

Fortell meg at jeg er ønsket!

Sluttrapport fra
Livsfaseprosjektet i trygdeetaten,
et prosjekt under Nasjonalt krafttak for
seniorpolitikk i arbeidslivet

av
Anne Inga Hilsen og Trude Steinum

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET
Oslo, februar, 2006

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet AS, 2006
© 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 of thereof, may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 82-7609-171-7
ISSN 0807-0865

Trykkeri: Nordberg Aksidenstrykkeri A/S
Forsidebilde: Alberto Ruggieri/THE IMAGE BANK

Rapporten kan bestilles fra/Distribution by:
ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AS
P.b.6954 St. Olavs Plass
NO-0130 OSLO

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



Temaområde:
Bedriftsutvikling og innovasjon

Rapport nr:
2 / 2006

Tittel:
Fortell meg at jeg er ønsket! Sluttrapport fra
Livsfaseprosjektet i trygdeetaten, et prosjekt under
Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet

Dato:
Februar 2006

Forfattere:
Anne Inga Hilsen og Trude Steinum

Antall sider:
90
+ vedlegg, 6 s.

Resymé

”Sats på en senior” er slagordet til Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (Krafttaket). Det overordnede målet med Krafttaket er å stimulere til et godt arbeidsmiljø og en god personalpolitikk i virksomhetene for både å gjøre det attraktivt for den enkelte arbeidstaker og den enkelte virksomhet å forlenge yrkeskarrierene. Ett av virkemidlene til Krafttaket var en rekke nasjonale forsøks- og utviklingsprosjekt. Ett av disse var ”Livsfaseprosjektet i trygdeetaten”, et samarbeidsprosjekt mellom Senter for seniorpolitikk (SSP), Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og trygdeetaten, som pågikk i perioden 2003-2005. Ett av målene for prosjektet var å synliggjøre de eldres ressurser og utviklingsmuligheter i trygdeetaten og i arbeidslivet. Prosjektet plasserte seg innen en deltagerbasert forskningstilnærming, og føyde seg inn i en lang rekke utviklingsprosjekter basert på aksjonsforskning som AFI har vært involvert i. Gjennom bred medvirkning og deltagerbaserte metoder har prosjektet skapt nytt grunnlag og forståelse for verdien av å være senior i trygdeetaten. Prosjektet har gitt bedre kjennskap til de personalpolitiske virkemidlene etaten besitter, bedre aksept for individuell tilrettelegging for den enkeltes behov, bedre forståelse for hva erfaringskompetanse betyr for etaten og større verdsetting av aldersmangfold, særlig seniorressursene. Prosjektet har understøttet lokal god praksis og bidratt til å aktivisere fagforeninger og linjeledere.

Emneord:
Seniorpolitikk, Krafttaket, aksjonsforskning, eldre, arbeidsmiljø



Forord

Denne rapporten er resultatet av et langt og godt samarbeid mellom Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Senter for seniorpolitikk (SSP). Vi takker for interesse, engasjement og støtte underveis.

Prosjektet er et samarbeidsprosjekt mellom SSP, AFI og trygdeetaten. Vi takker de deltagende kontorene, RTV og organisasjonene i trygdeetaten for innsats og samarbeid.

Trygdeetaten står overfor større endringer i forbindelse med etablering av Ny arbeids- og velferdsforvaltning (NAV). Fra AFIs forskning på omstillinger i norsk arbeidsliv, har vi erfaringer med at interne arbeidsmiljøspørsmål kan fortrennes under store omstillinger. Manglende fokus på seniorpolitikk og erfaringskompetanse kan føre til at etaten mister nødvendig og verdifull kompetanse gjennom ansattes tidlige avgang. Vi håper at aktivitetene i livsfaseprosjektet har bidratt til at trygdeetaten har beholdt større fokus på seniorer og erfaringskompetanse enn uten denne ekstra innsatsen. Slik kan prosjektet nå målet om å stimulere til godt arbeidsmiljø og god personalpolitikk for å gjøre det attraktivt både for den enkelte arbeidstaker og for virksomheten å forlenge yrkeskarrieren.

Trude Steinum og Anne Inga Hilsen

Arbeidsforskningsinstituttet, februar 2006



Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag / English summary

Del 1

1	Bakgrunn	1
1.1	Oppdraget	1
1.2	Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (Krafttaket).....	1
1.3	Trygdeetaten	3
1.4	Formål med prosjektet	6
2	Metode	9
2.1	Organisering av prosjektet, roller og ansvarsforhold.....	9
2.2	Forskningstilnærming	12
2.3	Metodisk design og aktiviteter.....	13
2.4	Informasjonsaktiviteter	22
2.5	Kvaliteten på data	23

Del 2

3	Resultater	29
3.1	Begrepsmodning	29
3.2	Bedre kjennskap til personalpolitiske virkemidler.....	35
3.3	Bedre aksept for individuelle løsninger (forskjellsbehandling i en rettighetskultur).....	43
3.4	Bedre forståelse av hva erfaringskompetanse betyr for etaten.....	45
3.5	Verktøy for erfaringsoverføring.....	49
3.6	Verdsetting av aldersmangfold og særlig av seniorressursene	54
3.7	Aktivisering av fagforeninger	56
3.8	Aktivisering av linjeledere.....	61
3.9	Deltagernes egnevaluering	64
3.10	Læringspunkter om livsfasearbeid.....	64
3.11	Læringspunkter om prosjektmetodikk og arbeidsformer...	67

Del 3

4	Refleksjoner	73
4.1	Medvirkningsbasert utviklingsarbeid i en byråkratisk organisasjon	73
4.2	Aksjonsforskning som metode for seniorpolitikk	76
4.3	Tema og metode søker felt	84
	Litteraturliste.....	87

Vedlegg



Sammendrag

Senter for seniorpolitikk (SSP) ble av myndighetene utpekt til å koordinere "Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet". Krafttaket var et initiativ fra, og et samarbeid mellom, arbeidslivets organisasjoner og eksisterende kompetansemiljø i seniorpolitikk. Det overordnede målet med Krafttaket var å stimulere til et godt arbeidsmiljø og en god personalpolitikk i virksomhetene for å gjøre det attraktivt for den enkelte arbeidstaker og den enkelte virksomhet å forlenge yrkeskarrierene. Som en del av Krafttaket ble det satt i gang et begrenset antall nasjonale utviklingsprosjekter innenfor stat, kommune og privat sektor i samarbeid med FoU-institusjoner med kompetanse på aksjonsforskning og organisasjonsutvikling. Et av de nasjonale forsøks- og utviklingsprosjektene under Krafttaket var "Livsfasepolitikk i trygdeetaten". Livsfaseprosjektet i trygdeetaten har vært et samarbeidsprosjekt mellom Senter for seniorpolitikk (SSP), Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og trygdeetaten, og pågått i perioden 2003 - 2005.

Et mål for prosjektet var å synliggjøre de eldres ressurser og utviklingsmuligheter i trygdeetaten og i arbeidslivet. I tiltaksplanen blir det forutsatt at utviklingsprosjektene skulle utvikles i nært samarbeid med de ansvarlige for de nevnte områdene innenfor virksomheten. Krafttaket bygger på en tilnærming til arbeidslivet som er godt fundert i en rekke mer eller mindre kontinuerlige prosjekter og programmer med målsetting om demokratisering og endring i norsk arbeidsliv. I tiden etter at samarbeidsforsøkene mellom myndighetene og partene i arbeidslivet ble satt i gang på 1960-tallet, har det blitt gjennomført en rekke bedriftsutviklingsprosjekter basert på bred medvirkning i norsk arbeidsliv.

I livsfaseprosjektet i trygdeetaten har dette betydd at de ansatte på de deltagende kontorene har deltatt i prosessen hele veien. Prosjektet var et nettverkssamarbeid mellom fylkestrygdekontoret, arbeidslivssenteret og ett lokalt trygdekontor i tre fylker. Sammen og hver for seg definerte de innsatsområdene for prosjektet, utviklet handlingsplaner og gjennomførte disse. De lokale deltagerne utgjorde kjernen i

prosjektet. Forskerne bidro med prosesskompetanse, erfaringer fra utviklingsarbeid i andre virksomheter, fagkunnskap og forskningsmetoder.

Bakgrunnen for utvalget av deltakerenheter var formålet om spredning av kunnskap og ny praksis på livsfaseområdet. I den sammenheng ble prinsippene om bred forankring og forankring på flere nivåer viktig for organisering av prosjektet. Behovet for breddeforankring i etaten er årsaken til at totalt ni kontorer i totalt tre ulike fylker ble valgt ut til å delta i prosjektet. Formålet med å involvere så mange enheter var at de ville representere en kritisk masse tilstrekkelig til å kunne påvirke etaten som helhet. Prinsippet om forankring på ulike nivåer var årsaken til at enheter både på nasjonalt, fylkes- og lokalt nivå ble involvert. Det ble tidlig opprettet en møteplass mellom Rikstrygdeverket (RTV) som overordnet etat og AFI/SSP for koordinering, rapportering og diskusjon av aktiviteter og fremdrift i prosjektet. En slik møteplass muliggjorde gjensidig rapportering og erfaringsutveksling mellom prosjektet og trygdeetatens overordnede livsfasearbeid. For å unngå at prosesser blir stoppet på grunn av manglende formell autoritet til å fatte beslutninger, ble de ulike nivåene i etatens hierarkiske system representert.

Prosjektet var basert på bred medvirkning og nedenfra-opp -prosesser, og lokal god praksis ble utviklet og spredd gjennom felles møteplasser som nettverkssamlinger og rapporteringsmøter med RTV. Prosjektet kan deles inn i tre faser: en oppstarts- og planleggingsfase, en gjennomføringsfase og en evaluering og avslutningsfase. Innrettingen på aktivitetene i prosjektet har variert ut fra hvilken fase prosjektet har vært inne i. Felles for alle fasene er at arbeidet har bestått både av lokale aktiviteter i de ulike enhetene som har deltatt i prosjektet, samt felles aktiviteter på tvers av enhetene gjennom arbeid i nettverk. Mulighetene for samarbeid på tvers var en begrunnelse for å nettverksorganisere prosjektet med tre kontorer hver i tre fylker. Det har blitt avholdt til sammen fem halvårlige nettverkssamlinger i prosjektet: en i oppstartsfasen, tre i gjennomføringsfasen, og en i avslutnings- og evalueringsfasen.

Gjennom bred medvirkning og deltagerbaserte metoder har prosjektet skapt nytt grunnlag og forståelse for verdien av å være senior i trygde-etaten. Prosjektet har gitt bedre kjennskap til de personalpolitiske

virkemidlene etaten besitter, bedre aksept for individuelle løsninger for å møte den enkeltes behov, bedre forståelse for hva erfaringskompetanse betyr for etaten og større verdsetting av aldersmangfold og særlig seniorressursene. Prosjektet har understøttet lokal god praksis og bidratt til å aktivisere fagforeninger og linjeledere.

Etaten har en rekke personalpolitiske virkemidler som kan muliggjøre og motivere ansatte til å forlenge yrkeskarrieren. Et sentralt spørsmål er om det etterspørres andre slags virkemidler enn de eksisterende.

