

# OPPGAVE

Emnekode: LPD540  
Brovold, Kenneth Åsenhus

Navn: Truls W. Pedersen, Egil

---

## Seniorer som ressurs

---

Dato: 23.05.16

Totalt antall sider: 36

## Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING .....	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2	Presentasjon av problemstilling.....	1
1.3	Situasjonsbeskrivelse.....	2
2	TEORETISK REFERANSERAMME .....	4
2.1	Begrepsavklaring .....	4
2.2	Bolman og Deals 4 rammer .....	5
2.2.1	Det strukturelle perspektiv .....	5
2.2.2	Human resource perspektivet .....	5
2.2.3	Det politiske perspektiv.....	6
2.2.4	Symbolperspektivet.....	7
2.3	Organisering/ledelse .....	7
2.4	Endring i organisasjonen/sykehuset .....	8
2.5	Motivasjon .....	10
2.6	Arbeidsmiljøloven kapittel 4. Krav til arbeidsmiljøet .....	12
3	METODE .....	13
3.1	Litteratursøk/Forskning .....	14
4	ANALYSE/DRØFTING .....	16
4.1	Arbeidsmiljøet .....	16
4.2	Mening.....	18
4.2.1	Motivasjon.....	20
4.3	Kompetanseheving .....	21
4.4	Økonomi .....	23
4.5	Fleksibilitet .....	24
4.6	Sosial tilhørighet.....	25
4.6.1	Humor.....	27
5	KONKLUSJON .....	28
6	Litteraturliste .....	30
7	VEDLEGG 1: .....	32

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

I et samfunnsmessig perspektiv vil vi i framtiden være nødt til å stå lengre i jobb enn vi til nå har gjort. Demografisk blir befolkningen i Norge eldre og eldre. Når de barnerike barnekullene fra 60-tallet slår inn for fullt vil vi ikke ha nok arbeidskraft eller nok skatteinntekter til å kunne fortsette med dagens pensjonsordninger. Arbeidsmiljølov og pensjonsordninger er allerede blitt endret med dette som bakteppe.

Vi er tre psykiatriske sykepleiere som har valgt å se på noen aspekter ved seniorpolitikk i egen organisasjon, og nærmere bestemt i egen avdeling. Dette er en avdeling som behandler alvorlig sinnslidende med voldelig/farlig atferd. I praksis vil dette si at pasientene i hovedsak er menn i aldersgruppen 18-40, har en psykotisk lidelse, og har en historie på utøvelse av vold. Alle pasientene er tvangsinnlagt. Etter å ha studert ledelse og personalarbeid ved Nord universitet har vi alle 3 endret litt oppfatning av ansatte og også seniorer ved avdelingen. Vi hadde en forforståelse om at enkelte ansatte kunne være utfordrende. I dag ser vi at vi trenger ansatte og seniorer som utfordrer oss som ledere. Vi mener at et mangfoldig arbeidsmiljø gir rom for både «utfordrende» ansatte og seniorer, som fører til utvikling av avdelingen. Mange av seniorene i avdelingen bærer på en kunnskap og arv som man bør ivareta og videreføre. Derfor er dette et tema som opptar oss.

## 1.2 Presentasjon av problemstilling

Vi ønsker med denne oppgaven å forsøke å finne ut av hvorfor det er slik at seniorer fortsetter i jobb når de har mulighet til å gå av. Hvilke faktorer er det ved denne avdelingen som gjør at seniorer fortsetter lengre enn de trenger. Hvorfor fortsetter folk på en avdeling hvor en jevnlig risikerer å bli utsatt for trusler og vold. Ved å intervju 2 seniorer som kunne ha gått av ønsker vi derfor å få noen svar på vår problemstilling som er:

*«Hvilke faktorer er det som får personale til å fortsette i arbeidet til tross for at de kunne ha pensjonert seg?»*

### 1.3 Situasjonsbeskrivelse

Vår oppgave innen sikkerhetspsykiatri er å yte behandling og omsorg av så høy kvalitet som mulig. Arbeide i en sikkerhetsavdeling kan være krevende. En hverdag fylt med komplekse, og ofte emosjonelt krevende situasjoner krever at vi jobber sammen for å kjenne igjen og håndtere risikokrevende situasjoner.

Personale ved avdelingen er helseutdannet. Sykepleiere, vernepleiere og helsefagarbeidere. Nesten alle av disse har videreutdanning/etterutdanning i tillegg til en grunnutdanning. Det vil si at avdelingen har høy formell og realkompetanse på sitt spesialområde. Tverrfaglige team bestående av helsepersonell, psykiater og psykolog har ansvar for planlegging og gjennomføring av behandling. De har i tillegg mulighet til å dra inn sosionom og ergoterapeut.

Av de ansatte er 70% menn og 30% kvinner. Av de 75 årsverkene er da cirka 20 årsverk besatt av kvinner. Aldersmessig fordeler de ansatte seg sånn relativt jevnt, men det er få ansatte som er født på 1960-tallet. Jevnt fordelt med ansatte født på 70 og 80 tallet, og også en god del ansatte født på femtitallet som nærmer seg pensjonsalder. Hoveddelen av disse er helsefagarbeidere.

Organisasjonen gir alle ansatte 6 dagers kompensasjonsfri grunnet arbeidets art. i tillegg får seniorer (etter fylte 60) 4 dager ekstra fri stigende til 8 dager ved fylte 65.

De fleste av seniorenne 55+ har lang erfaring og nok pensjonspoeng til å kunne gå av med AFP(Avtalefestet pensjon) ved fylte 62 år. Så langt vet vi bare om en person som har benyttet seg av dette. AFP ordning:

«Avtalefestet pensjon er en førtidspensjoneringsordning for alle i alderen 62 til 67 år som har en tariffestet AFP. Det er ulike betingelser som gjelder hvis du pensjonerer deg mellom 62-65 år eller etter at du har fylt 65 år. Hovedregelen er at du ikke skal gå ned i pensjon når du fyller 65 år, dersom du har hatt AFP fra for eksempel fylte 62 år. Avtalefestet pensjon reguleres gjennom tariffavtale» (Spk.no).

Flere har dog fortsatt i full jobb. I tillegg har avdelingen et sjeldent lavt sykefravær sammenlignet med gjennomsnitt på landsbasis og organisasjonens gjennomsnitt. Cirka 4% sykefravær i 2015. Turnover ved avdelingen er relativt liten, men stigende. Av de ansatte som har sluttet de siste 5

årene hadde alle jobbet mer enn 7 år ved avdelingen. Ingen oppgir mistrivsel som årsak. Årsaker de oppgir er nye utfordringer og ønske om å slippe å jobbe i turnus.

## 2 TEORETISK REFERANSERAMME

I dette kapittelet vil vi presentere teori som vi anser som relevant for valgt tema. Innledningsvis har vi valgt å gi en kort redegjørelse for hva nærvær og fraværsfaktorer er. Boman og Deals 4 rammer danner hovedtyngden i den teoretiske referanserammen. Motivasjon er et sentralt begrep som blir omtalt. I tillegg ønsker vi å si noe generelt om organisering og ledelse for å si noe om vårt ledelsesperspektiv.

### 2.1 Begrepsavklaring

Begrepet nærværsfaktor er sentralt i oppgaven. Vi har brukt teoribøker og internettet hvor det skrives mye om dette begrepet. Vi landet på 2 definisjoner/forklaringer på hva dette er.

*Nærværsfaktorer* omhandler opplevelse av mening i arbeid, å lykkes sammen med andre, betydningsfull rolle, mestring av utfordringer, tilhørighet, lojalitet, yrkesstolthet, ansvar, og kunne utnytte egne forutsetninger, å bli sett av leder og omsorg for hverandre (Regjeringen.no).

*Fraværsfaktorer* omhandler sviktende helse og manglende mestring, uforsvarlig eller belastende miljø, psykisk, fysisk og sosialt, usikkerhet, uforsvarlige eller uinteresserte ledere, uforutsigbar og uklar organisasjon (Regjeringen.no).

Thorsrud og Emery fant ved hjelp av samarbeidsforsøkene en del faktorer i arbeidssituasjonen som de så ble viktige for at arbeidet skulle oppleves som meningsfullt, samtidig som de økte produktiviteten. Disse faktorene var:

1. *innhold i jobben, et minimum av variasjon*
2. *utvikling og læring*
3. *beslutningsmyndighet/medvirkning*
4. *anseelse, støtte og respekt*
5. *meningsfullhet, nytte og verdi i arbeidet* (Karlsen 2010).

## **2.2 Bolman og Deals 4 rammer**

### ***2.2.1 Det strukturelle perspektiv***

Gjennom et strukturelt perspektiv blir enkeltmedlemmer i organisasjonen ikke vektlagt men den sosiale kulturen de danner i fellesskap. Den blir ofte sett på som rigid, lite fleksibel og består av stivbeinte byråkrater (Bolman og Deal 2014). Men i virkeligheten handler også den strukturelle rammen om å ivareta mindre prosjektgrupper og annen selvstendige arbeidsgrupper.

