

OPPGAVE

Emnekode: Lpd 540

Navn: Kari Auran Sjølyst og
Hilde Mosve

”Æ vil gå av me flagge te topps”

Dato: 260516

Totalt antall sider: 51

1. Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	2
2. TEORI	5
2.1. DET POLITISKE PERSPEKTIVET	5
2.2. HUMAN RESOURCE, HR- PERSPEKTIVET	6
2.3. MOTIVASJON	6
2.3.1. <i>Indre og ytre motivasjon</i>	6
2.3.2. <i>Tre motivasjonsmodeller</i>	7
2.4. FORVENTNINGSTEORIER	10
2.5. PERSONALPOLITIKK	10
3. METODE.....	12
3.1. UTGANGSPUNKT FOR VALG AV METODE.....	12
3.2. DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJU	13
3.3. VALG AV INFORMANTER.....	13
3.4. UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE.....	14
3.5. GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	14
3.6. ETISKE HENSYN.....	15
3.7. RELIABILITET OG VALIDITET I STUDIET	15
4. RESULTATER OG REFLEKSJONER	17
4.1. EN VERDIG AVSLUTNING	17
4.2. MOTIVASJON OG FORVENTNINGER	21
4.3. ANSVAR FOR EGEN ARBEIDSSITUASJON	23
4.4. FORVENTNINGER TIL LEDER.....	25
4.5. LEDERS ANSVAR FOR MOTIVASJON OG TILRETTELEGGING	27
5. OPPSUMMERING OG AVSLUTNING.	30
KILDELISTE.....	31

1. Innledning

Vi har valgt å skrive om seniorpolitikk da dette er en viktig lederoppgave som kan være utfordrende for en mellomleder. Vårt utgangspunktet for oppgaven er å lære seg hvordan vi kan bli bedre ledere, bedre til å ivareta ansatte som er i senioralderen. Helse Nord-Trøndelag mange ansatte som har jobbet over 40 år i foretaket. De går nå snart av med pensjon og det er leders oppgave å sørge for at de får en verdig avslutning på yrkeskarrieren. Det er samtidig viktig å motivere dem til å jobbe lengst mulig, da det ut i fra vår erfaring ser vi at det allerede begynner å bli vanskelig å rekruttere helsepersonell. Mangel på helsepersonell vil øke i stor grad de neste årene på grunn av aldring av befolkningen og demografiske endringer. Statistisk sentralbyrå viser til at det vil blir en mangel på sykepleiere med 28 000 årsverk frem mot år 2035 (Roksvaag og Texmon 14/2012). Årsak til mangel på sykepleiere kommer blant annet av at for få blir utdannet, stort antall sykepleiere går i reduserte stillinger, og mange går for tidlig av med pensjon. (¹)

Ut fra undersøkelser av Midtsundstad (Fafø rapport 2005) ser vi at mange seniorer mister motivasjon, engasjement og vilje til å stå i jobb. Fokuset kan dreie mer i retning av pensjonsalder enn å ha fokus på jobben. Ut i fra E. Dalen (2015) sin undersøkelse om seniorer, er det kommet frem at norsk arbeidsliv har et stort potensiale når det gjelder tilrettelegging. Om de tilrettelegger det er det i følge undersøkelsen, flere som klarer å stå i jobb utover ordinær pensjonsalder.

Vi har i vår oppgave valgt å sette fokus på ledelse av senioransatte på vei mot pensjonsalder.

Da leder har et stort ansvar i forhold til personalet i sin helhet, ønsker vi å se på hva leder kan gjøre for å medvirke til at seniorer blir motivert til å arbeide frem til pensjonsalder.

På grunn av demografiske endringer i samfunnet ble det utarbeidet en pensjonsreform som trådte i kraft i 2011. Hver arbeidstaker fikk større valgfrihet enn tidligere, men samtidig som den enkelte fikk større ansvar for sin egen pensjon. I dag kan pensjon og jobb kombineres, noe som fører til at den ansatte kan stå lengre i arbeidslivet. Det er positivt at flere seniorer velger å kombinere arbeid og pensjon, da det blir flere eldre blant innbyggerne i Norge. Ut fra Norsk Seniorpolitisk Barometer 2015 - yrkesaktive, ser vi fra 2011 en betydelig endring i hvor lenge

¹ <https://sykepleien.no/2016/01/flere-ufore-sykepleiere> 28.04.16

arbeidstakere ønsket å stå i arbeid. Dette endret seg fra 63,2 år til 65 år. Undersøkelsen sier ikke noe om endringen skyldes økonomi eller trivsel.

Vi ønsker å forholde oss til Helse Midt-Norge (HMN), sin seniorpolitikk (Seniorpolitisk plan for Helse Nord-Trøndelag HF 2014), da våre informanter er ansatt i helseforetaket. HMN sin Seniorpolitikk handler om å legge til rette slik at seniorennes kompetanse og ressurser kan brukes og videreutvikles. Det medvirker til at foretaket når sine mål, og at medarbeiderne skal ha muligheter til å fortsette å arbeide lengst mulig, fram mot pensjonsalder om de ønsker det. HMN sin seniorpolitikk er også å legge til rette slik at det blir en hensiktsmessig og verdig avslutning av yrkeskarrieren for den enkelte. HMN betegner en senior fra fylte 55 år, dette gjelder alle ledere og medarbeidere. I dialog med medarbeider har leder ansvar for å tilrettelegge tiltak ut fra medarbeiders situasjon og behov. Tiltak kan være: godt arbeidsmiljø for alle, gi støtte og anerkjennelse, vedlikeholde og videreutvikle kompetanse, tilrettelegging for å unngå belastningslidelser, fadder eller veileder for yngre medarbeidere, jobbrotasjon og utviklingssamtaler (Overordnet seniorpolitikk – Helse Midt-Norge 2008). Disse tiltakene er et grunnlag for blant annet unngå sykefravær, arbeidsfravall og reduserte stillinger. Dette bygger på de samme verdiene som ligger i IA avtalen, også kalt intensjonsavtalen, som omhandler et inkluderende arbeidsliv. Dette er en avtale mellom regjeringen og partene i arbeidslivet. Den første ble undertegnet i 2001, en ny revidert intensjonsavtale i ble undertegnet mars 2014. Hovedformålet med avtalen er å styrke jobbnærværet, bedre arbeidsmiljøet, hindre utstøting av ansatte, frafall fra arbeidslivet, samt å forebygging og redusere sykefravær.

IA- avtaler inneholder tre delmål:

Delmål 1:

Reduksjon av sykefraværet med 20 prosent i forhold til nivået i andre kvartal 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent.

Delmål 2:

Hindre frafall og øke sysselsetting av personer med redusert og funksjonsevne

Delmål 3:

Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med tolv måneder, med dette menes en økning sammenlignet periode 2009.

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20142018/signert_i_a_avtale.pdf. 09.04.19

Et av IA avtalens hovedmål er å heve pensjonsalderen, og inneholder noen retningslinjer for hva

arbeidsgiverne i samarbeid med arbeidstakerne kan gjøre på hver enkelte arbeidsplass. Gjennom IA avtalen ønsker regjeringen og de sentrale parter i arbeidslivet å satse på seniorpolitikk og seniortiltak (²)

Leder har en sentral rolle i å følge opp HMN sin seniorpolitikk og IA avtalens bestemmelser. IA avtalen inneholder faste prosedyrer for hvordan ansatte skal følges opp, mens seniorpolitikken tiltak er en veileder til leder. En leder kan innta ulike roller, rollen er avhengig av hvilken type organisasjon du leder. I følge HR-perspektivet er en god samhandling mellom organisasjonen og enkeltindividet det som fremmer begge parter. Det kan føre til økt jobbtilfredshet for medarbeiderne, og lederen vil få større engasjement og energi for å utføre oppgavene. Involvering ses på denne måten i sammenheng med motiverte medarbeidere (Herzberg, Jacobsen og Thorsvik 2013). Et HR perspektiv har menneskelige egenskaper i fokus. Empati og forståelse er avgjørende for å være en god leder (Bolman & Deal, 2014).

Med dette som bakgrunn ble vår problemstilling følgende:

Hva kan en leder gjøre for å motivere seniorer til å stå lengst mulig i jobb?

For å belyse vår problemstilling ønsker vi i det neste kapitlet å presentere relevant teori og forskning.

²<https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Oppfolging+og+tiltak+for+a+komme+i+jobb/Tiltak+for+a+komme+i+jobb/tilretteleggingsgaranti--805375336> 09.04.16

2. Teori

I vår teoretiske ramme velger vi å dra fram to av Bolman og Deal (2014) sine fire perspektiver på ledelse av organisasjoner, det politiske perspektiv og HR perspektivet. Vi mener disse er relevante i forhold til vår oppgave, da vårt emne er politisk aktuelt med den demografiske endringen i samfunnet som førte til pensjonstreformen. Det politiske perspektivet er også relevant i forhold til organisasjon, ledelse, makt, koalisjoner og interessegrupper. Vår oppgave dreier seg om ledelse og motivering av menneskelige ressurser, derfor er HR perspektivet sentralt. Videre velger vi å skrive om motivasjon og tar for oss tre teorimodeller, Maslow, Herzberg, Hackman og Oldham. Motivasjon er en vesentlig faktor som drivkraft for alle mennesker til å trives og yte i det vi foretar oss. Til slutt vil vi presentere hvordan en organisasjons personalpolitikk kan utøves, da dette er grunnlaget for lederes handlingsrom og beslutninger. Vi velger å se personalpolitikk ut i fra leders synsvinkel da vi har en leder som informant.

2.1. Det politiske perspektivet

En organisasjon som er påvirket av samfunnets forandringer, politiske føringer, ulike gruppeinteresser og forvaltning av knappe ressurser, kjennetegnes som en politisk organisasjon. Ut fra Bolman og Deal (2014) sitt politiske perspektiv på en organisasjon, kjennetegnes det som grupper og individer med ulike interesser. Makt, konflikter og koalisjoner preger organisasjonen. Det kan omhandle verdier, kunnskap, overbevisninger og virkelighetsoppfatninger. Det er gjerne varige motsetninger mellom disse gruppene, og beslutninger og mål forhandles frem, hvor hver enkelt kjemper for sine interesser. Ressursene som skal fordeles er gjerne begrensede, og konflikt er en sentral del av organisasjonen hvor å inneha makt blir viktig (ibid.).

Helse Nord-Trøndelag som organisasjon følger et lovverk, og har en utarbeidet personalpolitikk som er bygget på statlige føringer. Helseforetaket har flere yrkesgrupper og profesjoner som hver for seg er opptatt av at de skal ha gode ordninger som yrkesgruppe i organisasjonen. Likeledes arbeider disse sammen på ulike avdelinger hvor det er hensiktsmessig å arbeide for felles ordninger og goder. Dette kan være goder som de forhandler seg frem gjennom sine overordnede, og får tildelt en ressurs som en annen avdeling ikke får. Ut i fra disse ulikheter av yrkesgrupper og avdelinger, kjennetegnes Helse Nord-Trøndelag som en organisasjon ut fra et politisk perspektiv (Bolman og Deal 2014). Statlige føringer er det som styrer hva som skal være fokusområder i en offentlig organisasjon. Statlige føringer er avhengig av hvilken regjering vi

har og hva den har fokus på. Tilrettelegging for seniorer kan være tidkrevende for leder, de krever ofte mer ressurser, noe leder må forhandle oppover i systemet for å få tilført. Dette kan igjen føre til konflikter med andre ledere, da alle vil ha mer av de samme knappe ressursene.

2.2. Human resource, HR- perspektivet

Bolman og Deal (2014), beskriver HR-perspektivet i en organisasjon som et avhengighetsforhold, der menneskene og organisasjonen er avhengig av hverandre for å fungere. Organisasjonen er til for mennesker, ikke menneskene for organisasjonen. Menneskenes påvirkning av arbeidet og utviklingen i og av organisasjonen er et viktig moment i HR-perspektivet, slik at den enkelte har mulighet for utvikling og selvrealisering. Det er en sentral lederfunksjon i perspektivet med tett dialog med de ansatte for å motivere og legge til rette for utvikling og jobbmestring. Kvalifiserte arbeidstakere med karriere og utviklingsmuligheter, som kurs, hospitering og videreutdanning, skaper en attraktiv organisasjon for fremtidige arbeidstakere (ibid.). Seniorpolitikken til Helse Nord-Trøndelag har et HR perspektiv, de har fokus på mestring av arbeidsoppgaver, kunnskapsutvikling, trivsel og motivering. Samtidig har de lederopplæring for sine ledere i seniorpolitikk, slik at de kan ivareta sine ansatte (Seniorpolitikk i HNT). Det å ta vare på de ansatte og satse på menneskelige ressurser blir sett på som konkurransefortrinn i framgangsrike organisasjoner, da får man motiverte og lojale medarbeidere (Bolman og Deal 2014). Med lojale medarbeidere mener vi ansatte som forholder seg til de retningslinjer og prosedyrer som organisasjonen har. At de er ærlige til leder, tør å si sin mening, både når de er enige og uenige, men samtidig forholder seg til det som er bestemt.