Både i individuelle samtaler i oppstartfasen og i en spørreskjemaundersøkelse som ble gjennomført i evalueringsfasen, kom det frem at ansatte etterlyste signaler fra ledelsen om at man var en nyttig ressurs, for at man skulle stå lenger. Som en ansatt sa det: *”Jeg har behov for at ledelsen ser meg og sier at de ønsker at jeg skal bli”*. Det ble vist til mangel på tilbakemeldinger, og at dette skapte usikkerhet. Også i spørreskjemaundersøkelsen i sluttevalueringen stilte vi spørsmål om hvilke virkemidler som kan få den enkelte ansatte til å stå lenger i jobb. Også her fikk vi bekreftet samme bildet. De viktigste virkemidlene for å stå lenger i jobb var å bli sett og verdsatt av nærmeste leder (61 %) og klare signaler fra etaten om at man var ønsket (54 %). Dette er resultater som må få konsekvenser for linjeledere og etatens toppledelse hvis man ønsker å bli en inkluderende arbeidsplass, der seniorenne verdsettes og der medarbeiderne både kan og vil arbeide helt frem til formell pensjonsalder.



English summary

This report describes a three-year, national, organizational development project (2003 - 2005) in the National Insurance Service in Norway¹. The project is part of the “Norwegian National Initiative for Senior Workers” (“Krafftaket”, referred to as the Initiative), which has been developed by the Centre for Senior Policy (SSP) in close cooperation with the Government and the social partners in Norway. The Initiative has as a stated aim to initiate and support development projects based on broad participation, dialogical methods and action research.

The aim of the development project in the National Insurance Service was to promote a better working environment and awareness of the potentials and resources older employees have both within the National Insurance Service and in general working life, and thus support extending the average retirement age in Norway. The Work Research Institute (WRI) in Oslo is responsible for the project in close cooperation with the National Insurance Service and Centre for Senior Policy (SSP).

The development project involves 9 offices at both municipal and county levels within the National Insurance Service. Three counties are involved centrally as well as one local municipality and a Workplace Centre in each of these. The 9 participating offices constitute a network, and will both work locally and in cooperation with the other units (offices) in the network.

¹ The National Insurance Service is the largest institution under the Ministry of Social Affairs. It is responsible for the administration of the social security offices and the function utility centres. The National Insurance Administration (RTV) is the central administration for the national insurance in Norway, except for pensions for seamen and unemployment benefits. The National Insurance Administration (RTV) is equivalent to the Department of Social Security in Britain or the Health Care Financing Administration in the US. The National Insurance Administration is the superior institution for the local social security offices. Each county also has a County social security office, which is the administrative superior for all the local social security offices in the county.

The background for the project, and the Initiative, is the recognition of the demographic challenge in Norway. Human resources, or human capital, are limited resources in Norwegian and European working life. Demographic trends in Norway are characterized by decreasing birth rates, which limit the influx of younger workers, and an increase in early exit from employment. In Norway, this causes great concern over rising public expenditure on social support for seniors and the future shortage of labour, a situation that now emerges in most other European countries. For the National Insurance Service in Norway, the challenge to retain their experienced, older workers is strongly felt. The National Insurance Service is a large organization, and the average age of their employees is high. 55 % of all employees within the National Insurance Service are over 45 years old, 38 % are above 50 years old. Still, there are large local variations across the different counties. In two of the counties represented in the project, 42 % of the employees are above 50 years; whereas the third county in the project “only” has 31 % of its employees in this age group. As these older workers² carry much knowledge, skills and experience, they constitute a much-needed resource for the enterprise. Much of the competencies are not formalised in ways that can easily be transferred to younger colleagues, but depend on the “shoulder-to-shoulder”-method of learning, as the National Insurance Service refers to it. If all these “valuable heads and hands” walk out of working life within few years, they will both create a nationally felt economic stress on social insurance budgets and lead to a severe lack of competence within the National Insurance Service.

As pointed out, the National Insurance Service is a large organization, and the average age of its employees is high. The National Insurance Service is also responsible for advising Norwegian enterprises in their work to attract and keep ageing workers in working life.

On October 3rd 2001 the government and the social partners in Norway signed the Tripartite Agreement on a More Inclusive Workplace. The general objectives of the Tripartite Agreement are: 1) to reduce absenteeism due to ill health. 2) To give employment to a far greater number of employees whose functional capacity is impaired

² What constitutes “an older worker” is heatedly debated both in a Norwegian context and in a broader context. The definition used by the Centre for senior policy is 45+. Within the Initiative seniors are defined as 50+.

(employees with occupational disabilities, employees in rehabilitation schemes, reactivated employees on disability benefits) than is the case today. 3) To raise the real retirement age (i.e. the average age of retirement from working life).

Enterprises and authorities should enter into local cooperation agreements to proceed in their work to promote a more inclusive workplace. Enterprises that enter into this agreement with the National Insurance Service are given the status of Inclusive Workplace Enterprises (IW Enterprises). Cooperation agreements are made between an enterprise and a “National Insurance Service Workplace Centre – A Centre for an Inclusive Workplace”. There is a National Insurance Service Workplace Centre (Trygdeetatens arbeidslivssenter) in every county in Norway.

The Tripartite Agreement puts the National Insurance Service in a central position in the field of raising the real retirement age in Norway. Through the National Insurance Service Workplace Centres, their responsibility is to advise enterprises in how to achieve this objective. At the same time, the National Insurance Service is in itself a major enterprise faced with the same demographic challenges of an “ageing population” of employees. The National Insurance Service thus has a double role in the development project. Its role is both to adapt for extended retirement age for its own employees; and to advise Norwegian enterprises on how they can achieve the third objective of the Tripartite Agreement (to raise the real retirement age).

The major element that characterizes the research method seems to be how the approach frames the involvement of the local participants and stakeholders in the research process. Rather than develop a plan or proposal with the help of some stakeholders or resource-persons and then “sell it back” to the enterprises/community, the action research of this project has a strong emphasis on broad participation at all stages in the research process.

The activities of the project are based on joint decisions by the participating offices, representatives from the personnel department in the national Insurance Administration, the Centre for Senior Policy (CSP) and the research-team from WRI. The responsibility or task of the researchers is to arrange for the activities to happen and only to some extent directly intervene in processes at each office. The contri-

bution from the researchers is both the methods of action research, seen as a toolbox of theoretically and methodologically interconnected recipes for organizing development work; and “knowledge from outside the organization”, e.g. from development projects in other enterprises and other parts of working life. As well as bringing the local participants together in processes of action and reflection, we also tell stories from the project to both a national and an international audience. We present experiences from the project at national seminars and conferences and at international research conferences. We have done this alone or together with local participants from the National Insurance Service. In this way, we contribute as storytellers and by bringing actors together to share experiences inside and outside of the project. The activities of the project has depended on the phase, and been organised to support the local participants in developing new practice, locally and together in the network. Throughout the project there were 5 joint network seminars, one at the end of the initial phase, three during the main phase and one at the end of the concluding phase.

The participants developed and tried out a wide spectre of activities during the project. Some of these were:

1. Activities for cross-generational sharing of knowledge and experience

- Systematic junior – senior workers having lunch together
- Apprentice manual describing areas of learning new employees should be introduced to
- The Golden Link: the Golden Link is a good practice model developed locally, based on dialogue between experienced seniors and juniors with computer skills. Together they fill out a digital flow chart, that later can be used as support in handling unfamiliar work operations. The Golden Link supports cross-generational communication and learning, as well as enabling access for mobile workers to the knowledge of experienced seniors not physically present.

2. Systematic HRM practice

- Broad employee participation in developing a policy document describing the age-friendly HRM policy of the workplace
- Active ageing introduced as a theme in performance appraisals
- Active ageing as a theme in office meetings
- Individual adaptations to further healthy workplaces

3. Competence

- Information on active ageing
- Competence mapping in the workplace

4. Miscellaneous

- Local arrangement aimed at senior workers, as courses and workshops
- Massage in the workplace

Once during the main phase there was an open conference for the National Insurance Service. We had planned a second such conference, but this had to be cancelled due to lack of support from the National Insurance Administration (the directorate). As the theme was supposed to be the responsibility of managers in promoting active ageing, the decision to cancel a planned conference caused disturbance and heated discussions on management commitment to the project. The signal effect of the cancellation was also not lost on the central union representatives, who used the case to demand action from the National Insurance Administration management. Although not a good situation, it did bring potential resistance and lack of commitment come to the fore. Urged on by the unions, local participants, and the researcher, this eventually resulted in a declaration of continued commitment from both managers within the participating offices and from central managers in the National Insurance Administration. In spite of this, management support continued to be a theme throughout the project, and might be one of the areas where the project struggled most.

The project has resulted in a better appreciation of the senior resources in the workplace. Senior competence has been acknowledged and defined as important, and age diversity has come to be seen as a valuable asset for the organisation. Through the activities of the

project, the participants have come to a clearer understanding of the diverse needs of workers as they grow older, and have seen that not one solution fits all. The project has supported local initiatives and activities to promote active ageing in the workplace, and has served to activate the involved managers and union representatives. In Norway the social dialogue, the formal dialogue between management and labour, has a central role in workplace development and bipartite cooperation is defined by collective agreements on national and sector levels. By working in cooperation with the social partners, management and unions, the project has also supported the social dialogue as a tool for workplace development and improvement.

Most importantly, the project has given voice to the individual worker through methods of broad participation and a bottom-up process of developing new practice and new knowledge. As these workers were covered by an agreement based early retirement scheme (AFP), one of the most important measures for preventing the use of early retirement, as defined by the senior workers themselves, was management support and appreciation. The simple act of being seen and acknowledged by the managers turned out to be crucial to their motivation and commitment. By organising meeting places where managers and workers in this organisation could come together to discuss active ageing, the project contributed to creating conversations that could turn the retirement pattern of these employees.

Del 1

1

Bakgrunn

1.1 Oppdraget

Denne rapporten bygger på prosjektet ”Livsfasepolitikk i trygdeetaten”, et nasjonalt forsøks- og utviklingsprosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (”Krafttaket”). Livsfaseprosjektet i trygdeetaten har vært et samarbeidsprosjekt mellom Senter for seniorpolitikk (SSP), Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Trygdeetaten, og det har pågått i perioden 2003–2005. Som koordinator av Krafttaket har SSP vært prosjektets oppdragsgiver i tillegg til å finansiere prosjektet. Arbeidsforskningsinstituttet har utført oppdraget i tett samarbeid med trygdeetaten.

1.2 Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (Krafttaket)

Senter for seniorpolitikk (SSP) ble av myndighetene utpekt til å koordinere ”Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet”. Krafttaket var et initiativ fra, og et samarbeid mellom, arbeidslivets organisasjoner og eksisterende kompetansemiljø i seniorpolitikk. Krafttaket ble utarbeidet av Senter for seniorpolitikk i samarbeid med en arbeidsgruppe nedsatt av Regjeringens referansegruppe for pensjons- og seniorpolitikk. Alle arbeidslivsorganisasjonene og statlige etater som er representert i arbeidsgruppen, herunder LO, YS, Akademikerne, AF, NHO HSH, KS, Arbeidsgiveravdelingen i AAD, Aetat Arbeidsdirektoratet, Arbeidstilsynet og Rikstrygdeverket, gav sin tilslutning til de mål og hovedsatsingsområder som ble trukket opp i Krafttaket.

