



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Skal vi ta oss en pause?

- *Pausekultur; meninger om hvordan pause skal praktiseres*

Nils Aadnesen

Masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA), mai 2018



Innholdsfortegnelse

1.0	Bakgrunn for oppgaven	s.4
2.0	Presentasjon av problemstilling med avgrensning	s. 8
3.0	Empirisk felt	s. 11
4.0	Teoretisk forankring	s. 13
5.0	Valg av metoder og enheter	s. 18
	5.1.Kvalitative metoder	s. 18
	5.2.Ni intervjuobjekter	s. 20
	5.3.Evaluering av metodikk	s. 21
6.0	Etiske avveininger	s. 24
7.0	Presentasjon av empiri	s. 27
	7.1. Hva er pause?	s. 27
	7.2.Hvorfor tar man pause?	s. 29
	7.3. Når og hvor lenge tar man pause?	s. 30
	7.4. Hvor kan pauser gjennomføres?	s. 32
	7.5. Kan man pause alene?	s. 33
	7.6. Kan man « snakke fag» i løpet av en pause?	s. 34
	7.7. Hvordan bør brudd på normer håndteres?	s. 35
	7.8. Hva bør ledelsen gjøre?	s. 37
8.0	Oppsummerende analyse	s. 40
9.0	Drøfting av funn og overførbarhet	s. 48

10.0	Avslutning	s. 51
11.0	Litteraturliste	s. 52
12.0	Vedlegg	s. 53

1.0 Bakgrunn for oppgaven

«Jeg kommer jo fra (...) og de hadde pause i hue og ræva».

«Her er kanskje mer sånn jeg ville forventet det skulle være, da jeg begynte i arbeid».

«Jeg har jobbet på (...) og der var det: «vær så god, her er kontoret ditt – gjør som du vil»».

Dette er tre sitater fra intervjuene jeg har gjennomført i forbindelse med denne masteroppgaven. Intervjuobjektene sammenligner her pausekulturen de er en del av nå, med kulturen på arbeidsplasser de har jobbet på tidligere. De mener at det er merkbare forskjeller. Dette er kanskje ulikheter som mange har opplevd ved bytte av arbeidsplass.

Tema for min masteroppgave er pausekultur, men mitt fokus er innad i en og samme organisasjon. Når jeg i det daglige har fortalt folk at jeg skal undersøke «pausekultur», har den umiddelbare reaksjonen gjerne havnet i to kategorier; spørrende blick eller utsagn av typen «det høres spennende ut». «Spenningen» utdypes gjerne i retning av at man har registrert variasjoner i hvordan pause gjennomføres, uten at det nødvendigvis så lett lar seg forklare. En del av intervjuobjektene mine har også hatt eller fått en viss interesse for hva jeg måtte finne ut. «Det er jo et veldig spennende tema, da», sier den ene. «Det er jo bare bitteliten del av hverdagen», sier en annen, «men i dag når jeg skulle hit (...) så tenkte jeg; «ja, ja, det er jo en **viktig** del av hverdagen»»

Jeg gjør et lite tilbakeblikk for å påpeke at det historisk har vært interesse for hvordan arbeidstakere forholder seg til arbeidstid, herunder pauser. Det er naturlig å nevne Fredrick W. Taylor, som særlig knyttes til den rasjonalitetstankegang som dominerte den industrialiserte verden. Taylor mente at ved å følge ledelsens råd kan en

«unngå negative effekter av den kollektive hangen til å ta det med ro, til å sluntre unna, ta en pause, en avstikker eller en prat med kolleger. Den slags, sa Taylor (1974), legger beslag på altfor mye tid, det handler rett og slett om en systematisk unnasluntring, og den kan i gjennomsnitt bety et produksjonstap på bortimot 60 %» (Ramsdal og Skorstad, 2004: 164).

Ikke småtterier, altså.

Kritikken mot Taylorismens var at ekstrem standardisering skapte urimelige arbeidsvilkår, herunder «*tiltattede pusterom*» (Ramsdal og Skorstad, 2004: 169). Det ble pekt på at ansatte vil motsette seg dette og protestere gjennom eksempelvis spontant fravær og redusert arbeidstempo (Ramsdal og Skorstad, 2004: 169). Det ble en kamp om tiden mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. I land som Norge ble arbeidstid og pauser i større grad regulert gjennom regelverk og avtaler, og på en måte som tar større hensyn til at mennesker ikke er maskiner.

Det kan likevel hevdes at arbeidstid og pauser igjen er kommet – eller bør komme – i større fokus. Sosiologen Hartmut Rosa peker på hvordan konkurransesamfunnet og et press for selvrealisering gir individet «*muligheter for at sætte flere aftryk i sin samtid; nå flere oplevelser, erfaringer, sejre og forhold. Vi forsøger så at sige at nå at leve flere liv i det ene liv, vi har*» (Holt m.fl. 2013: 14). Dette slår også inn i arbeidslivet; «*de grænser, der blev sat i det industrielle samfund, er (...) i vid udstrækning under opløsning, og vi taler derfor om det grenseløse arbejde som en ny stærk tendens i arbejdet*» (Holt m.fl. 2013: 42). Dette illustreres for eksempel ved utviklingen innen IT, som gjør at mye arbeid kan utføres hvor som helst og når som helst. Det må samtidig bemerkes at denne fleksibiliteten til en viss grad kan være ønskelig for arbeidstakerne.

Følelsen av at tiden ikke strekker til har bidratt til mye selvhjelps litteratur, som tar for seg hvordan den enkelte kan redusere følelsen av stress. Gjennom litteratursøk i forbindelse med denne masteroppgaven, er det imidlertid mitt inntrykk at det i liten grad er forsket på de pusterom som faktisk eksisterer og hvordan organisasjoner håndterer disse på en god måte. Dette synes også å være erfaringen hos andre; «*It is quite surprising that very little research has examined employees' micro-break activities when in fact many of them need to take short respites to remain less strained in a given workday*» (Sooyeol, m.fl., 2016)

Jeg har selv opplevd arbeidssituasjonen som mer «grenseløs» de senere årene og blitt mer opptatt av hva som er den gode balansen, herunder når det gjelder pause. På den ene siden pekes det på at det er «*på tide at redde pausen og huske på, at den er nødvendig*» (Svinth,

2010). På den annen side kan også pauser ta overhånd og gripe om seg til uakseptabelt nivå, slik Taylor bekymret seg for. Det kan blant annet skyldes at det er uklart hva ledelsen forventer av medarbeiderne, det har utviklet seg en kultur der det sosiale blir formålet med å gå på arbeid, at medarbeiderne ikke føler seg verdsatte eller ikke trives med arbeidet (Teglkamp, 2012).

Denne balansen kan det nok være vanskelig å få grep om, og særlig hvis pausene i stor grad brukes til avklaring av saker som har med jobben å gjøre eller å opprettholde «faglige» kontakter. I et slikt bilde er det ikke nødvendigvis et krystallklart skille mellom arbeid og pause. Og «*hvor går grensen, liksom, for hva som er for mye, da?*», som en av intervjuobjektene mine uttrykte det.

Det kan også være interessant å fokusere på om de ansatte «pauser» til samme tid og på samme sted. For store variasjoner *kan* skape problemer. Hvis det åpnes for at den enkelte i stor grad styrer egen tid, kan det skape problemer for det daglige samarbeid, det kollegiale fellesskap og generell koordinering (Holt, m.fl. 2013). Samtidig anbefales det fra noen hold at måten man «pauser» på må tilpasses individuelle behov og hvilken arbeidsplass det er snakk om.

«For nogle giver det god mening at holde pauser ved at dyrke motion – for andre er stilheden og roen vigtig – og andre igjen foretrækker lidt uformel snak med kollegaer. Pausen skal skabe mening for de forskellige arbejdsgrupper og indrettes efter dem og hvordan deres arbejdsdag ser ud i øvrigt» (arbejdsmiljoweb.dk, 2015).

Et siste poeng kan være at større ulikheter i hvordan pauser gjennomføres på en arbeidsplass, kan skape irritasjon og være negativt for miljøet. For å karikere dette litt: De som tar pauser irriterer seg over dem som ikke gjør det og som «ikke bidrar til et godt miljø». De som ikke tar pauser irriterer seg over dem som «sluntrer unna» eller som «virkelig kan ha tid til å sitte i kaffekroken».

En kan da tenke seg at dette reguleres gjennom det regelverket som har vokst frem. Et stykke på vei gjør det jo det, men mitt utgangspunkt er at retningslinjene anvendes og tolkes

av ansatte, faggrupper, avdelinger osv. At det er ulikheter i pausekulturen på en industriarbeidsplass sammenlignet med et universitet er neppe overraskende, men hvordan forholder dette seg på en og samme arbeidsplass? Jeg interesser meg for hvilke felles eller forskjellige orienteringer som kan påvises.

2.0 Presentasjon av problemstilling med avgrensning

En del av undersøkelsen har vært å be intervjuobjektene om å definere nærmere hva de selv legger i pausebegrepet. Utgangspunktet mitt har således ikke vært en endelig fasit på spørsmålet, men med «pause» tenker jeg både på de pauser som inngår i avtalene mellom partene i arbeidslivet, og «*muligheden for at skabe pusterum og perioder til mental opladning i hverdagen*» (arbejds miljoweb.dk, 2018).

Hovedproblemstillingen i min oppgave er formulert som

Hvilke meninger om hvordan pause skal praktiseres kan finnes på en arbeidsplass?

Her er det nødvendig å gå nærmere inn på begrepet «meninger». I min oppgave viser «mening» til «*hvordan et objekt eller utsagn blir tolket og tillagt en bestemt mening*» (Alvesson, 2002: 16). Jeg tar utgangspunkt i de formelle regler som måtte gjelde for avvikling av pauser på en arbeidsplass. De kan på papiret ses på som enkle og objektive. For å få grep om «*regelens nøyaktige meningsinnhold*», trenger vi imidlertid å tolke den og da kan flere meninger være mulige. Det er også en mulighet for at reglene *skal* tolkes på ulike måter.

Mats Alvesson oppsummerer dette slik (Alvesson, 2002: 16):

«Hvor strengt og entydig en bestemmelse skal tolkes, avhenger av den kulturelle sammenhengen som gir bestemmelsen dens nøyaktige mening. Vi kan forestille oss forskjellige organisasjonskulturer hvor en og samme formelle regel får forskjellige betydninger, og den følgelig fører til forskjellige måter å oppføre seg på og til forskjellige konsekvenser».

Jeg oppfatter det slik at det er mye sammenfall mellom begrepet «mening» og begrepet «norm», som er forventninger til hva som er akseptabel atferd (Bang, 2011). Å bruke begrepet «mening» i denne undersøkelsen er imidlertid nyttig siden det jo er enkelte ansattes meninger jeg faktisk har etterspurt gjennom intervjuguiden. Det innebærer også begrensninger i mitt prosjekt. Det spørres i hvilken grad respondentene er bevisst på hvilke normer som styrer deres atferd. Normer som man ikke er seg bevisst, vil heller ikke

uttrykkes som meninger i et intervju. Det spørres også i hvilken grad meninger slår ut i hvordan de ansatte faktisk oppfører seg. Jeg har ikke konkret observert gjennomføring av pauser i forbindelse med undersøkelsen her.

Jeg har altså landet på det jeg vil betegne som en beskrivende problemstilling, som retter seg mot å kartlegge ulike trekk (Jacobsen, 2015). I arbeidet med å finne problemstilling, vurderte jeg i tillegg å undersøke hva som er årsakene til at de ansatte gjennomfører pauser som de gjør, altså en forklarende problemstilling (Jacobsen, 2015). Teorien (Bang, 2011) antyder en ambisiøs liste over hvilke faktorer som kan påvirke organisasjonskulturen, og jeg fant at det ble for krevende å finne klare sammenhenger innenfor rammen av min masteroppgave.

Samtidig erfarer jeg at det er vanskelig å avgrense dette fullstendig. Jacobsen peker også generelt på at «*i så godt som alle undersøkelser vil vi finne elementer av*» (Jacobsen, 2015: 15) beskrivelse, forklaring og prediksjon. Når jeg etterspør intervjuobjektene mening om hvordan de formelle retningslinjene skal tolkes, vil svaret selvfølgelig være preget av den enkeltes erfaringer. Dersom man eksempelvis har erfaring for at det er oppkvikkende å ta fem minutters beinstrekk hver time, vil en kunne mene at dette må være innenfor det akseptable, selv om det ikke er konkret nedskrevet i en regel på arbeidsplassen. Denne meningsskapende prosessen (Alvesson, 2002: 17) vil derfor komme til syne her og der i mine funn. Men undersøkelsen svarer ikke på om andre årsaker kan være viktige eller viktigere, herunder årsaker som den enkelte kanskje ikke er seg selv så bevisst.

Etter min vurdering fremstår en beskrivende problemstilling om pausekultur som interessant. Et argument er at det synes å være begrenset med undersøkelser om temaet. Jeg registrerer imidlertid også at eksempelvis Arbejdstilsynet i Danmark anbefaler at personalgruppen og/ eller ledelsen nettopp undersøker egen pausekultur før eventuelle tiltak iverksettes. Andre understreker at «*den hurtige løsning er ikke alltid den rigtige løsning*» (Teglkamp, 2012). Kunnskap om meninger knyttet til gjennomføring av pauser, vil kunne nyttes dersom det er aktuelt å prøve å påvirke denne kulturen. Slik kunnskap kan også kunne bidra til å vurdere om det i det hele tatt er verdt å forsøke. En kan også se for

seg at økt kunnskap bidrar til økt forståelse for at det bør være visse variasjoner. Dette gjør at jeg anser problemstillingen som relevant og interessant.