2.3. Motivasjon

Det er ikke funnet noen entydig definisjon av begrepet motivasjon. Motivasjon kan beskrives som en drivkraft basert på grunnleggende biologiske, psykologiske og sosiale faktorer iboende i oss mennesker, som styrer vår atferd og handlinger for å nå våre mål (Jacobsen og Thorsvik 2013).

2.3.1. Indre og ytre motivasjon

Mennesker kan blir påvirket av ulike motivasjonsforhold i arbeidslivet, for å yte i ulike grad. Hver enkelt av oss har ulik drivkraft. Dette kan variere ut i fra hvor man befinner seg i sin yrkeskarriere. Ytre motivasjonsfaktorer beskrives som lønn, goder og karrieresystemer. For noen

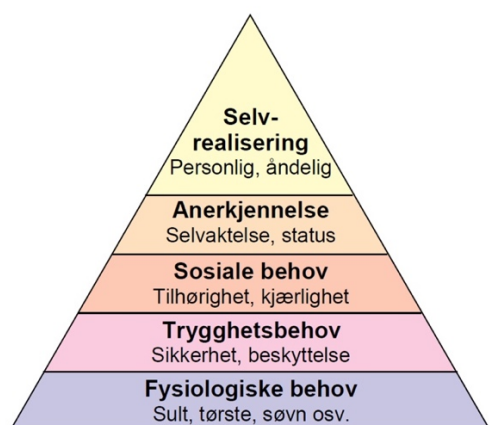
ansatte vil det være viktig å få god lønn, bonusordninger, provisjon og muligheter til å stige i gradene for å gjøre en ekstra innsats på arbeidsplassen.

De indre motivasjonsfaktorene kan knyttes til at arbeidsoppgaven i seg selv er interessant, meningsfullt og utføres på bakgrunn av dette med tilfredshet. Et godt arbeidsmiljø og det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen kan også være en motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik 2013).

2.3.2. Tre motivasjonsmodeller

Flere teoretikere har utviklet ulike modeller som beskriver hva som er drivkraften til mennesker for stadig å utøve nye og flere oppgaver. Det er ikke funnet noen entydig definisjon av begrepet motivasjon. Vi tar utgangspunkt i Maslow, Herzberg og Hackman og Oldham sine modeller, deres presentasjoner av behov og motivasjon.

Bolman og Deal (2014) presenterer psykologen Maslow sin behovspyramide hvor grunnleggende behov må være dekt for at menneske skal kunne utvikle drivkraft til å nå nye mål. Maslow delte de menneskelige behov inn i fem kategorier, han plasserte behovene i en pyramide for at det skal bli lettere å få en oversikt over hvilke behov som må være dekket før man kan bevege seg videre i hierarkiet. Det første trinnet er fysiologiske behov, som mat, søvn, varme, helse. De grunnleggende behovene må være dekt for at resten av behovene i pyramiden skal kunne oppfylles (ibid.). Når de grunnleggende behovene er dekt er det i følge Maslow nye behov som melder seg. Dette er sosiale behov som samhørighet, kjærlighet og inkludering. Videre kommer behov for anerkjennelse, respekt og det å bli verdsatt. Øverst i pyramiden kommer behov for selvrealisering, ønske om å realisere sine mål og drømmer. I følge Bolman og Deal (2014) er ikke rekkefølgen urokkelig. De grunnleggende behovene i de to første trinnene må være dekt, men de tre øverste kan komme i ulik rekkefølge.



Figur 2.1 Maslows behovshierarki (Bolman og Deal, 2014).

Maslow har møtt kritikk i sin framstilling av behovspyramiden av blant andre Geert Hofstede, (Raaheim 2013) en nederlandsk sosialpsykolog. Han er kjent for sin forskning av tverrkulturelle grupper og organisasjoner. Han sier Maslow ikke skiller mellom ulik alder til mennesker knyttet opp i mot sosiale og intellektuelle behov. En person på 50 år har andre sosiale og intellektuelle behov enn en person på 20 år. Kritikken går også på at behovspyramiden er bygd opp ut i fra vestlig kultur, som ikke nødvendigvis blir forenelig i andre kulturer. Maslow er videre kritisert i Jacobsen og Torsvik (2013) for at han er upresis og uklar på hva som ligger i behovskategoriene. Man kan være sosial med andre om en ikke har fått dekt et grunnleggende behov som sult. Alle mennesker er forskjellige og vi har ulike behov og preferanser ut i fra vår kultur.

En av de andre motivasjonsteoretikerne, Herzbergs motivasjonsteori, kalt tofaktormodellen, deler forholdene opp i trivsel og mistriivsel.

Motivasjonsfaktorene består av:

1. Arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte
2. Ansvar for eget arbeid, kontroll over egen arbeidssituasjon
3. Prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb
4. Anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid
5. Forfremmelse
6. vekst

Hygienefaktorene består av:

1. Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer
2. Lederens kompetanse og måte å lede underordnede på
3. De mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede
4. Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses
5. Lønn
6. Status
7. Sikkerhet i jobben
8. Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet

(Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 261).

Motivasjonsfaktorene skaper trivsel når disse er til stede i en organisasjon og miljø, men ikke mistriivsel når disse ikke er til stede. Interessante og varierte arbeidsoppgaver er en av Herzbergs motivasjonsfaktorer. Mange ønsker varierte arbeidsoppgaver for å få brukt flere sider av seg selv, men samtidig vil dette føre til mistriivsel hos noen om oppgavene blir for variert. Mye

veksling mellom oppgaver kan føre til utrygghet om en kjenner på at en har for lite kunnskap til å mestre dem. Når det gjelder hygienefaktorene kan de skape mistriivsel hvis de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede. Dette gjelder for eksempel lønn, ansatte blir misfornøyde om en ekstravakt ikke er blitt med på lønnen, men at de får riktig lønn ser de på som en selvfølge, det fører ikke til ekstra trivsel. Motivasjonsfaktorene kan skape større ytelse når disse er til stede, mens hygienefaktorene kan føre til nedsatt arbeidsinnsats (et.al.). Slik vi tolker det kan noen motivasjonsfaktorer også oppleves som hygienefaktorer for andre.

Richard Hackman og Greg Oldham (Jacobsen og Thorsvik 2013) har utviklet motivasjonsteorier om hvordan arbeidsoppgavene kan legges til rette for at mennesker skal få brukt sine ferdigheter. For at mennesker skal yte og føle tilfredsstillelse ved jobben er det i følge Hackman og Oldham (ibid.) viktig at visse kriterier er oppfylt. Det er følelsen av å ha meningsfulle oppgaver for sin egen- og organisasjonens utvikling og fremdrift. Den ansatte har et personlig ansvar for resultatet og innsatsen som legges ned i arbeidet kan påvirke kvaliteten. God kunnskap til å vurdere om eget arbeidet er godt eller dårlig utført. For utvikling av organisasjoner ble det viktig å kunne utforme jobben slik at arbeidene skulle trives og være motivert. Herzbergs sine motivasjonsfaktorene var grunnlaget for utformingen av Hackman og Oldham sin motivasjonsteori (Bolman og Deal 2014). Herzberg la vekt på at jobberikelse var avhengig av medbestemmelse, påvirkning og tilbakemelding som motivasjon. Dette bygger Hackman og Oldham videre på. Gjennom siste tiårene er det gjennomført flere ulike forsøk på jobbutforminger (Kopelman 1985, m.fl i Bolman og Deal 2014), med ulike resultater. Det som ser ut til å å berike jobben mest er å utøve kvalitet og godt arbeid, fremfor kvantitet i form av mer arbeid (Lawler 1986, i Bolman og Deal 2014).

Videre er det i følge Hackman og Oldham fem trekk ved arbeidsoppgavene som er viktige for de kritiske psykologiske tilstandene. Det er varierte arbeidsoppgaver, om oppgaven i sin helhet er meningsfull og at de ansatte for delta i hele prosessen fram mot et resultat. Videre at oppgaven har en betydning for organisasjonen og samfunnet for øvrig, at resultatet er avhengig av din arbeidsinnsats, at du får tilbakemelding om resultatet og din innsats. Disse teoriene har fått støtte gjennom flere studier i mange organisasjoner og land, om ikke alle punkter har like sterk støtte (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Alle teoriene om motivasjon vi har presentert har betydning for drivkraften hos arbeidstakere. Slik vi ser det omhandler Maslow mer grunnleggende behov, mens Herzberg og Hackman og Oldham andre går mer inn på innholdet i arbeidsoppgaver og arbeidsforhold. De gir en veiledning i hvordan arbeid bør legges til rette for å motivere arbeidstakere.

2.4. Forventningsteorier

Forventninger til arbeidet er et gjensidighetsforhold både hos arbeidstaker og overordnede. Organisasjonen har forventninger til den ansatte i forhold til innsats, kompetanse og kvalitet på arbeidet. Det vil si at den ansatte har ansvar for å holde seg faglig oppdatert for å kunne utføre jobben på best mulig måte. Videre har leder en forventning om at den ansatte må holde leder informert om private forhold som kan påvirke jobben. Arbeidstakeren har forventninger knyttet til arbeidsforhold, at en får oppgaver som en kan mestre jobben og tilstrekkelig opplæring. Det å bli ivaretatt, sett av sin leder og sine kolleger, får tilbakemelding på den jobben en gjør. Det er viktig for medarbeider å få tilrettelegging ved behov, det har de ansatte en forventning om (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Forventningsteorier kan knyttes opp imot motivasjon og viljen til å yte er vesentlig. Dette er ofte knyttet til belønning for det arbeidet en arbeidstaker gjør. Belønningen kan bestå i muntlig tilbakemelding, anerkjennelse eller ekstra goder. Den ansatte må ha tro på at belønningen for de pålagte oppgaver er mulig å nå, ut fra egne forutsetninger og egenskaper en innehar, og at organisasjonen kan innfri den forventede belønningen organisasjonen har lovet (ibid.). Arbeidsgiver og arbeidstaker har begge forventninger til hverandre som krever ytelse og belønning fra begge parter.

2.5. Personalpolitikk

Personalpolitikk er i følge Nordhaug (2002) de retningslinjer som ligger til grunn for å styre de menneskelige ressursene i en organisasjon. Dette innbefatter planlegging, rekruttering av ansatte, utvikling og anvendelse av kunnskap. Hensikten er å formidle den ansattes betydning for organisasjonen, for å skape tilhørighet og felles verdigrunnlag. Personalpolitikken ligger til grunn for seniorpolitikken i bedriften. Innenfor personalpolitikk bør det være tydelig hva som forventes av de ansatte og hva ansatte kan forvente av organisasjonen. Dette kan være arbeidsytelse og ansvar for å holde seg faglig oppdatert, og fra leders side velferdsordninger og muligheter for kompetanseutvikling (ibid.). Leder har i følge Nordhaug (2002) ansvar for å skape og et godt arbeidsmiljø, både når det gjelder det fysiske ytre miljøet, som å sørge for utstyr er på plass slik at de ansatte ikke får fysiske belastninger. Det må være nok ressurser til å utføre arbeidet, og leder må sette sammen grupper som kan jobbe godt sammen. I følge Hackman (Bolman og Deal 2014) er sammensetning av grupper en viktig faktor for resultatet av arbeidet, det kan bli suksess eller fiasko, avhengig av gruppens sammensetning. Når det gjelder leders oppgave i forhold til det psykiske indre miljøet mellom de ansatte, som kan være det sosiale fellesskapet, er dette et fellesansvar, men leder har et overordnet ansvar for å ta tak i konflikter

og uro. Leder må forholde seg til arbeidsmiljøloven, IA avtalen og organisasjonens interne arbeidsreglement. Ledere kan i samme organisasjon ha ulikt handlingsrom for hvilke seniortiltak de kan iverksette for sine seniorer. Dette kan medføre at medarbeidere føler at de blir forskjellsbehandlet som kan skaper mistillit til leder, misnøye mellom de ansatte, som igjen påvirker arbeidsinnsatsen (ibid.).

