

På seniorvis

Seniorpolitikk i kvinnedominerte bransjer, tiltak for å hindre tidligavgang i hotell og helsevesen

Et prosjekt under programmet "FARVE – forsøksmidler i arbeid og velferd"

av
Anne Inga Hilsen, Vigdis Mathisen Olsvik og
Trude Steinum

AFI-rapport 4/2009

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2009
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-260-8
ISSN 0807-0865

Rapporten kan lastes ned fra hjemmesiden
eller bestilles fra:
Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Webadresse: www.afi.no

Distribution by:

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Publikasjonen kan lastes ned fra <http://www.afi.no>



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

Temaområde

Organisasjonsutvikling og innovasjon

Rapport nr.:

4/2009

Tittel:

På seniorvis

Seniorpolitikk i kvinnedominerte bransjer, tiltak for å hindre tidligavgang i hotell og helsevesen.

Et prosjekt under programmet "FARVE – forsøksmidler i arbeid og velferd"

Dato:

2009

Forfatter(e):

Anne Inga Hilsen, Vigdis Mathisen Olsvik og Trude Steinum

Antall sider:

60

+ vedlegg

Resymé:

Høsten 2006 ble det startet et prosjekt for å belyse hvilke faktorer som bidrar til tidligavgang fra arbeidslivet i kvinnedominerte bransjer. Prosjektet ble avsluttet ved årsskiftet 2008/2009.

Hensikten med prosjektet var å hindre tidlig avgang fra arbeidslivet. Gjennom deltakerbasert utviklingsarbeid på bedriftsnivå gjennomførte forsøksvirksomhetene, to hoteller og fem avdelinger ved et helseforetak, en rekke aktiviteter som bidro til å fremskaffe ny kunnskap om hvordan skape bedre og mer seniorvennlige arbeidsplasser, og dermed legge til rette for utsatt pensjoneringsalder i virksomhetene.

Emneord:

- Seniorpolitikk
- Kvinnedominerte bransjer
- Hotellbransjen
- Helsevesen
- Tidligavgang



FORORD

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har 2006-2008 under programmet FARVE – forsøksmidler i arbeid og velferd, gjennomført en studie av seniorpolitikk i kvinnedominerte bransjer. Studien har bestått av tre ulike elementer: 1) en innledende kartleggingsstudie av kvinner og egenopplevd helse og arbeidsevne i fem ulike bransjer, 2) et utviklingsprosjekt i service- og tjenesteytende næring - der vi gjennom to forsøksprosjekter i hotellnæring og helsevesen har hatt som mål å fremskaffe kunnskap som kan bidra til å snu trenden med høyt sykefravær og tidligutstøting og øke jobbtilfredshet og produktivitet og 3) utarbeide en forskningsrapport der både de bransjelokale kartleggingsstudiene på hotellene og sykehuset og utviklingsprosjektet på samme steder inngår som en del av datagrunnlaget, men hvor tematikken/problemstillinger er hva som skal til for å hindre tidligutstøting i kvinnedominerte bransjer. I tillegg analyseres og presenteres resultatene fra den nasjonale innledende kartleggingsstudien i to separate notater (Holte & Hilsen under utgivelse); Gamperiene, Hilsen & Skarpaas under utgivelse).

Prosjektleder for hovedprosjektet har vært Anne Inga Hilsen. Prosjektet har også hatt en referansegruppe bestående av partene i arbeidslivet – LO og NHO, SPEKTER (tidligere NAVO), NAV og Senter for seniorpolitikk (SPP). Det ene utviklingsprosjektet har også hatt en lokal referansegruppe.

Rapporten har tre forfattere som i all hovedsak har bidratt med hver sine deler av rapporten. Kap. 1-4 er skrevet av Hilsen. Fortellingen fra helsecasen, kap. 5, er skrevet av Olsvik. Hotellcasen, kap. 6, er i all hovedsak skrevet av Steinum, med noen bidrag fra Hilsen.

I tillegg til forfatterne har en rekke forskere fra de respektive forskningsmiljøene vært periodevis involvert i prosjektet, i tillegg til de lokale samarbeidspartnerne. Uten en engasjert og entusiastisk innsats fra lokale samarbeidspartnere, partene i arbeidslivet gjennom referansegruppen og sekretariatet til FARVE – forsøksmidler i arbeid og velferd, kunne prosjektet ikke vært gjennomført. Vi retter en stor takk til alle som har bidratt til prosjektets resultater.

Arbeidsforskningsinstituttet, november 2009

Anne Inga Hilsen
Prosjektleder



INNHALDSFORTEGNELSE

Innhold

FORORD	iv
INNHALDSFORTEGNELSE	v
SAMMENDRAG.....	vi
SUMMARY.....	ix
1 På seniorvis – et utviklingsprosjekt	1
1.1 Prosjektets mål	1
1.2 Utvalg.....	1
2 Seniorpolitikk i kvinnedominerte bransjer.....	3
3 Organisering og metode.....	5
3.1 Organisering av prosjektet	5
3.2 Gjennomføring	7
3.3 Informasjonsaktiviteter	10
4 Hva har vi lært av prosjektet?.....	13
4.1 Suksessfaktorer for en vellykket seniorpolitikk.....	13
4.2 Erfaringsdeling og organisering av handlingsrom	14
4.3 Seniorbudskapet som ble borte	17
4.4 Forankring, konkurranse drift og utvikling – når vi ikke har tid til å bli bedre	19
4.5 Helsevesenet – en kvinnefelle.....	21
4.6 Fra alder til mangfold – mer inkluderende ledelse.....	22
5 Sykehuset Innlandet Gjøvik	24
5.1 Bakgrunn for helsecasen	24
5.2 Spørreundersøkelsen	24
5.3 Intervjuundersøkelsen	32
5.4 Oppsummerende kommentarer	38
6 Radisson SAS hotellene i Bergen	40
6.1 Fra seniorpolitikk til Kompetanse 45+.....	40
6.2 Lederutvikling som virkemiddel	43
6.3 Avslutningsfasen	55
6.4 Videreføring av arbeidet	56
7 Litteratur	58



SAMMENDRAG

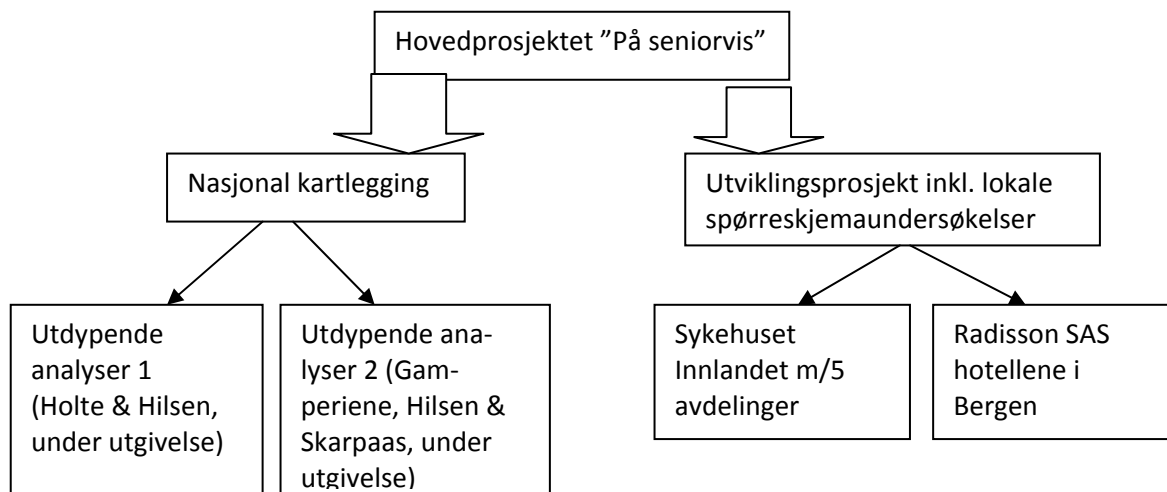
Høsten 2006 ble det startet et prosjekt for å få belyst hvilke faktorer som bidrar til tidligavgang fra arbeidslivet i kvinnedominerte bransjer. I samarbeid mellom forskningsinstitusjoner, de utvalgte forsøksvirksomheter og partene i arbeidslivet belyses sykefravær og tidligavgang i service- & tjenesteytende næring. Gjennom to forsøksprosjekter i hotellnæringen og helsevesenet skulle prosjektet bidra til å skaffe kunnskap som bidrar til å snu trenden med høyt sykefravær og tidlig-utstøtning, og bidra til verdiskaping, bedre produktivitet og større jobbtilfredshet. De utvalgte bedriftene var Radisson SAS Hotel Norge og Radisson SAS Royal Hotel i Bergen og Sykehuset Innlandet Gjøvik (SI Gjøvik) med fem avdelinger. Forsøksvirksomhetene hadde inngått IA-avtale (avtale om et mer inkluderende arbeidsliv) og hadde dermed forpliktet seg til å arbeide for å øke reell pensjoneringsalder blant sine ansatte.

Høsten 2006 ble det gjennomført en spørreskjemaundersøkelse i de utvalgte virksomhetene og blant et tilfeldig utvalg av 1000 kvinnelige arbeidstakere over 50 år (nasjonal kartlegging).

Våren 2007 ble det etablert toårige forsøksprosjekter i de utvalgte virksomhetene. Det ble satt ned arbeidsgrupper bestående av linjeledere, tillitsvalgte/verneombud og medarbeidere. Disse, ved hjelp av spørreundersøkelsen, skulle velge ut de konkrete problemene eller innsatsområdene som de mente det er særlig viktige å gripe fatt i. Arbeidsgruppene skulle, sammen med forskerne, utvikle konkrete tiltak som kan løse de problemene man har funnet.

Utviklingsaktivitetene fortsatte ut prosjektperioden med forskjellig prioritering og fokus på de to prosjektstedene og ble oppsummert i evalueringer mot slutten av 2008. Siste aktiviteter i prosjektet ble gjennomført januar 2009.

Prosjektet var organisert som to parallelle prosjekter på henholdsvis hotellene og helseforetaket. Prosjektets organisering og elementer kan fremstilles i følgende modell:



Innsatsen i de lokale prosjektene skulle kobles til virksomhetens løpende IA-arbeid og støttet seg på allerede etablerte arbeidsgrupper og samarbeidsformer. I hotellene skjedde dette (kap. 6), mens dette ikke fungerte i Sykehuset (kap. 5).

Følgende tiltak ble gjennomført:

- Lederutvikling med seniorperspektiv er startet ved hotellene høsten 2007 og ble fullført våren 2008. Deltagere var de aller fleste linjelederne ved de to hotellene. Ved oppstartsamlingen deltok direktørene ved begge hotellene, partene regionalt og personaldirektør for Radisson SAS hotellene i Skandinavia. Lederutviklingsprogrammet fikk tilleggsfinansiering fra hotellene for å fortsette utover våren 2008 og utvide fokus til inkluderende ledelse.
- Ledersamling for renholdsledere ved SI Gjøvik med fokus på lederutvikling og seniorpolitikk ble gjennomført høsten 2007. Renholderne er teamorganisert og en stor utfordring for god seniorpolitikk er at teamlederne er trygge i sine roller og kan understøtte god utvikling for seniormedarbeiderne. Det var derfor viktig å understøtte disse første-linjelederne for å oppnå prosjektets mål.
- Inspirasjonsdag for seniorer ble holdt sommeren 2007 for hotellene.
- Kartlegging av tilretteleggingsmuligheter og mulighetene for anvendelse av seniorer i opplæringsprosesser er et tema som følges opp ved hotellene.
- Sosiale tiltak for seniorenene er i gang ved hotellene, som egne seniorarrangementer, sommerfest med særlig fokus på å treffe seniorenenes ønsker mm.
- Medarbeidersamtale/Milepælsamtale med fokus på hva som kan gjøres for å hindre tidlig avgang var også et tema for hotellene. Dette innarbeides i virksomhetenes ordinære system for medarbeidersamtaler.
- Felles erfaringsutveksling mellom renholdsavdelingen på SI Gjøvik og husøkonomavdelingen på Radisson SAS hotellene i Bergen ble gjennomført rundt årsskiftet 2008/2009 som siste aktivitet i prosjektet. Hensikten var å utveksle erfaringer med teamorganisering av renholdsarbeid og konsekvenser for inkludering og faglig utvikling.

Radisson SAS hotellene i Bergen fulgte planen og igangsatte en rekke tiltak som ble identifisert av arbeidsgruppene og medarbeidere ved hotellene. Arbeidet ble gjennomført med bred deltakelse. Rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter var en sentral samarbeidspartner og koblet prosjektaktiviteten opp mot det øvrige IA-innsatsen for hotellene. Rådgiveren viste seg som en nødvendig og viktig støttespiller for at hotellene skulle nå sine mål i prosjektet, og var en viktig suksessfaktor for gjennomføringen av prosjektet.

SI Gjøvik hadde problemer med å forankre prosjektet tilstrekkelig hos linjeledelsen, og prosjektaktivitetene viste seg å komme i bakgrunn i forhold til driftsoppgaver. Det har dermed ikke vært forventet aktivitet i denne del av prosjektet. Rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter skulle også her være en sentral samarbeidspartner i prosjektet. Dette fikk aldri den formen det var tiltenkt i prosjektet. Stor utskiftning av rådgivere ved NAV Arbeidslivssentere ga problemer med kon-

tinuiteten i prosjektoppfølgingen lokalt. Prosjektet håpet å få forsterket innsats våren 2008 i forbindelse med at SI startet implementeringen av sentral seniorpolitikk. Dette var ment å understøtte prosjektets aktiviteter og sikre større fokus på seniorpolitikk. Erfaringene viste at dette i stedet ble en avledning av oppmerksomheten. I påvente av signaler og virkemidler i linjen, stoppet lokal aktivitet opp og kom i svært liten grad i gang igjen. Februar 2008 ble det sentralt gjennomført lederopplæring på hele Sykehuset Innlandet, der AFI bidro. Effekten av denne opplæringen lot seg ikke spore i prosjektaktiviteter, selv om det nok ga et bedre kunnskapsgrunnlag for ledere ved SI.



SUMMARY

The report is about a project on promoting active ageing at the enterprise level through broad participation and cooperation between management and employees. The objective of the project was to extend retirement age in female dominated sectors through business level interventions, developing local practice than would turn early exits into late exits. The project started spring 2006 as a cooperation between two research institutes, three enterprises (two hotels and a hospital) and the local social partners (unions and employers' organisations).

Initially there was a national survey, copied in the participating enterprises, about attitudes towards early retirement. Based on the results, the participating enterprises started local discussions between all employees (at general meetings or local department meetings) on policy implications and necessary measures to promote active ageing locally, i.e. in the enterprises.

The following activities were identified and carried out:

- Management development to promote better practice in the field of active ageing at the hotels. All managers participated in a program focusing on knowledge about ageing in the work place, about positive attitudes and combating ageism and about developing better leadership. The management development program was successful and the hotels continued the program beyond the scope of the project.
- Seminar for manager assistants in the cleaning department at the hospital. Cleaning is team-organised, and it is important to have the manager assistants involved in promoting active ageing, as they are in daily contact with all employees and can thus support the aim of the project (promoting active ageing) or not, depending on their level of understanding and skills as a manager.
- The hotels ran an event for their older workers (seniors) to provide inspiration and motivation.
- Mapping out possible use of the experience based competence of older workers in teaching the newly hired. The hotels started working on this, although without no practical results within the timeframe of the project.
- Social events for senior employees at the hotels, such as themed summer parties etc.
- Systematic performance appraisals with a focus on older workers' need for possible adaptations in the work place, competence development or other measures to prevent early exclusion.
- Joint seminar between housekeeping in the hotels and cleaning in the hospital to share experiences with team organisation of work and possible benefits for older workers.

The hotels followed up the activities and engaged managers, union representatives and safety deputies in organisational development to create better and more age-friendly work places. They felt the project to be of great use to support their own goals of work place promotions, and have continued activities beyond the project.

The hospital never really achieved the expected level of engagement and did not follow up most of the initiated activities. Heavy work load and tight budgets were seen as an obstacle to good practice, and the project experienced lack of top manager support. Even though not a good example, we can learn a lot about critical factors that can support or hinder success from the experiences of the hospital. If the project is not seen as necessary to ensure an able and committed staff, it will not receive the necessary support. If the only measures are seen to be economic measures, and thus budget dependent, it is hard to create age friendly work places. This learning, contrasted with the success-story from the hotels, teach us a valuable lesson on what it takes to promote active ageing at the enterprise level.

1

På seniorvis – et utviklingsprosjekt

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har 2006-2008 under programmet FARVE – forskningsmidler i arbeid og velferd, gjennomført et prosjekt for å få belyst hvilke faktorer som bidrar til tidlig avgang fra arbeidslivet i kvinnedominerte bransjer. Gjennom to forsøksprosjekter i hotellnæringen og helsevesenet skulle prosjektet bidra til å skaffe kunnskap som kan snu trenden med høyt sykefravær og tidligutstøtning og bidra til verdiskaping, bedre produktivitet og større jobbtilfredshet. De utvalgte bedriftene var Radisson SAS Hotel Norge og Radisson SAS Royal Hotel i Bergen og Sykehuset Innlandet Gjøvik (SI Gjøvik) med fem avdelinger. Prosjektet ble gjennomført i samarbeid mellom forskningsinstitusjoner, de utvalgte forsøksvirksomheter og partene i arbeidslivet.

Prosjektet var basert på en forståelse av god seniorpolitikk på virksomhetsnivå er en personalpolitikk som anerkjenner og utvikler seniorressursene på arbeidsplassen og som tilrettelegger for at seniorene skal kunne stå lenge i jobb.

1.1 Prosjektets mål

Hovedmål:

Prosjektet skal identifisere hva som skal til for å understøtte helsefremmende og utviklende arbeidsplasser i kvinnedominerte bransjer. Hensikten med prosjektet er å hindre tidlig avgang fra arbeidslivet.

Delmål 1: Skaffe kunnskap om hva som skal til for å øke yrkesdeltagelse for eldre kvinnelige arbeidstakere (50+) i arbeidslivet generelt og virksomhetsinternt i to større virksomheter innen service- & tjenesteytende næring spesielt.

Delmål 2: Utvikle seniorpolitiske tiltak som hindrer tidlig avgang gjennom forsøks- og utviklingsprosjekter i to kvinnedominerte virksomheter i service- & tjenesteytende næring. Virksomhetene velges ut i samarbeid med partene i arbeidslivet og rådgiverne ved NAV arbeidslivssentre.

1.2 Utvalg

For å kunne belyse hvordan ulike faktorer virker, er det nødvendig å finne noen bransjer hvor vi vet at vi vil ha mulighet for å finne ut i hvilken grad disse faktorene påvirker seniorene. I tett dialog med partene i arbeidslivet, og med bakgrunn i det NAVs beskrivelser av utfordringene for 11 utvalgte bransjer og Arbeidstilsynets kampanjer om bransjespesifikke utfordringer i arbeidslivet har vi valgt to bransjer innenfor service- og tjenesteytende næring, helseforetak og hotellbransjen.

Ved prosjektstart hadde vi allerede innledet god kontakt med Sykehuset Innlandet og Radisson SAS hotellene i Bergen (Radisson SAS Hotel Norge og Radisson SAS Royal Hotel) om gjennom-

føring av forsøks- og utviklingsprosjektene, og hadde positiv støtte fra partene i arbeidslivet. Bakgrunnen for valget er både knyttet til bransjespesifikke seniorutfordringer og disse virksomhetenes egenmotivasjon for å delta i prosjektet.

Helse Sør-Øst var på starttidspunktet i gang med å utarbeide en ny, ambisiøs og overordnet HR-strategi der en seniorpolitikk som gjør det mulig å planlegge en karriere i helsevesenet i et livsløpsperspektiv, inngår som et sentralt virkemiddel for å gjøre helseregionen til en foretrukket arbeidsgiver. Vi ønsket å konsentrere innsatsen til Sykehuset Innlandet av både praktiske og faglige grunner. Arbeidslivssentrene i Oppland og Hedmark var engasjerte og kompetente på seniorpolitikk området, og det var allerede innledet kontakt med noen av tjenestestedene rundt problemstillingene vi ville adressere i dette prosjektet. Slik forventet vi at betingelsene lå til rette for et godt samarbeid som hadde støtte i helseregionens overordnede prioriteringer.

Arbeidet med å hindre utstøtning og øke inkludering er en utfordring for hotellbransjen som er kjent for lav gjennomsnittsalder. Hvordan kan hotellbransjen legge til rette for et inkluderende arbeidsliv der det også er plass til eldre arbeidstakere? Gjennom Hotell- og restaurantarbeiderforbundet (nå en del av Fellesforbundet) og NHO Reiseliv ble det innledet kontakt om prosjektsamarbeid. Arbeidslivssenteret i Hordaland er også en viktig støttespiller og har den nødvendige kompetansen for å kunne være en viktig og nødvendig samarbeidspart i prosjektet.

2

Seniorpolitikk i kvinnedominerte bransjer

Med tanke på et økende arbeidskraftunderskudd og en aldrende befolkning er det viktig at tidligavgang fra arbeidslivet reduseres. Tidligavgang i arbeidslivet er forskjellig for menn og kvinner, og forskjellig i mannsdominerte og kvinnedominerte yrker. Vi trenger kunnskap for å kunne handle effektivt og målrettet i forhold til tidligavgang, og denne kunnskapen foreligger ikke i dag. Gjennom dette prosjektet ville vi både samle nødvendig kunnskap og prøve den ut i to større virksomheter, en offentlig og en privat, som både opplever utfordringer på området og som er motivert for å gjøre noe for å møte utfordringene.

I en utredning om seniorer og omstilling (Hilsen, Midtsundstad & Langvik 2006), pekes det på kunnskapsbehov når det gjelder kjønnsforskjeller i seniorpolitikken. En rekke mulige forklaringsmodeller/faktorer presenteres, alt fra helse, utdanningsnivå, karrieremønster til familieforpliktelser og livssituasjon, som alle kan ha betydning for menn og kvinners avgangsmønstre i arbeidslivet. I tillegg reises spørsmål om strukturelle forskjeller på manns- og kvinnearbeidsplasser. Det finnes en rekke enkeltundersøkelser som belyser disse forholdene, men ofte med begrenset relevans for arbeidslivet samlet.

Forskning om årsaker til tidligpensjonering deler ofte forklaringsfaktorene i tre; utstøtning ("push"), tiltrekning ("pull") og "jump". "Push"-faktorer omfatter arbeidsforhold som motvirker eldres yrkesdeltakelse, "pull" omfatter elementer i pensjonsordningene som bidrar til å trekke arbeidstakerne ut av arbeidslivet tidlig, mens "jump" peker på positive sider ved pensjonisttilværelsen. Forskningen gir ikke noe entydig svar på hvilke av disse faktorene som er viktigst. (Solem 2001, 2007; Hilsen, Steinum & Bull 2007; Midtsundstad 2006), og enda mindre svar på hva man kan gjøre med det. En annen undersøkelse (Huset Mandag Morgen 2004) fremhever betydningen av en balansegang mellom "ytre" og "indre" arbeidsverdier. De "ytre" verdier er faktorer som man ofte tar for gitt (økonomi, arbeidstid etc.), mens de mest fremtredende "indre" verdier er gode kollegaer, selvstendighet i arbeidet, faglig kvalitet, støtte fra arbeidsplassen, muligheter til å bringe deres erfaringer videre, normer, uskrevne regler og sedvaner for tilbaketrekning på den enkelte arbeidsplass. En ubalanse mellom disse faktorene vil kunne bidra til en tidlig avgang fra arbeidslivet (Hilsen, Midtsundstad & Langvik 2006).

For å kunne jobbe målrettet med å skape et inkluderende arbeidsliv og hindre aldersutstøtning, er det viktig å bygge innsatsen på inngående kjennskap til de delene av arbeidslivet der vi vet at utfordringene er store. Service- og tjenesteytende næring peker seg ut her av flere grunner. Dette er en del av arbeidslivet med stort innslag av kvinnedominerte arbeidsplasser, det er mange lavtutdannede som jobber her og arbeidet utføres i møte med ulike grupper brukere: kunder, klienter, pasienter el. l. For å møte brukernes behov for tilgjengelighet er mye av arbeidet turnusarbeid, med de belastningene arbeid på ubekvemme tidspunkt innebærer.

NAVs bransjehefte og Arbeidstilsynets kampanjer karakteriserer bransjene som er valgt med hensyn på karakteristika som er viktige i prosjektet. I NAVs bransjehefte påpekes at arbeidet med syke mennesker gir spesielle utfordringer og arbeidsbelastninger. Pasientenes behov overskygger arbeidstakernes, arbeidet medfører ofte en kombinasjon av store fysiske og psykiske be-

lastninger. Et tverrfaglig samarbeid byr på utfordringer for både kompetanse og planlegging av arbeidet og som det understrekes i bransjeheftet: "Ofte har helsepersonell ikke bare stort arbeidspress, men opplever i tillegg liten kontroll over egen arbeidsdag."

I forbindelse med starten av Arbeidstilsynets landsomfattende kampanje "God vakt! Arbeidsmiljø på sykehus", som gjennomføres i 2005/2006 gjennomførte Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) en nullpunktundersøkelse (Grimsmo & Sørensen 2004). Denne slår fast at intensiteten i arbeidet på sykehusene har økt som følge av den omfattende omstillingen helsevesenet har gjennomgått. Omstillingene kan påvirke i hvilken grad de ansatte opplever mestring av sin arbeidssituasjon og derigjennom om tidligavgang fremstår som spesielt ønskelig. Økt intensitet skyldes at det stilles høyere krav til utførelsen av arbeidsoppgavene samtidig som tidspress og krav til økonomiske resultater har økt. Den høyere belastningen kan i sin tur også påvirke tidligavgang. Sykehusvesenet har de to siste årene vært gjennom en stor og omfattende omstilling. Særlig krevende er de endringer som skjer på systemnivå, slik tilfellet er i helsesektoren.

Hotellbransjen har også stor kvinneandel, stor andel ufaglærte, mye arbeid som foregår på ubekvemme tidspunkt, og i tillegg mange minoritetsspråklige. Andelen seniorer er lav og dette er i seg selv en utfordring på grunn av økende arbeidskraftunderskudd og en aldrende befolkning. Til tross for lav gjennomsnittsalder ligger sykefraværet over landsgjennomsnittet. I følge NAV er det klare utfordringer knyttet til kommunikasjon og kompetanse i en bransje med store krav der faglærte og ufaglærte arbeider side om side i et stresset arbeidsmiljø. Til tross for en bransje med lav gjennomsnittsalder, finnes det også her gode seniorpolitiske eksempler som viser at det er et stort potensial for å tilrettelegge for at seniorer skal kunne ønske å arbeide i hotellbransjen. Gerd Kjellaug Berge, Selje hotell, presenterte deres seniorpolitiske satsning på Milepælskonferansen til Senter for seniorpolitikk juni 2005. Av 16 fast helårsansatte er 9 er seniorer (ref. www.seniorpolitikk.no). Berge fremhever seniorenene som en ressurs for virksomheten og ivaretagelse av de ansatte som en integrert del av deres satsning på ivaretagelse av gjestene.

3

Organisering og metode

3.1 Organisering av prosjektet

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har organisert og ledet prosjektet. Prosjektdeltakere var, i tillegg til forskere fra AFI, forskere fra Østlandsforskning og rådgivere fra NAV Arbeidslivssentre. Østlandsforskning deltok i aktivitetene i den delen av prosjektet som konsentrerte seg om Sykehuset Innlandet. AFI var alene forskningsinstitutt i Hordaland, men med viktig og nødvendig støtte fra rådgiver ved NAV Arbeidslivssenter Hordaland. Prosjektet hadde en referansegruppe bestående av partene i arbeidslivet LO, NHO, SPEKTER (NAVO), NAV og Senter for seniorpolitikk (SSP).

I Bergen hadde prosjektet en regional referansegruppe med partene lokalt (Fellesforbundet (HRAF), NHO Hordaland og NAV Arbeidslivssenter). På Innlandet viste det seg vanskelig å få til en lignende struktur, så der skjedde ikke tilsvarende.

Å etablere forsøks- og utviklingsprosjekter i de to utvalgte virksomhetene.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har lang erfaring med å la de berørte selv definere problemområdene de vil arbeide med og selv utvikle tiltakene som kan løse problemene (Eikeland & Finsrud 1995; Hilsen & Steinum 2006; Qvale 1976, 2002). Bred forankret medvirkning i utviklingsarbeid er et virkemiddel som både sikrer eierskap til løsningene og styrker aktørenes egen handlingsevne (Sørensen m.fl. 1998).

For å etablere forsøks- og utviklingsprosjekter i de to utvalgte virksomhetene, ble det satt ned partssammensatte arbeidsgrupper, der både ansatte, ledere, tillitsvalgte/verneombud og andre relevante aktører skulle delta. Disse gruppene skulle samarbeide om å definere hva som var de største utfordringene lokalt i dialog med forskerne. Gjennom at de ansatte i bedriften selv definerer faktorene som de mener det er viktig og mulig å arbeide med innenfor den gitte problemstillingen, skulle man sikre at alle deltok og at alle fikk eierskap til de resultatene man ønsket å oppnå. Etter at gruppene hadde funnet et knippe av konkrete problemer de mente var viktige å gripe fatt i innenfor sin virksomhet, skulle man utvikle konkrete tiltak som kunne løse de problemene man hadde funnet. De foreslåtte tiltakene skulle være så konkrete at man kunne tidfeste når og hvordan de skulle gjennomføres, og de skulle noteres ned slik at man sikret at alle følte et ansvar for at de ble gjennomført.