Den mer generelle problemstillingen over, er konkretisert til mer presise forskningsspørsmål. Disse spørsmålene gjenspeiles i intervjuguiden som er brukt og videre i underpunktene når jeg kommer til presentasjon av empiri i kapittel 7. Innledningsvis avklares nærmere hvilke meninger de ansatte har om hva en pause egentlig er. Videre undersøkes hvilke meninger som finnes om

- Hvilke formål pauser skal ivareta
- Når og hvor lenge pauser kan gjennomføres
- Hvor pauser kan gjennomføres
- I hvilken grad man kan ta pause alene
- I hvilken grad pauser kan brukes til fagprat
- Hvordan normbrudd vedrørende pauser skal håndteres
- Hvordan ledelsens praksis og kontroll bør være

En avgrensning ved oppgaven må nevnes til sist; jeg har ikke intervjuet ledere i organisasjonen. Mitt valg har vært av kapasitetshensyn, men også fordi jeg har ønsket å sammenholde meninger i organisasjonen med de formelle regler, som på sett og vis ledelsen er «forpliktet» til å forfekte.

3.0 Empirisk felt

Undersøkelsen er gjennomført i en offentlig instans, som i høy grad håndterer forvaltning og saksbehandling. Det er over 130 ansatte og 9 av dem ble intervjuet.

En del av de ansatte har noe reisevirksomhet, men i hovedsak oppholder man seg på arbeidsplassen og i stor grad på eget kontor, foran pc-en. De ansatte har kontor i fire etasjer og ansatte på samme avdeling har kontor i samme etasje. I hver etasje er det et pauseareal midt i korridoren, med kjøkken, sofagruppe og et «glassbur», der det er mulig å lukke glassdørene og avholde møte.

I en etasje er det en kantine, som er disponibel for alle ansatte på bygget. Øverste ledelse har oppfordret til bruk av kantinen, blant annet på felles personalmøte.

Den 15. mai 2017 la ledelsen ut melding på intranett om at *«fra i morgen 16 mai til og med 14 september er det ikke felles kaffepause i arbeidstida, med unntak av fredager. Kortere arbeidstid gjør at behovet ikke er like stort. Alle avdelingene oppfordres til å bruke felles lunsj til å treffes»*.

Tidsterminal (stempling) ble gjeninnført i august 2017. Dette var blant annet begrunnet med at tidsregistreringen blir mer effektiv og at slik terminal brukes på tilsvarende arbeidsplasser i landet. I den forbindelse het det i referat fra ledermøte at *«ansatte bestemmer selv hvordan man bruker 30 minutter lunsj og våre ansatte trenger ikke stemple seg ut dersom man går ut i lunsjen og kommer tilbake innen denne tiden»*.

Regelverket som formelt regulerer retten til pause på denne arbeidsplassen er arbeidsmiljøloven § 10-9 og Statens personalhåndbok 3.1.3. Jeg har konkret bedt arbeidsgiver om å spesifisere hva som formelt gjelder pr i dag og fått slik tilbakemelding:

«Etter arbeidsmiljøloven vil våre arbeidstakere formelt ha krav på en halv time pause hver dag inkludert spisepause. Hos (...) praktiserer vi dette likevel slik:

1. *En halv times spisepause hver dag. Arbeidstakerne bestemmer selv om de oppholder seg på kontoret eller tar pause ute av kontoret. Tidspunktet bestemmer den enkelte selv.*
2. *Avdelingsvise fellespauser som er beskrevet i vår lønns- og personalpolitikk punkt 7.4 der følgende fremgår: «avdelingene kan ha én felles pause om dagen på inntil 15 minutter i tillegg til lunsj. Den enkelte avdeling fastsetter tidspunktet i samråd med leder».*

Det betyr at våre ansatte kan ha pauser på til sammen 45 minutter hver dag».

4.0 Teoretisk forankring

Det har ikke lyktes meg å finne undersøkelser konkretisert til meninger om praktisering av pauser, selv om noen har berørt dette. Det nærmeste jeg kom var «Arbeiderkollektivet» (Lysgaard, 1961), der man eksempelvis spurte om hvordan arbeiderne forholdt seg dersom formannen dukket opp under en røyke- eller pratepause.

Teorien jeg bruker i oppgaven er mer generell og jeg begrunner her hvorfor jeg bruker akkurat denne. I hovedsak vil teorien være knyttet til organisasjonskultur. Bang (2011) sier at selv om det er utfordrende å bruke begrepet og forske nærmere på det, så er organisasjonskulturen der uansett, som fenomen. Begrepet har bidratt til økt forståelse for hva som faktisk foregår i organisasjoner.

Bang har oppsummert ulike organisasjonsforskeres definisjoner av organisasjonskultur slik:

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011: 23)

Definisjonen tar opp i seg at det kan eksistere *flere* sett av felles delte normer mv innenfor en og samme organisasjon.

I forhold til valgene jeg har gjort i min oppgave, er det imidlertid nødvendig å utvide bildet til også å omfatte uklarheter og tvetydigheter i meningsmønstrene. Martin (2002) har gitt det hun selv betegner som en *«long-winded definition»* av kulturbegrepet. Hun nevner først en del kulturelle *«manifestations»*, slik som eksempelvis fortellinger nyanserte blir fortalt for å forklare «hvordan vi gjør ting her» og relasjonene mellom de ansatte. Jeg oppfatter dette som det samme som organisasjonens kulturuttrykk. Organisasjonens kulturuttrykk er *«synlige, observerbare produkter av kulturen, og kan tolkes som bærere av kulturinnholdet»* (Bang, 2011: 60). Martin mener at kulturforskere skal være interessert i disse manifestasjonene, men også i

“(…) the patterns of meanings that link these manifestations together, sometimes in harmony, sometimes in bitter conflicts between groups, and sometimes in webs of

ambiguity, paradox, and contradiction” (Martin, 2002: 3)

I tillegg til det som er felles og delt, enten av de fleste eller av grupper, bringer Martin altså inn kulturelle manifestasjoner som er fragmenterte og tvetydige.

Joanne Martin (2002) presenterer tre ulike perspektiver på kultur i en organisasjon. Det første er *integreringsperspektivet* som fokuserer på manifestasjoner av kultur som utgjør konsensus (men ikke nødvendigvis helt enstemmighet) i organisasjonen. Det er særlig i de tidlige publikasjonene om organisasjonskultur at det var en tendens til å betrakte kulturen som noe som tilhørte hele organisasjonen og et eksempel er Ouchis beskrivelse av «teori Z»-kulturer (Bang, 2011). Ut fra dette perspektivet vil kulturen fremstå som en monolitt, “*that is seen the same way by most people, no matter from which angle they view it*” (Martin, 2002: 94).

Det andre er *differensieringsperspektivet* som beskriver kulturelle manifestasjoner som tolkes ulikt av ulike grupper i organisasjonen. Perspektivet legger til grunn at det eksisterer enighet og konsensus i organisasjonen, men at dette eksisterer bare i mindre enheter, gjerne betegnet som «subkulturer». Edgar Schein (1985) er eksempel på forsker som hevder at kultur kan utvikles i enhver gruppe og Trice og Beyer (1993) påpeker betingelser som gir næring til dannelsen av subkulturer; hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika. I definisjonen over fremhever Martin konflikter mellom subkulturer, men hun understreker også at subkulturer kan eksistere uavhengig av hverandre, slik at mangfoldet ikke virker inn på noen av dem. For å uttrykke differensieringsperspektivet i en metafor, beskriver Martin subkulturer som øyer av klarhet i et hav av tvetydighet.

Det tredje er *fragmenteringsperspektivet*, som handler om uttrykk for kultur som er uklare eller tvetydige, og som vektlegger at en eventuell enighet vil kunne skifte over tid. Det er særlig det siste perspektivet som gjør det vanskelig – tenker jeg – å ta utgangspunkt i mer tradisjonelle definisjoner av kultur, fordi disse nettopp vektlegger likhet og det kan hevdes at «*ambiguity is not culture; it is the absence of culture*» (Martin, 2002: 110).

Disse perspektivene brukes i analysen senere i kapittel 8. Hva er begrunnelsen for at jeg

ønsker å bruke alle disse tre perspektivene?

Dette er tre ulike teoretiske perspektiver på kultur. Martin (2002) hevder at dersom bare *ett* par av disse «perspektiv-brillene» brukes, så går man glipp av andre nyanser av kulturen man skal forske på. Man får noen blindsoner. Martin mener at siden perspektivene har ulikt fokus, er de komplementære og kan anvendes *samtidig* i studier av organisasjoner. Formålet er at vi vil kunne få et mer helhetlig bilde av organisasjonskulturen vi studerer. Vi kan få med oss både sammenfallende og motstridende meningsmønstre, men også meningsmønstre som kan være skiftende og mangetydige.

Under analysen av funnene vender jeg altså tilbake til de tre perspektivene. Jeg understreker imidlertid her at hovedpoenget er å få med seg mest mulig av bildet og ikke at det er helt avgjørende at alle funn kategoriseres helt entydig. Alvesson bemerket at «*mangetydige sosiale strukturer kan tenkes å bli ledsaget av kulturelle mønstre av meningsinnhold som gjenspeiler dem på en måte som skaper felles forestillinger*» (Alvesson, 2002: 229). Dersom alle ansatte på en arbeidsplass tolker reglene om pause slik at det er greit å ta pause når en vil og så lenge en vil, kan det argumenteres for at vi har et integrert meningsmønster. Pausekulturen fortøner seg som et sirkus, men de ansatte er ikke forvirret eller usikker av den grunn.

Det må understrekes at mitt undersøkelsesopplegg i seg selv innebærer begrensninger i å fange opp ulike trekk ved kulturen. Når jeg intervjuer bare 9 av over 130 ansatte, vil jeg bare kunne sannsynliggjøre konsensus omkring meninger i organisasjonen. Det innebærer også at hele «pause-subkulturer» kan gå under radaren, både på andre avdelinger og etasjer. Variasjoner innad i avdelinger antydes også i noen av intervjuene. Ledelsens meninger fremkommer heller ikke.

Som jeg gjennomgikk under redegjørelsen for problemstillingen, er det teoretiske utgangspunktet at hvis vi kjenner til de «formelle regler» om pauser på en arbeidsplass, kan vi undersøke hvilken betydning disse gis og i hvilken grad dette deles sosialt. Det er klart at min undersøkelse har begrensninger i hvor dypt jeg kommer i temaet. Jeg har eksempelvis ikke konkret observert pauser - et eksempel på kulturuttrykk - i tilknytning til denne undersøkelsen. Jeg har ikke gått inn i diskusjoner for å få frem mer ikke-bevisste

grunnleggende antakelser (Schein, 1985). Jeg støtter meg imidlertid til Martin som mener at *“there are many ways to gain a multifaceted, moderately unsuperficial understanding of a culture, even using short-term qualitative methods (...)”* (Martin, 2002: 49). Min undersøkelse er et forsøk på dette.

Mye av teorien omkring organisasjonskultur dreier seg om generelle kulturelle typer som kjennetegner hele organisasjonen som sådan (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Kulturen kan betegnes som innovativ, tradisjonsbundet, byråkratisk osv. Hvordan kan jeg da forsvare å fokusere på bare en avgrenset del av organisasjonens liv, nemlig pausene?

Jeg støtter meg her til Alvesson (2002), som tar til orde for en slik avgrensing. Alvesson advarer mot en *«totalisering av kulturen»* (2002: 265) der begrepet brukes til å omfatte det aller meste og der en tror det er mulig å fange opp verdier og oppfatninger på en abstrakt måte, en gang for alle. Alvesson mener at det er meningene *«om et spesielt tema som det er interessant å rette oppmerksomheten mot»* (Alvesson, 2002: 265). Min undersøkelse er altså et forsøk på dette, og der jeg prøver å studere kulturelle ytringer omkring temaet pause.

Men hvorfor er det interessant å avdekke meningsinnholdet vedrørende pauser nærmere? Dette har jeg allerede omtalt under kapittel 1, men jeg vil her utdype det, knyttet til ledelsesteori. Det har sammenheng med at jeg under kapittel 9 kommer tilbake til hvordan funn i undersøkelsen kan være nyttig fra et praktisk ledelsesperspektiv.

I boken *«Strategisk ledelse»* (Knudsen og Flåten, 2015) omtales energiserende lederskap. Den energiserende lederen er *«en som sørger for å omsette kapasitet og innsats til bevegelse»* (Knudsen og Flåten, 2015: 491). Det tas utgangspunkt i «flyt»-begrepet, som innebærer at den enkelte lever seg inn i arbeidsoppgaven og spørsmålet blir hvordan en klarer å få til en kollektiv flyt. Her er det om å gjøre å finne en god *«organisasjonsmessig rytme»*, som påvirkes av forhold utenfor organisasjonen, men også av teknologi, lederne og de ansatte. Gjennom blant annet *«fastsatte tider for pauser, lunsj og uformelle samtaler setter de ansatte et rytmisk stempel på virksomheten»* (Knudsen og Flåten, 2015: 493). Ved å finne en god rytme, vil en hjelpe folk å finne flyt og arbeidsdagen for de enkelte blir mer

meningsfull. Etter dette fremstår det som viktig at leder i hvert fall har kjennskap til hvordan de ansatte mener at pauser bør praktiseres, i tillegg til andre forhold som påvirker flyten, slik som møtetidspunkt og frister.

Ledelsen har også et ansvar knyttet til forebygging av belastning og stress. I boken «Et arbeidsliv i acceleration» (Holt, m. fl. 2013) tas det til orde for det man betegner som «*et arbeidsliv i bæredygtige rytmer*». Poenget her er at både den enkelte ansatte og felleskapet tar kontroll over tiden, slik at arbeidsdagen både blir forutsigbar og gjentagende, men også med rom for individuell tilpasning. Forfatterne understreker at en bæredyktig rytme må formes av konkret praksis og utvikles lokalt på den enkelte arbeidsplass. I bunn ligger en faste rytme, men «*som den enkelte kan improvisere over og dermed give sit eget præg*» (Holt, m. fl. 2013: 82). Det handler også om å skape en rytme som inneholder både formelle og uformelle pauser. Og det handler igjen om at ledelsen skaffer seg kunnskap om hvorvidt pausekulturen er «bæredyktig» eller ikke.