Det overordnede målet med Krafttaket var å stimulere til et godt arbeidsmiljø og en god personalpolitikk i virksomhetene for å gjøre det attraktivt både for den enkelte arbeidstaker og den enkelte virksomhet å forlenge yrkeskarrierene. Gjennom Krafttaket skulle forholdene legges til rette for at flere kan stå lenger i arbeid. Krafttaket skulle stimulere til en personalpolitikk som bygger opp under den enkeltes ressurser og stimulere til reell likestilling mellom aldersgrupper i arbeidslivet. Krafttaket skulle gjøre det attraktivt for

arbeidstakere å fortsette i arbeid som alternativ til tidligpensjonering, og bidra til å forebygge den økende tendensen til tidlig avgang gjennom sykefravær og påfølgende uførepensjon. Krafttaket skulle medvirke til:

- å synliggjøre de eldres ressurser og utviklingsmuligheter
- å utvikle et inkluderende og godt arbeidsmiljø for alle arbeidstakere i virksomhetene
- å etablere et utvidet samarbeid om seniorpolitikk mellom arbeidslivets organisasjoner og mellom organisasjonene og myndighetene

I tiltaksplanen for Krafttaket ble det definert seks satsningsområder, hvorav det ene var å gjennomføre seniorpolitiske forsøks- og utviklingsprosjekter i kommunal, statlig og privats sektor. I den forbindelse ble det satt i gang et begrenset antall nasjonale utviklingsprosjekter innenfor stat, kommune og privat sektor i samarbeid med FoU-institusjoner med kompetanse på aksjonsforskning og organisasjonsutvikling. I tiltaksplanen ble det lagt vekt på at utviklings tiltakene skulle ha preg av forsøksvirksomhet, med utprøving av ulike modeller og virkemidler. Utviklingstiltakene skulle ha et livsfaseperspektiv med fokus på tiltak som gir kompetansevedlikehold og -fornyelse blant arbeidstakerne. Utgangspunktet var at det alltid vil bli stilt krav til medarbeiderne uansett livsfase. Tiltak som kan hindre/bremse overbelastning og utstøting skulle prøves ut. I utviklingsprosjektene ville det være viktig med et godt samspill mellom yngre og eldre arbeidstakere med blant annet vekt på kunnskaps- og kompetanseoverføring.

Ifølge tiltaksplanen viser erfaringer fra tidligere arbeid med utviklingsprosjekter at seniorpolitikk må være tydelig som tiltaksområde i virksomheten. Samtidig må dette arbeidet ses i sammenheng med arbeidsmiljø, kompetanse, organisasjonsutvikling og personalpolitikk. I tiltaksplanen blir det forutsatt at utviklingsprosjektene skulle utvikles i nært samarbeid med de ansvarlige for de nevnte områdene innenfor virksomheten. Videre blir det anbefalt at arbeidet med seniorpolitikk bør etableres som et klart linjeansvar i virksomheten. Det forutsetter at seniorpolitisk arbeid integreres i arbeidet med personalplanlegging,

budsjetter, virksomhetsplaner, årsrapportering, og internkontroll (Tiltaksplan nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet).

Det nasjonale forsøks- og utviklingsprosjektet under krafttaket i statlig sektor var *Livsfaseprosjektet i trygdeetaten*. I privat sektor ble det gjennomført et samarbeidsprosjekt mellom fire bedrifter i Nord-Trøndelag, AFI, Sintef og Arbeidslivssenteret i Nord-Trøndelag. I kommunal sektor gjennomførte AFI et livsfaseprosjekt på Langerud sykehjem i Oslo.

Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet bygger på en tilnærming til arbeidslivet som er godt fundert i en rekke mer eller mindre kontinuerlige prosjekter og programmer med målsetting om demokratisering og endring i norsk arbeidsliv. Siden samarbeidsforsøkene mellom myndighetene og partene i arbeidslivet ble satt i gang på 1960-tallet, har det blitt gjennomført en rekke bedrifts-utviklingsprosjekter basert på bred medvirkning i norsk arbeidsliv (Emery & Thorsrud, 1969 & 1976; Gustavsen & Hunnius 1981). Programmet Industrielt Demokrati ble etterfulgt av Bedriftsutvikling 2000, samt det nå pågående programmet Verdiskapning 2010³. Alle disse programmene, samt flere separate utviklingsprosjekter med målsetting om forbedring av norsk arbeidsliv, bygger på prinsipper om bred medvirkning og aksjonsforskning. Krafttaket viderefører på mange måter denne rekken av prosjekter basert på aksjonsforskning og bred medvirkning.

1.3 Trygdeetaten⁴

Organisering

Pr. november 2005 er Trygdeetaten den største etaten under Arbeids- og sosialdepartementet med sine vel 6500 ansatte. Etaten administrerer trygdekontorene og hjelpemiddelsentralene. Ifølge Stortings-

³ VS2010 er et samarbeidsprogram mellom Forskningsrådet, LO, NHO og SND. Programmet startet 1. juli 2001 og skal fortsette ut 2010. VS2010 fokuserer på utviklingskoalisjoner som organisering av utviklingsarbeid som både skal fremme bedriftsutvikling og regional utvikling. Formålet med programmet er å bidra til økt verdiskaping i næringslivet ved å stimulere bedrifter til å jobbe sammen med forskere om organisasjonsutvikling, innovasjon og nyskaping.

⁴ Etableringen av Ny arbeids- og velferdsforvaltning (NAV) ble vedtatt i Stortinget våren 2005. Aetat og trygdeetaten legges ned og en ny etat skal bygges fra 01.07.06.

proposisjon nr. 1 (2005-2006) er Trygdeetatens viktigste formål å sikre enkeltmenneskers rettigheter gjennom forvaltning av trygdelovene og andre sosiale overføringsordninger som barnetrygd, kontantstøtte, krigspensjon og barnebidrag. Trygdeetaten har også ansvar for tjenester til enkeltpersoner med sikte på å gjøre brukeren mest mulig selvhjulpen, og til virksomheter for å støtte opp om arbeidet med et mer inkluderende arbeidsliv. Trygdeetaten skal bidra til at flest mulig, med utgangspunkt i den enkeltes behov og forutsetninger, kan delta i arbeidslivet. Målet er både å bidra til å forhindre utstøting fra arbeidslivet og gjøre det lettere for trygdede personer å få en raskere overgang til ordinært arbeid. Samarbeid mellom Aetat, trygdeetat og sosialtjenesten er en forutsetning for å nå disse målene (St.prp. nr. 1, 2005-2006).

Trygdeetaten er en hierarkisk byråkratisk organisasjon basert på ovenfra og ned implementering av politikk og praksis. Øverste nivå i hierarkiet er politiske beslutninger fattet av arbeids- og inkluderingsministeren, regjeringen og stortinget. Laveste nivå er de lokale statsansatte som fortolker og omsetter politiske beslutninger til praksis. Rikstrygdeverket (RTV) er sentraladministrasjonen for de sosiale trygder i Norge, og har ansvaret for etatens totale virksomhet. RTV er overordnet instans for fylkestrygdekontor og lokale trygdekontor. Fylkestrygdekontorene (FTK) har hovedansvaret for trygdeetaten innenfor fylkene. Her avgjøres også saker som det lokale trygdekontoret har forberedt. Fylkestrygdekontoret avgjør saker på sine områder, er ankeinstans i enkelte saker og er ankemotpart for Trygderetten. Kontoret gjennomfører planprosess og økonomistyring, personalforvaltning og andre administrative oppgaver, og det har ansvar for å koordinere saksbehandlingspraksisen på hele det trygdefaglige område i fylket og sikre god kvalitet og service. Trygdekontorene skal ivareta kontakten med publikum, behandle krav og søknader, veilede og informere om trygde- og bidragsrettigheter. 3. oktober 2001 undertegnet regjeringen og partene i arbeidslivet Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). I den forbindelse ble trygdeetatens arbeidslivssenter opprettet som ny oppfølgingstjeneste i hvert fylke. Trygdeetatens arbeidslivssentre er kompetansesentre innen trygdeetaten med spisskompetanse på forebygging og oppfølging av sykefravær, integrering av personer med redusert funksjonsevne, og seniorpolitikk. Hvert senter består av et

team med tverrfaglig kompetanse, som skal bistå arbeidsgiverne og arbeidstakerne i arbeidet med IA-avtalen.

Seniorutfordringen i trygdeetaten

Med utgangspunkt i innledende samtaler mellom SSP, AFI og representanter for trygdeetaten ble etaten, ved ledelsen i Rikstrygdeverket, forespurt om de ønsket at etaten skulle delta i prosjektet. Bakgrunnen for forespørselen var at seniorpolitikk på flere måter var en sentral utfordring for trygdeetaten. Trygdeetaten med sine vel 6500 ansatte er en stor nasjonal virksomhet som møter de demografiske utfordringene med en aldrende arbeidsstokk. En stadig økende andel av etatens arbeidsstyrke nærmer seg avgangsalder. 55 % av alle arbeidstakerne er over 45 år. Hvis den store andelen av eldre arbeidstakere i etaten skulle trekke seg tilbake fra arbeidslivet innen få år, ville det både bidra til en nasjonal utfordring på trygdebudsjettet og samtidig føre med seg et kompetansegap i etaten. En betydelig innsats for å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen var en hovedutfordring for etaten.

Trygdeetaten er også ansvarlig for å rådgi norske bedrifter i deres arbeid med å trekke til seg og beholde eldre arbeidskraft. Ett av delmålene i IA-avtalen er å øke den reelle pensjoneringsalder i norske bedrifter. For at bedrifter skal få status som IA- virksomheter må de underskrive lokale samarbeidsavtaler med trygdeetaten, representert ved trygdeetatens arbeidslivssenter. Ved hjelp av disse sentrene er trygdeetaten ansvarlig for å rådgi norske virksomheter i hvordan de skal nå målet om å øke den reelle pensjonsalderen blant sine ansatte.

Trygdeetaten har utarbeidet en egen handlingsplan for livsfasepolitikk i etaten. I den understrekes det at god og helhetlig personalpolitikk også er god livsfase- og seniorpolitikk. Samtidig krever befolkningsutviklingen både på samfunnsnivå og i trygdeetaten særlig oppmerksomhet på seniorpolitikk. Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv understreker perspektivene i, og viktigheten av, dette arbeidet. I handlingsplanen blir det understreket at Trygdeetaten tar mål av seg til å være et godt eksempel som inkluderende arbeidslivsvirksomhet og derfor vil sette økt fokus på livsfaseorientert personalpolitikk, både for å utvikle arbeidslivskvaliteten og arbeidet med å nå målene for et mer inkluderende arbeidsliv. I handlingsplanen understrekes det at livsfaseorientert arbeid må være et resultatområde på linje med andre resultatområder. Livsfasepolitikk skal være en del av

det ordinære personalpolitiske arbeidet, og skal være forankret i linjen, ikke prosjektorganiseres på siden. På den måten skal livsfasepolitikk være et lederansvar på alle nivåer, og inngå i etatens satsning på helhetlig og god personalpolitikk (Livsfasepolitikk i trygdeetaten).

