

Hans Christoffer Aargaard Terjesen, Bjørn Lau og Robert Salomon

## **“Er du her, så regner jeg med deg!”**

En studie av god ledelse innenfor pleie og omsorg: Hvordan kan utøvelse av ledelse bidra til å forlenge yrkeskarrieren for seniorer i en sektor preget av tidligpensjonering og uførhet?



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2012  
© 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 978-82-7609-317-9

ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet AS  
Pb. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

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

Telefon: +47 23 36 92 00  
Telefax: +47 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi.no](mailto:afi@afi.no)  
Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

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

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

*Temaområde*  
Innovasjon og virksomhetsutvikling

*Rapport nr.:*  
19/2012

*Tittel:*  
"Er du her, så regner jeg med deg!"  
En studie av god ledelse innenfor pleie og omsorg: Hvordan kan utøvelse av ledelse bidra til å forlenge yrkeskarrieren for seniorer i en sektor preget av tidligpensjonering og uførhet?

*Dato:*  
November 2012

*Forfattere:*  
Hans Christoffer Aargaard Terjesen, Bjørn Lau og Robert Salomon

*Antall sider:*  
51

*Resymé:*

Formålet med studien er å identifisere hva god ledelse for seniorarbeidstakere innenfor pleie- og omsorgssektoren innebærer i praksis. Studiens hovedproblemstilling er: Hvordan kan utøvelse av ledelse bidra til å forlenge yrkeskarrieren for seniorer i en sektor preget av tidligpensjonering og uførhet?

I forbindelse med denne studien er det blitt foretatt 53 intervjuer: 44 intervjuer med ledere (27 fra sykehjem og 17 fra hjemmetjenesten) og 9 intervjuer med tillitsvalgte. 40 av de 44 lederne fylte i tillegg ut selvevalueringskjemaet "The Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ).

Studien dokumenter et rikt batteri av strategier som ledere kan benytte seg av for å skape gode senkarrierer. De fleste av disse er lite kostnadsdrivende. Studien viser at det må en flerdimensjonal tilnærming til når det kommer til ledelse innefor pleie- og omsorgssektoren, både med henblikk på seniorenne spesielt, men også med tanke på å utvikle gode ledere og gode organisasjoner å jobbe og eldes i. Individuell hensynstaking er den hyppigst brukte strategien, men viser seg å komme i svært mange varianter.

Studien viser at en helhetlig og gjennomtenkt personalpolitikk som skruer organisasjonen sammen på tvers av alder og kompetanse er veien å gå for å lykkes med å utøve god ledelse for seniorarbeidstakere, og at seniorpolitikken plass i den helhetlige personalpolitikken må utformes fra et ressursperspektiv.

*Emneord:*

Senior, seniorpolitikk, ledelse, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse

## Forord

Denne rapporten dokumenter et bredt spekter med erfaringer som ledere innefor pleie- og omsorgssektoren fra tre ulike kommuner på Østlandet har gjort seg, i forbindelse med å lede seniorarbeidstakere. Formålet med rapporten er å gripe fatt i hva god ledelse for seniorenene innefor denne sektoren handler om i praksis.

Studien er utført på oppdrag for Senter for Seniorpolitikk (SSP). SSP har også finansiert prosjektet i sin helhet. Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har utført studien.

Feltarbeidet er i sin helhet utført av Hans Christoffer Aargaard Terjesen. Han har også skrevet meste-parten av rapporten. Bjørn Lau har bidratt i forhold til kapittelet om transformasjonsledelse og analysert MLQ-data. Robert Salomon har vært rådgiver og fungert som kvalitetssikrer fra start til slutt.

Forskerteamet fra AFI vil takke informantene for at de med raushet delte sin tid og sine erfaringer med oss, og takke SSP som viste oss tillit til å løse dette spennende prosjektet. En særlig takk til Roger Moen ved SSP for ypperlig samarbeid gjennom hele prosjektet.

Oslo, 13.11.2012

## Innhold

1 Innledning.....	1
2 Perspektiv og forhold til foreliggende forskning.....	3
3 Transformasjonsledelse.....	5
3.1 Første "i": Idealisert innflytelse.....	5
3.2 Andre "i": Inspirerende motivasjon .....	5
3.3 Tredje "i": Intellektuell stimulering.....	6
3.4 Fjerde "i": Individuell hensynstaking.....	6
3.5 Kaskadeeffekten .....	7
4 Empiri, første del .....	8
4.1 Informantene.....	8
4.2 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).....	8
4.3 Transformasjonslederne i dette materialet .....	9
5 Empiri, andre del .....	14
5.1 Den komplekse konteksten .....	14
5.2 Handlingsrom .....	15
5.3 Et nytt blikk på etablerte forestillinger .....	16
5.4 Aldersadekvat somatikk: veien til en revidert bevissthet .....	17
5.5Anvendelse av alder .....	18
5.6 Fravær og tilstedeværelse: Om turnusdesign i særklasse og preventive sykemeldinger .....	21
5.7 Fordeling av byrdene: Belastningsturnover .....	23
5.8 Den skumle pekefingeren.....	23
5.9 Gammel praksis i ny kontekst.....	24
5.10 Alderens doble klangbunn ("ikke sett meg i bås"! ).....	26
5.11 Deltakelsen høye verdi .....	28
5.12 Endring .....	31
5.13 Ny livsfase, nye muligheter .....	36
5.14 Helseparadokset.....	37
5.15 Motivasjonssamtalen: Det ultimate utspillet.....	38
5.16 Den praktiske og økonomiske hemsken.....	40
5.17 IA som instrument .....	40
5.18 Jakten på kunnskap om god ledelse for seniorer med ikke-vestlig bakgrunn .....	41
5.19 De to (upolitisk ukorrekte?) lærdommene.....	42
6 Avslutning: De gode strategiene – transformasjonsledelse i praksis?.....	43

6.1 Transformasjonsledelse med et nødkrik?.....	45
6.2 Veien til transformasjonsledelse .....	45
6.3 Konklusjon .....	46
Appendix: Metode.....	48
Litteratur.....	50

## Sammendrag

Denne studien retter fokus på ledelse innenfor pleie- og omsorgssektoren. Formålet med studien er å identifisere hva god ledelse for seniorarbeidstakere innenfor pleie- og omsorgssektoren innebærer i praksis. Studiens hovedproblemstilling er: Hvordan kan utøvelse av ledelse bidra til å forlenge yrkeskarrieren for seniorer i en sektor preget av tidligpensjonering og uførhet?

Hittil har forskningen innenfor det seniorpolitiske feltet rettet fokus på ordninger og mindre på konkret ledelsesutøvelse. Denne studien fortsetter dermed der tidligere forskning har stoppet.

I denne studien blir det gjort et analytisk skille mellom transaksjons- og transformasjonsledelse med henblikk på å "fange" de gode ledelsesstrategiene som lederne benytter seg av for å ta vare på og bevare sine seniorer. Det er blitt foretatt 53 intervjuer: 44 intervjuer med ledere (27 fra sykehjem og 17 fra hjemmetjenesten) og 9 intervjuer med tillitsvalgte. 40 av de 44 lederne fylte i tillegg ut selvevalueringskjemaet "The Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ).

Analysen av hovedstrategiene som de 44 lederne benytter seg av for å bevare og beholde seniorarbeidskraften viser at det er svært mye lederne kan gjøre og at fokuset på økonomi ofte kan skygge for handlingsalternativene lederne har. Mange av lederne gjør virkelig mye for å ta vare på og beholde seniorarbeidskraften.

Lederne som lykkes med å utøve god ledelse for seniorarbeidstakerne må holde en høy bevissthet omkring den komplekse konteksten de opererer i, hvor politiske strømninger, faglige diskurser og profesjonelle krav, samt pasienters, pårørendes og kollegaers forventninger ikke alltid følger samme spor. Lederne må også være sitt handlingsrom bevisst og gjøre det beste ut av en tidvis begrensende økonomi.

Studien dokumenterer at det til tross for mange gode grep må en mer flerdimensjonal tilnærming til når det kommer til ledelse innenfor pleie- og omsorgssektoren, både med henblikk på senioren spesielt, men også med tanke på å utvikle gode ledere og gode organisasjoner å jobbe og eldes i.

En offensiv seniorpolitikk handler om å investere like mye personalressurser inn i seniorgruppen som i den yngre: behovet for ledelse viser seg å ikke avta med alderen. Til samme tid må lederne anlegge et ressursperspektiv når det kommer til spørsmål om helse og yteevne. I forhold til senioren er det viktig å "løpe med det man har". Studien viser at alder må benyttes som en ressurs. En ressurs som kan brukes i forhold til å bygge relasjoner til pasienter og pårørende, så vel som å ivareta tradisjoner og kultur. Seniorenens kompetanse innefor disse feltene kommer spesielt til anvendelse i forhold til opplæring og veiledning av nye kollegaer.

Å utøve god ledelse for seniorarbeidstakerne innebærer også å ha en fleksibel innfalsvinkel til arbeidsplassdesign, både med tanke på turnusutforming og fordeling av belastninger. I disse to henseender er det viktig at lederne så langt det lar seg gjøre anvender skreddersøm slik at turnuser og belastninger fordeles etter ønsker og behov, på tvers av generasjonene. Lederne forteller at det er god seniorpolitikk å skru generasjonene tett sammen. En leder som viser ekstra hensyn til unge arbeidstakere kan samtidig vise like mye aktsomhet og hensyn til senioren.

Lederne gjør mye i forhold til lokale tilpasninger og det viser seg at mange legger til rette for at senioren kan ta vare på noen av de gamle arbeidsformene i en ny arbeidshverdag.

Alder viser seg å være en tidvis sårbar dimensjon, og det viser seg at ordninger som seniorenene kan benytte seg gjerne oppleves som positive om de er utformet som kollektive goder, men at skreddersøm utformet av lederen brått kan få en annen valør. Her spiller en generalisert motforestilling mot "særbehandling" inn, og til samme tid språkets makt. Lederne må ikke bare tilpasse med omhu, men også vokte seg i hvordan hun eller han formulerer seg i denne forbindelse.

Studien avdekker at unge og eldre arbeidstakere har forskjellige behov. De yngre er mer opptatt av den emosjonelle dimensjonen ved ledelse, mens seniorenene er mer opptatt av orden og struktur. Imidlertid er seniorenene i like stor grad opptatt av tilbakemeldinger som sine yngre kollegaer, og i noen tilfeller ønsker seniorenene mer. Studien avdekker også gjennomgående at det er et stort behov for ledelse i kunnskapsorganisasjoner, og utfordrer derfor konsensusen om at kunnskapsbedrifter gjerne er tømte for ledelse. Denne studien viser nesten det stikk motsatte.

Seniorenene er svært viktige aktører for lederne å ha på lag i forbindelse med endringsprosesser. Seniorenene er imidlertid ikke like entusiastiske til endringer på et generelt grunnlag. Imidlertid er det meget viktig at seniorenene deltar i forbindelse med endrings- og utviklingsprosesser slik at de hele tiden er i stand til å tilfredsstille organisatoriske og faglige krav. At de hele tiden utvikler seg er også en betingelse for at de kan ha fruktbare senkarrierer. De gangene det butter, bruker lederne mye tid til samtaler og vektlegger kraften i det gode argument, respekt og ydmykhet som sentrale elementer for å få seniorenene med på lag i forbindelse med endringsprosesser. Butter det maksimalt viser det seg at kursing er et godt instrument.

Med økende alder bør det fokuseres på om man kan gjøre flere typer oppgaver, slik at man har flere ben å stå på om helse eller andre arbeidsbetingelser endrer seg. Nye livsfaser bør altså akkompagneres av nye muligheter.

Det viser seg at det er kan være vanskelig å få seniorer som er motiverte for å gå av med pensjon til å fortsette å jobbe. De få lederne som imidlertid har lyktes med å få seniorer til å utsette sin pensjonsavgang har lagt vekt på å kommunisere at de som arbeidsgivere vil strekke seg langt om seniorenene vil bli, og at seniorenene oppleves som en umistelig verdi.

På samme måte som studien viser at økonomi kan være begrensende, viser studien at sykefraværsoppfølging kan virke fremmede for relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, noe som kan gi positive utslag i etterkant. Lederne kan altså profittere på å gjøre god sykefraværsoppfølging.

Studien viser også flere interessante mønstre: Lederne som har høy grad av deltakelse på medarbeidernes arenaer har lavere sykefravær i sin stab. Videre viser studien at de som er gode på sykefraværshåndtering også er gode på seniorpolitikk. Begge sammenhenger finner sin hovedforklaring i gevinsten ved proaktiv ledelse.

Studien avdekker at seniorenene ofte i pleiens navn kan sette sin egen helse på spill. I disse tilfellene er det viktig at lederne gjør sitt ypperste for at slike situasjoner unngås, noe som kan være utfordrende å få til i en hverdag hvor det heter seg at man skal sette pasienten først. Det er imidlertid ikke bærekraftig seniorpolitikk å ofre seniorenene på pasientens alter. Derfor må ledere være fokuserte på å sette fag foran pasienten.



## 1 Innledning

*”Er du her, så regner jeg med deg!”*, er et sitat som er hentet fra en av lederne som ble intervjuet i forbindelse med denne studien. Denne lederen er hyppig sitert i denne rapporten, og i valg av tittel på rapporten stod det mellom dette sitatet og et annet sitat fra samme leder, som lød slik: *”Si i fra hvis jeg begynner å bli glemsk!”*.

Det første sitatet preges av omtanke, varme og tiltro, mens det andre sitatet preges av trygghet og galgenhumor, og i første omgang kan man tenke seg at sitatene kommuniserer to veldig forskjellige budskap. Imidlertid er dette bare tilsynelatende. Samtalen med lederen bak disse to sitatene viste at begge handler om å bry seg om sine medarbeidere. Om å vise omsorg for sin neste. Med andre ord handlet begge sitatene om samme måloppnåelse, de ble bare formulert forskjellig.

Det moderne perspektivet på ledelse løper langs samme spor: Den moderne leder må ha evne til flerdimensjonalitet. For å nå en felles målsetting må ledere tenke, snakke og handle ut fra ulike innfalsvinkler og med ulike perspektiver, anpasset de til en hver tid angjeldende personer, grupper og situasjoner. Ledere kan altså ikke basere seg på å utøve én atferd, men må utøve forskjellige atferder. *”Det er mange veier til Rom”* heter det i ordspråket. Det er det fortsatt. Og kanskje er det enda flere enn før.

Det finnes altså ingen *”one best way”*. Det handler om å velge mellom og tidvis kombinere *”many best ways”*. Imidlertid er det en jungel av *”many best ways”* å velge mellom, og det er ikke alltid like lett for praktikerne å skille mellom ulike former for ledelse. Og det tappes til stadighet gammel vin på nye flasker.

På samme måte som det ikke finnes én form for ledelse som er best i enhver situasjon, gjelder det samme med seniorpolitikk. Det finnes ikke én form for seniorpolitikk som er best. Også her handler det om flerdimensjonalitet. Naturligvis finnes det derfor heller ikke én måte å utøve god ledelse for seniorer på heller.

Formålet med denne studien er å rette fokus på ledelse som et virkemiddel for å forlenge karrierene til seniorenne innefor pleie- og omsorgssektoren. For å lykkes med dette ble det tidlig definert at et suksesskriterium for denne studien må være å fange hva god ledelse er, og sette denne gode ledelsen inn i en hensiktsmessig forståelsesramme. Altså å gripe fatt i de gode strategiene, de *”many best ways”*, som lederne utøver i praksis, og sette disse inn i en kontekst som både har verdi for forskningen som gjøres innenfor ledelse og seniorpolitikk, og som har verdi for praktikerne. For å fange, sortere og håndtere de *”many best ways”* er det derfor anlagt et perspektiv i denne studien som tilsier at god ledelsespraksis må vurderes ut fra et transformasjonsledelsesperspektiv.<sup>1</sup>

I og med at denne studien ikke retter fokus på hvilken overordnet seniorpolitikk som utøves i de ulike organisasjonene, men retter fokus på den konkrete ledelsesutøvelse som utspiller seg i praksis, skiller denne studien seg ut fra mange foreliggende studier. Imidlertid blir ikke de kollektive, fremforhandlede seniorpolitiske ordningene som noen av de ulike organisasjonene praktiserte koplet sammen med intervjudata i denne studien.

---

<sup>1</sup> Transformasjonsledelse blir behandlet i kapittel 3.

Dette skyldes to årsaker: For det første at ordninger i seg selv ikke er tema for denne studien. Derfor ble de eventuelle ordningene i de ulike organisasjonene først og fremst kontekstuelle rammer for samtalen med lederne. Men den andre og mest tungtveiende årsaken til at ordningene noen av organisasjonene praktiserte ikke koples sammen med empirien i analysen, er at dette vil medføre at de fleste informantene blir svært lett gjenkjennelige. Nå behandles det riktignok ikke store mengder personsensitive data i denne studien, men likevel ble informantene lovet anonymitet, og tatt i betraktning at denne studien er meget sitatdrevet, noe som i visse tilfeller kan utsette informanter for å bli gjenkjent, ble det ekstra viktig å ikke kople intervjudata og data om ordninger sammen i denne analysen.

Med "kollektive, fremforhandlede ordninger", eventuelt bare "ordninger" refereres det i denne studien til seniorordninger som for eksempel 80 % stilling med 100 % lønn (ofte omtalt som "80-100"), ekstra friuke, bonusordninger etc.

Denne rapporten er et resultat av en omfattende kvalitativ studie, som ble foretatt høsten 2011 og vinteren 2012. Studien er helhetlig finansiert av Senter for Seniorpolitikk, mens Arbeidsforskningsinstituttet har vært den utførende part.

## 2 Perspektiv og forhold til foreliggende forskning

Denne studien retter fokus på ledelse innenfor pleie- og omsorgssektoren og har til hensikt å svare på følgende problemstilling: ***Hvordan kan utøvelse av ledelse bidra til å forlenge yrkeskarrieren for seniorer i en sektor preget av tidligpensjonering og uførhet?***

Forskningen som er utført de senere år har generert mye kunnskap om hva som skal til for å få seniorer til å stå lengre arbeidslivet. I AFI-rapporten "*Seniorpolitikk – virker virkemidlene?*" (Hilsen og Salomon 2010) konkluderes det med at virkemidlene virker, hvis de brukes etter hensikten. Virkemidlene som finnes er rimelig godt kjent i større virksomheter og blant HR-personell, men det er fortsatt begrenset hva som finnes av kunnskap om god seniorledelse i praksis. Beskrivelser av god ledelse på dette feltet blir ofte overflatiske og metodisk skiller det heller ikke mellom ledelsesformer.

I den grundige oppsummering Furunes og Mykletun (2010) har gjort av arbeidet som er blitt utført innenfor det seniorpolitiske feltet, identifiserer de ni tiltak som går igjen for å få medarbeidere til å stå lenger i arbeid (2010:115): 1) Lønn, bonus og andre goder, 2) å bli verdsatt av ledere og kollegaer, 3) at arbeidsinnholdet er interessant og berikende, herunder grad av autonomi, 4) godt arbeidsmiljø og god ledelse, 5) å være mentor for andre kollegaer, 6) rom for faglig utvikling, 7) bedre tilrettelegging av arbeidet, 8) omplassering og nye arbeidsoppgaver, og 9) redusert arbeidstid eller mer fritid, med eller uten bibehold av lønn.

Rapporten til Furunes og Mykletun (2010) er et godt eksempel på at man de siste årene har identifisert *hva* som virker, men uten at man har gode beskrivelser av hva god ledelse innebærer i *praksis*. Dette er gjennomgående for mye av det som er skrevet på feltet. I Midtsundstad og Bogens rapport "*Noen år til?*", finner man ikke utfyllende beskrivelser av hva god ledelse er når man leser casebeskrivelsene fra pleie og omsorgsvirksomhetene (Midtsundstad og Bogen 2007: 74-98), og det gjør man heller ikke i deres rapport fra 2011, "*Ulikt arbeid – ulike behov*" (Midtsundstad og Bogen 2011: 28-46). I rapporten til Per Erik Solem, "*Endringer i lederes holdninger til eldre arbeidskraft*" rettes det fokus på lederes rolle for å skape et seniorvennlig arbeidsliv, men heller ikke der på *hva god seniorledelse er* (Solem 2008: 9).

Det som kommer nærmest en dyptgående innsikt i utøvelse av godt lederskap for seniorer i arbeidslivet er Midtsundstad og Bogens rapport "*Flere hender i pleie og omsorg*" (2011). Problemet med funnene i denne rapporten er imidlertid at den mest konkrete kunnskapen hentes fra studier som primært er gjort i utlandet (Midtsundstad og Bogen 2011: 72-77) og som dermed ikke spiller det norske arbeidslivet generelt eller pleie- og omsorgssektoren spesielt.