5.0 Valg av metode og enheter

5.1. Kvalitative metoder

Temaet pausekultur vil i stor grad kunne betraktes som et sosialt fenomen og generelt er det vanlig å velge kvalitative tilnærminger for å få større forståelse av disse (Thagaard, 1998). Mange forskeres mening er at kvalitative metoder *må* være med når organisasjonskultur skal undersøkes, og mange ser på intervjuet som den viktigste metoden (Bang, 2011). At jeg har valgt et strukturert intervju med åpne svaralternativer, er sånn sett en forventet konklusjon. Det er likevel behov for å utdype og problematisere dette nærmere.

Hvis vi vender tilbake til Alvesson (Alvesson, 2002), så tar han utgangspunkt i hvordan en formell regel kan få forskjellige betydninger. For å kunne gå nærmere inn i dette, må jeg derfor ha nødvendig klarhet i hvordan de formelle regler er utformet, som et «*enkelt og objektivt strukturelt arrangement*» (Alvesson, 2002: 16).

Den kvalitative metoden jeg da brukte, var *dokumentundersøkelser*. Gjennom referat fra ledermøter, innlegg på intranett og presentasjoner på personalmøter, ville jeg sikre meg klarhet i hva ledelsen faktisk har sagt og signalisert om temaet (Jacobsen, 2015). Jeg har også spesifikt bedt administrativ ledelse om å redegjøre for gjeldende, formelle regler. Det gir også et bilde av hva som forfektes som egnet pausekultur.

Jeg vurderte *observasjon*, som ville innebære at jeg rett og slett mer systematisk observerte hvordan de ansatte gjennomfører pauser. Poenget med observasjon vil generelt være å registrere faktisk atferd (Jacobsen, 2015), og hovedformålet i mitt opplegg ville da vært å ha bedre grunnlag for å utvikle en god intervjuguide. Etter hvert kom jeg imidlertid til at jeg hadde tilstrekkelig kjennskap til praksis på arbeidsplassen til å kunne stille relevante spørsmål. Hvis jeg på forhånd hadde hatt kunnskap om for mange detaljer, så kunne dette ha forstyrrert en tilstrekkelig lyttende holdning i intervjusamtalen. Jeg opplevde nå å bli oppriktig overrasket under hvert intervju og dette mener jeg var av verdi; jeg var avhengig av å rette oppmerksomheten mot intervjupersonen og viste nok enda større interesse og engasjement (Thagaard, 1998) enn dersom det aller meste var kjent.

Jeg skulle innhente empiri fra organisasjonen der jeg selv jobber og jeg var oppmerksom på

at det kunne være problematisk å bruke en kvalitativ metode i form av intervju. Spørsmål omkring i hvilken grad den enkelte tar pauser mv, vil etter mitt syn være til dels følsomme temaer. Jeg vil videre kunne bli oppfattet som partisk, i betydningen av at jeg har et syn på hva «god pausekultur» vil være (og det har jeg jo). Det er en mulighet for at intervjupersoner vil bli påvirket til å svare ut fra en oppfatning vedkommende har om mine synspunkter eller hva eventuelt ledelsen har signalisert i ulike sammenhenger. Noen vil være bekymret for å bli identifisert i datamaterialet og hvordan ledelsen har tenkt å forholde seg til undersøkelsen. Intervjupersonen blir påvirket av å bli intervjuet og vi får en intervju effekt; «*intervjuers tilstedeværelse skaper spesielle resultater*» (Jacobsen, 2015: 173). Når undersøkelsesopplegget i stor grad forårsaker resultatene, vil undersøkelsen ha liten pålitelighet (Jacobsen, 2015).

Dersom jeg skulle gå for en kvantitativ tilnærming, er det generelt ikke slik at kvantitative metoder utelukker spørsmål om holdninger, egenvurderinger mv (Jacobsen, 2015). Når jeg etter hvert landet på å fokusere på de ansattes *meninger* om hvordan pauser bør gjennomføres, fremstod det likevel som det alt i alt beste valget å satse på kvalitative metoder, og da i hovedsak intervju. Intervjuundersøkelser egner seg godt til å gi informasjon om personers «*opplevelser, synspunkter og selvforståelse*» (Thagaard, 1998: side 13). Gjennom kvalitative metoder skal det være mulig å gå mer i dybden og få tak i betydning. I min undersøkelse skal jeg nettopp få grep om den enkeltes mening, og her vil en dialog og utdyping av utsagn være hensiktsmessig. Jeg brukte relativt mye tid til å forberede åpent individuelt intervju. Jeg la opp til ansikt-til-ansikt intervju og der jeg på forhånd har utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1).

Intervjuguiden starter med stikkord for informasjon om selve undersøkelsen, herunder bakgrunn, anonymitet og hvordan informasjonen skal brukes (Jacobsen, 2015). Dette hadde jeg allerede informert skriftlig om, i forbindelse med at den enkelte ble bedt om å delta. Avslutningen var forsøksvis på en «mild» måte (Jacobsen, 2015), der jeg blant annet spurte om det var «*noe du tenkte på som viktig før intervjuet, men som vi ikke har kommet inn på*».

Spørsmålene i guiden var generelle, men om klart avgrensede tema. Før intervjuene var jeg forberedt på å måtte følge opp med spørsmål for å få konkretisert svarene med eksempler på praksis og hendelser. Denne kombinasjonen gir muligheter til å forstå respondentens

«meninger i lys av personens konkrete erfaringer» (Thagaard, 1998: 104). I løpet av intervjuene var det imidlertid ikke så mye behov for å be om eksempler, fordi intervjuobjektene gjerne brakte disse frem uoppfordret. Rent generelt prøvde jeg å unngå å antyde noen «fasit» på spørsmålene jeg stilte, men understreket at det var intervjupersonenes mening som var interessant for undersøkelsen. Dette var også lagt inn som en påminnelse omtrent midtveis i intervjuguiden.

Det kan variere hvor strukturerte slike intervjuguiden er (Jacobsen, 2015), men jeg vurderer det slik at min guide har en sterk strukturingsgrad. Jeg hadde formulert fullstendige spørsmål, som var satt opp i en spesiell rekkefølge. Denne varianten var også påvirket av at jeg gjennom min vanlige jobb har fått mye erfaring med sterkt strukturerte intervjuguiden og mener jeg har bra ferdigheter knyttet til å følge guiden samtidig som jeg klarer å stille oppfølgings spørsmål, hvis det er noe jeg ikke forstår eller et nytt tema blir interessant (Jacobsen, 2015).

5.2 Ni intervjuobjekter

Når det gjelder antall intervjuobjekter, hadde jeg merket meg at Jacobsen (Jacobsen, 2015: 178) skriver at «en øvre ramme på 20 er ofte mer enn nok». Jeg hadde opprinnelig lagt opp til et slikt omfang. Etter veiledning reduserte jeg imidlertid antallet intervjuobjekter til 9 personer. Det tok anslagsvis 65 timer å skrive ut intervjuene i sin helhet (175 sider), og jeg fikk sånn sett bekreftet at arbeidet med slike utskrifter er mer tid- og arbeidskrevende enn man ser for seg.

Jeg vurderte det også slik at ulempene ved å intervju personer på kjent arbeidsplass om et forholdsvis følsomt tema, ville kunne dempes gjennom utvalget av personer til individuelle intervjuer. Jeg intervjuet ingen som jeg arbeider med eller tar pauser med daglig. Som nevnt måtte jeg av kapasitetshensyn gå bort fra å intervju *alle* på 2 eller 3 avdelinger. Tanken bak å intervju alle ansatte i aktuelle avdelinger, var også at jeg mente det ville bli lettere å trygge den enkelte i forhold til konfidensialitet og å få et informert samtykke (Thagaard, 1998). Det viste seg imidlertid å gå greit å få tilstrekkelig med intervjuobjekter.

Jeg har altså intervjuet 9 ansatte fra 3 ulike etasjer og avdelinger. Fordelingen på ulike etasjer hadde sammenheng med at jeg ønsket å fange opp eventuelle meningsforskjeller avdelingene imellom. Jeg har også prøvd å finne 3 fra samme avdeling som har noenlunde samme arbeidsoppgaver. Jeg gikk da inn på listen over ansatte på arbeidsplassens intranett, der den enkeltes arbeidsoppgaver beskrives stikkordsmessig. Intervjuene viste at dette traff godt, i den forstand at alle 3 på samme etasje har like oppgaver og lik arbeidshverdag. Ingen av intervjuobjektene har lederstillinger, verken i forhold til fag eller personell.

To av respondentene har arbeidet mindre enn ett og et halvt år på denne arbeidsplassen, resten har jobbet tre og et halvt år eller mer. En av respondentene er en mann – resten kvinner.

Åtte av intervjuene ble gjennomført i samme uke. Det niende ble gjennomført i uken etter, fordi foreslått tidspunkt ikke passet for denne intervjupersonen. Intervjuene ble gjennomført på et kontor på arbeidsplassen, som på det tidspunkt ikke var i bruk.

5.3 Evaluering av metodikk

Utvalget i kvalitative metoder er formålsstyrt (Jacobsen, 2015). Formålet mitt var å kartlegge ansattes meninger og for å frem tilstrekkelig bredde og variasjon, valgte jeg altså bevisst respondenter fra ulike etasjer og avdelinger. Det er klart at påliteligheten ved undersøkelsen hadde vært større hvis jeg hadde valgt flere respondenter. Det kan heller ikke utelukkes andre resultater dersom jeg hadde valgt andre kriterier (f.eks. andre fagfelt) eller gjort et helt tilfeldig utvalg.

Jeg vil her fokusere på mulige svakheter knyttet til hvordan undersøkelsen faktisk ble gjennomført. Slike feilkilder har jeg allerede vært inne på under punkt 5.1. Her kommer imidlertid en nærmere vurdering av i hvilken grad mulige forstyrrelser av resultatene faktisk slo til.

Førstehåndskjennskap til organisasjonen man skal studere kan være positivt i forhold til å bli møtt med tillit, men kan også innebære mistenksomhet i forhold til om man undersøker på vegne av ledelsen eller en annen gruppe (Jacobsen, 2015: 56-57). Det siste kan innebære

større fare for mer strategiske svar i forhold til hva man tror er akseptabelt og spørsmål og spørsmålskontekst kan kanskje oppfattes mer ledende enn de faktisk vil være. Med bakgrunn i hva som ble sagt i intervjuene, intervjuenes varighet, respondentenes reaksjoner underveis mv, er det likevel mitt hovedinntrykk at min kjennskap til organisasjonen ikke var ytterligere forstyrrende for åpenhet og tillit underveis.

Alle intervjuene varte rundt en time, og jeg tar dette som et av tegnene på at jeg ble møtt med såpass åpenhet og tillit at informasjonen er av verdi. «*Jeg tror aldri jeg har snakket så mye om pause i hele mitt liv*», sa en av respondentene. «*Det var en hyggelig samtale*», bemerket en annen. Spørsmålet gjenstår imidlertid om intervjuene til en viss grad ble i hyggeligste laget, uavhengig av om jeg var intern eller ekstern intervjuer. Er det mer konfliktpregede områder som jeg ikke har kommet tilstrekkelig til bunns i? Er det resultater i undersøkelsen som tyder på at noe er blitt usagt? Dette kommer jeg tilbake til i analysen senere.

Under et personlig intervju er idealet at de som intervjues, «*utsettes for de samme stimuli i en intervjusituasjon*» (Jacobsen, 2015: 377). Jeg prøvde å ivareta dette på en forsvarlig måte i denne undersøkelsen. Alle intervjuobjektene fikk samme skriftlige informasjon på forhånd, intervjuguiden var strukturert, det var bare én intervjuer (meg), med ett unntak ble intervjuene gjennomført i samme uke, intervjuene ble gjennomført i samme rom mv. Ved gjennomlytting og utskrift av intervjuene i ettertid, er det mitt inntrykk at samhandlingen mellom intervjuer og respondent under selve intervjuet forløp noenlunde likt.

I forhold til selve intervjuguiden, hadde jeg vektlagt å spørre om ulike ytterpunkter i forhold til gjennomføring av pauser - for lite og for mye, individuelt og sammen med andre, i kantinen eller andre steder – uten å legge opp til at noe skulle være åpenbart negativt eller positivt. Det er imidlertid eksempler på at jeg underveis ga en del eksempler og korte orienteringer, som bidro til at noen respondenter kom opp med informasjon som de ellers ikke anså som relevant. Det gjelder særlig eksempler på hva som kan være en pause og i hvilken grad pausekultur generelt bør tas opp på en arbeidsplass.

En metodisk innvending kan være at intervjuobjektene ikke ble bedt om å forberede seg på noen måte og at enkelte kanskje i intervjusituasjonen ble påvirket til å ha en mening om et tema de til dels ikke bryr seg så mye om, det som Jakobsen (2015) kaller «tvungne» svar. Dette kom også til uttrykk i noen av intervjuene. «*Jeg merker jo at andre har **langt** sterkere meninger enn meg på området*», sa en. «*Jeg må innrømme at siden du sa at jeg ikke skulle forberede meg, så har jeg ikke forberedt*», sa en annen. På den annen side ble det understreket i starten at det var akseptabelt å ikke svare nærmere på spørsmål underveis. Det er også konkrete eksempler på at respondenter gir uttrykk for at de ikke mener mer enn de faktisk har sagt.

6.0 Etiske avveininger

Jeg skal under dette punktet ta for meg etiske sider ved prosjektet. Jeg nevner først noen praktiske sider, som har sammenheng med de etiske:

- Undersøkelsen ble meldt inn til NSD Personvernombudet for forskning og godkjenning derfra forelå 22.11.17. Personvernombudet fant at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn, er regulert av personopplysningsloven § 31.
- Jeg informerte ledelsen om prosjektet gjennom e-post. Dette ble presentert i ledergruppen og jeg fikk tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen. Det enkelte intervjuobjekt ble forespurt gjennom e-post (vedlegg 2) og samtidig ble aktuelle avdelingsledere informert om at jeg var i gang.