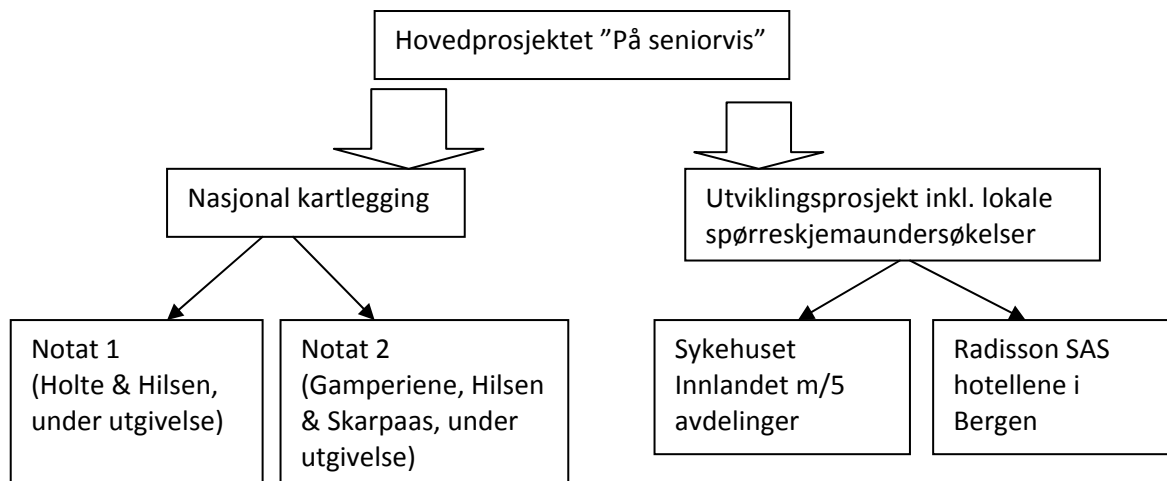
Rådgivere fra NAV arbeidslivssentre i de relevante fylkene deltok i prosjektet og koblet prosjektets arbeid mot arbeidet for et mer inkluderende arbeidsliv og virkemidlene som fantes på dette feltet. Rådgivernes kompetanse på seniorpolitikkområdet (delmål 3) er sentral i prosjektet, og de skulle både være viktige bidragsyttere inn i prosjektet og ytterligere utvikle sin kompetanse på feltet gjennom erfaringene som gjøres i prosjektet.

Prosjektet ble organisert som et hovedprosjekt med to forskjellige elementer; en nasjonal kartleggingsstudie av kvinner og egenopplevd helse og arbeidsevne i ulike bransjer og et utviklingsprosjekt i service- og tjenesteytende næring. Utviklingsprosjektet inneholdt to parallelle forsøks-

prosjekter i hotellnæring og helsevesen som besto av utviklingsarbeid og en innledende spørreundersøkelse i hver av casevirksomhetene etter samme mal som den nasjonale kartleggingen.

På bakgrunn av erfaringene fra hele prosjektet ble det utarbeidet en forskningsrapport der både de bransjelokale kartleggingsstudiene på hotellene og sykehuset og utviklingsprosjektet på samme steder inngår som en del av datagrunnlaget, men hvor tematikken/problemstillinger er hva som skal til for å hindre tidligutstøtning i kvinnedominerte bransjer. I tillegg analyseres og presenteres resultatene fra den nasjonale innledende kartleggingsstudien i to separate notater (Holte & Hilsen, under utgivelse; Gamperiene, Hilsen & Skarpaas, under utgivelse), det første med tilleggsfinansiering fra LO og det andre med tilleggsfinansiering fra programmet FARVE – forsøksmidler i arbeid og velferd.

Prosjektdesignet var komplisert med mange elementer som delvis grep inn i hverandre og dels var uavhengige. De to parallelle forsøksprosjektene var ment å kobles sammen for felles erfaringsutveksling, men dette skjedde i begrenset grad av grunner vi skal komme tilbake til. Prosjektet kan fremstilles i følgende modell:



3.2 Gjennomføring

Prosjektplan:

Prosjektperiode, fra dato:	01.08.2006	Til dato:	31.12.2008	2006	2007	2008
Milepæler fordelt over prosjektperioden						
Planlegging og etablering av prosjekt				x		
Utvikling av spørreskjema				x		
Gjennomføring av nasjonal survey				x		
Gjennomføring av virksomhetsintern kartlegging				x		
Analyse spørreskjemaundersøkelsene				x	x	
Oppstart av forsøks- og utviklingsprosjektene				x	x	
Gjennomføring av forsøks- og utviklingsprosjektene					x	x
Datainnsamling forsøks- og utviklingsprosjektene					x	x
Deltagerbasert evaluering						x
Rapportskriving						x
Formidling/presentasjon					x	x

Høsten 2006 ble det gjennomført en spørreskjemaundersøkelse i de utvalgte virksomhetene og blant et tilfeldig utvalg av 1000 kvinnelige arbeidstakere over 50 år (nasjonal kartlegging).

Våren 2007 ble det etablert toårige forsøksprosjekter i de utvalgte virksomhetene. Det ble satt ned arbeidsgrupper bestående av linjeledere, tillitsvalgte/verneombud og medarbeidere. Disse, ved hjelp av spørreundersøkelsen, skulle velge ut de konkrete problemene eller innsatsområdene som de mente det er særlig viktige å gripe fatt i. Arbeidsgruppene skulle, sammen med forskerne, utvikle konkrete tiltak som kan løse de problemene man har funnet.

Utviklingsaktivitetene fortsatte ut prosjektperioden med forskjellig prioritering og fokus på de to prosjektstedene og ble oppsummert i evalueringer mot slutten av 2008. Siste aktiviteter i prosjektet ble gjennomført januar 2009. Sluttrapporten foreligger herved.

Spørreskjemaundersøkelsene

Første fase i prosjektet var en kvantitativ spørreundersøkelse, som Opinion utførte på oppdrag fra AFI. Det ble stilt spørsmål til 1000 yrkesaktive kvinner mellom 50 og 70 år om hva de mener på-

virker om de vil fortsette i arbeid frem til 67 år. Faktorene omfatter både forhold på arbeidsplassen og i privatlivet. Datamaterialet ble samlet inn ved et telefonintervju blant 1000 yrkesaktive kvinner 50 år og eldre samt et postalt spørreskjema til de ansatte i de valgte bedriftene med de samme spørsmålene som i telefonintervjuet.

En sammenlikning av resultatene fra den nasjonale og de lokale undersøkelsene viser i hovedsak de samme holdningene til hva som påvirker pensjoneringsadferd. Resultatene har blitt rapportert til bedriftene som et diskusjonsgrunnlag for mulige tiltak for å endre pensjoneringsadferd. Siden de lokale undersøkelsene ikke var ment å brukes til annet enn utgangspunkt for de lokale forsøksprosjektene, var det aldri ment å legge stor vekt på analysene som resultater i seg selv. Som vi skal komme tilbake til, fikk forsøksprosjektet på Sykehuset Innlandet problemer med gjennomføring av forsøksprosjektet, og undersøkelsen får dermed større plass i rapporteringen fra dette prosjektet (kap. 5). Radisson SAS hotellene i Bergen brukte resultatene fra sin undersøkelse som utgangspunkt og satte så i gang et omfattende videre arbeid. Undersøkelsen fikk derfor ikke større plass enn den var ment å ha i dette forsøksprosjektet, og rapporteres heller ikke mer omfattende enn tilsiktet i denne rapporten (kap. 6).

Gjennom et tilleggsprosjekt, finansiert av LO, fikk vi mulighet til å gå dypere inn i datamaterialet fra den nasjonale undersøkelsen for å belyse hvordan alder påvirker holdningene, og en tilsvarende tilleggsbevilgning fra FARVE – forsøksvirksomhet i arbeid og velferd muliggjorde ytterligere en parallell dybdeanalyse av forholdet mellom helse, arbeidsevne og holdninger til pensjonering. Disse utdypende analysene rapporteres i separate AFI-notater (Gamperiene et al. 2009; Holte & Hilsen 2009).

Utviklingsarbeidet

Undersøkelsen, både den nasjonale og de bedriftsinterne, ble meldt tilbake til deltagerbedriftene på allmøter eller avdelingsmøter. Arbeidsgrupper ble nedsatt og arbeidet med å utvikle en lokal handlingsplan ble satt i gang våren 2007.

Følgende tiltak ble gjennomført:

- Lederutvikling med seniorperspektiv er startet ved hotellene høsten 2007 og fullføres våren 2008. Deltagere var de aller fleste linjelederne ved de to hotellene. Ved oppstartsamlingen deltok direktørene ved begge hotellene, partene regionalt og personaldirektør for Radisson SAS hotellene i Skandinavia. Viktigheten av prosjektet og at det var forventningene til resultater ble understreket av dette. Lederutviklingsprogrammet fikk tilleggsfinansiering fra hotellene for å fortsette utover våren 2008 og utvide fokus til inkluderende ledelse. Dette er utdypende beskrevet i Kap. 5.
- Ledersamling for renholdsledere ved SI Gjøvik med fokus på lederutvikling og seniorpolitikk ble gjennomført høsten 2007. Renholderne er teamorganisert og en stor utfordring for god seniorpolitikk er at teamlederne er trygge i sine roller og kan understøtte god utvikling for seniormedarbeiderne. Det var derfor viktig å understøtte disse første-linjelederne for å oppnå prosjektets mål.
- Inspirasjonsdag for seniorer ble holdt sommeren 2007 for hotellene.

- Kartlegging av tilretteleggingsmuligheter og mulighetene for anvendelse av seniorer i opplæringsprosesser er et tema som følges opp ved hotellene.
- Sosiale tiltak for seniorene er i gang ved hotellene, som egne seniorarrangementer, sommerfest med særlig fokus på å treffe seniorennes ønsker mm.
- Medarbeidersamtale/Milepælsamtale med fokus på hva som kan gjøres for å hindre tidlig avgang var også et tema for hotellene. Dette innarbeides i virksomhetenes ordinære system for medarbeidersamtaler.
- Felles erfaringsutveksling mellom renholdsavdelingen på SI Gjøvik og husøkonomavdelingen på Radisson SAS hotellene i Bergen ble gjennomført rundt årsskiftet 2008/2009 som siste aktivitet i prosjektet. Hensikten var å utveksle erfaringer med teamorganisering av renholdsarbeid og konsekvenser for inkludering og faglig utvikling.

Innsatsen i de lokale prosjektene skulle kobles til virksomhetens løpende IA-arbeid og støttet seg på allerede etablerte arbeidsgrupper og samarbeidsformer. I hotellene skjedde dette (som beskrevet i kap. 6), mens dette ikke fungerte i Sykehuset (som beskrevet i kap. 5).

Radisson SAS hotellene i Bergen fulgte planen og igangsatte en rekke tiltak som ble identifisert av arbeidsgruppene og medarbeidere ved hotellene. Arbeidet ble gjennomført med bred deltakelse. Rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter var en sentral samarbeidspartner og koblet prosjektaktiviteten opp mot det øvrige IA-innsatsen for hotellene. Hun viste seg som en nødvendig og viktig støttespiller for at hotellene skulle nå sine mål i prosjektet, og var en viktig suksessfaktor for gjennomføringen av prosjektet.

SI Gjøvik hadde problemer med å forankre prosjektet tilstrekkelig hos linjeledelsen, og prosjektaktivitetene viste seg å komme i bakgrunn i forhold til driftsoppgaver. Det har dermed ikke vært forventet aktivitet i denne del av prosjektet. Rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter skulle også her være en sentral samarbeidspartner i prosjektet. Dette fikk aldri den formen det var tiltenkt i prosjektet. Stor utskiftning av rådgivere ved NAV Arbeidslivssentere ga problemer med kontinuiteten i prosjektoppfølgningen lokalt. Prosjektet håpet å få forsterket innsats våren 2008 i forbindelse med at SI startet implementeringen av sentral seniorpolitikk. Dette var ment å understøtte prosjektets aktiviteter og sikre større fokus på seniorpolitikk. Erfaringene viste at dette i stedet ble en avledning av oppmerksomheten. I påvente av signaler og virkemidler i linjen, stoppet lokal aktivitet opp og kom i svært liten grad i gang igjen. Februar 2008 ble det sentralt gjennomført lederopplæring på hele Sykehuset Innlandet, med dagskurs for linjeledere på Hamar, Gjøvik, Kongsvinger, Lillehammer, Tynset og Brumunddal. Disse ble arrangert og gjennomført av Sykehuset Innlandet, i samarbeid med KLP og AFI. Effekten av denne opplæringen lot seg ikke spore i prosjektaktiviteter, selv om det nok ga et bedre kunnskapsgrunnlag for ledere ved SI. Utviklingsarbeidet på SI Gjøvik er mer utfyllende beskrevet i rapportens Kap. 5.

Sentral referansegruppe var en viktig og ivrig støttespiller i arbeidet og bidro til en god etablering av prosjektet og gode faglige samtaler i prosjektet.

3.3 Informasjonsaktiviteter

Prosjektet hadde en uttalt målsetting å formidle erfaringer og kunnskap både innad og overfor omverdenen.

Mål for informasjonsaktivitetene:

- Prosjektet skal identifisere særlig kritiske innsatsområder for å understøtte helsefremmende og utviklende arbeidsplasser for kvinnelige arbeidstakere over 50 år for å hindre tidlig avgang fra arbeidslivet. Prosjektet skal både støtte opp under god seniorpolitikk i de deltagende virksomhetene og gi kunnskap som har overføringsverdi til norsk arbeidsliv generelt.
- Derfor er kunnskapsoverføring innad i de deltagende virksomhetene sentralt, men like viktig er å spre informasjon om erfaringer og eksempler på god praksis til arbeidslivet generelt og deres organisasjoner.

I oppstartsfasen (fase 1) var det viktig å spre informasjon om etableringen av prosjektet både for å skape interesse innad i bedriftene som deltar og utenfor prosjektet. Det ble lagt ut informasjon på både Senter for seniorpolitikk (SSP) og Arbeidsforskningsinstituttet (AFI)s hjemmesider. I tillegg informerte partene i sitt system.

Når analysene etter undersøkelsene i fase 1 var klare, ble formidling av resultater fra disse viktig. Resultatene ble lagt frem for sentral styringsgruppe og ble presentert på allmøter i deltakervirksomhetene, som utgangspunkt for videre diskusjoner om oppfølging lokalt. Resultatene av undersøkelsene og prosjektets mål og hensikt ble beskrevet på to veggplakater. Veggplakatene ble hengt på vaktrom, fellesrom o.l. i deltakervirksomhetene.

I gjennomføringsfasen (fase 2) ble det gjennomført en rekke informasjonsaktiviteter som hadde fokus på læring og erfaringer som ble gjort i prosjektet. Her var poenget på å hente ut erfaringene med tiltakene som prøves ut og arbeidsformene i prosjektet.

I evalueringsfasen (siste del av fase 2) var fokus å hente ut resultater og konklusjoner fra prosjektet og formidle disse gjennom sluttrapporteringen. I etterkant av publisering av slutt-rapporten, planlegges erfaringsseminar i samarbeid med FARVE/Idébanken Inkluderende Arbeidsliv.

Det ble tidlig bestemt at prosjektets erfaringer og resultater skulle formidles gjennom innlegg og artikler i fagblader, nasjonale og lokale medier, paper på forskerkonferanser og gjennom artikler i vitenskaplige tidsskrifter. Sluttrapporten skulle publiseres som en forskningsrapport i samarbeid mellom AFI og Østlandsforskning.

Prosjektet hadde som ambisjon å presentere resultater på arrangementer i regi av partene i arbeidslivet, i regi av SSP og på arrangementer organisert i/av NAV.

Prosjektets informasjonsaktiviteter er beskrevet i følgende tabell:

Målgruppe	Aktivitet
Norsk arbeidsliv, bransjene og partene i arbeidslivet	<p>Oppslag i BA (Bergen Arbeiderblad) om seniorprosjektet på hotellene med oppslag fra Radisson SAS Hotel Norge og kommentar fra forsker Anne Inga Hilsen.</p> <p>Presentasjon på stand på Arbeidsmiljøkongressen i Bergen 2008 v/ NAV Arbeidslivssenter Hordaland</p> <p>NHO Hordalands årskonferanse 2007 v/Lisbeth Grosvold</p> <p>NHO-arrangement i Hordaland v/Lisbeth Grosvold</p> <p>NHO-møte for privat sektor i Oslo januar 2008 v/Lisbeth Grosvold</p> <p>Bransjemøte (workshop "framtidens reiseliv") i regi av NHO Reiseliv om utfordringer i bransjen, januar 2008, Oslo v/Lisbeth Grosvold</p> <p>Oppslag på Idébanken Inkluderende Arbeidsliv og NAV.no</p> <p>Informasjon på arrangementer i regi av Senter for seniorpolitikk (SSP) v/Anne Inga Hilsen.</p> <p>Informasjon på Karriéredagene på Hotellhøyskolen i Stavanger v/Lisbeth Grosvold.</p> <p>Presentasjon på arbeidsmiljøkonferanse Ulvik oktober 2007 v/Lisbeth Grosvold & Reidun Eggesbø</p> <p>I tillegg har det vært orientert på skolebesøk fra BI, Næringsakademiet til Radisson SAS Hotel Norge v/Lisbeth Grosvold.</p>
Forskerfellesskapet/-akademia	<p>Forskningspapere på internasjonal konferanse (European Sociological Association (ESA)-konferanse, Glasgow, UK. September 2007:</p> <p>"Burning to change - the phenomenon of burning souls in the field of active ageing" v/Anne Inga Hilsen, AFI & Reidun Eggesbø, NAV</p> <p>"The impact of age on senior women's attitudes toward early retirement" v/Hilde H. Holte, AFI</p>
FARVE/Idébanken	Faste rapporteringer hvert halvår, sluttrapport ved utgangen av prosjektet.

<p>Sentral referansegruppe</p>	<p>Avholdt halvårlige møter, vår og høst</p>
<p>Deltagerne, referansegrupper</p>	<p>Erfaringsamling høsten 2007 i forbindelse med møtet for sentral referansegruppe, utvidet med deltagerne fra Sykehuset Innlandet og Radisson SAS Bergen</p> <p>Informasjon om prosjektet på lederopplæring i Sykehuset Innlandet februar 2008 v/Anne Inga Hilsen</p> <p>To veggaviser (plakater), én til hotellene og én til SI Gjøvik. Disse beskrev hensikten med prosjektet, betydningen av en satsning på seniorpolitikk og resultatene av spørreundersøkelsen som lå til grunn for identifisering av aktivitetene i prosjektet. Plakatene ble hengt opp på synlige steder på arbeidsplassene/avdelingene som deltok i prosjektet.</p>

4

Hva har vi lært av prosjektet?

Erfaringene fra de to prosjektstedene (SI Gjøvik og Radisson SAS hotellene i Bergen) viser at de representerer to ulike typer bransjer med ulike utfordringer i forhold til å holde fremdrift i prosjektet. Det viste seg å bli mer konkret aktivitet på hotellcasen, mens helsecasen sto ovenfor både utfordringer i forhold til å få forankret prosjektet i virksomheten og med å holde fokus i forhold til andre oppgaver.

4.1 Suksessfaktorer for en vellykket seniorpolitikk

På en felles erfaringsamling høsten 2007 diskuterte prosjektet spørsmål og faktorer som opplevdes som kritisk for å lykkes med prosjektet. Faktorer som kom frem under diskusjonene i forhold til dette var:

- Viktigheten av å bruke eksisterende strukturer (som for eksempel den eksisterende "Mer Inkluderende Arbeidslivsgruppen" på hotellene).
- Kompetansefokus er viktig som motivasjon for å drive med seniorpolitikk i virksomhetene. Kompetansefokus engasjerer både ledere og medarbeidere, og det peker på hvorfor seniorpolitikk understøtter virksomhetenes mål.
- Lederutvikling er nødvendig for å øke kunnskapen og bevisstheten om hva en god seniorpolitikk krever.
- Knuse myter og holdninger som skaper aldersdiskriminering, holdningsarbeid.
- Utfordringer knyttet til at prosjektet konkurrerer med daglig drift i virksomhetene. For å sikre at prosjektet gis den nødvendige oppmerksomheten forutsetter det at prosjektet er godt forankret hos ledelsen og oppleves som understøttende driften.
- Ekstern oppmerksomhet rundt prosjektet kan bidra til sterkere forpliktelse av de enkelte prosjektdeltakerne. Hotellene har bevisst brukt media og en rekke interne informasjonskanaler for å informere om prosjektet, og dette har skapt et sterkt positivt forventningspress som er med på å understøtte videre engasjement og aktivitet.
- Prosjektets forankring og lokalt eierskap er et viktig tema. Hvor i organisasjonen er prosjektet forankret? Er det en prosjektgruppe/arbeidsgruppe som "eier" prosjektet eller er det linjeorganisasjonen?
- Særlig helsecasen opplever utfordringer knyttet til konkurranse mellom flere HR-satsninger og viktigheten av å få til koblinger mellom disse. For mange prosjekter og satsninger på én gang kan gjøre det vanskelig å holde fokus.
- Informasjonsspredning er kritisk, innad i egen organisasjon og utad.
- Det er viktig å synliggjøre gevinstene både for organisasjonen og individene. Kompetansefokus understøtter dette. Kompetanse er den viktigste ressursen i service-/tjenesteytende arbeid, og god utvikling og forvaltning av disse ressursene er kjernen i vellykket drift.

På bakgrunn av erfaringene i prosjektet kan vi trekke ut og diskutere læringen og konklusjonene mer utdypende i det følgende.

4.2 Erfaringsdeling og organisering av handlingsrom

Organisering av renholdsarbeid - bakgrunn

Renholdsavdelingen på SI Gjøvik fremsto tidlig som et interessant eksempel på hvordan organisering og oppgaveløsning kan skape handlingsrom også på seniorpolitikkområdet.

Ansvarsområdet for Renhold og Tekstilavdelingen er felles for hele Sykehuset Innlandet (SI). De har et samlet antall årsverk på 164, der 99 årsverk er relatert til renhold (2009-tall). På denne avdelingen er det 58 fagarbeidere. I forkant av prosjektet hadde det vært gjennom en omorganisering utløst av krav til innsparing og effektivisering. Renhold og tekstilavdelingen ble pålagt å redusere lønnskostnader med 10 %, og innledet arbeidet med en kartlegging av følgende funksjoner: Renhold, Tekstiler, Sengevaske/sengeredning og Organisering.

Ut fra gjennomgang valgte man å innføre teamorganisering av arbeidet. Dette ble valgt på bakgrunn av ønske om en overordnet organisering med kun fire ledernivå uavhengig av antall ansatte og teamorganisering med 6 – 8 personer på hvert team. Intensjonen med teamorganiseringen var å skape større fleksibilitet, bidra til økte kunnskaper/utvikling av personalet, mulighet for å i større grad bestemme sin egen arbeidsdag, sikre bedre oppdekking ved fravær, fremme lik kvalitet og lik arbeidsbelastning. Flere av disse forbedringsområdene angår jo nettopp den typen fleksibel tilpasning og styrket oppfølging som er viktig for seniorene.

Teamkoordinatorene fikk et utvidet ansvar for å kjenne områdene i teamet godt, for å ivareta og veilede personalet i teamet, å utvikle, forbedre, og effektivisere tjenesten i teamet og ha fokus på service. De gikk inn i forhold til opplæring av nytilsatte og skulle ivareta teamets intern arbeid. I tillegg hadde de utvidet ansvar for å arbeide for et godt arbeidsmiljø, planlegge daglige og periodiske oppgaver, kjenne til kvalitetssystemet i SI for å fremme lik kvalitet i renhold i hele sykehuset.

I forbindelse med innføring av teamorganisering ble det gitt informasjon til alle ledere ved hvert sykehus om organisering og valgt kvalitet i renhold, for å avstemme forventningene i avdelingene. Etter en tid ble det gjennomført opplæring av alle teamkoordinatorer med fokus på kommunikasjon og teamkoordinatorens rolle. AFI deltok på opplæring for teamkoordinator med fokus på lederansvar i seniorpolitikk. På denne måten forsøkte vi å integrere seniorpolitikk i daglig drift og førstelinjeledelse.

Innledende motstand mot endringene

Slik de selv forteller historien om innføring av teamorganisering, møtte det mye motstand og motforestillinger innledningsvis. Renholdsleder var overbevist at dette var riktig løsning og holdt fast ved modellen, til tross for kraftige reaksjoner fra renholderne. I løpet av kort tid snudde stemningen, og da AFI og Østlandsforskning først kom i kontakt med avdelingen, ble nettopp

teamorganiseringen fremhevet som noe av det mest positive de hadde opplevd ved avdelingen. Erfaringene til renholderne, slik vi ble fortalt det fra renholderne på SI Gjøvik, var at teamorganiseringen både ga positive sosiale resultater og bedret samhold, det ga muligheter for avlastning og tilrettelegging for den enkelte i periode, det ga kunnskapsutveksling og det gjorde det lettere å praktisere den nye felles standarden for renhold i sykehuset fordi de sto samlet bak den. Teamorganisering i renholdsarbeid forandret seg raskt til å bli en motivasjonsfaktor, til tross for innledende motstand. Som renholderne senere fortalte, motstanden bygde på manglende kunnskap om konsekvensene den nye organiseringen ville medføre, motstand mot innarbeidede vaner og personlige motforestillinger hos enkeltpersoner. Dette endret seg raskt når de fikk erfaringer med den nye modellen.

Mange bedrifter deler disse erfaringene, dvs. at endring medfører motstand innledningsvis. I tillegg er det normalt å mene at egen arbeidsplass er unik og at man derfor ikke kan bruke modeller utarbeidet av andre. Forskere som kommer inn på en arbeidsplass får ofte høre utsagn av typen "det går ikke an her" og "vi er så spesielle at det ikke passer hos oss". Selvsagt er alle arbeidsplasser unike på sin måte, men det er liten tvil om at de deler flere fellesnevne enn de ofte tror. Gjennom samtalene på de to, svært forskjellige bedriftene i dette prosjektet, dvs. sykehuset og hotellene, kom det frem at arbeidsområdet renhold gikk igjen. På hotellene var husøkonomavdelingen, med stuepikene, svært parallell til renholdsavdelingen på sykehuset. Om man gjør rent gjesterom eller pasientrom, spiller kanskje mindre rolle enn at arbeidsoppgavene og kravene er mange av de samme, og arbeidet utføres begge steder etter en standard for renhold og tidsbruk.

Erfaringsdeling med hotellene

Renholderne ved SI Gjøvik hadde gjort seg erfaringer med organisering som virkemiddel, og dette var relevant for husøkonomavdelingen ved hotellene. Derfor organiserte vi en erfaringsutveksling, der renholdsleder fra SI, avdelingsleder ved SI Gjøvik og to teamkoordinatorer, sammen med forsker fra AFI, reiste til Bergen og traff ledere på flere nivåer og tillitsvalgte ved husøkonomavdelingene ved hotellene. Rådgiver fra arbeidslivssenteret i Hordaland var også til stede. Verdien av deltakelse fra rådgiver er flere. Dels kunne hun bidra i erfaringsutveksling ut fra både erfaringer fra hotellet og andre bedrifter hun hadde en rådgiverfunksjon overfor. Dels hadde hun fagkunnskap som var verdifull i diskusjonen, og dels hadde hun bedre grunnlag for oppfølging av IA-arbeidet ved hotellet når hun også var med på denne typen diskusjoner. Av praktiske grunner ble dette møtet gjennomført februar 2009, og utgjorde dermed siste aktivitet i prosjektet. Erfaringene fra SI ble presentert og det ble lagt opp til diskusjon om organisering og felles læringspunkter.

Det ble klart at det var mange likhetspunkter mellom renholdsavdelingen og husøkonomavdelingen, både i forhold til oppgaver, krav i jobben, belastninger/utstøtningsgrunner og, ikke minst, når det gjaldt motstand mot endring. Husøkonomavdelingen var interesserte, men fremførte en rekke innvendinger om hvorfor det ikke kunne gjøres på den måten hos dem. Renholdsavdelingen kommenterte flere ganger at innvendingene mot teamorganisering hørtes akkurat ut som de selv hadde opplevd (og fremført) i forkant. Det ble tydelig at en eventuell endring av organisering av stuepiker vil møte motstand på flere nivåer, og det krever en leder med klar overbevisning om verdien av endringen for å kunne gjøre en slik endring. Det krever

også involvering av de ansattes organisasjoner tidlig i prosessen. En organisering som minsker belastningene på den enkelte ansatte og gagnar felles utvikling og læring, var opplagt et tema både ledere og tillitsvalgt var interessert i. Fra hotellene møtte både ledere og tillitsvalgt, og slik er i hvert fall et felles grunnlag lagt hvis de ønsker å gå videre med saken.