Hva som kvalitativt ligger i *god ledelse* befinner seg altså fremdeles i stor grad i en "black box", og med denne studien er det gjort et forsøk på å åpne denne, ved å undersøke hvilke ledelsesgrep som er viktige å foreta for å få seniorer til å stå lenger i arbeidslivet. Man vet i dag at det finnes flere "stay"- og "pull"-faktorer som er avgjørende for om seniorer forlater eller blir i sitt arbeid (Solem og Mykletun 2009: 53-55), og det er å forvente at *god ledelse* er en "stay"-faktor.

I dette prosjektet er det derfor rettet et målrettet fokus på hva ledere i pleie- og omsorgssektoren legger i god ledelsesutøvelse for seniorarbeidstakere, på ledernes handlingsrom til å utøve det de selv definerer som god ledelse overfor seniorene, og sist, men ikke minst hvilke strukturelle, men også personlige utfordringer de opplever at de møter når de skal utøve lederskap.

Det første tiltaket Furunes og Mykletun (2010:115) identifiserer som viktig for å få seniorer til å stå lenger i jobb, er i bunn og grunn et rent bytteforhold: Man bytter arbeidskraft mot en eller flere ytelser, og i dette tilfellet arbeidskraft mot mer betaling og/eller fritid. Salomon og Hilsen (2011) er inne på noe av det samme når de beskriver den tredje fase i seniorpolitikken. De argumenter for at enkelte godt skolerte medarbeidere har gode kort om forlenget yrkeskarriere i forhandlinger med arbeidsgiverne.

Ved nærmere analyse av de øvrige åtte tiltakene Furunes og Mykletun lister opp, viser det seg at alle de ni tiltakene kan deles inn i to kategorier: I en kategori som inneholder tiltak som på en eller annen måte kan telles, og som dermed kan betraktes som forskjellige former for bytteforhold, slik som det allerede nevnte første tiltaket. I denne studien blir denne formen for tiltak/bytteforhold betraktet som transaksjonsledelse. I den andre kategorien finner man de tiltakene som inneholder dimensjoner som er vanskelige å telle eller måle, slik som det fjerde tiltaket (godt arbeidsmiljø og god ledelse). Fordi tiltak som dette ikke enkelt kan reduseres til tall, må man vende fokus bort fra bytteforhold og over til endring og utvikling. Denne formen for ledelse blir i denne studien betraktet som transformasjonsledelse.

## 3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er ikke gjensidig utelukkende, men likevel to analytisk atskilte ledelsesformer. En leder kan benytte begge former for ledelse avhengig av situasjonen (Yukl, 1989) og i arbeidslivet kan man kun i svært sjeldne tilfeller observere at det ikke ligger til grunn et bytteforhold som har en regulerende effekt på forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Den gjensidige avhengigheten mellom transaksjons- og transformasjonsledelse ligger også til grunn i det mest anvendte måleinstrumentet man har for å måle transformasjonsledere: "The Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ). Dette spørrebatteriet forutsetter at lederen utøver begge former for ledelse hvis lederen skal kunne omtales som en "transformasjonsleder". Transformasjonsledelsen eksistens forutsetter altså sameksistens med transaksjonsledelse.<sup>2</sup>

I de fleste fremstillinger av transformasjonsledelse, er det fire komponenter som går igjen (Bass 1990), og disse blir ofte omtalt som de fire "i-er" (Sørhaug 2004): 1) *idealisert innflytelse*, 2) *inspirerende motivasjon*, 3) *intellektuell stimulering* og 4) *individuell hensyntaking*. De neste avsnittene vil utdype hva som legges i de ulike faktorene:

### 3.1 Første "i": Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse blir i noen tilfeller byttet ut med begrepet "karisma", men det skal man gjøre med stor varsomhet. Imidlertid har idealisert innflytelse et karismatisk element ved seg.

For å utøve idealisert innflytelse må lederen fremstå som en klar rollemodell for sine medarbeidere, slik at de identifiserer seg med lederens mål og lederen som person. Det siste innebærer at medarbeiderne i mange tilfeller ønsker å etterligne vedkommende.

Denne type ledere har ofte svært høy moralsk standard og medarbeiderne kan derfor ofte regne med at lederen foretar beslutninger fundert på et godt etisk grunnlag. Lederen blir derfor også respektert av sine medarbeidere, og medarbeiderne stoler på dem i stor grad.

Ledere som utøver idealisert innflytelse gir sine medarbeidere en visjon og en opplevelse av mening og har medarbeidere som oppfatter dem på en idealisert måte. Dermed kan slike ledere utøve mye makt og innflytelse over sine medarbeidere. Medarbeiderne ønsker å identifisere seg med slike ledere og deres mål, og de utvikler derfor sterke følelser til slike ledere, som de investerer mye tillit til. Transformativ ledere vekker og inspirerer andre ved å ha en visjon om hva som kan oppnås gjennom ekstra personlig innsats.

### 3.2 Andre "i": Inspirerende motivasjon

For å utøve inspirerende motivasjon må lederen kommunisere høye forventninger til sine medarbeidere, og via sin kommunikative kapasitet inspirere medarbeiderne til å engasjere seg i organisasjonen og ta del i organisasjonens visjon.

Hensikten er å få medarbeiderne til å fokusere innsatsen, slik at denne økes, og at medarbeiderne oppnår mer enn de ville ha gjort om de utelukkende navigerte på bakgrunn av egeninteresse. For å lykkes med å motivere bruker lederen symboler og emosjonell appell.

---

<sup>2</sup> For mer informasjon om MLQ, se: [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

Ofte kan inspirasjon oppstå uten at medarbeidere trenger å identifisere seg med lederen. Inspirerende ledere artikulerer på en enkel måte felles mål og felles forståelse for hva som er rett og viktig. De skaper visjoner for hva som er mulig å oppnå og hvordan disse målene kan oppnås. De skaper mening og fremmer positive forventninger om hva som må gjøres (Bass, 1990).

### **3.3 Tredje "i": Intellektuell stimulering**

Intellektuell stimulering innebærer ledelse som stimulerer medarbeiderne til å være kreative og innovative, og til å utfordre gjengse meninger og verdier. Slike ledere oppfordrer også medarbeiderne til å betrakte kritisk både det de selv og det organisasjonen står for.

Gjennom intellektuell stimulering vil medarbeiderne tenke på gamle problemer på nye måter. Medarbeiderne oppfordres til å være kritiske til egne meninger, formodninger og verdier, og når det er passende, det som lederen mener, tror og verdsetter, som kan være utdatert eller u hensiktsmessig for å løse dagens problemer. Som en konsekvens, utvikler medarbeiderne evnen til å løse fremtidige problemer som er uforutsette av lederen. Medarbeiderne lærer seg å takle og løse problemer på egen hånd ved å være kreative og nyskapende. En nøkkelfaktor for lederens effektivitet er hvor dyktige medarbeiderne er når de jobber uten lederens tilstedeværelse eller direkte involvering

En intellektuelt stimulerende leder bidrar til at medarbeiderne får større oppmerksomhet på mulige problemer, bevissthet om egne tanker og forestillinger, samt gjenkjenning av egen tro og verdier. Intellektuell stimulering gjenspeiles i medarbeidernes evne til konseptualisering, forståelse og analyse av problemer og hvordan man finner fram til løsninger. Intellektuell stimulering kan oppstå dyadisk (en til en), i gruppe og på organisatorisk nivå. En leder kan for eksempel foreslå hvordan medarbeiderne kan utvikle en ny eller innovativ metode for å utføre rutineoppgaver. Et annet eksempel kan være at en leder ved et sykehjem har en visjon for sykehjemmet som manifesterer seg i nye, alternative måter å utføre arbeidet på.

Ledere er intellektuelt stimulerende i den grad de kan identifisere, forstå, konseptualisere og artikulere for sine medarbeidere hvilke muligheter og trusler organisasjon står overfor, så vel som dens styrker, svakheter, og komparative fortrinn. Det er gjennom intellektuell stimulering av medarbeideren at status quo blir utfordret, og at nye, kreative metoder for å oppnå organisasjonens mål blir utforsket (Bass, 1985).

### **3.4 Fjerde "i": Individuell hensynstaking**

Individuell hensynstaking karakteriserer ledere som skaper et støttende klima og som lytter til medarbeidernes individuelle behov. Lederen opptre som veileder og rådgiver samtidig som lederen hjelper medarbeideren til å oppnå sitt fulle potensial. Slike ledere kan bruke delegering som et middel for å oppnå at medarbeidere vokser på personlige utfordringer. Individualisert hensynstaking innebærer å forstå og dele andres bekymringer og utviklingsbehov, samt å behandle den enkelte unikt. Individuell hensyntaking innebærer også å ha evnen til å "se" det enkelte individ, og gjennom dette anerkjenne og ivareta den enkelte medarbeider.

I tillegg representerer individualisert hensynstaking et forsøk fra lederens side på å gjøre mer enn å gjenkjenne og tilfredsstillende medarbeidernes behov: Lederen som utøver individuell hensynstaking ønsker også å utvide og heve medarbeidernes behov i et forsøk på å maksimere og utvikle medarbeidernes fulle potensial. Dette er en av årsakene til at transformasjonsledere tildeler oppgaver på

individuell basis. Transformasjonsledere gir også muligheter for å utvikle organisasjonskulturen til å bli støttende for individuell vekst.

### 3.5 Kaskadeeffekten

Det er et viktig poeng at suksesskriteriet for transformasjonsledelse ikke bare måles av resultater, som for eksempel en enhets ytelse og produktivitet, men også av hvor godt lederen har utviklet sine medarbeidere til selv å bli effektive transformasjonsledere. Utviklingen av medarbeiderne er altså vel så viktig som utviklingen av et nytt meningsbærende system. Dette resultatet kan sees på som en gjennomgripende effekt av lederskap, eller det som også kalles "dominoeffekten".

Dermed kan transformasjonsledelse måles både ved lederens prestasjoner og utvikling, og ved hvilken grad medarbeidere er utviklet til sitt fulle lederskapspotensial. For å oppnå dette oppfordres medarbeidere til å bruke teknikker for effektiv transformasjonsledelse og transaksjonsbasert lederskap. En rekke eksempler på effekten av transformasjonsledelse har blitt observert i ulike organisasjoner. Et gjennomgående tema bak kaskadeeffekten er at medarbeideren har en opplevelse av å ta ansvar og at de opplever at de er i stand til å utøve effektiv ledelse sammen med sine egne medarbeidere eller kolleger. Slike tiltak fører ofte til at lederen har større mulighet til å planlegge fremover, i stedet for å bruke tid på å løse rutinepregede oppgaver knyttet til den enkeltes jobb. Slike ledere rapporterer ofte at de ikke trenger å håndtere småproblemer, men kan konsentrere seg om å være mer proaktive i sin lederutførelse. Transformasjonsledelse slipper dermed løs reserveenergi, slik at medarbeiderne selv kan ta kommandoen over sin egen arbeidssituasjon. Dette er virkelig en betydelig og transformativ endring sett i perspektiv til medarbeidere som i mange organisasjoner opplever at de må legge igjen hodet ved inngangsdøren. I dette empiriske materialet møter man dog ikke de hodeløse – tvert om!

## 4 Empiri, første del

### 4.1 Informantene

Totalt ble det foretatt 53 intervjuer i forbindelse med denne studien. Det ble foretatt intervjuer med 44 ledere og 9 tillitsvalgte. Av de 44 lederne er 27 sykehjemsledere og 17 ledere i hjemmetjenesten. De 27 sykehjemslederene representerer 8 forskjellige sykehjem, mens de 17 lederne i hjemmetjenesten representerer 12 forskjellige tjenesteenheter/avdelinger.

De 44 lederne befinner seg på ulike nivå i organisasjonene: Majoriteten av sykehjemslederene er avdelingsledere, men blant dem finner man også institusjonsledere, fagledere, oversykepleiere, driftsledere og personalkonsulenter. Majoriteten av lederne i hjemmetjenesten er avdelingsledere, men her er stillingstitlene varierende: teamledere, enhetsledere og gruppeledere. Blant lederne som sorterer til hjemmetjeneste er det også intervjuet flere seksjonsledere. Det er med andre ord stor variasjon med tanke på stillingstitler og ansvarsområdenes omfang, men av hensyn til informantenes anonymitet blir det kun benevnt om informantene tilhører sykehjem eller hjemmetjenesten.

De 9 tillitsvalgte representerer to forskjellige forbund (Fagforbundet og Norsk Sykepleierforbund). Tre av de ni tillitsvalgte er plasstillitsvalgte, de resterende seks er helt eller delvis frikjøpt.

Når det gjelder de tillitsvalgte i denne studien, blir de ikke referert til i denne rapporten. Dette skyldes ikke på noen måte at de tillitsvalgte ikke bidro med viktige betraktninger om ledelse og seniorpolitikk. Det har seg bare slik at det var for få av dem som gjorde dette. Det viste seg nemlig at det kun var et fåtall av de tillitsvalgte som hadde erfaring med eller kompetanse innenfor det seniorpolitiske feltet. Samtalene med de tillitsvalgte fungerte imidlertid tidvis godt som en arena for å undersøke påstander og få innsikt fra den andre siden av bordet i forhold til ledernes beskrivelser. Og det var sjelden diskrepans å finne mellom ledernes fortellinger og de tillitsvalgtes betraktninger.

### 4.2 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Ved forskning på transformasjonsledelse er det mest brukte spørreskjemaet kortformen av "The Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ). Dette spørreskjemaet måler de ni komponentene som inngår i Bass (1985) sin operasjonalisering av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ved hjelp av 45 spørsmål. Hver komponent måles med fire høyt korrelerte spørsmål, som på sin side korrelerer lavt med spørsmålene som inngår i de andre ledelseskomponentene.

MLQ er oversatt til en rekke språk og brukes i ulike bransjer og organisasjoner. Instrumentet har vist seg å være virke like godt uavhengig om det er leder selv som fyller ut skjemaet (foretar en egenevaluering), eller om det er ledere på samme nivå eller underordnede som foretar evalueringen av lederen.

Den som besvarer blir bedt om å evaluere hvor ofte, eller i hvilken grad, de har observert at de selv (eller lederen de evaluerer) utfører 32 spesifikke former for atferd. I tillegg spørres det etter egenskaper (attributter) som man opplever at lederen har. Det brukes en fempunktsskala med verdier fra fire til null (0 = Ikke i det hele tatt; 1 = En gang i blant; 2 = Iblant; 3 = Nokså ofte; 4 = Ofte, om ikke alltid).



MLQ ble brukt i denne studien og alle de 44 lederne ble bedt om å fylle ut spørreskjemaet i forkant av intervjuene. Av de 44 lederne var de 40 som besvarte skjemaet. Majoriteten av lederne fylte ut skjemaet i forkant av intervjuene, mens noen få fylte det ut i etterkant.

Ved sammenligning av de 40 lederne som fylte ut den norske utgaven av MLQ med et amerikansk referanseutvalg, viser det seg at de norske lederne som gruppe hadde høyere gjennomsnittscore på skalaen *individualisert hensynstaking*, og noe lavere score på idealisert innflytelse. De to andre faktorene, *inspirerende motivasjon* og *intellektuell stimulering* lå på gjennomsnittlig verdi, men tallet ble ikke signifikant på gruppenivå.

### 4.3 Transformasjonslederne i dette materialet

For å tilfredsstille kriteriene som MLQ legger til grunn for å være en "transformasjonsleder", må man altså score høyt på alle de ni komponentene som inngår i både transaksjons- og transformasjonsledelse. I dette tilfellet betyr dette at man må ha scorer på samtlige ni skalaer som ligger over den 50. persentilen på det amerikanske referansematerialet. Av de 40 lederne som fylte ut dette skjemaet var det syv ledere som scoret høyt på både transaksjons- og transformasjonsledelse, og disse syv utgjør dermed "transformasjonslederne" i dette materialet.

Hittil kan begrepene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kanskje fremstå som to svært tørre og teoretiske størrelser. For å gi et tydeligere bilde av hva transformasjonsledelse er i praksis følger derfor herved presentasjoner av de syv transformasjonslederne i dette materialet. Disse presentasjonene er basert på hva disse syv lederne fortalte at de legger vekt i hverdagen:



**"En utfordring hvis noen har jobbet lenge, er at de kan de gro fast i mønstre."**

No 1 er en kvinne på 37 år. Hun er utdannet sykepleier og har videreutdanning innefor ledelse. Hun har vært leder i 10 år og er avdelingsleder i hjemmetjenesten.

No 1 er en **deltakende** leder. Hun deltar alltid på morgenrapporten og legger vekt på å være **tilgjengelig** for sine medarbeidere resten av arbeidsdagen også. **Fysisk tilstedeværelse** er viktig for henne, særlig med tanke på at mange av hennes medarbeidere er mye ute i felt i løpet av dagen.

No 1 legger vekt på at tilstedeværelsen må være **reell**. Dette innebærer at hun må sette av "**de fem minuttene**" når medarbeiderne trenger dem, og **faktisk lytte** til hva de har å si i samtalen.

No 1 er opptatt av at gruppen skal ha en **felles målorientering**, samtidig som hun må kombinere dette med både **situasjonsbestemt-** og **personbestemt ledelse**. No 1 jobber kontinuerlig for at gruppen skal være **endringsvillig**, og for å lykkes med dette er hun nødt til å stimulere til **medvirkning** fra medarbeiderne.

No 1 legger også vekt på at den enkelte medarbeider skal oppleve å bli **ivaretatt**. **Ros** og **oppmuntring** i hverdagen er derfor viktige stikkord for hennes virke.



### **"Ingenting er selvfølgelig!"**

No 2 er en kvinne på 47 år. Hun er utdannet sykepleier og har videreutdanning innefor ledelse. Hun har vært leder i 18 år og er avdelingsleder i hjemmetjenesten.

No 2 er en leder som ønsker at alle i hennes avdeling skal holde et **helhetlig fokus**. Hun deltar også alltid på morgenrapporten. No 2 legger vekt på at det er viktig at hun er **tilstede med og for sine medarbeidere**. Dette innebærer at hun også, når det er behov for det eller hun ser seg kallet, **deltar i pasient/brukersaker**.

No 2 er også opptatt av å sørge for at medarbeidernes **helse** blir ivaretatt på jobb. Dette innebærer til tider at hun må utøve **grensesetting** i de tilfellene hvor hennes medarbeidere kan stå i fare for å skade seg. Grensesetting er altså viktig for å kunne forebygge. Skader kan for eksempel oppstå hvis medarbeidere utsetter seg for større arbeidsbelastning enn det skal. Grensesettingen er altså et uttrykk for **proaktivitet i praksis**.

No 2 er bevisst på at det som skjer i medarbeiderens **private sfære** kan gi utslag i den profesjonelle. Hun **tilrettelegger** derfor for medarbeiderne på jobb om det skulle være behov for dette fordi det har skjedd noe privat.

No 2 mener at ledere må være på «**godsiden**» fordi **"...ingenting er selvfølgelig..."**, og derfor er det svært viktig at **medarbeiderne blir sett**.



### **"Er du her, så regner jeg med deg!"**

No 3 er en kvinne på 61 år. Hun er utdannet sykepleier, med videreutdanning innenfor både det medisinske- og helsefaglige felt, samt innenfor det organisatoriske felt. Hun har vært leder i 33 år og er i dag institusjonssjef ved et sykehjem.

No 3 er opptatt av å være **proaktiv** fremfor reaktiv i sin ledelsesutøvelse. Hun har som **mål å se den enkelte medarbeider**, og med tiden har hun lært flere medarbeidere å kjenne ikke bare faglig, men også **personlig**. No 3 er veldig bevisst på at hennes måte å gjøre noe på ikke nødvendigvis er den beste, og at **"...annerledes ikke er dårligere..."**

No 3 er opptatt av at pasientene skal få oppleve **skreddersøm**, hvilket stiller krav til hennes medarbeidere også, og i forbindelse med endringsprosesser er hun opptatt av at medarbeiderne skal få et **eierforhold** til prosessene: **"Man kan aldri få informert nok!"**

No3 er en **oppmerksom** leder og bruker sin kunnskap om sine medarbeidere til å **yte omsorg** for dem, samtidig som hun stiller **tydelige krav**, noe som medfører at de som er minst mottakelige for endringer, like gjerne kan være de som blir sendt på kurs som de motiverte, slik at de ikke-motiverte blir tvunget inn i posisjon hvor **endring** og **utvikling** er uunngåelig.