Etatens egen handlingsplan dokumenterer at seniorpolitikk er et viktig satsningsområde for etaten. Da trygdeetaten både hadde utfordringer knyttet til å heve pensjonsalderen i egen arbeidsstokk og det å skulle være rådgivende etat i en stor nasjonal satsning på seniorpolitikk i norsk arbeidsliv, så etatens ledelse det som hensiktsmessig å delta i "Livsfaseprosjekt i trygdeetaten". Deltakelse i prosjektet var en mulighet både til å sette fokus på egen seniorpolitikk, og å heve kompetansen på området med sikte på å øke kvaliteten på rådgivende tjenester.

1.4 Formål med prosjektet

På denne bakgrunn ønsket SSP og AFI å gjennomføre et utviklingsprosjekt i trygdeetaten i tett samarbeid med Rikstrygdeverket (RTV) og utvalgte underliggende enheter, med det formål å utnytte eldres arbeidskapasitet på en bedre måte til glede for den enkelte arbeidstaker, til nytte for etaten og for samfunnet for øvrig. Prosjektsamarbeidet skulle både understøtte intensjonsavtalens mål om å legge til rette for at flere eldre arbeidstakere kan bli i arbeidslivet lenger, og bidra til at trygdeetaten fremstår som en god arbeidsplass med bevisst personalpolitisk strategi der man ser eldre arbeidstakere/seniorer som en ressurs.

Prosjektets hovedmål har vært å fremme en helhetlig livsfaseorientert personalpolitikk som ser alle medarbeidere i et ressurs- og utviklingsperspektiv, og slik også legge til rette for at eldre ansatte kan stå lenger i arbeidet. Prosjektet har relatert seg til arbeidet med Intensjonsavtalen for et inkluderende arbeidsliv, og særlig til Intensjonsavtalens delmål 3: øke den reelle pensjoneringsalderen. Prosjektsamarbeidet mellom SSP, trygdeetaten og AFI skulle både understøtte Intensjonsavtalens mål om å legge til rette for at flere eldre arbeidstakere kan bli i arbeidslivet lenger, og bidra til at trygdeetaten fremstår som en god arbeidsplass med bevisst personalpolitisk strategi der man ser eldre arbeidstakere/seniorer som ressurs.

Livsfaseprosjektet har lagt til grunn et ressurs- og utviklingsperspektiv på medarbeiderne, ikke et helsesviktperspektiv. Eldre medarbeidere sitter på sentral kompetanse, og det var en utfordring for etaten å legge til rette for læring og erfaringsdeling mellom eldre og yngre medarbeidere. Prosjektet knyttet seg opp mot den sentrale handlingsplanen for livsfasepolitikk i etaten. Hensikten var at lokalt forankret forsøks- og utviklingsprosjekt kunne bidra til å understøtte de sentrale målene, samtidig som det åpnet for å hente inn konkrete erfaringer som kan bidra til videreutvikling av den sentrale livsfasepolitikken i etaten.

Prosjektet skulle bidra til økt handlingsevne på livsfaseområdet i trygdeetaten, gjennom blant annet å organisere møteplasser og prosesser som understøtter etatens livsfasepolitikk. En annen målsetning var å dokumentere erfaringer og eksempler på god praksis, og på den måten bidra til kunnskapsspredning innad i etaten og overfor omverdenen.

2

Metode

2.1 Organisering av prosjektet, roller og ansvarsforhold

For å sikre forankring i etatens operative livsfasearbeid, så prosjektet det som nødvendig at både fylkestrygdekontoret, noen lokale trygdekontor og trygdeetatens arbeidslivssentre deltok i ett eller flere utvalgte fylker. Etter avtale med trygdeetaten ble ett fylkestrygdekontor, ett trygdekontor og trygdeetatens arbeidslivssenter i tre fylker plukket ut. Til sammen ni kontorer deltok i prosjektet. Ett av arbeidslivssentrene deltok kun ved erfaringsamlinger og ikke som deltakende arbeidsplass på lik linje med de andre kontorene. Innledningsvis la forskerne fra AFI vekt på nødvendigheten av å forankre prosjektet i driftsorganisasjonen. Erfaringsmessig får prosjekter som kun er forankret i personalsystemet (HR) liten prioritet fra driftsledelsen til tross for at de er ansvarlige for å utføre aktivitetene. AFIs erfaringer er at utviklingsarbeid som er forankret i stab/HR-avdelinger ikke får tilstrekkelig legitimitet, oppmerksomhet, og oppfølging i driftsorganisasjonen. Utviklingsinnrettede aktiviteter defineres ofte som noe på siden, og i kontrast til ”det organisasjonen egentlig driver med”. Siden prosjektet skulle være et linjeansvar valgte Trygdeetaten likevel å forankre prosjektet i Rikstrygdeverket (RTV) hos HR-avdelingen.

Bakgrunnen for utvalg av deltakerenheter var formålet om spredning av kunnskap og ny praksis på livsfaseområdet. I den sammenheng ble prinsippet om bredde og ulike nivåer viktig for utvalg av deltakerenheter. Trygdeetaten har tidligere erfaringer med at et seniorprosjekt gjennomført i ett fylke ikke førte til erfaringsspredning til andre fylker og etaten for øvrig. Prosjektet hadde liten påvirkning på systemet som helhet. Prinsippet om bredde er årsaken til at ni kontorer i ulike fylker ble valgt ut til å delta i prosjektet. Formålet med å involvere tre kontorer i tre fylker var at de ville representere en kritisk masse tilstrekkelig til å kunne påvirke etaten som helhet. Prinsippet om ”ulike nivåer” var årsaken til at kontorer både på nasjonalt, fylkes- og lokalt nivå ble involvert. For å unngå at prosesser blir stoppet på grunn av manglende formell autoritet til å fatte

beslutninger ble de ulike nivåene i etatens hierarkiske system representert.

Det ble tidlig opprettet en møteplass mellom trygdeetaten (representert ved RTV) og AFI/SSP for koordinering, rapportering og diskusjon av aktiviteter og fremdrift i prosjektet. En slik møteplass muliggjorde gjensidig rapportering og erfaringsutveksling mellom prosjektet og trygdeetatens overordnede livsfasearbeid.

Prosjektet har også vært forankret i trygdeetatens sentrale medbestemmelsesapparat (EMBA/SAMBA). AFI deltok jevnlig på deres møter. Møtene var en viktig arena for å sikre fagforeningens involvering i prosjektet. Møtene fungerte som rapporterings- og diskusjonsarena.

Ansvarsforholdene i prosjektet har blitt regulert av to avtaler:

- en samarbeids-/intensjonsavtale mellom trygdeetaten og SSP/AFI
- en kontrakt mellom SSP og AFI om gjennomføring av prosjekt i trygdeetaten under Krafttaket

Rolleavklaring

Senter for seniorpolitikk (SSP):

Som faglig og administrativ ansvarlig instans for Krafttaket på nasjonalt nivå har SSP hatt et ansvar for å ivareta en administrativ koordineringsrolle i forhold til aktiviteter som har blitt igangsatt i lys av Krafttaket. I livsfaseprosjektet i trygdeetaten var SSP oppdrags-giver for AFIs arbeid i prosjektet. Dette samarbeidet ble nedfelt i egen kontrakt mellom SSP og AFI. SSP har fulgt arbeidet i prosjektet, og bidratt med sin kompetanse der det var aktuelt. Som ledd i sitt generelle informasjonsarbeid, har SSP også vært tilgjengelig som samtalepartner for trygdeetaten.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI):

AFI har vært prosjektansvarlig overfor SSP og Krafttaket. Internt på AFI ble prosjektet organisert med en forskergruppe bestående av en prosjektleder og en prosjektmedarbeider. I tillegg ble en hoved-fagsstudent i en kortere periode knyttet til prosjektet.

AFIs rolle i prosjektet har vært utviklingsstøtte til livsfasearbeidet i trygdeetaten. AFIs ansvar var å følge prosjektet og bistå utvalgte enheter i trygdeetaten med å organisere opp møteplasser og prosesser for styrket innsats på livsfasearbeidet. AFI har bistått de utvalgte enhetene med å definere sine egne innsatsområder og utarbeide konkrete handlingsplaner for arbeidet med livsfasepolitikk i enhetene.

AFI har også dokumentert erfaringene og spilt disse inn i prosessen, både direkte overfor de involverte enhetene og overfor enheten sentralt (RTV) gjennom arbeidsseminarer. AFI har også utarbeidet denne sluttrapporten fra prosjektet.

AFIs rolle har vært å organisere utviklingsprosessen. Det er aktørene/de ulike enhetene som selv har skapt og utviklet kunnskapen. Forskernes rolle i denne sammenheng har vært å tilrettelegge for gode arenaer og fruktbare prosesser for aktørene, samt systematisere kunnskap og erfaring som har fremkommet.

Oppsummert:

- AFI har bistått utvalgte enheter med å organisere opp møteplasser og prosesser for styrket innsats i livsfasearbeidet (lokale oppstartssamlinger, nettverkssamlinger)
- AFI har bistått de utvalgte enhetene med å definere sine egne innsatsområder og utarbeide konkrete handlingsplaner for arbeidet med livsfasepolitikk i enhetene (intervjurunde og tilbakemelding av resultater)
- AFI har dokumentert erfaringene og spilt disse inn i prosessen, både direkte overfor de involverte enhetene og overfor etaten sentralt (skriftlige oppsummeringer fra intervjuene, felles oppsummeringsrapport, referater fra møter/samlinger)

Trygdeetaten:

Gjennom Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet, ble trygdeetaten tilført et eksternt bidrag til det arbeidet etaten allerede gjør på livsfaseområdet. Gjennom forsøks- og utviklingsarbeid i utvalgte enheter i ett eller flere fylker i trygdeetaten, har livsfaseprosjektet bidratt til at disse enhetene har blitt en "ekstra motor" i det overordnede livsfasearbeidet i etaten.

Trygdeetaten var ansvarlig for å peke ut noen egnede enheter som kunne delta i prosjektet i samarbeid med AFI og SSP. Etaten, ved Rikstrygdeverket (RTV), var også ansvarlig for å organisere erfaringsoverføringen til etaten gjennom å invitere relevante ledere og medarbeidere til arbeidsseminarer der erfaringene fra prosjektet legges frem for drøfting.

Innad i trygdeetaten har RTV hatt et særlig ansvar for intern informasjon og involvering av ressursmiljøer knyttet til inkluderende arbeidsliv. Prosjektet Inkluderende Arbeidsliv har tidvis deltatt i prosjektets rapporteringsmøter og på nettverkssamlinger. Deltakelsen har ikke vært permanent, dels fordi IA-prosjektets organisatoriske plassering i etaten har blitt endret underveis i prosjektperioden.

I starten av prosjektet deltok RTV på samlinger og som diskusjonspartner i prosjektets møteplass for rapportering og erfaringsutveksling. Midtveis i prosjektperioden påtok RTV seg en mer aktiv rolle. Dette førte til et tettere samarbeid mellom AFI og RTV der AFI særlig hadde ansvar for organisering av utviklingsprosessen, men RTV har sørget for oppfølging fra linjen samt integrering av andre parallelle aktiviteter i etaten.