Det vi har presentert av teori vil vi drøfte med funn fra våre informanter i kapittel 4 resultater og refleksjoner. Dette mener vi vil belyse vår problemstilling som omhandler hva leder kan gjøre for å motivere seniorer til å stå lengst mulig i arbeid. Vi vil først presentere valgte metode for oppgaven, deretter vil vi drøfte de funn vi har gjort.

3. Metode

Vår studie er rettet mot mennesker i rollen som ansatt og leder i en stor organisasjon. Vi ønsket å få fram tanker om informantene sitt ståsted i dag, og refleksjoner om sin fremtid som senior i organisasjonen. Samtidig vil vi få frem en leders opplevelse og tanker om sine muligheter for tilrettelegging for sine seniorer. For å kunne belyse informantenes opplevelser og perspektiver har vi valgt en metodisk tilnærming, med utgangspunkt i kvalitativ forskning, med det kvalitative forskningsintervju som metode (Postholm 2010).

I dette kapitlet vil vi redegjøre for de metodiske valg som er gjort som grunnlag for prosjektet. Hva som ligger til grunn for valg av en kvalitativ metode, valg av intervjustruktur og forskningsdeltakere. Videre gi en beskrivelse av forberedelser og gjennomføring av intervjuene, og bearbeidingen av datamateriell. Avslutningsvis vil vi redegjøre for forskningens kvalitet og etiske betraktninger i forhold til behandling av data.

3.1. Utgangspunkt for valg av metode

I forskning tar man utgangspunkt i en kvalitativ eller kvantitativ metode. Valget avgjør om en ønsker å ha fokus på enheter og tall, som kan være mengde mennesker. Ved kvantitativ metode gjennomføres datainnsamling ofte i en form for registrering. Dette kan være spørre- skjema, hvor resultatet blir registrert i tall og kalkyler til tolkning og beregninger. Med fokus på kvalitativ forskning, ønsker en å gå i dybden i forsøk å få tak i en forståelse av en situasjon, opplevelse eller betraktning rundt et tema. Metoden kan være tidkrevende da en ofte bruker intervjuer og observasjoner utformet gjennom tekst (Johannessen, Tufte, og Christoffersen 2010).

Med vår problemstilling, hvor perspektivet var rettet mot ansatte og leders opplevelse i forhold til seniorpolitikk ved deres arbeidsplass, var det naturlig å velge en kvalitativ metode. Vi ønsket beskrivelser av den ansatte og leders behov, tanker og refleksjoner, som naturlig ville skille seg fra hverandre, da hver enkelt arbeidssituasjon er unik. Slike «tykke beskrivelser» vil være til nytte når vi som forskere i ettertid skal kunne tolke og forstå informanten sin opplevelser (Postholm 2010, Kvale og Brinkmann 2010).

3.2. Det kvalitative forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervjuet er den mest brukte metoden til å samle inn data. Intervjuet er utformet som en samtale, med en klar rollefordeling mellom intervjuer og informant. Med utgangspunkt i spørsmål om emner, i forsøk på å finne svar gjennom informant. Vi vil være det viktigste forskningsredskapet, da vi er avhengig av en god relasjon og samarbeid med informanten, for at beskrivelsene vi ønsker best mulig skal komme til uttrykk. Tilstrekkelig data og gode gjengivelser vil være viktig for at vi skal kunne danne oss et bilde og forstå informantens situasjon (Nilssen 2012, Kvale og Brinkmann 2010).

3.3. Valg av informanter

Vi har gjort et strategisk valg av informanter for å få sikret relevant data til vår oppgave. For å få belyst vår problemstilling måtte informantene være kommet i senioralderen 55 år. Informantene er rekruttert fra sengeposter fra Helseforetaket i Nord-Trøndelag, hvor avdelingssykepleiere ved sengeposter ble forespurt om de hadde senioransatte som kunne være aktuelle informanter. Det var et ønske om tre informanter som arbeidet i turnusordning, i den forståelsen av at turnusarbeid kan være ekstra belastende i forhold til tempo og fysikk. Ved kvalitativ metode skal valg av tre informanter være tilstrekkelig for å kunne få dekkende beskrivelser av valgt emne (Postholm 2010). Dette er likevel avhengig av hvor relevant informanten oppleves å være etter å ha gjennomført intervjuene. Etter en forespørsel fikk vi avtalt intervju med tre seniorer, som hadde mottatt vårt informasjonsskriv om prosjektet (Vedlegg 1), og samtykke skjema (Vedlegg 2), fra sin avdelingssykepleier.

For å kunne få leders perspektiv på hvordan best mulig tilrettelegge for seniorer, samtidig og må ta hensyn til avdelingens drift, ønsket vi en informant som var leder på en sengepost med senioransatte. Ved forespørsel blant flere avdelinger, fikk vi kontakt med en avdelingssykepleier som har ganske mange seniorer i forhold til avdelingens størrelse. Med henhold til tid til rådighet har vi valgt å ha en informant som representerer lederens perspektiv. Vårt resultat kan bli ensidig da vi kun har en leder som informant. Har vi hatt flere informanter som er ledere har vi kunnet drøftet deres ulike perspektiver på lederoppgaver og roller. Vi har valgt å gi alle våre informanter fiktive navn for å hindre gjenkjennelse.

3.4. Utarbeidelse av intervjuguide

Det finnes mange ulike former for intervju som benyttes i forskning. Gruppeintervju med flere informanter i gruppe, har til hensikt å få frem refleksjoner, og synspunkt gjerne gjennom diskusjon, eller individuell intervju som vi har benyttet i vår forskning (Kvale og Brinkmann 2010). Vi har på forhånd noe kunnskap, tanker og forståelse, som et grunnlag for utforming av spørsmål til intervjuguiden. Det er viktig å ha kunnskap om temaet for å kunne lage gode spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Kvaliteten på spørsmålene påvirker kvaliteten på intervjuerens svar, som er avgjørende for at intervjuer skal få de data som en er ute etter (ibid.). Da vi hadde en problemstilling var rettet mot senioransatt og leder i ulik vinkling, så vi behovet for å utarbeide to ulike intervju guider for å få dekkende data.

Ved utforming av intervjuguidene har vi tatt utgangspunkt i «Traktprinsippet» (Dalen 2011). Her åpner vi intervjuet med spørsmål hvor informanten kan få fortelle litt fritt. Dette gjør gjerne informanten tryggere og avslappet, noe som kan føre til mer utfyllende svar på de påfølgende spørsmål som er mer spisset mot emnet (ibid.). I avslutningsfasen blir spørsmålene igjen mer åpne, for igjen å få informanten mulig snakke friere. Det kan tilføre data som vi ikke har stilt gjennom våre spørsmål. Intervjuguidene for leder (vedlegg 3) og senior (vedlegg 4) er semistrukturert. Det er en intervjuform som gjerne benyttes når det er tema fra informantens dagligliv. Spørsmålene er utformet med utgangspunkt i tema, men er så åpne at spørsmålene kan endres underveis, gjerne med tilleggsspørsmål, og informanten kan nært snakke fritt som en samtale (Kvale og Brinkmann 2010).

3.5. Gjennomføring av intervjuene

En av oss er leder ved helseforetaket. Hun er derfor kjent med miljøet som de ansatte arbeider i. Det å ha et god kjennskap til miljøet og kjennskap til informantene, kan ha en positiv virkning med et utgangspunkt hvor informanten tenker at de kan ha noen felles erfaringer. Det kan være en mulighet til økt tillit til forskeren. Ved å være kjent med miljøkodene kan en forhindre eventuelle misforståelser. Samtidig kan det også være et hinder, da en kan miste distanse ved at en er ekspert på sitt eget forskningsfelt som leder. Det kan gjøre det vanskelig å være kritisk og objektiv og stå i fare for å gjøre noen feilaktige vurderinger og selvsagte antagelser (Wadel 2014, Repestad 2007). Da den andre av oss ikke kjente til forskningsmiljøet, sikret vi et distansert forhold til forskningsfelt. En forsker som kjenner miljøet, kan være blind for viktig informasjon som andre ville ha oppdaget (Nilssen 2012, Postholm 2010).

Vi gjennomførte alle intervjuene på et samtalerom ved informantenes arbeidsplass. Dette for å gi en best mulig avslappet atmosfære. Intervjuene ble gjennomført ved at en intervjuet, mens den andre lyttet, noterte ned eventuelle oppfølgingsspørsmål som ble stilt til slutt. Intervjuene ble tatt opp på diktafon, til transkribering og analyse i ettertid.

Intervjuene ble skrevet ut i sin helhet. Ut fra råmaterialet sorterte vi ut aktuelle tema sett i lys av vår problemstilling. Vi så på hva våre informanter hadde sammenfallende besvarelser, og hvor de skilte seg fra hverandre.

3.6. Etiske hensyn

Vurdering av etiske prinsipper er en viktig del ved kvalitativ forskning. Spesielt der forsker kommer i nær kontakt med personer gjennom den relasjonen som skapes ved et kvalitativt forskningsintervju (Postholm 2010). Kvale og Brinkmann (2010), presenterer tre etiske prinsipper ved forskning. Det er informantens samtykke til bruk av data, data skal behandles konfidensielt, og de etiske konsekvenser. Ved forespørsel om deltakelse ble det sendt ut et informasjonsskriv om undersøkelsen (vedlegg 1), om hvilken rolle informanten ville ha, sammen med samtykkeskjema (vedlegg 2). Informanten vil ha ubegrunnet mulighet til å trekke seg fra prosjektet. Forskeren har også et etisk ansvar ved en presentasjon av studiet, hvor det innsamlede data må formuleres slik at den er forståelig og troverdig, og er i samsvar med det informanten har formidlet. Det er derfor av stor betydning at den språklige fremstillingen blir god da vi snakker på vegne av informantene.

3.7. Reliabilitet og validitet i studiet

Ved å benytte kvalitativ forskningsintervju som metode, kan det være en utfordring å sikre datafunn som pålitelige, da hvert intervju er unikt i en spesifikk kontekst i tid og sted. Med et mindre antall informanter som formidler sine tanker og opplevelse av sin arbeidssituasjon, vil ikke samlet data kunne overføres til å representere et større bilde av hvordan seniorpolitikken gjennomføres og oppleves i organisasjonen som helhet (Postholm 2010). Når vi tolker informantenes utsagn i intervjuene, må vi som forskere være bevisst at dette er vår tolkning, noe som må komme klart frem i teksten. For å kunne sikre validiteten i vårt arbeid har vi i gjengitt informantens utsagn som sitat, for så tolke utsagnet. På denne måten kan leseren selv gjøre en vurdering ut fra det en har sett sitert, mot forskerens tolkning (Fangen 2015).

På grunn av begrenset tid til rådighet har vi ikke gitt informantene mulighet til å gå gjennom informasjonsmateriellet i etterkant. Det kunne gitt informanten mulighet til å si om de kjenner seg igjen i vår beskrivelse og i større grad ha sikret kvaliteten i vårt arbeid.

4. Resultater og refleksjoner

I dette kapitlet vil vi presentere funn som kom frem gjennom intervjuene. Disse vil vi drøfte opp mot teori og relevant forskning som er presentert i kapittel 2. Vi har valgt et temaorientert utgangspunkt for intervjuene og forskningsprosessen, som er beskrevet i kapittel 3. Våre informanter har gitt oss beskrivelser av sin situasjon som seniorer og tanker om framtiden. Vi ser at informantene har felles tanker om hva som er viktig for at de skal kunne fungere i arbeidet i dag og framover. Det har også kommet fram noen ulikheter som vi synes er relevant å presentere i forhold til vårt emne. Ut i fra de data vi har samlet har vi kommet fram til følgende tema: *en verdig avslutning, motivasjon og forventninger, ansvar for egen arbeidssituasjon*. Vi har valgt en informant som er leder for flere seniorer, for å få fram lederperspektivet knyttet opp i mot de valgte emner. Vi benytter sitater fra informanter for å tydeliggjøre deres synspunkter, for å sikre kvalitet og at deres synspunkter kommer fram i vår drøfting.