No 3 er opptatt av å ivareta sine medarbeideres **helse**, som i visse tilfeller har innebåret at hun har anbefalt medarbeidere om å slutte i sitt arbeid når arbeidet har gått på bekostning av livskvaliteten til den enkelte. No 3 har ellers en gylden regel når det gjelder alle sine medarbeidere generelt og seniorenene spesielt: **«Er du her, så regner jeg med deg!»**



**”God ledelse materialiserer seg ved at de du leder lykkes. Da begynner ledelsen å fungere.”**

No 4 er en mann på 45 år. Han er utdannet sykepleier og har videreutdanning innenfor ledelse. Han har vært leder i 19 år og er i dag institusjonssjef ved et sykehjem, som også er et utviklingssykehjem.

Fordi sykehjemmet er et utviklingssykehjem, medfører dette at institusjonen kontinuerlig tar del i mange utviklingsprosjekter med basis i og utenfor sykehjemmet. Men til tross for at sykehjemmet er et utviklingssykehjem, tar ikke No 4 det for gitt at hans medarbeidere til stadighet skal finne motivasjon til å ta del i utviklingsarbeid. For å fyre opp under **motivasjonen** til sine medarbeidere i denne sammenhengen har institusjonen derfor valgt å ta i bruk **ritualiserte virkemidler** som «**månedens blomst**» og andre former for **prisutdelinger** for å holde motivasjonen oppe.

Samtidig er det ikke kun utviklingsprosjekter som er veien til hyllest ved institusjonen. God innsats som gir god drift er også verdt **offentlig honnør**. I tillegg kan også andre mer private, sosiale hendelser også feires i organisasjonen: «**...vi feirer alt som er verdt å feire!**»

No 4 forsøker **å lede etter verdier** og ikke regler, hvilket medfører at han **kontrollerer lite**. Han ønsker at medarbeiderne skal være **myndiggjorte**, samtidig som han alltid er beredt til **å stille opp for sine medarbeidere**. Å stille opp for sine medarbeidere legger han vekt på at er spesielt viktig når det oppstår **kriser**, uavhengig om krisene inntreffer i medarbeiderens profesjonelle eller private sfære. No 4 mener at seniorene ofte kan brukes som **gode rollemodeller**.



**«Vi (lederne) har fleksitid: vi kommer tidlig og går sent!»**

No 5 er en kvinne på 51 år. Hun er utdannet sykepleier og har videreutdanning innenfor ledelse. Hun har vært leder i 12 år og er i dag avdelingsleder i hjemmetjenesten.

No 5 er opptatt av å være en **tydelig** og **grundig** leder, og hun har et ønske om å lage en **felles visjon for gruppen**. Hun bruker også mye tid på å snakke med sine medarbeidere på en-til-en basis om **holdninger, etikk og motivasjon** i den hensikt å få alle til å dra mot samme mål. For å oppnå dette legger No 5 vekt på at hun både må være **lydhør** og ha evne til å **sette grenser**.

No 5 er opptatt av å være **tilgjengelig** for sine medarbeidere og har derfor en **åpen dør-praksis**. I tillegg **deltar** hun både ved morgen- og ettermiddagsrapporten.

Tidvis opplever No 5 at hun må «**...være litt mor**» for sine medarbeidere. Med dette mener hun at medarbeiderne kommer til henne med **stort og smått**, og i dette mylderet av hendelser og opplevelser vil hun hjelpe sine medarbeidere med å se **helheten**.



«Dagen strekker ikke til...»

No 6 er en kvinne på 60 år. Hun er utdannet sykepleier og har videreutdanning innenfor ledelse. Hun har vært leder i 29 år og er i dag avdelingssykepleier ved et sykehjem. Til tross for at hun har vært leder i mange år **bidrar hun alltid i pleien om det er mangel på medarbeidere på jobb.**

No 6 har et bevisst fokus på å holde **tett kontakt** med sine medarbeidere og deltar derfor alltid på rapporter, personalmøter, til lunsj og ved mer uformelle kaffepauser. I tillegg møter hun alltid tidligere på jobb for å **overlappe nattevakten(e)**, fordi dette er den eneste måten hun kan sikre seg at hun holder seg oppdatert om **hvordan det går med alle medarbeiderne på kontinuerlig basis.**

No 6 vektlegger **tilstedeværelse** som svært viktig. Hun praktiserer også en **åpen dør-praksis** og understreker viktigheten ved å **lytte** til sine medarbeidere, og legger opp til at medarbeiderne skal oppleve at de kan snakke med henne om hva enn de vil, altså at hennes medarbeidere skal oppleve **åpenhet.**

No 6 er en leder som **holder oversikt og tar tak i problemer når de oppstår.** Samtidig ønsker hun også å forebygge problemer, både gjennom sin **aktive deltakelse**, men også ved at hun **holder seg orientert om hva som skjer i personalgruppen.** Hun er derfor ikke bare opptatt av det som blir sagt, men også om det medarbeiderne sier stemmer overens med deres **kroppsspråk, holdninger og mimikk.** Hvis ikke alt dette stemmer overens vet No 6 at hun må følge med, og kanskje følge opp med handling. Ved å delta på denne måten håper også No 6 å unngå unødig mye «skylleromsnakk».

No 6 vektlegger for øvrig tre ting som er meget viktig at en leder legger opp til: **“...tilrettelegging, tilrettelegging og tilrettelegging”.**



**"Vi fokuserer på det vi kan påvirke!"**

No 7 er en mann på 49 år. Han er utdannet sykepleier og har videreutdanning innenfor ledelse. Han har vært leder i 15 år og er i dag institusjonssjef ved et sykehjem.

No 7 er opptatt av å skape et arbeidsmiljø som preges av **åpenhet, engasjement** og **stolthet**. For å lykkes med dette vektlegger han at det er viktig med masse **humor**, samtidig som både ledere og «menige» skal kunne være **direkte** med ham: No 7 vil at det skal være en **kultur for å dele meninger**, hvilket medfører at det skal være **lov å si i fra om man ikke er fornøyd også**. I praksis forteller No 7 at dette også betyr at han må være villig til **å se sine medarbeidere der de er**.

Som leder opplever No 7 å få mye **tillit**, samtidig som han også opplever tydelige **krav om at han skal prestere**. Disse **forventningene tar han på alvor**. For å besvare dette, er No 7 klar på at han må **gå i front** og gjennom dette **motivere**. I en hverdag med mange tøffe krav og forventninger er No 7 til samme tid opptatt av hvordan den enkelte – og hvordan han selv – kan få rom til å **hente seg inn..** I et yrke hvor man yter omsorg er det viktig å også sørge for **egenomsorg**.

No 7 ønsker oppriktig **å gjøre alle til lags** og han ønsker å **bli likt**. Han bruker derfor mye tid på **introspeksjon** og han stiller til stadighet seg selv spørsmål om hvordan han kan bli en bedre leder.

For å lykkes som leder vektlegger No 7 viktigheten ved å ha **kunnskap om både fag og medarbeidere**. Å holde oversikt over **hva** som skjer, **hvor** det skjer og med **hvem** er derfor særdeles viktig for ham, og han opplever derfor at det egentlig aldri blir nok tid til **«management by walking around»**.

Når man leser disse syv biografiene, kan man hele veien identifisere de fire "i"-ene. Ordfestingen av de fire "i"-ene viser altså at beskrivelsene som lederne gir av sin ledelsesutøvelse i intervjuene korresponderer godt med svarene lederne ga på de 45 spørsmålene de besvarte da de fylte ut MLQen.

I analysen kunne det utelukkende blitt fokusert på hva disse syv transformasjonslederne gjør i forhold til sine seniorarbeidstakere. Imidlertid fortoner ikke empirien seg som så "enkel". Tvert i mot viser det seg at svært mange av de andre 37 lederne som ifølge MLQ ikke er transformasjonsledere, likevel hadde konstruktive, gode og målrettede strategier i forhold til seniorarbeidskraften på sine arbeidsplasser. At de resterende 37 lederne ikke er transformasjonsledere betyr altså ikke at de ikke kan foreta transformasjonsledelsesgrep. Å utelate eller underkommunisere mange av de gode grep og strategiene de andre 37 velger (og som i mange tilfeller er de samme som de syv transformasjonslederne velger) vil derfor være lite hensiktsmessig. I den forestående analysen er derfor alle informantene sluppet til.

Avslutningsvis vil det bli foretatt en oppsummering av alle de gode strategiene som alle de 44 lederne som et kollektiv benytter seg av i hverdagen, i forhold til seniorenene i sine organisasjoner. Analysen vil dermed vise om de 44 lederne samlet bringer så mange flerdimensjonale strategier til torgs at de som et kollektiv representerer fullblods transformasjonsledelse i praksis eller ikke.

## 5 Empiri, andre del

### 5.1 Den komplekse konteksten

Å lede innenfor pleie- omsorgssektoren er en sammensatt oppgave fordi sluttproduktet som skal leveres ikke uten videre kan telles eller måles objektivt. Man kan selvfølgelig telle antall pasienter som er pleiet eller antall brukere som har mottatt assistanse, og man kan telle antall tjenester som er produsert gjennom året, men å finne gode måleinstrumenter som fanger opp alle variablene som kan legges inn i kategoriene «pleie» og «omsorg» er en vanskelig, om enn nesten umulig oppgave. Vanskelig fordi tjenestene ofte må utføres med en stor grad av faglig og personlig skjønn, og fordi helsepersonellet til en hver tid ikke bare står til ansvar for pasientens forventninger, men også til de pårørendes forventninger, og forventningene pasientene og de pårørende har trenger slettes ikke samsvare:

***Mannlig leder, 56 (hjemmetjenesten):** "Alle har en mening om hjemmetjenester eller sykehjem. Pårørende, politikere, etc... Nå kan nok både Ruter<sup>3</sup> og andre også oppleve at de blir satt fokus på av både brukere og politikere sånn sett, men denne pårørendedimensjonen, den er økende og den er ganske påtakelig, fordi vi yter tjenester til personer som er i en situasjon hvor de er svake på en eller annen måte, og dermed så er det andre rundt dem som prøver og ønsker å ivareta interessene, og det i seg selv er en utfordring, fordi det er ikke sikkert at det som er deres hensikter er de som gagnar brukeren mest... Det er flere og flere advokater som bryr seg også... Alle har en mening om eldreomsorgen, men det er ikke alle som har en god innsikt i hvordan den drives og hvilke utfordringer som er."*

Videre vil den profesjonelle pleier i tillegg alltid møte forventninger fra sine kollegaer og sine ledere, og sist, men ikke minst skal pleieren møte forventningen til seg selv. I den perfekte verden hadde alle disse forventningene samsvart til enhver tid, men det gjør de naturligvis ikke. For den enkelte medarbeider er dette en del av hverdagens håndtering og for lederne er det en plikt å tilrettelegge og veilede medarbeiderne slik at de er i stand til å håndtere dette forventningskrysspresset.

Å navigere i en kontekst hvor ulike parter har ulike forventninger er ikke unikt, men det som gjør det spesielt i dette tilfellet er at gruppen som det ytes tjenester til i de aller fleste tilfeller er mennesker som ikke er i stand til å ta vare på seg selv på egenhånd. Dette er også mennesker som i de aller fleste tilfeller er i livets høst. Å yte pleie og omsorg til mennesker ved livets slutt kan ikke følge en forretningslogikk, rett og slett fordi det ikke er noe som heter «returning costumers». Dette faktum stiller store krav til både pleierne og lederne deres.

---

<sup>3</sup> Her henvises det til selskapet som tidligere het Oslo Sporveier.

## 5.2 Handlingsrom

De fleste lederne opplever sitt handlingsrom som stort. Men, handlingsrommet begrenses av budsjettet. Og de fleste lederne opplever at budsjettet setter en del begrensinger for hva de kan gjøre. Det er med andre ord med en viss grad av nyanse man kan si at handlingsrommet jevnt over er «stort». En av lederne oppsummerer:

**Mannlig leder, 56 (hjemmetjenesten):** "Ja, så lenge jeg har penger, så har jeg fullt handlingsrom, nesten til å gjøre hva jeg vil holdt jeg på å si. Men med en gang sekken er tom, så har jeg ikke flere penger, og da mister jeg all min myndighet, sånn pr definisjon. Sånn for eksempel, vi har x antall sykehjemsplasser vi kan benytte oss av, men når jeg må gå utover disse, så må jeg gå og spørre min sjef, for det har jeg ikke penger til og det har jeg ikke fått noe penger til, så da kan jeg ikke bruke de pengene. Det er som sjefen min sier, 'det er luftpenger', og det er det bare hun som kan bruke. Så alt handler om den myndigheten jeg har fått delegert. Innenfor den delegasjonen jeg har fått så har jeg fritt handlingsrom og så lenge min sjef er trygg på at det jeg gjør er riktig. Så da er det min jobb å trygge henne, slik at jeg får det. Dette handler om å skape handlingsrom overfor overordnede, hvis man klarer å skape seg det ved å trygge lederen sin, så har vi bredt handlingsrom. Hvis du ikke klarer å trygge lederen din på at det du gjør er riktig, så opplever man nok at handlingsrommet er relativt smalt."

Til tross for at lederne ikke har en ubegrenset sum med midler å rutte med, og mange beskriver at budsjettene ofte er såpass trange at det i seg selv er begrensende, så kan lederne altså likevel påvirke sitt eget handlingsrom. Det kan altså skilles mellom det handlingsrommet som formelt gis i kraft av posisjonen, og det ytterlige handlingsrommet hver enkelt leder kan skape ved å være en aktiv aktør. Denne passasjen fra et annet intervju beskriver dette godt:

**Intervjuer:** "Nå har du beskrevet en del, men opplever du at du har stort handlingsrom i din rolle?"

**Kvinnelig leder, 39 (sykehjem):** "Veldig! Massevis! Bøtter og spann! Og etter hvert så blir det sånn at man beveger seg i et grenseland mellom å kanskje passere noen grenser, men så har man opparbeidet seg nok tillit til at det er helt greit å gå og be om tilgivelse istedenfor tillatelse på veldig mange områder, for jeg vet at de tingene jeg har gjort noen avgjørelser på, får jeg full støtte for."

Men dette er ikke noe som den lokale lederen kan skape helt på egenhånd: Handlingsrommet må til en viss grad også gis når lederne forsøker å utvidet det, dette er altså ikke et soloprosjekt:

**Kvinnelig leder, 39 (sykehjem):** "Det er en ekstremt god egenskap hos min leder å gi oss handlingsrom. Men det gjelder også oppover i systemet, for det må være tillit i flere ledd..."

Å påvirke handlingsrommet er altså en form for vals: lederne må trygge sine ledere slik at de får tillit, og når tilliten er gitt, må lederne se sitt snitt til å anvende seg av denne tilliten etter beste evne, og noen ganger innebærer dette å ta sjansen på at man får tilgivelse der man kanskje ikke i utgangspunktet hadde fått tillatelse. Men hvis tilgivelsen blir gitt, så har lederen klart å utvide sitt rom litt til. Men å få budsjett og handlingsrom til å gå i hop, er ikke alltid det enkleste. En informant oppsummerer godt i en munter passasje:

**Intervjuer:** "Budsjettet går aldri opp sier du, men med unntak av budsjettet som aldri går opp, hvordan opplever du handlefriheten din?" (munter tone)

**Mannlig leder, 34 (hjemmetjenesten):** "På papiret så har jeg jo ganske stor handlefrihet. Jeg bestemmer jo hvem jeg skal ansette og slike ting selv, så det er veldig positivt. I denne seksjonen her så er vi delegert så mye ansvar ned som overhodet mulig, så vi har jo en del handlefrihet egentlig, men man skal jo være veldig forsiktig med hvordan man utøver den, for det er jo kontrollinstanser som passer på oss, så hvis du drar den litt langt så blir du dratt inn igjen ganske fort!... (Informanten humrer). Vi kan jo i teorien styre budsjettet også, inntil en viss grad, men vi ser jo det at vi har jo egentlig ikke mulighet til det, for det er jo veldig klart hva de forskjellige pengene skal gå til. Men det absolutt en fri jobb."

Dette sitatet kunne lett ha ledet inn i en debatt om delegering av ansvar uten samme grad av myndighet, men den debatten får hvile for denne gang. Uansett kommer hovedpoenget tydelig frem: at handlingsrommet er tøyelig, inntil en viss grad.

### 5.3 Et nytt blikk på etablerte forestillinger

Det er sterk konsensus innfor organisasjonsfaget om at arbeid i kunnskapsorganisasjoner – som sykehjem og hjemmesykepleien er – ofte blir tømt for ledelsesfunksjoner fordi medarbeiderne har stor grad av autonomi og at hverdagen derfor preges av selvregulering. Videre er det en jevn oppfatning i ledelseslitteraturen at kunnskapsarbeidere er tilsvarende eller mer opptatt av å få feedback gjennom sitt arbeid enn fra sin leder. I dette tilfellet blir dette feedback som pleierne får i sin samhandling med pasienter og pårørende. Litteraturen på dette feltet er massiv (se for eksempel Strand 2004 for en god oversikt).

På linje med foreliggende forskning forteller også lederne i denne studien om medarbeidere som motiveres av å mestre sitt fag, og gjennom vellykket samhandlingen med pasienter og pårørende. Samtidig med dette avdekkes det imidlertid også at dette alene ikke fullt ut dekker medarbeidernes ledelsesbehov: Lederne forteller om medarbeidere som ønsker tilstedeværelse og deltakelse på medarbeidernes arenaer. Medarbeiderne ønsker seg en leder som involverer seg både faglig og administrativt, med smått og stort. Kort sagt: medarbeiderne ønsker seg mye ledelse. Dette funnet går altså til en viss grad på tvers med mye av litteraturen om ledelse i kunnskapsorganisasjoner.



## 5.4 Aldersadekvat somatikk: veien til en revidert bevissthet

Å jobbe i felten på sykehjem eller i hjemmetjenesten er et fysisk yrke, og med et fysisk yrke er faren for belastningsskader alltid tilstede. Lederne forteller om at de holder fokus på tilrettelegging for medarbeiderne og at der det er mulig å avlaste med tekniske hjelpemidler gjøres dette. Lederne beskriver også sine medarbeidere som drevne i i forflytningsteknikk (løfteteknikk), og en organisasjon hadde sågar sitt eget «ryggombud». Det gjøres med andre ord mye for å sørge for at de fysiske belastningene skal minimeres for pleierne.

Dette til tross, forteller mange ledere om medarbeidere som har ofret sin egen helse på pasientenes alter: Samtalene med lederne avdekket at somatiske plager og seniorstatus nesten var som to sider av samme mynt. Det finnes selvfølgelig mange, mange unntak, men i denne studien ble det avdekket et mønster som viste at det nesten kunne tas som en selvfølge at majoriteten av senioren hadde pådratt seg fysiske plager i sitt arbeid. Etter mange år i pleien ble det betegnet som «naturlig» at senioren i beste fall har «vondter» av ulike eller ymse slag, eller at de har mer spesifikke plager, ofte lokalisert i rygg, nakke, hofter og/eller knær.

Dette faktum representerer en betydelig utfordring for lederne i hverdagen, rett og slett fordi ikke alle senioren har en arbeidsevne som tilsier at de lenger kan jobbe i like stort omfang (stillingsprosent) eller så effektivt (ift pasientkrav) som det forventes. Hvordan lederne løser disse utfordringene i hverdagen blir adressert i flere omganger senere i denne empiridelen, og ledernes strategier for å løse disse utfordringene var i mange organisasjoner eksempler på «best practice». Med få unntak var lederne klare på at de gjorde alt som stod i deres makt for å tilrettelegge for sine medarbeidere.

Imidlertid har fokuset på tilrettelegging også en bakside, og det er at mange av lederne ofte har en tendens til å begynne å snakke om tilrettelegging også når tema er ledelse. Fordi ledelse generelt – og ledelse for seniorer spesielt – har svært mange flere dimensjoner enn å tilrettelegge for fysiske utfordringer i arbeidet, ble det derfor tidlig i feltarbeidet klart at det var svært viktig å finne et begrep som kunne lede lederne til å tenke bakenfor og/eller forbi tilrettelegging. For en del ledere tok det rett og slett litt tid å tenke seniorpolitikk gjennom seg selv som ledere. Og evnen til å tenke forbi ordninger og tilrettelegging kunne være særlig utfordrende i de organisasjonene hvor seniorpolitiske ordninger i stor grad ble benyttet, rett og slett fordi disse ordningene smalnet lederens perspektiv. Da ble ofte perspektivet seende slik ut: eksisterende ordninger = seniorpolitikk.