2.2 Forskningstilnærming

AFI legger stor vekt på prosess- og kunnskapsutvikling i sin tilnærming i arbeidet. Dette har bakgrunn i erfaringen med at det er lite som spres av seg selv eller gjennom det man kan kalle samfunnets normale kanaler og media. Skal man få bredere grupper av virksomheter til å ta i bruk nye ideer om måter å samarbeide på, må hovedvekten legges på arbeidsformer som kan aktivisere alle berørte i den enkelte virksomheten. Hvis aktørenes erfaringer skal tas på alvor, må et nærmere fokus utvikles i dialog med aktørene.

Livsfaseprosjektet i trygdeetaten har vært et aksjonsforskningsprosjekt basert på deltakerorientert tilnærming til arbeidet. Prosjektets innretning har blitt skapt og utviklet i dialog med aktørene selv. Felles beslutninger fattet av prosjektets deltakere, personalavdelingen i RTV, SSP og forskerne fra AFI har dannet utgangspunkt for aktivitetene som har blitt satt i gang i prosjektet. Prosjektdeltakerne har selv hatt ansvar for å gjennomføre og følge opp tiltakene, men med støtte fra AFI i prosessen. Dette betyr at det er aktørene selv som har skapt og

utviklet kunnskapen, mens forskernes rolle har vært å tilrettelegge for gode fora og fruktbare prosesser for aktørene, samt å systematisere kunnskap og erfaring som har fremkommet.

Med bakgrunn i en slik deltagerbasert arbeidsform, startet ikke prosjektet opp med datainnsamling, men tok utgangspunkt i eksisterende kunnskap på området og plasserte seg i en fase for utvikling og iverksetting av konkrete tiltak. Prosjektets formål var ikke å ende ut i en "elendighetsbeskrivelse" med opplisting av problemer man står overfor, men nettopp å utvikle handlingsevnen, initiativene og resultatene hos aktørene. Ved å etablere konkrete møteplasser og et nettverk som åpner for erfaringsutveksling og kunnskapsproduksjon rundt seniorenas problemer og muligheter, har virksomhetens kunnskap fått rom for styrking og videreutvikling.

2.3 Metodisk design og aktiviteter

Ifølge Pålshaugen (1998) kan en strategi for aksjonsforskningsprosjekter deles inn i tre faser. Første fase er "*foundationfasen*". Formålet med denne fasen er å etablere felles enighet om å utvikle prosjektet under betingelser som alle involverte parter (ledelse, ansatte, forskere) er inneforstått med. En slik enighet oppnås gjerne gjennom ulike former for dialog mellom oppdragsgiver (bedriften) og forskerne. Neste fase er "*prosjektutviklingsfasen*", som er den praktiske fasen av utviklingsprosjektet der arbeidet veksler mellom handling og refleksjon (eller dialog). Siste fase er "*institusjonaliseringsfasen*" der formålet er at virksomheten skal institusjonalisere både nye organisatoriske målsettinger og nye dialogbaserte metoder.

Det som karakteriserer forskningsmetoden er hvordan tilnærmingen legger opp til involvering av lokale aktører og interessenter i forskningsprosessen. I stedet for å utvikle en plan eller forespørsel med hjelp av kun noen sentrale interessenter eller nøkkelpersoner for så å selge forslaget til bedriften, vektlegger denne tilnærmingen bred medvirkning på alle stadier i forskningsprosessen.

Utviklingsprosjektet i trygdeetaten ble på samme måte organisert i tre faser. Når prosjektet innledningsvis ble fremforhandlet mellom SSP, AFI og Trygdeetaten ble viktigheten av lokal dialog som utgangspunkt for beslutninger og handling understreket. Denne tilnærmingen innebar at forskerne ved oppstart av prosjektet ikke presenterte

detaljerte handlingsplaner for prosjektet. Slike beslutninger ble fattet i samarbeid mellom forskerne og prosjektets deltakere. Det nære samarbeidet mellom de ulike interessentene i prosjektet har vært et metodisk viktig aspekt ved dette utviklingsprosjektet.

De tre fasene i livsfaseprosjektet i trygdeetaten er:

- A. oppstarts- og planleggingsfasen
- B. gjennomføringsfasen
- C. evaluering- og avslutningsfasen

Innrettingen på aktivitetene i prosjektet har variert ut fra hvilken fase prosjektet har vært inne i. Felles for alle fasene er at arbeidet har bestått både av lokale aktiviteter i de ulike enhetene som har deltatt i prosjektet, samt felles aktiviteter på tvers av enhetene gjennom arbeid i nettverk. Mulighetene for samarbeid på tvers var en begrunnelse for å nettverksorganisere prosjektet med tre kontorer hver i tre fylker. Det har blitt avholdt til sammen fem halvårlige nettverkssamlinger i prosjektet. En i oppstartsfasen, tre i gjennomføringsfasen, og en i avslutnings- og evalueringsfasen. Videre følger en nærmere redegjørelse for innholdet i de ulike fasene.

Oppstart- og planleggingsfasen (våren 2003)

Prosjektet ble innledet siste kvartal 2002 med oppretting av kontakter, nærmere prosjektdefinering og kontraktunderskrivelse av prosjektets parter. Selve den aktive oppstartsfasen i prosjektet startet opp våren 2003. I denne fasen ble det opprettet kontakt med de ulike enhetene i prosjektet, lokale prosesser i hver enkelt enhet ble satt i gang, og handlingsplaner både for lokale aktiviteter og nettverksaktiviteter ble utviklet. Gjennom arbeidet våren 2003 ble det skapt en felles forståelse av hvordan målene for prosjektet konkret angår de ulike enhetenes arbeid. En slik felles problemforståelse dannet grunnlag for at de deltakende enhetene kunne velge ut innsatsområder og tiltak som skulle iverksettes i gjennomføringsfasen.

I oppstartfasen ble følgende aktiviteter gjennomført:

Informasjonsmøter i de 3 fylkene

I løpet av desember 2002 og januar 2003 avholdt AFI informasjonsmøter i de tre fylkene der de involverte i prosjektet ble samlet. AFI la

vekt på å involvere både representanter fra ledelsen og tillitsvalgte på disse møtene. På møtene ble prosjektets bakgrunn og rammebetingelser gjennomgått. Organiseringen av prosjektet og roller, forventninger og ansvar ble også gjennomgått og klargjort. Utfallet av møtene var at de deltakende enhetene utnevnte kontaktpersoner som skulle ha det videre ansvar for å følge opp prosjektet. Fylkene valgte ulike modeller for oppfølging. Ett av fylkene valgte å samkjøre trygdekontor, fylkestrygdekontor og arbeidslivssenteret, og oppnevnte derfor én kontaktperson i fylket. I et annet fylke utnevnte de tre deltakende kontorene egne kontaktpersoner i hver enhet. I det tredje fylket utnevnte hvert kontor en kontaktperson, men det ble opprettet en styringsgruppe i fylket som skulle møtes regelmessig for å holde hverandre oppdatert på status og fremdrift i prosjektet.

Intervjurunde i de ulike enhetene

AFI utførte en relativt bred intervjurunde på de ulike kontorene for å få innsikt i kontorenes livsfasepolitikk og seniorutfordring. For å fremskaffe et situasjonsbilde med mest mulig varierte innfallsvinkler anbefalte AFI følgende målgruppe for intervjuene; ledere, tillitsvalgte, verneombud, og medarbeidere i ulike aldersgrupper. Basert på disse kriteriene plukket den enkelte enhet selv ut informanter til intervjurunden. AFI hadde samtaler med alt fra 6 til 15 personer i hver enhet, i alt 66 intervjuer. Intervjuene ble utført innenfor perioden 22.01.03 – 21.03.03. Intervjuene tok form av halvstrukturerte samtaler styrt av en relativt åpen intervjuguide. Intervjuguiden var inndelt i tre hovedtemaer; Livsfasepolitikk på kontoret, Hva skal til for å øke reell pensjoneringsalder, og Kompetanseutfordringen. I etterkant av intervjuene oppsummerte AFI et hovedbilde som ble sendt ut til alle ansatte på det enkelte kontor. Disse oppsummeringene tjente som bakgrunnsmateriale for oppstartssamlingene.

Enhetsvise oppstartsamlinger

Hensikten med oppstartssamlingene var å sikre lokal forankring og eierskap til prosjektet. Samlingene ble avholdt enhetsvis i etterkant av intervjurunden. Oppstartssamlingen ble organisert som halvdagsseminarer for alle ansatte. AFI innledet samlingene med en presentasjon av prosjektet; mål, organisering og videre planer. På et flertall av samlingene deltok Senter for Seniorpolitikk (SSP) som

holdt et faginnlegg om SSP og seniorpolitikk. Resultatene fra intervjurunden ble presentert som grunnlag for felles diskusjon om status og utfordringer mht livsfasepolitikk og seniorpolitikk på kontorene. Samlingene resulterte i et grunnlag for utarbeidelse for lokale handlingsplaner. Kontorene nedsatte også arbeidsgrupper som minimum måtte være satt sammen av representanter både fra ledelsen og de tillitsvalgte.

Nettverkssamling på tvers av enhetene

Oppstartsfasen i prosjektet ble avsluttet med 1. nettverkssamling i prosjektet våren 2003. På samlingen deltok arbeidsgruppene fra de ulike enhetene, RTV (personalavdelingen, og IA-prosjektet), organisasjonene sentralt (TTL, NTL og Akademikerne), og etatens hovedverneombud. Trygdedirektøren åpnet samlingen. Formålet med nettverksamlingen var å sikre erfaringsutveksling og felles læring på tvers av enhetene som deltok i prosjektet. Målsettingen var å etablere en felles enighet om prosjektets innretning og utfordringer fremover, både enhetsvis og fylkesvis. Deltakerne skulle også utvikle konkrete planer for det videre arbeidet og hvordan de ulike enhetene kunne samarbeide med hverandre. På samlingen ble det vekslet mellom arbeid i grupper (både enhetsvis og på tvers av enhetene), cafébordmetodikk, rapportering og plenumsdiskusjoner. AFIs rolle var å designe samlingen, samt å tilrettelegge og styre prosessene på samlingen. Det var deltakerne selv som definerte problemstillingene og utarbeidet et handlingsgrunnlag som de ønsket å arbeide videre med lokalt.

Gjennomføringsfasen (høst 2003 – vår 2005)

Oppstart- og planleggingsfasen (våren 2003) ble brukt til å danne en felles forståelse av hvordan målene for prosjektet konkret angår de ulike enhetenes arbeid. Arbeidet i denne fasen dannet grunnlag for å velge ut innsatsområder og tiltak for iverksettelse i prosjektets gjennomføringsfase. Gjennomføringsfasen varte fra høsten 2003 til sommeren 2005. I gjennomføringsfasen ble det iverksatte en rekke tiltak på de deltakende kontorene. Ellers var spredning av erfaringer fra prosjektet til resten av etaten et satsningsområde i denne fasen. I løpet av denne perioden ble det avholdt tre nettverkssamlinger, en etatssamling, en rekke rapporteringsmøter, fylkesvise oppfølgingsmøter, og underveisevalueringsundersøkelser. Arbeidsformen i pro-

sjektet i denne fasen har vekslet mellom lokal aktivitet på det enkelte kontor, samarbeidsaktiviteter mellom kontorene på fylkesnivå og aktiviteter i nettverket.