Ledere vil ut fra en strukturell ramme være opptatt av disiplin blant de ansatte for å oppnå gode resultater. De vil ut fra ulike kontrollfunksjoner «overvåke» de ansattes arbeidsmetoder og samhandlingsmønstre for å se om effektiviteten er god og organisasjonen når sine mål. Blir dette gjort gjennom gode rutiner slik at ansatte ser meningen og forstår viktigheten, kan en oppnå motiverte arbeidere som jobber i et forutsigbart miljø. Derimot kan også dette perspektivet føre til en opplevd diktatorisk organisasjon der leder har fullstendig suverenitet og arbeiderne føler seg overstyrt og overvåket. Leder vil være den dominante som tar avgjørelser og de ansattes autonomi vil føles tilsidesatt. Regler og rutiner kan da oppleves som noe som blir «tredd» nedover hodene på de ansatte. Følgene av dette kan da bli at de ansatte blir demotiverte og innsatsen går ned (Bolman og Deal 2014).

### ***2.2.2 Human resource perspektivet***

I HR rammen settes fokuset på det forholdet som utspiller seg mellom organisasjonen og medlemmene. Organisasjonen er avhengig av sine medlemmer i form av deres arbeidsinnsats og evner. Medlemmene igjen drar nytte av de fordelene organisasjonen gir i form av materielle og ikke materielle goder (Bolman og Deal 2014). HR perspektivet ser på menneskene som komplekse, som har ulike behov og er avhengig av organisasjonen for å fylle disse. Når mennesket settes i fokus gjennom meningsfylt og tilfredsstillende oppgaver, kan organisasjonens dra nytte av dette for å få gjennomført sine oppgaver og mål. Økt motivasjon gir ofte økt arbeidsinnsats. Dette skapes ikke bare av meningsfulle oppgaver, men også av det sosiale som gode kollegaer kan gi (Bolman og Deal 2014).

HR perspektivet setter også et fokus på kulturen i organisasjonen. Den påvirkes av menneskenes verdier, behov, følelser og holdninger vi har med oss. Som leder kan det være store utfordringer og tilpasse arbeidsplassen for å dekke disse behovene, da de er viktige i forhold til at de styrer mye av atferden til det enkelte medlem. I HR perspektivet blir det vektlagt at det er mennesker som det jobbes med, og det er av stor betydning å ansette riktig person på riktig plass. Og ikke minst det og beholde sine medlemmer igjennom å investere i dem, og gi dem myndighet og ansvar som viser at de blir verdsatt. Dette kan selvsagt gjøres igjennom lønn og andre materielle goder, men også gjennom anerkjennelse og kursing (Bolman og Deal 2014).

### ***2.2.3 Det politiske perspektiv***

Det vil i følge Bolman og Deal 2014 aldri være et spørsmål om det vil være politikk i en organisasjon, men hellers spørsmål om hvilken type politikk det vil være. Fokuset vil i dette perspektivet dreie seg mye om ressurser, strategier, konflikter, makt, interesser og agendaer. Det vil være en motsetning medlemmene imellom når det gjelder interesser, overbevisninger, virkelighetsoppfatninger og kunnskaper. Sammen med knappe ressurser vil dette føre til konflikter som blir sentrale i organisasjonen. Derfor vil det også oftest være beslutninger om ressursfordeling og hvem skal gjøre hva som blir de mest sentrale. Ut fra dette vil sentrale personer som innehar maktposisjoner ta de beslutninger som trengs. En leder vil ut fra sin tittel inneha en slags legitim maktposisjon til å ta de endelige beslutninger. Dette sett opp mot de oppgaver, strategier, strukturer og mål som organisasjonen har (Bolman og Deal 2014).

En organisasjon kan inneha flere makthavere. Disse kan kappes om de ulike ressurser som kan være knappe og ikke tilstrekkelig for alle. Disse kan ha ulike grunnsyn, verdier og interesser. Ikke sjelden oppstår det konflikter hvor det blir en dragkamp om lite ressurser hvor de med høyest posisjon/ makt tar beslutninger. Eller at det oppstår en slags kjøpslåing/ forhandling mellom de ulike interessegruppene som kjemper for sine interesser. Dette perspektivet kan ofte oppfattes som ganske egoistisk og kan virke destruktivt. Men det kan også i en del tilfeller være en nødvendighet for at enkelte organisasjoner skal være effektive og rettferdige (Bolman og Deal 2014).



#### **2.2.4 Symbolperspektivet**

I den symbolske rammen blir kulturen og «stammeaspektet» vektlagt i motsetning til den mer tradisjonelle som fokuserer mer på rasjonalitet. Her drives organisasjonen av verdier, ritualer og seremonier som brukes til å takle både suksesser og nederlag. Myter og helter danner grunnlaget for samhørighet og blir retningsviser for de vanskelige avgjørelser. Her kan «helte» formidle verdier og fungere som kraftfulle ikoner. I et symbolsk perspektiv er overgangsritualer et vesentlig innslag ved viktige organisatoriske forandringer. Overgangsritualer kan sette i gang et forløp der menneskene hjelpes til å slippe taket i fortiden, bearbeide det smertefulle ved nåtiden og gå videre mot en meningsfull framtid. I dette perspektivet settes det spørsmålsteget ved tradisjonelle oppfatninger om at teambygging dreier seg i hovedsak om å plassere de rette personene i den riktige strukturen. I de virkelig lysende prestasjonene ligger lagånden som den viktigste essensen. Ved å avskaffe lek og alle ritualer, seremonier og myter fra arbeidsplassen, ville vi ødelegge teamarbeidet, ikke styrket det (Bolman og Deal 2014).

### **2.3 Organisering/ledelse**

I et historisk perspektiv fra begynnelsen av 1900-tallet utviklet Fredric W. Taylor en organisasjonsmodell (Scientific management), og den tyske økonom og sosiolog Max Weber utviklet en byråkratisk organisasjonsmodell han kalte «monokratisk byråkrati» (Klev og Levin 2009). Begge disse modellene har det til felles at de vektlegger at effektivitet er knyttet til planlegging og ledelse av oppgavene. Som McGregor's (1960) teori X er grunntanken at mennesker er dumme og late, og må ledes og kontrolleres. De som ikke er dumme må lede. Mennesket tilpasses strukturen og ikke omvendt (Schein 2000).

Denne organiseringen vektlegger mål, spesialiserte roller og formelle relasjoner. Organisasjonen fordeler ansvarsområder for medlemmene, og utformer regler, strategier, prosedyrer og ledeshierarkier for å koordinere de forskjellige aktivitetene. Når strukturen ikke passer til den aktuelle situasjon oppstår det et misforhold som må rettes opp. Dette gjøres da ved en omstrukturering. Medlemmene i organisasjonen må tilpasse seg til strukturen og organisasjonen. Bildet en ofte tegner av den strukturelle rammen er maskin, og hierarkisk ledelse (Bolman og

Deal 2014). I et ledelsesperspektiv blir overvåkning og kontroll da sentralt (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Det har lenge vært kjent at sosiale betingelser påvirker effektivitet i organisasjoner. Hawthorne-studiene fra 1920 årene og Tavistock-instituttets kullgrvestudier er tidlige beviser på dette.

Norsk bedriftsdemokratisk utvikling og tradisjon har lenge tatt hensyn til dette. Norske myndigheter har også bidratt til dette gjennom å lage en arbeidsmiljølov som skal beskytte den svakere part, altså arbeidstakeren. Dette har ført til at vi i dag har arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjoner som i det store og hele samarbeider for å skape så gode organisasjoner som mulig.

Et HR-perspektiv i en organisasjon betyr at organisasjonen ønsker å utnytte den menneskelige kompetansen/kapitalen som finnes til fulle. Dette gjelder blant annet å ansette de riktige folkene, beholde de ansatte, skape utviklingsmuligheter for de ansatte gjennom myndiggjøring og fremme mangfold. Menneskene er det sentrale i organisasjonen. Når mennesker føler at de blir tatt hensyn til, kan en regne med lojalitet tilbake. Lederens rolle er lagbygger (Bolman og Deal 2014).

Kompleksiteten i dagens samfunn krever mye kunnskap. I offentlige organisasjoner som sykehus, universiteter og høyskoler er kunnskap hos arbeidstakerne og bruken av denne essensielt for effektivitet og suksess. En økende del av norske organisasjoner vil gå samme vei, og et økende antall personer arbeider innen kunnskapsorganisasjoner. Den unike kompetansen disse kunnskapsarbeiderne besitter er med å forme organisasjonen. I et ledelsesperspektiv vil det være dumt og ikke ta hensyn til dette. Utfordring for ledere er kanskje i større grad knyttet til hvordan en skal beholde disse arbeiderne (Nordhaug 2002).