Og ved å betrakte seniorpolitikk på en slik måte begynte lederne da raskt å fokusere på konsekvensene, som enten var av økonomisk art eller handlet om fri, eller om tilrettelegging. Og fra tilrettelegging ble tankrekken pilende kort over til et fokus på de fysiske plagene som kan oppstå langs samme tidsakse som alder. Denne resonnementsspiralen var absolutt ikke gjeldene for alle lederne, men hos ganske mange var den delvis eller i stor grad gjeldene. En del ledere måtte derfor rett og slett hjelpes litt til å tenke seniorpolitikk gjennom seg selv som ledere. Men da de først fikk til dette, så løsnet det til gjengjeld for mange!<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Fra et perspektiv kan man altså si at seniorpolitikk som ikke utøves gjennom aktiv ledelse, men gjennom oppfølging av sentrale avtaler *kan* ha en passiviserende virkning på ledere. Men dette får stå som en kvalifisert spekulasjon.

Denne betraktningsspiralen bestående av alder, ordninger og i mange tilfeller nedsatt fysisk yteevne kunne raskt ha blitt til en samtale om "restarbeidsevne" (se for eksempel Ilmarinen 2011), men nettopp den samtalen var det viktig å unngå i denne studien. Rett og slett fordi begrepet "restarbeidsevne" raskt blir begrensende. Det var derfor viktig å få lederne til å anlegge et annet perspektiv, noe som i praksis innebar at det måtte lanseres et nytt begrep som kunne hjelpe lederne til å tenke fra et ressursperspektiv. For å overkomme denne tankegroppen, ble det meget tidlig lansert et forskerskapt begrep for å komme forbi fokuset på begrensinger. Dette begrepet er "*aldersadekvat somatikk*".

"*Aldersadekvat somatikk*" kan kanskje klinge feil hvis man legger til grunn at ingen arbeidstakere skal påberegne å skade seg i arbeidslivet. Imidlertid er det mange som gjør det, og lederne som er blitt intervjuet i denne studien forteller gjentakende om medarbeidere som etter 20, 30 og 40 år i bransjen har ofret sin helse på pasientens alter. Hensikten med begrepet er altså på ingen måte å legitimere at skade eller "vondter" er noe som må påregnes i visse bransjer, men anvendes rett og slett for å komme bakenfor konsekvensene av at arbeidslivet i denne sektoren har påført skade på de som er seniorer pr dags dato<sup>5</sup>.

"*Aldersadekvat somatikk*" som begrep ga svært god gjenklang hos lederne fordi det tar opp i seg to komponenter som slår ut langs samme akse i helsesektoren, alder og eventuell skade, men uten at begrepet vektlegger begrensingene. I så måte fokuserer dette begrepet mer på helse og dermed muligheter enn på skade og begrensinger. Lederne ga sågar uttrykk for at dette var et begrep de kunne forholde seg aktivt til.<sup>6</sup> Med "*aldersadekvat somatikk*" ble veien til en revidert bevissthet omkring mulighetsrommet for å anvende seg av seniorennes ressurser funnet.

## 5.5 Anvendelse av alder

### a) Nærhet i alder: et tveegget sverd

Lederne forteller ofte at en av fordelene ved å ha seniorer i tjenesten, er at seniorenne kan anvende alderen til sin fordel. Mange pasienter opplever nærhet i alder som svært verdifullt i seg selv. Nærhet i alder gjør det mulig for de eldre pasientene å identifisere seg med seniorenne. Dette medfører at pleierne kommer tettere innpå pasientene, noe som igjen bidrar til at pleiere og pasienter blir bedre kjent. Dette gir pleierne bedre forutsetninger for å gi pasientene en bedre hverdag.

I tillegg gir nærhet i alder i de fleste tilfeller pleier og pasient muligheter til å snakke med pasientene om "gamle dager", som for mange eldre pasienter er en kjær aktivitet. Imidlertid er ikke denne alders- og delvis kulturspesifikke kompetansen kun god å ha til hygge, den har også stor reel verdi for alle parter:

***Kvinnelig leder, 61 (sykehjem):*** " Vi har en utfordring her ved at vi har 28 forskjellige nasjoner som jobber hos oss, og det går stort sett bra. Men det vi ser at det de ikke er så

<sup>5</sup> Dette bildet kan naturligvis se annerledes ut om 20 år: med et langt mer omfattende HMS-fokus enn tidligere bør fremtidens seniorer være mindre plaget av fysiske skader som er ervervet gjennom sitt arbeid.

<sup>6</sup> Det er meget mulig at dette begrepet ble godt tatt i mot fordi det både appellerer til et helsefaglig perspektiv som til et ledelsesperspektivet, men det blir dog en spekulasjon.

*bra på, det er jo i forhold til kjennskap om norsk kultur og norske sanger. Og dette gjelder da spesielt på den avdelingen hvor vi har demente, hvor det er det som er langt tilbake i tid som de (pasientene) husker best, og da vet ikke hun fra Sri Lanka..., hun har aldri hørt om 'Blåveispiken' ikke sant.... Sånn at da er det bedre når det er noen av de eldre som kan dra i gang sånne ting. "*

Denne formen for anvendelse av alder anses som svært viktig og samtidig riktig å benytte seg av, hos lederne. Men, dette er likevel ikke nødvendigvis en god strategi i alle tilfeller. Faktisk må anvendelsen av alder håndteres hårfint, fordi noen ganger – og særlig i de tilfellene hvor pasientene er "unge" og senioren er på sitt "eldste" – kan antall år mellom pasient og pleier bli litt for liten (eller lik!), og i disse tilfellene kan nærheten i alder bli en utfordring. Noen ledere har opplevd at medarbeiderne synes det er i orden at pasientene kan tillate seg å identifisere seg litt med dem, men det er ikke like greit for senioren når de opplever at de befinner seg i en posisjon hvor de kan begynne å identifisere seg med pasientene. Identifisering skal i disse tilfellene altså være en enveisprosess<sup>7</sup>. Disse grensene er hårfine og krever at lederen følger med.

Et annet dilemma som også kan oppstå, er når sykdom som ofte har en tendens til å oppstå ved økt alder rammer pasientene, og dette sykdomsbildet er noe senioren selv faktisk frykter. En leder som har opplevd medarbeidere med en slik frykt forteller:

***Kvinnelig leder, 61 (sykehjem):*** "Hvis du har hatt en mor og en mormor, og så videre som er blitt veldig demente så kan man begynne å tenke på at 'snart er det min tur'. Det kan bli litt vanskelig..."

Det er med andre ord ingen god lederstrategi å spille ut aldersnærhetskortet i "hytt og pine". Dette er et tveegget sverd som ikke må benyttes før lederen har forsikret seg om at det er i orden for senioren. Dette betyr i praksis at lederen må lære sine medarbeidere å kjenne godt. En ting er å få kunnskap om eventuelle demenssykdommer i sine medarbeideres familie, en helt annen ting er å få vite om ens medarbeidere også er redd for å bli rammet av dette. Skal lederne være i stand til å utøve denne formen for individualisert hensynstaking må de altså lære sine medarbeidere å kjenne på en måte som ikke kan gjøres i en håndvending.

## **b) Høy alder + høytider = sant**

De fleste intervjuene ble foretatt i perioden november 2011 til januar 2012. Altså enten tett inntil eller midt oppe i julefeiringen ved flere av organisasjonene. Dette medførte naturligvis at mange av lederne også reflekterte rundt organisasjonspraksis i forbindelse med høytider generelt og spesielt ble julen trukket frem som en høytid som det er svært viktig å markere. Og gjennomgående kom det frem at senioren er gode på høytider.

---

<sup>7</sup> Til tross for at empati forutsetter evne til identifisering, er det viktig å skille mellom identifisering og empati i dette tilfellet. Pleierne som lar de gamle identifisere seg med dem, uten at de identifiserer seg med de gamle, mangler med andre ord ikke empati. Tvert i mot!

Lederne opplever at arbeidsoppgaver som omhandler å gjøre i stand og feire jul er lett å delegere, og at dette i flere tilfeller ikke må delegeres i det hele tatt, rett og slett fordi dette er oppgaver som seniorene gjerne vil ha, og dermed ofte bare "tar".

Lederne forklarer seniorennes iver etter å ta styring over høytidene med at det er noe seniorene setter pris på å gjøre, samtidig som seniorene også er meget opptatt av at høytidene blir "korrekt" markert. På grunn av alder har seniorene stort sett mer kompetanse på jul enn sine yngre medarbeidere, rett og slett fordi seniorene har «holdt mer jul». Det er også et faktum at innenfor pleie- og omsorgssektoren så er det mange innvandrere som tilhører andre land, kulturer og religioner, og som dermed av helt naturlige årsaker ikke har den samme "julekompetansen" som den «norske» senioren.

**Kvinnelig leder, 61 (sykehjem):** *" Nå som det er jul, så må vi passe på at vi har nok 'norske' på jobb. Eller i alle fall folk som vet hvorfor man feirer jul på julaften og som kan steke ribba, og som kan julesangene, ikke sant, fordi vi har mange muslimer som gjerne vi jobbe, men det blir feil, de må gjerne jobbe andre dager, så det er en utfordring det med ulike kulturer, og da kan disse seniorene veilede og lære opp de i for øyeblikket nye landsmenn i kultur..."*

Den "norske" senioren har altså i tillegg til en aldersspesifikk kompetanse også en kulturspesifikk kompetanse som er viktig, både for pasientene og for medarbeiderne, på forskjellige nivå: For den voksne, "norske" arbeidstakeren er det viktig at julen blir feiret korrekt og for de som er landsmenn av ferskere dato: for å lære hvordan man "gjør" jul. Lederne opplever derfor at seniorennes herredømme over julen gagnar alle.

Generelt kan man si at alle ledere bør legge opp til at alle medarbeidere får anledning til å feire sine høytider, og overfor den "norske" senior kan det altså være spesielt god ledelsesutøvelse å overlate herredømmet over julen til dem. Julen er viktig både for pasientene og for dem. Eller som en av informantene sa det:

**Mannlig leder, 45 (sykehjem):** *"...De (seniorene) er opptatt av litt sånne staute verdier..."*

Og da er det bare for lederne å ta disse staute verdiene på alvor. Samtidig er det svært viktig å ikke kimse av energien som lederne opplever at det investeres i julefeiringen, fordi hvert år forbereder organisasjonene til det som for noen pasienter blir deres siste jul, og dermed også deres pårørendes siste jul med noen de holder kjær. De staute verdiene er med andre ord en viktig sikkerhetsventil for å sørge for at noen opplever en verdig utgang på livet, selv om man ikke lenger kan klare seg selv på egenhånd. Å la seniorene ta herredømme over julen fyller dermed flere viktige funksjoner til samme tid.

## 5.6 Fravær og tilstedeværelse: Om turnusdesign i særklasse og preventive sykemeldinger

Samtlige ledere fikk spørsmål om sykefraværet ved sin avdeling/organisasjon og lederne rapporteringer avdekket et voldsomt spenn, med en variasjon som strekker seg fra cirka 2 % til cirka 28 %. Landsgjennomsnittet i denne sektoren ligger på rundt 8 %<sup>8</sup>.

Fordi sykefravær ikke var tema for denne studien, ble sykefravær kun forsiktig berørt i samtalen. Videre ble det valgt en strategi der høyt fravær ikke ble diskutert inngående med mindre lederne selv tok initiativ til dette, mens i de tilfellene hvor lederne kunne vise til lavt fravær, ble sykefraværet drøftet mer inngående. Denne strategien ble valgt av den enkle grunn at ledere alltid beretter om lavt sykefravær med stor entusiasme og stolthet.

Delen av samtalen som handlet om sykefravær avdekket mye kjent stoff og årsakene til sykefraværet i organisasjonene som ble studert skilte seg ikke fra arbeidslivet generelt eller pleie- og helsesektoren spesielt. Imidlertid avdekket samtalen et mønster i sykefraværet som lederne fortalte om, helt uoppfordret, og det er at seniorene har et lavere fravær enn yngre arbeidstakere. Lederne ble aldri stilt spørsmål om ulike fraværmønstre mellom seniorer og yngre arbeidstakere, men de fleste lederne fortalte likevel om denne forskjellen mellom aldersgruppene.

Ingen av lederne kom med plausible forklaringer på hvorfor de eldre arbeidstakerne har mindre fravær enn de yngre, men noen av lederne spekulerte i om det kan skyldes at de eldre arbeidstakerne har bedre arbeidsmoral enn sine yngre kollegaer. Det sporet ble imidlertid aldri fulgt opp videre i samtalen. Istedenfor ble det valgt en vinkling som fokuserte på hvordan lederne lykkes med å holde et lavt sykefravær, og det viste seg da at de lederne som er dyktige på sykefravær også har en tendens til å ha en tydelig bevissthet omkring seniorarbeidskraften i sin organisasjon. Og en viktig forklaring på hvorfor ledere som er gode på sykefravær også er gode på seniorpolitikk, viser seg å være at disse lederne er gode til å legge opp til vellykket samhandling og til samme tid legge opp til en drift hvor de forhindrer at ting og tang går galt. I kortform: altså ledere som er proaktive.

Et meget godt eksempel på dette er å finne i den organisasjonen som hadde det laveste sykefraværet (på 2 %). Lederen ved denne avdelingen hadde etter mange års erfaring valgt å legge en strategi for å få vaktlister og livsstil innenfor de ulike generasjonene til å gå i hop, og hennes håndtering av dette gir tilrettelegging en ny dimensjon:

***Kvinnelig leder, 50 (sykehjem):** "Jeg har også hatt egne ungdomsturnuser: helgeturnus for ungdom... For jeg vet at ungdom går på byen i helgen og da er det mye bedre at de jobber dagen på lørdag og kvelden på søndag... Det synes jeg er helt greit, fordi ellers så får du den der fyllesyken på søndag morgen og den er ikke allright, så det er mye, mye bedre å gi en ungdom en allright helgeturnus... Men, tilrettelagte turnuser kan også brukes for seniorer, for det har mye å si om du jobber kveld eller dag altså! Noen (seniorer) ønsker heller å jobbe dag, enn å komme hjem sent på kvelden og kanskje ikke*

<sup>8</sup> Se

<http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Jobb+og+helse/Sykefrav%C3%A6rsstatistikk/Sykefrav%C3%A6rsstatistikk/Legemeldt+sykefrav%C3%A6r+i+prosent+2+kvartal+2008-2012.+Totalt%2C+n%C3%A6ring%2C+kj%C3%B8nn+og+la-avtale..321005.cms> for eksakte tall.

*få sove så godt, og så skal man opp igjen tidlig om morgenen, så dette har i alle fall fungert hos meg... Det er mye som kan gjøres!”*

Dette sitatet vitner om at lederen må ta hensyn til et sammensatt mønster av vaner, preferanser og behov for å få til et optimalt samspill mellom ulike grupper medarbeidere. Det viser også viktigheten av en fleksibel ledelsesform som tar hensyn til realiteter og ikke bare hevdbaserte normer og rigide regler. Arbeidslivets avholdsnorm er velkjent og den er spesielt godt forankret i organisasjonen som denne lederen jobber i, men likevel vet denne lederen at «ungdommen» på avdelingen ikke nødvendigvis lar være å feste i helgene til tross for at de har arbeidshelg. Så istedenfor å kjempe mot noe som er utbredt (at ungdom fester), lager lederen «ungdomsturnus» i helgene, for å minimere at hun enten får bakfulle «ungdommer» på jobb eller i at hun får unødvendig fravær på grunn av bakrus. Ved å foreta dette grepet blir problemstillingen relatert til ungdommens festing mer eller mindre eliminert.

Selvfølgelig kan det innvendes mot lederen at hun heller burde sanksjonere denne strengt talt ulovlige atferden, men det blir å rette fokus på feil sted: For lederen har ikke sagt at hun ikke sanksjonerer slik atferd, men at hun heller enn å risikere å komme i slike situasjoner (reaktivitet) designer en struktur hvor denne risikoen blir så godt som eliminert (proaktivitet). Videre legger hun også så godt som mulig til rette for at senioren som ønsker spesialdesignet helgeturnus får dette, fordi de også ønsker dette. Lederens erfaring er nemlig at de yngste og eldste arbeidstakerne har en tendens til å ha utfyllende preferanser: mens «ungdommen» gjerne vil ha fri lørdag kveld for å feste og søndag morgen for å hvile ut, så vil senioren hennes som oftest jobbe lørdag kveld og ha fri søndag kveld, slik at de kan spise søndagsmiddag med familien ved helgens slutt, og samtidig få seg en god natts søvn før den nye uken tar til. De ulike livsfasepreferansene gjenspeiler altså denne avdelingens turnuser.<sup>9</sup>

Et aspekt som dukket opp i forbindelse med samtalen om denne «ungdomsturnusen» (som altså like gjerne innebærer å tilrettelegge for seniorer), er at denne formen for arbeidsplassdesign også er konfliktdepende: Ved dette grepet legger lederen opp til at «ungdommen» unngår å sette seg selv i situasjoner hvor de ikke bare bryter loven (som er ille nok i seg selv), men som i tillegg også kan skape «oss og dem»-situasjoner på arbeidsplassen («de unge og uansvarlige» versus «de gamle og gode»). Ved å minimere muligheten for «oss og dem»-situasjoner skrur dermed lederen de ulike generasjonene tettere sammen. Og sammensveide organisasjoner kommer alle til gode – og kanskje i særlig grad senioren – når byrdene skal fordeles.

Videre er det også ganske mange ledere som forteller at de i tillegg til å spesialdesigner turnusene også tidvis kan gjøre individuelle avtaler med senioren om at de noen ganger kan komme senere eller gå hjem tidligere, når lederne ser at senioren er slitne. Og dette gjøres uten trekk i lønn eller fridager. Heller ikke gjennom tvungen avspasering. Noen ledere forteller også om tilfeller der de har

---

<sup>9</sup> For ordens skyld må det presiseres at lederen ikke påstod at «ungdommen» alltid går på byen og drikker seg fulle i helgene. Hun fremstilte dem heller ikke som uansvarlige eller ikke-lovlydige. Hun malte altså ikke (ungdoms)fanden på veggen, men snakket dedikert om hvordan hun legger opp til en proaktiv turnus som tar hensyn til at livsformene er ulike i ulike generasjoner.

sagt til en senior at hun eller han kan være hjemme neste arbeidsdag, fordi de ser at det er behov for en pause, og dette gjør også lederne uten å trekke dem i lønn eller fridager. Lederne omtaler dette som "preventive sykedager" og ganske mange av lederne i materialet praktiserer dette. Ikke ofte, men en gang i blant, når de ser at det vil være et lurt trekk. Og denne rausheten betaler seg i form av at sykemeldinger forebygges og av medarbeidere som opplever å bli ivaretatt.

## 5.7 Fordeling av byrdene: Belastningsturnover

Sykehjem og hjemmesykepleien har – som resten av offentlig sektor – de siste årene vært gjenstand for en rekke endringsprosesser med hensikt å effektivisere, forbedre og fornye tjenestene. Disse prosessene blir ofte omtalt under samlebetegnelsen New Public Management (NPM). Det foreligger et meget omfattende forskningsmateriale om NPM (se for eksempel Hood og Jackson 1991, Christensen og Lægreid 2001 og Busch og Vanebo 2003).

Alle lederne beskriver en trend hvor kravet til antall behandlede pasienter pr dag øker, mens grunnbemanningen synker. Altså en kombinasjon hvor det blir flere pasienter å ta vare på for færre pleiere enn før. Dette gir lederne flere utfordringer, og i denne sammenhengen kanskje først og fremst i forhold til hvordan lederne best kan ivareta medarbeiderne som er sårbare for økt fysisk belastning på jobb, men også for de medarbeiderne som er sårbare for å oppleve stress.

Lederne forteller jevnt over at det de siste årene har blitt et forsterket fokus på bruk av hjelpemidler og på forflytningsteknikk, men verken hjelpemidler eller riktig teknikk kan fjerne alle de fysiske belastningene som fysisk stell medfører. Lederne forsøker derfor så godt det lar seg gjøre – i samsvar med alle sine medarbeidere – å fordele de mest fysiske krevende stillene på de som er i best fysisk form. Og til tross for at ingen av lederne lager et 1:1-forhold mellom fysisk form og alder, så forteller lederne jevnt over om at de yngre medarbeiderne har en tendens til å stille de tyngste pasientene, i alle fall i de organisasjonene hvor seniorgruppen er preget av aldersadekvat somatikk.