Lokale aktiviteter

I løpet av gjennomføringsfasen pågikk det meste av arbeidet lokalt på det enkelte kontor som deltok i prosjektet. Arbeidsgruppene jobbet både med å utvikle og forankre prosjektprosessen, og å sette i gang ulike former for konkrete aktiviteter og tiltak. Her følger en oversikt over noen av tiltakene som ble satt i gang i løpet av prosjektperioden:

- tiltak for erfaringsoverføring mellom yngre og eldre
 - o junior – senior lunsj
 - o lærlingbok
 - o intervjustafett
 - o Den gylne kobling
- tiltak for systematisk livsfasearbeide
 - o utvikling av felles policy dokument ("manifest") for livsfasepolitikk på tvers av enheter
 - o livsfasepolitikk som tema i medarbeidersamtaler
 - o individuell tilrettelegging av arbeidet (oppgaver, arbeidstid)
 - o oppdatering av personalpolitisk dokument
- kompetansetiltak
 - o utarbeidelse av kompetanseoversikt
 - o etablering kompetansebank
- diverse tiltak
 - o arrangement av kurs/ samlinger for ulike målgrupper (eks: seniorsamling i fylket)
 - o massasjetilbud

I tillegg til utvikling og uttesting av konkrete tiltak har arbeidsgruppene særlig bidratt med å sette temaet på dagsorden gjennom å informere om og diskutere temaet og prosjektet på ordinære arenaer som kontormøter og avdelingsmøter. Som følge av prosjektet har det også blitt arrangert samlinger for alle ansatte på kontorene som deltok i prosjektet.

Lokale oppfølgingsmøter

Underveis i gjennomføringsfasen, rundt årsskiftet 2003/2004, var AFI på besøksrunde til alle de lokale kontorene som deltok i prosjektet. I møtene presenterte arbeidsgruppene erfaringer fra det foreløpige arbeidet de hadde satt i gang i prosjektet som grunnlag for felles diskusjon med AFI. AFI kunne på den måten gi direkte innspill til prosjektprosessen på hvert kontor, samt bringe videre erfaringer og innspill fra de andre arbeidsgruppene arbeid.

Lokal underveisevaluering

Tre av kontorene gjennomførte underveisevaluering i 2004. Formålet med underveisevaluering var å samle alle ansatte for å oppsummere status etter ett år av prosjektet og diskutere veien videre. Kontorene gjennomførte evalueringen etter forskjellig mal. Ett av kontorene gjennomførte en medarbeiderundersøkelse om livsfasearbeidet som et forarbeid til en evalueringssamling med alle ansatte på kontoret. Undersøkelsen ble utviklet og gjennomført av arbeidsgruppen i samarbeid med AFI. Undersøkelsen stilte spørsmål om hvordan de ansatte hadde deltatt i livsfaseprosjektet. Det ble også stilt spørsmål om man hadde kommet med innspill til livsfasearbeidet på kontoret. Ansatte ble spurt om det hadde blitt iverksatt aktiviteter/tiltak på kontoret siste året som fremmer godt arbeidsmiljø, god personaloppfølging og god livsfasepolitikk. Det ble også spurt om ansatte ønsker at det skal skje mer aktivitet på livsfaseområdet på kontoret. Til slutt ble det også stilt spørsmål om tiltak og oppfølging av tiltakene. AFI presenterte resultatene fra undersøkelsen på den påfølgende samlingen. De ansatte diskuterte resultatene og hvilke konsekvenser de hadde for videre fremdrift i prosjektet både i grupper og i plenum. Ett annet kontor gjennomførte spørreskjemaundersøkelsen etter samme mal, men spilte tilbake resultatene på et kontormøte uten involvering av AFI. Det tredje kontoret gjennomførte kun en evalueringssamling uten å sende ut spørreskjema i forkant. Evalueringsaktivitetene førte til at arbeidsgruppene fikk innspill og synspunkter fra de øvrige ansatte om prosjektets innhold, form, og effekter. På bakgrunn av disse innspillene kunne arbeidsgruppene justere den videre innretting på prosjektet.

Nettverkssamlingene

I oppstartsfasen ble første nettverkssamling gjennomført. I gjennomføringsfasen har det blitt arrangert til sammen tre nettverkssamlinger. Alle nettverkssamlingene har hatt til felles at de startet med gjennomgang av erfaringer siden forrige samling og avsluttet med enhetsvis planlegging for neste periode. Utover disse faste aktivitetene hadde hver samling fokus på et faglig tema.

På nettverkssamlingen som ble avholdt høsten 2003, var livsfasepolitikk versus seniorpolitikk tema. Det ble i den forbindelse gjennomført en åpen gruppediskusjon ("fishbowl") om begrepene. Dag to av denne nettverkssamlingen var åpen for hele etaten. Hensikten med den åpne dagen var å spre erfaringer fra prosjektet til resten av etaten. Det ble delt erfaringer både fra dette prosjektet og et annet livsfaseprosjekt som tidligere hadde blitt gjennomført i etaten. I tillegg fortalte ett arbeidslivssenter om sine erfaringer fra å jobbe med delmål tre. Disse ulike erfaringene ble brukt som grunnlag i en diskusjon om etatens hovedutfordringer og satsningsområder.

Tredje nettverkssamling ble avholdt våren 2004. Tema for denne samlingen var kompetanseutvikling. Det ble i den forbindelse gjennomført rollespill i form av en "samtale mellom en leder og en senior som ikke ville delta på kompetansehevende tiltak". Hensikten var både å identifisere kompetansetilbud for seniorer, samt å trene på en vanskelig samtale. For å styrke kontorenes satsing på kompetanseutvikling ble det også gjennomført et omfattende idéarbeid rundt ulike typer kompetansehevende tiltak som kunne være relevante for ansatte i trygdeetaten. Resultatet fra idéarbeidet var lister over mulige tiltak basert på læring i jobben, etatens formelle kompetanseutviklingstiltak og eksterne formelle kompetanseutviklingstiltak. Det ble også jobbet med å definere innhold i begrepet erfaringskompetanse. Hva slags kompetanse besitter senioren i kraft av å ha vært lenge i etaten? Hva gir alder og erfaring av kompetanse som er verdifullt for trygdeetaten? En diskusjon rundt disse spørsmålene førte frem til en forsøksvis oppsummering av innholdselementer i erfaringskompetansebegrepet.

I forkant av denne samlingen var "gode eksempler fra livsfasearbeid" etterspurt både blant prosjektdeltakerne og andre i trygdeetaten. På samlingen gjennomførte deltakerne en øvelse der de enhetsvis skulle

skrive ned en historie om noe de hadde lyktes med. Disse historiene ble seinere lagt ut på trygdeveven til inspirasjon for resten av etaten.

Medarbeidernes ansvar i livsfasearbeid var tema for nettverks-samlingen som ble avholdt høsten 2004. I den forbindelse ble Jon Fredrik Alfsen fra Tennebø & Partners hentet inn for å snakke om karriereutvikling og betydningen av å sitte i førersetet i eget arbeidsliv. På denne samlingen ble også resultatene fra en hovedoppgave i sosiologi presentert for deltakerne. Forfatteren av oppgaven hadde samarbeidet med AFI i prosessen men gjort en studie om bruk av AFP på trygdekontorer som ikke deltok i prosjektet. Fjerde samling var opprinnelig tenkt å være en to dagers samling der dag to skulle være åpen for resten av etaten. Prosjektets tema for den åpne dagen skulle ha vært lederansvar i livsfasearbeidet. Dag to ble imidlertid avlyst av RTV på grunn av kolliderende arrangementer.

Hensikten med nettverkssamlingene var å diskutere erfaringer og danne en felles forståelse for utfordringer og muligheter i godt livsfasearbeid. Ved å fokusere på spesifikke temaer på hver samling fikk deltakerne anledning til faglig fordypning. Arbeidsformen la til rette både for at prosjektdeltakerne kunne fordype seg i sine egne problemstillinger gjennom arbeid i egne arbeidsgrupper, samt hente ideer og konkrete innspill fra de andre arbeidsgruppene. Møteformen la opp til aktivisering av deltakerne. AFI la til rette for og ledet seminarprosessene, men innholdet ble definert av de involverte.

Fylkesvise oppfølgingsmøter

RTV v/ trygdedirektøren innkalte prosjektdeltakerne til en etats-samling i mars 2005. RTV ønsket å involvere seg sterkere i prosjektet og innkalte derfor til en erfaringsamling for alle prosjektenhetene. Siden dette ble en anledning tilsvarende nettverkssamlingen ble det ikke avholdt en egen nettverkssamling den våren. I stedet ble det arrangert fylkesvise oppfølgingsamlinger primært for prosjekt-gruppene i fylkene og AFI.

Evaluering og avslutning (høsten 2005)

Formålet med evaluerings- og avslutningsfasen var å oppsummere prosjektets erfaringer og kunnskapsutvikling, samt å etablere arenaer for erfaringsspredning til resten av etaten og norsk arbeidsliv for øvrig. Siden prosjektet ble definert som et aksjonsforskningsprosjekt

var lokale handlinger og lokale resultater viktigere enn sammenlignbare, målbare effekter. Som prosjektansvarlige var AFI ansvarlig for å rapportere samlede erfaringer og kunnskap fra prosjektet. I tråd med det medvirkningsbaserte designet som ble grunnlagt i prosjektets oppstartsfase og videreført i gjennomføringsfasen ble også evalueringsfasen tilrettelagt for aktiv involvering av prosjektdeltakerne i evalueringsaktivitetene.

Spørreundersøkelse

Første ledd i sluttevalueringen av Livsfaseprosjektet var utarbeidelse og gjennomføring av en spørreskjemaundersøkelse til alle ansatte på kontorene som deltok i prosjektet. AFI var hovedansvarlig for utarbeidelse og gjennomføring av undersøkelsen. Prosessen startet åpent ved at AFI diskuterte evalueringens innhold og form, både med SAMBA/EMBA og rapporteringsgruppen i prosjektet. AFI sendte deretter et utkast av spørreskjemaet til kommentering slik at alle prosjektdeltakerne, RTV, SSP og SAMBA fikk anledning til å komme med innspill og tilbakemeldinger på skjemaets innhold og form. Innholdskategoriene i spørreundersøkelsen var; deltakelse i prosjektet, personalpolitiske virkemidler, holdninger til livsfasearbeid, aktører, roller og ansvar, resultater av prosjektet, seniorutfordringen, og kompetanse (aktiviteter, kompetansepress, verdsetting av erfaringskompetanse).

Avsluttende evalueringssamling i nettverk

Siste nettverkssamling ble arrangert som en todagers konferanse for arbeidsgruppene fra prosjektkontorene, SSP, foreningsrepresentanter og RTV. Samlingen var en viktig del av evalueringsprosessen, og tema for samlingen ble derfor evaluering. På samlingen ble resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen presentert, etterfulgt av gruppearbeid og plenumsdiskusjon. Med utgangspunkt i de presenterte resultatene diskuterte deltakerne i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen reflekterte egen opplevelse av hva som har skjedd i prosjektet og hva som hadde blitt oppnådd, og hva som eventuelt kunne forklare avvik. En slik prosess sørget for at spørreskjemaundersøkelsen ikke kun ble en datainnsamling til glede for forskerne i prosjektet, men en felles samtale om data som grunnlag for en felles læringsprosess.