Når man bringer bedrifter sammen til denne typen erfaringsutveksling kan det også komme opp uventede temaer av interesse for alle. Et tema som kom opp i løpet av møtet var tidlig involvering av renholdsfunksjonen ved bygningsmessige endringer. Renholdsleder fortalte om egne erfaringer med å være med i ombyggingsprosesser på sykehuset på et så tidlig tidspunkt at hensyn til renhold kunne tas inn i de bygningsmessige løsningene. Hun påpekte at dette både minsket utgiftene til renhold senere og minsket belastningen på renholderne. Eksempelvis viste hun til ombygging av et inngangsparti, der renhold i utgangspunktet ikke hadde vært med i betraktningene. Pent er ikke alltid praktisk. Ved at hun var til stede tidlig nok, kunne hun peke på konsekvensene for renhold ved de foreliggende løsninger. Arkitektonisk attraktive løsninger har ikke alltid tatt hensyn til renhold av arealene som designes. Tidlig involvering sikret at begge hensynene kunne tas inn og dermed sikre best mulig løsning ut fra alle hensyn. Hotellene var opptatt av denne tidliginvolveringen av renholdshensyn. Husøkonomene nødt ikke en tilsvarende innflytelse i designprosesser, og kunne peke på en rekke designløsninger som ikke tilgodeså de som skulle utføre renhold, verken tidsmessig eller ergonomisk. Kostnadene kan dermed på sikt bli større, uten at de som tar beslutningene har sett konsekvensene før i ettertid. Økt tidsbehov til tilstrekkelig renhold og belastningslidelser og sykefravær, er konsekvenser som på sikt er verken lønnsomt eller personalpolitisk forsvarlig. Hvordan husøkonomavdelingen skal opparbeide seg en tilsvarende posisjon på hotellene ble ikke besvart, men verdien med bred involvering også i denne typen beslutningsprosesser ble svært tydelig når man så på eksempelet fra sykehuset. Renholdsarbeid er i stor grad styrt av ergonomisk utforming av arealene som skal rengjøres, og kompetansen til de som har fagutdannelse og erfaring innen renhold er en verdi som bør utnyttes tidlig nok i byggeprosessen.

Dette erfaringsutvekslingsmøtet i prosjektet kan være et eksempel på verdien av nettverksarbeid i utviklingsprosjekter. Ved å bringe aktørene sammen har de mulighet til å utveksle erfaringer og lære av hverandre, langt ut over det som kan defineres på forhånd. Dette møtet var verken omfattende eller krevde særlig store ressurser. Prosjektet finansierte reiseutgiftene for deltakerne fra SI. Tidsbruken ble delvis begrunnet i faglig interesse, dels i motivasjonseffekten av å delta på et slikt møte. For renholderne er det viktig å få bekreftelse på at de arbeider på en måte de kan gå god for overfor andre. Det er også viktig å få fremstå som et godt eksempel i en helsesektor som ellers får mer oppmerksomhet for det man *ikke* får til. Renholdsarbeid er ikke den delen av helsevesenet som har høyest status og får mest oppmerksomhet. Derfor er det desto viktigere å vise at god organisering kan både være lønnsomt, sikre bedre ivaretagelse av de ansatte og øke trivsel, og at renholdsavdelingen kan fremstå som det gode eksempelet utad. Historien fra renholdsavdelingen var et eksempel på innsats og tiltak som kan ha store konsekvenser for de ansatte på sikt.

Verdien av erfaringsutveksling og nettverksarbeid i et prosjekt forutsetter at prosjektdeltakerne er interessert i å engasjere seg og selv løfte frem temaer som kan være nyttige å utforske nærmere. Hotellene har gjennom hele prosjektet demonstrert en slik tilnærming, som vi skal se i kapittel 6. Dette har også gitt gode resultater for dem. Sykehuset har vært vesentlig mer passiv, som beskrevet i kap. 5, og det er bare renholdsavdelingen som har arbeidet aktivt for å koble

seniorprosjektet til annen relevant aktivitet. Vi kan ikke si hva det skyldes, men vi kan se at det virker. Det kan skyldes innsatsen fra enkeltpersoner (ildsjeler) eller det kan handle om linjeforankring på tilstrekkelig høyt nivå (renholdsleder er overordnet for renhold på hele SI og er dermed leder på høyere nivå enn avdelingslederne på SI Gjøvik som ellers har deltatt i prosjektet). Hva som har vært mest utslagsgivende er kanskje mindre viktig. Det viktige er å se at engasjement virker, og aktivitetene man engasjerer seg i behøver verken være dyre eller vanskelige å gjennomføre for å være virkningsfulle.

4.3 Seniorbudskapet som ble borte

Prosjektet har åpnet en lang diskusjon på virksomhetsnivå der man har vekslet mellom å snakke om seniorpolitikk og generell personalpolitikk. Som en leder sa: "hvis seniorer ikke er annerledes enn andre, hvorfor trenger vi en seniorpolitikk, da?" Denne diskusjonen har forfulgt deltakerne (inkludert forskerne) i prosjektet, og peker på et grunnleggende paradoks vi ikke har noen entydig svar på. Forenklet kan vi si at seniorpolitikk handler om å ha to motstridende tanker i hodet på en gang, og balansere mellom dem.

Seniorpolitikk, som forsknings- og policyområde, kjennetegnes av dette innebygde paradokset eller dilemmaet. Det er ikke forskningsbelegg for å hevde at seniorer som gruppe, trenger særskilte seniortiltak. Forskningen viser klart at man blir forskjelligere med årene, og det finnes ikke noe enkelttiltak som møter alle seniorers aldersdefinerte behov (Solem 2007). Dermed faller grunnlaget for mye av seniorpolitikken bort. Hvis seniorer ikke er en gruppe, er det vanskelig å forklare behovet for en politikk som retter innsats, tiltak og virkemidler mot denne gruppen spesielt. Seniorpolitikk på nasjonalt og virksomhetsnivå bidrar til å konstituere seniorer som gruppe og dermed legge til rette for stigmatisering og mytedannelse om denne gruppen (de los Reyes 2001). Samtidig trengs seniorpolitikk for å motarbeide aldersdiskriminerende strukturer i arbeidslivet. Så lenge seniorer opplever aldersdiskriminering, er seniorpolitikk berettiget. Samtidig opprettholder et særgruppefokus på seniorer idéen om at seniorer er en entydig gruppe, dvs. opprettholder selve diskrimineringsbegrunnelsene.

Dette er en diskusjon med klar parallell til kampen mot kvinnediskriminering i arbeidslivet. Noen av tiltakene som skal fremme kvinners stilling i arbeidslivet (som kvotering) er etter noens mening samtidig med på å fremstille kvinner som en svak gruppe som ikke ville klare seg på like vilkår. Mange kvinner ønsker ikke å kvoteres til posisjoner, fordi det oppleves som stigmatisering. Samtidig har kvinneandelen økt betraktelig på de områdene disse tiltakene har vært brukt, og viser at endringen var avhengig av andre virkemidler enn å vente på at holdninger skulle endres frivillig. Dette er et dilemma det er vanskelig å se noen vei ut av. Særgruppepolitikk er ikke ønskelig i en ideell, likestilt situasjon, men kan være nødvendig for å oppnå denne situasjonen.

Dette seniorpolitiske dilemmaet er en utfordring for virksomheter som ønsker å se og anerkjenne alle medarbeidere uavhengig av alder. En helhetlig personalpolitikk som ivaretar den enkelte uansett livsfase, helse og behov, gjør det unødvendig (og kanskje ikke ønskelig) å ha en spesiell seniorpolitikk. Dermed er kanskje den gode seniorpolitikken å ikke ha en seniorpolitikk; - under forutsetning av at man har en god, helhetlig personalpolitikk i stedet. I hotellcaset i dette prosjektet har denne diskusjonen kommet opp: Hvorfor skal vi ha egne seniortiltak hvis seniorer ikke er en ensartet gruppe? Samtidig legger IA-avtalen opp til at bedriftene skal synliggjøre hva de

gjør på seniorpolitikkområdet. For både senioren selv og deres organisasjoner (fagforeningene) er det lett å etterlyse eksplisitte seniortiltak. Det kan være vanskelig for bedriften å svare at mangel på særtiltak rettet mot seniorer, utløst av alder alene, nettopp er det som gjør seniorpolitikken god.

Samtidig konkurrerer seniorpolitikk på virksomhetsnivå med tidligpensjonsordninger (og til en viss grad med uføretrygd). Hvis ikke virksomheten legger til rette for at senioren er i stand til og ønsker å arbeide til pensjonsalder, finnes alternative exitmuligheter fra arbeidslivet. Noe av seniorpolitikkenes berettigelse handler om å motvirke tidligavgang, frivillig eller gjennom utstøtning, og dermed kreves allikevel spesielle virkemidler for denne målgruppen. Kostnadene for virksomheten av tidligavgang (uansett om det er til uføretrygd eller tidligpensjoneringsordninger) er et effektivt incitament for å sette inn egne virkemidler for å hindre avgangen. Mangel på arbeidskraft kan være et annet sterkt argument for å holde på senioren for (nesten) en hver pris.

Hva slags virkemidler som vil være virksomme avhenger dermed av hva som er utstøtningsgrunnene. Hvis det er helsesvikt og arbeidets krav som støter ut, er tilrettelegging klart et svar. På den annen side er helsesvikt ikke direkte aldersrelatert. Medarbeider i alle aldre kan oppleve behov for tilrettelegging for helseproblemer permanent eller i perioder. Til retteleggingstiltakene blir dermed ikke spesielle for seniorer, men handler om ordinære personalpolitiske virkemidler, som hjelpemidler, tilrettelegging av arbeidstid eller -oppgaver. Hvis det er tidligpensjoneringsordningene som frister mer enn fortsatt arbeid, handler det heller om å finne tiltak som øker arbeidsmotivasjon og -tilknytning. Siden seniorer ikke er en entydig gruppe, er det ikke mulig å definere spesielle tiltak som motiverer seniorer mer enn andre aldersgrupper. Godt arbeidsmiljø, interessante arbeidsoppgaver, gode kolleger og ledere og opplevd verdsetting er virkemidler som motiverer arbeidstakere i alle aldre. Igjen er det ikke mulig å definere spesielle tiltak som er rene seniortiltak, i den betydning at de kun virker for senioren. God personalpolitikk er godt for alle, også senioren. Dermed er vi tilbake til det innledende paradokset: god seniorpolitikk kan være å ikke ha en seniorpolitikk. Dilemmaet er å både ha en uttalt seniorpolitikk og arbeide for å utsette reell pensjoneringslader (IA-avtalens delmål 3), samtidig som den konkrete innsatsen i all hovedsak består i å styrke den generelle personalpolitikken. God seniorpolitikk består i all hovedsak av å bekjempe stigmatiserende myter og fordommer mot seniorer og styrke generell god personalpolitikk også overfor denne gruppen. Som hotellcasen demonstrerte, er dette effektive virkemidler også på andre inkluderingsområder, som etnisk mangfold. Det samme er tilfelle hvis man arbeider med sykefraværarbeid, inkludering av andre utstøtte/utestengte grupper (som f.eks. IA-avtalens delmål 2, arbeidstakere med redusert arbeidsevne) eller med likestillingsproblematikk for øvrig.

Fordelen er at virkemidlene er kjente og allmenne innen alt personalarbeid. Ulempen er at det er vanskelig å peke hva som er entydig seniorpolitikk i en virksomhet som arbeider helhetlig med inkludering. En slik virksomhet kan vanskelig peke på enkelte tiltak som bare er forbeholdt senioren, samtidig som det ikke er noen tiltak som senioren ikke har tilgang til.

4.4 Forankring, konkurranse drift og utvikling – når vi ikke har tid til å bli bedre

Forankring av prosjektet av har vist seg å være en av de mest kritiske faktorene for å lykkes. En side ved forankring, er om prosjektet kobles til drift og linjens behov, eller om det spilles inn utenfra, f eks fra en personal-/HR-avdeling. Hvis et forbedringsprosjekt, som dette, oppleves som konkurranse med ordinær drift, er det vanskelig å gi det den nødvendige fokus og støtte i driftsorganisasjonen.

Kontinuerlig og balansert utviklingsarbeid et virkemiddel hvis man ønsker å utvikle endringsdyktige virksomheter. Utviklingsarbeidet må gis en plass i det daglige, slik at det ikke konkurrerer med driften, men snarere kompletterer den. For å klare dette må utviklingsarbeidet organiseres med samme omhu som driften. Det må settes av tid, organiseres felles møteplasser for dette arbeidet og deltagelse i utviklingsarbeidet må få høy prioritet i virksomheten. Utviklingsorganisasjonen kan ses som et treningsrom for bred medvirkning, utvikling og læring (Eikeland & Finsrud 1995; Falkum m. fl. 1999). Dette forutsetter at linjen opplever utviklingsarbeidet som nyttig for å sikre god drift. Personalet er den viktigste ressursen i service- og omsorgsarbeid, som både helsevesenet og hotellbransjen tilhører. Friske, motiverte ansatte på jobb er en betingelse for god (og økonomiske) drift. Det er dermed et paradoks når driftsavdelingene ikke har tid til å delta i utviklingsarbeid.

En av avdelingene i helsecaset trakk frem personalmangel som en av hovedforklaringene til manglende fokus på seniortiltak. Som utdypende beskrevet i kap. 5, fortalte en leder: "Vi manglet så mye folk den høsten. Det var en av grunnene til at ingenting skjedde i prosjektet, fordi det ikke var tid til noe annet enn ren jobbing. Det gjaldt ikke bare dette prosjektet, men alle andre saker også." Den manglende oppfølgingen og oppslutning rundt seniorprosjektet i helsecaset ble langt på vei forklart som resultat av underbemanning og overbelastning i avdelingene. Høyt sykefravær ble trukket frem som en grunn til å ikke kunne satse på forebyggende personalarbeid. Det er et klart problem når driftsorganisasjonen og dets ledere ikke opplever å ha tid til å arbeide med forbedringsarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Hotellcaset hadde en svært annerledes tilnærming. Ved å definere lederutvikling som et av de viktigste seniorpolitiske virkemidlene, sikret det at ledergruppen var tungt involvert i prosjektet. De definerte god ledelse som nødvendig for god seniorpolitikk (og god personalpolitikk). Det som ledergruppen arbeidet med på prosjektets samlinger, gavnet seniorprosjektet ved å styrke god personalledelse. Når ledergruppen arbeidet med selvopplevde utfordringer for god ledelse av seniorer, ble det raskt klart at dette bidro til god ledelse på andre områder også. God ledelse og en trygg ledergruppe som er vant til å bruke hverandre til å diskutere lederutfordringer, er en styrke uansett hva slags lederutfordringer det gjelder. Dermed fikk prosjektet i hotellcaset et videre IA-fokus, der inkluderende ledelse sto i fokus, ikke bare god ledelse for seniorenene. Fordelen med denne tilnærmingen var at lederne opplevde dette som nyttig i sin lederhverdag, og dermed fant det lettere å prioritere tid til prosjektet. Selv om travle driftsledere også på hotellene opplevde at det var ganger (eller deler av samlinger) de ikke kunne delta, var deltakelsen på samlingene stabilt høy og lederne prioriterte prosjektsamlingen så sant mulig. Selv ledere som var på vakt eller i beredskap, deltok så mye som mulig og løp heller ut hvis personsøkeren varslet, men kom tilbake etterpå.

Det er vanskelig å forklare denne forskjellige tilnærmingen fra ledere i hotellcasen i forhold til sykehuscasen med tidspress eller oppgaveavhengighet. Om den som må løpe ut underveis i en prosjektaktivitet, er en avdelingssykepleier på et sykehus eller en sikkerhetssjef på et hotell, burde ikke gjøre noen avgjørende forskjell. Prioriteringen av prosjektet på hotellene skyldtes ikke god tid og få konkurrerende aktiviteter. Snarere skyldtes det at prosjektet opplevdes som et nyttig bidrag til bedre drift, og dermed viktig for linjeledere å prioritere.

I utgangspunktet var begge prosjektene forankret i personal-/HR-funksjonen. På sykehuset var det personalsjefen som var hovedkontaktperson, mens det var HR-direktøren på hotellene. Hvorfor praksis da viste seg å bli så forskjellig, er vanskelig å forklare på en enkel måte.

I de innledende møtene med sykehuscasen var både HR-direktøren i helseregionen, personalsjefen på helseforetaksnivå og personalsjefen på det lokale sykehuset, som deltok, til stede, og inntrykket var at prosjektet hadde den nødvendige støtte i linjen. Omorganiseringer og personalutskiftninger bidro til å svekke lederstøtten personalsjefen på Gjøvik opprinnelig hadde. Når avdelingene opplevde krysspress og ikke maktet å prioritere prosjektdeltakelse, ble det tydelig at sykehusdirektøren på Gjøvik skulle ha vært involvert. Slikt er vanskelig å forutse når prosjektet i utgangspunktet virket godt koblet opp på både foretak og regionsnivå. Samtidig ser vi at dette problemet skulle vært tatt opp med ledere på foretaksnivå så snart det viste seg i stedet for å prøve å løse det innenfra. Prosjektets kontaktperson gjorde en formidabel innsats, og sammen forsøkte kontaktpersonen og forskerne en rekke grep som skulle styrke innsatsen i prosjektet uten å egentlig oppnå de ønskede resultatene.

I hotellcasen var direktørene på begge hotellene til stede på oppstartsamlingen, og deltok av og til på deler av aktivitetene i prosjektet. HR-direktøren var både personlig engasjert i prosjektets tema og hadde handlingsrom til å sikre aktivitetene den nødvendige støtte. Grepet som i etterkant kan se ut til å ha sikret oppslutningen i hotellcasen var forankringen i ledergruppen. Det var ikke enkelte ledere som deltok, men alle lederne (under direktørnivå) deltok på samlingene. Så lenge aktivitetene opplevdes nyttige, hadde prosjektet ledernes støtte. I tillegg hadde hotellene satset på å markedsføre prosjektet både innad og utad, og dermed sikret en forpliktelse som bandt dem opp til å gjennomføre det de hadde startet. I tillegg kan positivt omdømme være en gevinst i seg selv. Dermed kan oppmerksomhet rundt prosjektet være en nyttig drahjelp for å sikre intern oppslutning. Hvis sykehuset hadde markedsført tydeligere internt i helseregionen og utad hva de hadde blitt med på, ville det være vanskeligere å prioritere bort prosjektet underveis, og det kunne kanskje ha sikret bedre oppfølging.

Erfaring fra andre utviklingsprosjekter av lignende type (med tema sykefraværarbeid) viser verdien av å måtte "leve opp til" inngåtte forpliktelser. I et sykefraværprosjekt i støperibransjen (Hilsen 2001) var nettverksorganiseringen viktig for å bringe sammen bedrifter som sammen skulle arbeide lokalt med forbedret sykefraværarbeid. Nettverkssamlingene, der bedriftene skulle presentere det de hadde gjort siden sist, bidro til å holde fokus og oppslutning om aktivitetene mellom samlingene. Dette er selvsagt i hovedsak en oppmerksomhetseffekt, men den kan gi god drahjelp i en travel hverdag. Samme har vi sett i et tidligere seniorprosjekt i det som den gang var trygdeetaten (Hilsen & Steinum 2006). Felles samlinger med andre enheter innen samme etat bidro til å holde aktivitetene oppe i prosjektet, og eksterne forpliktelse bidro til at prosjektet ble etterspurt og, dermed, hadde press på seg til å levere resultater.

I etterkant går det an å oppsummere tre sentrale suksessfaktorer vi har identifisert gjennom prosjektet: Forankring i linjen; Opplevd nytte hos linjeledere, slik at prosjektet ikke oppleves som konkurrent til drift men som understøttende god drift, og; Oppmerksomhetseffekt gjennom synlighet innad og utad som virkemiddel for å skape oppslutning.

4.5 Helsevesenet – en kvinnefelle

Helsecasen demonstrerte tydelig et annet dilemma for seniorpolitikk. Selv om helseprofesjonene har tilgang til tidligpensjonsordninger som AFP og (med noen unntak) særaldersgrenser, har de begrenset mulighet til å benytte disse på grunn av manglende pensjonsopptjening.

Lavere aldersgrense, særaldersgrenser, kan fastsettes hvis uvanlige fysiske eller psykiske belastninger eller spesielle krav til fysiske eller psykiske egenskaper tilsier det. Særaldersgrenser er hjemlet i lov- eller avtaleverket. I yrker med særaldersgrenser gjelder 85-årsregelen som sier at arbeidstaker kan gå av med pensjon inntil 3 år tidligere dersom summen av pensjongivende tjenestetid og alder utgjør 85 år. Særaldersgrensene er under revurdering, som varslet i St.meld. nr. 5 (2006-2007). I helsevesenet har sykepleiere, hjelpepleiere og renholdere særaldersgrense. Det samme gjelder ambulansesjåfører. I tillegg finnes det en rekke lokale overenskomster i helseforetakene om fritak fra nattevaksarbeid for forskjellige stillingsgrupper.

I en undersøkelse om særaldersgrenser fra 2008 (Enehaug, Hilsen & Steinum 2008) slås det fast at selv om fysiske og psykiske belastninger for helsearbeidere gjør det vanskelig å bli gammel i jobben, er mange nødt til å stå i arbeid som følge av manglende pensjonsopptjening. Belastningslidelse begynner gjerne å gjøre seg gjeldende fra arbeidstakerne kommer i 50-årene såfremt de har jobbet i yrket hele karrieren, samtidig som det er få tilretteleggingsmuligheter for de som har utviklet dårlig helse, bortsett fra nye hjelpemidler. Redusert innsats for noen medfører økt belastning for andre (Enehaug, Hilsen & Steinum 2008: 23). Dette gjelder også ved fritak for særlig belastende vakter, som nattevakter.

Turnusarbeid er klart helsebelastende, særlig over tid og ved høy alder. Hvis noen arbeidstakere skal slippe turnus, øker det gjerne belastningen på kollegene som må dekke opp disse vaktene. Gravide bør ikke arbeide turnus, småbarnsforeldre kan ha problemer med turnus pga familielogistikk og seniorer opplever ofte turnus som en særskilt belastning med årene. Hvem skal da arbeide de ubekvemme vaktene? Særaldersgrensen for sykepleiere forutsetter i tillegg at de skal ha turnusarbeid med minimum 50 % pasientkontakt i minst det siste året før pensjonerings-tidspunktet for å kvalifisere for avgang på særaldersgrense. Dette kan medføre at en sykepleier som går over i dagstilling for å unngå turnusbelastningene kan miste retten til særaldersgrense.

I helsecasen ble det fremhevet at turnusarbeidets krav og mangel på alternativ til turnusstillinger begrenset mulighetene for å tilrettelegge for seniorer. Helsevesenet er en kvinnearbeidsplass, og kvinner, i vesentlig større grad enn menn, arbeider deltid, særlig i helsevesenet. Dette gir en situasjon med mindre handlingsrom for arbeidsgiver. En del seniorer har ikke råd til å benytte ellers gunstige tidligpensjonsordninger, samtidig som de ikke har helse til å fortsatt arbeide turnus. Avgangsmønsteret for helsevesenet viser tydelig at dette er tilfelle. Avgangen til uføretrygd begynner på alvor rundt 50-års alder, og for noen stillingsgrupper er det få som når ordinær pensjonsalder. Kvinner som velger deltid som tilpasning i småbarnsfasen, taper pensjonspoeng-

opptjening, og skilsmissestatistikken tilsier at satsning på at partners pensjonspoeng skal komme kvinnen til gode i alderdommen er en svært usikker form for planlegging av alderdommen.

Det kan være fristende å kalle helsevesenet en kvinnefelle. Tilgangen på deltidsstillinger gjør det enkelt å velge dette og mange får ikke heltid selv om man vil, og pensjonsveiledning er sjelden en del av diskusjonene med yngre kvinner som ønsker, eller kun tilbys, deltidsstilling. Når konsekvensene viser seg, er det for sent å gjøre noe med situasjonen, og arbeidsgiver er også fanget i en situasjon som er vanskelig å håndtere. Noe kan avhjelpest ved å sikre at turnusene er minst mulig helsebelastende. Sykepleierforbundet (NSF) har fått utarbeidet en rapport om turnusarbeid og helsekonsekvenser (Kleiven 2007) og Idébanken Inkluderende Arbeidsliv har også fått utarbeidet et temahefte over samme problemstilling (Kleiven 2008). Kunnskap om hva som er helsebelastningene ved turnusarbeid finnes altså, men det kan fortsatt være vanskelig å ta denne kunnskapen i bruk. Individuelle ønsker og behov kan gjøre at arbeidstakerne velger løsninger som på sikt er unødvendig helsebelastende.

Utfordringen for helsevesenet er at seniorpolitikken rettet mot arbeidstakere i senkarrieren står overfor konsekvensene av valg tatt vesentlig tidligere i karrieren. Overforenklet betyr det at en seniorpolitikk som primært inneholder tiltak for 62 åringene har bommet på målgruppen med omtrent 30 år. Dette er helsevesenets store utfordring på seniorområdet, og det er en utfordring det er vanskelig å se at den enkelte arbeidsgiver skal kunne løse alene. Dette er et likestillingsproblem på samfunnsnivå og krever samordnede virkemidler for å løse. Så lenge kvinner velger, eller tvinges til å velge, denne typen arbeidslivstilpasning vil skjevheten også fortsette i årene fremover.

4.6 Fra alder til mangfold – mer inkluderende ledelse

En helt annen type læring som kom ut av dette prosjektet handler om verdien av mangfold. Hotellcasen viste at hvis bedriften arbeider godt og helhetlig med inkludering, blir det vanskelig å forebeholde inkluderingen enkelte grupper. Verdien av aldersmangfold er den positive siden av seniorpolitikken. Arbeidsplasser med ensartet alderssammensetning blir sårbare. Verdien av seniorenes erfaringskompetanse er bare en varig verdi for arbeidsplassen hvis senioren har noen å dele den med. Ellers blir den med senioren ut av arbeidslivet når de går av med pensjon. Kompetanseutveksling er minst like viktig for bedrifter som kompetanseutvikling. Aldersmangfold betyr at seniorer og juniorer kan lære av hverandre, at ansatte i alle aldre og livsfaser kan utfylle hverandre i arbeidsutførelsen, og at bedriften er mer robust i forhold til livsfasedefinerte behov hos de ansatte, som småbarnsforeldrenes behov for arbeid – familie balanse eller de eldres behov for å begynne en orientering ut av arbeidslivet.

Hvis bedriften ser og anerkjenner verdien av aldersmangfold, kan det gjøre det mer nærliggende å se at mangfold av alle slag kan være en verdi. Forskjeller i kjønn, alder, seksuell orientering og etnisitet er typer mangfold som kan gavne arbeidsplassen hvis mangfoldet tas i bruk. Forskjellighet er til lite nytte hvis det ikke brukes til å samarbeide om å utføre oppgavene. Forskjellene blir til komplementaritet hvis det nyttes til å samarbeide i arbeidsutførelsen. Fra arbeidsgivers side handler dette i stor grad om inkluderende ledelse. Ledere må ha den nødvendige kunnskap om arbeidstakerne til å se hvordan man kan koble forskjelligheten til arbeidsutførelsen. Ledere

trenger kunnskap og holdninger til mangfold som verdi. Verdien viser seg når man organiserer for å bruke mangfoldet til bedre arbeidsutførelse.

Hotellcasen viste at mangfoldsutfordringen langt på vei er en lederutfordring. Lederne må gjøres trygge og kompetente til å lede mangfold, og lederutvikling blir et viktig virkemiddel for å oppnå dette. Ledergruppen på hotellene arbeidet sammen om å styrke ledernes handlingskompetanse, og de definerte selv sine utfordringer. Inkluderende ledelse handler om å se og verdsette den enkelte og å organisere for delt læring og komplementaritet i arbeidsutførelsen. Hotellbransjen har stort innslag av ansatte fra andre land og kulturer. Etnisk mangfold er antagelig mer utbredt enn aldersmangfold, selv om dette prosjektet viser at dette ikke er et entydig bilde. Hvordan man har klart å benytte etnisk mangfold som en positiv produksjonsfaktor, er mer uklart. Hotellcasen viser at inkluderende ledelse kan være en inngang til å arbeide bredere og mer helhetlig med mangfold som utfordring og verdi på bedriftsnivå. Dette arbeidet videreføres utover rammene for dette konkrete prosjektet og kan derfor ikke sluttrapporteres i denne rapporten.

Også andre typer mangfold har lang historie i hotellbransjen. Som noen av lederne i hotellcasen sa, har hotellbransjen lenge hatt større aksept for åpent homofile medarbeidere enn arbeidslivet for øvrig. Mangfold handler også om å være en inkluderende arbeidsplass der ansatte kan være forskjellige uten å oppleve utstøtning av den grunn. I kampen om den kompetente arbeidskraften, kan aksept for mangfold i seg selv være en rekrutteringsfordel.

Inkluderende ledelse er et konkurransefortrinn i et stadig mer mangfoldig arbeidsliv. Dette prosjektet har satt fokus på en type mangfold, aldersmangfold. Erfaringene man gjør seg på dette feltet har forhåpentligvis overføringsverdi til andre inkluderingsområder. Kjernen i godt IA-arbeid er det samme på alle inkluderingsområdene: kunnskap, holdninger og godt arbeidsmiljø i kombinasjon med individuelt tilpasset bruk av personalpolitiske virkemidler. Godt arbeidsmiljø er godt for alle og arbeidsmiljø er et grunnlag for produksjon. Godt arbeidsmiljø er både en verdi og et middel for å nå bedriftens mål. Dermed er gode og mer produktive arbeidsplasser et mål arbeidslivet og dets organisasjoner kan stå samlet bak.