Jeg vil hevde at de etiske dilemma knyttet til dette prosjektet ikke er blant de alvorligste. Jeg kan ikke se at opplegget risikerer å skade noen fysisk eller psykisk. Likevel må sentrale krav til forholdet mellom forsker og dem det forskes på, ivaretas. Disse kan sammenfattes til informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jakobsen, 2015).

I forhold til informert samtykke, legger jeg uten videre til grunn at de som ble spurt om å delta, var i stand til å bestemme selv om de ville være med. Jeg vurderer det også slik at kravet til frivillighet var ivaretatt. Jeg nevner her at to (fra hver sin avdeling) av de opprinnelig forespurte takket nei. Dette tar jeg som et tegn på at frivilligheten som ble fremhevet i e-posten også skulle kunne oppfattes som reell.

Jeg mener at jeg har gitt god informasjon om undersøkelsens hensikt, hvordan data skal benyttes mv. Dette skjedde først gjennom e-post. Videre startet jeg alle intervjuer med ny orientering og åpnet for spørsmål til opplegget. «Jeg lurer ikke på noen ting», sa en av intervjuobjektene. En annen sa: «Fikk jo informasjon på mail og informasjon her så (...) kjør på». To av respondentene ønsket presiseringer omkring anonymitet og hvordan rapporten

blir tilgjengelig. Jeg har ellers ingen indikasjoner på at respondentene ikke har forstått informasjonen som er blitt gitt.

For å kunne sikre riktig presentasjon av data, gjorde jeg opptak av intervjuene. Jeg brukte to opptakere (telefon og pc), i tilfelle tekniske problemer underveis eller dårlig lydgjengivelse. Intervjuene er skrevet ut ordrett og direkte sitater brukes underveis i oppgaven. I oppgaven er sitatene omskrevet fra dialekt til bokmål. Dette er særlig av hensyn til at intervjuobjektet ikke skal kunne gjenkjennes.

Når det gjelder krav til privatliv, må det kunne hevdes at meninger omkring pausekultur ikke er utpreget følsomt eller privat. Like fullt skal ikke sensitiviteten undervurderes og spesielt med tanke på at undersøkelsen ble gjennomført på egen arbeidsplass. Respondentene kan vegre seg mot å avsløre enkelte forhold. Intervjuobjektene kan eksempelvis ha en oppfatning av at de selv kanskje i blant gjennomfører pause «på kanten» av det de tenker er akseptert. Intervjuobjektene kan også ha sterke meninger om andres pausevaner eller hvordan ledelsen håndterer temaet. Sensiviteten illustreres kanskje gjennom uttalelser som *«jeg vet ikke, skal jeg nevne noen navn her?»* og *«det er ikke mitt bord å gå og reflektere så veldig mye over andre sitt pausemønster, for det er jo klart at det er jo noen som (...) tar mer pause enn det andre gjør, og det er jo **kjent**»*.

Anonymisering er søkt ivaretatt særlig gjennom mer generell beskrivelse av respondentene og omskriving fra dialekt. En fullstendig anonymisering av prosjektet anser jeg imidlertid som en umulighet. Jeg ser også at dette kunne vært formidlet enda mer presist til intervjuobjektene på forhånd. Det er selvfølgelig mulig for utenforstående å finne ut hvor undersøkelsen er gjennomført og innad i organisasjonen vil en del funn, eventuelt med en viss innsats, kunne kobles til en konkret avdeling eller etasje, ikke minst når gjennomføring av pauser beskrives. Jeg vurderer det imidlertid slik at det ikke skal være mulig å identifisere enkeltpersoner i datamaterialet.

Dag Ingvar Jacobsen (2015) peker på mulige ulemper ved å studere egen organisasjon, og som til dels har en etisk side. Jeg tar utgangspunkt i disse ulempene her:

Jeg mener jeg å ha klart å formidle at undersøkelsen ikke utføres på oppdrag fra organisasjonens ledelse og har unngått mistenksomhet omkring dette. Jeg vil også mene at jeg ikke bare har undersøkt strukturer jeg kjenner til. Jeg viser her til at egen etasje og avdeling er holdt utenfor prosjektet. På den annen side har det vært en viss utfordring å holde nødvendig kritisk avstand til pausekulturen. Noen få ganger har jeg fått spørsmål tilbake i forhold til hva jeg eller min avdeling mener eller gjør. Det har vært utsagn som «*oppfatter du at det er mye forskjellig?*» eller «*og så er det jo noen som har større behov for å (ta pause). Er du uenig?*». Jeg har underveis respondert på slike spørsmål, uten å bli for detaljert og bastant, og samtidig styrt intervjuet videre uten å havne i større diskusjoner. Jeg mener at jeg fant en akseptabel balanse i dette.

Jakobsen peker også på at «*man føler at man må «legge bånd på seg»*» (Jakobsen, 2015: 57), i den forstand at man holder tilbake kritiske synspunkter til organisasjonen en i neste omgang skal jobbe i. Jeg kjenner meg ikke helt igjen i dette, i forhold til min konkrete undersøkelse. Jeg har imidlertid bevisst prøvd å «legge bånd på» hva jeg selv måtte mene om pauser og pausekultur, men da for ikke å påvirke intervjuobjektet.

7.0 Presentasjon av empiri

Dersom en undersøkelse er gjennomført kvalitativt ved hjelp av intervjuer, er det større friheter knyttet til hvordan den skal presenteres (Jacobsen, 2015). Jeg har ikke funnet det hensiktsmessig å fremstille funn grafisk i tabeller eller lignende. Det har sammenheng med at det er få respondenter og at resultatene er knyttet til deres meninger, som ikke lar seg fremstille på en skjematisk måte. Jeg har imidlertid vektlagt å beskrive hovedinntrykk og komme med sitater fra intervjuene underveis. Jacobsen (2015) mener at «*i kvalitativ analyse er sitater essensielle. Det er disse som gir analysen «liv» og tyngde*».

Før jeg går i gang med nærmere forskningsspørsmål og funn, tenker jeg det er nyttig å peke på at disse intervjuobjektene i all hovedsak var greit fornøyd med sine muligheter til å ta pause. Det var reaksjoner og synspunkter knyttet til endring av retningslinjer og kontroll, men et klart hovedinntrykk er at arbeidstakerne ikke mener at de er hindret fra å gjennomføre pauser på en forsvarlig måte. Dette kunne selvfølgelig vært et annet utgangspunkt på en annen arbeidsplass, som igjen kunne ha påvirket de ansattes meninger om temaet. Det har igjen betydning for undersøkelsens relevans i forhold til andre organisasjoner.

For sammenhengens del kan det også være nyttig å gjenta at respondentene i hovedsak utfører sitt arbeid på eget kontor og foran pc.

Presentasjonen videre er i hovedsak funn, men det er også fortløpende elementer av analyse som oppsummeres i kapittel 8.

7.1 Hva er en pause?

Respondentene ble bedt om å definere hva de legger i begrepet «pause», samt å gi eksempler på hvilke typer pause de selv tar i løpet av en vanlig arbeidsuke.

Begrepet «*avbrekk*» er et viktig stikkord, som nevnes tidlig av fire av respondentene, gjerne presisert til eksempelvis «*avbrekk i den jobben du gjør*». Lignende definisjoner finnes; «*pause er egentlig en avkobling*», er det en som sier. En annen kommer frem til at «*jeg vil definere det som et stopp fra noe (...) midlertidig*». En respondent betegner pause som når «*du ikke holder på med jobben, at du tar en virkelighetsflukt*». Andre går raskt til å beskrive

pauser - uten å gi lignende definisjoner - men gjennom eksemplene dreier det seg om samme fenomen; nemlig at man bryter opp fra arbeidet, enten ved å forlate arbeidsplassen eller ved å bruke tid på annet enn arbeidsoppgavene.

Når det gjelder eksempler på pauser er det lunsj og en daglig felles kaffepause som går igjen i alle intervjuene. Disse kommer jeg nærmere tilbake til under.

Alle respondentene nevner imidlertid også andre typer pause, og det er enighet om at man aksepterer visse pauser ut over lunsj og kaffepausen. Eksempel som nevnes er blant annet «*strekke på beina*», «*skravle litt på nabokontoret*», «*logge seg inn på nyhetene*», «*får en (privat) telefon*», «*ta meg en kopp kaffe*», «*kikke ut av vinduet*», «*folk kan komme innom på kontoret*», «*tar opp mobilen og sjekker den*» og «*hente seg en kaffe og gå på do*». Helt entydig er imidlertid ikke dette; en respondent sa at hun sjekket mobilen, men «*det tar jeg ikke på den pause-potten. Nei*». Ingen av respondentene røyker, så røykepauser har ikke vært aktuelt eller tematisert.

Arbeidsplassen har også åpnet for at de ansatte kan trene en time i arbeidstiden pr uke, og i den grad respondentene benytter seg av dette, har de redegjort nærmere for hvordan. Dette kom imidlertid etter direkte spørsmål fra meg, og ikke som eksempel på pauser de selv tok opp.

Det forekommer også eksempler på pause-former der intervjuobjektet selv uttrykte tvil om hvorvidt dette var en «pause» eller der jeg ble forbauset over at eksemplet kom opp. «*Jeg tenker at selv om jeg må til legen eller tannlegen, så er det en form for pause*», var det en som bemerket. «*Da kan jeg gjerne tenke at «nei, nå har jeg jo vært ute, så dagen ble jo egentlig ikke så lang på kontoret», så da kan jeg gjerne sitte litt over òg*». En annen nevnte situasjonen der flere tilfeldig samles på kopirommet, for å scanne, kopiere og makulere dokumenter, og «*da kan det jo plutselig bli veldig sosialt, ikke sant (...) Du jobber jo på en måte, men samtidig så er du sosial med de andre og det blir jo et avbrekk*». En tredje nevnte situasjoner der en streamer møter på pc-en i bakgrunnen, for å «*stoppe opp i de partiene som er viktige for oss og høre etter på det som skjer (...) Men det er kanskje ikke en pause?*». En fjerde understreket at «*det som er best for meg i pause, det er variasjon*», og nevnte i den sammenheng å lese nyheter tilknyttet organisasjonen, som sendes daglig i en oversikt på e-post til de ansatte. «*Det er jo nesten som en pause*», mente vedkommende.

Poenget her er kanskje at det er flere ting som kan oppfattes som pause, så lenge det oppfyller de forventningene den enkelte har til hva pause skal være godt for.

7.2 Hvorfor tar man pause?

Hvilke formål skal pausene ivareta? Hva mener de ansatte om dette? Svaret ligger mye i de begrepene som allerede er gitt om «avbrekk» og «avkobling», og settes av flere i sammenheng med at de sitter konsentrert foran pc-en.

Det kan for det første dreie seg om økt konsentrasjon, der en respondent betegner jobben som en «kompetansearbeidsplass», det du ofte sitter og «har jobbet sånn veldig konsentrert med ting». Det illustreres ytterligere når en annen sier: «Jeg går kanskje en tur borti gangen og så slår jeg av en prat. Men det er ikke noen struktur i det, det er hvis jeg står fast og tenker at nå må jeg gjøre noe annet for å klarne hodet». En tredje uttrykker at «poenget med pause det er jo at (...) man på jobb får hentet seg inn lite grann igjen, sånn at man er i stand til å fortsette med det man holdt på med».

For det andre utvides dette perspektivet til å handle om forebygging av helseplager. En sier at «det er **veldig** viktig med pause og i hvert fall i den her jobben hvor du sitter fremfor en pc-skjerm. Jeg vet ikke hvordan jeg skulle klart å gå fra åtte til kvart på fire uten pause. Da hadde jeg antagelig gått rett hjem og lagt meg. Ikke hatt mer å gi **den** dagen». En annen snakker om de «småpausene for å få knekt opp knoklene» og mener «at det er til bedriftens beste at jeg gjør det, ellers så blir jeg jo sykemeldt til slutt».

Det tredje formålet som er klart samstemt hos respondentene, er knyttet til det sosiale arbeidsmiljøet. Det beskrives for eksempel slik: «Da kommer det gjerne noen andre òg, når de hører at kaffemaskinen går, og da blir det fem minutter, ti minutter eller det blir en kaffekopp. Og det synes jeg er kjempeviktig for meg, men også for arbeidsmiljøet». Og det sies at «andre ganger så tenker jeg «nei, men nå så er det jo litt koselig å sitte uti der, jeg hører noen flire litt og jeg må delta der»». En annen beskriver en lignende situasjon; «Og er det noe interessant eller engasjerende som skjer eller noen har noe på hjertet å fortelle og

sånn, så (...) hører man jo på det. Og har man noe å bidra med på hjertet selv, så går man jo og prater med noen andre og...sånn sett, det er jo pauser det».

Et fjerde formål som nevnes av flere, er muligheten til å gjøre private ærend, ved behov.

Når det gjelder hvorvidt pauser kan ha som formål å bidra til faglig oppdatering, blir dette behandlet under punkt 7.6.

7.3 Når og hvor lenge tar man pause?

«Egentlig skal vel lunsj være tjue minutter, er det ikke sånn det er? (...) Men det er det ingen som praktiserer».

Utsagnet her er ganske illustrerende for et sammenfallende meningsmønster om at det nok finnes formelle regler omkring pauser, men det er ikke krystallklart for respondentene hva disse innebærer og det er i hvert fall ikke helt dekkende for hva som i praksis er akseptabelt. *«Når man har vært så heldig å få jobb hos (...) så er man også blitt såpass fornuftig og voksen at de helt formelle, nedskrevne reglene klistret opp på veggen, fremfor oss, det tenker jeg hadde blitt kjipt»*, sier en av respondentene.