På samlingen ble det også gjennomført egevaluering i gruppe. Fordi AFI i hele prosjektperioden hadde lagt vekt på betydningen av bred involvering av prosjektdeltakerne ville det være et brudd med denne logikken å kun la forskerne være ansvarlige for sluttevalueringsrapporten. Derfor ble det gjennomført egevaluering i de lokale arbeidsgruppene som munnet ut i et skriftlig produkt som skulle inngå i sluttrapporten fra prosjektet. Arbeidsgruppene ble bedt om å reflektere over hvordan det hadde vært å jobbe med *tema* livsfasepolitikk med et seniorperspektiv, hvordan *organiseringen* av prosjektet og egne *arbeidsformer* hadde fungert, hva de som arbeidsgruppe hadde *lært* av prosjektet og arbeidet med det, samt peke på *sentrale hendelser/ begivenheter/ vendepunkter* som de så som avgjørende for resultatet av arbeidet med prosjektet. Prosjektdeltakernes refleksjoner ble overlevert skriftlig til AFI for samordning og koordinering. Innspillene er innarbeidet i del 2 i denne rapporten.

2.4 Informasjonsaktiviteter

Prosjektet skulle både understøtte livsfasearbeidet i trygdeetaten og øke etatens kompetanse på å veilede norsk arbeidsliv i arbeidet med Intensjonsavtalen for et inkluderende arbeidsliv, og særlig delmål 3: øke den reelle pensjoneringsalderen. Derfor var kunnskapsoverføring innad i trygdeetaten sentralt i prosjektet. Like viktig var det å spre informasjon om erfaringer og eksempler på god praksis til arbeidslivet generelt og deres organisasjoner. Erfaringene fra prosjektet inngikk også i Krafttakets spredningsfase, som gikk tilnærmet parallelt med prosjektene (2002-2005).

Ved prosjektets oppstart ble det utarbeidet en egen plan for informasjonsaktiviteter. Prosjektet hadde en rekke målgrupper med forskjellige behov, interesser og forutsetninger. I informasjonsplanen var det derfor viktig å ta hensyn til *hva* prosjektet vil nå ut med, til *hvem*, på *hvilket tidspunkt*. Målgruppene ble differensiert på følgende måte: de som hadde krav på å få vite, de som hadde interesse av å få vite, og de prosjektet ønsket skulle vite.

Første målgruppe, de som hadde krav på å få vite, ble tilstrekkelig informert gjennom rapporteringsveiene i prosjektet. Fagforeningene ble informert gjennom SAMBA/EMBA møtene, RTV og SSP gjennom egne rapporteringsmøter med AFI, og prosjektdeltakerne gjennom

oppfølgingsmøter og nettverkssamlinger. Den åpne nettverkssamlingen dekket til dels alle tre målgruppene, og var ment å generere resultater og statusbilde som kunne egne seg til informasjonstiltak overfor omverden.

I *oppstartsfasen* ble det viktig å spre informasjon om etableringen av prosjektet både for å skape interesse innad i etaten og utenfor etaten. Det ble lagt ut informasjon på SSP-web/AFI-web, og også på trygdeetatens nettsider og intranettsider. I første omgang ble det lagt ut informasjon om mål, deltakere, omfang og varighet på prosjektet.

I *gjennomføringsfasen* ble det gjennomført en rekke informasjonsaktiviteter som i større grad enn i oppstartsfasen hadde fokus på læring og erfaringer. Det ble gjennomført åpen etatssamling, historier fra prosjektet ble lagt ut på trygdeveven, og forskerne fra AFI skrev innlegg og artikler både i fagblader og nasjonale og internasjonale tidsskrifter. Prosjektet og erfaringer fra prosjektet ble presentert på en rekke nasjonale og internasjonale fag og interessentkonferanser.

I *avslutningsfasen* av prosjektet ble det særlig fokusert på å spre resultatene fra prosjektet ut til etaten og omverdenen. I og med at etaten på dette tidspunkt sto rett foran en stor omorganiseringsprosess (NAV), ble det særlig relevant å vise til erfaringer og resultater som kunne være relevant for NAV-prosessen. På siste nettverkssamling utarbeidet prosjektgruppene en strategi for forankring og erfaringsspredning. Denne strategien skulle både vise hvordan prosjekterfaringene skulle forankres i ordinær drift slik at fokuset på livsfasepolitikk ikke skulle svinne hen etter prosjektperiodens utløp, og hvordan erfaringer fra prosjektet kunne spres til andre.

En oversikt over all informasjonsaktivitet i prosjektet er vedlagt rapporten.

2.5 Kvaliteten på data

Vi har gjort rede for hvordan prosjektet har vært gjennomført og hvordan forskningsprosessen har vært drevet fremover av deltageres bidrag og handlinger i en felles utviklingsprosess, basert på bred medvirkning. Det er lett å argumentere for at aksjonsforskning er en velegnet forskningstilnærming når målet er å skape ny praksis og når styrking av deltageres evne til å håndtere sine egne utfordringer er en

uttalt målsetning for prosjektet. Det er ikke bare forskerne som skal lære av prosjektet, men også deltagerne skal sitte igjen med ny kunnskap og forbedret handlingsevne.

Disse ambisiøse idealene kan understøtte god praksis i et aksjonsforskningsprosjekt, men de garanterer ikke god faglig kvalitet på analysene. Fra et mer konvensjonelt forskningsperspektiv har aksjonsforskning tidligere vært kritisert for manglende faglig etterrettelighet (Bødker Sørensen 1992). Også innenfor aksjonsforskningskretser har det vært reist kritikk, om enn fra et vesentlig annerledes vitenskaps-teoretisk utgangspunkt (Greenwood 2002, Gustavsens 2003, Eikeland 2003). Denne kritikken fokuserer på at aksjonsforskernes gode hensikter ikke unnskylder faglig slurv når det gjelder å gjøre rede for teori, metode og validitet. Vi vil hevde at forskningsmessig ryddighet og etterrettelighet skapes gjennom å gjennomføre og beskrive forskningsprosessen på en slik måte at den blir gjennomsiktig og tydelig for både deltagerne og omverden. Først når prosjektdeltagerne har innsikt i forskningsprosessen, kan de utfordre forskernes handlinger og analyser, og det samme gjelder for omverdenen.

I akademiske kretser er det god faglig folkeskikk å gjøre rede for kvaliteten på metodene, og grunnlaget for konklusjonene. Kvantitative metoder har sine diskusjoner av validitet og reliabiliteten på data (Hellevik 1980). Sentrale spørsmål til data fra en kvantitativ undersøkelse er: hvor valide er de, dvs. har forskerne målt det de vil måle, og hvor pålitelige er de (reliabilitet), dvs. ville en gjentakelse av undersøkelsen gi samme resultat?

Kvalitative metoder argumenterer for andre slags kriterier, som troverdighet (Guba & Lincoln 1989), eller for å gi kriteriene et annet innhold, mer forankret i en relasjonell forståelse av håndverket og gjensidigheten i et kvalitativt forskningsintervju (Kvale 1996). Kvale hevder at kvalitetskriteriene for et kvalitativt forskningsintervju er: Graden av spontane, rike, spesifikke og relevante svar. Jo kortere spørsmål og jo lengre svar, jo bedre. Graden av oppfølging og klargjøring. Utprøving av forståelse underveis. Intervjuet er en historie i seg selv og trenger lite beskrivelser og forklaringer i tillegg. Det ideelle intervjuet er ferdiganalysert når samtalen er slutt. (Ibid. 145). Kjernen i Kvales argument er at kvalitative data er fremkommet

gjennom møte mellom forskeren og informanten, og kriteriene må også vurderes i forhold til dette. Som påpekt i en metodebok:

“Dessverre kan vi litt for ofte se at kvalitative data innsamles, behandles og omtales av hovedfagsstudenter som om de var en slags annenrangs kvantitative data, mens de mulige gevinster ved et kvalitativt opplegg ikke realiseres eller utnyttes.” (Leiulfsrud & Hvinden 1996: 224).

Aksjonsforskning handler om å “Kartlegge og tilrettelegge betingelsene for menneskenes egne handlingsmuligheter” (Gustavsen & Sørensen 1995). For å oppnå dette kan det brukes en rekke metoder (Gustavsen 2001). I livsfaseprosjektet i trygdeetaten har vi brukt et vidt spekter av metoder, fra kvalitative intervjuer, konferansemetodikk, spørreskjemaundersøkelser til felles refleksjoner over praksis. Det som særpreger disse metodene når de anvendes innen en aksjonsforskningstilnærming, er at aksjonsforskningens datainnsamling er ikke en innsamling av ”noe” som ”finnes der ute” og kan samles inn av forskerne, som om man plukket blåbær, men er en samtale om data. Kvaliteten er innebygd i metoden gjennom deltagermedvirkning og utprøving av ny forståelse gjennom ny praksis. Det betyr at kvaliteten sikres gjennom en eksplisitt beskrivelse av hvordan prosjektet har vært gjennomført, og åpne analyser som har vært spilt inn i prosessen og brukt av forskerne og deltagerne til å planlegge og gjennomføre neste skritt i prosjektet. Slik kan feltet hele tiden utfordre forskernes forståelse og bidra med sine egne tolkninger. Resultatene som presenteres i de neste kapitlene er diskutert med deltagerne både underveis i prosjektet og i etterkant. For oss som aksjonsforskere, er gjennomsiktighet og tydelighet i forskningsprosessen og i analysene de viktigste kriteriene for kvalitet i analyse og metode i livsfaseprosjektet.

Del 2

3

Resultater

I dette kapitlet presenterer vi resultater som har kommet ut av prosjektarbeidet i livsfaseprosjektet i trygdeetaten. Som diskutert i forrige kapittel, er et utviklingsprosjekt basert på aksjonsforskning spesielt, i det at resultatene er en del av forskningsprosessen og inngår i dialogene med feltet, både underveis og i etterkant av prosjektet. Resultatene som vi presenterer her, er skapt i samarbeid mellom forskerne og de lokale prosjektdeltagerne. Selv om AFI har ført teksten i pennen, er resultatene diskutert med de lokale deltagerne ved flere anledninger underveis i prosjektet, samtidig som selve rapportteksten er sendt ut før AFI har ferdigstilt den. Dette er en viktig del av aksjonsforskningens logikk, der kunnskapen skapes i samspill mellom forsker og felt, og i vekselvirkning mellom praksis og refleksjon.

Teksten i resultatkapitlet bygger på en rekke datakilder, fra samtaler underveis, kvalitative intervjuer i oppstartsfasen, systematiske refleksjonsrunder på samlinger og møter, skriftlige innspill fra forskerne, sentrale interessenter og de lokale deltagerne, svarene på spørreskjemaundersøkelsen fra sluttfasen av prosjektet og diskusjoner på sluttsamlingen.

3.1 Begrepsmodning

I følge tiltaksplan for Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (Krafttaket) er en av satsningsområdene for Krafttaket å gjøre noe med holdningene til og kunnskapene om eldre arbeidstakere i virksomhetene og i samfunnet. En forutsetning for å kunne endre holdninger er at prosjektene under Krafttaket organiserer opp rom for å reflektere over betydningen av det å være senior i dagens arbeidsliv. I livsfaseprosjektet i trygdeetaten har dette vært et tema siden oppstartfasen.