Det vil selvfølgelig være et betimelig spørsmål å stille om denne måten å fordele byrdene på (at de yngre tar flere av de tyngre stillene) er en adekvat måte å håndtere problemstillingen på? Og kan en slik praksis være en medvirkende årsak til at de yngre medarbeiderne har et høyere sykefravær enn de eldre? Dette spørsmålet dukker så klart opp i dagen at det vanskelig kan unngås, samtidig er det ingen av lederne som beskriver at de yngre er oftere syke fordi de tar noen tyngre stell. Ikke noe i datamaterialet peker altså på at de yngre blir ofret på seniorennes alter.

## 5.8 Den skumle pekefingeren

Som nevnt var det noen av lederne som spekulerte i om et høyere fravær hos de yngre kunne indikere at de eldre arbeidstakerne har bedre arbeidsmoral enn de yngre. Noen av lederne som ble intervjuet hadde også en tendens til å kaste lys på seniorenne ved å kaste skygge over de yngre medarbeiderne. Denne vinklingen betraktes her som lite hensiktsmessig, da den i effekt setter grupper opp mot hverandre. Slik retorikk kan også bli oppfattet som en «pekefinger», noe som sjeldent bærer frukter.

Imidlertid uttrykker majoriteten av lederne begeistring for seniorennes arbeidsmoral, uten at de til samme tid uttrykker en moralsk bekymring for de unges. De fleste vektlegger viktigheten ved å få til et positivt samspill mellom generasjonene på arbeidsplassen, fordi de utfyller og kompletterer hverandre. For eksempel var det en leder som kunne konstatere at de yngre hadde mer fravær enn seniorenne, men at denne gruppen hadde høyere fravær ikke ble betonert i hverdagen, istedenfor blir

det satt fokus på hvordan de raskest kunne komme tilbake på jobb, fordi alle trenger hverandre. Denne strategien fokuserer altså – som ungdomsturnusen – på å legge vekt på det positive ved samarbeidet mellom generasjonene, og dermed på å skru organisasjonen tettere sammen.

En leder gir et godt og veldig humoristisk betonet eksempel på hvordan generasjonene utfyller hverandre:

**Kvinnelig leder, 51 (sykehjem):** *”De yngre, de har litt mer spontanitet. De kan kanskje se at ’oi, nå er det så fint vær, nå kunne vi bare ha smurt noen brødsiver og gått ned i parken, det hadde vært kult!’ og så bare raser de avgårde med en gjeng i rullestoler nedover veien! Mens de på 50, de sier ’kanskje vi kan gjøre det på neste onsdag, hvis vi planlegger det, for det er nemlig en dusjing og litt sånn som skal gjøres, og rydding på skyllerommet...’, det er litt sånn at de er litt mer spontane de unge og litt mer planleggere de eldre.”*

## 5.9 Gammel praksis i ny kontekst

Imidlertid er det ikke slik at de yngre alltid tar de tyngste stellene. Og i hjemmetjenesten spesielt er seniorenne utsatt:

**Kvinnelig leder, 36 (hjemmetjenesten):** *”Jeg vil ikke at de skal drukne i jobb, for da får jeg jo bare enda flere sykemeldinger, og de har jeg jo mange nok fra før av, og noen av dem kommer selvfølgelig på grunn av arbeidspresset... Det kan være en som tar på seg et oppdrag, fordi det ikke var noen andre som kunne ... Og da sier jeg: ’Da må du greie å si nei!’ ’Du vet at du skal ikke på det oppdraget!’ ’Jeg sier at du ikke får lov’!... I noen sånne situasjoner så har vi mulighet til å gå tilbake og se hva vi kunne gjort annerledes, så neste gang så greier de kanskje å si nei, istedenfor å smelle på en tre måneders sykemelding...”*

Det har seg altså ikke slik at seniorenne alltid eller automatisk spares for belastninger. I hjemmetjenesten forteller lederne at det også er ganske utbredt å yte tjenester som er satt på vent i påvente av at pasienten får levert/installert hjelpemidler hjemme. Men fordi pleierne ofte får samvittighetsbesvær ved å forlate en pasient som ikke har fått ordentlig behandling, gir de pleie likevel. Og dette er en utfordring for lederne: På den ene siden kan det faktum at pleierne ikke vil vente med å yte pleie på kort eller lang sikt medføre at de får fysiske belastningsskader, eller at de som allerede har belastningsplager får disse forverret, og derfor er det viktig at lederne påser at pleierne ikke utsetter seg for disse belastningene. Men så enkelt er det dessverre ikke.

Lederne forteller jevnt over at noe av det verste deres medarbeidere kan oppleve er å ikke være i stand til å løse sine oppdrag: Å forlate en pasient uten å ha sørget for at pasienten har fått nødvendig pleie oppleves som vanskelig. Derfor utføres det av og til pleie som kan gå på helsa løs for med-



arbeiderne. Dette vet medarbeiderne selv. Samtidig er det å være i stand til å løse oppdraget det som gir arbeidet mening. For lederne kan det derfor være vanskelig å vite hvor de skal trekke grensene, til tross for at linjene egentlig er klare og tydelige, og fattet i vedtaksform.

Men det blir mer komplisert: Fordi bekreftelse er like viktig for seniorgruppen som andre arbeidstakere, ønsker de fleste senioren også å få positive tilbakemeldinger i de tilfellene de har gått utenfor vedtakens rammer og gitt pleie der de skulle ha snudd i døren eller sagt stopp. Senioren ønsker altså tidvis skryt for å utføre tjenester som pasientene ikke kan forvente, og som i tillegg kan gå på helsa løs! Og dermed er det brått mer komplisert for lederne å nøste opp i hva som er god ledelse for senioren. På den ene siden: får senioren sin helse ødelagt eller forverret vil de støtes ut av arbeidslivet. På den andre siden: hvis senioren ikke får gjort jobben sin skikkelig, kan man risikere at de slutter av eget ønske. For lederne er dette en situasjon hvor det ikke er lett for dem å vite om de skal heie på sine seniorer eller "kommandere" dem tilbake i vedtaksrekkene:

**Kvinnelig leder, 51 (hjemmetjenesten):** "Disse litt eldre damene, de tar på seg mer altså: 'Men den kan jeg ta, og den kan jeg ta!'. Men samtidig så kan de jo 'lide' litt etterpå da: 'Jeg fikk så mye!' Så jeg har litt sånn ambivalens til det(ler)... Men de vil bli sett da! Så hvis jeg da sier 'så fantastisk!', 'ja, men så flott!', så er det greit..." (informanten ler).

**Intervjuer:** "Det er ikke alltid så mye som skal til?"

**Kvinnelig leder, 51 (hjemmetjenesten):** "Nei, det er veldig lite som skal til har jeg funnet ut!"

Hva gjør så lederne? De finner en middelvei, og akkurat på samme måte som med «ungdoms-turnusen» er det noen steder i hjemmetjenesten hvor lederne har tatt denne kampen mellom vilje og evne på alvor, og skrudd litt om på rutinene for å få dette til å fungere: For eksempel kunne en av lederne fortelle om en daglig rutine som går ut på at sekretæren foretar en ringerunde til pleierne i 11-tiden og hører hvem som er i rute og hvem som ikke er det, slik at kollegaene kan avlaste hverandre i hverdagen. Lederen utdyper:

**Kvinnelig leder, 36 (hjemmetjenesten):** "...Hos oss er det såpass mange uforutsette ting som kan komme på... Kanskje listen min rakner helt fordi fru Hansen ble kjempedårlig, så der måtte jeg ringe ambulansen og fastlegen, og da vil jo jeg stå igjen med den del oppdrag, og de brukerne skal også ha hjelp, og morgenstellet helst før klokken 12..."

Dette er et godt eksempel på at lederen innfører rutiner som fordeler belastningene jevnt utover hele kollegiet, og spesielt for seniorer som av ulike årsaker til tider kan trenge mer tid, er dette en god ordning. En annen leder kommer med like betraktninger:

**Mannlig leder, 56 (hjemmetjenesten):** "Det er en del som får en del plager etter hvert, og da skal vi ta tak i det og si 'ja vel, sånn er det' og ikke bruke det negativt. Ikke 'offe' og 'okke' seg over slike ting. Er det et problem, eller er dette noe som må tas tak i, så skal det tas opp på en ordentlig måte. Men det handler også om å få dem til å akseptere at du trenger ikke løpe like fort når du er 60 som når du er 30. Det er bedre at den jobben du gjør, den gjør du ordentlig, og så rekker du kanskje ikke alt, men da må vi finne en måte å kompensere for det på."

For å beholde senioren er det altså i noen tilfeller viktig at senioren får anledning til å bruke litt lenger tid i sitt arbeid enn hva som er normert. Satt på spissen kan man si at de får utøve gammel praksis i ny kontekst.

I effekt betyr dette at de andre kollegaene må dele på ekstraarbeidet, men i de tilfellene denne praksisen har blitt dokumentert, gjelder ikke dette kun for senioren, dette gjelder for alle. Hele organisasjonen har nytte og glede av denne praksisen og ekstraoppgavene blir jevnt fordelt på tvers i organisasjonen, Dette innebærer at senioren også stepper inn og drar et ekstra lass når dette trengs. Genialiteten i denne ordningen ligger altså i at denne er utformet som et universelt gode, samtidig som det gir lederne mulighet til å utøve individuell hensyntaking under felleskapets fane, og det siste kommer for eksempel noen av senioren til gode, men uten at dette oppleves som "særbehandling" grunnet «høy» alder. Problemet med "særbehandling" er et annet paradoks som leder oss videre til neste avsnitt: alderens doble klangbunn.

### 5.10 Alderens doble klangbunn ("ikke sett meg i bås"!)

Skal man lykkes med å utøve god ledelse kreves det at ledere anvender seg av skreddersøm. Imidlertid viser samtalene med lederne at skreddersøm som kan attribueres til alder raskt kan oppleves som "særbehandling", og særbehandling ble det raskt gjort klart at er et meget negativt ladet begrep. Lederne forteller at «ingen» vil ha særbehandling, verken på grunn av alder eller noe annet. Kunsten å utøve skreddersøm uten at det blir konvertert til særbehandling er altså en utfordrende balansegang for lederne.

**Mannlig leder, 49 (sykehjem):** "Vi er ikke så opptatt av alder i hverdagen... Og det er ikke sikkert heller at det å fokusere så spesielt på en gruppe oppleves som godt. Du kjenner sikkert til uttrykket 'å ha pasienten i sentrum', men det er ikke sikkert det er så allright å være i sentrum med alle folk rundt seg. Altså, å få til en del særtilpasninger kan også være ganske vanskelig. I alle fall så ser jeg det på dette huset hvor de eller den personen som man skal tilrettelegge for, om det enten er fordi noen har hatt en periode hvor man har vært sykemeldt eller om det er fordi man er eldre og sliten og har belastningsskader og sånn, at det nesten forsterker den dårlige samvittigheten ovenfor resten av de ansatte. Så derfor er vi nok mer opptatt av å skape det gode arbeidsmiljøet, for det gode arbeidsmiljø er godt for alle. Og da er det viktig med gode, fysiske tilpasninger så klart, men også at man har et godt, kollegialt felleskap med stor raushet for hverandre. Det betyr at man skal tillate seg å si at 'i dag er jeg sliten' eller 'i natt har jeg sovet dårlig', for da opplever man at dette huset og dette arbeidsmiljøet er veldig

*villig til å stille opp for hverandre, hvis man tør å si i fra. Så det være åpen på hvor man er hen, det tror jeg er viktig.”*

I forhold til seniorarbeidstakerne er utfordringen med skreddersøm altså både tilknyttet medarbeidernes opplevelse av å være den som påfører andre ekstrabelastninger og til samme tid aldersdimensjonen i seg selv, som også har en språklig dimensjon med seg. Og den språklige dimensjonen handler om at senioren ikke opplever seg selv som «seniorer». ”Senior” oppleves ofte som et synonym med ”gammel” og blir dermed en term som flere ledere opplever at medarbeiderne ikke kan identifisere seg med (dette gjelder også flere av lederne selv). I flere tilfeller har derfor lederne også opplevd at begrepet ”seniorpolitikk” i seg selv kan være i stand til å sende seniorarbeidstakerne rett i revers!

***Kvinnelig leder, 51 (hjemmetjenesten):*** *”Folk er såpass unge i dag, du er ikke så gammel når du er blitt senior, du skal leve i fryktelig mange år til!”*

I visse tilfeller kommer altså begrepets valør i veien for forståelseshorizonten. Dette medfører med andre ord at det ikke alltid er like enkelt for lederne å drøfte senkarriere med sine seniorarbeidstakere. I den daglige skreddervirksomhet må altså lederne veie sine ord med omhu.

Til samme tid viser det seg at i de organisasjonene hvor det finnes seniorpolitiske virkemidler som 80/100-ordning, bonusordning og/eller en ekstra friuke og så videre, forteller lederne at dette er ordninger som senioren setter stor pris på – og at dette er tiltak som bidrar til at senioren forlenger sine karrierer – til tross for at dette er tiltak som i alle fall setter seniorarbeidstakerne i bås. Dette er funn som klart viser at spørsmål tilknyttet alder har en dobbel klangbunn for senioren.

Hvorfor senioren i det ene tilfellet nesten ”på liv og død” ikke ønsker at alder skal brukes som argument for lokale tilpasninger, mens det i det andre tilfellet (hvor det er etablerte ordninger) er greit, kan nok best forklares med at det etablerte ordninger kan betraktes som en form for ”fortjenestemedalje” som senioren kan bære med stolthet. Fortjenestemedaljen er noe senioren har gjort seg fortjent til, og dermed er godene som utløses legetime. Skreddersøm på den andre siden kan derimot langt raskere kan settes under lupen av ens kollegaer og dermed bli fortolket annerledes, og da som ”særbehandling”. Lederne på sin side kan ikke gjøre annet enn å være kloke i valg av formidlingsstrategi når det kommer til å bruke skreddersøm, og i visse tilfeller tone alderen ned og kollektivets samhandling opp. Samtidig vil kjennskapet til hver enkelt medarbeider fortelle lederen hvor mye hun eller han har å gå på, når det kommer til å anvende seg av språkets ville vekster.

Imidlertid, for det bør kanskje presiseres: denne studien konkluderer på ingen måte med at alder og nedsatt fysisk yteevne på jobb går ned. Tvert om anlegges det er ressursperspektiv, samtidig som utfordringer knyttet til det fysiske aspektet ikke kan stikkes under en stol. Det er derfor viktig å understreke at det finnes mange friske seniorer i organisasjonene som ble besøkt. Senioren er ikke en homogen gruppe og den består også av mange mennesker med god helse:

**Mannlig leder, 34 (hjemmetjenesten):** "Helsetilstanden til seniorenne hos meg er jo vanvittig forskjellig, egentlig. Hun ene jeg har banker sikkert de aller fleste i hjemmetjenesten angående fysikk, så hun er veldig oppegående og vil ikke ha noe tilrettelegging, det er helt fjernt for henne, og det er et ikke-tema, og det gjelder også et par av de andre".

### 5.11 Deltakelsen høye verdi

Å kjenne sine medarbeidere viser seg altså å være en forutsetning for å lykkes med å anvende skreddersøm, og lederne som ble intervjuet har klare strategier for dette: Nesten alle lederne setter av tid til sine medarbeidere hver dag. De aller fleste går faste runder hver dag ("management by walking around"), og/eller deltar under en eller flere rapporter, flere deltar aktivt i pleien (også de som ikke har dette som en del av sin stillingsbeskrivelse) og absolutt alle praktiserer en "åpen dør"-praksis. For lederne er det viktig å sette av tid til å se sine medarbeidere, ansikt-til-ansikt. Og dette prioriterer de fleste høyt. En av informantene sa følgende, som er beskrivende for nesten alle:

**Mannlig leder, 45 (hjemmetjenesten):** " Spør noen 'har du et minutt?', har jeg alltid det, selv når jeg ikke har det..."

Nærheten til medarbeiderne gjør at lederne blir kjent med den enkelte, samtidig som lederne også blir i stand til foreta kvalifiserte betraktninger om sine medarbeidere på gruppenivå, altså om forskjeller og likheter mellom «unge» og «gamle», erfarne og uerfarne, kvinner og menn, gammel landsmann og ny landsmann, faglærte og ufaglærte, og så videre. Som et resultat av dette viste det seg at de fleste lederne hadde identifisert ulike behov hos unge og eldre arbeidstakere, og særlig to funn er av stor interesse. Det første handler om spesifikke ledelsesforventninger fra henholdsvis de «unge» og de «eldre», og det andre funnet handler om bekreftelsen makt.

#### a) Emosjoner versus struktur

Dette første funnet som beskriver de ulike forventningene til lederens funksjon mellom de yngre og de eldre arbeidstakerne, kom opp under et av de aller første intervjuene:

**Intervjuer:** "Opplever du at seniorenne stiller andre krav til deg enn de andre ansatte, de yngre?"

**Kvinnelig leder, 34 (sykehjem):** "Ja".

**Intervjuer:** "På hvilken måte, da?"

**Kvinnelig leder, 34 (sykehjem):** "De eldre de er vant til å ha en avdelingsleder som ordner opp. Det skal være blyanter på pulten, det skal være nok..., altså nesten på dopapirnivå..., at avdelingslederen skal være, om ikke med i stell, så skal avdelingslederen være mye på avdelingen, sørge for at det er nok av alt i alle skap, altså

*den type arbeidsoppgaver. De yngre, de vet at dette her, det fikser de selv, altså det her, det ordner de, de tar gjerne ansvar for det. De vil heller at jeg skal sørge for at har de problemer, så kan de komme til meg. Har de behov for å prate om noe som skjer i livene deres, at jeg må tørke noen tårer, så kan de komme til meg. De har mer behov for en sånn type avdelingsleder får jeg følelsen av. Men de eldre, de snakker ikke like mye om det private, de holder det litt mer for seg selv, de snakker ikke om gubben som for av gårde med en annen dame... De vil ha meg til å fikse ting: 'Vi har ikke blyanter på vaktrommet! Nå må du ordne blyanter!'... De vil ha den driftige avdelingssykepleieren til sånne ting... De yngre forstår at jobben min er mer administrasjon. De vil heller ha en sjelesørger og en administrativ en, altså en litt sånn tante på gangen, i alle fall de som er yngre enn meg da. En som roser dem litt og klapper dem litt på skulderen, og en som tørker litt tårer når kjæresten har gjort det slutt, altså den litt mer medmenneskelige..."*

Dette sitat er både morsomt og svært beskrivende, om enn dog meget polariserende. Man kan fort få inntrykk av at det er to helt forskjellige bedrifter å lede yngre og eldre arbeidstakere. Det er det selvfølgelig ikke, men likevel så rapporterer lederne om forskjeller. Eller som en annen leder la vekt på:

***Mannlig leder, 45 (sykehjem): "Orden i sysakene, det er de opptatt av, mange voksne medarbeidere".***

Relativt raskt ble det avdekket et mønster som gikk igjen i de aller fleste organisasjonene: De yngre arbeidstakerne forventer at lederen skal være tilstede for dem og gi dem støtte, råd og veiledning når livet går i bølger. Lederne skal bistå dem i akutte kriser og legge til rette for at de skal få jobbe ekstra hvis de har brukt opp alle pengene sine etter en fuktig natt på byen, første helg etter lønning. De unge lever «hardere» og forventer at lederen skal bistå dem med å håndtere emosjonene. De eldre arbeidstakerne på den andre siden lever ikke like hardt, og de er ferdige med å feste i helgene eller å ha våkenetter med småbarn. Seniorene kommer derfor ikke med emosjonene sine til lederen. Men seniorene forventer at lederen holder orden og ivaretar struktur. Alt fra binderser og blyanter til turnuser og omstillinger forventer de at lederen har stålkontroll på.

Lederne som fortalte om dette spennet mellom forventninger om emosjonell tilstedeværelse og forventninger om strukturell kontroll ga svært fargerike, muntre, og delvis polariserende beskrivelser av sine medarbeidere. Men aldri med hån, beskrivelsene ble alltid fortalt med omtanke. Og fordi disse beskrivelsene til tider ble noe polariserte, er dette selvfølgelig et mønster som ikke er fritt for nyanser. I noen av organisasjonene var det motsatt, mens andre steder var ikke dette noe lederne hadde lagt merke til. Og i en organisasjon opplevde sågar lederen at de eldste av de eldste var som de yngste av de yngste! Likevel var refrenget stor sett at de yngre medarbeiderne ønsker seg hjelp til å håndtere emosjoner, mens seniorene ønsker at lederen har kontroll på cirka alt. Og det siste springer ikke ut av intet og leder til neste funn.