Prosjektet Seniorpolitikk i kvinnedominerte bransjer har gitt erfaringer med både hva som skal til og hva som gjør det vanskelig. Vi håper erfaringene kan inspirere andre til å arbeide med mangfold som en verdi i arbeidslivet. Slik kan vi sikre gode og inkluderende arbeidsplasser som forvalter arbeidskraften best mulig, til gode for den enkelte og for arbeidslivet som hele.

5

Sykehuset Innlandet Gjøvik

5.1 Bakgrunn for helsecasen

Prosjektet "På Seniorvis" ved Sykehuset Innlandet Gjøvik (SI Gjøvik) startet opp i 2007 og omfattet følgende fem avdelinger: matforsyning, renhold, intensiv, operasjon og indremedisin. Ved Sykehuset Innlandet var det allerede planlagt en arbeidsmiljøundersøkelse kalt "Ta pulsen". Det var derfor naturlig at seniorundersøkelsen ble koblet opp mot denne, og at begge spørreundersøkelsene ble kjørt parallelt.

Utover våren ble det holdt informasjonsmøter ved de fem avdelingene både angående arbeidsmiljøundersøkelsen og seniorprosjektet. På et noe senere tidspunkt ble det opprettet arbeidsgrupper ved hver av avdelingene. Deres oppgave var å følge opp spørreundersøkelsen og i dialog med de ansatte velge ut innsatsområder, for deretter sammen med forskergruppen og NAV Arbeidslivssentrene å utvikle disse til konkrete tiltak som skulle løse de utfordringene som det ble pekt på undersøkelsen. Etter endt datainnsamlingen ble resultatene presentert i tilbakemeldingsmøter ved hver av avdelingene med oppfordring om å velge innsatsområder og lage en handlingsplan for å implementere disse. Før sommeren 2007 ble det avholdt slike tilbakemeldingsmøter på matforsynings- og renholdsavdelingene, mens møtene med intensiv- og operasjonsavdelingen ble fullførte i september. På indremedisin ble det ikke holdt noe slikt møte.

I etterkant av disse møtene ble det avholdt et møte med Sykehuset Innlandet Gjøvik, AFI og ØF for å oppsummere tilbakemeldingsmøtene, samt legge planer for resten av høsten 2007. Dette arbeidet skulle omfatte utarbeiding av handlingsplaner og oppstart av konkrete tiltak som skulle følges opp av forskergruppen og Arbeidslivssentrene utover høsten 2007 og våren 2008. Det viste seg imidlertid at avdelingene ikke klarte å komme i gang med dette arbeidet, og våren 2008 ble det klart at det ikke ble noen tiltaksfase i prosjektet. Det ble derfor bestemt at man skulle gjennomføre en intervjuundersøkelse med lederne ved de aktuelle avdelingene for å prøve å forstå det som hadde skjedd og lære av det.

I de følgende to kapitlene vil vi først presentere resultatene fra spørreundersøkelsen og deretter fra intervjuundersøkelsen med vekt på hvilke erfaringer avdelingene har gjort under arbeidet med seniorundersøkelsen.

5.2 Spørreundersøkelsen

5.2.1 Svarfordeling

I dette kapitlet skal vi presentere resultatene fra spørreundersøkelsen, men først skal vi se nærmere på svarfordelingen på avdelingene totalt og hver avdeling for seg.

Tabell 1. Svarfordelingen for alle avdelingene og avdelingsvis

Svarfordeling:

- Totalt 57 % (133 av 234)

Pr. avdeling:

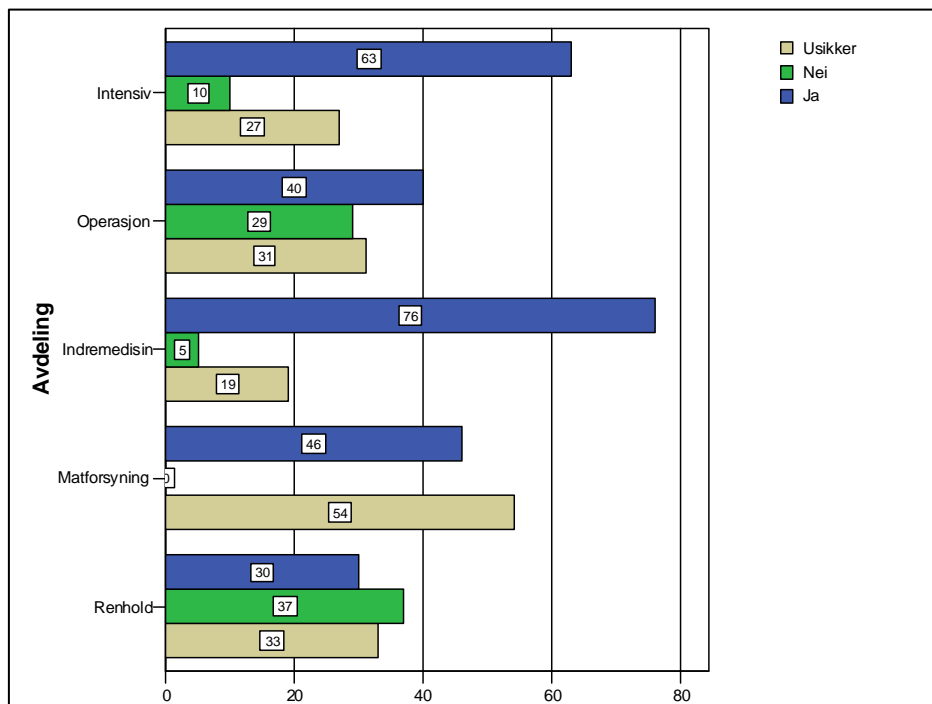
- Renhold: 46 % (30 av 65)
- Matforsyning: 50 % (15 av 30)
- Indremedisin: 48 % (22 av 46)
- Operasjon: 66 % (35 av 53)
- Intensiv: 78 % (31 av 40)

Som vi ser av tabellen, svarte vel halvparten (57 %) av de ansatte ved de fem avdelingene som deltok i spørreundersøkelsen, på det elektroniske spørreskjemaet. Når vi ser på fordelingen blant avdelingene, viser oversikten at intensiv hadde den høyeste svarprosenten med 78 prosent etterfulgt av operasjon med 66 prosent. For disse to avdelingene vet vi med andre ord hva flertallet av de ansatte mener. Det samme er ikke tilfellet med de andre tre avdelingene, hvor fra 50 prosent til 46 prosent svarte på spørreskjemaet. Utvalget kan likevel totalt sett fortelle oss hva over halvparten av de ansatte mener om seniorpolitiske temaer.

5.2.2 De ansattes opplevelse av egen helse og arbeidsevne

Vi skal først se på hva de som svarte ved de fem avdelingene sier om sin opplevelse av egen helse før vi supplerer med deres opplevelse av egen arbeidsevne. Denne informasjonen kan indikere hvorvidt de ansatte står overfor en tidlig avgang eller en fastholdelse av jobbene sine.

Tabell 2 Opplevelse av egen helse avdelingsvis



På spørsmålet om respondentene, basert på helsen i dag, opplevde at de hadde fysisk og psykisk helse til å fortsette i jobben frem til 67 år, svarte totalt sett halvparten ja, 19 prosent nei, mens 31 prosent svarte at de var usikre. Som vi ser av figuren, var det store avdelingsvise forskjeller. På indremedisin svarte 76 prosent ja og på intensiv 63 prosent mot kun 30 prosent på renhold, 40 prosent på operasjon og 46 prosent på matforsyning. Usikkerheten omkring egen helse var størst ved sistnevnte avdeling med 54 prosent, mens usikkerheten lå på mellom 33 til 19 prosent ved de andre avdelingene.

Det var særlig indremedisin og intensiv som svarte bekreftende på at de mente å ha fysisk og psykisk helse til å jobbe frem til 67 år. Det er ikke uten videre innlysende hva forklaringen på dette kan være, siden arbeidspresset er stort ved begge avdelingene. Det kan derfor være viktig å se nærmere på hva som skiller disse to avdelingene fra de andre. At kun 30 prosent ved renholdsavdelingen svarer bekreftende, er ikke så overraskende. Avdelingen har høy gjennomsnittsalder og renholdsarbeid har tradisjonelt vært fysisk krevende arbeid. Med dagens hjelpemidler og teknologi, er størstedelen av belastningene fjernet, men arbeidstakerne har ofte med seg plager fra tidligere mer belastende jobb. Når det gjelder operasjonsavdelingen, var den i denne perioden noe underbemannet med påfølgende ekstrabelastning for de øvrige ansatte. Dette kan ha ført til den relativt lave prosentandelen (40 %) som svarer bekreftende på at opplever de har fysisk og psykisk helse til å fortsette i jobben frem til 67 år.

Tabell 3 Opplevelse av egen arbeidsevne ved alle avdelingene og avdelingsvis

Opplever du at din arbeidsevne akkurat i dag er...							
		Avdeling					Total
		Renhold	Matforsyning	Indremedisin	Operasjon	Intensiv	
Opplevd arbeidsevne	Meget god						65
	Prosentandel pr. avdeling	31,0%	46,2%	80,0%	44,1%	65,5%	52,0%
	God						57
	Prosentandel pr. avdeling	62,1%	53,8%	20,0%	52,9%	34,5%	45,6%
	Ganske dårlig						3
	Prosentandel pr. avdeling	6,9%	,0%	,0%	2,9%	,0%	2,4%
Total		29	13	20	34	29	125
	Prosentandel pr. avdeling	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Totalt sett er de ansattes opplevelse av egen arbeidsevne rimelig god, idet 52 prosent av alle ansatte svarte "meget god" og 46 prosent "god" på spørsmålet om hvordan de opplevde sin arbeidsevne akkurat da. I utgangspunktet er dette positivt, siden opplevd arbeidsevne blir sett på som en god indikator på tidlig utstøting eller fastholdelse av jobben, i dette tilfellet det siste. Men igjen ser vi at opplevd arbeidsevne varierer noe fra avdeling til avdeling. I kategorien "meget god" topper indremedisin tabellen med 80 prosent etterfulgt av intensiv med 66 prosent. Lavest ligger renhold med 31 prosent og operasjon nest lavest med 44 prosent. Vi finner med andre ord igjen mønstret fra forrige tabell, hvor de ansatte ved indremedisin og intensiv har den beste opplevelsen av egen arbeidsevne, mens renhold ligger på bunn sammen med operasjon og matforsyning. Årsakene til denne rangeringen av opplevd arbeidsevne er sannsynligvis de samme som årsakene til opplevelsene av egen helse som nevnt foran.

5.2.3 Forhold som oppleves som viktige for å stå i arbeid til 67 år

Med utgangspunkt i spørreundersøkelsen skal vi se nærmere på hvilke prioriteringer de ansatte ved de fem avdelingene gjorde av ulike forhold som blir sett på som viktige for å stå i arbeid til 67 år. I undersøkelsen spurte vi om en rekke forhold som er viktige eller uviktige for å fortsette i jobb til 67 år, eller å gå av med pensjon tidligere. Forholdene er ikke utdypende beskrevet, og det er derfor rom for individuelle tolkninger.

Tabell 4 Prioriteringer av forhold som er viktig for muligheten til å stå til 67 år for alle avdelingene

1. plass:	Helse (113 poeng)
2. plass:	Økonomi (40 poeng)
3. plass:	Arbeidssituasjon (39 poeng)
4. plass:	Mer fritid (32 poeng)
5. plass:	Andres forventninger om å gå av (9 poeng)

De ansatte bedt om å prioritere ulike forhold som kan være avgjørende for muligheten til å stå i arbeid frem til 67 år. Resultatene for de ansatte ved alle de fem avdelingene viser at helse oppnådde hele 113 poeng etterfulgt av økonomi med 40 poeng, samt arbeidssituasjon med 39 poeng og mer fritid med 32 poeng. Andres forventninger om å gå av har, som vi ser, har langt

mindre betydning (9 poeng). Vi kan konkludere med at de ansatte, ikke uventet, understreker at først og fremst må helsa være god, før de andre forholdene får betydning. Arbeidssituasjonen, som er det forholdet som SI Gjøvik har størst mulighet til å påvirke, kommer først på tredjeplass.

I den forbindelse er det viktig å se på hva de ansatte har svart på spørsmålet om hvilken type tilrettelegging som er "svært viktig" for å kunne stå lenger i jobben. Spørsmålene er stilt generelt, og de svarer ikke på om de faktisk opplever at det er slik.

Tabell 5 Tilrettelegging som er "svært viktig" for å stå lenger i jobben for alle avdelinger

<p><i>Andelen som svarer at det er "svært viktig" (gjennomsnitt):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • At arbeidsplassen vil tilrettelegge mitt arbeid hvis jeg får behov for det, ved f. eks. at de gir meg lettere eller andre arbeidsoppgaver (66 %) • At arbeidsplassen vil gi meg mulighet til å trappe gradvis ned hvis jeg har behov for det, gjennom f.eks. redusert arbeidstid, flere feriedager eller lignende (63 %) • At arbeidsplassen gir seniorenne nye utfordringer og muligheter for å utvikle seg selv om de har passert 50 år (62 %) • At arbeidsplassen sender klare signaler om at seniorenne er ønsket bl.a. ved at de får kurs, lønnspålegg, stillingsopprykk el.l. (59 %) • At arbeidsplassen kan tilby andre jobber til seniorer som ønsker det uten at de taper økonomisk eller karrieremessig (58 %)
--

Tabellen viser hvilken tilrettelegging på jobben som er viktigst, for at de ansatte skal stå lenger i jobben. Vi har valgt å se nærmere på hva de ansatte totalt sett mener er "svært viktig". På topp kommer ønsket om tilrettelegging av eget arbeid, ved for eksempel å få lettere eller helt andre arbeidsoppgaver. På andreplass kommer muligheten for å trappe gradvis ned gjennom redusert arbeidstid, flere fridager og lignende. På tredjeplass kommer ønsket om at arbeidsplassen gir seniorenne nye utfordringer og muligheter til å utvikle seg etter at de har passert 50 år. Det er interessant at respondentene både svarer at avlastning og utvikling er viktig. Så lenge de svarer hypotetisk, kan det jo også være at lettere oppgaver ved behov er viktig, mens utvikling og utfordringer er viktig hvis man ikke utvikler spesielle behov for avlastning. At arbeidsgiverne sender signaler om at seniorenne er ønsket ved å gi dem kurs, lønnspålegg, stillingsopprykk, samt at arbeidsgiverne kan tilby andre jobber uten at de taper økonomisk eller karrieremessig er tilrettelegginger som kommer i tillegg. Vi kan konkludere med at de ansatte ser flere muligheter for tilrettelegginger av arbeidet, for at de skal kunne bli værende i jobben til fylte 67 år, og at tilrettelegging av arbeidet og mulighet for gradvis redusert arbeidstid sammen med muligheter til å utvikle seg i jobben ligger på topp.

5.2.4 Forhold som påvirker de ansattes ønske om å gå av før 67 år

Nedenfor skal vi se nærmere på hva som er de viktigste faktorene i og utenfor jobben som påvirker de ansatte til å gå av med pensjon før fylte 67 år.

Tabell 6. Forhold som påvirker de ansatte til å gå av før 67 år for alle avdelinger

<p>Forhold i jobben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At arbeidsmengden er stor (80 %) • At jobben er fysisk belastende (76 %) • At jobben krever skiftarbeid eller overtidsarbeid (71 %) • At jobben er psykisk, mentalt eller følelsesmessig belastende (65 %) • At kravene som stilles til å utføre jobben endrer seg mye (51 %) <p>Forhold utenfor jobben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Å ha et ønske om mer fritid (80 %) • Å ha råd til å gå av (74 %) • Å ha tilgang til en tidligpensjonsordning (71 %) • Å ha en partner som har gått av med pensjon (62 %) • Å ha omsorgsansvar for familie som er avhengige av en (57 %)

De viktigste forholdene i jobben som påvirker de ansatte til å gå av før 67 år, er at arbeidsmengden er stor (80 %), at jobben er fysisk belastende (76 %), samt at jobben krever skiftarbeid eller overtidsarbeid (71 %). At jobben er psykisk, mentalt eller følelsesmessig belastende, og at kravene som stilles til å utføre jobben endrer seg mye blir også sett på som faktorer som påvirker de ansatte til å slutte før 67 år. Alle disse faktorene er forhold som arbeidsgiver har mulighet til å påvirke.

På motsatt side har vi de faktorene som arbeidsgiver i liten grad kan påvirke, nemlig faktorer utenfor jobben. Her er ønsket om mer fritid aller sterkest (80 %) etterfulgt av det å ha råd til å gå av (74 %), og det å ha tilgang til tidligpensjon (71 %). Det at ens partner allerede har gått av med pensjon betyr også noe, samt det å ha omsorgsansvar i familien. Alle disse faktorene ligger imidlertid utenfor arbeidsgivers påvirkningsområde.

Vi skal videre se på hvilke forhold ved hver enkelt avdeling som påvirker de ansatte til å gå av før fylte 67 år. Dette er, som nevnt ovenfor, forhold som arbeidsgiver har mulighet til å påvirke.

Tabell 7. Forhold i jobben som påvirker de ansatte til å gå av før 67 år for hver avdeling

Prosentandel som sier at det påvirker til å ønske å gå av før 67 år:	Renhold	Matforsyning	Indremedisin	Operasjon	Intensiv
At kravene som stilles til å utføre jobben endrer seg mye	37 %	57 %	38 %	62 %	60 %
At arbeidsplassen har planer om å gjennomføre store omorganiseringer	38 %	71 %	40 %	53 %	52 %
At arbeidsplassen tar i bruk ny datateknologi	17 %	29 %	33 %	27 %	29 %
At jobben er fysisk belastende	57 %	79 %	62 %	91 %	84 %
At jobben er psykisk, mentalt eller følelsesmessig belastende	53 %	77 %	62 %	74 %	65 %
At jobben krever skiftarbeid eller overtidarbeid	73 %	57 %	57 %	68 %	87 %
At arbeidsmengden er stor	73 %	86 %	71 %	82 %	87 %

Av tabellen ser vi at for renhold er det at arbeidsmengden er stor (73 %) og at jobben krever skiftarbeid (73 %) de to viktigste forholdene, som det eventuelt må gjøres noe med for at de ansatte vil stå lenger i jobben. For matforsyning er det også det at arbeidsmengden er stor (86 %) og at jobben er fysisk belastende (79 %) som er de viktigste utfordringene. Tilsvarende er de største utfordringene for de ansatte ved indremedisin den store arbeidsmengden (71 %), samt den fysiske (62 %) og den psykiske belastningen (62 %). Ved operasjon er det særlig det at jobben er fysisk belastende (91 %), samt at arbeidsmengden er stor som påvirker de ansatte til å gå av tidligere enn 67 år. Den store arbeidsmengden (87 %) sammen med skiftarbeid eller overtidarbeid (87 %) utgjør de største utfordringene ved intensiv.

Ved fire av de fem avdelingene er det med andre ord stor arbeidsmengde som er det viktigste forholdet som påvirker de ansatte til å ville gå av før 67 år, mens det at jobben er fysisk belastende blir oppgitt ved tre av de fem avdelingene. Igjen er det viktig å presisere at de svarer hypotetisk, og de sier ikke at arbeidsmengden faktisk er stor. Videre blir det at jobben krever skiftarbeid eller overtidarbeid oppgitt som en utfordring ved to av de fem avdelingene, mens en avdeling oppgir at det at jobben er psykisk, mentalt eller følelsesmessig belastende er en av de største utfordringene. Å gjøre noe med den store arbeidsmengden og ved de fysiske belastningene i jobben er derfor de forholdene som vil kunne bidra mest til at de ansatte kan bli værende i jobben til fylte 67 år. Alle de nevnte forholdene bør kunne være et utgangspunkt for diskusjoner ved de enkelte avdelingene, når det gjelder seniorpolitiske spørsmål.

5.2.5 Andre forhold som på virker de ansattes ønske om å jobbe til 67 år

Til sist vil vi vise hvilke andre forhold de ansatte ved avdelingene sett under ett mente bidro til at de ønsket å jobbe frem til pensjonsalder. I tabellen nedenfor er de tre viktigste forholdene oppsummert.

Tabell 8 Andre forhold som påvirker de ansatte til å jobbe til 67 år for alle avdelinger

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • At arbeidet er utfordrende og meningsfylt (73 %) • At man har kontroll og mestrer egen arbeidssituasjon (69 %) • At man blir sett og verdsatt av sin nærmeste leder (68 %) |
|--|

Som vi ser, er de tre viktigste faktorene at arbeidet er utfordrende og meningsfylt (73 %) etterfulgt av at man har kontroll og mestrer sin egen arbeidssituasjon (69 %), samt at man blir sett og verdsatt av sin nærmeste leder (68 %). Budskapet fra de ansatte er med andre ord rimelig klart om hva som skal til for at de trives i jobben og bli værende lengst mulig i jobben. Når det å bli sett og verdsatt av nærmeste leder trekkes frem som viktig, er det et viktig signal til linjeledere om hva særlig de kan bidra med.

5.2.5 Oppsummerende kommentarer

Hva kan Sykehuset Innlandet gjøre for at de ansatte står i jobbene sine til de er 67 år? Hvilke forhold er de viktigste for at dette skal kunne skje? Halvparten av de ansatte svarte bekreftende på at de opplevde at de hadde fysisk og psykisk helse til å fortsette i jobben til 67 år basert på deres helse i dag. Dette er et godt utgangspunkt sett fra organisasjonens ståsted. Imidlertid var det store avdelingsvise forskjeller, samtidig som omlag 30 prosent oppgav at de var usikre på dette. Det er særlig overfor denne siste gruppen at tiltak kan settes inn. Det samme mønster gjaldt opplevelsen av egen arbeidsevne, som over halvparten opplevde som "meget god", men også her var det store forskjeller mellom avdelingene. Det er først og fremst overfor disse avdelingene og overfor de som bare svarte "god", at det bør vurderes seniorpolitiske tiltak som kan bidra til at de ansatte ønsker å jobbe til de er 67 år.

De ansatte er meget klar på at helsa er det som er viktigst med hensyn til muligheten til å stå i arbeid til 67 år. Deretter følger økonomien, arbeidssituasjonen og ønsket om mer fritid. Den tilretteleggingen som de vurderer som "svært viktig" for å stå lengre i arbeid er tilrettelegging av eget arbeid, redusert arbeidstid og nye utfordringer i arbeidet. Dette er rimelig klare signaler fra de ansatte, som det er opp til organisasjonen å ta på alvor.

Dette understrekes ytterligere ved at de ansatte sier at de forholdene som motarbeider målsettingen om å jobbe lengst mulig, er at arbeidsmengden er stor, at jobben er fysisk belastende, og at jobben krever skiftarbeid eller turnus. Ved de forskjellige avdelingene er det en del forskjeller i hvilke forhold som blir vektlagt mest, og som det er verdt å se nærmere på for å finne de riktige tiltakene. På den andre siden sier de ansatte at de forholdene utenfor jobben som er de viktigste for at de vil gå av tidlig, er ønsket om mer fritid, råd til å gå av og ha adgang til tidlig-

pensjon. De førstnevnte forholdene kan Sykehuset Innlandet gripe fatt i, mens de sistnevnte ligger utenfor sykehusets påvirkningsområde.

Spørsmålet er om Sykehuset Innlandet vil prioritere en seniorpolitikk som forplikter til oppfølging på hver avdeling? Det foreligger nå er grunnlagsmateriale for å gå videre med dette. Selv om prosjektet ikke lykkes med igangsetting av aktivitet, vil det forhåpentligvis komme en periode som vil være bedre egnet til igangsetting av tiltak. Tilbakemeldingene fra de ansatte er rimelig klare, og dermed er det opp til ledelsen ved Sykehuset Innlandet å ta det seniorpolitiske dokumentet et skritt lengre ved å gi det en mer konkret i form av detaljerte tiltak.

5.3 Intervjuundersøkelsen

5.3.1 Bakgrunn

I etterkant av spørreundersøkelsen ble det, som nevnt tidligere, gjennomført tilbakemeldingsmøter våren og høsten 2007, og meningen var at dette skulle resultere i oppstarten av tiltaksfasen. I løpet av høsten ble det imidlertid klart at avdelingene hadde problemer med å igangsette tiltak, og våren 2008 ble det klart at dette ikke ville bli gjort. Hvorfor skjedde dette, og hvordan skal vi forstå det? Hvilke erfaringer sitter vi igjen med, og hva kan vi lære av det?

For å bringe klarhet i dette ble det før jul 2008 gjennomført intervjuer med nåværende og tidligere ledere ved avdelingene. I utgangspunktet var fem avdelinger involvert, men matforsyning falt fra underveis på grunn av en pågående omstillingsprosess. Av de fire gjenværende avdelinger har vi intervjuet nåværende og tidligere ledere med unntak av en tidligere avdelingsleder som vi ikke lyktes å få intervjuet innen tidsfristen. De erfaringene som er oppsummert i dette kapitlet, stammer med andre ord fra tre tidligere og nåværende avdelingsledere i tillegg til personalsjefen ved SI Gjøvik. Det er viktig å understreke at refleksjonene kun er knyttet til disse fire personene som hadde sentrale roller i seniorundersøkelsen og ikke til de øvrige ansatte ved avdelingene.

Vi skal se på noen av de viktigste erfaringene som ble gjort angående den manglende oppstarten med seniortiltak, og på hva som kunne vært gjort annerledes, samt forslag på hva som bør gjøres.

5.3.2 Hva skjedde ved avdelingene og hvorfor?

I ettertid kan forståelsen av den manglende oppstarten av seniortiltak ved avdelingene oppsummeres i tre hovedfaktorer. Først skal vi fokusere på den varierende andelen av seniorer ved de ulike avdelingene, deretter på den vanskelige økonomiske og personellmessige situasjonen og for det tredje på det konkurrerende samspillet mellom arbeidsmiljøundersøkelsen og seniorundersøkelsen, før vi ser på noen tilleggsfaktorer som også kan ha spilt en viss rolle i den manglende oppstarten av seniorpolitiske tiltak ved avdelingene.

Varierende andel seniorer ved avdelingene

Det viste seg at avdelingene var ganske ulike med hensyn til hvor stor andel de hadde av seniorer, her i betydningen personer over 50 år. Et par av avdelingene hadde mange ansatte i senior-

gruppen, mens andre hadde få. Dette skapte i utgangspunktet et noe ulikt klima for introduksjon av seniortiltak.

Ved en av avdelingene ble det understreket at det var så mange nyansatte, at det var vanskelig å få dem og de øvrige ansatte til å tenke på pensjonisttilværelsen. "Det var helt urealistisk" sa avdelingslederen, men hun la til at hun kanskje kunne ha presisert at dette var viktig å gjøre uansett om det følt relevant for de ansatte eller ikke. Siden det følt irrelevant for stor andel av de ansatte der og da, ble resultatet manglende motivasjon, og at prosjektet ikke ble prioritert høyt nok.

Ved en annen avdeling var det kun et fåtall av seniorer blant de 42 ansatte, hvor det også var en høy "turn over". En tidligere avdelingsleder sa det slik: "Vår avdeling er en veldig spesiell avdeling, fordi der er det kun en sykepleier som er senior, og hun skal snart pensjoneres. Hun vil helst ikke jobbe seinvakter og nattevakter. Så har vi noen hjelpepleiere som er veldig seniorer, dvs. de er 64 – 65 år og allerede har gått av med AFP, men som ønsker å jobbe ekstravakter, fordi de vil tjene mer penger, og så har vi et par femtiåringer". Som vi ser, lå heller ikke omstendighetene her særlig godt til rette for å sette fokus på seniorpolitikk. Dette kan ha vært medvirkende til at seniorundersøkelsen ikke opplevde det trøkket som skulle til for å motivere de ansatte til å sette i gang seniorrelevante tiltak.

Ved en tredje avdeling var det flere seniorer, men relativt få som gikk i full stilling. Siden disse allerede hadde en arbeidssituasjon med mindre belastninger, fordi de jobbet i redusert stilling, var andre seniortiltak ikke så presserende. Den tidligere vikarierende avdelingslederen var selv i den aktuelle aldersgruppen og reflekterte over sin egen og avdelingens situasjon på følgende måte: "Her er det få av seniorenene som går i full stilling. Jeg tror det er 10 av 30 personer som er over 50 år. Selv regner jeg heller ikke med å stå til 67 år, men snarere ved 64 år... Nei, ikke ved 62 år. Det er for tidlig. Det blir jo allerede om et år. Men jeg er blitt mormor, og mannen min har gått av med AFP, så det blir nok snart, men ikke ennå". Som vi ser, flytter vedkommende tidspunktet for pensjonsavgang foran seg, noe som er vanlig jo nærmere en kommer den aktuelle alderen. Samtidig ser vi hvilke utenforliggende faktorer, slik som det å få barnebarn og at mannen har gått av med pensjon, som bidrar til å trekke vedkommende bort fra jobben, men foreløpig er tidspunktet for hennes avgang et åpent spørsmål.