Ingen av respondentene ser behov for tydeligere regler enn de som gjelder, men en peker på behovet for å kunne finne informasjon om hva som er gjeldende og flere uttrykker at det er greit at temaet blir tatt opp dersom pausene sklir ut. Det uttrykkes også en forståelse for at det må være en viss struktur; *«skulle folk ha spist i hytt og gevær, så hadde kanskje det blitt sånn ustrukturert i forhold til de andre tingene; den driften vi faktisk skal opprettholde».*

Andres atferd synes å være en sentral rettesnor. En respondent som har jobbet lenge på arbeidsplassen sier at *«vi følger jo tidspunktene til avdelingen vi kommer inn i, samme som når du kommer på en ny jobb»*. Et annet dekkende sitat er at *«regler finnes det sikkert på det også, men det er ikke noe som jeg har tenkt så mye over (...) Jeg tenker at jeg gjør nå som jeg alltid har gjort og som jeg ser at andre også gjør»*.

Det betyr ikke at meningene omkring lengde på pauser nødvendigvis er sprikende; tvert imot gis en stort sett sammenfallende beskrivelse av at det er klart akseptabelt å ta ca. en halvtimes lunsj og ett kvarter kaffe-pause (selv om det siste må nyanseres under punkt 7.8). Helt på minuttet er det imidlertid ikke; «*Det er jo ikke sånn at folk sitter og ser på klokken og «der!» Det er jo ikke det. Det er nå sånn noenlunde*».

Alle respondentene ga også uttrykk for at det må være legitimt med andre type pauser; «*de uoffisielle pausene man tar i løpet av en dag, de er liksom ikke **fast**, det er bare noe som **skjer**».* Dette begrunnes også; «*jeg tror ikke man blir mer **effektiv** om man blir satt til å sitte foran datamaskinen hundre prosent av tiden, bortsett fra den lunsjen og det ene kvarteret*». En annen understreker at «*det er jo ingen regler som sier at man skal ha fem minutter hver time, men det er klart – sånn som vi sitter og jobber – så **bør** man faktisk bevege seg litt*».

Undersøkelsen tyder også på at de ansatte har en forståelse for at enkelte situasjoner knyttet til jobben gjør det er akseptabelt å legge opp til et annet pausemønster. Den ene er knyttet til arbeidsdager på reise, der det ikke på samme måte er lagt inn faste pauser, men man spiser og slapper av mer «på sparket», der det måtte være rom og mulighet for det. Den andre er knyttet til eksterne møter, kurs mv, der det legges inn pauser i et program, møtedeltakerne blir enige om å ta felles «fem-minutt» og lunsj kan bli noe utvidet. Den tredje er knyttet til tiden opp mot ferie og høytider. Noen mener det er legitimt å utvide pausene opp mot jul; «*sukker trekker*» som en kommenterte om pepperkakene. Andre mener det blir travlere i disse periodene og derved færre pauser. Andre igjen mente imidlertid at pausene går som før.

Den faste kaffe-pausen har imidlertid utviklet seg med ulike varianter avdelingene og etasjene imellom. En avdeling har denne pausen klokken to. For en annen avdeling tyder svarene på at pausen i praksis kan avholdes mer variabelt mellom klokken to og tre. En tredje avdeling har lagt pausen til klokken ni om morgenen. Det siste var med utgangspunkt i at det tidligere var to kaffe-pauser pr dag, men «*så sa de da at det ble bare to-kaffen, men vår avdeling vil jo ikke gå med på det, så vi vil heller ha ni-kaffe. «Ingen skal komme og fortelle oss når vi skal ha pause! (latter)»*».

Når det gjelder de mer umiddelbare småpausene, er det en klar enighet om at det må være greit å ta slike pauser, men undersøkelsen gir ikke noe helt klart bilde av hvordan dette faktisk praktiseres. Undersøkelsen tyder imidlertid på nyanser i meningene omkring den konkrete gjennomføringen av uformelle småpauser. En respondent mener at vedkommende *burde tatt slike pauser jevnlig, men «jeg er ikke så god på de her egen-initierte»*. En annen tar slike pauser for å forebygge helseplager, men sier at *«jeg prøver jo å begrense sånne typer pauser, for jeg føler liksom (...) det må gjøres unna, holdt jeg på å si, bare for å komme meg videre, nesten»*. En tredje beskriver en variasjon i hvordan dette praktiseres og derigjennom at det antagelig også er ulike meninger i organisasjonen; *«så er det jo noen som liker, eller tar flere pauser enn andre, sånn vil det jo all tids være»*. Dette uttrykkes også av utsagn om at *«det går jo på personlighet og noen som er så pratsom at de ikke kommer seg videre av og til»*.

7.4 Hvor kan pauser gjennomføres?

Når det gjelder lunsjpausen, har ledelsen skriftlig og muntlig gitt uttrykk for at kantinen *bør* benyttes. Dette skjedde blant annet på felles personalmøte 09.05.16, som ble avsluttet med felles lunsj i kantinen - et møte for øvrig ingen av respondentene konkret kom inn på.

Undersøkelsen viser likevel at dette er noe respondentene har oppfattet, selv om de er usikre på hva som er begrunnelsen. Noen tenker at det kan ha sammenheng med et ønske om at kantinen går rundt økonomisk, mens andre fremhever at det kan være en verdi å treffe ansatte fra andre avdelinger.

Mine funn viser uansett et meningsmønster som går på at den enkelte må få bestemme dette selv. *«Jeg synes ikke altså at man skal tvinge folk til å bruke kantinen»*, sier en. En annen sier at *«jeg personlig synes jo det er litt spesielt å legge seg opp i hvor voksne mennesker velger å spise lunsjen sin»*.

I praksis er derfor hovedmønsteret at man spiser på etasjens pauseareal eller i kantinen. Noen har klare meninger om sitt valg; *«nå er vi jo et par stykker hos oss som liker veldig godt å gå opp i kantinen. Det synes jeg er sånn veldig avslappende. Får liksom en helt annen ro i hodet; å ikke sitte oppi det samme hele dagen»*. I forhold til ikke å velge kantinen, mener en at *«det er skikkelig dårlig akustikk»* der og *«ofte litt kaldt (...) sånne ting»*.

Andre mener at avdelingens praksis er «bare inngrodd, rett og slett», og er mer likegyldig til temaet. I alle avdelingene er det en viss differensiering i den forstand at noen går i kantinen. Noen respondenter uttrykker også forståelse for andres valg. «Skjønner godt at folk går i kantinen (...) Da får du jo kjøpt annen mat og du får sett folk fra andre avdelinger», sier en. I forhold til å gå i kantinen sier en annen at «jeg vet ikke hvorfor jeg ikke gjorde det flere ganger, for at det var veldig bra opplevelse». En avdeling som omfattes av undersøkelsen legger aktivt opp at til at alle spiser lunsj på etasjen en gang i uken, går sammen i kantinen en gang i uken og at det arrangeres felles lunsj med oppdekking på etasjen en gang i måneden.

Det fremkommer en enighet om at det må være rom for å forlate bygget i lunsjen for å gjøre ærend eller spise lunsj på cafe, enten sammen med kollegaer eller med bekjente utenfor arbeidsplassen. En annen variant er å spise på kontoret, dersom en har det spesielt travelt.

Det nevnes samtidig ansatte som mer konsekvent spiser andre steder og eksempel på arbeidsgruppe som «kjører jo sitt **helt** eget løp».

7.5 Kan man ta pause alene?

Undersøkelsen tyder igjen på et integrert meningsmønster om at, når det kommer til stykket, må det aksepteres dersom ansatte ønsker å ta pauser alene. «**Regelen** som sådan bør være at det må være opp til den enkelte», som en uttrykte det.

Samtidig er det stor enighet om at arbeidsplassen bør legge til rette for at pauser kan tas sammen med andre og at det er klart ønskelig at den enkelte i en viss grad deltar her. «Du kan jo si det er **mest** greit at man kommer ut og spiser i lag med de andre, og kanskje viser en høflig interesse for sine kollegaer og vil prate litt med dem, ja, ikke sant?», er det en som formulerer det. En annen sier at «i utgangspunktet så tenker jeg at man må kunne styre det som man vil, men man må (...) prøve å bidra på en måte til å skape et litt sånt åpent miljø, og da tenker jeg på å ta pauser sammen med andre».

7.6 Kan man «snakke fag» i løpet av en pause?

Det første som kan nevnes her, er at undersøkelsen viser eksempler på fagprat som glir over i pause. En respondent omtaler interne møter: «*Vi jobber jo veldig sånn målrettet med de tingene før vi begynner på neste, så tar vi kanskje en liten pause der vi bare prater om løst og fast og så fortsetter vi igjen*». En annen beskriver når vedkommende trenger å koble av og tar en tur borti gangen. Da begynner som regel praten med et faglig tema, «*og så kan det gli ut*».

Undersøkelsen fokuserte imidlertid på de definerte pausene og om de ansatte mener at disse også kan brukes til å snakke om faglige tema. Ut fra svarene kan det synes som om det på en av avdelingene er mer nærliggende at fagtema blir tatt opp i den faste kaffe-pausen. Det dreier seg da mer om «*litt mer overordnede*» tema og ikke helt konkrete saker. «*Jeg synes det er kjempeviktig (...) den der uformelle fagpraten*», er det en som sier. Dette settes i sammenheng med at selv om man er på samme avdeling, så er «*det veldig mange folk som jobber med helt forskjellige ting*» og kaffe-pausen blir en av mulighetene til å «*utveksle litt informasjon*» og bidra til den «*generelle kunnskapen*». Respondenten peker på at det kan være «*innfallsporter som man kanskje ikke ser med en gang, men så ser det at man har jo en del felles utfordringer og kan lære litt av hverandre, da*».

Ellers tyder undersøkelsen på at meningene omkring å prate «fag» i pauser kommer i flere nyanser. En respondent uttrykte forståelse for at det kan bli sånn; «*for noen så er det jo rett og slett det eneste en har felles, ikke sant*». «*Jeg tenker man bør kanskje holde seg til ikke-faglige tema, uten at man skal arrestere noen for det*», sier en annen. En tredje «*kan godt snakke om litt faglige ting, det synes jeg bare er interessant*», men understreker at det må være et tema vedkommende har kunnskap om. «*Jeg skulle ønske at vi kunne snakke om noe som jeg kunne være med på. Jeg vil også snakke, sant?*».

Andre er igjen mer avvisende. «*Jeg kan ta et sterkere standpunkt; jeg liker det ikke*», sier en. «**Personlig** så er det ikke det jeg har lyst til å sitte og diskutere i lunsjen, nei», sier en annen.

Oppsummert kan det sies at et eller annet sted går grensen for alle i forhold til hvor mye fagprat det er akseptabelt at det blir i pausen. Det synes også som om alle har en viss følelse av dette. En respondent illustrerte dette ved å vise til erfaring fra pausene: «*Som regel er jo kommentarene mer sånn «dette her er jo fag, men...»*». Man kan altså ha en tendens til å unnskyldes seg for å bringe fagtema på banen. Samme respondent oppsummerer ved å si at «*det er jo noen som er mer opptatt av (...) at pausene skal være litt sånn hellig, da, så folk er nå forskjellig der òg*».

Det synes ellers, naturlig nok, som om det i løpet av pauser kan settes fokus på det som *generelt* måtte foregå i organisasjonen. Begrunnelsen for å gjeninnføre kaffe-pause på sommerstid (se under), var fra ledelsen knyttet til behovet for å samtale omkring en omfattende omorganisering. Dette bekreftes også av en respondent: «*Sånn nå i omstillingsprosessen så snakker en jo en del omstilling. Mmm. **Der kommer jo virkelig omstillingspraten***» – altså i pausene.

7.7 Hvordan bør brudd på normer håndteres?

I intervjuene ble det tatt utgangspunkt i situasjoner der ansatte tar for lite eller for mye pauser og stilt spørsmål om hvordan dette bør håndteres. Svarene i undersøkelsen tyder på at de ansatte ikke synes de skal ha en oppfatning om hvordan andre gjennomfører sine pauser eller ikke. «*Det er ikke mitt bord å gå og reflektere så veldig mye over andre sitt pausemønster*», er det en som sier. Begrunnelsen for dette kobles av noen til at man ikke nødvendigvis har informasjon om det totale bildet. I forbindelse med at en respondent registrerer at noen sitter lenger på pauserommet, «*så tenker jeg at «ja (...) de har sikkert gjort en kjempejobb og for alt jeg vet så kan de ha vært på jobb her til tolv om natten, eller ett*»». En annen peker på at de «synlige» pausene ikke nødvendigvis forteller hele sannheten; «*hvis folk absolutt ikke vil **jobbe** da (...) så er jo alle muligheter til å ikke gjøre det. Lukke kontordøren*». En tredje opplyste at dersom vedkommende satt «for lenge» i en pause, ville vedkommende ta høyde for dette ved tidsregistreringen.

En annen ting er om de ansatte rent faktisk har en mening om andres pausekultur likevel. På direkte spørsmål er det gjennomgående at intervjuobjektene *ikke* har det. Innimellom

kommer det likevel utsagn som kan gi signaler om at noe stikker dypere. I forhold til pausepraksis sier en at «*kanskje når vi liksom har snakket om det i fellesskap og blitt enig om at vi skal gjøre det; at man i hvert fall kan respektere det første tiden, mens man enda husker på det*». En annen sier at vedkommende tror at folk er flink til å overholde halvtimen for lunsj, men legger til: «*De aller fleste*». En tredje peker på at når «*noen tar mye mer pauser enn de andre, da vil jo belastningen øke på de andre*».

Det er likevel helt påfallende hvor lite man ser for seg å skulle sanksjonere kollegaers pausevaner på noen måte. Det er flere som vinkler dette i forhold til at «*vi er jo voksne folk*» og en av respondentene utdyper det med at «*nei, jeg tenker det at man må passe på litt sjøl (...) når man har sittet der et kvarter, så bør man passe på, så bør man ta med seg kaffekoppen sin og gå. Er ikke verre enn som så, tenker jeg*».