4.1. En verdig avslutning

Etter et langt arbeidsliv er det viktig for alle å føle at en går av med verdighet, og ikke blir presset ut av arbeidslivet, grunnet nedsatt arbeidsevne. Hva som er en ”verdige avslutning” er en subjektiv oppfatning. Når vi spør våre informanter hva som er en verdig avslutning for dem, er ikke det noe de har tenkt over, selv om de er seniorer. Alle våre informanter uttrykker at de ønsker å være frisk og fungere godt frem til de når pensjonsalder. De ønsker ikke å bli sykemeldt, for så ikke klare å komme tilbake til arbeidet før pensjonsalderen. Dette uttrykker Roar på følgende måte:

” Det er noe jeg aldri har hatt tanker om, tenker sånn som jeg opplever det. Jeg ser jo noen av kollegene mine opp gjennom tiden som har hatt trasige opplevelser, som har blitt oppfordret til å slutte blant annet, på en ikke profesjonell måte. Så det handler om å prøve å legge til rette slik at den som er senior opplever at en blir tatt vare på, satt pris på. Selv om en kanskje ikke fungerer 100 % i jobben. Det er jo en lederoppgave å prøve å få til det, men det er kanskje ikke bestandig så enkelt

Roar har tydelige forventninger til at leder skal legge til rette for en verdig avslutning for sine ansatte, men han har forståelse for at dette kan være vanskelig. Han har sett at kolleger har fått en lite verdig avslutning av sitt arbeidsliv. Vi tolker det slik at han mener en tidligere leder ikke klarte og avsluttet en arbeidstakers arbeidsforhold på en god måte. Det er leders oppgave både i

følge IA avtalen (2014) og HMN sin seniorpolitikk (2014) å holde seniorer lengst mulig i arbeid, og deretter sørge for en verdig avslutning. Det kan i mange tilfeller være vanskelig pga. politiske føringer med tanke på økonomi, da det skal hele tiden spares og produktiviteten skal økes. Samtidig med økende krav så lever pasientene lengre, blir mer komplisert etter hvert som de blir eldre (³), får flere sykdommer, krever mer avansert pleie, som igjen krever mer kompetanse av sykepleierne. Det kan føre til et dilemma for leder, da hun må ha nok kompetanse på avdelingen til enhver tid. I enkelte situasjoner kan dette medføre at det ikke er rom for tilrettelegging, som kan medføre at det blir som Roar sier (...) ”*trasige opplevelser*”. Sylvi sier videre

”(...)det er å gå av når jeg er så frisk som jeg er, at jeg slipper å bli sykemeldt, det har jeg tenkt, at det er veldig greit å gjøre har jeg tenkt, at jeg kan gå ned gradvis, at jeg har helsa i så bra stand som jeg har nå. Det ser jeg på som en verdig avslutning, at jeg slipper å gå sykemeldt.”

Sylvi er opptatt av at hun skal slippe å gå av på grunn av sykemelding. Hun vil derfor gradvis redusere stillingen sin slik at hun til enhver tid mestrer å gå i valgte stillingsandel. Det samme gjelder også Greta.

”(...) at jeg får arbeide til jeg har bestemt det selv at jeg skal slutte. At det ikke er noe sykdom eller noe slikt som kommer. At jeg har bestemt meg for at jeg slutter og, ja er oppegående. For det er så mange som tenker at de skal arbeide lengre, men så er det sykdom som kommer.”

Ut i fra forskningsrapport fra FAFO (Nielsen 2014:35), viser en tidsperiode på 10 år, har kvinnelige sykepleiere gått ned i pensjonsalder fra 60,8 år til 59,6 år. Da det kun er uførepensjon en kan få før fylte 62 år, kan det synkende tallet på pensjonsalder tolkes som økt uførepensjon blant kvinnelige sykepleiere (Hofstad 2016). Sykepleieryrket betraktes som et tungt belastende yrke som sliter fysisk på kroppen. En norsk - amerikansk studie viser at for lite søvn og fysisk aktivitet øker risikoen for hjerte- og karsykdommer, spesielt blant kvinnelige helsearbeidere (Østby 2014). Greta og Sylvi er kvinner, kan det være derfor de er redde for at de må gå av før pensjonsalder med uførepensjon? Roar er mann, han er ikke bekymret for sykdom. Han er fysisk sterk og vi kan anta at han derfor ikke er bekymret for at han ikke skal klare å arbeide i sin stilling frem til pensjonsalder.

³ <http://legeforeningen.no/Emner/Andre-emner/Publikasjoner/Statusrapporter/statusrapport-om-situasjonen-i-helsetjenesten-nar-du-blir-gammel-og-ingen-vil-ha-deg/kapittel-2-kunnskap-om-eldre-og-eldres-sykdommer/>
30.04.16.

Ut i fra Helse Nord-Trøndelag sin seniorpolitikk (Seniorpolitikk i HNT), er tilrettelegging et av tiltakene. Det er viktig for våre informanter at de ikke blir en belastning for sine kolleger. De ønsker å mestre like mange oppgaver og holde arbeidsintensitet som sine kollegaer, slik at de ikke må ta flere oppgaver på grunn av deres begrensninger som senior. Leder må jevnlig vurdere når en ansatt må ha tilrettelagt arbeid. Noen arbeidstakere ønsker ikke å gi fra seg arbeidsoppgaver fordi de vil mestre på samme nivå, men leder kan oppleve at de ikke lengre strekker til i forhold til tempo og kvalitet (Nordhaug 2002). Når vi spør Roar hva tilrettelegging kan være for han, svarer Roar:

”Akkurat nå fungerer det greit, jeg tenker å jobbe 100 % stilling til jeg blir 65 år. Mulig jeg ber om fri nattevakter etter hvert, det vet jeg ikke om er mulig å få til, men det med tilrettelegging til AADD, er noe jeg har nytte av. (...) Det er bedre å gå flere A vakte etter hverandre slik at en slipper skiftene. Ja, en kan ikke sitte i sofaen og ikke fungere.”

Alle våre informanter har tilrettelegging i turnus. Roar har det slik at han slipper å gå gå aften – dag - aften – dag, han har tilrettelegging slik at han får gå aften – aften – dag – dag. Dette medfører at han slipper å snu døgnet så mye da aftenvakten slutter kl. 22 og dagvakt starter kl. 07.00. Alle tre uttrykker at aften – dag kombinasjonene er slitsom, som kan medføre søvnvansker. Det gjør det vanskelig å fungere som spesialsykepleier på en akuttavdeling, med akutt kritisk syke pasienter. Pasientene på en slik akuttavdeling er ustabile og deres helsetilstand kan endre seg i løpet av minutter til livstruende tilstander, derfor må en alltid være 100 % årvåken på jobb. Roar har vurdert å ta opp med sin leder å bli fritatt for nattevakter, dette er naturlig å gjøre på medarbeidersamtaler, som er et viktig redskap for leder for å få informasjon og oversikt over ansatte og organisasjonens behov (ibid.). Informant Sylvi har hatt medarbeidersamtale og fått tilrettelegging som vist under:

”(...) jeg går lite nattevakter, har fått det tilrettelagt det fra min leder, så jeg har det greit.” ”(...) at jeg får gå sammen med folk som er litt garvet på avdelingen, at jeg ikke bare må gå sammen med de nye, slik at jeg er den som kan mest for å si det sånn. Det liker jeg ikke, vil føle meg trygg sammen med de jeg går sammen med, at jeg får gå sammen med noen kan like mye som meg for å si det sånn. (...) Jeg har kanskje litt færre pasienter, går veldig mye med telefonen og har koordinatorfunksjonen. Og det syns jeg er greit for du blir litt avlastet i forhold til å ha en pasient en hel dag.”

Når en sykepleier med stor kompetanse er utrygg og har behov for flere med lik kompetanse sammen med seg på vakt, medfører det mindre kompetanse på andre vakter. For Sylvi medfører det at hun er trygg økt motivasjon for å gå på jobb. I følge Maslows motivasjonsmodell (Bolman og Deal 2014), er trygghet et av de grunnleggende behovene. Sylvi uttrykker at hun må være trygg på sine kolleger for å kunne utføre jobben sin på en god måte. Det blir lederes oppgave å sørge for at det er nok kompetanse på alle vakter, mangler hun sykepleiere må hun rekruttere flere. En av de viktigste jobbene for en leder er å sørge for at de ansatte er trygge (Nordhaug 2002), og spesielt på denne avdeling der pasientene er akutt kritisk syke.

Informant Greta er veldig opptatt av at hun ikke skal være en belastning for sine kolleger:

”Nei, jeg vil være på lik linje som de andre. For ellers har jeg ikke noe på jobb å gjøre. For hvis jeg skal begynne å ha tilrettelagt arbeid, (...)og det kan ikke a (...) gjøre, nei, du må huske å hjelpe (...) nei det vil jeg ikke. Nei jeg vil være på lik linje som de andre, for ellers har jeg ikke noe på arbeid å gjøre(...).Jeg jobber på [.....] en dag i uka”

Greta har fått tilpasset turnus hvor hun jobber en dag i uken på en mindre krevende avdeling. Den tilretteleggingen hun har fått gjør at hun kan fungere på en slik måte at hun ikke blir en belastning for sine kollegaer. Hun har selv erfart at kollegaer har hatt mye tilrettelegging som har medført ekstra fysisk belastning på de øvrige. Dette kan også føre til misnøye og irritasjon blant kollegene, noe hun ikke vil være årsak til.

Forskning på tidligpensjonering av Midtsundstad ved FAFO (2012), viser at helseproblemer er en av de viktigste årsakene til at folk forlater arbeidslivet. Arbeidstakere er også opptatt av å få en god pensjonisttilværelse og ønsker og ”gå av i tide”, slik at de kan nyte livet. Videre sier de at det å holde seg i jobb er mer helsefremmende om en har varierte arbeidsoppgaver. Våre informanter er mer bekymret for å bli en belastning for sine kolleger, ingen uttrykker at de skal nyte pensjonisttilværelsen.

Slik vi tolker våre tre informanter, er en verdig avslutning viktig for dem. Roar har ikke tenkt over det med å gå av med pensjon enda, han ser på seg selv som en ressurs i avdelingen. Ytre motivasjon som tilbakemelding fra leder og kolleger, har alle tre informantene sagt er viktig for dem. De er alle motivert av det sosiale arbeidsmiljøet, det handler om å avslutte karrieren mens de fortsatt er verdsatt som ressurspersoner, og ikke en belastning, av sine kolleger.

4.2.Motivasjon og forventninger

I dette delkapitlet ønsker vi å skrive om hva som motiverer våre informanter til å stå lengst mulig i jobb. Hvilke forventninger de har til seg selv, og vi vil se på hva som motiverer våre informanter til å jobbe frem til pensjonsalder. Dette vil vi se på i lys av teori presentert i kapittel 2, teori. Vår informant Roar sier dette om hva som motiverer han .

” (...) opplæring av nyansatte, og jeg har mye undervisning internt og litt på andre avdelinger på sykehuset. Det synes jeg er artig å holde på med”. (...) Hun som er leder har sagt at hun lurer på hvordan det skal bli når jeg slutter. Jeg har jo som sagt vært fagutvikler i tolv år, og vil påstå at jeg sitter inne med mye kunnskap. ”

Roar har arbeidsoppgaver som han opplever interessante og utfordrende. Han får anerkjennelse fra sine kolleger og sin leder for vel utført arbeid, og at han opplever tilfredshet ved å gjøre en god jobb. Han har ansvar for eget arbeid og har mye kontroll over sin arbeidssituasjon. Dette er noe han har opparbeidet seg gjennom et langt yrkesliv der han har hatt fokus på kunnskapsutvikling, videreutvikling av arbeidsplassen. Dette er faktorer som går igjen i Herzberg tofaktormodell (Jacobsen og Thorsvik 2013), det at arbeidsoppgavene oppleves interessante og variert, har ansvar for eget arbeid og arbeidssituasjon. Videre prestasjon og tilfredshet ved å gjøre en god jobb og å motta anerkjennelse fra andre. Ut i fra det vi har nevnt over, viser dette at Roar har fått brukt sin kunnskap og videreutdanning og videreført dette til kolleger og studenter. Dette samsvarer med Hackman og Oldham sin motivasjonsteori (ibid.) som bygger på Herzberg. Ut i fra informanten tolker vi det slik at han har oppnådd anerkjennelse og selvrealisering i løpe av sitt yrkesliv, noe som er sentralt i forhold til Maslows behovspyramide (Bolman og Deal 2014).