## **2.4 Endring i organisasjonen/sykehuset**

Gjennom de siste 20-30 årene har det skjedd store endringer i måten arbeidsoppgaver blir organisert og ledet på i sykehus. Generelt kan en si at arbeidsoppgavene i dag i større grad blir løst i team og gjerne også i tverrfaglige team. Dette i motsetning til tidligere hvor mange oppgaver var pålagt den enkelte arbeidstaker, og mer eller mindre ble kontrollert av en leder. Formelle strukturer har selvsagt vært med på å frambringe dette, men framvekst og forskning på

betydningen av organisasjonskultur har kanskje hatt vel så stor betydning. Offentlige organisasjoner som skole og helse etterlever i stor grad relasjonelle faktorer som noe av det viktigste virkemiddel en har både i et pedagogisk og behandlingsmessig perspektiv. Samarbeid, kommunikasjon og betydning av sosial kompetanse er sterkt vektet. I dag er blant annet begrep som empati, sosial tilpasning etc en del av skolehverdagen fra første skoledag.

Organisasjonens struktur endrer seg. Dette innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgavene deles opp og koordineres. Eller hvordan man styrer og kontrollerer en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det dukker stadig opp nye oppgaver i sykehuset. Ting man gjorde før tas bort og bli erstattet med nye oppgaver. Arbeidsoppgavene blir som et levende dokument som hele tiden er i bevegelse/endring.

*«Virksomhetene i offentlig sektor kjennetegnes av stor oppgavebredde og situasjonsmangfold i oppgaveutførelsen. Det stilles også krav til hvordan oppgavene skal utføres. Antall interessenter er større og relasjonen mellom virksomheten og omgivelsene er ofte mer kompleks enn i andre virksomheter.» (NOU 2013 nr. 9:191)*

Organisasjonskulturen endres, med endrede grunnleggende antakelser, normer og verdier. Mennesker i sykehuset slutter og nye kommer til. Disse har med seg sin egen forforståelse som igjen blir utviklet/endret i den hermeneutiske spiral/sirkel. Kulturen mister kontinuerlig mennesker og får kontinuerlig påfyll. I alle fall i en stor organisasjon som et universitetssykehus. Kulturen henger sammen med demografien i organisasjonen. Rekruttering og frafall er viktige faktorer for endring. Utviklingstrekk i arbeidsmarkedet blir her sentralt. Det er kamp om kompetansen og den enkelte arbeidstaker. Samtidig som det er en kamp for den eldre arbeidstakeren å få utfordret og utviklet seg i senioralder.

Et annet punkt til Jacobsen og Thorsvik (2013) er endring i prosesser. I produksjonen, kommunikasjonen, beslutninger og læring. Et sykehus er i kontinuerlig utvikling i takt med utviklingen av sykdommer og lidelser. Derfor antar vi at det stilles krav til endringer i hvordan man tar til seg ny læring og hvordan prosessen med å kommunisere denne ut til de som utfører foregår.

## 2.5 Motivasjon

Motivasjon kan ses på i ulike sammenhenger. Det å være motivert kan komme av flere årsaker. Maslow har forsøkt å beskrive dette igjennom en behovspyramide der menneskenes naturlige søken settes i fokus. For å kunne forstå en atferd må en se dette i lys av det behovet som vedkommende ønsker å få dekket. Derfor er det viktig at en ser på flere årsaker til at reaksjonsmønster og uttrykkene blir som de blir.



Maslow`s behovspyramide.

Maslow har beskrevet sin pyramide med fem behov som er grunnleggende. De må ses i en sammenheng og ikke isolert hver for seg. Grunnen til dette er at mennesket oppfattes som et «søkende» vesen som hele tiden ønsker å strekke seg etter nye behov når de andre er dekket. Hvilke behov som søkes er avhengig av hvilke som er dekket fra før. Et menneske blir aldri tilfreds med sin situasjon, det vil alltid være på søken etter noe mer. Hva det søkes etter vil være avhengig av hvilke behov som er dekket fra før. Maslow har som et eksempel på dette sagt at vi vil aldri være i stand til å komponere musikk, løse store matematiske oppgaver eller fikse hjemmene våre om magen er tom.

Noen av behovene våre er ifølge Maslow mer grunnleggende enn andre. Derfor har han også satt de opp i et hierarkisk system der de primære/ basale behovene kommer først som søvn, mat, hvile osv. Deretter kommer de humanistiske og mer sosialt orienterte behov etter hvert som de grunnleggende er dekket (Bolman og Deal 2014).

Fredrick Herzberg har sett på motivasjon gjennom ulike faktorer. Han deler disse i to, motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Motivasjonsfaktorer består av annerkjennelse, forfremmelser, læring, prestasjoner og ansvar (Bolman og Deal 2014). Alle disse faktorene er positive og gir gode følelser som gir grunnlag for økt motivasjon. Derimot kan en ikke si det samme om hygiene faktorene. Der dreier det seg om regler og retningslinjer som organisasjonen har utformet, og den kontroll som ledelsen legger opp til samt de arbeidsvilkårene arbeiderne jobber under. Med andre ord dreier hygiene faktorene seg om arbeidsmiljøet (Bolman og Deal 2014).

I følge Herzberg er det meningsløst å skape motivasjon til sine ansatte gjennom økte lønninger, gode arbeidsvilkår, frynsegoder og annen materielle belønninger så lenge arbeidsoppgavene oppleves som kjedelige og oppleves meningsløs. De ansatte trenger mer frihet, myndighet, tilbakemeldinger på at de utgjør en forskjell og får utfordringer (Bolman og Deal 2014). Når folk kommer på jobb har de med seg forventninger og behov de ønsker å få dekt. Disse dreier seg om annet enn belønning i form av penger eller andre materielle goder. Det dreier seg mer om de indre faktorene som gir de trygghet, kameratskap med kolleger, annerkjennelse for sitt arbeid, innflytelse og følelsen av å bety noe (Bolman og Deal 2014).

Jacobsen og Thorsvik har også tolket Herzberg sin teori med at gode motivasjonsfaktorer kan skape trivsel om de er tilstede, men de skaper ikke automatisk dårlig stemning om de er fraværende. Og med hygiene faktorene oppleves mistrivsel om de ikke er der, men ikke nødvendigvis trivsel selv om de er der. Gode forhold på arbeidsplassen lager ikke automatisk trivsel, men derimot skaper dårlige forhold det. Det er derimot arbeidsoppgavene i seg selv som avgjør motivasjonen til de ansatte. Dette har ifølge Jacobsen og Thorsvik ført til at all nyere forskning har endt opp med en felles overskrift: «Hvordan kan organisasjoner legge til rette for at mennesker kan yte og utvikle seg?» (Jacobsen og Thorsvik 2013:262).

## 2.6 Arbeidsmiljøloven kapittel 4. Krav til arbeidsmiljøet

Som leder bør man følge arbeidsmiljøloven og dens bestemmelser. For å ta vare på både seniorer og andre arbeidstakere bør kapittel 4 som omhandler en del krav til arbeidsmiljøet tilstrebes å følge. I kapittel 4 finner vi § 4-2. *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling* og § 4-3. *Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet* som viktige føringer i å jobbe med seniorpolitikk og generell ledelse ovenfor alle arbeidstakere.

### § 4-2. *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*

I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a) legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid.
- b) arbeidet bør organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger.
- c) man vektlegger å gi selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,
- d) gi muligheter for variasjon slik at man kan se sammenheng mellom enkeltoppgaver,

### § 4-3. *Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet*

- (1) Arbeidet skal legges til rette at integritet og verdighet ivaretas hos arbeidstakeren
- (2) Arbeidet skal være utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten
- (3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden
- (4) Arbeidstaker skal, so fremt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.
- (5) Departementet kan i forskrift gi nærmere bestemmelser om gjennomføringen av kravene i denne paragraf (Lovdata.no).

### 3 METODE

I utgangspunktet hadde vi tenkt å bruke spørreskjema, og sendte også disse ut. Vi fikk inn i overkant av 20 besvarelser og behandlet dem også i SPSS(Statistical Package for the Social Sciences), men de ga oss ikke spesifikke nok svar på det vi ønsket å undersøke. Vi måtte derfor skifte tilnærming, og fant ut at en fenomenologisk tilnærming ved hjelp av kvalitative intervju kunne gi oss bedre svar.

Felles for fenomenologiske tilnærminger er fokus på å utforske erfarte fenomener hos mennesker, og omdanne disse til en bevissthet/viten på individuelt nivå, men også overførbart som en delt mening. Dette krever at man får data fra de som besitter førstehånds informasjon, altså de som erfarer fenomenene (Patton 2002).