Dersom det likevel skulle være ansatte som åpenbart tok *for mye* pauser, fremstår det som en klart integrert mening at dette eventuelt må tas opp av leder med personalansvar. Det var ingen av respondentene som så for seg å skulle konfrontere sidestilte kollegaer om dette. «*Jeg hadde holdt kjeften*», sier en. «*Ikke sagt et ord. For det kan det jo bli konflikter av selvfølgelig, så det hadde jeg i hvert fall ikke stukket nesen min oppi*». En annen understreker at «*ja, jeg tenker det er jo **hvert** fall ikke min oppgave å ta tak i*». En tredje gjør seg noen tanker om hvorfor: «*Kanskje det går mer på at man indirekte antyder at vedkommende ikke gidder å jobbe, liksom, og det er klart, **det** er jo ikke noe særlig*». Så kan det jo likevel være at man indirekte kan antyde noe likevel; «*vi signaliserer jo til hverandre når vi tar kaffe-koppen og går, da, uten å si noe, for da liksom: «Skjønner at dere har tid til å sitte her...»»*».

Dersom det er ansatte som tar *for lite* pauser, fremstår fremdeles meningene om hvordan dette bør håndteres som sammenfallende, men likevel annerledes. Til en viss grad mener respondentene at de selv kan ha en rolle:

For det første uttrykkes det at man her ville ha funnet grunn til å reagere. «*Jeg tror nok jeg ville reagert hvis det hadde vært en person som aldri dukket opp, altså som bare jobbet, det hadde jo vært litt, eh...ja litt urovekkende, egentlig*», er det en som sier. Det er også

eksempler på at noen har oppfattet og opplevd dette; «*jeg har stusset på at noen ikke tok lunsj*». For det andre synes det som om man lettere vil reagere dersom noen endrer atferd; altså dersom noen som har pleid å ta pauser slutter med det. Det tredje meningsinnholdet synes å være at det kan bli aktuelt å foreta seg noe. En vektlegger å være «*kollega og være oppfordrende da og litt sånn...stikke innom og si «blir du med på å ta en kaffe?»*». En sier at vedkommende konkret har spurt «*går det bra med deg?*». En respondent utdyper dette: «*Så tenker jeg at vi har jo alle et medansvar for at folk har det fint på jobb, sånn at hvis jeg hadde sett at det var noen som konsekvent ikke tok pauser, og tenkte at grunnen til det var veldig stor arbeidsbelastning eller andre ting, så ville jeg jo ha sagt til vedkommende at «nå må du komme og ta pause», mer sånn kollegialt*». En annen tenker det samme ut fra «*at vi har jo alle et medansvar for at folk har det fint på jobb (...)*». Det fjerde meningsinnholdet er imidlertid at den enkelte ville måtte se an om det var en kollega en kjente godt eller ikke. Dette illustreres ved at en uttrykker at «*(...) så ville jeg nå, hvis jeg stod den personen nær, oppfordret vedkommende til å ta pause. Hvis jeg ikke stod han eller hun nær, så ville jeg kanskje ha tenkt at det var sjefen sin oppgave (...)*».

Uavhengig av hvem som følger opp, mener alle at det kan være grunn til bekymring og behov for oppklaring. En respondent oppsummerer det som at «*hvis det er noen som aldri tar en pause – ikke har lyst til å være i lag med de andre, altså (...), uansett så er det noe negativt her som man burde få ordnet opp i (...)*».

7.8 Hva bør ledelsen gjøre?

«*Jeg er kanskje redd for å bli oppfattet som om jeg bare står og henger, på en måte, hvis jeg skal bli tatt i å pause på et sånt bisart tidspunkt*».

Dette utsagnet illustrerer at ansatte har en viss oppmerksomhet i forhold til hvordan andre, herunder ledelsen, oppfatter deres pauseatferd. Undersøkelsen har gått nærmere inn på meninger knyttet til formelle regler og ledelsens kontroll.

Informantene er enige om at ledelsen må ta grep dersom pausekulturen sklir ut på negativt vis. I to av tre avdelinger i undersøkelsen er det blitt tatt opp og understreket på

avdelingsmøte hvor lenge pausene skal vare. Det er imidlertid mer sprikende meninger om hvor listen skal ligge før ledelsen tar dette opp. «Jeg tror at det er mange her som mener at vi er voksne personer som gjør en god jobb og som virkelig gjør en innsats på arbeidsplassen og så skal liksom noen komme og pirke på at jeg sitter fem minutter for lenge i kaffe-pause», er det en som sier. «Det burde være unødvendig med kontrollen, fordi vi har noen arbeidsoppgaver og jeg har veldig troen på at man må ta ansvar **sjøl** og hvis man tar ansvar sjøl så blir det også bra» sier en annen. En tredje sier imidlertid at «jeg synes alle arbeidsplasser burde ha en prat om det, nå og da (...) for det kan fort skli ut (...) På enkelte arbeidsplasser så er det selvfølgelig mer viktig med (...) de rammene enn andre plasser, men at man burde ha en viss norm for det».

En konkret situasjon illustrerer imidlertid at det ikke er greit å gjøre endringer på det som man oppfatter som legitime formelle pauser. Arbeidsplassen har som nevnt en kaffe-pause i løpet av dagen, men i 2017 ble det altså formidlet at denne pausen skulle gå ut i løpet av sommertiden (se 3.0). Begrunnelsen fra ledelsen var knyttet til at arbeidstiden er kortere på sommeren og tilsvarende var det da mindre behov for pause.

Tilbakemeldinger fra ansatte på denne endringen ble tatt opp umiddelbart i ledermøte 22.05.17 og det ble besluttet å foreta ny behandling etter ferien. Pausen ble etter hvert gjeninnført, men respondentene i min undersøkelse var svært samstemt i sin mening om at endringen av «regelen» var negativ. «Da jeg mistet to-kaffen, da, det var...ja, jeg synes nesten det var et slag i trynet (...)», sa en respondent. «**Da** tenkte jeg mye på pause. Det var akkurat som jeg følte meg litt lite verdsatt, ja, «syns de ikke vi fortjente den kaffe-pausen?»» Dette kommenteres også av en annen; «Det som **ikke** var greit, det var at vi ble **fratatt** den pausen i sommer, fordi at da var det sommertid. Det reagerte alle ganske mye på (...)». En tredje begrunner reaksjonen i forhold til den funksjonen som kaffe-pausen har: «Når man tar bort en sånn pause, så tar du også bort det der samværet med spesielt kanskje de kollegaene som du kanskje ikke jobber så tett på».

Det fremstår for så vidt som om det er enighet om at ledelsens atferd har betydning for hvordan de ansatte ellers gjennomfører sin pause. «Man tenker jo ofte «det sjefen gjør, det kan sikkert jeg også gjøre»», som en sier. Det er likevel varierende meninger om hvor stor

betydning dette har. «Jeg tror ikke man **trenger** dem der for å være obs på at pausene, altså, for eksempel tiden og sånt, det tror jeg ikke», er det en som sier. Samtidig peker eksempelvis en annen på at «når man jobber på en avdeling der det er veldig **tydelig** en stor arbeidsbyrde på leder, så kan det jo også smitte over på at de ansatte føler at det blir vanskeligere å ta pause».

Undersøkelsen eksemplifiserer imidlertid at når først leder tar initiativ til å påvirke gjennomføring av pauser, så kan dette få faktiske resultater. Det kan for det første skje gjennom hvordan leder formulerer seg. På en avdeling har respondentene registrert at «hvis (leder) ikke har tid til å (ta pause) så sier hun at hun blir inspirert til å jobbe når hun hører at vi har pause og hun hører at vi flirer; så syns hun det er koselig – så syns hun det er greit». Dette oppfattes som en positiv aksept for at pause er nødvendig og legitimt. Det kan videre skje gjennom mer konkrete grep. I samme avdeling arrangeres det felles lunsj en gang i måneden. «Da samarbeider vi jo om å dekke på», beskriver en. «Vi hakker opp og vi danderer og vi setter frem og (...) så tuller vi litt (...) om ting og tang. Så sitter vi jo **alle** sammen rundt; vi må jo hente ekstra bord for vi er jo ganske mange». De som deltar oppfatter dette som et positivt tiltak. Poenget her at det også fremheves som avgjørende at leder ser til at tiltaket følges opp.

Det fremstår likevel som enda mer uklart om de ansatte mener at ledere skal fokusere på pausekultur i større grad. Det etterlyses likevel av et par av intervjuobjektene. «Men selvfølgelig det her med at man kanskje oppfordres til å ta sånne fem-minutt, og det tenker jeg; vi er mange som sitter og har vondt i skuldrene, som kanskje – det er jo vi sjøl som absolutt har ansvar for det og burde gjøre det – men det hadde vært lettere hvis det hadde vært sånn», sier en. En annen sier at «når det først er bestemt at det skal være en pause», så er det fint hvis ledelsen «signaliserer også da at det er greit, liksom. At de ikke går og murrer om det».

8.0 Oppsummerende analyse

Før jeg går nærmere inn på en oppsummerende analyse, finner jeg det naturlig å peke på utgangspunktet om at kultur og sosial struktur ikke anses som det samme. Kultur er det sammenhengende meningsystem jeg allerede har redegjort for, mens sosial struktur «betraktes som de handlingsmønstrene som det sosiale samspillet fører til» (Alvesson, 2002: 17). I teorien (Trice og Beyer, 1993) hevdes det likevel at kultur og struktur ikke kan anses som altfor adskilt, fordi i så fall ville det være liten mulighet for gjensidig påvirkning og endring. Jeg nevner det her i oppgaven, fordi at svar fra respondentene også har berørt sosial struktur og det er videre en utfordring for meg å «rendyrke» kulturen i analysen her.

Jeg vender nå tilbake til Joanne Martins (Martin, 2002) tre ulike og komplementære perspektiver på organisasjonskultur: integrerings-, differensierings- og fragmenteringsperspektivet, som ble gjennomgått i kapittel 4. Har jeg funnet sammenfallende, motstridende eller uklare meningsmønstre i samme organisasjon, når det gjelder hvordan pauser skal praktiseres?

Svarene på dette ligger allerede til en viss grad ligger beskrevet i gjennomgangen av egen empiri under kapittel 7. Jeg vil imidlertid prøve å oppsummere og tydeliggjøre dette ytterligere ved hjelp av Martins perspektiver. Etter inspirasjon fra Martin (Martin, 2002: 108-111) gir jeg hver av perspektivene en stemme (integrering, differensiering og fragmentering) og lar dem analysere funn fra undersøkelsen, som om de hadde en diskusjon seg imellom. Martin mener at en klar redegjørelse likevel “*can repeatedly switch back and forth across perspectives*” (Martin, 2002: 158). Det må her understrekes at det hele tiden er «min» stemme, altså mitt forsøk på å analysere funnene ut fra ulike ståsted.

Integrering: Undersøkelsen tyder på at de formelle reglene omkring pause har fått en noenlunde lik betydning i samme organisasjon. Her må det selvfølgelig konkluderes med varsomhet, ikke minst siden det bare er 9 av over 130 ansatte som er intervjuet. Funnene antyder imidlertid at det kan tegnes et meningsmønster som utgjør konsensus sammenholdt med den formelle regel. De ansatte legger til grunn at

her har vi en rett til daglig pause på 45 minutter og at den enkelte til syvende og sist bestemmer hvordan lunsjen skal gjennomføres. Dette gjelder til tross for at de ansatte i hovedsak ikke konkret kan redegjøre for hvor den gjeldende regel er nedfelt og hvordan den lyder. Det som er gjeldende og gjengitt under kapittel 3.0, er også slik de ansatte i hovedsak ville presentert regelen for en nyansatt. For å ta noen eksempler: Det er ingen som mener at man bare har 20 minutters lunsj. Det er ingen som mener at man **må** spise i kantinen.

Det synes imidlertid også å være konsensus om at det er ønskelig at den enkelte tar et visst ansvar for det sosiale miljøet på jobb, også i tilknytning til pauser.

Differensiering: Dette innebærer imidlertid ikke at vi er kommet til bunns i regelens nøyaktige meningsinnhold (Alvesson, 2002). Undersøkelsen har påvist visse forskjeller, som altså har utviklet seg i samme bygg og med samme arbeidsgiver. Jeg kommer tilbake til dette, men foreløpig kan det pekes på at ulike meninger synes å leve greit side om side. Undersøkelsen har ikke påvist klare konflikter mellom ulike meningsinnhold. Det er rett og slett påfallende lite kjennskap hos respondentene i forhold til hvordan reglene tolkes på andre avdelinger eller etasjer. Undersøkelsen har også bare påvist *visse* forskjeller og *ikke svært varierende* meningsforskjeller.

Fragmentering: Vi må videre ikke overse at undersøkelsen ble gjennomført på et tidspunkt der det synes som om de ansatte i hovedsak var fornøyd med tingenes tilstand. Dersom undersøkelsen ble foretatt når man gikk fra to til en kaffepause eller når kaffepausen på sommeren ble tatt bort, er det grunn til å tro at meningene omkring retningslinjene ville vært mer markante. Konsensus er ustabil og skiftende over tid. I likhet med Martin (Martin, 2002) kan vi se for oss at alle ansatte i organisasjonen var utstyrt med en lyspære som lyste når

vedkommende var aktivt engasjert i et tema som ble aktualisert. Avhengig av tema ville lysmønsteret endret seg – sett på avstand. Dette er et bilde på fragmentering, og undersøkelsen viser at vi høyst sannsynlig ville fått et kraftigere mønster når pause var mer på dagsorden.

Integrering:

Ut fra et integreringsperspektiv kan det her like gjerne hevdes at undersøkelsen har avdekket et integrert meningsmønster om at praksis i forhold til formelle pauser ikke skal endres uten videre. Det synes som om slike endringer kommer i konflikt med mer grunnleggende antagelser om at «her er vi voksne folk som sørger for at jobben blir gjort». Dette uttrykkes også av enkelte i intervjuene.

Vi går nå videre inn i de konkrete forskningsspørsmålene.