I motsatt ende av skalaen finner vi serviceavdelingen som hadde en helt annet personalsituasjon enn de to andre avdelingene, og som avdelingsleder forklarte slik: "Her er det vel 40 stillinger fordelt på 67 personer inkludert vikarer. Hos oss er det mange seniorer som har passert 60 år, og hvis du regner med de over 50 år, så er det ikke att mange her som er under det". Men i følge henne hadde de ansatte likevel ikke tenkt spesielt mye på pensjonisttilværelsen. Når temaet om tidspunkt for pensjonering ble tatt opp i medarbeidersamtalene, sa de ansatte enten at det visste de ikke eller at da skulle de slutte tvert. Det er selvfølgelig også mulig at de ikke ønsket å diskutere det mer utdypende med sin overordnede, uten at vi kan si noe nærmere om det var tilfellet. Også ved denne avdelingen her var det med andre ord vanskelig å motivere de ansatte til å tenke framover, samtidig som mange var fysisk slitne og derfor innstilt på å gå av så snart de kunne.

På den fjerde avdelingen var situasjonen også spesiell, fordi denne avdelingen lenge hadde vært underbemannet. Dette hadde, ifølge nåværende leder, ført til en del overbelastning av de ansatte. "På vår avdeling er dette allerede et dilemma, for her er det mange eldre og slitne

kvinner. Det har lenge vært ansatt veldig få nye på denne avdelinga, og det var derfor mange som måtte ha uforholdsmessig større vaktbelastning, og som ble slitne av det". Ifølge henne var derfor seniorpolitikk en aktuell problemstilling å ta opp i nærmeste framtid, men at de på grunn av underbemanning ikke hadde maktet å ta det opp tidligere. Det er verdt å kommentere at avdelingslederne peker på vanskelige arbeidssituasjoner (underbemanning) som begrunnelse for ikke å prioritere å gjøre noe, når vi samtidig vet at arbeidssituasjonen og arbeidspress er en viktig utstøtningsgrunn for seniorer.

Som vi ser, kan situasjonen med en varierende andel av seniorer ved avdelingene ha virket negativt inn på motivasjonen for å igangsette tiltak. Dette sammen med de andre faktorene som vi skal se nærmere på nedenfor, kan muligens forklare hvorfor det ikke ble igangsatt seniortiltak ved de fire avdelingene.

Manglende økonomiske og personellmessige ressurser

Ved Sykehuset Innlandet har det vært mye fokus de siste årene på den trange økonomien. Hvert år har avdelingene måttet gå kritisk gjennom budsjettene for å foreta sine kutt. Dette har tatt bort mye av oppmerksomheten fra andre saker. Den vanskelige økonomien har, i følge en av informantene, vært med på å skape et inntrykk innad i SI Gjøvik at "her må vi bruke all vår tid på å holde det gående, og vi må bare glemme å gjøre noe som kan koste noe ekstra". Dette var en rådende oppfatning ikke bare ved denne avdelingen, men også ved de andre avdelingene. Mot dette bakteppet ble seniorprosjektet på mange måter sett på som et "utopisk prosjekt".

Ved en av avdelingene ble personalmangelen trukket fram som en av hovedforklaringene til et manglende fokus på seniortiltak. "Vi manglet så mye folk den høsten. Det var en av grunnene til at ingenting skjedde i prosjektet, fordi det ikke var tid til noe annet enn ren jobbing. Det gjaldt ikke bare dette prosjektet, men alle andre saker også." I følge denne informanten har det senere vært lederskifte ved avdelingen, samtidig som de har ansatt flere personer. Dermed har de nå fått noe bedre tid til å ta fatt på andre saker, slik som oppgradering av prosedyrene ved avdelinga og bruk av data. Ved denne avdelingen mente vedkommende at det først og fremst var den tidligere underbemanningen med påfølgende overbelastning av de øvrige ansatte som var hovedforklaringen til at de ikke klarte å fullføre seniorprosjektet.

Også ved serviceavdelinga ble personalmangel og dårlig økonomi nevnt som forklaringer på deres manglende initiativ til seniorpolitiske tiltak. "Her er det plass til to nye stillinger, men jeg får ikke ansatt noen, for hele tida skal vi spare." Når det gjaldt spesielle seniortiltak, var det heller ikke så mye de kunne få gjort, fordi det ikke fantes midler til det. Det de kunne gjøre, var, i følge avdelingsleder, "bare noen småting". Det seniorenne ved avdelingen ønsket seg mest av alt var mer fritid, mens de bare hadde den ekstra ferieuka å tilby dem. I tillegg prøvde avdelingsleder å skjerme seniorenne for helgevakter, ved å gjøre dette frivillig. "Hvis det er noen over 60 år som absolutt ikke vil, så prøver vi å skjerme dem, men det er jo ikke penger til noe" forklarte avdelingsleder.

Som vi ser, legger nedskjæringer, kutt i stillinger og personalmangel et lokk på all aktivitet ved avdelingene utenom selve arbeidet. Mange tilleggsaktiviteter blir satt "på vent", slik som tilfellet har vært med seniorprosjektet.

Manglende samspill mellom arbeidsmiljøundersøkelsen og seniorprosjektet

I utgangspunktet ble det sett på som positivt at arbeidsmiljøundersøkelsen "Ta pulsen" og seniorundersøkelsen "På seniorvis" ble kjørt samtidig. Tanken var at de to undersøkelsene, skulle utfylle og underbygge hverandre. I ettertid kan vi se at det tegner det seg et noe annerledes bilde.

Både på tilbakemeldingsmøtene og i intervjuene ble det etter hvert tydelig at de to undersøkelsene kom til å konkurrere både om tiden og oppmerksomheten til de ansatte. Tilbakemeldingene som ble gitt om resultatene fra arbeidsmiljøundersøkelsen, ble rett og slett for tidkrevende, mens det ble tilsvarende lite tid til å oppsummere resultatene fra seniorundersøkelsen. Avdelingene ble oppfordret til å utarbeide tiltak både for "Ta pulsen" og "På seniorvis", men dette ble altså ikke gjort for sistnevnte undersøkelse.

Når det gjaldt "Ta pulsen" undersøkelsen, skulle avdelingene finne fram til et vedlikeholdstiltak og et forbedringstiltak. Ved en av avdelingene gikk vedlikeholdstiltaket på at de ansatte ville beholde fredagskaffen uansett hvor travelt det ble på avdelingen, mens forbedringstiltaket gikk på å utarbeide en strategi for hvordan de ansatte kunne mestre arbeidet bedre, når det toppet seg. Dette skyldtes at de ansatte følte at de hadde liten styring over sin egen arbeidsdag, og derfor jobbet de med å lage en strategi for hva de skulle gjøre, når dette skjedde. Det ble derimot ikke utarbeidet seniorpolitiske tiltak ved denne avdelingen.

Også ved serviceavdelingen ble "Ta pulsen" undersøkelsen fulgt opp med et forbedringstiltak og et vedlikeholdstiltak. Bevaringsområdet var også her at de ville verne om fredagskaffen, mens forbedringstiltaket var relatert til avdelingsleders arbeid. Her var det i tillegg også en del uklarheter rundt seniorprosjektet, både om hvorvidt den hadde vært en del av den elektroniske spørreundersøkelsen, og hvorvidt resultatene hadde vært referert på oppsummeringsmøtet. Disse uklarhetene kan ha bidratt til at det heller ikke ved denne avdelingen her ble utarbeidet noen seniortiltak.

Det kan med andre ord se ut til at seniorprosjektet har kommet i skyggen av arbeidsmiljøundersøkelsen, dels fordi "Ta pulsen" var sykehusets egen arbeidsmiljøundersøkelse og derfor fikk høyere prioritert, dels fordi tiden ikke tillot at begge fikk samme grad av oppmerksomhet. Til syvende og siste kom de to undersøkelsene, i stedet for å spille sammen med hverandre, til å konkurrere om den samme tilmålte tiden og de samme knappe økonomiske ressursene.

Andre forklaringsfaktorer: manglende forankring, oppfølging og informasjon

I ettertid viste det seg også at prosjektet var for dårlig forankret både oppover og nedover i linjeledelsen. Selv om prosjektet opprinnelig var forankret gjennom møte med HR-direktør i Helse Øst, HR-sjef for Sykehuset Innlandet (SI) og personalsjef på SI Gjøvik, var dette ikke tilstrekkelig. På grunn av sammenslåinger av Helse Øst og Helse Sør og utskiftninger av personer viste det seg at helseregionen ikke etterspurte resultater i prosjektet, og dermed heller ikke Sykehuset Innlandet sentralt. Det kunne også lettere nedprioriteres av de lokale lederne på SI Gjøvik. Prosjektet kom til å hvile spesielt mye på personalsjefen som hadde koordineringsansvaret for prosjektet. Det ble omtalt i ulike fora, men i liten grad etterspurt oppover i organisasjonen. Samtidig ble det, i følge personalsjefen, i for liten grad forankret til seksjonslederne og til avdelingslederne. Blant de sistnevnte var det et visst engasjement rundt seniorprosjektet, men det begrenset seg til samtaler og møter, og til en generell enighet om at dette var et viktig tema som fortjente et spesielt fokus.

Underveis i prosjektet skjedde det i tillegg et lederskifte ved en av avdelingene, noe som kan ha svekket forankringen ved denne avdelingen ytterligere.

Seniorprosjektet opplevde likeledes manglende oppfølging og påtrykk fra de andre hovedaktørene, slik som NAV arbeidslivssentrene. Rådgivere var til stede i prosjektmøter, men pga personutskiftninger hadde også de problemer med kontinuitet i prosjektet. Heller ikke ØF i egenskap av prosjektmedarbeidere, tok et eget initiativ angående oppfølging og motivering av avdelingene, men ventet på utspill fra AFI. Det var AFI i egenskap av prosjektleder som var pådriver for prosjektet, sammen med personalsjefen i egenskap av koordinator. I etterkant kan vi se at AFI kunne ha prioritert mer tid til å utvikle samarbeidet med ØF og mindre på direkte kontakt med Sykehuset Innlandet. Det kan også reises spørsmål om hovedaktørene kunne tatt et mer konkret grep overfor avdelingene, for å motivere og støtte dem vedrørende igangsetting av seniortiltak ved avdelingene.

Det samme spørsmålet kan reises vedrørende informasjonen innad og utad i prosjektet. Innad i de fem avdelingene ble det gitt informasjon til de ansatte fra avdelingsledere, samt ved hjelp av plakater laget av AFI. Det er imidlertid uklart hvor godt informasjonen kom ut, og hvordan den ble oppfattet av den enkelte ansatte ved avdelingene. "Jeg tror det var en godt bevart hemmelighet" sa en av avdelingslederne, noe som kan tyde på at informasjonen ikke nådde like godt ut til alle. Overfor resten av organisasjonen ble det gitt lite informasjon med unntak av på ledermøter og lignende. Mye kan tyde på at de ansatte hadde noe manglende kjennskap til undersøkelsen "Ta pulsen", og at dette gjaldt i enda større grad for "På seniorvis". På den ene siden hadde avdelingslederne en overordnet forståelse av at seniorpolitikk var viktig både for de ansatte og for sykehuset. På den andre siden møtte man en holdning om at "vi gjør så godt vi kan i enkeltsaker" og at "dette har vi ikke ressurser til". Dette kan tyde en konfliktfylt forståelse av viktigheten rundt seniorprosjektet, og en dobbelthet som til sist har slått negativt ut.

Hva kan vi lære av det som skjedde?

Koordinator av prosjektet ved SI Gjøvik mener at prosjektet i etterpåklokskapens navn ikke burde vært igangsatt uten en bedre forankring i alle ledd i organisasjonen. Sett i lys av den vanskelige økonomien opplevdes prosjektet som merarbeid og skapte dermed en god del frustrasjon for dem det angikk. Det var også uheldig at prosjektet skapte forhåpninger om endringer og tiltak som ikke ble innfridd. Slik sett kan prosjektet ha virket demoraliserende på de ansatte.

Disse refleksjonene ble bekreftet av en av informantene som sa: "Tida var ikke riktig. Prosjektet forutsetter full bemanning og arbeidsro på avdelinga. Vi ville ikke fått gjennom dette på dagtid. Det måtte vi i så fall ha gjort på kveldstid. Det ble helt feil hos oss". Avdelingslederne etterspurte økonomisk og praktisk handlingsrom, men opplevde at det fikk de ikke. Dette er et paradoks, siden et av de viktigste budskapene som ble formidlet ved prosjektstart på alle avdelinger, var at seniorpolitikk ikke ensidig handler om tilretteleggingstiltak. Minst like viktig er god ledelse, det å se og anerkjenne erfaringskompetansen og bruke det handlingsrommet de hadde til å se hva som kan gjøres innen eksisterende rammevilkår.

Avdelingsleder ved en annen avdeling istemte dette med å si: "Det som har skjedd her er at de siste fem årene har avdelinga måtte skjære ned. Vi får ikke arbeidsro. Jeg har jobbet her helt siden jeg ble utdannet, og det er mange år siden nå. Arbeidssituasjonen min er helt forandret

siden den gang med mye mer stress". Feil tidspunkt, manglende bemanning og en stresset arbeidsdag resulterte i at seniorprosjektet ikke ble prioritert på den måten som var nødvendig for å igangsette tiltak ved avdelingene.

Ved en tredje avdeling ble situasjonen beskrevet på følgende måte: "Her på avdelingen føler jeg de bare er blitt mer frustrerte. Her var de egentlig glade for at noen så dem, og så har de ikke fått noe ut av det. Det er bare 62 åringene som er tilgodesett, og så er det bare for at sykehuset skal spare penger... De er desillusjonerte her. Jeg skulle nesten ønske vi ikke hadde gjort denne undersøkelsen, for samme hva jeg foreslår nå, så er det ingen vits. Nå har de prøvd noe, og det var flott å bli sett og hørt, men det kom ikke noe ut av det. De vil ikke være med på noe nytt. Her kan du si at det har virket mot sin hensikt". Denne beskrivelsen viser hvordan prosjektet kan ha hatt den motsatte effekten av hva som var tenkt.

Hva har avdelingslederne opplevd og lært av prosjektet? På den ene siden har vi en avdelingsleder som ikke synes utbyttet har vært særlig stort, og som sa følgende: "Nei, jeg har heller ikke fått noe ut av det ... Hva jeg vil gjøre nå? Jeg må jo sjekke om det er noen midler å søke på. Det med høy alder på spesialavdelinger er et problem på alle avdelinger. Det er ingen løsning å sende alle ut i uførhet. Ikke bare er det dyrt for sykehuset og samfunnet, men vi taper jo også mye kompetanse... Nei, jeg vet sannelig ikke hva jeg skal gjøre". På den andre siden har vi en avdelingsleder som selv mener at hun har fått faglig påfyll, og som sa følgende: "Jeg føler at jeg har fått mer innblikk og informasjon om dette temaet, og at jeg har mer fokus på det nå enn før. Men for den enkelte ansatte har prosjektet ikke hatt noe å si. Det må jeg bare si nei til. Jeg har satt opp lapper om det, men de leser de ikke. Jeg har hatt bedriftshelsetjenesten her og fagforeninga uten at det hjalp, men jeg får bare prøve å ta det opp igjen".

Det vi i ettertid kan lære av dette prosjektet er med andre ord å sørge for en god forankring og sikre en forståelse av at seniorpolitikk (som annen personalpolitikk) ikke er noe man bare gjør når man har god tid og økonomi, men heller at en god personalpolitikk kan ses som et virkemiddel for å møte vanskelige tider. Denne måten å forstå seniorpolitikk på er i overensstemmelse med det som er uttrykt i Sykehuset Innlandets egen seniorpolitikk. Fleksibel, individuell tilnærming, godt arbeidsmiljøarbeid, god ledelse, men svært begrensede midler til spesielle tiltak rettet mot seniorene, var et sentralt budskap i det sentrale policydokumentet. Igangsetting av et prosjekt krever, som vi har sett, både en forankring, en situasjonsforståelse og en god del motivasjon. Dette var dessverre i liten grad til stede i denne virksomheten på dette tidspunktet.

5.3.3 Hva blir gjort, og hva bør gjøres av seniortiltak ved avdelingene?

Avdelingslederne ble også spurt om å redegjøre for hva som ble gjort av seniorpolitiske tiltak ved avdelingene, og hva de mente burde gjøres. I denne forbindelse kom det blant annet opp følgende forslag: "Et forslag er å gjøre noe likende som den helgesamlinga som Norsk sykepleierforbund i Oppland har for dem over 50 år. Der er det stor pågang. Der blir du tatt vare på. Du får oppholdet gratis og høre på forelesere, både om det å bli eldre og å gå av med pensjon, og hva det gjør med sjølbildet ditt. Vil du ha spa, må du betale sjøl. Dette er noe Sykehuset Innlandet burde tenke på for å få de ovr 50 år til å snakke sammen om hva som skal til for å stå lengre i jobben. Ja, vi kunne også hatt samtalegrupper på sykehuset for den aldergruppen. Men et årlig "ta vare på seg selv kurs" hadde vært toppen". Dette kurset ble også nevnt av andre avdelingsledere som et eksempel på et godt tiltak.

Under intervjuet kom vi også inn på det sentrale seniorpolitiske dokumentet som ble utarbeidet ved Sykehuset Innlandet for kort tid siden. En av avdelingsledere som sa at hun hadde mange tanker om den sentrale seniorpolitikken, delte følgende: "Der er det mange fine ord og lite penger. Tiltakene der skal jo settes i gang fra 62 år og utover, for ikke å sende dem ut i førtidspensjonering, men det er jo tida fra 55 år til 62 år at vi trenger tiltak. På en avdeling som denne er det så mye en må holde seg oppdatert på. Vi vet jo at alt går tregere, når en blir eldre. Men det nytter ikke å sette i gang tiltak, når vi ikke har penger. Det virkelige seniorpolitiske tiltaket hadde vært at den enkelte kunne jobbe 80 prosent i stedet for 100 prosent. Dette er en så intens jobb at det å få redusert arbeidsmengden er det eneste som hadde hjulpet". Som vi ser, fokuserer også denne informanten på økonomiske incentiver som eneste løsningen, men på dette området har verken prosjektet eller SI så mye å bidra med.

Hva har avdelingene så langt gjort av seniortiltak? Avdelingsleder ved serviceavdelingen svarte slik på dette spørsmålet: "Her er det mange seniorer som har passert 60 år, men vi får ikke tatt så mye hensyn til dem. Det vi har gjort, er at når det gjelder ferieavvikling, så får de ta den siste ferieuken, når de vil. Og så arrangerer vi trim som vi har en gang i uka på fysikalske institutt. Og så slipper de å drive med hovedrengjøring. Når vi skal lage den nye turnusen, skal jeg også spørre om de vil slippe å jobbe med det. Så vi gjør da litt, slike småting".

Ved en annen avdeling hadde de prøvd å tillemppe turnusen best mulig, for å skjerme seniorenne for den, slik denne avdelingslederen forklarte: "Ja, det må vi. Vi har tenkt på det og har hatt det oppe i forbindelse med turnusen. Vi har prøvd å lage noen stillinger som går over flere netter, slik at de skulle få jobbe tredje til fjerde hver helg, men da måtte vi fått fire personer til å gå med på det, og det klarte vi ikke. Det er nettene som er verst for disse eldre, og da får vi sykemeldinger. Vi får ca 20 prosent sykemeldinger for å slippe nattevakter. Vi har flere her med kroniske lidelser som gjør at de ikke klarer det".

Å ta vare på hverandre ved at de yngre skjermet de eldre var resepten som de brukte ved en annen av delingene. "Jeg synes ikke vi trenger spesielle tiltak ved vår avdeling. Vi har folk som skjønner dette uten at vi skal ha en profesjonell til å fortelle oss det. De som er seniorer ved vår avdeling, har nesten alle redusert stilling, og de går ikke nattvakter. De er skjermet, selv om vi ikke har tiltak, så blir det tatt hensyn til de eldre. De yngre er flinke å ta hensyn til de eldre. ... Ja, vi tar hensyn til hverandre, men ingen kaller det seniorpolitikk. Du kan kanskje kalle det ta vare på hverandre politikk", understreket avdelingsleder for denne avdelingen. Dette er både et eksempel på solidaritet og omsorg, og på hvordan avdelingene selv må finne sine egne løsninger uten en-sidig å forutsette økonomiske ressurser utover ordinære driftbudsjetter.

5.4 Oppsummerende kommentarer

Refleksjonene som er gjort i intervjuundersøkelsen, knytter seg, som nevnt tidligere, til fire personer som er eller har vært avdelingsledere ved fire av avdelingene, samt personalsjefen ved Sykehuset Innlandet Gjøvik. Sett under ett kan vi oppsummere disse refleksjonene under tre hovedfaktorer som kan forklare den manglende igangsettingen av seniortiltak i slutfasen av seniorundersøkelsen.

For det første var andelen seniorer, dvs. de over 50 år, svært ulik ved de fire avdelingene. En avdeling hadde mange nyutdannede ansatte, en annen hadde få seniorer, mens kun to avdelinger hadde forholdsvis mange seniorer. Dette har i utgangspunktet skapt et noe ulikt klima for i gangsetting av seniortiltak. Ved flere av avdelingene var de ikke særlig motiverte og følte en senior-satsning som irrelevant.

For det andre maktet, selv ikke de avdelingene som så behovet for tiltak, å starte igangsetting av tiltak på grunn av andre omstendigheter. En av disse var manglende økonomiske og personalmessige ressurser til å gjøre noe utover det nødvendige arbeidet. Dette henger sammen med at Sykehuset Innlandet de siste fem årene har slitt med trang økonomi og kutt i stillinger, noe som har satt sitt preg på alle avdelingene ved sykehuset. Av denne grunn har det meste av det som kan kalles ekstraarbeid, blitt satt til side, og fokus har nesten utelukkende vært på å holde hjulene i gang. Dessverre klarte ikke forskerne å formidle at seniorpolitikk ikke behøver å innebære spesielle tiltak som går ut over ordinære driftsrammer, og at det nettopp er for å sikre god drift at man trenger fokus på en god og understøttende personalpolitikk, også for seniorenene.

En tredje forklaringsfaktor kan være et etter hvert konkurrerende forhold mellom sykehusets egen arbeidsmiljøundersøkelse og seniorundersøkelsen. De to undersøkelsene var ment å styrke og utfylle hverandre, men endte i stedet opp med å konkurrere om knappe ressurser og knapp tid. Av andre tilleggsfaktorer kan nevnes manglede forankring, særlig oppover i ledelsen, manglende oppfølging og støtte fra de andre samarbeidspartnere, slik som NAV, AFI og ØF, samt manglende informasjon om seniorprosjektet både innad og utad i organisasjonen. I ettertid kan vi se at ikke alle forholdene lå like godt til rette for å gjennomføre seniorprosjektet, slikt det var planlagt.

Er det gjort noe som kan kalles seniorpolitiske tiltak ved avdelingene, og hvilke tiltak bør organisasjonen satse på i sin seniorpolitikk? Det viste seg at alle avdelingene innenfor sine stramme rammer hadde gjort seniorvennlige grep. Generelt sett omfattet dette at de yngre ansatte tok hensyn til de eldre og skjermet dem ved blant annet å tillempe turnusen best mulig eller ved å påta seg tyngre oppgaver som lange operasjoner og hovedrengjøringen. Bortsatt fra at dette er prisverdige solidariske tiltak fra de ansattes side, må man kunne sette spørsmål ved at nødvendige seniorpolitiske tiltak overlates til de ansattes forgodtbefinnende. I tillegg hadde flere av de eldre ansatte på eget initiativ valgt å gå ned i redusert stilling, og avdelingslederne mente at redusert arbeidstid var det eneste virkelige tiltaket. De ansatte viste også til de helgesamlingene som ble tilbudt seniorenene i regi av Norsk sykepleieforbundet, som var svært populære. Andre nevnte behovet for egne sammenkomster for denne aldersgruppen i sykehusets regi, for å drøfte felles utfordringer i forbindelse med valget om å pensjonere seg tidlig eller stå i jobb lengst mulig. Det manglet således verken på tiltak eller på ideer om hva som kunne gjøres. Dermed er det opp til ledelsen ved Sykehuset Innlandet å gripe fatt i seniorutfordringene og bruke sitt seniorpolitiske dokument og denne rapporten som grunnlag for en drøfting og implementering av en helhetlig og god seniorpolitikk ved alle avdelinger ved sykehuset.

6

Radisson SAS hotellene i Bergen

Innledningsvis var det en del diskusjoner i sentral referansegruppe om valg av hotell. Det var ønske om storby pga størrelse og arbeidsmarkedssituasjon. Stavanger ble diskutert, men siden de allerede har vært involvert i en rekke prosjekter gjennom Hotellfagskolen i Stavanger (nå en del av Universitetet i Stavanger), fant vi det mer virkningsfullt å finne en annen større by. Det var svært viktig å finne en by der man kjente til at NAV arbeidslivssenter hadde rådgivere med kompetanse på seniorpolitikk. Det var også ønske om hoteller med en alderssammensetning som gjorde seniorpolitikk relevant. Bransjen generelt er kjent for svært lav alder, så det var ikke en selvfølge å finne hoteller som faktisk hadde eldre ansatte. Bl.a. kjente man ikke til noen hoteller i Oslo som hadde markert seg innen seniorpolitikk. Av disse grunnene kom det opp et forslag om Bergen. Radisson SAS hotellene i Bergen fyller disse kvalifikasjonene, i tillegg til å ha en fagforening som er engasjert i IA-arbeid og seniorpolitikk, noe som også var viktig. Hotellene ble kontakten gjennom landsforeningen (NHO Reiseliv), i tillegg til at det var kontakt mellom hovedtillitsvalgte for HRAF1 og LO, og hotellene var svært positive til å delta i prosjektet. Hovedkontaktperson ved hotellene var HR-direktøren, som på det tidspunktet var felles for de to Radisson SAS hotellene i Bergen.

6.1 Fra seniorpolitikk til Kompetanse 45+

Radisson SAS Hotel Norge og Radisson SAS Hotel Royal har deltatt i prosjektet for å få belyst hvilke faktorer som påvirker til tidligavgang fra arbeidslivet. Gjennom de to forsøksprosjektene i hotellnæringen og helsevesenet skulle prosjektet bidra til å skaffe kunnskap som bidrar til å snu trenden med høyt sykefravær og tidligutstøtning, og bidra til verdiskaping, bedre produktivitet og større jobbtilfredshet. Prosjektets hovedmål var å identifisere særlig kritiske innsatsområder for å understøtte helsefremmende og utviklende arbeidsplasser for arbeidstakere i kvinnedominerte bransjer for å hindre tidlig avgang fra arbeidslivet.

I 2007 ble det etablert et toårig forsøksprosjekt ved Radisson SAS Hotel Norge og Radisson SAS Hotel Royal i Bergen. Prosjektet startet med en spørreskjemaundersøkelse. På bakgrunn av det som kom frem i spørreundersøkelsen, startet lokalt utviklingsarbeid. Gjennom godt forankret utviklingsarbeid, aktiviteter rettet mot seniorene, helsefremmende aktiviteter og lederutvikling bidro prosjektet til å gjøre hotellene til mer inkluderende arbeidsplasser som ser og ivaretar seniorkompetansen.

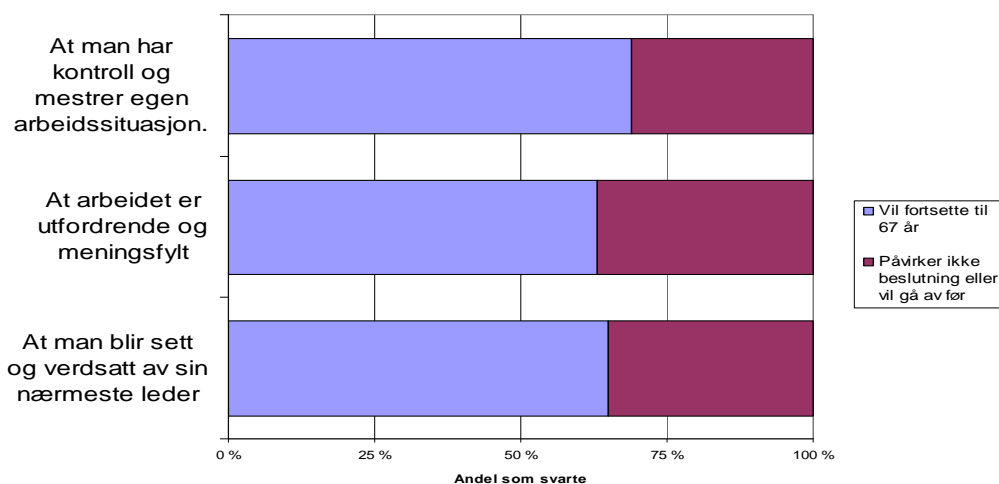
Spørreskjemaundersøkelsen

Som beskrevet tidligere, var en viktig del av prosjektet en spørreskjemaundersøkelse der vi kartla hva som er viktig for at de ansatte skal fortsette i arbeid fram til 67 år. Spørreskjemaet ble fylt ut

¹ Hotell og restaurantarbeiderforbundet, nå en del av Fellesforbundet.

av de ansatte ved hotellene, og et utvalg av yrkesaktive kvinner fra hele Norge. Skjemaet inneholdt mange situasjoner som kunne påvirke at man ville fortsette til 67 år eller gå av før, eller som ikke påvirket beslutningen. I figuren viser vi hva de fleste ansatte ved hotellene mener påvirker til at de vil jobbe til 67 år.