## **b) Fra autoritet og kontroll til autonomi og koordinering**

På linje med foreliggende forskning om arbeid og ledelse i kunnskapsorganisasjoner forteller også lederne i denne studien om medarbeidere som motiveres av å mestre sitt fag, og av vellykket samhandling med pasienter og pårørende. Samtidig med dette avdekkes det imidlertid også at dette ikke fullt ut dekker medarbeidernes ledelsesbehov. Som det foregående avsnittet kunne belegge, så viser det seg at lederrollen inneholder langt flere fasetter enn å være den med faglig resultatansvar. Spennet langt større. Samtidig forteller lederne at feedback fra pasienter og pårørende ikke er nok: Medarbeiderne ønsker feedback fra lederen også, og lederne kan fortelle at de eldre arbeidstakerne i mist like stor grad som de yngre ønsker seg feedback fra sine ledere.

At seniorenene i like stor grad som sine yngre kollegaer har behov for feedback fra lederne kan i første omgang fremstå som noe overraskende. Man skulle tro at pleiere med 30-40 års erfaring hadde mindre behov fra lederen enn deres yngre kollegaer, men lederne jevnt over forteller at det ikke stemmer med virkeligheten slik de opplever den: behovet for å bli sett og anerkjent avtar ikke med alderen.

I samtalene hvor dette kom opp ble en del av lederne utfordret på hva de tror det skyldes at seniorenene har et like stort behov for feedback i forbindelse med arbeidet som sine yngre kollegaer. Lederne ga overraskende konsistente svar, uavhengig av hverandre, og en god del av forklaringen på dette mener lederne finner sitt utspring i forandringene som er skjedd innenfor pleie- og helsesektoren de siste 30-40 årene: Lederne forteller om hvordan organisasjonene tidligere var preget av den strenge «oversøsteren» som ledet via autoritet og som kontrollerte nesten alle oppgavene som de underordnende utførte, til dagens organisasjoner hvor organisasjonsstrukturene er flatere, og «oversøsteren» ikke lenger eksisterer. Den autoritære lederen er byttet ut med autonome medarbeidere og kontroll er byttet ut med koordinering. Dette er en utvikling som lederne forteller at alle er glade for. Men, for de medarbeiderne som har vært i gamet i mange år og som var vant til å bli kontrollert, savner mange en del av kommunikasjonselementet som lå innebygget i det å bli kontrollert. Det gamle kontrollregimet innebar at det ble gitt mye feedback (på godt og vondt og på gode og dårlige måter), og akkurat det elementet savner seniorenene i det nye regimet. Lederne opplever derfor at behovet for feedback er like stort hos seniorenene som hos de yngste – og tidvis kanskje større også. I tillegg vil altså seniorenene at lederne skal ha orden på det meste, uten at den "gamle oversøsteren" gjenoppstår. Viktigheten ved lederens deltakelse går med andre ord ikke ned med alderen, men den har antatt en annen dimensjon enn før<sup>10</sup>.

## **c) Den overraskende sammenhengen**

Som tidligere nevnt ovenfor ble alle lederne spurt om sykefraværstallene, som de mer eller mindre kunne angi direkte på forespørsel, i og med at dette er tall som organisasjonene til en hver tid har oversikt over. Imidlertid fikk også lederne et spørsmål til som opprinnelig ikke var tenkt å se i sammenheng med sykefravær, men som i ettertid viser seg å danne et samsvarende mønster med

---

<sup>10</sup> Når det gjelder de moderne, flate organisasjonene som her beskrives, kan det sikkert diskuteres om de som det blir referert til her er representative for de "gjennomsnittelige" hjemmetjenester eller sykehjem i Norge i 2012. Det er meget mulig at organisasjonene som er blitt studert i denne studien er i "særklasse". Flere av informantene påpekte at de opplevde større grad av handlingsrom i sine nåværende stillinger enn de hadde hatt tidligere. Flere ledere påpekte også at sykehus har langt mer hierarkisk organisert enn hjemmetjenestene og sykehjem.

sykefraværstallene: Lederne ble spurt om de forsøksvis kunne anslå i prosent hvor mye av deres tid som hver dag går med til 'face to face'-interaksjon med medarbeiderne.

Lederne fikk beskjed om at det ikke ble forventet at de kunne gi et eksakt, vitenskapelig etterprøvbart tall, men hvis de likevel kunne anslå et tall i prosent, så ville det være flott. Lederne tok alltid denne oppgaven veldig alvorlig, og snakket i forbindelse med dette spørsmålet alltid om egen praksis. Det viste seg etter hvert at variasjonen i anslagene er store, og strekker seg fra 20 til 80 %. At det skulle være et så stort sprik kan umiddelbart høres veldig mye ut, men har sin naturlige forklaring: noen av lederne er institusjons- eller tjenesteledere som primært jobber med "overordnet" drift, mens andre igjen er avdelingsledere, hvorav noen av disse også jobber i pleien ("arbeidende formann"). Dette avdramatiserer det store spriket en del.

Imidlertid viste det seg etter hvert at de lederne som hadde høyest grad av ansikt-til-ansikt-interaksjon med medarbeiderne gjennomgående kunne rapportere de laveste sykefraværstallene. Mønsteret i dette materialet viser altså at høy grad av deltakelse fra lederen medfører lavt sykefravær.

I seg selv er dette et funn av interesse, men med henblikk på at denne studien allerede har vist at de lederne som er dyktige på å håndtere sykefravær også er dyktige på å utøve seniorpolitikk, viser denne sammenhengen mellom stor grad av ansikt-til-ansikt-interaksjon og lavt sykefravær at lederdeltakelse er viktig. Hvilket igjen betyr at et imperativ for god ledelse for seniorer handler om å ikke redusere oppfølgingen fra ledelsen, men derimot å styrke den i flere tilfeller. Disse funnene begynner med andre ord å slå noen større sprekker i bildet av kunnskapsarbeidernes frikopling fra ledelsesbehov.

## 5.12 Endring

Spør man forskere eller praktikere om hva 'god ledelse' er vil man ofte få høre fyndord eller festtaler fullspekket av positivitet. Det er imidlertid ikke ofte man hører 'god ledelse' og ord som 'motstand' eller 'konflikt' nevnt i samme åndedrag. Men nettopp fordi 'god ledelse' også handler om å foregripe og håndtere motstand når den spiller seg ut i praksis, var det svært viktig å avdekke hvilke strategier lederne lykkes med når de står foran endringer og medarbeidere som yter motstand.

En omfattende strukturell endring alle organisasjonene stod ovenfor da intervjuene ble gjennomført var å implementere samhandlingsreformen<sup>11</sup>. Samhandlingsreformen var akkurat i startsporet da intervjuene ble foretatt hvilket innebar at endringene ikke hadde materialisert seg fullstendig, men alle lederne ga uttrykk for at de faglige utfordringene ville øke. De fleste lederne ga klart uttrykk for at samhandlingsreformen ville representere endringer på godt og vondt.

Samhandlingsreformen ville ifølge lederne bringe godt med seg fordi kunnskapsorganisasjoner bare utvikler seg i riktig retning når kravet til å prosessere mer kunnskap øker. Samtidig mente lederne noen steder at samhandlingsreformen ville gjøre «vondt» fordi lederne vet at reformen vil være utfordrende for medarbeidere som har hatt det lite faglig utfordrende i mange år. I en og del tilfeller ble senioren trukket frem som en gruppe som kunne bli ekstra utfordret i denne forbindelse: Ved flere av institusjonene vil medarbeiderne i fremtiden møte en hverdag hvor de må utføre prosedyrer

---

<sup>11</sup> Ytterligere informasjon om samhandlingsreformen kan man finne her:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/kampanjer/samhandling/om-samhandlingsreformen/samhandlingsreformen-i-kortversjon.html?id=650137>

som de ikke har utført i egen organisasjon tidligere, hvilket igjen betyr at medarbeidere som har vært på samme sted i mange år heller ikke har utført en del av de faglige prosedyrene på minst like mange år. Har man for eksempel ikke gitt en pasient intravenøs behandling på 15 år, er det ikke alle som vil synes det er helt uproblematisk å «plutselig» skulle gjøre det igjen. Lederne flere steder kunne derfor berette om at en del seniorer kjente på et faglig ubehag i forbindelse med samhandlingsreformen.

Men til samme tid mente også mange av lederne at seniorene vil stå godt rustet til å møte samhandlingsreformen fordi seniorene har mange års fartstid, og et meget velutviklet «klinisk blikk» og dermed kan ta mange av de nye utfordringene på strak arm. Med andre ord finner man samme argumentasjon for å forklare hvorfor samhandlingsreformen kan bli problematisk som man kan forklare hvorfor samhandlingsreformen ville være uproblematisk å håndtere for seniorene. Imidlertid blir det ikke meningsløst at samme argumentasjon kan brukes både som angrep og forsvar, da disse ulike perspektivene dokumenter hvor heterogen seniorgruppen er.

Samhandlingsreformens konsekvenser for seniorene dokumenterer hvor viktig det er å kontinuerlig holde fokus på faglig utvikling, også når man er blitt senior. Myndighetskrav tar ikke hensyn til alder i så måte og derfor er det god ledelse for seniorer å holde fokus på faglig utvikling fra den dagen karrieren begynner og helt frem til karrierens slutt. Karrieren er ikke over før man er blitt pensjonist og det er derfor særdeles viktig at lederne verken pensjonerer organisasjonskravet til at seniorene skal utvikle seg på lik linje med sine yngre kollegaer, eller at lederne lar seniorene pensjonere eget krav til faglig utvikling flere år før de de facto pensjonerer seg. Som en leder poengterer:

**Mannlig leder, 34 (hjemmetjenesten):** *”Kommunen fremmer de samme krav til ytelse for alle som jobber. De gjør ikke forskjell på noen, uavhengig av alder.”*

#### **a) Om endring på organisasjonsnivå: Så en allianse, høst en endring**

Det som fremkommer tindrende klart gjennom intervjuene er at seniorene er mindre endringsvillige enn sine yngre kollegaer. Riktignok skal mer eller mindre alle lederne ha stor honnør for at de betonet at endringsvilje i bunn og grunn ikke handler om alder, men om personlig innstilling. At lederne var så påpasselig med å ikke sette noen i bås avdekker en sympatisk innstilling til alder. Men når det var sagt fortalte de aller fleste lederne likevel at seniorene ikke akkurat elsker endringer:

**Mannlig leder, 56 (hjemmetjeneste):** *”Opposisjonen mot nye ting kan ofte være større...”*

**Kvinnelig leder, 46 (sykehjem):** *”Det er veldig individuelt, jeg tror nesten det handler mer om mennesketyper enn alder... Men det er klart man kanskje er litt mer lei av omorganiseringer når man har vært gjennom det femten ganger enn når man bare har vært gjennom det fem...”*



Som nevnt ble det avdekket at senioren stort sett er mindre glade i endringer enn sine yngre kollegaer, og at en av forklaringene på dette er at de har gått gjennom endringsprosesser så mange ganger før. En leder siterer hva det en gang smalt fra en senior, da han skulle legge frem informasjon om en endringsprosess på et møte:

**Mannlig leder, 56 (hjemmetjeneste):** *"Dette har vi hørt før! Kom så går vi og vasker noen rumpe"*

Det er mye humor i dette sitatet og lederen lo godt selv, men som han la vekt på videre, at hvis man skal lykkes med å gjennomføre endringer, så er det helt essensielt å få motivert de endringstrette, og spesielt hvis de endringstrette er seniorer. Ikke bare fordi senioren må med som en del av gruppen, men fra et ledelsesperspektiv spesielt fordi senioren er en svært viktig gruppe å ha på lag i forbindelse med endringsprosesser: Senioren får ofte pondus i kraft av sin alder alene og da er det langt bedre for lederen å være på lag med denne pondusen enn å kjempe mot denne. Dette er et perspektiv som de andre lederne også er helt klare på at er meget viktig: seniorarbeidskraften må være en del av endringskraften. Spørsmålet ble derfor hvordan disse lederne klarte å snu senioren og få dem på lag i de tilfellene hvor senioren i utgangspunktet var motstandere.

Lederne forteller da jevnt over om at de går inn i dialog med senioren, og for å lykkes med denne dialogen legger lederne vekt på at ydmykhet for seniorenens kunnskap og respekt for deres motstand er viktig å ha med seg inn i samtalene. Ydmykhet og respekt er essensielt for at senioren skal oppleve at lederne reelt bryr seg om hvorfor senioren er motstander av en eventuell endring, og for at senioren ikke skal oppleve at lederne anser deres motstand som et resultat av alderdom. Lederne presiserer derfor viktigheten ved å identifisere motstandens motiv. Etter dette, presenterer lederne deretter endringens rasjonale og hvorfor denne endringen er nødvendig og viktig for fellesskapet. Lederne forsøker da å knytte endringen til seniorenens hverdag, og ofte er det på den måten at lederne får senioren med på sitt lag. Og mange av lederne er krystallklare på at disse samtalene må tas i forkant av plenumsmøtene: Først må man så en allianse, så kan man høste en endring. Med andre ord er altså senioren, som i noen tilfeller blir sett på som de største bremseklossene, til samme tid de viktigste for lederne å få med seg på laget når de skal gi gass.

Denne fremgangsmåten er imidlertid ikke bare fruktbar for lederne selv. Lederne betoner at dette er viktig for senioren selv, og at god ledelse for senioren i mange tilfeller handler om å gjennomføre disse endringene til tross for motstand, og derigjennom sørge for at senioren ikke får anledning til å pensjonere sin deltakelse i organisasjonsutviklingen før de de facto pensjonerer seg. I noen få organisasjoner hadde lederne opplevd at noen medarbeidere hadde lykkes med å dukke unna endringer i mange år, noe som endte opp som et veldig ugreit utgangspunkt for alle parter den dagen man må gjøre noe annerledes:

**Mannlig leder, 34 (hjemmetjenesten):** "Det er noen da som har klart å 'somle' seg gjennom mange av disse årene uten noe særlig endring da, og hvis du ikke har vært gjennom noen endring på 15 år, da er det ikke noe morsomt å begynne å forandre på seg når man nærmer seg 60!"

## b) Om endring på individnivå: Kraften i det gode argument

**Kvinnelig leder, 37 (hjemmetjenesten):** "En utfordring hvis man har jobbet lenge, er at man kan gro fast i mønstre."

For å utøve endring på personnivå betonet lederne at mye av det samme må til som på organisasjonsnivå: Respekt og ydmykhet er også her viktige stikkord, men på det personlige nivå mener lederne at det til en viss grad er mulig å vise noe mer med musklene om de møter motstand. Hvis det skal utføres prosedyreendringer, vil det foreligge kliniske studier som forteller hvorfor, og da kan lederne henvise til det hvis motstanden blir for steil. Men lederne er tydelige på at de aldri går ut i hundre, og at de alltid tar veien via ydmykhet og respekt før de lanserer nye metoder og prosedyrer, men til syvende og sist blir det her kraften i det gode (eller beste argument) som vil vinne frem, og i de fleste tilfellene blir det til hva vitenskapen har å si om saken.

**Mannlig leder, 56 (hjemmetjenesten):** "Lang erfaring gir en bestemt opplevelse av hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Endring krever at man har tydelige og bedre argumenter".

Noen tilfeller er dog ikke så objektivt klare og kan handle om noe mer subtilt og personlig som kommunikasjonsform eller arbeidsmønstre, og lederne legger da ikke skjul på at det i disse tilfellene er lettere å veilede yngre medarbeidere enn de eldre. Men også her mener lederne at veien å gå er gjennom samtalen og kraften i det gode argument. Hvis det gode argument blir trettende å føre, påpeker for øvrig en av lederne at det finnes en annen strategi som kanskje er vel så virkningsfull:

**Kvinnelig leder, 61 (sykehjem):** "Seniorer kan være mye vanskeligere å snu. Hvis det har kommet nye sårprosedyrer så må du i mye større grad overbevise om at det de har gjort i hundre år kanskje er modent for litt utskiftning... Og de som jeg vet er vanskeligst sånn, de sender jeg på mye kurs. Sånn at da kan jeg si 'nå har du gått på kurs om disse nye produktene, og nå har vi inngått avtale om at de er de produktene vi skal kjøpe, ikke de du har brukt i hundre år, og nå har du lært å bruke dem, så nå tenker jeg at de har et sår nede på den avdelingen, så nå kan du gå ned og veilede den sykepleieren'!"

### c) IKT (det går ikke på 1,2,3...)

***Kvinnelig leder, 37 (hjemmetjenesten), siterer en av sine egne medarbeidere:***

*"Mail? Jeg skal ALDRI på internett!"*

Nesten uten unntak kom IKT generelt, og IKT-relaterte endringer spesielt, opp som en utfordring som seniorenene er ekstra sårbare for. Noen ledere kunne riktignok fortelle om IKT-erfaringer hvor alle medarbeiderne, seniorenene inkludert, hadde opplevd mestring, men disse erfaringene er i kraftig mindretall i materialet.

Hovedsakelig forklarer lederne seniorenenes utfordringer knyttet til IKT som en firetrinnsrakett<sup>12</sup>:

1. Fra papir til elektronikk: Majoriteten av seniorenene har i den største delen av sine karrierer vært vant til å føre papirjournal og benytte seg av 'analoge' virkemidler. Innføring av elektronisk journalføring og/eller håndholdte terminaler medfører altså å arbeide annerledes enn før.
2. Liten befatning med IKT privat, hvilket innebærer at seniorenene ikke kan overføre kompetanse mellom den private og profesjonelle sfæren, og dermed ikke får noe 'gratis'. En leder som hadde opplevd en svært knirkefri prosess i forbindelse med innføring av et nytt IKT-system fortalte at alle seniorenene der var på Facebook, og lederen spilte dermed bevisst på dette, i forhold til seniorenene da det nye IKT-systemet ble innført. På den måten lyktes de med en kompetanseoverføring mellom den private og den profesjonelle sfæren. Dette hører dog med til unntakene.
3. Kompetanse: Seniorenene har ulikt kompetansenivå, hvilket igjen ofte gjenspeiler evnen til å lære seg noe nytt, og lederne opplever at det kan være meget utfordrende å bedrive IKT-opplæring med en som ikke har grunnleggende IKT-kunnskaper og som heller ikke har vært blant de mest kunnskapssøkende i staben.
4. Den fjerde utfordringen handler verken om alder, ansiennitet eller lokal ledelse, men om den feilen som alt for mange organisasjoner gjør når de foretar en IKT-endring; at man feilaktig tror at en IKT-endring «kun» er en teknisk endring og ikke forstår at dette de facto er en reell organisasjonsendring.

Mange av lederne i dette utvalget fortalte om at de virkelig hadde fått «kjørt seg» i forbindelse med innføring av nye IKT-systemer: om manglende prosesstøtte i forbindelse med innføring, sviktende opplæring, veiledning og support. Noen steder hadde en utvalgt medarbeider blitt «superbruker», mens andre steder var lederen «superbrukeren». Flere steder ble det avdekket at flere ledere som er plassert på et høyere nivå i hierarkiet, gjerne på behagelig avstand fra institusjonsnivå, har svært mangelfull forståelse for hva det kreves av ressurser og prosesstøtte for å innføre et nytt IKT-system på en forsvarlig måte: Mange av lederne hadde altså fått «delegert» ansvaret for innføringen uten at deres organisasjon er blitt tilført ekstra ressurser. Dette har for mange av dem innebåret at dette

---

<sup>12</sup> Rakettmetaforen anses som adekvat å benytte i denne anledning da lederne forteller om tilstander utløst av IKT som tidvis kan høres ut som det har skjedd et rakettnedslag

utviklingsarbeidet har gått på bekostning av drift. Dette rammer altså hele organisasjonen, men senioren blir den mest utsatte gruppen, fordi sjøsetting av nye IKT-systemer skjer på en måte som ikke gir mestringsfølelse. Og for de senioren som da allerede kjenner på motstand mot denne endringen (fordi den representerer en ny måte å jobbe på og senioren flere steder også har manglende basiskompetanse når det gjelder IKT), er dette en svært dårlig oppskrift på suksess. En leder mente at slike måter å implementere IKT på ble en regelrett utstøtningsmekanisme<sup>13</sup>.

***Kvinnelig leder, 37 (hjemmetjenesten), siterer en annen medarbeider: "Jeg kan ikke drive med sånne håndholdte terminaler fordi jeg skal gå av snart."***

Når det gjelder endringer generelt kan altså lederne foreta en del grep som gjør at de enten kan foregripe eller overkomme konflikt. Imidlertid er det annerledes i forhold til IKT i de tilfellene hvor ledernes ledere ikke innser omfanget av hva de iverksetter. Det hjelper lite med aldersspesifikke strategier når den overordnede strategien er uten fotfeste.

