekommunikasjon. Veileder 2007*. <https://www.statsforvalteren.no/siteassets/fm-rogaland/dokument-fmro/forvaltning/brosjyrer-og-rettlearar/informasjonsberedskap.pdf>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (5. utg.). Fagbokforlaget.

Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave.). Gyldendal.

Trygstad, S.C., Andersen, R., Jordfald, B., Nergaard, K. (2018) *Renholdsbransjen sett nedenfra*. (Faf-rapport 18:26). <https://www.faf.no/images/pub/2018/20675.pdf>

Trygstad, S.C., Bråten, M., Nergaard, K., Ødegård, A.M. (2012). *Vil tiltakene virke? Status i renholdsbransjen 2012*. (Faf-rapport 2012:59). [https://faf.no/media/com\\_netsukii/20286.pdf](https://faf.no/media/com_netsukii/20286.pdf)

Trygstad, S.C., Nergaard, K., Alsos, K., Berge, Ø.M., Bråten, M., Ødegård, A.M. (2011). *Til renholdets pris*. (Faf-rapport 2011:18). [https://faf.no/media/com\\_netsukii/20209.pdf](https://faf.no/media/com_netsukii/20209.pdf)

Regjeringa. (15.02.2022). *Nasjonale råd og anbefalinger*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/nasjonale-rad-og-anbefalinger/id2890588/>

Utdanningsdirektoratet. (15.07.2022). *Beredskap: veileder om smittevern for barneskoler*. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/sikkerhet-og-beredskap/informasjon-om-koronaviruset/smittevernveileder/veileder-om-smittevern-for-skoletrinn-17/smitteforebyggende-tiltak/#kontaktreduserende-tiltak--rad-for-barneskoler>

Utdanningsdirektoratet. (27.05.2022). *Beredskap: veileder om smittevern for barnehager*. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/sikkerhet-og-beredskap/informasjon-om-koronaviruset/smittevernveileder/veileder-om-smittevern-for-barnehager/>

Violand, C. (20.09.2021). *Fishing for workers in a depleted pond. Cleaning & Maintenance Management*. <https://www.cmmonline.com/articles/fishing-for-workers-in-a-depleted-pond>

Weisæth, L., & Kjeserud, R. (2021). *Ledelse ved kriser: en praktisk veileder* (2. utgave.). Gyldendal.

## Vedlegg 1: Figurliste

### Figurliste

|   |       |
|---|-------|
| Figur 1: Maslows behovspyramide   | s. 6  |
| Figur 2: Sentrale elementer i forventningsteori                         | s. 7  |
| Figur 3: Oversikt over informanter                                      | s. 15 |
| Figur 4: Eksempel på koding av det empiriske datamaterialet             | s. 21 |
| Figur 5: Eksempel på koder inndelt i kodegruppe                         | s. 22 |
| Figur 6: Eksempel på utdrag hvor koden kan høre til i flere kodegrupper | s. 23 |
| Figur 7: Forskningsspørsmål og fordeling av kategorier                  | s. 24 |

## Vedlegg 2: Informert samtykke

# Informert samtykke

### **Vil du delta i forskningsprosjektet «Fra renhold til smittevern – ledelse av renholdsarbeidere under en pandemi»**

I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil bety for deg.

#### **Formål**

Oppgaven er en masteroppgave i forbindelse med masterutdanning innen kunnskapsledelse ved Nord Universitet. Jeg vil gjennomføre intervjuer med 4 renholdsledere i ulike kommuner, hvor temaet for intervjuet vil være *om* og *hvordan* pandemien har påvirket vår ledelse av renholdsarbeidere. Jeg ønsker ledernes refleksjoner over temaet, og ønsker å se på om det finnes ulike perspektiver i utførelsen av lederoppgaven.

Det vil bli benyttet utstyr for lydopptak under intervjuet.

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

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

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

I dette prosjektet ønsker jeg å se på renholdslederens sin rolle. Som renholdsleder i din kommune ønsker jeg å snakke med deg for å ditt syn, tanker og refleksjoner rundt tema.

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

Det er frivillig for deg å delta i prosjektet.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen årsak. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg.