Undersøkelsen tyder på et felles meningsmønster om at pause kan ivareta flere formål; avkobling, forebygge helseplager, sosialt samvær, private gjøremål og faglig oppdatering. Dette er jo ikke uventet, men det åpner samtidig opp for å «utvide» tolkingen av den formelle regelen, og fører også til forskjellige måter å oppføre seg på. Det er en enighet om at pause er noe mer enn det som er nedfelt som en retningslinje. Det er enighet om at pause ut over 45 minutter er legitimt, og «alle vet jo det», som Bremnes synger. Legitimiteten er knyttet til hva pause skal ivareta. En trenger ytterligere pause for å ivareta helsen. En trenger ytterligere pause for å bevare konsentrasjonen.

Fragmentering:

Dette skaper også det paradoks at enkelte gjøremål som åpenbart fremstår som en del av arbeidet av enkelte kan oppleves som en pause eller en selvvalgt «variasjon». Det kan dreie seg om å stå ved kopimaskinen eller lese papirversjonen av et rundskriv. De ansatte mener neppe at pause formelt skal praktiseres på denne måten, men

det synliggjør at arbeid og pause ikke trenger å være to helt adskilte forhold.

Integrering: Undersøkelsen tyder på et felles meningsmønster om at det ikke er behov for enda tydeligere, skriftlige regler for hvordan pauser skal praktiseres. En kan selvfølgelig tenke seg at meningene omkring dette kunne vært annerledes dersom reglene var mer ukjente eller dersom de ansatte reagerte mer på andres pauseatferd. Men i dette ligger nok også at man uansett mener at den formelle regel ikke skal tolkes strengt og at det er noe selvfølgelig i at pause er mer enn lunsj og kaffepausen. Dette begrunnes både i forhold til arbeidssituasjonen (at man sitter foran pc-en) og arbeidets innhold (at det er kunnskapsintensivt og man har behov for å klare hodet).

Fragmentering: Samtidig kunne man jo tenkt seg at det også ble nedfelt retningslinjer for de mer uformelle pausene. Her vil det nok alltid være et spørsmål om hvilket presisjonsnivå det er hensiktsmessig å legge seg på i forhold til hva som *egentlig* er akseptabelt i forhold til å ta seg pause, for ikke å snakke om å håndheve og kontrollere dette. «*Informal practices often take the form of social rules*», skriver Martin (Martin, 2002: 87). *“These rules are seldom written down because this would reveal an inconsistency between what is formally required and what actually happens”*. Hvor ønskelig er det for organisasjonen å få svart på hvitt hva som er akseptabelt? Kanskje en viss tvetydighet og en uformell slakk er ønskelig – også for ledelsen, som også må forholde seg til retningslinjene.

Differensiering: Når det gjelder meningsinnholdet knyttet til den mer praktiske gjennomføringen av pausene, er det behov for noen presiseringer knyttet til differensieringsperspektivet. Det må understrekes at undersøkelsen ikke har tatt mål av seg å avdekke eventuelle hele subkulturer som sådan. Det er ikke gitt at de som pauser sammen

også identifiserer seg som en distinkt gruppe eller jevnlig handler på grunnlag av gruppens kollektive virkelighetsoppfatning (Bang, 2011: 27). Kanskje forholder det seg slik. Sannsynligvis vil også deler av pausegrupperingene være uformelle vennegrupper, som i sin tur også kan ha potensiale som base for subkulturer (Trice og Beyer, 1993).

Undersøkelsen tyder imidlertid på at meningsforskjeller knyttet til grupperinger kan forekomme. Vi tenker da særlig på avdelingen der kaffe-pausen finner sted på morgenen og ikke på ettermiddagen. Dette er et valg som er i tråd med den formelle regel om at avdelingene skal bestemme dette, men hvorfor ble regelen anvendt annerledes i forhold til tidspunkt på denne avdelingen? Dette synes å ha en «historisk» begrunnelse; avdelingen tok et valg når de formelle reglene ble endret fra to til én felles kaffepause. Hva som var avgjørende for dette valget, fremstod mer uklart under intervjuene, men det er også et poeng med kultur; den er historisk basert og kan leve videre uten at det opprinnelige behovet for å håndtere felles usikkerhet nødvendigvis eksisterer lenger (Trice og Beyer, 1993). Denne pausen var imidlertid også den som tydeligst fremstod som å kunne ha en mer direkte jobbrelatert funksjon, ved at respondentene her var mer bevisst på å få snakket med andre på avdelingen om faglige tema. «*Ofte så diskuterer vi jo jobb*», som en sa om denne pausen. Og da gir det kanskje mer mening å ta denne pausen på morgenen; en får faglige innspill som kanskje er til hjelp i arbeidsdagen som følger.

Fragmentering: Når vi er inne på fagprat i pauser; her kom jo meningene i alle varianter. Fra dem som mente det er klart uønsket til dem som syntes det er greit og til dels ønskelig, i hvert fall i noen pauser.

Integrering: Samtidig var det et integrert meningsmønster om at man bør være oppmerksom på hva *andre* synes om dette. Det synes som det er

vanlig å mene at man skal se an sitt publikum. Det er jo forståelig ut fra de definisjonene av pause som ble gitt, som gjerne var knyttet til å koble seg av jobben.

Differensiering: Men generelt er det påfallende hvor lite konflikt som kommer til uttrykk i intervjuene, når det nettopp gjelder hvordan andre praktiserer sine pauser. Flere av respondentene påpeker klare ulikheter i pausekulturen sammenlignet med sine tidligere arbeidsplasser, og da er det rart at meninger om andres anvendelse av reglene skulle være blåst bort i forhold til egen arbeidsplass. Samtidig viser undersøkelsen at den enkelte i hovedsak bare har oversikt på egen avdeling og der er kanskje ikke praksisen så varierende. Men siden det åpenbart synes å være ømtålig å skulle legge seg opp i andres pausepraksis i det daglige, så har kanskje dette også blitt litt nedtonet av intervjuobjektene.

Integrering: Denne ømtåligheten vises i det som kanskje er undersøkelsens klareste meningsmønster. Respondentene mener at dersom noen tar åpenbart for mye pauser, så forutsettes det at dette eventuelt fanges opp og følges opp av ledelsen.

Differensiering: Det er forståelig og formelt sett riktig, men det kan likevel stilles spørsmål ved hvorfor egen involvering avvises helt. Intervjuobjektene mener jo at man kan ha en rolle dersom en kollega man kjenner godt tar for lite pauser. Kan det ikke også ligge omsorg i å ta opp at samme kollega eventuelt pauser for mye og kanskje vantrives med arbeidsoppgaver eller ikke selv ser at vedkommende har en viktig rolle? Men det er absolutt forståelig at situasjonene tolkes ulikt. Og et sted går antagelig grensen; hvis pausepraksis går over stokk og stein og ledelsen ikke gjør noe. Da engasjerer man seg antageligvis.

Jeg forlater her gjennomgangen av mine funn med utgangspunkt i Martins tre perspektiver.

I den grad jeg da har klart å håndtere den riktige størrelse (kultur mer enn sosial struktur), vurderer jeg Martins ulike og komplementære perspektiver som nyttige. Jeg skulle prøve å avdekke «*hvilke meninger*» omkring pausepraksis som måtte finnes, og i dette ligger at jeg ikke vet på forhånd; meningene kan være klare, ulike, motstridende og/eller tvetydige. Nytteverdien av å bruke alle tre perspektivene i forhold til pauser, ligger i at det antas å være ønskelig å finne en hensiktsmessig balansegang, som ble gjennomgått i kapittel 1. For at pausene skal fungere på en god måte for de ansatte, kan det argumenteres for at «pause-regelens» nøyaktige meningsinnhold ikke bør være helt rigid eller helt svevende.

Verdien av å få med seg alle perspektivene går imidlertid dypere enn dette. Noe meningsinnhold kan være mer uklart og

“these hidden or suppressed perspectives are crucially important because they may carry clues to understanding how cultural members may react in the future if currently suppressed viewpoints and opinions become dominant” (Martin, 2002: 121).

Undersøkelsen min ga umiddelbart et inntrykk av at respondentene i hovedsak ikke hadde sterke meninger om pausepraksis her og nå, og en del av dem var på forhånd spørrende til om dette var noe å mene så mye om. Samtidig viste det seg at når intervjuet kom inn på mer «historiske» hendelser knyttet til endrede pauserregler og kontroll av pausepraksis, så hadde flere ansatte i realiteten ganske så sterke meninger om saken. Undersøkelsen min viser at kunnskap om mer skjult meningsinnhold vil kunne være nyttig når det gjelder å komme på sporet av hva fremtiden kan bringe dersom eksempelvis pauserregler endres. Det som fremstår som fragmentert og uklart, kan i neste øyeblikk bli det sentrale og sterke.

Undersøkelsen min tyder på at meningene om hvordan pause skal praktiseres i realiteten er sterkere enn de kan fremstå som og dette kan igjen ha sammenheng med at pausene har en større betydning enn man er oppmerksom på. Når kaffe-pausen ble borte, «*ble det mange sånne hilserunder i stedet*», som en illustrerte det. Men undersøkelsen tyder også på at pausen har en symbolsk funksjon. De ansatte kan oppfatte reglene omkring pause som et signal fra ledelsen i forhold til tillitt og verdsettelse. Undersøkelsen min har imidlertid ikke gått dypere inn i dette.

Dette kan ikke bety at det er utelukket for ledelsen å ta opp formelle og uformelle pauseregler. Men det kan gi innspill til hvordan dette bør håndteres. Det tar jeg for meg i neste kapittel.

9.0 Drøfting av funn og overførbarhet

Kan min undersøkelse være relevant og overførbar til andre sammenhenger?

Jeg tenker at det i så fall vi være mest aktuelt i tilsvarende «tidsmiljø» som jeg har undersøkt. På en arbeidsplass med et mer «avventende» tidsmiljø, for eksempel et vaktelskap, eller et mer ensformig og tempopreget arbeidsmiljø, for eksempel ved et samleband (Holt, m. fl., 2013), vil utgangspunktet kunne være ganske annerledes både i forhold til behovet for pause og anledningen til å tolke formelle regler på varierende måter. En eventuell overføringsverdi ligger i første rekke i forhold til offentlig forvaltning.

Hva er det i så fall å hente ut av kunnskap om temaet fra et ledelsesperspektiv?

Som jeg redegjorde for under teorikapitlet, har det danske forskningsprosjektet «Tidsmiljøer i det grænseløse arbejde» utviklet en begrepsmessig ramme på området (Holt, m. fl. 2013). Min undersøkelse synes å bekrefte prosjektets anbefalinger om *bæredyktige rytmer* på den enkelte arbeidsplass, i den forstand at de ansatte jeg intervjuet tolket anvendelsen av regelverket omkring pauser i både en kollektiv og individuell forstand. Mine respondenter tolker «regelen» slik at det skal være en kollektiv fast rytme (lunsj og kaffe-pause), men at den enkelte skal kunne improvisere over denne og gi den sitt eget preg, både når det gjelder hvor pausen skal gjennomføres, med hvem og med visse variasjoner på tidspunkt. Undersøkelsen min tyder altså på en sosialt delt virkelighetsoppfatning, som henger godt sammen med hvordan forskningen jeg har brakt inn mener det bør være på dette punktet.

«Regelen» tolkes også slik at det skal være rom for pause ut over den faste rytme som regelen direkte angir. Ut fra et ledelsesperspektiv blir spørsmålet om disse tolkingene skal få leve sitt eget liv eller tas opp på noen måte. Undersøkelsen min gir ikke noe entydig svar på dette. Det kan for det første reflekteres over hvor mye det egentlig er å gjøre med folks arbeidskapasitet i løpet av en dag. *«Jeg tror at for mange mennesker så handler det om at du kommer på jobb og så produserer du en viss mengde på en dag, egentlig, sånn helt ærlig så tror jeg faktisk det»*, uttalte en av respondentene, og mente med dette at pausene derved blir som de blir. Jeg tror at det er en viss sannhet i dette.

Ledelsen må også veie regler og kontroll opp mot organisasjonens måloppnåelse. «*Helt rigid syns ikke jeg at man skal være*», sa en av respondentene. «*Bunnlinja må jo være at vi får jobben gjort og at det blir gjort til det tidspunktet det skal, og om man har tatt fem minutter ekstra pause den dagen, så tenker jeg at det har egentlig ikke noen betydning*». Dette vil kanskje de fleste være enig i.

Undersøkelsen min tyder på at de ansatte i hovedsak ikke har en sterk mening om at pausekultur som sådan skal settes på dagsorden, ut over eventuelt presiseringer av de nedfelte regler. Undersøkelsen min tyder imidlertid på at ledelsen faktisk må gjøre det, dersom en ser behovet. Mine funn viser at det vil sitte langt inne før ansatte i et slikt tidsmiljø kommer til å ta opp eller påpeke hvordan andre tolker «pause-regelen», med unntak av at en vil vise omsorg for nære kollegaer som synes å ha det svært travelt.

Det kan imidlertid argumenteres for en større grad av kollektiv utvikling av tidsmiljøet; at man lokalt synliggjør og videreutvikler det som bidrar til bæredyktige rytmer (Holt, m. fl., 2013). Dette kan knyttes til den utvikling av travelhet og grenseløshet i arbeidslivet jeg har nevnt tidligere. Noen av mine respondenter antyder et ønske om ledelsens bistand til å håndtere dette, ved eksempelvis oppfordring til småpauser. Videre kan det generelt hevdes at det som bare overlates til individuelle løsninger, kan skape belastninger for andre (Holt, m. fl. 2013). Hvis noen tar for mye pause kan det skape større arbeidsmengde for andre. Hvis noen tar for lite pause eller pauser på uheldig tidspunkt, kan det skade samarbeid og arbeidsmiljø. Hvis det er viktig å finne «flyt» innen kunnskapsintensivt arbeid, må det også være legitimt å ta opp hva som virker forstyrrende og hva som gir energi. I det offentlige er vi kanskje også inne i en tid der organisasjonskultur på flere områder – herunder pause – må komme under lupen, med tanke på aktuelle omstillingsprosesser i kommuner og fylker. Diskusjonen omkring åpne kontorlandskap i statlige virksomheter, berører også hvordan pauser skal håndteres.