Selv om vi fant ut at vi måtte skifte tilnærming har vi brukt informasjon fra spørreskjema til å utarbeide intervjuguide. Spørreskjema og litteratur om nærværsfaktorer førte til at vi utarbeidet en åpen intervjuguide med emner vi ville innom. Disse emnene var psykososialt arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, kompetanse, mening, fleksibilitet og økonomi. Vi valgte ut to informanter som vi visste kunne ha gått av med AFP. Heretter kalt informant Tor og informant Ella. Tor og Ella arbeider ved andre avdelinger på sykehuset enn oss. Vi har stor kjennskap til alle sykehusets avdelinger, men for å få best mulig objektive data har vi valgt å holde oss unna avdelinger der vi er ledere. Dette er gjort bevisst. Begge stilte velvillig opp, og de ble informert om hva vi skulle bruke intervju til og at det hele selvsagt vil forbli anonymt. Vi intervjuet disse hver for seg i uke 15. Intervjuene foregikk i et lite møterom på sykehuset. Intervjuene skulle i utgangspunktet ledes av en av oss, men i ettertid ser vi at vi alle har stilt spørsmål underveis. Vi brukte båndopptaker og satt i ettertid igjen med cirka 1,5 timer med råmateriale. Vi mener vi traff bra på emnene i intervjuguide. Det mest slående i den sammenheng var dog informantenes vektlegging av sosial tilhørighet, og arbeidstedets betydning for sosialt nettverk og aktivitet i fritid.

På grunn av relativt begrenset tid har vi ikke transkribert materiale i tradisjonell forstand. Vi har hørt utsagnene sammen og hver for oss, og har kategorisert utsagn fra informantene i nærværskategorier. Ut fra informasjon vi fikk av informantene har vi valgt å drøfte noen av nærværsfaktorene som informantene snakket om.

Vi mener vår undersøkelse har relativ stor reliabilitet. Den kan lett gjentas både på flere personer ved samme avdeling, men vi mener den også vil ha relevans for andre avdelinger i og utenfor organisasjonen. Litteratur og forskning viser også at tilstedeværelse av nærværsfaktorer har betydning for trivsel, effektivitet og arbeidsmiljø. En må selvsagt forvente at en får en noe annen vektlegging av disse ved å gjenta undersøkelsen, men i hovedsak vil det dreie seg om de samme faktorene.

Vi spolet fram og tilbake utallige ganger, og merket av de forskjellige utsagnene under kategoriene hvor på båndet de befant seg. På den måten har vi kunnet spole fram og tilbake for å finne igjen utsagnene ut fra nærværskategori. Vi mener at vi har fått rikere diskusjoner om hva disse utsagnene handler om ved å gjøre det på denne måten, enn om vi hadde transkribert utsagnene.

Ideelt sett skulle vi nok ha intervjuet noen som hadde valgt å gå av tidlig med AFP også. Dette kunne ha gitt oss informasjon om «fraværsfaktorene» i tillegg. Det som for en kan oppleves positivt, kan for andre oppleves negativt. På grunn av oppgavens omfang og tid har vi da valgt å fokusere på to informanter som vi antok i hovedsak ville ytre seg om nærværsfaktorer, da det var dette vi ville undersøke.

### **3.1 Litteratursøk/Forskning**

Linda Lai, professor ved Handelshøyskolen BI har gjort en stor undersøkelse blant mer enn 20000 ledere og medarbeidere i offentlig og privat sektor. Dette var en metastudie som inkluderte mer enn 3500 virksomheter. Mange av studiene ble gjort i offentlige helseinstitusjoner. Hensikten med studien var en erkjennelse av at strategisk satsning på kompetanse er avgjørende for måloppnåelse og verdiskaping.

Et av funnene hun har gjort er at det lønner seg for virksomhetene å satse på mestringsorienterte strategier foran prestasjonsorienterte strategier når en skal utvikle organisasjoner.

Mestringsorienterte strategier er å bli best mulig ut fra egne forutsetninger, ha fokus på læring og utvikling, deling av kompetanse og samspill for å gjøre hverandre gode. Prestasjonsorienterte strategier er å bli best i konkurranse med andre, noe som skaper rivalisering, skjuling av



kompetanse og svekker individuell og kollektiv ytelse. Hun mener at ca. 90% mestringsorientert og 10 % prestasjonsorientert er den optimale balanse for en organisasjon.

Videre sier hun at mestringsorientering fører til prososial motivasjon og høyere kompetanseutnyttelse. Organisasjoner som klarer dette vil få høyere effektivitet og økt verdiskaping. Dette vil gi seg utslag i sterkere lojalitet, bedre omdømme og rekrutteringsmuligheter, mer kollegial støtte, høyere fleksibilitet, mindre turnover, forsterket læring og innsats. Økt indre motivasjon, og bedre helse, lavere fravær, lavere personalkostnader og bedre psykososialt arbeidsmiljø (Lai 2013).

Selv om denne undersøkelsen ikke var spesifikt rettet mot seniorer mener vi den er gjeldende også i forhold til en slik innfallsvinkel. Faktorer som bidrar til et godt arbeidsmiljø gjelder for alle ansatte, også seniorer.

## 4 ANALYSE/DRØFTING

I dette kapittelet vil vi beskrive de nærværsfaktorer som dukket opp i de 2 intervjuene med Ella og Tor. Disse er våre funn. Noen nye dukket opp som skilte seg ut fra vår forforståelse i intervjuguiden. Vi hadde på forhånd gjort oss opp en mening om hvilke punkter Ella og Tor ville si noe om. Her gjorde vi også andre funn som er verdt å beskrive.

### 4.1 Arbeidsmiljøet

Intervjuobjektene legger ordene gode kollegaer, trivsel og relevante arbeidsoppgaver under betegnelsen arbeidsmiljø. Arbeidsmiljø er jo et stort begrep.

Gjennom egne erfaringer over flere år på samme arbeidssted, har vi lagt merke til at mange ønsker å fortsette i jobben etter at de egentlig kunne ha gått av med pensjon. Selv har vi ment at mye av dette skyldes det gode arbeidsmiljøet ved avdelingen. Man har hatt den oppfatningen at folk trives i jobben, og får et helt spesielt forhold til sine kollegaer. Det og sammen erfare vanskelige situasjoner med utagerende og truende pasienter gjør at en blir prisgitt sine medarbeidere hvordan utfallet blir. Det å kjenne at en stoler på at hjelpen er der de gangene det trengs, gir en trygghet og mestingsfølelse som bidrar til et sterkt samhold. Ella beskrev det slik: *«Jeg har jobbet med min makker i samme turnus i over 10 år. Vi kjenner hverandre og det gir en enorm trygghet og samhold».*

Gjennom de to intervjuene som ble gjort fant vi mye av de samme faktorene. Begge syntes at arbeidsmiljøet var veldig bra og tilhørigheten mellom de ansatte var viktig. Det å stå i krevende situasjoner der konflikter blir løst i fellesskap gav en god følelse av å lykkes i sitt virke. I et slikt behandlingsopplegg er lojaliteten mellom de ansatte svært viktig. Om enkelte pleiere kjører sitt eget løp, kan det få konsekvenser som ikke bare går ut over pasienten, men også sine medarbeidere. Et eksempel som ble nevnt under intervjuene der var: *«Om en pasient skulle bli ransaket etter utgang og ikke ble det, kunne resultatet være at han førte med seg gjenstander inn i posten med tanke på å skade ansatte eller medpasienter med alvorlige følger som resultat».* Det er alles ansvar å beskytte sine kollegaer og de innlagte pasientene for vold og trusler.

Arbeidsmiljølovens kapittel 4 med § 4-3 punkt 4 sier noe om dette. arbeidstaker skal beskyttes

mot vold, trusler og uheldige belastninger (lovdata.no) derfor er det viktig at Ella har en makker som hun kjenner og gir henne en trygghet. Blir det utrygt kan dette føre til en usikkerhet som lett sprer seg i et miljø som jobber med vold daglig.

Tor sa at arbeidsmiljøet var mangfoldig. *«Vi er mange som jobber ved avdelingen med forskjellig bakgrunn. Til tross for dette er det lite gnisninger og mistriivsel blant de ansatte slik jeg ser det».*

Som leder bør man forhindre punkt 3 i arbeidsmiljølovens § 4-3(psykososialt arbeidsmiljø) som hindrer at ansatte blir trakassert eller blir utsatt for annen utilbørlig opptreden (lovdata.no).

Organisasjonen utvikler seg kontinuerlig. Dette innebærer endringer i arbeidsoppgaver eller hvordan organisasjonen blir ledet og styrt (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det kan være at noen av seniorenne sliter med å ta til seg nye instruksjoner som kommer og her er det viktig etter vår mening å være tålmodig og en tilrettelegger som leder. Faller noen i fra vil det etter vår mening lettere kunne oppstå gnisninger som påvirker arbeidsmiljøet i negativ retning.