Ut fra Herzberg tofaktormodell (Jacobsen og Thorsvik 2014), motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer, er det flere forhold som er avgjørende for å føle seg anerkjent og som påvirker trivsel i yrkeslivet. Det uttrykker Roar på denne måten:

”Når du er i 100 % kommer du bort i alle tenkelige situasjoner i avdelingen. Vi har mange tenkelige pasienter da er det trykt for de som gå i mindre stillinger å ha noen å

spørre, så jeg får mye spørsmål. Og da oppleves det som om folk har behov for meg og det er en god følelse.”

Slik Hackman og Oldham (Jacobsen og Thorsvik 2014) viser til, er det fem psykologiske tilstander som er viktige trekk ved arbeidsoppgaver. De fem faktorene er variasjon i arbeidet, meningsfulle oppgaver, ser resultatet fra start til slutt, oppgavens betydning for organisasjonen, følelsen av å ha et personlig ansvar for resultatet, tilbakemelding på arbeidet (ibid.). Når det gjelder å ha kontroll med hele prosessen i en oppgave er ikke dette alltid aktuelt for Roar. Han har ikke mulighet til å avgjøre hvilken behandling en pasient skal ha, da det er legens ansvar. Roars oppgave er å utføre og observere behandlingen som legen har anvist og ser resultatet av dette. Når det gjelder motivasjon, motiveres han gjennom indre motivasjon, han har interessante arbeidsoppgaver, opplever arbeidet som meningsfylt og er tilfreds (Jacobsen og Thorsvik 2013). Ut i fra Norsk Seniorpolitisk Barometer 2015 for Leder i arbeidslivet, er det målt gjennom spørreundersøkelser at kolleger som spør deg om råd, er blant et av punktene som er avgjørende for positive opplevelser på arbeidsplassen. Dette er en faktor som medvirkende til at seniorer står lengre i arbeid.

Når det gjelder motivasjon og forventning hos Sylvi uttrykker hun følgende:

”Jeg føler jeg blir hørt, kanskje mer en noen annen. Det føler jeg på, de respekterer meg veldig, jeg trives og jeg blir respektert. (...) slik at jeg føler med trygg og ikke gruer meg for å dra på arbeid, for at jeg vet hvem som er der for å si det sånn. At det ikke er bare nye folk.”

Dette kan tolkes som om at informanten opplever tilhørighet blant sine kolleger, som er en motivasjonsfaktor for henne. Den tilretteleggingen hun har fått i forhold til å få gå sammen med kolleger som er kjent og har lik kompetanse som henne, gir henne trygghet. Dette er noe som motiverer henne til å gå på arbeid slik at hun ikke gruer seg. Om leder ikke hadde hatt mulighet til tilrettelegging her, kunne det ført til sykmelding og tidlig pensjon for Sylvi. Hun opplever at hun blir hørt og respektert i avdelingen, dette påvirker hennes faglige trygghet som gir henne motivasjon til å gå på jobb. I følge Hackman og Oldham (Jacobsen og Thorsvik 2013) sine kritiske psykologiske tilstander som er viktige for motivasjon, er etterspørsel etter hennes kompetanse det som er viktig for Sylvi, det gjør at hun føler seg verdsatt. Hun har varierte arbeidsoppgaver og hun føler tilfredshet med å gå på jobb, samtidig er hun er tilfreds med at hun

får sin lønn og arbeidsforholdene er lagt til rette. Hennes leder har lagt til rette slik at hun føler sikkerhet i jobben. Sylvi blir motivert av indre motivasjonsfaktorer som at arbeidet er meningsfylt og interessant, og et godt arbeidsmiljø (Bolman og Deal 2014).

Det at Greta er anerkjent blant kolleger og at arbeidet hennes blir verdsatt er viktig for henne, at hun følger pasienten hele pasientforløpet, dette samsvarer med Hackman og Oldman (Jacobsen og Thorsvik 2013) sin teori som vi nevner over. Hun følger pasientene fra [.....] og ned til sengeposten slik får hun følge pasienten i hele prosessen, det er viktig for henne. Dette gjør at hun har god kunnskap om pasientene og at da andre spør henne mye, hun uttrykker seg slik:

”(...) så ønsker jeg å være i avdeling, jeg har lyst til å være sammen med pasientene. (...) At de vet at jeg har mye erfaring. Så at de spør, de spør, og meg, og lurere på, ja jeg føler på at jeg er godtatt.”

Vi ser at det å være motivert er en veldig viktig faktor for å stå i jobb. Alle våre tre informanter har fått tilrettelegging i større eller mindre grad, noe som har økt deres motivasjon. Sylvi hadde nok slitt med motivasjonene om leder ikke hadde tilrettelagt for henne. Alle tre føler seg verdsatt av leder og kolleger og sier det er viktig for dem, at de blir sett og hørt. De føler at de gjør en jobb som er viktig for pasienten og for samfunnet for øvrig, og at resultatet er avhengig av deres innsats. Eksempel: Det at en slagpasient blir mobilisert allerede fra 1.dag har stor betydning for utfallet av sykdommen og for kostnadene i samfunnet, han kan bli frisk med riktig behandling, eller pleiepasient uten rett behandling. Det gjør at pleieren føler seg at hun er viktig for samfunnet.

4.3. Ansvar for egen arbeidssituasjon

I dette delkapitlet vil vi se på hva hver enkelt informant tenker de selv kan gjøre for å holde seg lengst mulig i arbeid. Den enkelte ansatte har selv ansvar for å sikre seg faglig oppdatering uansett alder, dette i følge seniorpolitisk plan for Helse Nord-Trøndelag (2014). Trivsel er også en viktig faktor, det bør være på plass for å stå lengst mulig i jobb (Dalen 2015), Roar uttrykker det på følgende måte:

”Det å skape sin egen trivsel er å holde seg faglig oppdatert, ikke bare jobbe for å hente lønna si, viktig å holde seg oppdatert for å være i sentrum av det som skjer.

(...) Jeg sier til de nyansatte. Trivsel er noe du må være med å skape selv. Du kan ikke forvente at andre skal skape din trivsel, du må holde deg faglig oppdatert, det er en viktig trivselsfaktor, da føler du deg trygget på jobb.”

Som vi skriver om i delkapittel 2.4 sier forventningsteorien at organisasjonen har forventninger til den ansatte i forhold til innsats, kompetanse og kvalitet på arbeidet (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det blir forventet av arbeidsgiver at ansatte holder seg faglig oppdatert for å kunne gjøre jobben sin. Ansatte har selv ansvar for å gi tilbakemelding til arbeidsgiver om de trenger mer opplæring eller kurs. Dette gjelder i hele yrkeskarrieren, både som nyansatt og senior. Når du har ansvar for alvorlig kritisk syke pasienter må du hele tiden holde deg oppdatert, spesielt for pasienten, men også for din egen trygghet. Roar uttrykker nedenfor, utsagn han har hørt fra kolleger:

”ja noen sier: dette trenger jeg ikke å lære for jeg skal snart slutte allikevel. En må ikke være for opptatt av at en skal bli pensjonist, en må ikke fokusere så mye på det, du er like mye på jobb om du er 50 eller 60, en må fokusere på jobben, eller blir fokuset feil.”

Roar er også bevisst på at han må holde seg i fysisk form for å klare å stå i et fysisk krevende yrke, i 100 % stilling frem til pensjonsalder.

Roar: ”En må holde seg i fysisk form, det er ganske tøft å jobbe slik vi gjør, fysisk krevende”.

Sylvi: ”Jeg tenker på det, trening og slikt, men er ikke god til å gjøre det. Jeg går større stilling enn jeg egentlig burde for å ta vare på meg selv.”

Slik vi oppfatter Sylvi har hun ikke vært helt bevisst på at hun selv kan påvirke sin situasjon for å stå lenge i arbeidslivet. Under intervjuet med oss, kom hun frem til at dette var noe hun kunne gjøre noe med:

Sylvi: "(...) slik at jeg føler med trygg og ikke gruer meg for å dra på arbeid, for at jeg vet hvem som er der for å si det sånn. At det ikke er bare nye folk."

Utrygghet i arbeidssituasjoner sammen med nye og urutinerte sykepleiere tolker vi at hun ikke stoler på at de har nok kunnskap. Hun uttrykker at hun får for mye ansvar og det tynger henne. Hun har tatt opp dette med sin leder og fått tilrettelegging, men hun må samtidig trygges til å stole mer på seg selv. Hun har en lang yrkeskarriere bak seg og sitter inne med mye kunnskap, men samtidig skjer det mye ny utvikling hele tiden, som krever kompetanseheving også hos seniorer. Mye av dette må de selv tilegne seg gjennom bruk av IKT, som kan være en utfordring (FAFO 2011). I dag ligger all informasjon på data, det er ikke lengre permer som oppslagsverk på avdelingene. Dette kan seniorer kjenne at blir krevende, det å holde seg oppdater på nye datasystemer, det er hele tiden endringer og oppdateringer på systemer og nye oppgaver som skal utføres.

4.4. Forventninger til leder

Leder har en viktig rolle i det å motivere sine ansatte og skape et godt arbeidsmiljø (Nordhaug 2002). Alle ansatte har større eller mindre forventninger til sin leder. Dette kan omhandle flere ting. De ansatte har en forventning om at de skal bli sett, hørt og ivaretatt, og som Hackman og Oldham (Jacobsen og Thorsvik 2013) fastslår, at oppgavene skal være meningsfulle, og bli tilrettelagt ved behov.

Leder må forholde seg til arbeidsreglementet til organisasjonen. Arbeidsreglementet kan på mange områder være utydelig, og vil være opp til leder hvordan en skal tolke reglementet. Bli reglementet tolket og forvaltet ulikt mellom lederne i organisasjonen, kan dette skape misnøye mellom ansatte og leder, og mellom ansatte på de forskjellige avdelingene. Et eksempel som vår informant Anne, som er avdelingssykepleier, kom med er når seniorer vil gå ned i stilling. HR avdelingen i HNT anbefaler at stillingen må sies opp. Anne forholder seg til det, mens leder på naboavdelingen gir permisjon. Da lederne kontakter HR, får de beskjed om at de kan gjøre som de vil, de kommer bare med anbefalinger. Dette kan oppleves for utydelig og kan skape konflikter, en leder er grei og og andre ikke. Anne opplevde dette som meget frustrerende og følte at de ansatte mistet tillit til henne. Anne uttaler seg på denne måten når vi spør om hvordan det oppleves som leder når de ikke får tydelige råd fra HR:

”Nei, det er ikke godt det. Da gruer jeg meg, når jeg ringer vår HR rådgiver får jeg ikke ordentlig svar, de sier jeg skal undersøke, men får ikke noe skikkelig svar da heller, vi får ingen hjelp av HR, vi må tolke regelverket selv. (...) det skaper selvfølgelig frustrasjon blant da ansatte, som går utover oss ledere. Når regelverket er så utydelig blir vi ledere oppfattet som utydelige også.”

Anne opplever det krevende å være leder, spesielt med et regelverk som skal tolkes av hver enkelt leder, da er det også vanskelig å være rettferdig og innfri forventningene til ansatte. Her vil vi kort vise til noen utsagn våre informanter har kommet med angående forventninger til leder.

Roar: ”(...) Det handler om å legge til rette, slik at den som er senior opplever at den blir tatt vare på, satt pris på. Selv om kanskje en ikke fungerer 100 % i jobben. Det er jo en lederoppgave å få til det, men det er kanskje ikke bestandig så enkelt.”

Roar har forståelse for at tilrettelegging til mange ansatte er en utfordring for lederen. Likevel har han en forventning om at ansatte må få tilrettelegging når behovet er til stede.

Leder kan også komme i situasjoner hvor en opplever at reglementet ikke gir en god løsning, slik eksemplet med HR over viser.

Sylvi: ”Jeg går lite nattevakter, har fått det tilrettelagt fra min leder”.