### 5.13 Ny livsfase, nye muligheter

Et fellestrekk for pleie- og omsorgssektoren er at det ikke finnes så mange alternative stillinger å velge mellom hvis kroppen blir «kranglete». Dette betyr at lederne ikke alltid rår over så mange muligheter som de kunne ønske seg, når senioren ikke lenger orker eller evner å gjøre det tunge, fysiske stellet. Men lederne forteller om en sterk vilje til å se etter løsninger.

Et fåtall av stedene hadde de klart å konvertere noen midler, slik at medarbeidere som tidligere var i pleien hadde fått sekretærjobber i samme organisasjon. Men dette tilhørte sjeldenhetene. De andre stedene forsøkte derfor lederne å finne løsninger etter beste evne. En ganske utbredt strategi i denne forbindelse er at senioren går over fra å jobbe på somatisk avdeling til å jobbe på skjermet enhet. Imidlertid vektla lederne at dette krever at medarbeiderne både har den rette kompetansen og personlig egnethet til å jobbe med denne type pasienter. Med andre ord kan ikke skjermet enhet fungere som en retrettstilling for alle seniorer med fysiske plager. Men der hvor de faglige og personlige kvalifikasjonene ligger til grunn, opplever lederne at dette er en meget god løsning, som både ivaretar helsen til medarbeideren, samtidig som organisasjonene bevarer masse kompetanse og erfaring.

Endringer i arbeidsoppgaver trenger forøvrig ikke utløses av fysiske begrensninger: For noen seniorer må det nye og spennende arbeidsoppgaver til for at senioren skal motiveres for å bli værende i arbeidslivet. En gjenganger som ble brukt i denne forbindelse er at senioren blir brukt i forbindelse med opplæring av nyansatte og nyutdannede. Lederne ser på senioren som en viktig gruppe å benytte seg av til dette formål, fordi senioren stort sett er veldig trygge på seg både faglig og personlig, og fordi de er gode på kulturoverføring. Flere steder får derfor senioren også roller som veiledere og mentorer for ferske kollegaer.

---

<sup>13</sup> IKT-utfordringer relatert til seniorgruppen vil nok se betydelig annerledes ut allerede om 10 år, i og med at befolkningen kontinuerlig og i økende grad beveger seg inn på flere og flere digitale plattformer.

Ved en av organisasjonene hadde de dog en helt egen strategi for å holde på seniorene lengst mulig: Denne strategien går ut på at medarbeiderne gjennom hele karriereløpet blir oppfordret til å ta steg på utdanningstrappen, slik at de med alderen kan redusere det fysiske elementet uten å redusere verken sin stillingsprosent eller lønn, men tvert om til stadighet ha mulighet til å klatre på karrierestigen. I denne organisasjonen hadde de eksempler på medarbeidere som hadde begynt som pleieassistenter, utdannet seg videre og fortsatt som hjelpepleiere og deretter tatt steget opp til å bli sykepleiere, og fortsatt som det. Ledelsen hadde hele veien bidratt aktivt som motivator for dette, og opplevde dette som en vinn-vinn-situasjon for begge parter. Denne aktuelle organisasjonen har et meget høyt prosentantall seniorer i arbeidsstokken, noe som underbygger at denne strategien fungerer.

## 5.14 Helseparadokset

***Kvinnelig leder, 51 (hjemmetjenesten): "Her er det ekstremt mange røykere... Og mye luftveisproblematikk..."***

"Lege, leg deg selv" og "skomakerens barn..." er begge ordspråk som peker på hvilket paradoks det er at man ikke alltid løser et problem eller en utfordring selv om man sitter på all mulig kunnskap og tilgjengelige ressurser for å gjøre det. Og det samme paradokset forteller lederne at de ofte observerer at deres egne medarbeidere sliter med: de har medarbeidere som har jobbet hele sin karriere i helsesektoren, men som likevel lar det gå nedennom og hjem med egen helse. Og spesielt for seniorene er det tre fellesnevner som til stadighet dukker opp i samtalen med lederne: 1) trening, 2) kosthold, og 3) røyking.

Det første helseparadokset lederne observerer, er at mange av seniorene hadde hatt godt av å trene jevnlig. Både for å ta vare på sin egen helse generelt (for å behandle eller forebygge fysiske plager), og for å mestre sitt arbeid bedre (fordi arbeidet som oftest er fysisk krevende). Dette er imidlertid ikke noe som lederne kan pålegge medarbeiderne å gjøre, fordi de verken har mandat til det, og de opplever heller ikke at de har noen moralsk berettigelse til å blande seg inn i hva deres medarbeidere gjør på fritiden.

Videre er konteksten for at lederne skal rette fokus på dette enda skjørere enn som så, fordi debatten om å trene på fritiden for å være i form til å holde seg i arbeidslivet raskt kan bli nok et argument for at seniorene heller slutter i sitt arbeid. Lederne forteller om seniorer som har en aktiv og travel fritid, og vet at hvis seniorene må legge beslag på sin egen fritid for å stå i jobb, så blir debatten kontraproduktiv. Og dette til tross for at lederne objektivt sett har helt rett, og at seniorene meget mulig også ville fått en enda bedre kvalitet på sin fritid om de trente. Men fritiden (både som sammensatt ord og hver for seg; *fri og tid*) er "off limits" for lederne.

Når det gjelder det andre helseparadokset, kosthold, kan lederne rett og slett observere hvem som spiser sunt og ikke på jobben. Og lederne kan – på samme måte som de kan se hvem av sine medarbeidere som kunne vært begünstiget av å trimme litt – se hvem som kunne hatt godt av å endre på sine kostholdsvaner. Lederne opplever også at kosthold gir direkte utslag i helseplager, f.eks ved at medarbeidere får livsstilsutløst diabetes, etc. Men også her strever lederne med å kunne gjøre

noe, rett og slett fordi hva medarbeidere spiser ikke er noe lederne har noe med. Noen av lederne sukker litt lettere oppgitt når de fortalte om medarbeidere som sliter med vonde knær, men som heller enn å trene litt og spise litt sunnere, og dermed styrke beina og redusere noe av tyngden som presser på knærne, ikke gjør noen av delene.

Det tredje helseparadokset er røyking. På linje med trening og kosthold handler også røyking om (livsstils)valg, men i motsetning til trening og kosthold, har røyking vært et debatttema i arbeidslivet i mange år, med det resultat at mange arbeidsplasser i dag er røykfrie. Ingen av lederne som ble intervjuet ga uttrykk for at de gjorde røyking til et tema med sine medarbeidere, men flere ledere kunne i samtale ikke unngå å slå fast at noen av seniorene hadde nytt godt av å slutte å røyke.

Felles for disse tre helseparadoksene er at det dette er tematikk som lederne ikke har mulighet til å ta tak i uten å komme på gyngende grunn, rett og slett fordi det griper inn i deres medarbeideres livsstil, og fordi dette delvis kan innebære at lederne inntar en moralsk "overlegen" posisjon. I alle fall risikerer lederne å bli oppfattet slik. Men til tross for at ingen av lederne forteller under intervjuene at de har hatt diskusjoner om disse tema med sine medarbeidere, betyr ikke det at de ikke har gjort det. Imidlertid er det ingen av lederne som foreteller at de har hatt disse samtale, men det mange av lederne gir uttrykk for et at det burde være flere synlige tiltak som retter fokus på seniorer og ivaretagelse av egen helse, slik at denne viktige tematikken kan adresseres uten at lederne blir nødt til å opptre som "helsepoliti".

### 5.15 Motivasjonssamtalen: Det ultimate utspillet

Alle lederne fikk spørsmål om de hadde lyktes med å få en eller flere seniorarbeidstakere til å utsette å gå av med pensjon, men det var det ikke mange som hadde.

Hvorfor så få har lyktes med dette, handler om at mange seniorarbeidstakere ikke er tilgjengelige for å tenke på å fortsette, rett og slett fordi det arbeidsplassen kan tilby ikke kan konkurrere med det som står på trappene privat. En leder fortalte med mye latter og humor om en slik situasjon:

**Mannlig leder, 34 (hjemmetjenesten):** "Jobben min er jo på en måte å motivere dem til å stå lengst mulig i jobb, og det er jo ikke så veldig enkelt når de fleste har begynt å glede seg for 4-5 år siden til at de skal gå av med AFP. De har jo planlagt alt sammen... De har gjort seg selv økonomisk uavhengig, noen har tenkt til å flytte til Syden, de har på en måte lagt opp løpet... Så jeg ser et problem med å motivere dem og jeg er også litt usikker på hva slags virkemidler som skal til for å få dem til å bli lengst mulig... De skal bruke resten av tiden på å reise og kose seg og gjøre akkurat hva de vil..."

**Intervjuer:** "Ja, du skal holde litt av en tale, da..."

**Mannlig leder, 34 (hjemmetjenesten):** "Ja, jeg sliter litt med å finne ut hva jeg skal si for å være helt ærlig. Jeg har prøvd å finne ut hva som kan fungere og jeg har snakket litt med hun som blir 60, og hun har jo bestemt seg for lengst, så hun har jo sagt at: 'Du, du kan bare drite i å prøve å motivere meg! Jeg kommer til å slutte den dagen jeg er 62 og sånn er det bare!' (latter)... Hun har dratt på et par seniorsamlinger, men hun har sagt at det å fortsette, det er ikke aktuelt en gang, så hun har sagt til meg at: 'Jeg skal gjøre jobben din veldig enkel for deg, bare glem hele greiene!'..." (latter)

**Intervjuer:** "Sa hun det?" (latter)

**Mannlig leder, 34 (hjemmetjenesten):** "Ja, bortimot ordrett! (mer latter) Som sagt, vi har en forholdsvis åpen tone her..." (mer latter).

Utfordringene som denne lederen møter, går igjen i mange av organisasjonene, og denne gruppen opplever lederne at er tilnærmet umulig å få til å forlenge sine karrierer. De som ikke trenger å jobbe, er de vanskeligste å beholde.

Samtidig er det flere nyanser ute og går. En annen leder har en annerledes sammensatt seniorgruppe og et annet perspektiv på hvorfor senioren kan, og ofte må, stå i jobb til de blir 67:

**Kvinnelig leder, 51 (hjemmetjenesten):** "Dette er jo ikke en yrkesgruppe som har masse penger til å reise til masse spennende land... De er jo ikke i en situasjon hvor de har store valg som pensjonister heller, det er i hvert fall veldig få av dem. Dette er folk som skal greie seg selv, og så kan man si at man har gode kommunepensjoner, men de skal ha vært godt gift hvis de skal ha store valgmuligheter, tross alt. Alt det spennende som noen pensjonister gjør, det blir ikke til den gruppa jeg har her inne til del... Det er ikke de som drar på interrail, de er en tur i Syden, og da er det fryktelig mange uker igjen, så den uken i Syden den kan du kombinere med å jobbe... Det er ingen som slutter så tidlig her..."

For denne lederen er altså seniorgruppen mindre «fartende» enn det den foregående lederen opplever hos sine seniorer, og denne lederen ser dermed sitt snitt til å bruke det som en motivasjonsfaktor som kan holde dem i arbeid. Denne lederen betoner også at økonomien spiller inn i sin stab. Hennes erfaring står derfor i et motsetningsforhold til hva kollegaen som ble sitert i forkant opplever. Denne lederen opplever at hennes medarbeidere må stå løpet ut til de blir 67 år, og noen til de er blitt 70, koste hva det koste vil.

Det er altså hovedsakelig ikke om de som «må» jobbe, og heller ikke om de som «må» slutte kampen står om, men om de som ennå ikke har bestemt seg. Og hva har de fåtallige lederne som har lyktes med å få seniorer til å utsette pensjonisttilværelsen gjort i disse tilfellene? Jo, de har kommet med det som her omtales som det «ultimate utspillet». Det vil si at de har stilt spørsmål om hva som skal til for at senioren skal forlenge karrieren og vært lydhøre for medarbeiderens ønsker. Og samtidig som de har forsøkt å etterkomme ønskene, har lederne turt å si «vi trenger deg!»:

**Avdelingsleder, 39 (sykehjem):** "... Så begynner det å nærme seg den tiden NN kan gjøre noen valg, og allerede her så har jeg sagt til henne at: 'jeg gjør nærmest hva som helst som skal til for å beholde deg til du blir kasta ut herfra, til du ikke får love å komme hit lenger!'..." (informanten ler.)

I dagens arbeidsmarked hører man ofte at «ingen er uerstattelige», mens de av lederne som ble intervjuet i denne studien og som har lyktes med å holde på sine beste seniorer noen år ekstra, har altså valgt å si det stikk motsatte: du er uerstattelig!

## 5.16 Den praktiske og økonomiske hemsken

I denne studien har det fremkommet at mye kan gjøres via ledelse for å holde på seniorarbeidskraften, og det er ikke noe tvil om at lederne kan benytte seg av mange forskjellige strategier. Imidlertid er det heller ikke til å stikke under en stol at det ikke er bare enkelt:

**Mannlig leder, 29 (hjemmetjenesten):** "Man har et visst tak på hvor mye man kan tilrettelegge før det går ut over de andre i tjenesten, og da må man ta grep."

**Mannlig leder, 49 (sykehjem):** "Det er begrensinger på hvor mange vi greier å lage tilpasninger til for i et miljø."

Disse to lederne er representative for alle lederne i materialet: de vil gjøre alt som står i deres makt for å tilrettelegge for de som trenger det, men hvis det blir for mange som trenger tilrettelegging, så går ikke kabalen opp. Ledernes strategier er med andre ord avhengig av at de ikke får for mange som trenger tilrettelegging. Dette skyldes også økonomi, fordi det ikke finnes vikarbudsjetter som dekker opp for tapt arbeidsinnsats. Den økonomiske begrensingen som budsjettene har på handlingsrommet gjør seg med andre ord gjeldene også her: Alt som skjer må skje i overenskomst med budsjettene. Og nettopp dette forsterker viktigheten ved å synliggjøre hva lederne kan gjøre for senioren gjennom ledelse.

## 5.17 IA som instrument

I denne rapporten har sykefravær flere ganger vært oppe som et tema og hittil har denne studien vist at høy grad av personlig kontakt med medarbeiderne gir utslag i lavt sykefravær, og at de lederne som er gode på sykefraværshåndtering også er gode på seniorpolitikk.

Flere av lederne har opplevd at kravene IA-avtalen stiller til tett oppfølging i form av samtaler med den sykemeldte er et svært verdifullt instrument. Oppfølgingen medfører ofte at lederne blir bedre kjent med sine medarbeidere i løpet av sykemeldingsperioden. For lederne i denne studien – som opplever at senioren ikke er like emosjonelt utadvendte som sine yngre kollegaer – har rett og slett oppfølging av sykemeldte blitt en viktig kilde for å bli bedre kjent med senioren. Dermed blir det lettere å anvende seg av skreddersøm når friskmelding foreligger.

Men, viktigheten ved å vise reell omtanke når medarbeiderne blir syke, understrekes som et imperativ i denne forbindelse. Å bli kjent er noe lederne må ønske. Man blir fort avslørt om man ikke er reelt interessert. En av lederne forteller at det ikke skal mye til for å vise omtanke i praksis ved sykdom:



**Kvinnelig leder, 46 (sykehjem):** "Altså, det er utrolig hvor stor pris ansatte som er sykemeldt setter på hvis du sender dem et kort. Da blir de helt rørt, jeg har opplevd det... Det gjør helt underverker med motivasjonen til folk!"

Lederne opplever at det å bli bedre kjent og vise at man bryr seg om medarbeiderne er viktig for å holde seniorene lenger i arbeid, og at sykdom ikke nødvendigvis trenger å være en stengsel for dette. Tvert om. Gjennom fravær kan lederen initiere nærhet.

## 5.18 Jakten på kunnskap om god ledelse for seniorer med ikke-vestlig bakgrunn

Ledelse i forhold til seniorer med ikke-vestlig bakgrunn vil være en viktig tematikk i årene som kommer. I denne studien ble det derfor også forsøkt belyst om lederne opplever at det er spesifikke faktorer som er viktige å vektlegge med henblikk på å forlenge karrierene til seniorer med ikke-vestlig bakgrunn i arbeidslivet.

Denne undersøkelsen var nok for tidlig ute for å belyse disse problemstillingene. Det var kun et fåtall av organisasjonene som huset seniorarbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn over 55 år. Og de som hadde noen, hadde kanskje kun én, kanskje to og toppen tre seniorer med ikke-vestlig bakgrunn i sin stab, og dermed opplevde ikke lederne dette som et veldig komfortabelt utgangspunkt å "generalisere" ut fra. Og det samme ubehaget ble opplevd på andre siden av bordet.

Imidlertid ble det gjort noen observasjoner, som kan danne utgangspunkt for design av fremtidige forskningsstudier. Det må bemerkes av disse observasjonene er gjort av et knippe ledere og på ingen måte blir forsøkt fremstilt som representative for situasjonen.

Lederne beskriver to dimensjoner som skiller seniorene med ikke-vestlig bakgrunn fra de "norske":

1. Lederne opplever at det tidvis er en høyere forekomst av livsstilsbaserte sykdommer i denne gruppen, for eksempel diabetes type 2. Flere av lederne gjorde seg derfor tanker om at en viktig innsats i årene fremover vil være å informere spesielle innvandrergreper ekstra godt om kombinasjonen mellom kosthold og sykdom/helse.
2. Lederne opplever også at innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn har et annet forhold til alderdom og død enn sine "norske" kollegaer. I flere kulturer blir man tidligere "gammel" enn i den "norske", og i mange land hvor denne "alderdomskulturen" dominerer, dør man også tidligere enn i Norge. Dette medfører at seniorpolitikk ikke alltid oppleves som et naturlig emne. Dette gjør det naturligvis vanskeligere for lederne å nå gjennom i samtaler om senkarriere.

På den andre siden beskriver imidlertid lederne to dimensjoner som belyser likhetstrekk mellom medarbeidere med ikke vestlig bakgrunn generelt og de "norske" seniorene:

1. I forbindelse med sosiale arrangementer opplever lederne at flere av innvandrerne med ikke-vestlig bakgrunn ofte ikke drikker alkohol eller har en forsiktig omgang med alkohol. Årsaken til dette attribueres ofte til kultur eller religion. Dette medfører at medarbeiderne med ikke-vestlig bakgrunn ikke alltid opplever at sosiale arrangementer i forbindelse med jobb hvor alkoholen spiller en sentral rolle er inkluderende. Den norske "julebordsfylla" er et eksempel

på dette. Samtidig opplever lederne at mange "norske" seniorer også ønsker at jobbarrangementer skal ha et edruelig preg. Lederne sier ikke at det behøver å være alkoholfritt, men at det legges mer vekt på at man er sammen enn at man drikker sammen. I forhold til sosialt samvær og alkohol opplever altså en del ledere at medarbeidere med ikke vestlig bakgrunn og de "norske" senioren ofte kan ha sammenfallende preferanser.

2. Innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn har en stor respekt for ledelse som en egen dimensjon, og det samme har de "norske" senioren. Flere av lederne forteller at de "norske" senioren og medarbeiderne med ikke-vestlig bakgrunn derfor ofte viser en større andakt for lederen enn sine yngre kollegaer, rett og slett fordi ledelse er noe man har en grunnleggende respekt for.

## 5.19 De to (upolitisk ukorrekte?) lærdommene

De siste tiårs NPM-influerte politikk har gitt utslag i en sterk kundeorientering innenfor offentlig sektor, blant annet med det resultat at man i pleie- og omsorgssektoren skal "sette pasienten i fokus". Dette er i seg selv et perspektiv som man vanskelig kan argumentere mot.

Imidlertid tegner denne studien et ganske tydelig mønster, som forteller at for å sikre senioren en bærekraftig senkarriere, så er lederne nødt til å la faget komme foran pasienten. Og i visse tilfeller vil dette innebære at pasienten ikke kommer først, men sist. Dennes studien argumenterer ikke mot at pasienten skal komme først eller stå i fokus på generelt grunnlag, men i de tilfellene hvor ivaretagelsen av pasientens helse setter senioren helse på spill, vil det ikke være en god strategi å alltid sette pasientens helse før medarbeiderens. Selvfølgelig er ikke virkeligheten i svart-hvitt og i tilfeller som dette må det hele tiden treffes situasjonsbestemte beslutninger, men for å ivareta helse og motivasjonen til seniorarbeidskraften er det ingen tvil om at faget ikke kan komme i siste rekke.

Den første lærdommen man kan trekke ut av denne studien, og som altså ikke nødvendigvis trenger å gi politisk samklang, er at man må sette faget først.