I tillegg er det en arbeidsplass som gjennom mange år har skaffet seg en kompetanse og rykte på landsbasis for å være en slags «spydspiss» (sitat fra Tor) innen sikkerhetspsykiatrien. Derfor er det også mye yrkesstolthet blant de ansatte som gjør at man ikke ønsker seg bort derifra. Tor har gjennom engasjement og sitt arbeid i sikkerhetsgruppen ved avdelingen reist rundt en del på andre sykehus. Han sier: *«Vi kan være stolte over vår arbeidsplass. Den er unik. På andre sykehus slutter og kommer folk kontinuerlig. På denne avdelingen blir man lenge».*

For å kunne opprettholde en slik kompetanse og få et godt samkjørt personale, er en avhengig av en ledelse som fungerer og styrer i riktig retning. Det strukturelle perspektivet som beskrevet i Bolman og Deal (2014), blir i slik sammenheng svært tydelig. En trenger disiplin blant de ansatte for at de skal kunne være lojal overfor de regler og bestemmelser som blir gjort. Det vil også være ulike tiltak som settes inn for å overvåke at de ansatte følger opp bestemmelser. Ikke for å måle nødvendigvis effekten, men for å avdekke eventuelle feil og mangler som kan gå utover tryggheten. I et tverrfaglig miljø bestående av flere profesjoner med ulike synspunkt, kan det bli en del diskusjoner om hvordan jobben skal utføres. Leder vil her spille en viktig rolle slik at de bestemmelser som blir gjort, blir fulgt av alle. I slike sammenhenger kan leder ofte bli oppfattet som diktatorisk med fullstendig suverenitet der regler og rutiner blir tredd nedover hodene på de ansatte (Bolman og Deal 2014). Allikevel mener de som ble intervjuet at dette er viktig, slik at en

kan forholde seg til ei beslutning. Nettopp for at dette bidrar til trygghet og forutsigbarhet som er så viktig på en slik arbeidsplass.

Det å mestre sine arbeidsoppgaver skaper trivsel og motivasjon hos en ansatt. I en sikkerhetspost på ei psykiatrisk avdeling betyr det å kunne beherske de utfordringer voldelige og truende pasienter gir. I tillegg skal en kunne bygge relasjoner med mennesker som av ulike årsaker kan være en trussel. Gjennom mange års kompetansebygging og lav turnover blant de ansatte, har en fått en arbeidsplass som håndterer dette på en god måte. Dette har også blitt framhevet i de to intervjuene. De har vært tydelige på at de oppgavene de har blitt tildelt, har de også løst på en god måte. Selvfølgelig har ikke alt gått knirkefritt, men det har vært lite skader på personal og pasienter. Ella sier følgende om arbeidsoppgavene ved avdelingen: *«Pasientene kommer og går, slik at man hele tiden møter forskjellige mennesker. Dette er et stort pluss som gir variasjon. Kollegaer og ledere er flinke til å støtte oss slik at vi kan skifte/bytte på å være primærkontakt på den enkelte pasient»*. Dette er et viktig hensyn som en leder bør oppdage/se. En kontinuerlig dialog/kommunikasjon med den enkelte arbeidstaker er viktig så man ikke brenner seg ut på krevende pasienter. Ved å bruke HR-perspektivet kan lederen bytte ut, endre ressursene ovenfor pasienten kontinuerlig (Bolman og Deal 2014).

## 4.2 Mening

Ella og Tor sier begge at det gir glede og mening i å se at pasienter bli bedre. *»Vårt sykehus er endestasjon»* sier Tor. Hvis vi ikke klarer å hjelpe dem så har de ingen framtid påpeker begge informantene. Det gir tydelig motivasjon og tilfredsstillelse å kunne hjelpe pasienter som er «oppgitt» av resten av helsevesenet. Det å klare å hjelpe denne pasientgruppen gir også tydeligvis en grad av stolthet hos informantene.

På spørsmål om hvorfor deres sykehus lykkes såpass bra med behandling peker de på flere faktorer. *»Måten vi jobber på»* sier Ella. I et psykodynamisk perspektiv er grunntesen for psykiske lidelser at skade oppstår i relasjoner, og dermed også best lar seg reparere i relasjoner (Rishovd Rund 2006). Hun utdyper dette og peker blant annet på måten teamene rundt pasientene er bygd opp på. Tverrfaglige team som består av helsefagarbeidere, sykepleiere og psykologer og psykiatere. En sykepleier har koordineringsansvar, men gruppen har ellers ingen utnevnt leder.

Tor peker også på noe av det samme. Han vektlegger dog mere hvordan arbeidet i avdelingen foregår. «*Min seksjonsleder vasker også gulv innimellom*» sier Tor. Ellers peker han på at han er avhengig å ha folk som han er trygge på i møte med voldelige pasienter. «*Jeg er avhengig av min makker*» sier han og forteller at turnus er lagt opp slik at han alltid går sammen med en annen fast ansatt. Videre sier han at han setter pris på at lover og regler er med på å gjøre jobben hans forutsigbar. Som eksempel nevner han at det finnes en prosedyre på hvordan besøkende skal tas imot.

Kompliserte oppgaver har generelt behov for mer kompliserte strukturer. Forholdet mellom oppgaver og struktur i team er det samme som i større organisasjoner (Bolman og Deal 2014). Oppgavene til teamene på sykehuset er varierende, men som regel kompliserte. Behandling har ikke vært effektiv på de institusjonene de kommer fra. Strukturen i dette teamet ligner mye på det som Bolman & Deal kaller et stjernenettverk. Her går kommunikasjon til og fra alle deltakerne fritt. Gruppemoralen i denne slags team er som regel høy (Bolman og Deal 2014).

På andre områder kan strukturen igjen virke mer hierarkisk. Tor sier han føler seg tryggere ved at mye av virksomheten er regulert gjennom lover og regler. AML §4-3, ledd 4 sier at *alle arbeidstakere skal, så fremt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre*. For å legge til rette for en trygg hverdag for arbeidstakere i en slik avdeling kreves omfattende prosedyrer som sikrer både pasienter og ansatte. I akutte situasjoner er prosedyrer ofte avgjørende for å unngå skader. Her må noen ta ledelsen for å unngå skader. Hvem som tar ledelsen kan skifte, men innøvde prosedyrer er med på at en unngår skader.

I et ledelsesperspektiv kan en kanskje si at organiseringen av avdelingen på mange måter heller har et utpreget HR-perspektiv. Lederen framstår som en leder som legger til rette for at arbeidstakerne skal få gjort en effektiv jobb. Tiltro til sine ansatte, myndiggjøring av ansatte og det å være synlig og tilgjengelig er kjennetegn på ledere med et tydelig HR-perspektiv (Bolman og Deal 2014). Innenfor rammene som nok i noe grad er regulert er det en stor grad av autonomi i arbeidet. Teamene bestemmer hovedlinjene i behandlingen, og leder har ikke mer innflytelse enn andre her. Ella sier «*jeg bestemmer like mye som overlegen*» Dette sier ikke bare noe om en lite hierarkisk struktur, men det ligger også en følelse av anerkjennelse og stolthet i dette. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på at medvirkning i et HR-perspektiv er avhengig av åpne prosesser som kan skape engasjement. Man er her opptatt av vekst og selvrealisering.

«Tofaktorteorien» til Herzberg sier at mennesker blir ulykkelige av å forholde seg til mange regler og retningslinjer i en bedrift, men at man på den annen side blir glade over å få prestere, føle ansvar og få anerkjennelse for den jobb man gjør (Bolman og Deal 2014).

Linda Lai (2013) peker på støtte til utvikling, mestring og ytelse fra kolleger og leder som viktige motivasjonsfaktorer for å kunne gjøre en god jobb. Hun sier også at opplevd tillit og handlingsrom i eget arbeid har betydning.

I og med at sykehuset er siste sjans for pasientene tror vi at sykehuset også har en større symbolsk verdi enn andre sykehus. De andre sykehusene vet at de i verste fall kan få hjelp hos oss. Denne muligheten har ikke vi, men er åpenbart med på å forme den kultur som er tilstede. Ella er tydelig stolt av at hun er med på vellykkete behandlingsforløp som ingen andre klarer. Dette bidrar til tilhørighet og en følelse av lagånd som kan ha betydning for å opprettholde god behandling. Så lenge sykehuset lykkes med behandling vil dette trolig forsterkes i form av høyere lojalitet, bedre omdømme og større rekrutteringsmuligheter (Lai 2013).