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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene beskrevet i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Tilgang til lydopptak og transkribering vil bare prosjekteierne har. Lydopptak og transkribering vil oppbevares på OneDrive på Nord Universitet, og vil være sikret med passord. Passord har kun prosjekteierne.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes i september 2022. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert, og opplysningene og innsamlet materiale med lydfiler og transkribering vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

#### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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 Nord Universitet 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:

- Studieprogramansvarlig Hege Eggen Børve – mail: [hege.e.borve@nord.no](mailto:hege.e.borve@nord.no)
- Personvernombud: Toril Irene Kringen – mail: [toril.i.kringen@nord.no](mailto:toril.i.kringen@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Morten Lilleeng (student)

Hege Eggen Børve – prosjektansvarlig   Knut Arne Hovland – veileder

# Samtykke

Jeg er informert om forskningsprosjektet og samtykker i at opplysninger som kommer frem under intervjuet kan brukes i masteroppgaven.

Jeg er informert om at jeg når som helst kan trekke mitt samtykke tilbake uten at dette får noen konsekvenser.

Jeg er informert om at min identitet og arbeidssted vil bli anonymisert og at lydopptak og transkribering vil oppbevares på en måte som ivaretar personvernregelverket. Lydopptak og transkribering vil bli slettet september 2022.

Jeg er informert om at jeg ikke får noen godtgjørelse for deltakelsen.

.....

Sted/dato

.....

Underskrift informant

.....

Sted/dato

.....

Underskrift intervjuer

## Vedlegg 3: Intervjuguide

# Intervjuguide

### *Fra renhold til smittevern – ledelse av renholdsarbeidere under en pandemi*

#### 1) Bakgrunnsinformasjon

- Alder, kjønn
- Erfaring/bakgrunn; lederutdanning/-kurs?
- Antall ansatte (sammensetning kjønn, etnisitet, fagarbeidere)
- Organisasjonsplassering/struktur fra leder til renholdsarbeidere
- Arbeidsinstrukser/oppgaver ut over renholdslederfunksjon

#### 2) Lederpraksis

- Hvordan vil du beskrive din utøvelse/praksis som leder?
  - Hva er viktige egenskaper i din rolle som leder (pr. d.d.)?
  - Hvilke av disse egenskapene vil du si har tilkommet underveis i pandemiens forløp?
  - Har din ledelsespraksis endret seg sett i et før-nå-perspektiv til pandemisituasjonen?
- Hvordan har du opplevd et eventuelt rom for å utforme din lederrolle under pandemien?
- Hvordan vil du beskrive eventuelle formelle endringer som er tilkommet din stilling de siste 2 år?

#### 3) Forhold renholdsarbeidere

- Har du møter med renholderne – og har det vært en frekvensendring på disse møtene sett i tidsperspektivet før og under pandemien?
  - Hva vektlegger du som leder når du kommuniserer med renholdsarbeiderne?
    - Hvilke måter kan kommunikasjon med renholdsarbeidere gjennomføres på?
    - Hvilke hemmende/fremmende faktorer kan gjelde kommunikasjon med renholdsarbeiderne?
    - Opplever du at det er kjønnsforskjeller i forhold til kommunikasjon med renholdsarbeidere?
    - Er kommunikasjonen mot renholdsarbeiderne ulik sett i et før-nå-perspektiv til pandemisituasjonen?



- I hvilke situasjoner/prosesser har du valgt å involvere renholderne i planlegging i renhold/smittverntiltak under pandemien?
- I hvilke situasjoner/prosesser har du valgt å involvere renholdere i planlegging av opplæringsarbeid under pandemien?
- I hvilke situasjoner/prosesser har du valgt å involvere renholdere i innkjøp av tekniske verktøy/maskiner/hjelpemidler under pandemien?
- Hvilke hemmende/fremmende faktorer kan ligge til grunn ved involvering av renholdsarbeidere?
- Er involveringa av renholdsarbeiderne ulik sett i et før-nå-perspektiv til pandemisituasjonen?