Skjemaet ble sendt ut på papir til ansatte ved hotellene, og i tillegg var en forsker fra AFI til stede i pauserom ved vaktskifter (3 ganger i døgnet) gjennom et par dager for å bistå med forklaring og utfylling ved behov. Hotellene har stort innslag av fremmedkulturelle med begrensede norskkunnskaper, så denne løsningen ble utviklet sammen med hotellene for å sikre at alle skulle ha mulighet til å delta i undersøkelsen. Spørreskjemaet var ikke spesielt komplisert, men inneholder allikevel en del begreper som det ikke er en selvfølge at ansatte med dårlig norskkunnskaper skal forstå. Det viste seg at behovet ikke var så stort, bl.a. viste det seg at ansatte gjerne spurte hverandre hvis de var i tvil. Allikevel bidro denne løsningen til å synliggjøre prosjektet på begge arbeidsplassene og til å knytte tettere kontakt mellom forskningsmiljøet og hotellene allerede i oppstarten av prosjektet. Samtidig var det viktig for å signalisere at man ønsket at alle skulle kunne svare på undersøkelsen. Hotellene har vært opptatt av å tenke inkludering helt fra starten av, og dette var et eksempel på denne tankegangen.



Kontroll og mestring, det å bli sett og verdsatt, i tillegg til et utfordrende og meningsfylt arbeid, er de viktigste grunnene til at folk ønsker å jobbe lenger. Det som pekes på som viktigst for å fortsette i arbeid fram til 67 år er forholdet det er mulig å gjøre noe med på alle arbeidsplasser, uten store kostnader! I tillegg til svarene som gjengis i figuren her, svarte svært mange at det er viktig for ønsket om å fortsette i arbeid at de opplever at de er ønsket på arbeidsplassen og at arbeidet legges til rette, hvis det er behov for det. Dette er noe alle ansatte vil oppleve som viktig og inspirerende i det daglige arbeidet, ikke bare seniorenene. God personalpolitikk er god for alle, - også seniorenene.

Prosjektorganisering ved hotellene

Hotellene var opptatt av å gjøre prosjektet til sitt eget, og de utviklet tidlig et eget navn på prosjektet: Kompetanse 45+. Overordnet målsetning for hotellene, slik de selv definerte det, var:

- å befeste en positiv bedriftskultur med entusiasme, engasjement og involvering,

- å sikre at medarbeidere skal kunne påvirke egen hverdag gjennom medarbeidersamtaler og avdelingsmøter, via sosiale arrangementer og MIA arbeidet i bedriften, og
- å arbeide for et bedre arbeidsmiljø gjennom oppfølging av resultater av den årlige klimaanalysen.

Hotellene ville gjennom prosjektet Kompetanse 45 + utvikle organisasjonene videre gjennom ulike tiltak for gruppen over 45 år, tiltak i den enkelte avdeling for alle, enkelt prosjekter i noen avdelinger, felles tiltak for alle (holdningsskapende) og et lederutviklingstiltak for å styrke ledere på alle nivåer.

Kompetanse 45 + var en del av *Mer Inkluderende Arbeidslivs* (MIA) arbeidet ved hotellene (med mål for nærvær, høyere pensjonsalder og mangfold). Hotellene brukte eksisterende MIA-strukturer i arbeidet med 45 +, dvs. MIA-utvalget som hadde partssammensatt deltakelse, i tillegg til leder, verneombud og tillitsvalgt i hver avdeling. På denne måten sikret man at prosjektet fikk god forankring i både linjen og partsamarbeidet. Det sikret også "drahjelp" fra eksisterende strukturer, slik at prosjektet lettere fikk den nødvendige prioritering og oppfølging. Siden MIA-arbeidet ikke er prosjektorganisert, sikrer det også lettere implementering av praksis fra prosjektet i ordinært arbeidsmiljøarbeid i etterkant av prosjektperioden. MIA-gruppen har vist seg som en engasjert og viktig forankring for prosjektet i hele perioden.

MIA-gruppen ledes av HR-direktøren, som også har sikret tilstrekkelig forankring i linjen. HR-direktøren var brennende engasjert for arbeidsmiljøutvikling og seniorpolitikk, og har vært en pådriver i hele prosjektperioden. Mot slutten av prosjektperioden, høsten 2008, sluttet hun ved hotellene og gikk over til annen jobb. Ildsjeler er viktige for å oppnå resultater, men det kan føre til en stor personavhengighet. Hva skjer når ildsjelen blir borte? Hvor godt forankret er egentlig innsatsen i resten av organisasjonen?

Etablering av aktiviteter i prosjektet

Første møtet i Bergen var 24.01.2007 på et MIA-møte. Her ble prosjektet presentert og det ble bestemt at MIA-gruppen skulle være forankringspunktet for prosjektet. I praksis betydde det at MIA-gruppen var samtalepartner i prosjektet, ansvarlig for oppfølging av aktiviteter man ble enige om og ressursgruppe for prosjektet. I etterkant av dette møtet ble informasjon om prosjektet (Kortversjon av prosjektbeskrivelse, se vedlegg) formidlet til alle ansatte skriftlig og på allmøte i januar 2007. Spørreskjema ble sendt ut januar og gjennomført i løpet av januar/tidlig februar. Resultatene ble oppsummert og meldt tilbake på oppstartmøter på begge hotellene i begynnelsen av mars 2007. Her ble prosjektet presentert, resultatene fra spørreundersøkelsen lagt frem og diskutert, og det ble informert om at prosjektet skulle forankres i MIA-gruppen (som opprinnelig var felles for begge hotellene). Tre forskere fra AFI deltok, i tillegg til HR-direktøren, direktørene ved det enkelte hotell og rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter.

I midten av april (19.4.2007) var det større fellesmøte med utvidet MIA-gruppe, engasjerte seniorer og regional referansegruppe som skulle resultere i en handlingsplan for prosjektet på hotellene. AFI og NAV arbeidslivssenter ledet møtet sammen med HR-direktøren.

Dette møtet resulterte i en rekke innspill til tiltak og innsatsområder man ønsket å arbeide videre med i prosjektet. Disse var:

- Holdningsarbeid (både for ledelse og kollega)
- Medbestemmelse, muligheter til å påvirke egen hverdag
- Inkludering på tvers av avdelinger (skape forståelse for hverandres arbeid) / hospitering
- Menneskefokus kontra profittfokus
- Tilbakemeldinger (ledertrening, verdsetting og tilbakemeldinger)
- Inkludere våre nye landsmenn, etnisk mangfold
- YIC² også ovenfor kollega
- Sosiale tiltak for 45+-gruppen ansatte
- Kartlegging av tilretteleggingsmuligheter, sammen med BHT / NAV
- Informasjon om AFP (tidligpensjonsordningen Avtalefestet pensjon)
- Milepælsamtale inn i medarbeidersamtalen (for å hindre tidligavgang)
- Faglig påfyll
- Verdsetting også gjennom lønn
- Mer fritid
- Beredskapsplan for stressende situasjoner
- Bruke seniorer til opplæring også ved sykdom
- Bevisst rekrutteringspolitikk, f. eks. ved interne opprykk

Dette var en rekke tiltak på mange nivåer. Noen handler om langsiktig holdnings- og kulturarbeid, andre er mer praktiske tiltak. Noen angår organisering og mange angår ledelse og personaloppfølging. Lederutvikling kom raskt opp som et tiltak som kan muliggjøre bedre praksis på hele IA-området, også innen seniorpolitikken. Vi skal komme tilbake til de andre frittstående tiltakene senere. Først skal vi presentere prosjektets satsning på lederutvikling.

6.2 Lederutvikling som virkemiddel

Lederverksted ble definert som et viktig tiltak i prosjektet Kompetanse 45 + og utgjorde på mange måter kjernen i prosjektarbeidet ved hotellene.

Opprinnelig skulle lederverkstedet ved hotellene i Bergen gjennomføres etter samme mal som et FARVE-finansiert lederutviklingsprogram som ble gjennomført i regi av NAV og Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) i Trøndelag høsten 2007. Det programmet ble gjennomført i form av tre samlinger

² Yes I can (YIC) er Radisson SAS-kjedens interne serviceprogram. Programmet bygger på positivt servicefokus og vilje til å finne løsninger i alle situasjoner.

for 25-30 mellomledere i Trøndelagsfylkene. Formålet med programmet var kunnskapsutvikling og bevisstgjøring av seniorpolitiske temaer som er relevant for utøvelse av lederrollen (Steinum & Hilsen, 2007).

For å møte behovene til Radisson SAS hotellene i Bergen ble det besluttet at lederverkstedet skulle ha et bredere fokus enn kun på seniorpolitikk. Det var ønskelig å utvide fokus fra kun å tematisere seniorperspektivet i ledelse til å utvide satsingen til inkluderende ledelse, inkludert etnisk mangfold. Det vil si en god personalpolitikk som anerkjenner og utvikler mangfoldet av de menneskelige ressursene på arbeidsplassen er god for alle, enten det gjelder seniorer, juniorer eller andre grupper. Et annet formål med lederverkstedene var å styrke mulighetene for samarbeid mellom lederne. Det var derfor en uttalt ambisjon med lederverkstedet å finne frem til ulike utviklingsverktøy som legger opp til samarbeid og erfaringsdeling mellom lederne. Verktøyene skulle testes ut på samlingene for så å kunne tilpasses og benyttes ved anledninger utenom selve verkstedene.

Organisering av lederverkstedet

Lederutviklingsverkstedet har omfattet ledere på alle nivåer under direktørnivå ved Radisson SAS Hotel Norge og Radisson SAS Royal Hotel Bryggen. Gjennomsnittlig har ca 15-20 ledere deltatt pr. samling. Verkstedet har blitt gjennomført i løpet av senhøsten 2007 og våren 2008. Verkstedet har bestått av fire samlinger med til sammen fem samlingsdager. Oppstartssamlingen ble gjennomført 20.-21. november 2007, annen samling 13. februar 2008, tredje samling 10. april 2008 og fjerde samling 18. juni 2008.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har hatt det faglige og utøvende ansvar for lederutviklingsopplegget i samarbeid med en rådgiver fra NAV Arbeidslivscenteret i Hordaland som for øvrig er hotellets kontaktperson på IA området. Design og innretning på selve programmet og den enkelte samling har blitt diskutert og besluttet i samarbeid med HR direktør ved hotellene.

Målsetting

Lederverkstedet har konsentrert seg rundt temaene lederrollen, inkluderende ledelse og hvordan få det beste ut av hver medarbeider. Målsettingene med programmet ble formulert på følgende måte:

- Deltakerne skal få økt kunnskap om seniorpolitiske temaer som er relevant for utøvelse av lederrollen
- Deltakerne skal få økt bevissthet om egne holdninger og verdier og hvordan dette er med å påvirke seniorpolitikken i egen virksomhet
- Deltakerne skal få økt handlingskompetanse i forhold til ledelse av seniorarbeidere
- Deltakerne skal utvide perspektivet fra seniorer og over mot en god personalpolitikk som anerkjenner og utvikler de menneskelige ressursene på arbeidsplassen er god for alle:
Inkluderende ledelse

Målsettingene ble presentert for lederne på første samling. Målsetting 1 til 3 spiller i stor grad opp til å utvikle kunnskap og fremme økt bevissthet og handlingskompetanse i forhold til seniorperspektivet i ledelse. Disse problemstillingene ble særlig tematisert på første samling. De tre andre samlingene har i større grad omhandlet kunnskapsutvikling, bevisstgjøring og praktisk trening på problemstillinger som faller innenfor det utvidede konseptet inkluderende ledelse.

Arbeidsform

Arbeidsformen i lederutviklingsverkstedet har vekslet mellom faglige innlegg, ulike varianter av gruppearbeid og refleksjonsøvelser samt trening på praktiske situasjoner. Deltakerne har blitt introdusert for en rekke verktøy og metoder, som for eksempel kollegaveiledning, reflekterende team, og refleksjonsverktøy for mestring. Utgangspunktet har vært at den daglige arbeids-situasjon er den viktigste læringsarenaen for utvikling av kompetanse blant lederne. Leder-verkstedene tok derfor så langt det var mulig utgangspunkt i faktiske problemstillinger som læringsmateriale. For eksempel var HR-direktør ved hotellene behjelpelig med å utarbeide tilpassede case som var utgangspunkt for rollespill. Deltakerne fikk hjemmoppgaver mellom samlingene for å skape en bedre sammenheng mellom seminarlæringen og ledernes arbeids-hverdag.

Første samling

Den første samlingen hadde særlig fokus på seniorpolitikk i et ledelsesperspektiv. Samlingen ble offisielt åpnet ved at prosjektleder for det overordnede prosjektet Seniorpolitikk i kvinne-dominerte bransjer og for det lokale prosjektet Kompetanse 45+ presenterte prosjektet og formålet med lederutviklingsverkstedet. Tilstede ved den offisielle åpningen var Fredrikke Mikkelsen, Area Human Resources Director, Nordic, The Rezidor Hotel Group, Wenche Salthella Regiondirektør NHO Reiseliv og Reidar Stormark, Distriktssekretær Fellesforbundet som alle holdt korte innlegg om sitt engasjement for dette tema. Direktørene ved hotellene var også til stede ved den offisielle åpningen.

Lederverkstedet fortsatte deretter kun for deltakerne. Deltakerne ble gitt mer inngående informasjon om bakgrunnen for lederverkstedet. I prosjektet Kompetanse 45+ ble lederutvikling pekt ut som ett av de viktigste innsatsområdene av prosjektgruppen. Konkret ble det definert som kunnskapsutvikling, bevisstgjøring av holdninger og utvikling av god lederpraksis på seniorpolitikk-området. Formålet med første samling var å bidra til å utvikle lederne på disse områdene. I det første gruppearbeidet fikk deltakerne i oppgave å peke på egne lederutfordringer knyttet til ledelse av seniormedarbeidere. Problemstillingen ble jobbet med i grupper etterfulgt av presen-tasjon og felles diskusjon i plenum. Dagen ble avsluttet med et faglig innlegg og refleksjon om myter og realiteter om seniorer i arbeidslivet. Deltakerne ble utfordret på spørsmål om det er slik at seniorer er mindre omstillingsvillige enn yngre medarbeidere. Har seniorennes kompetanse gått ut på dato? Er det slik at arbeidsevnen synker med årene? Økten skapte mye felles diskusjon i plenum og var en god anledning for lederne til å bli bevisste egne og andres myter om seniorer.

Lederens rolle i seniorpolitikk

Dag to ble innledet med et faglig innlegg om lederens rolle i seniorpolitikk. Ledere har en viktig rolle både indirekte i form av tilrettelegging, strukturering og utforming av policy og gjennom den direkte form for rolleutøvelse som ligger i egen atferd og kommunikasjonsmåte i ansikt til ansikt situasjoner. Det ble påpekt at det en leder sier og gjør i kraft av sin rolle blir lagt særlig merke til. Deltakerne fikk i oppgave å konkretisere situasjoner der de som ledere utøver seniorpolitikk. Deltakerne viste til mange konkrete eksempler på hvordan de tilrettelegger ut fra individuelle behov for seniorer som trenger en eller annen form for avlastning. Det ble en påfølgende diskusjon som særlig dreide seg om forholdet mellom ressursperspektivet og helsesvikt-perspektivet i seniorpolitikk. Er det slik at seniorpolitikk primært handler om å tilrettelegge for seniorer som trenger det av helsemessige begrunnelser? Deltakerne viste i mindre grad til eksempler på hvordan de jobber med å utvikle seniorennes kompetanse og ressurser. Diskusjonen bidro til å synliggjøre og problematisere det doble budskapet i seniorpolitikk; at seniorpolitikk både handler om å legge til rette for de som trenger det og utvikling av seniorennes kompetanse og ressurser. Det ble også en diskusjon rundt seniorpolitikk som særgruppepolitikk og det problematiske ved å skille ut seniorer som en gruppe på arbeidsplassen i forhold til andre grupper. Ved å fokusere på gruppekjennetegn forenkles også den store variasjonen som finnes mellom seniorer. Lederne diskuterte spørsmålet om seniorenne har behov for en særgruppepolitikk hvis de ikke er en særgruppe men snarere en rekke forskjellige individer? Er det slik at en god og helhetlig personalpolitikk er tilstrekkelig også for å ivareta seniorenne? Spørsmålet om seniorpolitikk som særgruppepolitikk og forholdet mellom seniorpolitikk og livsfasepolitikk er sentrale problemstillinger som ikke har enkle svar. Det viktigste i denne anledning var å gjøre lederne kjent med dilemmaene disse spørsmålene reiser slik at de er de bevisst i sitt videre arbeid med seniorpolitikk. Problemstillingen dukket også opp i lederverkstedet i Trøndelag og er mer utførlig drøftet i rapporten fra verkstedet (Steinum & Hilsen, 2007).

Et av formålene med lederutviklingsverkstedet var at lederne ved hotellene i større grad skal kunne bruke hverandre som ressurser i problemløsning og oppgaveutførelse. Av den grunn har de prosjektansvarlige for lederverkstedet introdusert ulike former for øvelser som legger til rette for at lederne i fellesskap skal kunne diskutere problemstillinger der de kan ha en nytte av å dele erfaringer. I siste økt på første samling diskuterte lederne utfordringer i sitt lederskap ved hjelp av metoden kollegaveiledning.

Kollegaveiledning

Utgangspunktet for kollegaveiledning er at ledere i hverdagen ofte opplever at det er lite tid til å sette seg ned og diskutere ting skikkelig gjennom. Det blir gjerne noen 5-minutt nå og da, i forbindelse med at man treffes tilfeldig, diskuterer på et møte eller sitter sammen i lunsjpausen. Samtalene i hverdagen blir ofte ikke grundige, systematiske og undersøkende nok til at man virkelig kan gi hverandre god støtte og veiledning. Derfor er det noen ganger behov for å sette av tilstrekkelig med tid, og ha en gjennomtenkt struktur, for at en samtale mellom kolleger skal bli effektiv. Det finnes ulike metoder for å drive veiledning. Kollegaveiledning er en samlebetegnelse på metoder som fokuserer på hvordan kolleger kan bruke hverandre som ressurser i konkret problemløsning og oppgaveutførelse. Kollegabasert veiledning ligger innenfor den samme

tradisjonen som blant annet aktiv lytting, med vekt på at den som får veiledning selv skal ta ansvar for egen situasjon, egen problemløsning, egen læring og egen utvikling. På samme måte som vi ofte ønsker svar når vi spør noen til råds, er det fristende å "jumpe" ut med et svar når noen henvender seg til oss. Utfordringen er å få den som mottar veiledning til selv å utforske sin egen situasjon, samtidig som vi holder egne ideer og forslag tilbake. Det betyr ikke at vi ikke skal gi råd når den tid er kommet i samtals sluttfase. Poenget er at vi må få den som får veiledning til å ta et aktivt ansvar selv, vi må forsikre oss om at hun har et klart bilde av egen situasjon, og at hennes egne ideer til løsning er aktivert. Først da kan vi introdusere noen forslag som vi selv mener er gode.

Hovedstrukturen i en Kollegaveiledning består av følgende sekvenser:

1. Alle i gruppen velger ut en problemstilling som de presenterer for de andre
2. Gruppen velger deretter ut ett problem og en problemeier som skal få veiledning
3. Problemeier redegjør for situasjonen
4. Veilederne stiller undersøkende spørsmål, ett og ett om gangen
5. Problemeier foreslår selv mulige løsninger
6. Veiledere gir råd
7. Problemeier vurderer rådene og sier hva hun kommer til å velge

I den konkrete øvelsen lederne ved hotellet gjennomførte valgte de fritt en situasjon der de så det som hensiktsmessig å rådspørre sine kollegaer. Det var ingen forutsetning at situasjonen skulle være en "seniorsituasjon", men lederne ble bedt om å finne frem til en situasjon som omhandlet en eller annen form for personalledelse. Noen erfarte at selve veiledningssituasjon ble for "gjennominstruert" og unaturlig mens andre pekte på at nettopp den detaljerte gjennomføringsinstruksen bidro til en god veiledningssituasjon. Flere opplevde at det var vanskelig å holde igjen egne forslag men så samtidig nytten av å la den som ble veiledet selv komme frem til løsningen.

Annen samling

Mens den første samlingen handlet om seniorpolitiske utfordringer og ledelse var tema for annen samling inkluderende ledelse. I forkant av samlingen hadde deltakerne fått tilsendt en hjemmeoppgave.

Hjemmeoppgave:

Et av formålene med lederverkstedet på Radisson SAS hotellene i Bergen er å legge til rette for at dere som ledere i enda større grad kan bruke hverandre som ressurser. Det å arbeide som leder i hotell og restaurant bransjen innebærer møte med en rekke emosjonelt krevende situasjoner både i forhold til ledelse av eget personale og i forhold til kunder. Det er situasjoner/episoder som i motsetning til rutineoppgaver krever noe ekstra, som gjør deg stresset, som suger energi og som du tenker på når du drar hjem fra jobben. Når du mestrer en slik episode kan du føle kick av glede. I hjemme oppgave til neste samling ønsker vi at dere skal skrive ned eksempel på en slik emosjonell situasjon. Vi ønsker i denne omgang at dere skal fokusere på episoder knyttet til ledelsesutøvelse i forhold til personale, ikke kundemøter.

På neste samling vil dere få anledning til å dele disse situasjonene med hverandre og reflektere over strategier for hvordan dere best mulig kan mestre situasjonene. Hensikten er at dere som ledere gjennom refleksjon over egen yrkesutøvelse skal kunne mestre utfordringer og problemstillinger dere møter i arbeidet med eget personale. Refleksjon sammen med kollegaer kan bidra til profesjonalisering og fagliggjøring av usagt kunnskap. God praksis kan læres og videreutvikles, og felles refleksjon med kollegaer kan sikre overgangen fra individuell mestring til kollektiv praksis.

Oppgaveinstruks:

- Velg en situasjon som er viktig for deg og som egner seg for refleksjon (en situasjon som krever noe ekstra, som gjør deg stresset, som suger energi, som du tenker på når du drar hjem fra jobben, og som kan gi deg kick av glede dersom du mestrer den).
- Skriv ned:
 1. Tid/sted
 2. Hensikt med situasjonen
 3. Stemningen innledningsvis og stemningsutvikling, når snudde situasjonen i negativ retning liste over aktiviteter i situasjonen
 4. Liste over aktiviteter i situasjonen
 5. Kjennetegn ved situasjonen (hva utløste den). Har du en spesiell teknikk for å kvitte seg med episoden
 6. Hvem deltok, egen rolle

Situasjonsloggen er et hjelpemiddel som skal sette i gang refleksjon. Hensikten med å skrive ned situasjonene er at man kan tenke klarere ved å skrive ned ting man har opplevd. I tillegg er loggen en støtte når dere på neste samling skal presentere situasjonen for kollegene. Det finnes ingen fasitsvar, skriv ned det som passer for deg.

Samlingen ble innledet med en refleksjonsøvelse om ledelse. Lederne skulle reflektere over hva som særpreger ledelsestenkning og ledelsesutøvelse ved hotellene. Det innebar å beskrive god ledelse i organisasjonen (holdninger, verdier, praksis), og diskutere det i forhold til følgende spørsmål: Hva måles ledere på? Hvordan vet du at du har gjort en god jobb som leder? Hvilke

forventninger til ledere kommer til uttrykk i måldokumenter etc.? Spørsmålene ble deretter diskutert i plenum. Deltakerne la vekt på at god ledelse blant annet handler om å involvere og motivere medarbeidere. Når det gjelder hva ledere følges opp på var det en utbredt oppfatning blant lederne at det er de økonomiske resultatene og produksjonen som teller og at de "mykere" sidene ved ledelse i mindre grad følges opp. Det som særpreger ledelsesutfordringen ved hotellene er et sterkt fokus på løpende driftsoppgaver. 1. linjelederne er selv arbeidende ledere og det kan være vanskelig å sette av tilstrekkelig med tid til utviklingsarbeid.

Samlingen fortsatte med et faglig innlegg om inkluderende ledelse. Hotellene er en del av en internasjonal kjede og må forholde seg til at det nødvendigvis er ulike lederidealer som gjelder i de ulike landene hotellkjeden opererer. Innlegget kretset rundt den norske modellen for ledelse som er preget av medvirkning og samarbeid om utvikling til forskjell fra kontroll og instruks-tenkning. Formålet er å utvikle folk til å bli gode, ikke kontrollere og overstyre. Foruten en gjennomgang av ledelsesteorier og trender inne ledelsestenkningen ble lederne også introdusert for begrepet "det moderne tjenerskap" som vakte gehør og gjenkjennelse hos deltakerne. Begrepet "det moderne tjenerskap" rammer inn særpreg ved service og tjenesteyrkene. Utgangspunktet er at arbeidet utføres i møte med mennesker. Spørsmålet er om jobben er en arbeidsplass eller servicearena? Arbeidet åpner for høy grad av eksponering, trusler om vold og emosjonell utmattelse. Kunden er både belønning og belastning, og utfordringen for både ledere og kolleger er å skape gode støttesystemer på arbeidsplassen.

Refleksjonsøvelse

Siste del av samlingen var forbeholdt videreføring av arbeidet med hjemmeoppgaven. Hjemmeoppgaven tok utgangspunkt i et refleksjonsverktøy utviklet av Amble og Gjerberg (2007) gjennom to prosjekter om emosjonelt arbeid i førstelinjen. Det ene prosjektet handlet om mestring i flybransjen og ble gjennomført i 2001. Enkeltpersoners ulike mestringsstrategier og hvilken betydning disse har for trivsel og arbeidsglede var tema i prosjektet. Prosjektet munnet ut i mestringsstypene "dirigenten", "entusiast" og "surfer'n". Det andre prosjektet foregikk i pleie og omsorgstjenesten i perioden 2005/2006. Hensikten med prosjektet var å øke grad av mestring gjennom kollektiv refleksjon. En form for refleksjonsverktøy med refleksjonsgrupper som treffes "2 timer hver 14. dag" ble testet ut. Begge prosjektene er omtalt i håndboken "Hjerte, hode, hender – et refleksjonsverktøy for pleie og omsorgstjenesten (Amble & Gjerberg, 2007). På samlingen ble lederne nærmere introdusert både for mestringsstrategiene og for refleksjonsverktøyet som utgangspunkt for arbeidet med hjemmeoppgaven.

I hjemmeoppgaven hadde deltakerne fått i oppgave å velge ut en emosjonelt krevende situasjon som egner seg for refleksjon. De ble bedt om å fylle ut en "situasjonslogg" med tid og sted for hendelsen, oversikt over hvem som deltok, egen rolle, stemningen innledningsvis og stemningsutvikling, liste over aktiviteter i situasjonen, kjennetegn ved situasjonen (hva utløste den), og hvorvidt de hadde en spesiell teknikk for å kvitte seg med episoden. På samlingen skulle lederne presentere situasjonene for hverandre i grupper og i fellesskap reflektere over situasjonene. Hensikten med øvelsen var å øke grad av mestring gjennom felles refleksjon over krevende situasjoner som grunnlag for utvikling av god felles praksis.

Selve refleksjonsøvelsen ble gjennomført etter følgende mal:

- 4-5 personer i hver gruppe, 1 fungerte som fasilitator.
- Velg først ut 2 situasjoner som skal presenteres
- Fase 1: Presentasjon av en situasjon, ca 10 min
- Fase 2: Refleksjon, ordet er fritt (del erfaringer, kom med løsningsforslag), ca 20 min
- Fase 3: Den som har presentert oppsummerer og avrunder, noterer ned forslag til endret praksis, ca 5 min
- Gjennomføres to ganger, dvs. presentasjon av to situasjoner
- Alle har gjensidig taushetsplikt

Det varierte hvorvidt deltakerne faktisk hadde gjennomført hjemmeoppgaven. Enkelte hadde gjennomført den svært grundig inklusive utfylling av situasjonslogg. Andre fant selve oppgaven for omfattende og valgte kun å tenke i gjennom en egnet situasjon. Noen problematiserte utfordringen med diskresjon og taushetsplikt ved detaljert gjennomgang av faktiske hendelser. Det ble presisert at taushetsplikt er en norm ved gjennomføring av slike øvelser. Fordi deltakerne i svært ulik grad hadde forbredt seg varierte det hvordan de ulike gruppene gjennomførte selve øvelsen. Der deltakerne hadde forberedt seg godt fikk gruppene tid til å gå gjennom flere situasjoner. Andre grupper brukte mer tid på å redegjøre for og presentere situasjoner. Etter at deltakerne hadde reflektert sammen over situasjonene i gruppene valgte et par stykker valgte å dele "sine" situasjoner i plenum. Deltakerne ga uttrykk for at refleksjonsøvelsen var en egnet metode for å dele erfaringer om utfordrende situasjoner og var åpne for å ta i bruk metodikken utover seminaret. Alle deltakerne fikk utdelt et eksemplar av håndboken til Amble & Gjerberg der metoden står beskrevet mer utførlig.