#### **4.2.1 Motivasjon**

Tor frykter at ved å slutte i jobben, så mister han mye av det påfyllet jobben gir han. Jobben gjør han skjerpert og arbeidsoppgavene føles meningsfulle. Det er nok mye av det også Maslow har presentert i sin teori at mennesket er hele tiden på søken etter påfyll. Nye behov melder seg så fort andre er dekket. Så for Tor sin del dreier dette seg mye om de øverste trinnene til Maslow. Han har en stabil familiesituasjon, god økonomi og sosiale kontakter. Han bruker jobben for å få selvrealisering og anerkjennelse for det han gjør. Gjennom en lang yrkeskarriere på samme arbeidsplass har han skaffet seg en erfaring og posisjon som gir mye av dette. I Herzberg sin tofaktor teori blir motivasjonsfaktorene sentrale. De består av anerkjennelse, læring, prestasjoner og ansvar (Bolman og Deal 2014). Dette er akkurat hva Tor også snakker om i intervjuet da han forteller om hvorfor jobben betyr så mye for han. Det er her han henter de gode følelsene av å bli verdsatt av sine kollegaer og ledere. De tilbakemeldingene han får oppleves konstruktive og meningsfulle. I den rollen han fyller på avdelingen, følger det med ansvar, frihet og myndighet. Han opplever det å bli hørt i sine synspunkter nettopp fordi han sitter med så mange års erfaring og kunnskap.

### 4.3 Kompetanseheving

Under intervjuene kom det fram at egen kompetanseheving eller faglig påfyll var en viktig nærværsfaktor. Både Tor og Ella er engasjerte kollegaer som setter sitt preg på avdelingen.

Ella drar frem det å kunne dra på det årlige sikkerhetsseminaret som en motivasjonsfaktor. *«Jeg synes det er stimulerende med faglig input på det årlige sikkerhetsseminaret. Her får jeg innblikk i hva som foregår på de andre sikkerhetsavdelingene i landet»*. Fra leders perspektiv er det ikke sikkert at Ella tar med seg masse kunnskap tilbake til avdelingen etter å ha vært på et sikkerhetsseminar. Men hun kommer tilbake som kanskje mer motivert og en følelse av at hun har representert avdelingen. Sykehuset har ressurser og økonomiske muskler til å sende ansatte på seminar. Enkelte av de ansatte er også aktiv deltakende som foredragsholdere innenfor flere tema. Det å sende Ella på et seminar er slik vi ser det en motivasjonsfaktor som har høy grad av anerkjennelse i seg (Bolman og Deal 2014).

Avdelingen har mange såkalte satsningsområder hvor de ansatte tar del i. I et HR-perspektiv er de ansatte sykehusets humankapital. Organisasjoner trenger energi og talenter, ideer, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter (Bolman og Deal 2014). Vi trenger senioren i våre satsningsområder. Tor har de siste årene deltatt i en kognitiv modell som jobber med pasienter som har kommet ganske langt i behandlingsforløpet. Han sier: *«Jeg har jobbet her i nesten 40 år. Det å kunne ta kurs i kognitiv terapi og jobbe med pasientene på en annen arena er for meg viktig. At jeg får faglig påfyll er for meg en faktor som gjør at jeg har fått en opptur i arbeidshverdagen»*. Det at Tor får påfyll med kognitiv kurs gir ikke bare han som senior økt kunnskap, men også avdelingen får kompetanseheving. Arbeidsdagen blir mer meningsfull og Tors følelse av å kunne bidra vil skape en positivitet i arbeidsmiljøet. Det vil også vise de andre ansatte at alder er ingen hindring for utvikling og kompetanseheving.

I et politisk perspektiv er det snakk om ressursbruk. Knappe ressurser kan føre til konflikter (Bolman og Deal 2014). Hvis leder prioriterer de unge fremadstormende sykepleierne med kurs og seminar, vil vi anta at senioren føler seg forbigått og lite ivaretatt. Det at vi i avdelingen utnytter egen humankapital er forholdsvis billig, og vi ser resultater i at de ansatte føler seg sett. På en annen side kan man lett argumentere for at «de unge» bør prioriteres da de er fremtiden ved avdelingen. Det er viktig som leder å balansere ressursbruken her. Vi har investert mye i Tor i form av flere dager med kognitiv terapi kurs. Tor stiller seg positiv til utdanning. *«Det å kunne*

*utdanne seg i en alder av 62 gjør at jeg føler meg verdsatt. Mitt engasjement og ervervet kunnskap blir tatt på alvor av ledelsen».*

Kulturen ved avdelingen er sterk. Ella har i flere år sørget for opplæring av nytilsatte og hatt ansvar for oppfølging av studenter. *«Jeg synes det er givende og videreføre mine kunnskaper over til nytilsatte og studenter. Dette holder meg skjerpet og oppdatert i faget».* I det symbolske perspektivet hevder Bolman og Deal (2014) at seniorenne kan formidle verdier og fungere som ikoner. Dette mener vi er sentralt for å videreføre den «faglige arven». Vi har selv sett seniorer som har fått en opptur i det daglige, ved å bli engasjert i noe mer enn de daglige gjøremålene. Her handler det om å velge riktig mann/dame til riktig jobb. Det er ikke sagt at alle er skikket til å påta seg opplæring. Vi er organisert i team rundt pasienten. Det vi ser er at mange av seniorenne har en kunnskap som kompletterer teamene hvor det er unge uerfarne sykepleiere. I perioder hvor det er harde tak blir profesjonene visket ut og man er sammen om oppgaven/utfordringen man står ovenfor. Tor sier følgende i intervjuet: *«ved avdelingen er vi like mye verdt. Vi har en toveiskommunikasjon med hverandre, også med leger/behandlere».* Dette er et viktig punkt for at den kunnskapen seniorenne sitter på blir utnyttet i et symbolsk perspektiv. Ved avdelingen er det en kultur for at man deler kunnskap og kanskje kompetansehevingen blir bedre både individuelt og på avdelingsnivå.

Organisasjonskulturen endres. Rekruttering og frafall er viktige faktorer for endring (Jacobsen og Thorsvik 2013). Sykehuset og oppgavene krever mye. Vi er opptatt av å bevare kompetansen og videreformidle denne. Gjennom å benytte seg av seniorenne på andre arbeidsområder som er nevnt, står avdelingen bedre rustet til å følge utviklingen og endringene som kommer. Det er viktig at det kommer nye ansatte som etter hvert kan fylle skoene og oppgavene til Ella og Tor. Dette er kompetanse som er essensiell i arbeid med vold og aggresjon. Det at de nevner kompetanseheving som en nærværsfaktor, bør gjøre oss ledere bevisste på å stimulere seniorenne i de kommende år, til eksterne oppgaver utover det og bare være en del av mengden.

Tar vi med oss grunnpunktene i arbeidsmiljølovens kapittel 4 med § 4-2 og 4-3 sentralt, så gir det faktiske føringer på hvordan arbeidstakeren bør behandles med tanke på kompetanseheving eller faglig stimulering/utvikling.

At de som godt voksne med mulighet til å gå av med pensjon velger å bli i jobben, handler mye om å kjenne at de utgjør en forskjell. Mange års kompetanse har gitt de en posisjon i miljøet som



blir verdsatt. De forteller at de ofte blir brukt i opplæring av nytt personal nettopp fordi deres erfaringer bidrar til en god introduksjon. I tillegg er ledelsen opptatt av å gi sine seniorer påfyll i ny kunnskap i form av kurs og tilleggsutdanning. Dette stimulerer til å bli lengre for at en kjenner at utlært blir man aldri. Videre får en ansvar for nye arbeidsoppgaver for å møte de samfunnskrav som måtte komme. Sett i et HR perspektiv er også dette svært vesentlig for at avdelingen skal jobbe så effektivt som mulig. Her legges det vekt på «godfotene» som finnes i posten, for å dra nytte av de i behandlingen. Avdelingens ledelse legger til rette for at de med kompetanse får utøvd dette, og motiverer de til god arbeidsinnsats. I tillegg vil det å jobbe i gruppe gi en del sosiale goder gjennom laginnsats og nære kollegaer. Dette medfører ofte en styrket innsats (Bolman og Deal 2014).

#### 4.4 Økonomi

Det som kom fram under intervjuene, var at begge ikke var så opptatt av å vurdere økonomien som en avgjørende faktor for at de skulle jobbe lengre. Ella fortalte at hun kunne ha gått av for lenge siden fordi familieøkonomien er sterk. Tor hadde også i følge egne utsagn betalt ned alle lån og god kontroll på egen økonomi. Det som var viktig for han var å kunne drive sine hobbyer, og det hadde han nok til. Ved siden av å jobbe på sykehuset, driver han også med import og salg av stereokomponenter sammen med en kompis. Trolig ville han hatt mer utbetalt om han hadde sluttet ved sykehuset, gått av med AFP og jobbet med dette ved siden av. Ella er også inne på mye av det samme. Hun ønsker også å kunne utøve sine hobbyer som består mye av reising, friluftsliv og familie siden hun nå har flere barnebarn.