#### 4) Forhold organisasjon og ledelse

- Har du møter med enhetsledere/andre ledere i organisasjonen (eks. på bygg hvor det utøves renhold) – og har det vært en frekvensendring av disse under pandemiperioden?
  - På hvilken måte har andre enheter i organisasjonen vært samarbeidende eller bidragsgivende i smittevernarbeidet?
  - Hvilke hemmende/fremmende faktorer opplever du ved samarbeid med andre ledere?
- Opplever du som leder å ha støtte i jobben du gjør fra organisasjonen?
- Hvordan har du opplevd planlegging og kommunikasjon i organisasjonen i arbeidet med pandemien?
  - På hvilken måte har planlegging og kommunikasjon blitt gjennomført i organisasjonen under pandemien?
- Hvordan har du opplevd medvirkning i planlegging i organisasjonen i arbeidet med pandemien?
  - På hvilke måter har du opplevd medvirkning?
- Har dine råd ved renhold/smittevern blitt tatt til følge av de andre i organisasjonen?
- Hvilke rådgivende organ har du «støttet» deg til under pandemien?
- På hvilken måte har du opplevd å bli presset internt/eksternt i tilknytning til arbeidet under pandemien?
- På hvilken måte har du opplevd stress i tilknytning til arbeidet under pandemien?

## Vedlegg 4: Meldeskjema NSD

# Meldeskjema

### Referansenummer

633438

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

Navn (også ved signatur/samtykke)

Lydopptak av personer

Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

### Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Alder, kjønn og utdanning innen ledelse.

### Prosjektinformasjon

#### Prosjekttittel

Fra renhold til smittevern - ledelse av renholdsarbeidere under en pandemi

#### Prosjektbeskrivelse

Hensikten med studiet er å finne ut om tida med pandemi har medvirket til at renholdsledere har endret sin

praksis på å lede renholdsarbeidere, og om erfaringene de har ervervet kan være viktig kunnskap i fremtidig omstilling.

#### Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

For å kunne forske på lederpraksis synes det nødvendig å ha noe kunnskap om bakgrunnen for den enkelte

leder. Jeg ønsker da opplysninger om alder, hvilken lederkompetanse vedkommende har, og hvor mange år

vedkommende har vært leder. Jeg ønsker videre opplysninger om vedkommende har personalansvar, og hvor mange ansatte vedkommende har ansvar for.

#### Ekstern finansiering

##### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Morten Lilleeng, morten.lilleeng@levanger.kommune.no, tlf: 93614167

#### Behandlingsansvar

##### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hege Eggen Børve, hege.e.borve@nord.no, tlf: +4774022652

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

### **Utvalg 1**

#### **Beskriv utvalget**

Ledere av kommunale renholdsavdelinger.

#### **Rekruttering eller trekking av utvalget**

Rekruttering.

#### **Alder**

35 - 60

#### **Personopplysninger for utvalg 1**

Navn (også ved signatur/samtykke)

Lydopptak av personer

Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

#### **Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**

##### **Personlig intervju**

#### **Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

#### **Informasjon for utvalg 1**

##### **Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

##### **Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

#### **Tredjepersoner**

##### **Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?**

Nei

#### **Dokumentasjon**

##### **Hvordan dokumenteres samtykkene?**

Manuelt (papir)

##### **Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Samtykket kan trekkes tilbake når som helst ved å gi muntlig eller skriftlig beskjed.

##### **Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?**

Ved å lese det transkriberte intervjuet, og ved å lese masteroppgaven når den er ferdig (før den publiseres).

#### **Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

#### **Tillatelser**

##### **Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**

**Behandling****Hvor behandles opplysningene?**

Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

**Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?**

Student (studentprosjekt)

Databehandler

Prosjektansvarlig

**Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?**

OneDrive

**Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

**Sikkerhet****Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

Opplysningene anonymiseres fortløpende

Adgangsbegrensning

**Varighet****Prosjektperiode**

01.01.2022 - 30.09.2022

**Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?**

Data slettes (sletter rådataene)

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

**Tilleggsopplysninger**

## Vedlegg 5: Godkjenning NSD

# Vurdering

**Referansenummer**

633438

**Prosjekttittel**

Fra renhold til smittevern - ledelse av renholdsarbeidere under en pandemi

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

**Prosjektansvarlig**

Hege Eggen Børve

**Student**

Morten Lilleeng

**Prosjektperiode**

01.01.2022 - 30.09.2022

**Kommentar**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

OneDrive er databehandler i prosjektet. Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

seLykke til med prosjektet!