Men hvordan skal i så fall ledelsen gripe dette an?

Undersøkelsen min tyder på at klargjøring og skriftliggjøring «over natten» ikke er veien å gå, i hvert fall ikke hvis dette må oppfattes som en begrensning i hva de ansatte mener er en mulig tolkning av regelen. Mine funn tyder samtidig på at signaler og grep fra ledelsen kan påvirke kulturen. Når leder omtaler det som ønskelig og positivt at de ansatte tar pause, blir dette lagt merke til og husket. Når leder tar konkrete grep for at noen pauser skal kunne praktiseres mer kollektivt, så kan dette utvikle seg til tradisjoner. Min undersøkelse tyder på at dette ikke bare påvirker de ansattes atferd, men at det også slår inn i en sosialt delt virkelighetsoppfatning; «det er ønskelig at vi tar pause her hos oss og det er fint at vi noen ganger gjør det sammen».

Ledelsen er selvfølgelig i sin fulle rett til å ta opp hvorvidt formelle regler følges eller ikke, men undersøkelsen min tyder på at ledelsen i så fall bør vurdere et bredere perspektiv og ta temaet «*opp på en sånn måte som blir oppfattet som positivt*», som en av respondentene uttrykte det. I dette kan det ligge å få frem meninger om verdien ved nødvendige småpauser, uttrykke interesse for hvordan pauser fungerer eller ikke, få avklart om det er ønskelig med mer formelle eller uformelle avtaler om felles pauser osv. I dette kan det også ligge å samtidig vise interesse for andre sider av tidsmiljøet, som eksempelvis generell travelhet og i hvilken grad det blir en gråsoner mellom arbeidstid og fritid. En løfter frem det store bildet.

10.0 Avslutning

Problemstillingen for min masteroppgave har vært:

Hvilke meninger om hvordan pause skal praktiseres kan finnes på en arbeidsplass?

Svaret på problemstillingen er selvfølgelig knyttet til akkurat den arbeidsplassen jeg har gjennomført undersøkelsen på.

Utgangspunktet i mine funn har vært et sammenfall mellom den formelle regelen og hvordan denne tolkes. Samtidig tas det for gitt at pause er noe mer enn det som er nedfelt skriftlig og man mener at det heller ikke er behov for mer skriftlighet. I prinsippet bør den enkelte få styre sine pauser, men det er ønskelig at noe pausetid brukes for å bidra til godt arbeidsmiljø. Det er opp til ledelsen å eventuelt ta opp hvordan regelen anvendes og det er ikke likegyldig hvordan dette gjøres.

Jeg kan ikke si at resultatene er spesielt overraskende, men jeg registrerer mindre variasjoner i tolking av «pause-regelen» enn jeg hadde forventet. Jeg ser at undersøkelsen kunne blitt enda mer givende dersom jeg også hadde intervjuet ledelsen og sammenholdt funn med svar fra saksbehandlerne. Det hadde selvfølgelig også vært spennende å gjennomføre tilsvarende undersøkelse på tilsvarende arbeidsplass.

Gode organisasjonsmessige rytmer, er «*beklageligvis (...) noe av det som er aller dårligst utforsket i organisasjonsteorien*» (Knudsen og Flåten, 2015: 493). Pauser er bare en del av dette bildet. Min undersøkelse tyder likevel på at det er en viktig del og noe som ansatte har tanker og meninger om, bare de får mulighet og oppfordring til å bringe dem fram.

«*JA til pause!*», som en respondent uttrykte når jeg spurte om vedkommende droppet den.

11.0 Litteraturliste

Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.

Arbejdsmiljøweb.dk. *Værktøj 5: Giv jeres pausekultur et eftersyn*. Senest revidert 17.01.18.
<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/stress/stress-uf/vaerktoej-5-pausekultur>

Arbejdsmiljøweb.dk. *Pausekultur*. Senest revidert 2015.
<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/stress/indsatser/pauser/pausekultur>

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.

Holt, m.fl. (2013). *Et arbejdsliv i acceleration. Tiden og det grænseløse arbejde*. Fredriksberg C.: Roskilde Universitetsforlag.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i Samfunnsvitenskapelig metode. 3. utgave*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utgave, 2013). Bergen: Fagbokforlaget.

Knudsen, H. og Flåten, B.T. (2015). *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm.

Lysgaard, S. (1961). *Arbeiderkollektivet*. (3. utgave, 2001). Oslo: Universitetsforlaget.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture – Mapping the Terrain*. New York: Sage.

Ramsdal, E., og Skorstad, E.J. (2004). *Privatisering fra innsiden*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, (4. utgave, 2010). San Francisco: Jossey-Bass.

Sooyeol, m.fl. (2016). Micro-break activities at work to recover from daily work demands. I *Journal of Organizational Behavior* vol. 38: 28-44.

Svinth, B. (2010). *Husk pausen*. Væksthus for ledelse. <https://www.lederweb.dk/dig-selv/lederrollen/artikel/84482/pausens-kraft>

Teglkamp, S. (2012). *Når pauser tager overhånd*. Væksthus for ledelse.
<https://www.lederweb.dk/personale/organisering-af-arbejdet/artikel/96274/pauser-kan-tage-overhand>

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring I kvalitativ metode*. (4. utgave, 2013). Bergen. Fagbokforlaget.

Trice, H.M. og Beyer, J.M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

12.0 Vedlegg

1. Vedlegg: Intervjuguide
2. Vedlegg: Forespørsel om deltagelse (e-post og skjema)

1. Vedlegg

INTERVJUGUIDE

Husk å si:

Masteroppgave der jeg skal undersøke hvilke meninger om hvordan pauser skal gjennomføres som kan finnes på en arbeidsplass. Ikke på vegne av (...) ledelsen. Oppgaven er hovedsakelig basert på 9 intervjuer. Personen vil være anonym. Kommer ikke til å fortelle noen hva de forskjellige har svart. Gjør opptak som slettes senere. Oppgaven vil være offentlig tilgjengelig. God tid; bruk gjerne tid til å tenke deg om. Hvis det er spørsmål du ikke vil svare på, er det greit.

Har du noen spørsmål før vi begynner?

Personlige opplysninger

1. Stilling og plassering i organisasjonen.
2. Arbeidsoppgaver.
3. Reisevirksomhet / tid på kontoret.
4. Hvor lenge jobbet hos (...)?

Kan du prøve å definere en «pause»?

Hva legger du i dette begrepet?

De fleste vil jo være enige i at lunsj er en pause. Hvilke andre typer pauser tar du selv i løpet av en vanlig arbeidsuke? (Stikkord under nevnes ikke)

- *Kaffepause*
- *Frokost/ morgensamling*
- *Beinstrekk*
- *Mosjon / trening*
- *Røykepause*
- *Snakke med kollegaer*

- *Surfe på nett*
- *Meditere, se ut vinduet eller lignende*

Er det situasjoner der du unnlater å ta pauser som du pleier?

Hvis ja; kan du beskrive dette nærmere?

Er det situasjoner der du tar flere eller lengre pauser enn det du pleier?

Hvis ja; kan du beskrive dette nærmere?

Er du fornøyd med dine muligheter til å ta pause?

Hvis nei; hva er du misfornøyd med?

Vil du si at det er formelle regler på arbeidsplassen for pauser?

- Hvor lenge pauser skal vare
- Hvor ofte man kan ha pause
- Hvor pausene skal avholdes

Har du oppfattet at ledelsen har tatt opp gjennomføring av pauser ved noen anledning?

Hvis ja; hva oppfattet du som budskapet?

Oppfattet du budskapet som

- *Pålegg?*
- *Henstilling?*
- *Anbefaling?*
- *Forslag?*

- *Synspunkt?*

Er det ditt inntrykk at de ansatte følger de formelle reglene?

Er det ditt inntrykk at de ansatte følger beskjeder fra ledelsen når det gjelder pauser?

Hvis nei; hva tenker du er annerledes? Hva tenker du er årsaken til at det blir annerledes?

Har det hendt at du har reagert på at andre tar for lite pauser?

Hvis ja; kan du beskrive dette nærmere?

Har det hendt at du har reagert på at andre tar for mye pauser?

Hvis ja; kan du beskrive dette nærmere?

I de neste spørsmålene er jeg ute etter din mening om ulike tema knyttet til pauser. Som nevnt må du gjerne ta deg tid til å tenke deg om.

- **Mener du det kan forsvares at det eventuelt er ulikheter i hvordan de ansatte gjennomfører pauser? Hva kan i så fall begrunne dette?**
- **I hvilken grad mener du at pauser bør kunne tas individuelt? I hvilken grad mener du at pauser tas sammen med andre? Begrunn.**
- **I hvilken grad mener du det er nøye hvor den enkelte tar sine pauser? Begrunn.**
- **Hvor tydelige avtaler eller regler mener du det bør være om pauser (hvor mange, hvor lange, hvor de avholdes)?**

- **I hvilken grad mener du er greit å snakke om faglige tema i løpet av pauser?**
- **I hvilken grad mener du at ledelsen bør være rollemodeller i forhold til pauser? Hva forventer du i så fall?**
- **Vi tenker oss at en ansatt tar mindre pauser enn det vedkommende burde. Mener du at dette bør tas opp med vedkommende? Eventuelt av hvem og hvordan?**
- **Vi tenker oss at en ansatt tar mer pauser enn det vedkommende burde. Mener du at dette bør tas opp med vedkommende? Eventuelt av hvem og hvordan?**
- **Er det etter din mening behov for å ta opp pausekulturen på arbeidsplassen på noen måte? Hvordan ville du i så fall grepet det an? Begrunn.**

Vi er kommet til siste spørsmål. Det oppsummerer kanskje en del av det vi har vært inne på.

Vi tenker oss at du snakker med en nyansatt som skal jobbe med samme oppgaver som deg selv. Vedkommende spør deg følgende: *Jeg lurer på hvilke pauser det er greit at vi tar og hvor vi bør ta dem?* Hva ville du svart?

Til slutt:

- Har du kommet på noe mer i forhold til det vi har snakket om?
- Var det noe du tenkte på som viktig før intervjuet, men som vi ikke har kommet inn på?

2. Vedlegg

Fra: Aadnesen, Nils

Sendt: 15. desember 2017 09:15

Til:

Emne: Vil du la deg intervju om pausekultur?

Hei.

Dette er Nils Aadnesen på (...).

Jeg er student på erfaringsbasert master i organisering og ledelse for offentlig sektor (Master of public administration, MPA) ved Universitetet i Tromsø. Dette er et deltidsstudium og jeg er innvilget permisjon av (...).

Jeg er nå inne i tredje og siste året, og skal levere masteroppgave 15. mai 2018.

Min masteroppgave innebærer en undersøkelse på (...). Dette er et valg som jeg selv har tatt. Undersøkelsen skjer ikke på vegne av (...), men ledelsen er informert om den.

Jeg ønsker å intervju til sammen 9 ansatte ved (...); 3 på (...) avdelingen, 3 på (...) avdelingen og 3 på (...). Du er en av dem jeg tar kontakt med.

Vedlagt finner du skjemaet jeg bruker for å informere og få samtykke fra den enkelte. Her er det også nærmere informasjon om undersøkelsen.

Dersom det er i orden for deg å bli med på undersøkelsen, ber jeg om at vedlagte skjema underskrives og leveres til meg innen 19. desember 2017. Jeg tar da ny kontakt for å avtale intervju i første uke i 2018.

Jeg nevner at den 22.11.17 ble prosjektet godkjent av NSD Personvernombudet, og det betyr altså at jeg kan gå i gang med intervjuer. Datamaterialet skal bearbeides slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes.

Digitale lydopptak slettes etter 15.05.18.

Min veileder er Jorid S. Anderssen, som er førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsvitenskap på UiT.

Ta kontakt dersom det er spørsmål eller ønske om ytterligere informasjon.

Hilsen

Nils Aadnesen

(...)

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Hvilke meninger om hvordan pause skal gjennomføres kan finnes på en arbeidsplass»

Bakgrunn og formål

Formålet med studiet er å undersøke pausekultur nærmere. Fokus settes på at pauser gjennomføres på ulik måte og jeg ønsker å finne mer ut om hvilke meninger om hvordan pauser skal gjennomføres, som kan finnes på en arbeidsplass. Dette er en masterstudie som skal fullføres 15.05.18. Studiet er ved Universitetet i Tromsø. Det gjennomføres ikke på vegne av arbeidsgiver eller andre oppdragsgivere, men student Nils Aadnesen er innvilget studiepermisjon.

For å få frem eventuelle likheter og ulikheter, er det gjort et utvalg av 9 ansatte fordelt på 3 avdelinger hos (...).

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelse innebærer å delta i intervju som vil vare ca 45 minutter. Det er utarbeidet intervjuguide og intervjuer vil være Nils Aadnesen. Det blir ikke innhentet informasjon om intervjuobjektene fra andre kilder. Spørsmålene vil særlig omhandle hvilke meninger du har om hvordan pauser bør og kan gjennomføres. Du vil også bli spurt om hvordan du selv gjennomfører pauser og hvilke regler du tenker gjelder på arbeidsplassen.

Det blir gjort opptak av intervjuene og intervjuene skrives ned av Nils Aadnesen i ettertid. Lydopptak og notater oppbevares på privat PC hjemme hos Nils Aadnesen. Opptak slettes og notater makuleres 15. mai 2018.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student Nils Aadnesen og veileder Jorid Andressen som vil ha tilgang til informasjonen. Koblingsnøkkel oppbevares adskilt fra dataene.

Deltakerne skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.18

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Nils Aadnesen på telefon 776 42064 eller veileder Jorid S. Anderssen på telefon 77646218.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