Tor sier at selv om økonomi ikke er avgjørende så har ekstra fridager betydning for å kunne klare å stå i jobben. Ellers peker han også på at hans samboer er en del år yngre, og sier at det har noe betydning. «*Jeg er makelig anlagt*». Han utdyper dette og mener at han nok ville ha forfalt fysisk hvis han sluttet nå. «*Det ville nok vært vanskeligere å trene hvis jeg ikke hadde noen å trene med*».

Sitat Tor: «*Jeg har god nok økonomi til å slutte i dag om jeg vil*». Sitat Ella: «*Belønningen er å se at pasienter blir bedre, og at vi utgjør en forskjell*». Som Herzberg også mener er det nokså naivt å tro at de ansatte blir motivert bare igjennom økte lønninger, gode arbeidsvilkår,

frynsegoder og andre materielle goder (Bolman og Deal 2014). De trenger andre faktorer som stimulerer til arbeidsinnsats og et ønske om å fortsette i sin jobb. Belønningen handler mer om tilbakemeldingene fra omgivelsene som gir de gode følelsene av å ha gjort noe bra (mestring, trygghet, kameratskap osv).

Nå skal det også sies at det er ikke sikkert alltid økonomien betyr så lite. Det finnes nok tilfeller der ansatte også ikke kan gå av med pensjon, nettopp for at økonomien tvinger de til å fortsette av ulike årsaker. Dette er vel noe vi vil se mer av i tiden som kommer. Nye pensjonsreformer med levealdersjusteringer formes slik at flere må stå lengre i jobb for å få nok opptjening. Dette vil igjen føre til at seniorpolitikk blir enda mer sentrale i organisasjonene. I det politiske perspektiv blir det organisasjonenes interesse å sette av ressurser, for nettopp å ta vare på sine seniorer slik at de stimuleres til fortsatt innsats. Det å lage egne programmer og strategier for seniorene vil bidra til en mer rustet organisasjon til å møte de utfordringer som framtiden bringer.

## **4.5 Fleksibilitet**

En annen nærværsfaktor som ble tematisert var fleksibilitet. Gjennom media og andre omtaler om landets sykehus, får en ofte den oppfatningen av at det er mye stress, lav bemanning, store arbeidsoppgaver, mye ansvar på enkeltsykepleiere som jobber alene osv. I tillegg blir det omtalt som lite familievennlig med ugunstige turnusordninger der det jobbes helger, jul, påske og andre høytidsdager. Dette gjelder også selvsagt for sengepostene til Ella og Tor. Men når de presenterer sine oppfatninger kan en få et inntrykk av at de ikke kjenner på de samme utfordringene i like stor grad. Sitat Ella: *«Vi jobber bare hver sjette helg! Før hadde vi hver tredje som de fleste andre sykehus har, men etter skifte har det blitt mye bedre å planlegge helger med familie og venner. Riktignok jobber vi 12-timers skift lørdag og søndag, men helga er på et vis oppbrukt om du jobber vanlige vakter også. Kan aldri reise bort, og tanken på at du skal på jobb vil alltid være der»*. Dette var også noe Tor snakket om i sitt intervju. Han nevnte også at personalet enten de var sykepleiere eller hjelpepleiere, så hadde de veldig like roller, og de fleste jobbet store stillinger. Noe som gav flere muligheter til å bytte arbeidsvakter om en skulle trenge det. Likeledes var det også nesten alltid noen som ønsker å jobbe jul og påske siden det gir en del ekstra utbetaling.

I et strukturelt perspektiv kan en ut fra Bolman og Deals (2014) ene tolkning, si at oppsatte turnuser og fordeling av ulike yrkesroller, virker rigid og låst. Det er laget et turnusoppsett for at det skal være dekning av sykepleier for å kunne håndtere medisin, og det skal i tillegg være nok menn for å ivareta sikkerheten. Lederne har ut fra disse forutsetningene plassert sine ansatte i turnuser for å kunne drive effektiv og god behandling. Samtidig ligger det en tanke bak for å ivareta de ulike funksjoner rundt pasienten for å drive optimal behandling. På denne måten ønsker lederne å ha en kontroll over hvem som jobber når, og sammen med hvem.

Likevel er fortsatt ledernes ønske at det skal være muligheter å kunne være fleksibel innenfor de regler og rutiner avdelingen har. Dette medfører at de ansatte har en viss mulighet til å kunne blant annet bytte vakter seg imellom så lenge det ikke påvirker andelen av menn negativt, eller sykepleierdekningen forsvinner. Dette er også en struktur som de fleste ansatte kan forstå og ser meningen med, som da i likhet med Bolman og Deals (2014) teorier kan medføre motiverte ansatte.

I et HR- perspektiv kan en se at de ansattes muligheter for å ha en viss fleksibilitet innenfor arbeidstid, er med på å styrke motivasjon og trivsel. Det at ledelsen har vært med på å forme en kultur som tar hensyn til den enkeltes behov og verdier har bidratt til en stabil arbeidsgruppe som blir i jobben. Dette er noe som også Bolman og Deal (2014) har beskrevet gjennom sin tolkning. De mener også at atferden til ansatte blir preget av den grad de får dekket sine behov. Det vil derfor være av interesse for både arbeidsgiver at han får ei stabil gruppe som blir over tid, og for arbeidstakere som føler seg godt ivaretatt. Sitat Ella: *«Tror aldri jeg har hørt om noen som har måttet kansellere en ferieplan, fest eller annen tilstelning for at vedkommende ikke har fått byttet vakt eller fått fri på annet vis».*

## **4.6 Sosial tilhørighet**

Gjennomgang av intervjuene avslørte at våre informanter la stor vekt på de sosiale aspektene ved jobben. Mange av de ansatte har bygget opp mye av sitt private sosiale nettverk gjennom arbeidet. Tilbud om fritidsaktivitet gjennom bedriftsidrettslaget forsterker dette. Ella sier at uten arbeidstedet ville hun hatt færre venner. *«Da jeg lå på sykehuset var det kollegene mine som*

*besøkte meg.»* Hun forteller at hun for noen år siden tilbrakte noen uker på sykehus. Hun syntes det hadde vært kjedelig, men besøk av leder og kolleger hadde gjort dette noe bedre, og at det var enklere å komme tilbake i arbeid. På spørsmål om hvordan dette foregikk, forteller hun at det ble lagt til rette for at de nærmeste kollegene kunne besøke henne i arbeidstiden, i tillegg til besøk av privat art. Tor legger mer vekt på det tilbudet som finnes gjennom bedriftsidrettslaget. Gjennom bedriftsidrettslaget har han tilgang til et velutstyrt treningsrom, gymsal og svømmebasseng.

*«Barna mine lærte å svømme her»* sier Tor. Ellers forteller han at han nå er med å spille volleyball for bedriftsidrettslaget. Han er oppmann for laget og bruker mange timer hver uke på volleyball. Etter at intervjuet er ferdig tar han oss med på rapportrommet, og viser oss pokalen laget hans vant i en bedriftsturnering et par uker tidligere. Ella er medlem av fjellsportgruppa. De drar noen ganger i året på toppturer i Midt-Norge. *«Uten denne gruppa hadde jeg aldri vært på toppen av Snøhetta»* sier Ella. De ansatte har også i sin turnus lagt inn 1,5 timer med egentrening i uken. Dette sier jo noe om hvor vektlagt fysisk trening er ved dette arbeidsstedet. Årsaken til dette er at man av og til må forvente at det oppstår situasjoner som krever fysisk inngripen. Fysisk styrke er da en fordel for å kunne håndtere situasjoner på en mest skånsom måte og unngå skader.

Når leder ved denne avdelingen legger til rette for at kolleger kan besøke ansatte som er sykemeldt, har han et tydelig HR-perspektiv. Ved å gjøre dette forteller han de ansatte at alle har ansvar for hverandre og arbeidsmiljøet. Tanken er nok at han ved å gjøre dette kan unngå en lengre sykemelding, samtidig som den sykemeldte antakeligvis føler seg verdsatt som kollega og arbeidstaker.

Trening har en stor plass i manges verden i dag. Fysiske prestasjoner gir status selv på bedriftsnivå. Deltakelse i for eksempel «Birken» eller sykle Trondheim-Oslo blir sett på som positivt hos de fleste. Media forteller oss daglig hvordan vi skal spise og trene. Dette er noen faktorer som bidrar til at flere trener.