Tredje samling

Tema for tredje samling var også inkluderende ledelse. Mens annen samling hadde fokus på inkluderende ledelse mer som overordnet ledelsesform skulle tredje samling brukes til å konkretisere hva inkluderende ledelse innebærer i praksis for den enkelte leder.

På annen samling fikk deltakerne anledning til å prøve ut refleksjonsverktøyet for mestring av emosjonelt krevende situasjoner. I plenumsdiskusjonen etter øvelsen kom det frem at det utover å diskutere håndtering av krevende situasjoner også ville være nyttig å se nærmere på hva lederne faktisk gjør i situasjoner der de opplever å lykkes. Både innenfor veiledningsfeltet og mer allment innen organisasjonsutvikling har det vært ulike oppfatninger av hva som er den beste fremgangsmåte for læring. Et hovedskille har gått på om utgangspunktet bør være positive erfaringer og hvordan disse kan forsterkes og videreføres, eller om det bør være en mer problemorientert tilnærming der ideen er å lukke "gap" mellom ønsket situasjon og en uønsket nå-situasjon. Mens refleksjonsøvelsen på annen samling var rettet inn mot å få bedre tak på utfordrende situasjoner ønsket vi nå å fremheve gode erfaringer som utgangspunkt for læring.

Derfor fikk deltakerne følgende hjemmeoppgave:

Legg merke til ting du gjør som virker godt. Let etter situasjoner, hendelser, samtaler du som leder er oppe i i forhold til dine medarbeidere, der du opplever god mestring i rollen din som leder. Hva er det du sier og gjør på hva måte som virker godt? (vær veldig konkret)

Samlingen startet med at deltakerne delte erfaringer med hjemmeoppgaven. Lederne gikk sammen to og to og fortalte hverandre sin historie med vekt på hva som fungerte godt "Parene" delte deretter sine historier eller læringspunkter i plenum. Gjennomgående for flere av situasjonene var at lederne hadde tatt seg god tid og praktisert aktiv lytting for å få skikkelig innsikt i medarbeiderens situasjon. En av utfordringene for lederne ved hotellene er å få satt av tilstrekkelig med tid til å kunne samtale skikkelig med medarbeiderne om forhold som går utover rene driftsspørsmål.

Lederne ga ved flere anledninger i løpet av de to første samlingene uttrykk for at de ønsket å lære mer om hvordan de kan inkludere og motivere sine ansatte. Etter den innledende refleksjonsøvelsen holdt AFI av den grunn et faglig innlegg om motivasjon og arbeidsglede og lederens rolle i den sammenheng. Videre følger en kort oppsummering av den kunnskap som ble formidlet. Hovedbudskapet i innlegget var at ledere har et ansvar for å legge til rette for motivasjon og mestring, ikke for å motivere den enkelte. Motivasjon er et individuelt indre driv som påvirkes av forhold på arbeidsplassen. Motivasjon handler om å mestre. Et godt utgangspunkt for mestring er tilrettelegging av arbeidsoppgaver med passende og utfordrende krav og rom for medvirkning i arbeidet. Et passende forhold mellom de krav arbeidet stiller og den kontroll medarbeideren opplever å ha over arbeidet sitt danner grunnlag for motivasjon. Et godt miljø for mestring kjennetegnes av felles oppfatning av hva som er kjerneoppgaver, åpenhet rundt feil/nesten feil og villighet til å lære av feil i fellesskap, vedlikehold av kunnskap og kompetanse, anerkjennelse for vel utført arbeid, og toleranse for ulikhet og verdsetting av forskjellige ferdigheter. Forskning viser at de psykologiske jobbkrav, som for eksempel variasjon, læringsmuligheter, medbestemmelse og anerkjennelse er blant de viktigste motivasjonsfaktorene i arbeidet i sin alminnelighet (Emery & Thorsrud 1976). Selv om arbeidstakers motivasjon påvirkes av forhold på arbeidsplassen er det individuelt hva som motiverer den enkelte. Et viktig skille i arbeidslivsforskningen er arbeidstakers orientering mot henholdsvis indre og ytre belønning (Jelstad 2007). Til tross for mye forskning som dokumenterer at det er faktorer ved selve arbeidet som er motiverende, er det like fullt mange som hevder at for eksempel lønn var det viktigste. Med orientering mot indre belønning forstås den form for motivasjon som oppstår som et resultat av selve jobbutførelsen. Med orientering mot ytre belønning forstås den form for motivasjon som er knyttet til konsekvenser av arbeidet, og ikke arbeidet i seg selv.

Siste del av samlingen ble brukt til å jobbe med inkluderende ledelse i praksis. AFI hadde i samarbeid med HR-direktør ved hotellene forberedt to case som på ulike måter stilte krav til inkluderende ledelse. Den ene situasjonen tok utgangspunkt i en samtalsituasjon mellom en leder og en ansatt med et alkoholproblem. Oppfølging av sykefravær var tema for den andre situasjonen. I begge situasjonene skulle lederne finne frem til konstruktive løsningsforslag i situasjoner som hadde låst seg. Deltakerne ble delt inn i to grupper som skulle trene på hvert sitt case gjennom rollespill. I forkant hadde deltakerne blitt introdusert for viktige virkemidler i en

samtale som for eksempel aktiv lytting, grep som skaper utvikling fremfor motstand, slutningsstigen og konstruktive spørsmål. For å få best mulig utbytte av rollespillet skulle deltakerne jobbe etter en metode som kalles reflekterende team.

Reflekterende team

Bruk av reflekterende team som metode handler om å skape en lærings situasjon der man kan gjøre bruk av andres synspunkter og perspektiver uten at disse fremføres som råd, og uten at det etableres et veilederforhold. Metoden er hentet fra en terapeutisk tradisjon der det reflekterende teamet observerer en samtale mellom en terapeut og en eller flere klienter. Den samme metodikken kan videreutvikles og tilpasses en mer tradisjonell organisatorisk kontekst. Det reflekterende teamet kan for eksempel observere en samtale mellom en leder og en arbeidstaker, slik som i dette rollespillet. Etter en tid tilbyr deltakerne i det reflekterende teamet å dele noen tanker om hva de har tenkt mens samtalen har pågått. Rollene byttes dermed om, og det reflekterende teamet fører en samtale seg i mellom mens lederen og medarbeideren sitter tilbake og lytter og observerer. Deretter byttes rollene på ny, og lederen og medarbeideren fortsetter sin samtale mens det reflekterende team lytter. Bakgrunnen for denne form for metode er at det har vist seg lettere å skape betingelser for læring når man kan sitte tilbake og forholde seg fritt til tanker og refleksjoner om seg selv uten at man blir direkte tiltalt eller avkrevd et svar.

Grunnregelen er at det reflekterende teamet snakker til hverandre og ikke har øyekontakt med de som observeres. Når samtalen fortsetter, står de fritt til å bruke tankene som kom opp eller la være. Det er viktig at det reflekterende team ikke snakker til men om. Dette skal forhindre konvensjonelle diskusjoner og sikre at den som blir observert får lov til å beholde en iakttagelseposisjon. Den veiledning og støtte som det reflekterende team formidler skal være mer preget av høyttenkende, undrende refleksjon enn av analyser og vurderinger. Denne framgangsmåten gjør det mulig å kommentere medlemmers bidrag uten forpliktelser verken for giver eller mottaker. Mottakersystemet på sin side står fritt til, her og nå, å endre væremåte. Hensikten med metodikken er å skape økt bevissthet om egen rolle og egen væremåte, og hjelp til å se en sak eller situasjon fra flere sider gjennom å oppleve seg selv fra "utsiden" i form av innspillene fra det reflekterende team.

Casene dannet et godt utgangspunkt for rollespill og tilbakemeldingene var at reflekterende team var en egnet metode for å ta i bruk hverandres observasjoner og tilbakemeldinger. Til tross for at formålet med case og rollespill er å trene på så konkrete situasjoner som mulig innenfor rammen av et seminar mente enkelte av deltakerne at rollespill er en kunstig og unaturlig situasjon. Noen erfarte at de ikledde seg roller som bestemte medarbeidere i organisasjonen har og at de reproduserte situasjoner som de ikke fant nye veier ut av.

Fjerde samling

Tema for fjerde samling var etnisk mangfold på arbeidsplassen. Begge hotellene er flerkulturelle arbeidsplasser og tidligere i seminarrekken hadde lederne ved flere anledninger referert til episoder som på ulike måter omhandlet problemstillinger knyttet til ledelse av etnisk mangfold. I innledende samtaler med HR-direktøren ble det avklart at det var ønskelig å bruke en samling til eksplisitt å fokusere på dette tema. Opprinnelig ble seminaret planlagt som en heldagssamling. Utover etnisk mangfold som tema var det ønskelig og også å fokusere på samarbeidsformer ved

hotellene og i arbeidslivet for øvrig. Av den grunn hadde seminaransvarlige planlagt et faglig innlegg om samarbeidstradisjoner i norsk arbeidsliv, inklusive informasjon om Hovedavtalen, Bedriftsutvalg og Arbeidsmiljøutvalg.

Ved hotellene er det etablert en samarbeidsform; trekantmøter, der leder, tillitsvalgt og verneombud ved hver avdeling møtes for å diskutere ulike former for driftsrelaterte og utviklingsrelaterte problemstillinger. Trekantmøtene var på det tidspunkt under etablering, og man ønsket derfor å invitere også tillitsvalgte og verneombud på samlingen og bruke anledningen til å diskutere hvordan man best kunne jobbe med og samarbeide om tema etnisk mangfold med utgangspunkt i de ulike rollene. Dette for både å styrke trekantmøtene som arbeidsform og koble diskusjonene rundt etnisk mangfold til en arbeidsform som skulle ha varighet langt utover prosjektperioden. Hensikten var å skape en anledning for å trene på og utvikle denne samarbeidsformen knyttet til et tema der de ulike rollene kan tilføre viktige bidrag. Det viste seg at samlingen falt på et tidspunkt med hektisk aktivitet for de ansatte ved hotellene. Det var derfor ikke mulig å gjennomføre en samling med alle i målgruppen. Av den grunn besluttet seminaransvarlige i samarbeid med HR-direktøren å utsette den delen av samlingen som omhandlet samarbeidsformer til høsten 08. Det ble besluttet å gjennomføre samlinger for hvert hotell for seg, der etnisk mangfold og samarbeidsformer ville bli tema for seminarene.

Gitt dette utgangspunktet ble fjerde samling gjennomført som en halvdagssamling om etnisk mangfold på arbeidsplassen kun for ledere. For å lede seminaret inviterte seminaransvarlige inn en kollega av hotellenes IA-kontakt ved NAV arbeidslivssenter Hordaland som har omfattende erfaring med etnisk mangfold i arbeidslivet. Hun ledet deltakerne igjennom en refleksjonsøvelse om etnisk mangfold ved hotellene og et faginnlegg om ledelse av etnisk mangfold.

I refleksjonsøvelsen ble lederne bedt om å tenke igjennom hva det innebærer å jobbe på en flerkulturell arbeidsplass. Lederne diskuterte i grupper før det ble en lengre felles diskusjon i plenum. Lederne pekte på en rekke utfordringer knyttet til å jobbe på en flerkulturell arbeidsplass som for eksempel misforståelser knyttet til språk, engstelse for å bli stemplet som rasister, mannlige muslimers manglende "respekt" for kvinnelige ledere, interne forskjeller mellom ulike etniske grupper og hvordan skape aksept for kulturelle forskjeller. Lederne ga også uttrykk for at etnisk mangfold er berikende ved at det gir muligheter for å lære om andre kulturer. Etnisk mangfold er også positivt i forhold til et internasjonalt kundemarked.

I faginnlegget om ledelse av etnisk mangfold ble det lagt vekt på å diskutere kulturbegrepet, stereotypier, kategorisering og fordommer. Halvdagssamlingen bar mer preg av felles diskusjon og aktiv deltakelse enn undervisning. I fellesskap reflekterte og diskuterte foredragsholder og lederne over hva etnisk mangfold betyr på arbeidsplassen og hvordan man kan komme myter og fordommer til livs. Lederne diskuterte også konkrete problemstillinger knyttet til håndtering av utfordrende situasjoner, som for eksempel manglende språkforståelse. En leder viste til flere eksempler som illustrerer utfordringer med å gi beskjeder på telefon til ansatte som i liten grad forstår og snakker norsk. Hvordan vite at beskjeden er forstått? Lederen har ved flere anledninger opplevd at et "ja" ikke nødvendigvis betyr at beskjeden er oppfattet. I diskusjonen kom det frem flere forslag som for eksempel å be om at den ansatte gjentar beskjeden fremfor kun å "kvittere ut et ja". I løpet av seminaret ble det reist en rekke problemstillinger og lederne fikk god anledning til å diskutere egne erfaringer og synspunkter om tema. Det er dannet et godt grunnlag for å fortsette diskusjonene i "miniseminarene" som var planlagt for høsten 08.

Erfaringer fra lederverkstedet

Som nevnt tok første samling utgangspunkt i prosjektet Kompetanse 45+ og omhandlet ledernes rolle i hotellenes satsning på erfarne arbeidstakere. Temaet genererte gode diskusjoner men også en del frustrasjon blant lederne. Seminarlederne opplevde at deltakerne muligens ønsket seg flere konkrete svar på "hva god seniorpolitikk er" mens det kanskje var ulike former for utfordringer som i størst grad ble adressert. Seminarlederne tar dette til inntekt for at de lyktes med å problematisere temaet og belyse de kontroverser og dilemmaer som møter ledere som ønsker å ta dette tema på alvor.

Det finnes ingen ferdigløsninger eller oppskifter på hvordan utvikle og gjennomføre en vellykket seniorsatsning. For å lykkes med en seniorsatsning er det seminarledernes oppfatning at kanskje det viktigste grunnlaget er å være godt kjent med de doble budskap og dilemmaer seniorpolitikk kan inneholde. For eksempel handler ikke seniorpolitikk kun om å tilrettelegge for slitne arbeidstakere men også om å se og videreutvikle seniorennes kompetanse og ressurser. Seniorpolitikk som særgruppepolitikk kan oppfattes som en form for positiv diskriminering av en gruppe arbeidstakere, og det er viktig at lederne har tenkt igjennom hvilke konsekvenser dette har for hele arbeidsstokken. Hva da med de andre? Hva er forholdet mellom en god personal/livsfasepolitikk og seniorpolitikk? Videre er seniorpolitikk holdningsarbeid og handler også om å komme til livs en rekke myter om eldre arbeidstakere. Deltakerne fikk anledning til å bli kjent med sine egne myter og fordommer om seniorer. Samlet sett er vår erfaring at seminaret lyktes med å problematisere og skape en viktig debatt om virksomhetens seniorsatsning spesielt og seniorpolitikk i arbeidslivet generelt. Innenfor dette tema kan det å jobbe med håndtering av konkrete "seniorsituasjoner" være et viktig neste skritt for lederne.

Det noe mer romslige begrep inkluderende ledelse ble tematisert i "overordnede" former på annen samling og mer konkret og praktisk rettet på tredje samling. I løpet av de to samlingene har lederne blitt tilført kunnskap i form av faginnlegg om blant annet "ledelse på norsk" og hvordan motivere og inkludere medarbeidere. Ledernes praktiske rolle i forhold til å inkludere medarbeidere har blitt tatt hånd om blant annet gjennom bruk av case og rollespill.

Inkluderende ledelse er et tema som spenner vidt. Seminarledernes erfaring er at seminarene har lyktes med å adressere både overordnede problemstillinger og konkrete situasjoner. All den tid det kun har blitt brukt to dager til dette omfattende tema er det helt klart rom for ytterligere satsning både når det gjelder formidling av faglige temaer og trening på konkrete situasjoner. Flere temaer har blitt berørt på en noe overordnet måte og kunne med fordel blitt behandlet mer grundig og i dybden. For eksempel har lederne fått formidlet kunnskap om virkemidler i gode samtaler, som aktiv lytting og spørreteknikk. For å få et godt praktisk grep om slike emner bør de trenes på mer konkret og i mer detalj. Håndtering av sykefravær og rusrelaterte problemstillinger har blitt adressert gjennom casejobbing men kunne også med fordel blitt mer grundig behandlet som separate temaer slik som seniorpolitikk. Samlet sett har seminarene bidratt med innsikt i flere sentrale problemstillinger under headingen inkluderende ledelse, men det er klart et stort handlingsrom for å ta behandle flere av disse temaene mer dyptgående.

Som tidligere omtalt ble samlingen om etnisk mangfold gjennomført som en halvdagssamling. En halvdagssamling var tilstrekkelig for å få opp erfaringer og synspunkter om tema, men det ble ikke mulighet til mer inngående jobbing med konkrete problemstillinger. Ytterligere kunnskaps-

utvikling om etnisk mangfold må ivaretas gjennom videreføring av arbeidet utover prosjektets rammer.

Som nevnt innledningsvis skulle samlingene bidra til å styrke mulighetene for bedre samarbeid og erfaringsdeling lederne i mellom. Av den grunn har en rekke verktøy for erfaringsdeling blitt introdusert på samlingene, som for eksempel kollegaveiledning, reflekterende team, intervju-øvelser og refleksjonsverktøy for mestring. Felles for flere av verktøyene er at de er relativt kompliserte med detaljerte handlingsanvisninger. En tilbakemelding fra lederne er at verktøyene virker noe omstendelige. For at verktøyene skal fungere etter intensjonen er det viktig at de gjennomføres i henhold til instruksene. Verktøyene bør derfor med fordel prøves ut flere ganger slik at lederne både blir familiære med bruken av dem og slik at de best mulig kan tilpasses ledernes bruksbehov. Verktøyene er både beskrevet i denne rapporten og lederne har fått utdelt grundige manualer for flere av verktøyene.

Lederne som har deltatt på verkstedene er arbeidende ledere som lett "slukes av driftsspørsmål", som en leder formulerte det. En utfordring for lederne er å finne tilstrekkelig tid og rom for å jobbe med utviklingsrelaterte spørsmål. Det har for eksempel vært en gjennomgående problemstilling ved gjennomføring av samlingene at driftsspørsmål har forhindret enkelte ledere fra komme. For å få med flest mulig ledere har samlingene, med unntak av den første samlingen, blitt gjennomført som én dags samlinger. Det har nok bidratt til at temaer har blitt mer overfladisk behandlet enn ønskelig. For driftsfokuserte ledere er det om å gjøre å finne fram til vel-fungerende samarbeidsformer og møteplasser som gjør det mulig å arbeide med utviklings-spørsmål uten at det er for tidkrevende. Løsningen er kanskje å ta i bruk eksisterende møteplasser for å diskutere nye temaer med bruk av nye verktøy fremfor å etablere flere nye møteplasser som "stjeler tid" fra de løpende driftsoppgavene.

6.3 Avslutningsfasen

Høsten 2008 ble i hovedsak brukt til avsluttende og oppsummerende aktiviteter i hotellene. Som nevnt, ble tema samarbeidsformer og den norske modellen, som skulle vært deltema på fjerde samling, utsatt. Prosjektet var tema på MIA-møte i august, der vi både planla siste samling i prosjektet og diskuterte videreføring av arbeidet. Det ble gjennomført en samling i slutten av august 2008 med tema erfaringer i prosjektet og samarbeidsformer. Denne samlingen ble gjennomført hotellvis med halv dag på hvert sted. Grunnen til dette var omorganiseringer i ledergruppen, slik at HR-direktøren ikke lenger fungerte felles for begge hotellene. Det var dermed mer praktisk å forankre arbeidet hos de lokalt ansvarlige på hvert sted. I tillegg sto vi overfor utfordringen med at HR-direktøren hadde sagt opp sin stilling og det skulle ansettes ny HR-sjef ved det ene hotellet for å erstatte henne. Det andre hotellet valgte å satse på at den sittende HR-rådgiveren skulle ta over funksjonene.

Prosjekter som varer over tid står alltid overfor utfordringen med personutskiftninger. Hvis hovedkontaktpersonen forsvinner, er det kritisk at prosjektet ikke er avhengig av én enkelt-person, men har bredere forankring i bedriften. MIA-gruppen fungerte som en forankring, ledergruppen var involvert i fellestiltakene i prosjektet, hovedtillitsvalgt var sterkt engasjert i prosjektet og prosjektet hadde støtte på direktørnivå. Alt dette gjorde det lettere å håndtere personutskiftninger.

Som en del av oppsummeringen og sluttrapporteringen i prosjektet hadde vi et felles todagers arbeidsmøte i Bergen i september 2008. Her deltok HR-direktøren (som hadde vært hovedkontaktperson gjennom hele prosjektet), hennes nytilsatte etterfølger i stillingen som HR-sjef ved det ene hotellet, forsker fra AFI og rådgiver fra NAV arbeidslivssenter Hordaland, som hadde fulgt prosjektet, og en nyansatt kollega av henne ved arbeidslivssenteret. Sammen oppsummerte vi alle aktivitetene i prosjektet, diskuterte dem og arbeidet frem en disposisjon til sluttrapporten. Beskrivelsen av lederverkstedene forelå allerede fra AFI og ble gjennomgått. Det todagers arbeidsmøtet hadde tre hensikter: sikre en best mulig oppsummering før HR-direktøren sluttet og deler av historien risikerte å forsvinne med henne, skjerme tid til å samle de involverte rundt reelt skrivearbeid på sluttrapporten, og sikre overlevering av erfaringene til den nytilsatte HR-sjefen. Ikke sist det minste var en klar verdi ved denne måten å organisere rapportarbeidet på, og sannsynligvis en grunn til at videreføring av prosjektet var mulig.

Prosjektet ble lagt frem for den regionale referansegruppen på et referansegruppemøte i Bergen september 2008, der vi både diskuterte status i prosjektet og planene for videreføring. Referansegruppen var svært positive til videreføring, og sammen arbeidet vi ut en prosjektbeskrivelse for dette arbeidet. Denne beskrives i det følgende kapittel.

6.4 Videreføring av arbeidet

Som nevnt, ønsket hotellene å arbeide videre med tema etnisk mangfold. Mangfold er ikke bare et anliggende for denne ene bedriften; det er et høyt prioritert tema i norsk arbeidsliv. Regjeringen har som mål at flere med innvandrerbakgrunn skal få brukt sine ressurser i arbeidslivet, da dette vil bidra til å øke den samfunnsmessige velferden så vel som den individuelle. Manglende inkludering av hele arbeidsstyrken er en stor utfordring for norsk arbeidsliv, både med tanke på arbeidskraftunderskudd, tidligavgang til ulike typer pensjonsytelser og manglende inkludering av innvandrerbefolkningen. Samtidig viser studier at norske virksomheter sakker etter i forhold til Europa når det gjelder rekruttering og utvikling av et mangfoldig arbeidsliv (Nordhaug, Døving & Gooderham 2003; Brandi et al 2004; Døving, Nordhaug & Nordhaug 2005). Internasjonal forskningslitteratur viser til betydningen av arbeidsgiver når det gjelder å legge til rette for et mangfoldig og inkluderende arbeidsliv (Lissens & Audenhove 2000; Cimera 2002). Det er dermed særlig viktig å støtte opp under lederes evne til å utøve inkluderende ledelse.

Det ene av hotellene tok initiativ til å søke om midler til å videreføre samarbeidet mellom hotellet, forskningsmiljøet (AFI) og NAV arbeidslivssenter Hordaland for å kunne forfølge mangfoldstematikken. Rent praktisk søkte derfor bedriften og forskerne om prosjektmidler til et forsøks- og utviklingsprosjekt fra NHOs arbeidsmiljøfond. I første omgang ble søknaden avslått, men etter omfattende omarbeiding ble den innvilget rundt årsskiftet 2008/09. I mellomtiden hadde det avsluttende seniorprosjektet sikret at samarbeidsformene og aktivitetene ble opprettholdt i påvente av videre midler.

Argumentet for videreføring av prosjektet med nytt tematisk fokus (fra seniorpolitikk til mangfold) var seniorprosjektets fokus på seniorpolitikk som ressursforvaltning av erfaringskompetanse og lederutvikling som virkemiddel for utvikling av god praksis. Ledelse er en nøkkelfaktor for å få til endret praksis på bedriftsnivå. Inkludering og håndtering av utfordringene med et mangfoldig arbeidsliv forutsetter handlingsevne på bedriftsnivå. Ledere som kan og vil, i samarbeid med fag-

foreninger som støtter opp om god praksis, er forutsetningene for å skape et mer inkluderende arbeidsliv.

”Prosjekt Inkluderende ledelse i hotellbransjen, mangfold på alvor” startet 1.10.2008 og avsluttes 31.12.2009. Målsetningen i prosjektet er å utvikle arbeidsmåter og verktøy for å utvikle god inkluderende ledelse i reiselivsbransjen. Arbeidsmåtene og verktøyene skal sikre styrket handlingsevne for ledere på området inkluderende ledelse. For å sikre at resultatene av prosjektet skal være relevant for de praktiske utfordringer ledere i reiselivsbransjen står overfor, er bred medvirkning i utviklingsarbeidet nødvendig. Prosjektet skal resultere i en håndbok med bl.a. dokumentasjon av arbeidsmåter, sjekklister, oversikter over tilgjengelige verktøy som kan brukes av bedriftene, kunnskapsoversikter på mangfoldsområdet mm.

Dette arbeidet er i skrivende stund i gang og resultatet vil publiseres på NHO arbeidsmiljøfonds hjemmesider og på AFIs hjemmesider tidlig 2010.

7

Litteratur

- Amble, N. & Gjerberg, E. (2007). Hjerte, hode, hender - et refleksjonsverktøy for pleie- og omsorgssektoren. Oslo, Sosial- og helsedirektoratet.
- Brandi, S., S. Hildebrandt, I. Nordhaug and O. Nordhaug (2004): Inkluderingsledelse. Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet. Oslo, Universitetsforlaget.
- Cimera, R.E. (2002): The monetary benefits and costs of hiring supported employees: A primer. *Journal of Vocational Rehabilitation* 17 (1): 23-32
- de los Reyes, P. (2001): Diversity and Differentiation. SALTSA. Stockholm, The National Institute for Working Life.
- Døving, E., I. Nordhaug and O. Nordhaug (2005): Ledelse av mangfold i arbeidslivet: Virksomhetens rolle og adferd. In Bente Rasmussen (ed.): Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger. Norges Forskningsråd.
- Eikeland, O. & Finsrud, H.D. (red.) (1995): Forskning og handling: søkelys på aksjonsforskning. AFIs skriftserie, no. 1. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Emery, F. & Thorsrud, E. i samarbeid med Engelstad, P.H., Gulowsen, J. & Qvale, T. (1976): Democracy at work: the report of the Norwegian industrial democracy program. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- Enehaug, H., Hilsen, A.I. & Steinum, T. (2008): Særaldersgrenser og virksomhetenes handlingsrom - Rapport fra en empirisk undersøkelse i fire virksomheter. AFI-Notat 5/2008. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Falkum, E., Eldring, L. & Colbjørnsen, T. (eds.) (1999): Medbestemmelse og medvirkning: bedriftsutvikling mot år 2000. Fafo-rapport, 324. Oslo: Fafo.
- Gamperiene, M., Hilsen, A.I. & Skarpaas, I. (under utgivelse): Hvis bare helsen holder... En kartleggingsstudie av kvinners helse, arbeidsevne og holdninger til pensjonering. AFI-Notat. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Grimsmo, A. & Sørensen, B.Aa. (2004): Null-punkt-undersøkelse i sykehus. AFI-Notat 8/2004. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.

- Hilsen, A.I. (2001): Sykefraværarbeid i støpeskjeen - Erfaringer fra et sykefraværprosjekt i støperibransjen. AFI-notat 6/2001. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet
- Hilsen, A.I. & Eggesbø, R. (2007): "Burning to change - the phenomenon of burning souls in the field of active ageing". Forskningspaper til European Sociological Association (ESA)-konferanse, Glasgow, UK. September 2007.
- Hilsen, A.I., Midtsundstad, T. & Langvik, T.Å. (2006): Utredning om seniorer og omstilling. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, AI og Steinum, T. (2006): Fortell meg at jeg er ønsket! AFI-notat 2/2006. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A.I., Steinum, T. & Bull, H. (2007): Kunnskapsstatus for programmet FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd) - Tema: Å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen. AFI-notat 10/2007. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Holte, H.H. (2007): "The impact of age on senior women's attitudes toward early retirement". Forskningspaper til European Sociological Association (ESA)-konferanse, Glasgow, UK. September 2007.
- Holte, H.H. & Hilsen, A.I. (under utgivelse): Kvinners holdninger til tidligpensjonering. AFI-notat. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Huset Mandag Morgen (2004): De nye seniorer: deres adfærd, krav og kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet: Seniorforandringsprojektet. København, Ældre Sagen, ISBN: 87-89084-62-4. <http://www.aeldresagen.dk/informationpage.asp?id=93DA0BA1-2587-4BA1-BD78-DB59482D820D>.
- Jelstad, B. (2007): Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations. Doktoravhandling. Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Kleiven, M. (2007): Tåler vi turnus? : erfaringer og anbefalinger om turnus og helse. Oslo, Norsk sykepleierforbund.
- Kleiven, M. (2008): Skift- og turnusarbeid, hva skjer med oss? Oslo, Idébanken - inkluderende arbeidsliv. 2. utg.
- Lissens & v. Audenhove (2000): Supported employment for people with mental health problems - the practices in four European organisations. Jyväskylä, Finland, Gummerus Printing.
- Midtsundstad, T. (2006). Hvordan bidra til lengre yrkeskarrierer? Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak. Fafo- rapport 534. Oslo, Fafo.