Leder skal også bidra til at de ansatte greier å stå i arbeid til de når pensjonistalder på en verdig måte. Informantene har forståelse for at det ikke er mulig å oppfylle alle ønsker om tilrettelegging. Som vi ser her er det kun tilrettelegging av turnus og arbeidsoppgaver våre informanter har etterspurt hos sin leder. Dette er naturlig ut i fra arbeidets art, at det å gå i turnus er krevende og oppleves som mer krevende ved økende alder ⁽⁴⁾ Ut i fra Hackman og Oldham (Jacobsen og Thorsvik 2013), blir de ansatte mer motivert når de får tilrettelegging av arbeid. Leder må ha tett dialog med den ansatte for å sjekke om dette er riktig tilrettelegging for den ansatte, det må gjøres jevnlig da både den ansattes og organisasjonens behov er hele tiden i endring (Bolman og Deal 2014).

⁴ <https://sykepleien.no/2016/01/flere-ufore-sykepleiere> 28.04.16

4.5. Leders ansvar for motivasjon og tilrettelegging

Vi vil i dette delkapitlet se på leders oppgaver i forhold til hvordan beholde senioransatte lengst mulig i arbeidslivet. Leder har ansvar og forpliktelser i forhold flere aktører. De må forholde seg til overordnet seniorpolitikk for Helse Midt-Norge (2014), IA avtalen (2014) hvor leder må hindre at senioransatte skal falle i fra yrkeslivet. Ett av IA avtalens tre hovedmål er å heve den reelle pensjonsalder (jm.fr. Kap. 2.3). Vår informant Anne, som er leder, erfarer at det er størst behov for tilrettelegging når det er snakk om seniorpolitikk. Gjennom tett dialog og medarbeidersamtaler med sine ansatte, får hun informasjon om hvilke behov her enkelt har. Dette går stort sett på tilrettelegging av turnus. Anne er en mellomleder i organisasjonen. Hun sier følgende om opplæring i seniorpolitikk:

”Jeg har etterspurt kursing i forhold til seniorpolitikk og pensjonsordninger.”

Leder har vært på et kort kurs om seniorpolitikk og pensjonsrettigheter, ellers må hun forholde seg til HR avdelingen eller finne ut ting selv på intranett. Hun uttrykker at hun har fått for dårlig opplæring, noe som kan føre til at hun føler seg utilstrekkelig i rollen som leder for seniorer. Det kan føre til at leder blir demotivert, da hun har kunnskap nok til at hun skjønner at hun har for dårlig kjennskap til bedriftens seniorpolitikk. For som Hackman og Oldham (Jacobsen og Thorsvik 2013) viser gjennom sine motivasjonsfaktor om å ha nok kunnskap om kvaliteten på arbeidet, påvirker dette til demotivering. Seniorer i HNT får tilbud om 3 dagers seniorkurs, Anne opplever at hun som leder har mindre kunnskap enn sine ansatte om temaet, det sier hun føles ubehagelig. I følge Seniorpolitisk plan for Helse Nord-Trøndelag (2014) skal alle ledere få opplæring i oppfølging av senioransatte og seniorpolitikk. Slik vi forstår Anne er ikke dette fulgt opp, og det opplever hun som vanskelig.

En av Annes viktigste oppgaver er å motivere sine ansatte, når vi spør hvordan hun går frem for å motivere, sier hun følgende:

”Jeg har jevnlig samtaler, forteller dem at de sitter inne med mye kunnskap og er en stor ressurs for avdelingen. Videre snakker vi om hva jeg kan gjøre for å tilrettelegge slik at de kan jobbe den stillingsandelen de vil gå. Jeg spør også om det noe de kjenner at de trenger oppdatering på, prosedyrer de er usikre på?”

Anne erfarer at enkelte trenger oftere bekreftelse enn andre på at de er en faglig ressurs i avdelingen, noe hun må være oppmerksom på for å holde dem motivert. Hun må trygge sine ansatte til å stole på sin egen kompetanse. Som Herzberg i Jacobsen og Thorsvik (2014) viser er det viktig at leder legger til rette for varierte arbeidsoppgaver og anerkjennelse av arbeidet er viktige motivasjonsfaktorer for de ansatte.

”(...) å gå i veldig reduserte stillinger krever jo mye oppfølging i forhold til det å holde de faglig oppdatert, og det ser de selv også at er en utfordring det krever en del tilrettelegging. (...)Nye prosedyrer dukker opp også. Og evnen til å ta inn nytt, sier de som er seniorer selv, at det taper seg med årene (...). (...)Evnen har du kanskje tror jeg, men jeg tror at det går mere på at det blir tyngre å ta inn nye ting(...).(...) De mister litt sånn guts kanskje, det er ikke så rart når du ha passert 60 at du mister litt guts på alt det nye som kommer, og så klarer du ikke å ta alt innover deg, og så det sier de at de sliter med.”

Anne har forståelse for at det kan bli tungt og at de ansatte mister motivasjon når de har passert 60 år, hun ser at dette er en lederoppgave, at hun må inn med tiltak. Da gjør hun som nevnt over, har tett dialog med ansatte, prøver å trygge dem, sørge for å legge til rette for kunnskapspåfyll om det de trenger.

Anne må sørge for at de mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede er tilstede. Det er viktig at arbeidsforholdene er lagt til rette, sikkerhet (prosedyrer) og lønn er på plass, dette er hygienefaktorer i følge Herzberg (Jacobsen og Thorsvik 2013), faktorer som kan skape mistrivsel om de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er tilstede (ibid.).

Motivasjonsfaktorer som bør være til stede for å motivere ansatte, er blant annet varierte arbeidsoppgaver, det er noe våre informanter har fått tilrettelagt og hatt god effekt av. Å oppleve tilfredshet med å gjøre en god jobb, noe spesielt Roar gir uttrykk for, er også en viktig motivasjonsfaktor (ibid.). Anerkjennelse fra andre er noe alle tre setter høyt og som er en høyt prioritert oppgave hos leder. Anne uttrykker at det er de indre motivasjonsfaktorer som motiverer hennes senioransatte, faktorer som ros og anerkjennelse, at de blir sett. I motsetning til de unge ansatte som vil ha videreutdanning, kursing, realisere seg selv.

”(...) tilrettelegging av turnus for eksempel, det å klare å opprettholde, for at det ikke skal bli så stor belastning på de øvrige også, de som ikke er seniorer. Jeg må også ta vare på de nyansatte oppi dette, som skal kunne jobbe. Men jeg se jo at seniorer er en

stor ressurs oppe i mot de nyansatte, fordi de har så mye kompetanse. Så det er en utfordring med å få turnusen til å gå opp slik at jeg har en jevn fordeling” ... ”Ja det er noe med den verdige avslutningen, at de får gå av med verdighet. Så det slites vi litt med tror jeg. Vi må være tydelige, for vi må tenke på resten av de ansatte, for det må være en helhet.”

Leders dilemma er her å ta vare på alle ansatte, både seniorer og de øvrige ansatte. Dette medfører at hun må ta en del upopulære avgjørelser. En medarbeider ønsket å redusere stillingen sin betraktelig, dette medførte store utfordringer i forhold til bemanning av kompetanse på vakter. Dette medførte at hun måtte si til medarbeider at hun ikke fikk reduksjon nå, som igjen førte til at medarbeideren valgte å gå av med alderpensjon tidligere enn hun hadde tenkt. Her måtte Anne ta hensyn til avdelingen framfor å innfri et ønske, dette er dilemmaer hun ofte står i. Det er en kamp om ressursene i klinikken og det er koalisjoner som jobber mot forskjellige mål (Bolman og Deal 2014). Her må lede Anne prioritere så hennes avdeling når de mål som er satt av klinikkledelsen. Dette både i forhold til økonomi, sykefravær, ventelister og pasientsikkerhet.

Annes perspektiv på ledelse er et HR perspektiv (ibid.), der mennesker er hennes viktigste ressurs, men samtidig må hun forholde seg til politiske føringer. Disse perspektivene kan ofte komme i konflikt med hverandre. Hun prøver å legge til rette for at hennes ansatte får realisert sine mål, innenfor de rammer hun har til rådighet. De ansatte har også selv ansvar for å holde seg faglig oppdatert (Nordhaug 2002, Seniorpolitisk plan 2014).

5. Oppsummering og avslutning.

Gjennom vår undersøkelse, med utgangspunkt i Helse Nord-Trøndelag, belyste vi vår problemstilling med intervju av tre ansatte og en leder. Vår problemstilling er:

hva kan en leder gjøre for å motivere seniorer til å stå lengst mulig i jobb?

Vårt fokus har vært ledelse og motivering av senioransatte. Ut i fra innsamlet data fant vi at våre informanter styres av indre motivasjonsfaktorer. Vi antar at dette kommer av at seniorer er i en alder hvor ytre motivasjonsfaktorer som å stige i gradene og høyere lønn ikke er vesentlig. Våre informanter er fornøyde arbeidstakere som har fått tilrettelegging av sin leder, som medfører at de vil stå i jobb fram til ordinær pensjonsalder.

Vi har kommet fram til at tilrettelegging av turnus, tilrettelegging av arbeidsoppgaver, at de får anerkjennelse fra leder og kolleger og at de blir sett, er de viktigste faktorene for våre informanter.

Det vi har funnet her er at det er lite som skal til for å motivere seniorer, våre informanter er glade i jobben sin og vil stå i jobb fram til ordinær pensjonsalder. Der er bra for sykepleiedekningen i HNT, da vi som sagt tidligere ser at det blir mer krevende å rekruttere helsepersonell. De unge nyutdannede sykepleierne vil helst ikke jobbe store stillinger, vi ser av erfaring at de har mye på sin fritid, at de ikke har tid til å jobbe 100 % . Vi har skrevet mye om tilrettelegging for seniorer, men vi vet ut i fra egen erfaring at det er mange andre grupper som krever mye mer tilrettelegging. Det er gravide, ansatte med belastningsskader, rus og psykiatri. Lederjobben blir bare mer og mer krevende, det å jobbe med seniorer er en fryd, de er stort sett en meget takknemlig gruppe.

Dette har vært en fin og lærerik arbeidsprosess, vi har lært mye og fordypet oss mye i teori. Vi har diskutert og reflektert, lært mye om hverandre, tilpasset oss hverandre, hatt en kjempefin prosess. Oppgaven ble lengre enn vi tenkte, da vi har hatt interessante informanter som har kommet med mye relevant data. Temaet ble mer spennende etter hvert som vi jobbet med materialet. Dette bærer lengden av oppgaven preg av. Dette har vært så interessant at det kunne vært noe å bygge videre på, hatt flere lederinformanter og fått inn flere lederperspektiver. Våre

informanter er veldig fornøyde, det kunne vært spennende å hatt flere informanter og fått inn flere perspektiver, kunne sammenlignet seniorer i sykehus og kommuner.

Kildeliste

- Avtale om tilrettelegging og oppfølging for arbeidssøkere og arbeidsgivere. <https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Oppfolging+og+tiltak+for+a+komme+i+jobb/Tiltak+for+a+komme+i+jobb/tilretteleggingsgaranti--805375336> 09.04.16
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2014). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Dalen, E. Norsk Seniorpolitisk Barometer 2015. Kommentarrapport Leder i arbeidslivet. Laget for Senter for seniorpolitikk. Ipsos MMI
- Dalen, E. Norsk Seniorpolitisk Barometer 2015. Kommentarrapport Yrkesaktive. Laget for Senter for seniorpolitikk. Ipsos MMI
- Dalen, M. (2011). Intervju som forskningsmetode. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fangen, K. (2015). Kvalitativ metode. <https://www.etikkom.no/fbib/introduksjon/metoder-og-tilnarminger/kvalitativ-metode/> lastet 16.03.16
- Hofstad, E. (2016). Flere uføre sykepleiere. Sykepleien.no <https://sykepleien.no/2016/01/flere-ufore-sykepleiere> lastet 28.04.2016
- Hofstad, E. (2016). Flere uføre sykepleiere. Sykepleien.no <https://sykepleien.no/2016/01/flere-ufore-sykepleiere> lastet 28.04.2016
- Intensjonsavtalen (2014). IA-avtale om et mer inkluderende arbeidsliv 04.mars 2014 – 31. desember 2018. Regjeringen.no https://www.regjeringen.no/gloalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_2142 lastet 09.04.16
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2013). Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokutvalget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., og Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kunnskap om eldre og Eldres sykdommer. <http://legeforeningen.no/Emner/Andre-emner/Publikasjoner/Statusrapporter/statusrapport-om-situasjonen-i-helsetjenesten-nar-du-blir-gammel-og-ingen-vil-ha-deg/kapittel-2-kunnskap-om-eldre-og-eldres-sykdommer/> 30.04.16.

- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2010). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Midtsundstad, T. (2005). Ikke nødvendigvis sliten... En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten. Fafo rapport 48 r 08.04.16
- Midtsundstad T. og Bogen H. (2011:08): Flere hender i pleie og omsorg – hvordan kan seniorpolitikken bidra? Fafo rapport.
- Midtsundstad, T. (2012). Behov og muligheter for tilrettelegging. Pensjonsområdet ved Fafo, Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning. Oslo 08.04.16.
- Nilssen, V. (2012). Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2002). Strategisk personalledelse. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nielsen, R.A (2014:35). Tidlig pensjonering i kommunal sektor, tidlig pensjonering innen KS' Tariffområde 2002-2012 Fafo rapport.
- Overordnet seniorpolitikk- Helse Midt-Norge 13.05.2008.
- Postholm, M. B. (2010). Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. Oslo: Universitetsforlaget.
- Raaheim, J. M. (2013). hierarki – levnde klassiker. www.ledelse.tekna.no/maslows-behovshierarki-levende-klassiker/ lastet 08.05.16
- Repstad, P. (2007). Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag. Oslo: Universitetsforlaget
- Roksvaag, K. og Texmon, I. (14/2012). Arbeidsmarkedet for helse- og sosialpersonell fram mot år 2035. Dokumentasjon av beregninger med HELSEMOD 2012. Statistisk sentralbyrå.
- Seniorpolitisk plan for Helse Nord-Trøndelag HF (2014). Gjeldendeperiode 2014 - 2016
- Østby, B. A. (2014). Syke av søvnmangel. <https://sykepleien.no/2014/09/syke-av-ovnmangel>
Lastet 10.04.16.
- Wadel, C. C. og Fuglestad, O. L. (2014). Feltarbeid i egen kultur. Oslo: Cappelen Damm.

VEDLEGG 1

Hilde Mosve
Rådyrveien 34
7620 Skog

Kari Auran Sjølyst
Rønningsbergvegen 1
7605 Levanger

dato

Navn
Gate
Sted

Forespørsel om intervjudeltakelse i prosjektoppgave ved Ledelse- og personalarbeid

LPD 540

Vi er to studenter som studerer ved Ledelse og personalarbeid, Nord Universitet avdeling Levanger. I vår prosjektoppgave ønsker vi sette søkelyset på Seniorpolitikk ved Helse Nord-Trøndelag. Fokuset vil være rettete arbeidstakers tanker og behov som fremtidig senioransatt. Og en leders opplevelse og tanker om sine muligheter til tilrettelegging for sine senioransatte, samtidig å opprettholde en lønnsom drift.

Vi søker informanter til vår oppgave som er ansatte i Helseforetaket Nord-Trøndelag, som er kommende senior ved en sengepost avdeling.

Da vi har vært i muntlig kontakt, sender jeg nå en formell forespørsel om du vil stille som deltakere i vårt forskningsarbeidet, ved å sette av ca. 1 time til et intervju. Vi har satt opp noen tema og spørsmål som et utgangspunkt for intervjuet. Det er et mål at du snakker fritt, og det er dine tanker, refleksjoner og erfaringer som blir de riktige svarene ut fra emnet.

For at vi skal få med mest mulig av det som sies, ønsker vi å benytte en lydopptaker underveis i intervjuet. Håper dette er i orden for deg. Lydopptak og informasjon som kommer frem skal behandles konfidensielt, oppbevares på en sikker og forsvarlig måte, og du som forskningsdeltaker vil bli gitt full anonymitet i den ferdige oppgaven.

Etter at prosjektet er ferdig vil hele lydopptaket bli slettet. Det er frivillig å være med, og du har mulighet til å trekke deg når som helst, uten å begrunne det nærmere. Dersom du trekker deg, vil de innsamlede data om deg bli slettet.

Nøyaktig tidspunkt for intervju avtaler vi ved at jeg tar kontakt pr. telefon. Ønsker du å ta kontakt med oss, kan vi kontaktes på:

tlf. 934 99 326, og e-post: mosve@ntebb.no Hilde Mosve eller tlf. kari.as@me.com

Veileder i arbeidet med prosjektoppgaven er førsteamanuensis Robert Bye, Nord Universitet, robert.by@nord.no

På forhånd mange takk!

Med vennlig hilsen

Hilde Mosve og Kari Auran Sjølyst

VEDLEGG 2

Samtykkeskjema

Hilde Mosve
Rådyrveien 34
7620 Skogn

Kari Auran Sjølyst
Rønningsbergvegen 1
7605 Levanger

Samtykkeerklæring for intervju for prosjektoppgave i LPD 540

Jeg er kjent med at prosjektets formål og innhold. Jeg er informert om at informasjonen som gis er underlagt taushetsplikt, og at all data vil bli behandlet konfidensielt. Jeg er kjent med min rett til innsyn, retting og sletting under bearbeidingen av opplysningene jeg har gitt under datainnsamlingen, (jf. personopplysningsloven § 19, helseregisterloven § 23). Opplysningene vil ikke bli brukt til annet formål enn prosjektoppgaven som er beskrevet. Jeg er informert om min rett til å trekke meg fra prosjektet når jeg måtte ønske under prosjektets utarbeidelse. Alle opplysninger som kommer frem under datainnsamlingen vil bli anonymisert i oppgaven.

Navn

Jeg har mottatt skriftlig og muntlig informasjon og er villig til å delta i studien under de forutsetningene som er beskrevet i den informasjonen som jeg har mottatt.

Signatur, dato

VEDLEGG 3

INTERVJUGUIDE TIL LEDER

Innledning:

- ✓ Jeg starter med å takke for at de stiller til intervju.
- ✓ Jeg gjentar betydningen av frivillig deltakelse og informerer om muligheten til å trekke opplysninger tilbake.
- ✓ Avklarer om det er noen spørsmål før vi starter.

Mange ansatte som er på vei mot å bli senior har tanker og ønsker i forhold til fremtidig arbeidsliv. Du som leder er i den posisjon som skal tilrettelegge slik at de kan få en verdig avslutning som ansatt.

- 1 Hva er seniorpolitikk for deg?
- 2 Hva er dine tanker om at du har ansvaret for tilrettelegging for dine ansatte i denne posisjonen?
- 3 Har du seniorer ved din avdeling?
- 4 Krever disse mye tilrettelegging?
- 5 Er det mange ulike behov, eller er det stort sett like behov?
- 6 Har de ansatte muligheter til å komme med (mange) ønsker?
- 7 Hva er din utfordring som leders i forhold til tilrettelegging i forhold til å opprettholde en god drift av avdelingen?
- 8 Er det mange ønsker du må avvise?
- 9 Hvordan opplever du at den ansatte mottar en melding om at du ikke får til å imøtekommes ønsker?
- 10 Hva føler du i slike situasjoner?
- 11 Hvilke utfordringer har du som leder for seniorer?
- 12 Får du nok informasjon fra ledelsen om seniortiltak og hvilke tiltak er det?
- 13 Har du fått opplæring / kursing om seniorpolitikk, i tilfelle hva?
 - Hvis nei, hvordan innhenter du informasjon?
- 14 Har din leder forståelse for valg og endinger du må ta med tanke på seniorer?
 - Styres dette mest av økonomi eller praktisk gjennomføring?
- 15 Har de andre ansatte forståelse for at du må tilrettelegge for seniorer?
 - Forholder de seg til det i hverdagen?
- 16 Hvordan er statusen til dine seniorer i avdelingen?
- 17 Samsvarer seniorenns behov og leders ”forsøk” på tilrettelegging?
- 18 Hva er en verdig avslutning av yrkeslivet til din ansatt? Hva er en uverdigg avslutning?

Oppsummering og avslutning:

- ✓ Intervjuet er ferdig fra vår side, er det noe du ønsker å tilføye?

- ✓ Er det mulig å gjøre en ny avtale hvis vi ser at vi har behov for flere eller utfyllende opplysninger?
- ✓ Er det informasjon som er gitt, som du i ettertid ikke vil ha med i intervjuet, kan du ta kontakt. Da vil disse opplysninger bli slettet.
- ✓ Takk for intervjuet.

Oppfølgingsspørsmål hvis nødvendig:

- ✓ Kan du si noe mer om...?
- ✓ Fortell om ...
- ✓ Når du sa det om..?
- ✓ Hva gjorde du...?
- ✓ Hva følte du...?
- ✓ Hva mener du med ...?
- ✓ Hvordan opplever du...?
- ✓ Hva var di reaksjon på ...?
- ✓ Forstår jeg deg riktig når du sier...?
- ✓ Kan du gi noen konkrete beskrivelser...?

VEDLEGG 4

INTERVJUGUIDE TIL SENIORANSATT

Innledning:

- ✓ Jeg starter med å takke for at de stiller til intervju.
- ✓ Jeg gjentar betydningen av frivillig deltakelse og informerer om muligheten til å trekke opplysninger tilbake.
- ✓ Avklarer om det er noen spørsmål før vi starter.

Mange ansatte som er på vei mot å bli senior har tanker og ønsker i forhold til fremtidig arbeidsliv. Du som er i, eller på vei til å bli en senior var vel noen tanker og mulig ønsker for din arbeidsdag, slik at du skal få en verdig avslutning på din yrkeskarriere.

- 1 Kan du fortelle litt om deg selv, yrkesliv?
- 2 Hva er seniorpolitikk for deg?
- 3 Hvilke tanker gjorde du deg når du nærmet deg 55 års alderen som er senioralderen?
- 4 Hva er en verdig avslutning for deg etter et langt yrkesliv?
- 5 Hvilken informasjon har du frem til nå mottatt om dine rettigheter som senior?
- 6 Har du noe tilrettelegging i forbindelse med at du er senior?
- 7 Går du i turnus? Tenker du det er ekstra krevende for en senior?
- 8 Hva er det du har behov for at du skal kunne stå lengst mulig i jobb?
- 9 Hva kan din leder gjøre for å tilrettelegge for deg?
- 10 Har du snakket med din leder om dine behov og ønsker?
- 11 Føler du at din leder kjent med dine behov?
- 12 Har du opplevd at din leder har imøtekommet mange av dine behov?
- 13 Føler du deg ivaretatt?
- 14 Hvilke tiltak kan du selv gjøre for å kunne stå lengst mulig i jobb?

- 15 Har du ønske om å jobbe frem til pensjonsalder? Hvis ja/ nei, utdyp.
- 16 Hvor ser du deg selv i arbeidsmiljøet?
- 17 Har din plass i gruppa endret seg? På hvilken måte? Positiv eller negativ?
- 18 Er det noe du vil si som du mener er viktig men som vi ikke har spurt om?
- 19 Hva er en verdig avslutning av ditt yrkesliv?
- 20 Hvordan vil du at dine kolleger skal huske deg?

Oppsummering og avslutning:

- ✓ Intervjuet er ferdig fra vår side, er det noe du ønsker å tilføye?
- ✓ Er det mulig å gjøre en ny avtale hvis vi ser at vi har behov for flere eller utfyllende opplysninger?
- ✓ Er det informasjon som er gitt, som du i ettertid ikke vil ha med i intervjuet, kan du ta kontakt. Da vil disse opplysninger bli slettet.
- ✓ Takk for intervjuet.

Oppfølgingsspørsmål hvis nødvendig:

- ✓ Kan du si noe mer om...?
- ✓ Fortell om ...
- ✓ Når du sa det om..?
- ✓ Hva gjorde du...?
- ✓ Hva følte du...?
- ✓ Hva mener du med ...?
- ✓ Hvordan opplever du...?
- ✓ Hva var di reaksjon på ...?
- ✓ Forstår jeg deg riktig når du sier...?
- ✓ Kan du gi noen konkrete beskrivelser...?



Seniorpolitikk i HNT:

Trivsel og mestring - uansett alder!



Seniorpolitikk i HNT

Styret, ledelse og ansattes representanter er enige om at seniorer er en viktig ressurs. Både i forhold til kompetanse og erfaring, men også i forhold til arbeidsmiljø og trivsel. Sammen har vi utarbeidet retningslinjer for seniorpolitikken i HNT.