Den andre lærdommen handler også om å ivareta medarbeiderens helse, men da ikke ved å anvende skreddersøm når det kommer til arbeidsplassdesign, men gjennom å hjelpe senioren som av helsemessige årsaker ikke bør være i jobb, ut av arbeidslivet. Det er påfallende i dette materialet at de lederne som har en svært gjennomtenkt seniorpolitisk agenda, og/eller har en gjennomarbeidet og helhetlig arbeidsmiljøpolitikk, og som har fokus på fruktbare karriereløp og bærekraftige senkarrierer også er opptatt av å hjelpe de senioren som bør ut av arbeidslivet med å slutte. Når disse lederne opplever at det ikke er forenlig for senioren å stå i arbeidet og samtidig ivareta helsen, er mange av lederne til samme tid fokusert på at det er et ledelsesansvar å hjelpe disse til å tre over i pensjonistenes rekke. Som mange av lederne var opptatt av: det er svært viktig at senioren trer ut i pensjonisttilværelsen med en helse som gjør at de kan nyte den siste delen av livet også.

## **6 Avslutning: De gode strategiene – transformasjonsledelse i praksis?**

I forrige kapittel ble det identifisert en rekke strategier som lederne bruker for å yte god ledelse til og for sine seniorer. Spørsmålet som gjenstår blir imidlertid om disse gode grepene er transformasjonsledelse i praksis?

For å gi et godt nok svar på dette, er strategiene lederne la vekt på i samtalene blitt sortert inn et skjema på neste side. Slik blir det lettere å identifisere om det er fullendt transformasjonsledelse vi har behandlet i forrige kapittel.

Idealisert innflytelse	Inspirerende motivasjon	Intellektuell stimulering	Individuell hensyntaking	Empiri, men ikke strategi
				5.1) Den komplekse konteksten
				5.2) Handlingsrom
				5.3) Et nytt blikk på etablerte forestillinger
				5.4) Aldersadekvat somatikk
			5.5 a) Anvendelse av alder	
	5.5 b) Høytid+høy alder		5.5 b) Høytid+høy alder	
			5.6) Turnusdesign	
			5,7) Belastningsturnover	
5.8) Å unngå "den skumle pekefingeren"				
			5.9) Gammel praksis i ny kontekst	
				5.10) Alderens doble klangbunn
			5.11 a) Håndtering av emosjonsutbrudd og holde orden	
			5.11 b) Fra autoritet og kontroll til autonomi og koordinering	
				5.11 c) Den overraskende sammenhengen
5.12a) Endring på organisasjonsnivå	5.12a) Endring på organisasjonsnivå	5.12a) Endring på organisasjonsnivå	5.12a) Endring på organisasjonsnivå	
5.12 b) Endring på individnivå	5.12 b) Endring på individnivå	5.12 b) Endring på individnivå	5.12 b) Endring på individnivå	
5.13 c) IKT-endringer	5.13 c) IKT-endringer	5.13 c) IKT-endringer	5.13 c) IKT-endringer	
	5.14) Ny livsfase, nye muligheter	5.14) Ny livsfase, nye muligheter	5.14) Ny livsfase, nye muligheter	
				5.14) Helseparadokset
5.15) Det ultimate utspillet	5.15) Det ultimate utspillet	5.15) Det ultimate utspillet	5.15) Det ultimate utspillet	
				5.16 Den praktiske og økonomiske hemsken
				5.17 IA som instrument
				5.18) God ledelse for seniorer med ikke-vestlig bakgrunn
			5.19) De to lærdommene	

## 6.1 Transformasjonsledelse med et nødskrisk?

I første del av empirien ble transformasjonslederne i materialet presentert, og analysen av MLQ-spørreskjemaene viste at kun syv av de 44 (40) lederne kunne omtales som "transformasjonsledere". Transformasjonslederne i undersøkelsen var altså i kraftig undertall. Samtidig avdekket ikke intervjuene at det bare var de syv transformasjonslederne som foretok gode ledelsesgrep. Intervjuene med de andre 37 viste også mange veier til god ledelse.

Imidlertid viser sorteringen at hovedvekten av strategiene kan plasseres i én kategori når alle sorteres i forhold til de fire essensielle dimensjonene som skiller transaksjonsledelse fra transformasjonsledelse. De aller fleste havner i boksen for den fjerde "i": individuell hensynstaking.

Den eneste strategien som tar opp i seg idealisert innflytelse, er strategien hvor lederne i form av å vise modellatferd sørger for å skape en organisasjonskultur der man ikke vifter med "den skumle pekefingeren" (strategi 5.8)

I resten av tilfellene hvor ledelsesstrategiene spiller på flere av dimensjonene som utgjør transformasjonsledelse, absorberer også alle disse strategiene individuell hensynstaking. Dette gjelder i forbindelse med høytidene (strategi 5.5), i forbindelse med at senioren har behov for en ny stilling eller nye oppgaver (strategi 5.14), og i situasjonene som omhandler endringsprosesser, hvor lederne må bruke alt arsenal de har for å nå organisasjonens mål (strategi 5.12 a, b og c).

Den eneste strategien som spiller ut samme bredde i bruk av personlige virkemidler som ved endringsprosesser er i de tilfellene hvor lederne søker å forlenge en seniors karriere (strategi 5.15), noe som de få lederne som har lyktes forteller at innebærer å "gjøre hva som helst!".

Når man vurderer strategiene på en slik måte, så kan det muligens borge for skuffelse, fordi materialet kan se mer fattig ut enn det først fremsto. Imidlertid vil det være å behandle strategiene som er funnet meget stemoderlig. Stemoderlig fordi strategiene som de 44 lederne har fortalt om er varierte og gode, og stemoderlige fordi det faktum at strategiene hovedsakelig sorterer under én transformasjonsledelseskategori ikke er samsvarende med at lederne utøver endimensjonal ledelse.

Basert på funn i dennes studien kan man imidlertid konkludere med at det strengt talt ikke utøves transformasjonsledelse innenfor pleie- og omsorgsektoren i dag. Men det faktum at det finnes transformasjonsledere i dette materialet indikerer at transformasjonsledelse nok utøves i noen organisasjoner, men disse representerer ikke den generelle praksis, heller ikke med et nødskrisk.

## 6.2 Veien til transformasjonsledelse

Hvis vi vender tilbake til de syv transformasjonslederne og ser hvilke perspektiv de anlegger på ledelse, blir det umiddelbart tydelig at de tenker helhetlig når de snakker om sine organisasjoner. Ledelse er ikke noe som angår noen utvalgte grupper. Ledelse er noe som angår alle. Ledelse handler om å tenke og handle helhetlig. Dette kan selvfølgelig innebære å gjøre individuelle tilpasninger, men det skal gå opp i et større hele. Naturlig nok må seniorpolitikk ses på i samme perspektiv, som en del av en helhetlig personalpolitikk, og som en del av et godt arbeidsmiljø.

Med et slikt helhetlig perspektiv til grunn, blir veien til en transformasjonsbasert ledelse for seniorarbeidstakerne også kortere, rett og slett fordi det å utøve transformasjonsledelse handler om å spille på en rekke forskjellige dimensjoner. Det handler om at lederen ikke spiller ut én atferd eller

én strategi, men et mangfold av atferder og strategier, og disse er personbestemte så vel som situasjonsbestemte – men samlet angår de alle i hele organisasjonen.

Og med dette i mente blir det kanskje ikke adekvat å hevde at et overtall av strategier som omhandler individuell hensynstaking blir for endimensjonalt, nettopp fordi det kanskje er strategier som er best tilpasset seniorgruppen. Mens andre grupper trenger mer av fra de andre tre dimensjonene.

Når dette er sagt, er det heller ikke så rart at dimensjonen som omhandler individualisert hensynstaking står så sterkt i dette materialet. Dette prosjektet ble blant annet initiert nettopp fordi seniorpolitikken hittil har konsentrert seg om det som kan kategoriseres som bytteforhold, og i så måte vil individuell hensyntaking være den kategorien som står bytteforhold nærmest. Rett og slett fordi den kategorien er den som tar opp i seg alle strategier som finner sitt utsprang i et tilretteleggingsperspektiv.

Videre er det også adekvat å se på et annet forhold som spiller inn i forhold til ledelsesutøvelse innenfor pleie- og omsorgssektoren, og det er at mange av lederne i denne sektoren rekrutteres på bakgrunn av faglig dyktighet, og ikke nødvendigvis på bakgrunn av deres lederferdigheter. Denne rekrutteringslogikken kan ofte medføre at fag blir tillagt mer vekt enn ledelse av lederen (Terjesen 2007). I tillegg til dette bidrar den faglige konsensusen om kunnskapsarbeiderens autonomi og frikopling fra ledelse til ytterligere forsterkning av dette perspektivet. Hvis man vurderer sektor og kunnskapsstatus er det med andre ord dette kanskje adekvate funn. Om det speiler en virkelighet man ønsker seg er derimot et helt annet spørsmål. Uansett kan denne studien slå fast at veien til transformasjonsledelse går via hele organisasjonen.

### 6.3 Konklusjon

Lederne som er blitt intervjuet i forbindelse med denne studien forteller at en utbredt bremsemekanisme i forhold til å utøve seniorpolitikk ofte er økonomi. Til samme tid fokuserer mange av lederne tidvis mye på de tiltakene som er mest ressurskrevende (tilrettelegging), og mindre på det som ikke er kostnadsdrivende (ledelse). Ved å anlegge et ledelsesperspektiv i denne studien har lederne blitt tvunget til å dreie fokus.

Ved å vende fokus har denne studien lyktes med å avdekke en rekke strategier som lederne kan benytte seg av for å forlenge seniorennes karrierer, og denne studien viser at mye kan gjøres med få midler. Med bruk av målrettet, dedikert og rause strategier viser dennes studien at ledelse virkelig kan utgjøre en forskjell og bidra til at seniorennes karrierer kan forlenges.

Imidlertid avdekker studien til samme tid at en rekke av de strategiene som lederne fokuserer på i forbindelse med ledelsesutøvelse ovenfor seniorarbeidstakerne, omhandler transformasjonsledelsens fjerde ”i”: individuell hensynstaking. Analysen av MLQ-en viser også at lederne er mer opptatt av individuell hensynstaking enn den amerikanske kontrollgruppen. Med henblikk på hvor seniorpolitikken hittil har satt fokus (rundt ordninger, økonomi og goder), er ikke dette unaturlig.

Til tross for at det ikke er unaturlig avdekker denne studien likevel at lederne har mye å gå på når det kommer til ledelsesutøvelse, for å bli fullblods transformasjonsledere. Samtalene med lederne avdekker dette i forhold til seniorgruppen spesielt, og analysen av MLQ viser at lederne med unntak av individuell hensynstaking hvor de scorer høyere, scorer lavere på de tre resterende trans-

formasjonsledelseskategoriene. Dette viser at nedtoningen av de tre andre dimensjonene skjer systematisk. Med andre ord: det er ikke kun senioren som opplever mangel på helhetlig transformasjonsledelse, denne mangelen er gjeldene for alle. Dette innebærer at et løft på ledelsessiden ikke bare må til i forhold til seniorarbeidskraften innenfor pleie- og omsorgssektoren, men i forhold til alle.

I utviklingen av fremtidens seniorpolitikk bør det derfor legges tyngre vekt på viktigheten ved ledelse i praksis generelt, med et fokus på det flerdimensjonale aspektet ved ledelse spesielt. Å sette fokus på den neglisjerte personlige komponenten bør bli et imperativ for lederutvikling (og organisasjonsforståelsen) innenfor pleie- og omsorgssektoren.

Lederne i dette materialet kan vise til et kompakt batteri av gode strategier for å ivareta og holde på seniorarbeidskraften. Men i de fleste tilfellene vil det oppleves en ytterligere dreiningstakt den dagen lederne blir ytterligere bevisst på at det finnes et langt større spekter å spille på, som i mange tilfeller er iboende dem selv. Det vil garantert bidra til enda flere bærekraftige senkarrierer enn i dag.

Denne undersøkelsen viser at god seniorpolitikk handler om å få til et samspill i hele organisasjonen, hvilket medfører at seniorpolitikk må anses som en del av en helhetlig personalpolitikk. I stedet for å betrakte seniorpolitikk som noe eget, bør seniorpolitikk anses som "added value".

Denne studien kan dermed konkludere med at det innenfor pleie- og omsorgssektoren bør fokuseres mer på hvordan man kan ruste lederne til å inkludere transformasjonsledelsens fulle spennvidde i sin daglige ledelse. Fokusering på å etablere en kongruens mellom individuelle og organisatoriske behov er avgjørende for transformasjonslederens suksess, og får lederne i økende grad til dette i fremtiden vil dette vil gagne organisasjonene generelt og senioren spesielt.

## Appendix: Metode

Denne studien var i utgangspunktet tiltenkt å kombinere både kvalitative og kvantitative metoder. I samråd med oppdragsgiver (Senter for Seniorpolitikk) ble det imidlertid foretatt designgrep tidlig i prosessen for å tone ned den kvantitative delen og forsterke den kvalitative delen av undersøkelsen. Ønsket var å legge fokus på de ”tykke” beskrivelsene og redesignet gikk dermed ut på å rette et forsterket fokus på hva god ledelse for seniorarbeidstakere i pleie og omsorgssektoren innebærer i praksis.

Helt konkret gikk innebar dette redesignet at bruk av YS Arbeidslivsbarometer<sup>14</sup> som var tiltenkt å bruke i den kvantitative analysen utgikk og ble erstattet av spørrebatteriet MLQ. Til tross for at MLQ er et kvantitativt verktøy understøttet dette prosjektets kvalitative profil.

Det ble totalt foretatt 53 strukturerte dybdeintervjuer<sup>15</sup>. Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av foreliggende forskning på ledelse og seniorpolitikk, og fokuserte på å fylle kunnskapshull som var blitt identifisert, og belyse tematikk som tidligere har vært lite belyst innenfor norsk forskning. I så måte var intervjuguidene tematisk strukturert, og baserte seg dermed også på foreliggende kunnskap om ledelse og seniorpolitikk.

Studiets eksplorerende design ligger i at det er ledernes egne vurderinger av hva som kjennetegner god ledelse som søkes belyst. Dette medførte at samtaleguiden ble redigert i løpet av de 53 intervjuene. Det ble ikke tatt bort spørsmål fra guiden, men tillagt spørsmål, på bakgrunn av hva som kom frem i intervjuene.

Dette designet medfører at selve analysen har fått en empirinær karakter. Det vil si at de funn som er blitt gjort hovedsakelig er koplet opp til de faglige debattene og ikke omvendt. Å kombinere empiri- og teorinær analyse er utberedt praksis innefor kvalitativ metode (Thagaard 1998, Silverman 2005: Widerberg, 2005).

I og med at intervjuene var strukturerte, fikk også analysen et temasentrert fokus (Thagaard 1998). Det er både naturlig og logisk å sammenligne informasjonen som informantene kommer med, og se om de forskjellige tema som blir drøftet avdekker enighet eller uenighet om hvordan god seniorledelse blir og bør utøves. En slik tematisk analyse er også en fin måte å kople tema til fagdebatt om ledelse i helsesektoren. Imidlertid, studiens eksplorerende design tatt i betraktning, vil det tematiske analysefokus kombineres med et personsentrert fokus (Thagaard 1998). Dette fordi studier basert på dybdeintervjuer ofte medfører at informantene ikke utelukkende er referenter til tema, men ofte blir tema i seg selv (Terjesen 2007). Informantenes meningsinnhold er derfor tillagt stor vekt i denne studien. Kombinasjonen av temabasert og personsentrert analyse er også utberedt praksis innenfor kvalitativ metode (Thagaard 1998: 162-163).

---

<sup>14</sup> For mer informasjon om YS Arbeidslivsbarometer:

[http://ys.no/kunder/ys/cms.nsf/pages/Arbeidslivsbarometer.html?open&qm=wcm\\_2,1,2,0](http://ys.no/kunder/ys/cms.nsf/pages/Arbeidslivsbarometer.html?open&qm=wcm_2,1,2,0)

<sup>15</sup> Informantene er nærmere beskrevet i empiridelen



For å få utfyllende kunnskap om lederne, og for å avdekke om det kunne være store sprik mellom egenvurdering og hva som ble sagt under samtalene, ble spørrebatteriet MLQ benyttet i undersøkelsen<sup>16</sup>.

MLQ ble benyttet av tre årsaker: 1) For å finne ut om det fantes "transformasjonsledere" i materialet. 2) Hvis så, å identifisere disse med henblikk på å berike materialet og 3) kontrollere undersøkelsens indre validitet.

Majoriteten av lederne fikk tilsendt spørrebatteriet i forkant av intervjuene, og majoriteten av dem fylte også ut spørreskjemaet i forkant. Noen få fylte ut skjemaet i etterkant. Av 44 ledere var det 40 som besvarte spørreundersøkelsen. Det ble ikke vurdert dit hen at å utfylle MLQ i forkant av samtalene kunne gi noen form for effekt på samtalene. Det vurderes heller ikke dit hen at de om fylte ut spørrebatteriet i etterkant av samtalene kan ha svart markant annerledes enn om de hadde fylt det ut i forkant, da MLQ-skjemaet konsekvent spør om atferd og ikke meninger. Hadde MLQ spurt om meninger ville utfylling i etterkant ha blitt vurdert som mer problematisk.

---

<sup>16</sup> Bruken av MLQ er også beskrevet i empiridelen av rapporten.

## Litteratur

- Bass, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York. Free Press.
- Bass, B (1990): *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. 3. utg. New York: Free Press.
- Busch, T., Johnsen, E. & J. Vanebo (2003): *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Christensen, T. & P. Lægveid (2001): "New Public Management i Norsk Statsforvaltning", side 67-95 i Tranøy, B. & Ø. Østerud, Red., *Den fragmenterte staten: Reform, makt og styring*. Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Furunes, T. og Mykletun, R.J. (2010): "Tid for lederskap. En oppsummering av forskning om aldersriktig ledelse 2005–2010", Universitetet i Stavanger, 2010
- Furunes, T. og Mykletun, R.J.: "The Ageing Workforce Management Programme in Vattenfall AB Nordic, Sweden, side 93-105 i Ennals, R. & R.H.Salomon, Red., "Older Workers in a Sustainable Society. Frankfurt. Peter Lang.
- Hilsen, A.I. og Salomon, R. (2010): "Seniorpolitikk – virker virkemidlene?", AFI-rapport 4/2010
- Hood, C & M. Jackson (1991): *Administrative Argument*. Aldershot. Dartmouth
- Ilmarinen, J. (2011): "Research Challenges for Older Workers" side 15-19 i Ennals, R. & R.H.Salomon, Red., "Older Workers in a Sustainable Society. Frankfurt. Peter Lang.
- Midtsundstad, T. og Bogen, H. (2011): "Noen år til? Erfaringer med seniorpolitikk i seks kommuner." Fafo-rapport 2011:10, 2011
- Midtsundstad, T. og Bogen, H. (2008): "Flere hender i pleie og omsorg. Hvordan kan seniorpolitikken bidra?" Fafo-rapport 2011:08, 2011
- Midtsundstad, T. og Bogen, H. (2011): "Ulikt arbeid – ulike behov. Seniorpolitisk praksis i norsk arbeidsliv" Fafo-rapport 2011:10, 2011
- Salomon, R og Hilsen, A.I (2011): "A Three Phase Perspective On Senior Policies", side 81-93 i Ennals, R. & R.H.Salomon, Red., "Older Workers in a Sustainable Society. Frankfurt. Peter Lang.
- Silverman, D. (2005): *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London. Sage Publications.
- Solem, P.E. (2008): "Endringer i lederes holdninger til eldre arbeidskraft", Rapport 12/08, NOVA, 2008
- Solem, P.E. og Mykletun, R.J: "Endringer for seniorer i arbeidslivet fra 2003 til 2008", Rapport 20/09, NOVA, 2009
- Strand, T. (2004): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Sørhaug, T. (2004): *Managementaltet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen. Fagbokforlaget.

Taunton, R.L., Boyle, D.K., Woods, C.Q., Hansen, H.E., Bott, M.J., 1997. Manager leadership and retention of hospital staff nurses: Part 1. *Western Journal of Nursing Research* 19 (2), 205–226.

Terjesen, H. (2007): *Primus inter pares: En studie av endringsledelse som egen prosess.*

Masteroppgave. Universitetet i Oslo.

Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode.* Bergen – Sandviken. Fagbokforlaget.

Widerberg, K. (2005): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt – en alternativ lærebok.* Oslo. Universitetsforlaget.

Yukl, G. (1989): Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* vol. 15, nr 2: 251-289.

Arbeidsforskningsinstituttet 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](http://www.afi.no)

Arbeidsforskningsinstituttet  
Postboks 6954 St. Olavs plass  
0130 Oslo  
Telefon 23 36 92 00  
[www.afi.no](http://www.afi.no)