Nordhaug, O., E. Døving and P.N. Gooderman (2003): Kompetanseledelse i norske og europeiske bedrifter. In O. Nordhaug et al (eds). Strategisk kompetanseledelse. Oslo, Universitetsforlaget.

Qvale, T.U. (1976): "A Norwegian strategy for democratization of industry". Human relations, vol. 29, no. 5, pp. 453-469.

Qvale, T.U. (2002): "A case of slow learning?: recent trends in social partnership in Norway with particular emphasis on workplace democracy. Concepts and transformation, vol. 7, no. 1, pp. 31-56.

Steinum, T. & Hilsen, A.I. (2008). Lederutvikling med seniorperspektiv. Rapport fra et lederverksted gjennomført i Trøndelagsfylkene høsten 2007. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.

Solem, P.E. (2007). Seniorer i arbeidslivet. Kunnskap om aldring og arbeid. NOVA rapport 16/07. Oslo, NOVA.

Solem P.E. (2001). For gammel? Kunnskapsstatus om aldring og pensjonering. NOVA rapport 4/01. Oslo, NOVA.

St.meld. nr. 5 (2006-2007): Opptjening og uttak av alderspensjon i folketrygden.

Sørensen, B.Aa. m.fl. (1998): Psykologiske, organisatoriske og sosiale faktorer i arbeid av betydning for helse - Kunnskapsmangler og forskningsbehov. AFI-rapport 8/98. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.



Seniorpolitikk i kvinnedominerte bransjer – tiltak for å hindre tidligavgang i hotell og helsevesen

Et prosjekt under programmet "FARVE – forsøksmidler i arbeid og velferd"

En god seniorpolitikk på virksomhetsnivå er en personalpolitikk som anerkjenner og utvikler seniorressursene på arbeidsplassen og som til rettelegger for at senioren skal kunne stå lenge i jobb. Satsing på en mer offensiv seniorpolitikk er nødvendig for å snu holdningene i arbeidslivet fra utstøtning til utvikling.

Det er vedtatt å gjennomføre et prosjekt for å få belyst hvilke faktorer som påvirker kvinner til tidligavgang fra arbeidslivet. I samarbeid mellom forskningsinstitusjoner, de utvalgte forsøksvirksomheter og partene i arbeidslivet skal sykefravær og tidligavgang av kvinner over 50 år i service- & tjenesteytende næring belyses. Gjennom to forsøksprosjekter i hotellnæringen og helsevesenet skal prosjektet bidra til å skaffe kunnskap som bidrar til å snu trenden med høyt sykefravær og tidligutstøtning, og bidra til verdiskaping, bedre produktivitet og større jobbtilfredshet.

Prosjektets hovedmål

Prosjektet skal identifisere særlig kritiske innsatsområder for å understøtte helsefremmende og utviklende arbeidsplasser for kvinnelige arbeidstakere over 50 år for å hindre tidlig avgang fra arbeidslivet.

Bakgrunn

Med tanke på et økende arbeidskraftunderskudd og en aldrende befolkning er det viktig at tidligavgang fra arbeidslivet reduseres. Avgang fra arbeidslivet før pensjonsalder skjer oftest gjennom omorganiseringer, tilbud om sluttpakker eller uføretrygd. Tidligavgang i arbeidslivet er forskjellig for menn og kvinner. Vi trenger kunnskap for å kunne handle effektivt og målrettet i forhold til tidligavgang, og denne kunnskapen foreligger ikke i dag. Prosjektet vil både samle nødvendig kunnskap og prøve den ut i to større virksomheter, en offentlig og en privat, som opplever utfordringer på området og som er motivert for å gjøre noe for å møte utfordringene.

Vi har valgt service- & tjenesteytende næring, hotell og helseforetak. Dette peker seg ut som et område, der vi vet at utfordringene er spesielt store. Det er stort innslag av kvinnedominerte arbeidsplasser. Det finnes både ufaglærte og høyt utdannede arbeidstakere. Arbeidet utføres i møte med ulike kundegrupper. Begge virksomhetene har helkontinuerlig drift, med skift- og turnusarbeid, noe som kan oppleves belastende over tid.

Gjennomføring

Høsten 2006 gjennomføres det en spørreskjemaundersøkelse i de utvalgte virksomhetene og blant et tilfeldig utvalg av 1000 kvinnelige arbeidstakere over 50 år. Undersøkelsene vil både identifisere faktorene som er viktige for tidligavgang, og gi ny og unik kunnskap for å sammenligne lokale forhold med de nasjonale utfordringene.

Fra 2007 etableres et toårig forsøksprosjekt i de utvalgte virksomhetene. Det vil nedsettes arbeidsgrupper bestående av linjeledere, tillitsvalgte/verneombud og medarbeidere som, ved hjelp av spørreundersøkelsen, velger ut de konkrete problemene eller innsatsområdene som de mener det er særlig viktige å gripe fatt i. Arbeidsgruppene skal, sammen med forskerne, utvikle konkrete tiltak som kan løse de problemene man har funnet. De foreslåtte tiltakene skal være så konkrete at man kan tidfeste når og hvordan de skal gjennomføres.

Virksomhetenes innsats vil i hovedsak være i det toårige forsøksprosjektet som følger etter spørreskjemaundersøkelsen, og de må forplikte seg til å avsette tid til deltakelse i de lokale arbeidsgrupper.

Organisering

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) organiserer og leder prosjektet. AFI har erfaringer fra flere prosjekter med fokus på seniorpolitikk, der virksomheter ble utfordret til å utvikle og dele erfaringer ved å legge til rette for en god seniorpolitikk. Ledelsen i én av bedriftene sier: "Bak denne vinklingen ligger det ikke en "snillistisk" tankegang. Bedriften har rett og slett innsett at godt voksne arbeidstakere er god butikk" (Hilsen & Strand 2006).

Prosjektdeltakere er, i tillegg til AFI, Østlandsforskning og rådgivere fra NAV Arbeidslivssentre. Prosjektet har en referansegruppe bestående av partene i arbeidslivet LO, NHO Reiseliv, NAVO, NAV og Senter for seniorpolitikk (SSP). I samarbeid med de utvalgte virksomhetene skal det også opprettes regionale referansegrupper med partene lokalt og andre relevante deltagere.

Kontaktinformasjon

Prosjektleder Anne Inga Hilsen, Arbeidsforskningsinstituttet. Tlf: 926 62 169. E-mail: anne.inga.hilsen@afi-wri.no



Spørreskjema Arbeidsforskningsinstituttet
Seniorpolitikk– tiltak for å hindre tidlig avgang
Des 06

Innsamlingsmetode: Telefon

Antall intervju: 1000

REKRUTTERES FRA LISTE FRA KUNDEN – TILFELDIG UTVALG

God dag, mitt navn er, og jeg ringer fra Opinion. Vi holder for tiden på med en undersøkelse for Arbeidsforskningsinstituttet. I den forbindelse vil jeg gjerne snakke med [SETT INN RIKTIG NAVN FRA LISTE].

Til rett person: Ny presentasjon:

Vi gjennomfører for tiden en undersøkelse om hva kvinner over 50 år mener er de viktigste grunnene til at de vurderer tidlig avgang fra arbeidslivet eller ønsker å fortsette i arbeid helt fram til pensjonsalderen (fylte 67 år).

I den forbindelse vil jeg gjerne stille noen spørsmål. Intervjuet vil ta ca. [SETT INN MINUTTER] minutter.

Spørsmål 1

Er du yrkesaktiv?

1. ja FORTSETT
2. nei AVSLUTT

Spørsmål 2

Hva er ditt yrke?

_____ (Noter!)

Spørsmål 3

Hvor mange ganger har du skiftet yrke siden du ble yrkesaktiv? (til intervjuer: ref svar spørsmål 2. Her mener vi yrket generelt, ikke spesifikk jobb, Ikke sommer- /helgejobber)

_____ Antall (skriv inn)

Spørsmål 4

Tatt i betraktning de pensjonsreglene som finnes i dag, hvor lenge regner du med å jobbe før du går av med pensjon?

1. Alder _____ (skriv inn)
2. Vet ikke (IKKE LES OPP)

Spørsmål 5

Hvis du kunne velge helt fritt, ved hvilken alder kunne du tenke deg å gå av med pensjon?

1. Alder _____ (skriv inn)
2. Vet ikke (IKKE LES OPP)

Spørsmål 6

Er du i dag deltidspensjonert eller delvis uføretrygdet?

LES OPP

1. Ja, delvis uføretrygdet
2. Ja, har delvis pensjon (AFP)
3. Nei

Spørsmål 7

Har du, på det nåværende tidspunktet, aktivt vurdert tidlig pensjonering?

1. Ja
2. Nei

Spørsmål 8

Hvilke av følgende forhold i din jobb vil påvirke til at du fortsetter å jobbe til du er 67 år eller vil påvirke til at du går av med pensjon før fylte 67 år eller vil ikke påvirke i det hele tatt?

- a) At arbeidet er utfordrende og meningsfylt
- b) at man har kontroll og mestrer egen arbeidssituasjon
- c) at kravene som stilles til å utføre jobben endrer seg mye
- d) at arbeidsplassen har planer om gjennomføre store omorganiseringer
- e) at arbeidsplassen tar i bruk ny datateknologi
- f) at jobben er fysisk belastende
- g) at jobben er psykisk, mentalt eller følelsesmessig belastende
- h) at jobben krever skiftarbeid eller overtidsarbeid
- i) at arbeidsmengden er stor

- j) at man blir sett og verdsatt av sin nærmeste leder
- k) at lederne forventer at de ansatte skal gå av før 67 år
- l) at kollegaene forventer at man skal gå av før fylte 67 år

SKALA (LES OPP):

Påvirker til at jeg ønsker å jobbe til 67 år

Påvirker til at jeg ønsker å gå av med pensjon før fylte 67 år

Påvirker ikke i det hele tatt

Vet ikke (IKKE LES OPP)

Spørsmål 9

Hvor viktig eller uviktig er følgende tiltak for ditt ønske om å fortsette å jobbe frem til du er 67 år? Bruk følgende skala: svært viktig, ganske viktig, ganske uviktig, ikke viktig i det hele tatt.

- a) Arbeidsplassen vil tilrettelegge mitt arbeid hvis jeg får behov for det, ved for eksempel at de gir meg lettere eller andre arbeidsoppgaver.
- b) Arbeidsplassen vil gi meg mulighet til å trappe gradvis ned hvis jeg har behov for det, gjennom f.eks redusert arbeidstid, flere feriedager eller lignende.
- c) Arbeidsplassen sender klare signaler om at seniorene er ønsket bl.a. ved at de får kurs, lønnpålegg, stillingsopprykk eller lignende
- d) Arbeidsplassen gir seniorene nye utfordringer og muligheter for å utvikle seg selv om de har passert 50 år
- e) Arbeidsplassen kan tilby andre jobber til seniorer som ønsker det uten at de taper økonomisk eller karrieremessig

SKALA (LES OPP):

Svært viktig

Ganske viktig

Ganske uviktig

Ikke viktig i det hele tatt

Vet ikke (IKKE LES OPP)

Spørsmål 10

Hvilke av følgende forhold utenfor din jobb vil påvirke til at du fortsetter å jobbe til du er 67 år eller vil påvirke til at du går av med pensjon før fylte 67 år eller vil ikke påvirke i det hele tatt?

- a) å ha tilgang til en tidlig pensjonsordning (AFP)
- b) å ha råd til å gå av
- c) å ha omsorgsansvar for familiemedlemmer som er avhengige av deg
- d) å ha en partner som har gått av med pensjon
- e) å ha et ønske om mer fritid
- f) å ha en omgangskrets som forventer at du skal gå av før fylte 67 år

SKALA (LES OPP):

Påvirker at jeg ønsker å jobbe til 67 år

Påvirker at jeg ønsker å gå av før 67 år

Påvirker ikke i det hele tatt

Vet ikke (IKKE LES OPP)

Spørsmål 11

Opplever du at din helse generelt sett er...

LES OPP

- 1. Meget god
- 2. God
- 3. Ganske dårlig
- 4. Dårlig

Spørsmål 12

Opplever du at din arbeidsevne akkurat i dag er...

LES OPP

- 1. Meget god
- 2. God
- 3. Ganske dårlig
- 4. Dårlig

Spørsmål 13

Basert på hvordan helsen din er i dag, opplever du at du har fysisk og psykisk helse til å fortsette i jobb frem til fylte 67 år?

1. Ja
2. Nei
3. Usikker

Spørsmål 14 – Multi – noter 1. nevnt, 2. nevnt og 3. nevnt

I denne undersøkelsen har vi spurt deg om en rekke forhold som er viktige eller uviktige for å fortsette i jobb til 67 år eller å gå av med pensjon tidligere. Oppsummeringsvis skal jeg nå lese opp fem forhold for deg. Vennligst ranger de tre viktigste forholdene for at du skal fortsette i jobb fram til 67 år i rekkefølgen viktigst, nest viktigst, tredje viktigst.

LES OPP – ROTER!

1. Helse
2. Økonomi
3. Arbeidssituasjonen
4. Andres forventning om å gå av (alles forventninger, kolleger, venner ektefelle)
5. Mer fritid (også mer tid med familien)

Spørsmål 15

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

LES OPP

1. Grunnskole
2. Framholdskole/realskole
3. Gymnas eller yrkesskole
4. Teknisk fagskole
5. Universitet/høyskole, 1-4 år etter gymnaset
6. Universitet/høyskole, mer enn 4 år etter gymnaset

Spørsmål 16

Hva er din alder?

NOTER!

Spørsmål 17

Hva er din sivilstatus?

LES OPP

1. Gift/registrert partnerskap
2. Samboende
3. Enslig
4. Skilt/separert
5. Enke

Spørsmål 18

Hva er husholdningens samlede brutto inntekt (inntekt **før** skatt)? Oppgi nærmeste 100.000 kroner.

Åpent

(KODELISTE)

1. Opp til kr 200.000
2. 200.000 – 299.000
3. 300.000 – 399.000
4. 400.000 – 499.000
5. 500.000 – 599.000
6. 600.000 – 699.000
7. 700.000 – 799.000
8. Over 800.000 eller mer
9. Vil ikke oppgi
10. Vet ikke

Det var alle spørsmålene i denne undersøkelsen. Tusen takk for hjelpen!

AVSLUTT



Seniorpolitikk– tiltak for å hindre tidlig avgang Januar 2007

Spørreskjemaet for alle ansatte på Radisson SAS Royal Hotel og Radisson SAS Hotel Norge

Arbeidsforskningsinstituttet (under programmet FARVE- Forsøksmidler arbeid og velferd) har igangsatt et prosjekt om forhold i arbeidslivet som kan bidra til at arbeidstakere ønsker å jobbe lengre. Vi trenger å vite mer om hva som kan gjøres for at arbeidstakere skal ønske å jobbe lengre. Denne kunnskapen finnes ikke i dag. Det er frivillig å delta i denne undersøkelsen, men vi håper du kan sette av noen minutter til dette. Alle opplysningene du gir vil bli behandlet anonymt. Det er ingen andre enn de involverte forskerne i prosjektet på Arbeidsforskningsinstituttet som vil få tilgang til opplysningene. De er underlagt taushetsplikt og opplysningene vil bli behandlet strengt konfidensielt. Informasjon fra undersøkelsen vil bli presentert på allmøte 1. mars, uten at den enkelte kan gjenkjennes.

Dersom du har spørsmål til undersøkelsen eller behandlingen av informasjonen ta gjerne kontakt med Prosjektleder Anne Inga Hilsen, e-post: anne.inga.hilsen@afi-wri.no, mob: 926 62 169

Spørsmål 1

Hvilken avdeling jobber du på?

- Front Office (resepsjon/sikkerhet)
- Housekeeping Hotel (værelsesbet.)
- Housekeeping F&B (renhold, anretning, gårdsarbeider)
- F&B I (Café Royal, R/S, Frokost, servitørløllinger, Madam Felle)
- F&B II (bankett, kurs/konferanse)
- Kitchen
- Department heads ZH

Spørsmål 2

Hvor mange ganger har du skiftet yrke siden du begynte i ditt første yrke? (Her mener vi yrket generelt, ikke spesifikk jobb, Ikke sommer- /helgejobber)

_____ Antall (skriv inn)

Spørsmål 3

Tatt i betraktning de pensjonsreglene som finnes i dag, hvor lenge regner du med å jobbe før du går av med pensjon?

Alder _____ (skriv inn)

- Vet ikke

Spørsmål 4

Hvis du kunne velge helt fritt, ved hvilken alder kunne du tenke deg å gå av med pensjon?

Alder _____ (skriv inn)

- Vet ikke

Spørsmål 5

Er du i dag deltidspensjonert eller delvis uføretrygdet?

- Delvis uføretrygdet
- Ja, har delvis pensjon (AFP)
- Nei

Spørsmål 6

Har du, på det nåværende tidspunktet, aktivt vurdert tidlig pensjonering?

- Ja
- Nei

Spørsmål 7

Hvilke av følgende forhold i din jobb vil påvirke til at du fortsetter å jobbe til du er 67 år el. vil påvirke til at du går av med pensjon før fylte 67 år el. vil ikke påvirke i det hele tatt?

	Påvirker til å ønske å jobbe til 67 år	Påvirker til å ønske å gå av før 67 år	Påvirker ikke
At arbeidet er utfordrende og meningsfylt_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At man har kontroll og mestrer egen arbeidssituasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At kravene som stilles til å utføre jobben endrer seg mye_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At arbeidsplassen har planer om å gjennomføre store omorganiseringer_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At arbeidsplassen tar i bruk ny datateknologi_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At jobben er fysisk belastende_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At jobben er psykisk, mentalt eller følelsesmessig belastende _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At jobben krever skiftarbeid eller overtidsarbeid _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At arbeidsmengden er stor_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At man blir sett og verdsatt av sin nærmeste leder__	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At lederne forventer at de ansatte skal gå av før 67 år _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At kollegaene forventer at man skal gå av før fylte 67 år_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 8

Hvilke av følgende forhold utenfor din jobb vil påvirke til at du fortsetter å jobbe til du er 67 år eller vil påvirke til at du går av med pensjon før fylte 67 år eller vil ikke påvirke i det hele tatt?

	Påvirker til å ønske å jobbe til 67 år	Påvirker til å ønske å gå av før 67 år	Påvirker ikke
Å ha tilgang til en tidlig pensjonsordning (AFP)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha råd til å gå av _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha omsorgsansvar for familie-medlemmer som er avhengige av deg_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha en partner som har gått av med pensjon_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha et ønske om mer fritid_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha en omgangskrets som forventer at du skal gå av før fylte 67 år _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 9

Hvor viktig eller uviktig er følgende tiltak for ditt ønske om å fortsette å jobbe frem til du er 67 år? Bruk følgende skala: svært viktig, ganske viktig, ganske uviktig, ikke viktig i det hele tatt.

	Svært viktig	Ganske viktig	Ganske uviktig	Ikke viktig
Arbeidsplassen vil tilrettelegge mitt arbeid hvis jeg får behov for det, ved f. eks. at de gir meg lettere eller andre arbeidsoppgaver. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsplassen vil gi meg mulighet til å trappe gradvis ned hvis jeg har behov for det, gjennom f.eks. redusert arbeidstid, flere feriedager eller lignende. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsplassen sender klare signaler om at senioren er ønsket bl.a. ved at de får kurs, lønnpålegg, stillingsopprykk el.l. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsplassen gir senioren nye utfordringer og muligheter for å utvikle seg selv om de har passert 50 år ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsplassen kan tilby andre jobber til seniorer som ønsker det uten at de taper økonomisk eller karrieremessig _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 17

I denne undersøkelsen har spør vi deg om en rekke forhold som er viktige eller uviktige for å fortsette i jobb til 67 år, eller å gå av med pensjon tidligere. Nå ønsker vi at du rangerer fem forhold. Ranger forholdene etter hvor viktige de er: 1 er mest viktig, 2 nest viktigst, 3 tredje viktigst osv.

	Skriv inn tall etter viktighet (fra 1-5)
Helse	
Økonomi	
Arbeidssituasjon	
Andres forventninger om å gå av (alles forventninger, kolleger, venner ektefelle)	
Mer fritid (også mer tid med familien)	

Spørsmål 10

Opplever du at din helse generelt sett er...

- Meget god
- God
- Ganske dårlig
- Dårlig

Spørsmål 11

Opplever du at din arbeidsevne akkurat i dag er...

- Meget god
- God
- Ganske dårlig
- Dårlig

Spørsmål 12

Basert på hvordan helsen din er i dag, opplever du at du har fysisk og psykisk helse til å fortsette i jobb frem til fylte 67 år?

- Ja
- Nei
- Usikker

Spørsmål 13

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- Grunnskole
- Framholdskole/realskole
- Gymnas eller yrkesskole
- Teknisk fagskole
- Universitet/høyskole, 1-4 år etter gymnaset
- Universitet/høyskole, mer enn 4 år etter gymnaset

Spørsmål 14

Hvilken aldersgruppe er du i?

- Under 29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60-61 år
- 62-67 år
- 67 år og oppover

Spørsmål 15

Hva er din sivilstatus?

- Gift/registrert partnerskap
- Samboende
- Enslig
- Skilt/separert
- Enke/Enkemann

Spørsmål 16

Hva er husholdningens samlede brutto inntekt (inntekt før skatt)? Oppgi nærmeste 100.000 kroner.

- Opp til kr 200.000
- 200.000 – 299.000
- 300.000 – 399.000
- 400.000 – 499.000
- 500.000 – 599.000
- 600.000 – 699.000
- 700.000 – 799.000
- Over 800.000 eller mer
- Vil ikke oppgi
- Vet ikke

**Det var alle spørsmålene i denne undersøkelsen.
Tusen takk for hjelpen!**



Seniorpolitikk– tiltak for å hindre tidlig avgang Februar 2007

Spørreskjemaet for ansatte på Sykehuset Innlandet

Arbeidsforskningsinstituttet (under programmet FARVE- Forsøksmidler arbeid og velferd) har igangsatt et prosjekt om forhold i arbeidslivet som kan bidra til at arbeidstakere ønsker å jobbe lengre. Vi trenger å vite mer om hva som kan gjøres for at arbeidstakere skal ønske å jobbe lengre. Denne kunnskapen finnes ikke i dag. Det er frivillig å delta i denne undersøkelsen, men vi håper du kan sette av noen minutter til dette. Alle opplysningene du gir vil bli behandlet anonymt. Det er ingen andre enn de involverte forskerne i prosjektet på Arbeidsforskningsinstituttet som vil få tilgang til opplysningene. De er underlagt taushetsplikt og opplysningene vil bli behandlet strengt konfidensielt.

Dersom du har spørsmål til undersøkelsen eller behandlingen av informasjonen ta gjerne kontakt med Prosjektleder Anne Inga Hilsen, e-post: anne.inga.hilsen@afi-wri.no, mob: 926 62 169

Spørsmål 1 (stilles ikke i skjema)

Hvilken avdeling jobber du på?

-
-
-
-
-
-

Spørsmål 2

Hvor mange ganger har du skiftet yrke siden du begynte i ditt første yrke? (Her mener vi yrket generelt, ikke spesifikk jobb, Ikke sommer- /helgejobber)

_____ Antall (skriv inn)

Spørsmål 3

Tatt i betraktning de pensjonsreglene som finnes i dag, hvor lenge regner du med å jobbe før du går av med pensjon?

Alder _____ (skriv inn)

- Vet ikke

Spørsmål 4

Hvis du kunne velge helt fritt, ved hvilken alder kunne du tenke deg å gå av med pensjon?

Alder _____ (skriv inn)

- Vet ikke

Spørsmål 5

Er du i dag deltidspensjonert eller delvis uføretrygdet?

- Delvis uføretrygdet
- Ja, har delvis pensjon (AFP)
- Nei

Spørsmål 6

Har du, på det nåværende tidspunktet, aktivt vurdert tidlig pensjonering?

- Ja
- Nei

Spørsmål 7

Hvilke av følgende forhold i din jobb vil påvirke til at du fortsetter å jobbe til du er 67 år el. vil påvirke til at du går av med pensjon før fylte 67 år el. vil ikke påvirke i det hele tatt?

	Påvirker til å ønske å jobbe til 67 år	Påvirker til å ønske å gå av før 67 år	Påvirker ikke
At arbeidet er utfordrende og meningsfylt_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At man har kontroll og mestrer egen arbeidssituasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At kravene som stilles til å utføre jobben endrer seg mye_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At arbeidsplassen har planer om å gjennomføre store omorganiseringer_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At arbeidsplassen tar i bruk ny datateknologi_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At jobben er fysisk belastende_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At jobben er psykisk, mentalt eller følelsesmessig belastende _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At jobben krever skiftarbeid eller overtidarbeid _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At arbeidsmengden er stor_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At man blir sett og verdsatt av sin nærmeste leder__	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At lederne forventer at de ansatte skal gå av før 67 år _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At kollegaene forventer at man skal gå av før fylte 67 år_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 8

Hvilke av følgende forhold utenfor din jobb vil påvirke til at du fortsetter å jobbe til du er 67 år eller vil påvirke til at du går av med pensjon før fylte 67 år eller vil ikke påvirke i det hele tatt?

	Påvirker til å ønske å jobbe til 67 år	Påvirker til å ønske å gå av før 67 år	Påvirker ikke
Å ha tilgang til en tidlig pensjonsordning (AFP)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha råd til å gå av _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha omsorgsansvar for familie-medlemmer som er avhengige av deg_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha en partner som har gått av med pensjon_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha et ønske om mer fritid_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha en omgangskrets som forventer at du skal gå av før fylte 67 år _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 9

Hvor viktig eller uviktig er følgende tiltak for ditt ønske om å fortsette å jobbe frem til du er 67 år? Bruk følgende skala: svært viktig, ganske viktig, ganske uviktig, ikke viktig i det hele tatt.

	Svært viktig	Ganske viktig	Ganske uviktig	Ikke viktig
Arbeidsplassen vil tilrettelegge mitt arbeid hvis jeg får behov for det, ved f. eks. at de gir meg lettere eller andre arbeidsoppgaver. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsplassen vil gi meg mulighet til å trappe gradvis ned hvis jeg har behov for det, gjennom f.eks. redusert arbeidstid, flere feriedager eller lignende. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsplassen sender klare signaler om at seniorene er ønsket bl.a. ved at de får kurs, lønnpålegg, stillingsopprykk el.l. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsplassen gir seniorene nye utfordringer og muligheter for å utvikle seg selv om de har passert 50 år ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsplassen kan tilby andre jobber til seniorer som ønsker det uten at de taper økonomisk eller karrieremessig _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 10

I denne undersøkelsen spør vi deg om en rekke forhold som er viktige eller uviktige for å fortsette i jobb til 67 år, eller å gå av med pensjon tidligere. Nå ønsker vi at du rangerer fem forhold. Ranger forholdene etter hvor viktige de er: 1 er mest viktig, 2 nest viktigst, 3 tredje viktigst osv.

	Skriv inn tall etter viktighet (fra 1-5) NB. Hvert tall kan bare brukes én gang
Helse	
Økonomi	
Arbeidssituasjon	
Andres forventninger om å gå av (alles forventninger, kolleger, venner ektefelle)	
Mer fritid (også mer tid med familien)	

Spørsmål 11

Opplever du at din helse generelt sett er...

- Meget god
- God
- Ganske dårlig
- Dårlig

- Under 29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60-61 år
- 62-67 år
- 67 år og oppover

Spørsmål 12

Opplever du at din arbeidsevne akkurat i dag er...

- Meget god
- God
- Ganske dårlig
- Dårlig

Spørsmål 16

Hva er ditt kjønn?

- Kvinne
- Mann

Spørsmål 13

Basert på hvordan helsen din er i dag, opplever du at du har fysisk og psykisk helse til å fortsette i jobb frem til fylte 67 år?

- Ja
- Nei
- Usikker

Spørsmål 17

Hva er din sivilstatus?

- Gift/registrert partnerskap
- Samboende
- Enslig
- Skilt/separert
- Enke/Enkemann

Spørsmål 14

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- Grunnskole
- Framholdskole/realskole
- Gymnas eller yrkesskole
- Teknisk fagskole
- Universitet/høyskole, 1-4 år etter gymnaset
- Universitet/høyskole, mer enn 4 år etter gymnaset

Spørsmål 18

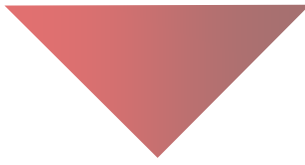
Hva er husholdningens samlede brutto inntekt (inntekt før skatt)? Oppgi nærmeste 100.000 kroner.

- Opp til kr 200.000
- 200.000 – 299.000
- 300.000 – 399.000
- 400.000 – 499.000
- 500.000 – 599.000
- 600.000 – 699.000
- 700.000 – 799.000
- Over 800.000 eller mer
- Vil ikke oppgi
- Vet ikke

Spørsmål 15

Hvilken aldersgruppe er du i?

**Det var alle spørsmålene i denne undersøkelsen.
Tusen takk for hjelpen!**



Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

Abonnement på nyheter kan bestilles via hjemmesiden:

www.afi.no

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
www.afi.no