Målsettinger:

- Sikre at flest mulig seniorer blir i arbeid lengst mulig
- Vedlikeholde, utvikle og nyttiggjøre oss seniorennes kompetanse best mulig
- Bevisstgjøre at seniorennes aktive deltakelse er avgjørende for å sikre kvalitet, effektivitet og fornyelse i foretaket
- Styrke fokus på at mestring, trivsel og motivering av seniorenne er viktig

HNTs seniorpolitikk skal være en behovsvurdert ordning der leder ser hver enkelt ansatt, og kan ta individuelle hensyn.



Seniorpolitikk i praksis

1. Organisatoriske og holdningsskapende tiltak

- **Informasjonstiltak** - for å utvikle og markedsføre våre seniortiltak.
- **Seniorsamtale** som en del av medarbeidersamtalene fra fylte 58 år.
- **Pensjonsinformasjon** - orientere om muligheter, rettigheter og individuell veiledning.

- **Seniorseminar** fra 59 år.
- **Kompetanseutvikling.**
- **Lederopplæring** i seniorpolitikk og pensjon - motivasjon og holdninger, seniorpolitisk ledelse.

2. Individuelle tiltak og gruppetiltak

- **Behovsvurdert (individuell) seniortilskudd** – ved fylte 60 år inntil kr. 10.000 pr år. Avtale for ett år av gangen. Tilskudd tildeles etter søknad fra klinikk, og kan benyttes til ulike formål etter avtale.

Aktuelle tiltak kan være:

- Fleksibel arbeidstidsordning
 - Tilrettelegging av oppgaver og/eller arbeidsdagen
 - Fleksible/endrede arbeidsoppgaver
 - Redusere arbeidsbelastningen ved å sette inn ekstra ressurser
 - Fysisk aktivitet i arbeidstiden
 - Særskilt individuelt kompetansetiltak
- **Behovsvurdert grupperettet tiltak**
Tiltak rettet mot utfordringer som grupper av seniorer har.

Aktuelle tiltak kan være:

- Kurs
- Arbeidsmiljøtiltak
- Fysisk aktivitet i arbeidstiden



HNTs viktigste ressurs er de ansatte

Ansatte legger ned mye tid og engasjement på arbeidsplassen. Derfor har HNT etablert ordninger som skal gjøre det trygt å være arbeidstaker. Pensjon i KLP er en slik ordning.

Pensjonsordninger i KLP gir rett til

- alderspensjon/AFP
- attføringspensjon/uførepensjon
- barnpensjon
- etterlattepensjon
- gunstige bank og forsikringsordninger



Har du spørsmål om din pensjon?

Da kan du ringe KLP på Tlf. 05554 eller gå inn på deres hjemmesider www.KLP.no.

Her finner du nyttig og informativ informasjon. Som medlem i KLP kan du også logge deg inn for å få en oversikt over dine pensjonsrettigheter, samt beregne foreløpig pensjon.

Du kan også ta kontakt med HNTs pensjonskontakter

Øystein Paulsen (Levanger Sykehus) e-post: oystein.paulsen@hnt.no

Frode Lindseth (Namsos Sykehus) e-post: frode.lindseth@hnt.no

To ganger i året (vår/høst) arrangeres det temadager med KLP til stede.
Dette annonseres på Innblikk, og ved oppslag ute på avdelingene.



Vedlegg 6



Overordnet seniorpolitikk - Helse Midt-Norge 13.5.2008

OVERORDNET

SENIORPOLITIKK –

Helse Midt-Norge 13.5.2008

1. Hva er seniorpolitikk

Overordnet seniorpolitikken er en del av Helse Midt-Norges personalpolitikk.

Med seniorpolitikk i Helse Midt-Norge, menes å legge til rette for at seniormedarbeidernes kompetanse og ressurser brukes og videreutvikles på en måte som bidrar til at foretakene når sine mål, og at medarbeiderne selv ønsker og evner å fortsette i sitt arbeide lengst mulig fram mot pensjonsalder.

Seniorpolitikk er også å tilrettelegge for en hensiktsmessig og verdig avslutning av yrkeskarrieren for den enkelte.

2. Hvem er seniormedarbeider

Senior er en betegnelse på medarbeidere med lang fartstid og mye erfaring fra liv og yrkesliv.

Målgruppen for seniorpolitikken kan defineres på følgende måte:

- Midtlivs – fra fylte 45 år - fokus på utvikling og vedlikehold av kunnskap, alternative karriereveier og karrierevalg
- Senkarriere – fra fylte 55 år – seniortiltak med fokus på utvikling og vedlikehold av kunnskap, særlige oppdrag, mentorvirksomhet, rådgivning og tilrettelegging for medarbeidere med helsemessige plager eller andre behov
- Avvikling – fratredelse - overgang til pensjonisttilværelsen I Helse Midt-Norge skal seniorpolitikken i første omgang vektlegge målgruppen innenfor senkarriere og avviklingsfasen, dvs. alle medarbeidere og ledere i aldersgruppe 55 + på alle nivå i foretakene.

• 3. Overordnet mål for seniorpolitikken Helse Midt-

Norge sitt syn er at erfarne medarbeidere med den særlige kompetansen disse har ervervet seg gjennom et langt yrkesliv, er av stor betydning for at foretakene skal nå sine mål. Helse Midt-Norge ønsker derfor å legge til rette for at kompetente medarbeiderne i størst mulig grad fortsetter å arbeide for foretaket eller foretaksgruppen til ordinær pensjonsalder.

- **4. Prinsipper og rammer** Aktivt lederskap og inkluderende kultur er nøkkelfaktorer for å lykkes med å operasjonalisere en god seniorpolitikk. Overordnet seniorpolitikken i Helse Midt Norge bygger på hovedprinsippet om at seniormedarbeiderne er en verdsett ressurs for virksomheten.

Overordnet seniorpolitikk i Helse Midt-Norge 13.5.2008 2



Rammen for bruk av seniorpolitiske tiltak i HMN skal bygge på fleksibilitet med fokus på:

- Arbeid med holdninger både hos ledere og medarbeidere
- Godt arbeidsmiljø
- Kompetansedeling og kompetanseutvikling
- Individuell og organisatorisk tilrettelegging av arbeidet
- **5. Ansvar** Ledere, kolleger og den enkelte seniormedarbeider har alle et ansvar for at det i Helse Midt- Norge gjennomføres en god seniorpolitikk med utgangspunkt i nevnte hovedprinsipper og rammer. I tett dialog med medarbeider, har leder ansvar for å tilrettelegge for aktuelle tiltak, både ut fra krav til oppgaver som skal løses og den enkelte medarbeiders situasjon. Det enkelte foretak/enhet har ansvar for å utforme konkrete tiltak innenfor de rammer som til enhver tid gjelder for seniorpolitiske tiltak i Helse

Midt-Norge. Der det er hensiktsmessig, skal det utvikles felles seniorpolitiske tiltak i Helse Midt-Norge.

• **6. Etablering og evaluering av seniorpolitiske tiltak som kan bidra til å levendegjøre en god**

seniorpolitikk i Helse Midt-Norge Som nevnt under pkt. 5, har det enkelte foretak ansvar for å utforme tiltak innenfor de rammer som til enhver tid gjelder for overordnet seniorpolitikken i Helse Midt-Norge. For å høste erfaringer med ulike seniorpolitiske tiltak i foretaket og i foretaksgruppen, også tiltak som inneholder ytelser knyttet til ekstra fritid, fritak fra oppgaver m.m., kan HFsene etablere piloter i regionen. Slike pilotprosjekter må bygge på følgende forutsetninger:

- Initiativ og gjennomføring i det enkelte HF.
- Felles rapportering i foretaksgruppen (til RHF) av prosjektopplegg, underveis i gjennomføringen og av evaluering.
- Tydelige beskrivelse av mål, tiltak og økonomi i prosjektopplegget, slik at pilotene er etterprøvbare
- Avgrenset i tid Etablering og evaluering av felles seniorpolitiske tiltak i foretaksgruppen skal tas stilling til i ”Regional handlingsplan for HR” og årlig rullering av denne. Eksempler på seniorpolitiske tiltak som kan bidra til å levendegjøre seniorpolitikken i Helse Midt-Norge er: *Lederopplæring*: Styrke leders evne og muligheter til å gjennomføre en aktiv seniorpolitikk gjennom f.eks. opplæring i:
 - Foretakts seniorpolitikk
 - Pensjonsrettigheter

Overordnet seniorpolitikk i Helse Midt-Norge 13.5.2008 3

- Kombinasjonsmuligheter mellom arbeid og pensjon
- Fysisk tilrettelegging
- Karriereplanlegging, kompetanseplaner
- Tilpasning av oppgaver og bruk av seniorkompetanse i internopplæringen m.m. *Godt arbeidsmiljø:* Godt arbeidsmiljø, støtte og anerkjennelse fra leder og kollegaer er viktige faktorer for å forebygge utbrenthet eller tap av arbeidsglede. Arbeidsmiljøundersøkelsen vil være et viktig barometer i den sammenheng. En systematisk oppfølging av resultatene i etterkant, vil være viktig. Et konkret tiltak kan være målrettet opplæring av personalressurser innenfor HR/HMS/Vernetjeneste i hvordan ledere best mulig kan bistås med å etablere og følge opp tiltak. *Kompetanse - vedlikehold og videreutvikling:* Seniormedarbeidere skal oppmuntres og motiveres til ajourhold og videre utvikling av ferdigheter og kompetanse, uavhengig av alder. Særlig aktuelt kan dette være i forhold til ny teknologi og nye arbeidsmåter. Etablering av individuelle kompetanseutviklingsplaner vil være et viktig grunnlag for vedlikehold og videreutvikling av kompetansen, både for seniorer og andre medarbeidere. *Medarbeidersamtale – utviklingssamtale:* Medarbeidersamtalen/utviklingssamtalen skal fra fylte 55 år legge vekt på å bringe klarhet i seniormedarbeiderens egne behov for eventuelle individuelle tilpasninger sett opp mot virksomhetens behov for kompetanse og ferdigheter i oppgaveløsningen. Utviklingssamtalen for medarbeidere over 58 år kan ha et eget punkt om behov for tilpasning og utvikling i et seniorperspektiv med tanke på et fortsatt aktivt arbeidsliv (hel stilling eller deltid) etter fylte 62 år. *Tilrettelegging av arbeid for å unngå belastningslidelser:* Etablere kurstilbud/informasjon om løfte- og forflytningsteknikk og anvendelse av riktige arbeidsstillinger, tilbud

om organisert trim (aktive sykehus) og evt. redusert ubekvem arbeidstid for medarbeidere med særskilt tungt fysisk og psykisk arbeid. (Oppfølging av IA-avtalen og tett samarbeid med NAV)

Fadder/veileder for yngre medarbeidere: Erfaringene på fagfeltet og i organisasjonen som en eldre medarbeider har, vil være verdifull kompetanse som bør nyttes til en fadderordning for nytilsatte og være en del av et fast introduksjonsopplegg. En fadder kan ha ansvaret for flere nytilsatte. Det bør lages fadderplan med oppgaver og tidsramme. *Jobbrotasjon:* Jobbrotasjon, utveksling, hospitering er aktuelle tilbud, særlig for medarbeidere med fysisk og psykisk belastende arbeid. Også mulighetene for hospitering innenfor foretaksgruppen bør utnyttes sett opp mot spesielle kompetansebehov i perioder. Det legges til rette for dette i felles personalbestemmelser *Ledige stillinger:* Seniormedarbeideres behov vurderes i forbindelse med vurderinger av ledige stillinger. Dette tas inn i beskrivelsen av rekrutteringsprosessen.

Overordnet seniorpolitikk i Helse Midt-Norge 13.5.2008 4



Særskilte senioroppgaver:

Dersom det er aktuelt med større endringer i arbeidsinnhold eller stillingsendring, skal det vurderes hvilke arbeidsoppgaver som kan være særlig som senioroppgaver. Seniorstillinger kan vurderes, for eksempel inntil 50 % av hovedstilling.

Seniorkurs:

Utvikle seniorseminarer som fokuserer på muligheter på arbeidsplassen: Innhold knyttet til foretakets seniorpolitikk, pensjonsrettigheter og kombinasjonsmuligheter mellom arbeid og pensjon, livskvalitet og arbeidsglede, personlig rådgivning og juridiske spørsmål m.m. Dette kan for eksempel arrangeres i samarbeid mellom personalstab i det enkelte foretak og en seniorgruppe. Det kan også gjennomføres regionale kurs.

Overordnet seniorpolitikk i Helse Midt-Norge 13.5.2008 5