En mulig forklaring på hvorfor trening har en så viktig plass på sykehuset kan være at dette er arenaer hvor mange ansatte føler sterk tilhørighet og fellesskap. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan jobben være med på å dekke grunnleggende sosiale behov for de ansatte. Dette er med på å redusere usikkerhet og utrygghet, samtidig som det skjer en sosialisering hvor man blir en gruppe som tenker og handler likt. Fellesskap bidrar til trivsel, og hos mange ansatte kan jobben

definere ens identitet. Lojalitet til jobben kan gi seg utslag i mindre fravær, og større stabilitet (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Det å stå overfor pasienter med et høyt voldspotensiale kan av og til føles usikkert og utrygt. Å tro at en selv og kolleger har fysisk kapasitet til å håndtere slike situasjoner bidrar da kanskje til mindre kaos, og bedre håndtering. Konfrontert med usikkerhet kan symboler hjelpe oss til å finne retning, løsning på de problemer vi står ovenfor (Bolman og Deal 2014).

#### **4.6.1 Humor**

Ella og Tor forteller også at det er mye humor på arbeid. «*Vi ler mye*» sier Tor. «*Jeg hadde ikke holdt ut uten humor i jobben min*» sier Ella. Hun forteller videre at humor brukes på flere måter. Den brukes i samspill med pasienter som ufarliggjøring og motivering. Humor brukes også som avreagering innad i personalgruppen. Denne typen humor kan fort bidra til å skape vandrehistorier eller myter. Dette er som regel ekstraordinære episoder med pasienter der det har godt bra, men som var vanskelig og krevende der og da. Som eksempel nevner Tor at han en gang måtte legge ned en pasient på en kiosk på en flyplass. Pasienten var svært paranoid og aggressiv. Han klarte å roe ned pasienten ved å bestikke han med et «manneblad», slik at retur til sykehus forløp problemfritt.

Humor kan ha mange funksjoner. Humor kan opprettholde og forsterke relasjoner. Den kan bidra til integrering, man kan være kritisk gjennom humor, bidrar til fleksibilitet og tilpasningsevne og utjevner statusforskjeller. Humor etablerer solidaritet og hindrer tap av anseelse (Bolman og Deal 2014).

## 5 KONKLUSJON

Vi har gjennom denne oppgaven lært at det kan være nyttig å bruke flere perspektiver for å finne ut av hva fenomener er, og hvordan de også av og til henger sammen. Vi har forsøkt å se den informasjon vi har fått fra forskjellige perspektiver med bakgrunn i Bolman og Deals (2014) fire fortolkningsrammer. Hver ramme har sin egen oppfatning av virkeligheten. Ved å bruke flere rammer får en bedre forståelse av situasjonen. Flere perspektiver kan også føre til at en som leder har flere verktøy og flere mulige løsninger på et problem (Bolman og Deal 2014).

Vår problemstilling var:

*«Hvilke faktorer er det som får personale til å fortsette i arbeidet til tross for at de kunne ha pensjonert seg»?*

Ved vårt sykehus har vi ikke funnet noen store overraskelser. Det vi ventet å få ut av informantene fikk vi. Det vi ikke hadde forutsett og som heller ikke var med direkte i intervjuguide var informantenes vektlegging av sosial interaksjon med kolleger på og utenom arbeid. Innholdet i det informantene gir oss er i uttrykk forskjellig. Tor driver med volleyball, Ella er med i fjellsportgruppen. Ella vektlegger likeverd i teamarbeid, Tor at han har en makker han samarbeider med. Fenomenet er det samme, men uttrykket forskjellig.

Alle nærværsfaktorene handler om arbeidsmiljøet. Det hadde vært interessant og forsket på hva de yngre i organisasjonen hadde som sine nærværsfaktorer. Her antar vi at utdanning og kompetanseheving ville stått sentralt. En annen faktor er å intervju seniorer som har høyt sykefravær og som kanskje ikke i så stor grad bidrar i miljøet som Ella og Tor. Her kan vi ha gjort andre funn på nærværsfaktorer eller funnet ut om fraværsfaktorer er speilede nærværsfaktorer. En senior som ikke finner mening i trening, sosialt samvær med kollegaer kan oppleve det sosiale som påtvunget og belastende. Da blir nærværsfaktoren en fraværsfaktor.

Å behandle voldelige psykotiske pasienter er til tider krevende og komplekse oppgaver, som krever store ressurser med komplekse løsninger. Hvor godt et arbeidsmiljø er, handler mye om hvordan de som jobber der, har det sammen, og hvordan de takler situasjoner, og tar vare på hverandre i vanskelige situasjoner. Det er det nærværsfaktorer handler om. Nærværsfaktorer kan framstå som svært forskjellige hos enkeltindividet, men handler i bunn grunn om trivsel og

arbeidsmiljø. Psykologisk har vi som mennesker et iboende behov for å fortsette å være nysgjerrige, lære oss nye ting og utvikle oss så lenge vi lever (Bjørkly 1997). I et ledelsesperspektiv vil det være dumt ikke å ta hensyn til dette.

## 6 Litteraturliste

Bjørkly, Stål (1997): *Aggresjon og vold (teori, analyse og terapi)*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag as.

Bolman, Lee G og Deal, Terrence E (2014): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.

Colbjørnsen, Tom (2004): *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen & Thorsvik (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Karlsen, Jan Erik (2010): *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*. Bergen: Fagbokforlaget

Klev, R og Levin, M (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Fagbokforlaget.

Lai, Linda (2013): *Strategisk kompetanseledelse*. Fagbokforlaget: Bergen

Nordhaug, Odd (2002). *LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser. Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Michael Quinn Patton (2002), *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications Inc.

Rishod Rund, Bjørn (2006), *Schizofreni*. Stavanger: Hertervig Forlag

Schein, Edgar (2000). *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tanum-Norli

### Lovverk:

Arbeidsmiljøloven(2005). Kapittel 4 Krav til arbeidsmiljøet. § 4-2 *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*, § 4-3 *Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet*. Utsagn hentet fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_4#KAPITTEL\\_4](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_4#KAPITTEL_4)

### Internettressurser:

Mikkelsen, Jørn Arild (2012): *Relasjonsledelse-«Nærvær, ledelsestanker om det å være nær»*. Utsagn hentet fra

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman\\_om\\_ein\\_betre\\_kommune/helsefarlig\\_ledelse.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/helsefarlig_ledelse.pdf)

NOU 2013:9 (2013) *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer — Politianalysen*. Utsagn hentet fra



<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-9/id730815/?ch=3>

Spk.no (2012): *Avtalefestet pensjon- pensjon før ordinær aldersgrense*. Utsagn hentet fra

<https://www.spk.no/tegnsprak/kort-om-pensjon/>).

## 7 VEDLEGG 1:

### INTERVJUGUIDE

#### Fase 1:

#### Rammesetting

#### 1. Løst prat (5 min)

Uformell prat

#### 2. Informasjon (5-10 min)

I forbindelse med en prosjektoppgave har vi valgt oss ut temaet Seniorpolitikk og bakgrunnen for denne samtalen er at vi ønsker å kartlegge hvorfor så mange i denne avdelingen ønsker å fortsette i jobb etter fylte 62 år. I den forbindelse har vi ønsker om å stille deg som har passert 62 år noen spørsmål om dette temaet. Kommer i løpet av intervjuet til å berøre flere områder. Informasjonen du gir vil brukes til å kartlegge de viktigste momentene for at arbeidstakere skal stå lengre i jobb. Det vil være helt anonymt, og ingen informasjon som kan avsløre identiteten vil bli sitert i oppgaven. Det vil være full taushetsplikt blant de involverte. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og slettet etter at oppgaven er ferdig. Er noe uklart, spørsmål?

**Fase 2:  
Erfaringer**

**3. Overgangsspørsmål: (15 min)**

Hva er dine erfaringer med at så mange her i avdelingen ønsker å fortsette.  
Deler du også denne oppfatningen?

**Fase 3:  
Fokusering**

**4. Nøkkelspørsmål: (50-60 min)**

Du får nå presentert noen nøkkeltema som jeg vil du skal si noe om med tanke på det og stå lengre i jobb:

- Psykososiale arbeidsmiljø
- Arbeidsoppgaver
- Kompetanseheving
- Mening med jobben som utføres
- Fleksibilitet
- Økonomi

3-5 nøkkelspørsmål

Oppfølgingsspørsmål eller sjekklister

**Fase 4:  
Tilbakeblikk**

**5. Oppsummering (ca. 15 min)**

Det jeg nå har forstått ut fra dine synspunkt og meninger er .....

Har jeg da forstått deg riktig?

Noe mer du eventuelt ville ha lagt til?

Da sier jeg bare takk for samtalen og ha en fortsatt god dag.

Oppsettet av guiden er hentet fra IMDI (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet).

[www.tolkeportalen.no/no/brukerundersokelser/Verktoy/Eksempeldel-2/](http://www.tolkeportalen.no/no/brukerundersokelser/Verktoy/Eksempeldel-2/)