Gjennom de innledende oppstartmøtene og intervjurunden kom det frem at det generelt ikke snakkes mye om verken livsfasepolitikk eller seniorpolitikk på arbeidsplassen. De kontorene der det nevnes, fortalte hovedsaklig om uformell prat om AFP. Ett av kontorene fortalte at det

hadde vært avholdt seminarer for hele kontoret med fokus på livsfasepolitikk, og at det var et tema på ledermøter. Ett av arbeidslivssentrene sa at det ble snakket en del om seniorpolitikk på kontoret, men først og fremst i forbindelse med hvordan håndtere delmål 3 ut mot bedriftene. Stort sett ble det gitt uttrykk for en bred forståelse av at livsfasepolitikk handler om tilpasning til den enkeltes behov i forskjellige livsfaser. Når man ga eksempler, eller konkretiserte, så det ut til at man hovedsaklig tenkte på eldre og småbarnsforeldre når man snakket om livsfaser. Det var generell enighet om at man ønsket at prosjektet skulle konsentrere seg om livsfasearbeid, ikke seniorpolitikk. Flere sa at seniorpolitikk hadde en del uheldige assosiasjoner, og ved å bruke begrepet *senior* bidro man til å konstruere en gruppe av individer som var mer forskjellige enn de var like i kraft av alder.

Både intervjurundene og oppstartssamlingene viste tydelig at det er ønskelig at prosjektet først og fremst skulle konsentrere seg om livsfasearbeid, ikke seniorpolitikk. Det var en utbredt holdning at det bør snakkes om livsfasepolitikk fremfor seniorpolitikk for slik å favne alle arbeidstakerne, ikke bare en enkelt gruppe. Flere sa at seniorpolitikk har en del uheldige assosiasjoner, og ved å bruke begrepet *senior* bidrar man til å konstruere en gruppe av individer som er mer forskjellige enn de er like i kraft av alder. Et fåtall ville også vedkjenne seg å være senior, og seniorbegrepet handlet mest om ”de andre”.

Som del av Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (”Krafttaket”) forventes det også at prosjektet skal bidra til ”Å synliggjøre de eldres ressurser og utviklingsmuligheter, og å utvikle et inkluderende og godt arbeidsmiljø for alle arbeidstakere i virksomhetene.”

Prosjektet

Et livsfaseprosjekt med seniorperspektiv betyr både å tenke helhetlig på arbeidstakere gjennom alle livsfaser, og også å ha et særlig fokus på seniorenene. Trygdeetatens har en del utfordringer i årene fremover knyttet til høy gjennomsnittsalder og dermed store kull seniorer med lang og viktig trygdefaglig erfaringskompetanse som nærmer seg pensjonsalder. Prosjektet kan derfor ikke definere seg bort fra seniorperspektivet. Krafttaket viser til forskning som slår fast at det foregår en ikke ubetydelig aldersdiskriminering i norsk arbeidsliv, og at Krafttaket derfor må arbeide med å snu holdninger hvis man skal legge til rette for et arbeidsliv der seniorer ses som en ressurs, og der

det er attraktivt for den enkelte arbeidstaker og den enkelte virksomhet å forlenge yrkeskarrierene.

En forutsetning for å gjennomføre et prosjekt som gagnar senioren er at arbeidstakerne opplever tilhørighet til seniorbegrepet. Hvis det oppleves som negativt eller stigmatiserende å defineres som senior, er det vanskelig å få til en god seniorpolitikk. Dette har vært en pågående diskusjon i prosjektet siden starten, og som en av de godt voksne deltagerne i prosjektet sa i første møte: ”seniorer er de som er eldre enn meg selv”. Selv om dette var sagt delvis på fleip, reflekterer det også en holdning som må endres hvis prosjektet skal lykkes.

På andre nettverkssamling i prosjektet ble refleksjoner rundt seniorbegrepet gitt stor plass. Kort tid før samlingen, 2. oktober 2003, ble Norsk seniorpolitisk barometer lagt frem. MMI på oppdrag fra SSP gjennomførte en større undersøkelse blant norske arbeidstakere og ledere om holdninger til alder i arbeidslivet, pensjoneringsønsker, opplevelse av aldersdiskriminering etc. Særlig tre spørsmål fra undersøkelsen belyser holdninger til aldring i arbeidslivet: Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som ”eldre” i arbeidslivet? Oppfatter du deg selv som ”eldre” i arbeidslivet? Tror du din arbeidsgiver oppfatter deg som ”eldre” i arbeidslivet? Seniorpolitisk barometer viste at gjennomsnittlig anser de spurte at man er ”eldre” som 55 åring, selv om svarene varierer en del.

Spørsmål: Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som ”eldre” i arbeidslivet? (MMI, 2003)

Inntil 45 år:	8 %
46 – 50 år:	24 %
51 – 55 år:	22 %
56 – 60 år:	28 %
61 år og eldre:	9 %
Vet ikke:	8 %

Når spørsmålet blir snudd til egen opplevelse, finner vi et ganske annet bilde:

Spørsmål: Oppfatter du deg selv som ”eldre” i arbeidslivet? (MMI, 2003)

Andel som svarer ja:

Under 30 år:	1 %
30 – 39 år:	1 %
40 – 49 år:	8 %
50 – 59 år:	34 %
60 år og eldre:	48 %

Selv blant arbeidstakerne over 60 år er det knapt halvparten som ser seg selv som eldre. Dette bildet understrekes når det spørres om hva man tror arbeidsgiver tenker om samme spørsmål:

Spørsmål: Tror du din arbeidsgiver oppfatter deg som ”eldre” i arbeidslivet? (MMI 2003)

Andel som svarer ja:

Under 30 år:	1 %
30 – 39 år:	1 %
40 – 49 år:	4 %
50 – 59 år:	23 %
60 år og eldre:	37 %

Denne typen resultater er velegnet til å skape refleksjoner rundt seniorbegrepet, og AFI brukte resultatene som utgangspunkt for diskusjoner i smågrupper, etterfulgt av en ”gullfiskbolle-øvelse”, der én representant fra hver av smågruppene utgjorde en ny gruppe som diskuterte samme tema mens resten av deltagerne var observatører. Dette ga både mulighet til selv å reflektere over tema, samt å observere andres refleksjoner. Diskusjonsspørsmålene var knyttet direkte opp til resultatene fra Seniorpolitisk barometer, og deltagerne ble bedt om å diskutere om de kjente igjen resultatene, hvilke konsekvenser resultatene kunne ha for håndtering og tilrettelegging for eldre arbeidstakere i trygdeetat og hvilke konsekvenser dette fikk for arbeidet i livsfaseprosjektet.

Diskusjonen i smågruppene viste at seniorbegrepet var ukomfortabelt for mange av deltagerne, og flere trakk frem at ikke bare arbeidslivet men også samfunnet har et sterkt aldersfokus. Som en av deltagerne sa: ”det står alltid i avisene hvor gammel en person er”. Dette ble koblet mot en generell overfokusering på alder som bestemmende for hva en person står for, og få hadde opplevelser av at senior var en statusbetegnelse man var stolt over å bruke selv. Mange av deltagerne

ønsket at prosjektet ikke skulle understreke seniorperspektivet, men nøye seg med et generelt livsfaseperspektiv, slik at man unngikk å stigmatisere seniorer som en gruppe med særlige behov. Andre var mer opptatt av å utfordre negative holdninger til seniorer og dermed prøve å bryte ned negative holdninger. *"Seniorene må jobbe med holdningene til oss selv. Vi må ta litt av skylden selv."* Noen påpekte også at avtaleverket inneholder ordninger som understreker seniorer som særlig behovstrengende, eksempelvis AFP og 5. ferieuka. Ordningene understøtter holdninger om at seniorer som gruppe trenger særlig tilrettelegging, uavhengig av situasjonen til den enkelte senior. Som en av deltagerne sa: *"Hva med å resirkulere hele seniluka til å gi den til dem som trenger det, for eksempel småbarnsforeldre?"*

Verdien ved å organisere flere refleksjonsrunder rundt begrepet var også å gi deltagerne mulighet til å observere hvordan diskusjonen synliggjør holdninger. En av deltagerne trakk frem verdien av å kombinere egne diskusjoner med observasjon av andres: *"Når en sitter utenfor fiskebollen så ser en sammenhenger mye tydeligere. Det blir mer utydelig når man sitter der selv [i diskusjonen], - kan trekke ut egne refleksjoner mer tydelig når en hører på."*

Diskusjonene viste at seniorbegrepet i stor grad har negative assosiasjoner, og at holdningene til det å være senior måtte endres hvis prosjektet skulle gjøre noe med holdningene til og kunnskapene om eldre arbeidstakere i virksomhetene og i samfunnet, slik Krafttaket har som ambisjon. En av deltagerne kom med et lite hjertesukk mot slutten av refleksjonene: *"Jeg skulle ønske jeg hadde hatt et annet syn på senioren da jeg var junior, på samme måten som jeg skulle ønske at senioren hadde et annet syn på junioren da jeg var senior."*

Holdningsendring handler ikke bare om å snu handlingsmønstre i en organisasjon, men om å snu underliggende forståelse og normer. Krafttaket kan godt kalles et kulturendringsprosjekt, der kulturene som skal endres ligger på både enkeltarbeidsplassnivå og samfunnsnivå. Kultur handler om å erverve innsikt i og kunnskap om verden rundt oss. Kulturen i en organisasjon (verdier, normer og grunnleggende antagelser) gjør det mulig for organisasjonenes medlemmer å orientere seg med hensyn til hvordan man bør opptre. Det finnes en rekke definisjoner på organisasjonskultur. En av de enkleste sier at *"Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss"* (Bower i Deal &

Kennedy 1984: 12). Flaa m.fl. (2000: 91) sier at ”kultur er de grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av (nesten) alle, som tas for gitt og styrer ubevisst.”

Organisasjonskulturen består ikke bare av det observerte, men Bang (1995) skiller mellom kulturuttrykk (atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk) og kulturinnhold (levde verdier, levde normer og virkelighetsoppfatninger). Siden vi ikke kan observere kulturinnholdet direkte, skjer det en fortolkningsprosess basert på de forholdene vi kan observere. Når vi skal studere kultur i en organisasjon, tar vi ofte utgangspunkt i kulturuttrykkene, for eksempel talemåter, historier, myter, ritualer, seremonier og væremåter og arkitektur osv. Det er gjennom en kartlegging av den mening disse uttrykkene har at en kan bli i stand til å slutte seg til kulturens innhold.

De innledende diskusjonene i livsfaseprosjektet i trygdeetaten viste at en god seniorpolitikk krevde at holdningene til det å være senior i etaten måtte endres, og i prosjektet la vi derfor vekt på å organisere opp felles refleksjoner rundt begrepene for å gi forskerne og deltagerne felles rom for å utforske seniorbegrepet og holdninger til det å være senior i arbeidslivet. Selv om holdningsendringer kan ta tid, opplevde vi at deltagerne i prosjektet utviklet en ny forståelse av seniorbegrepet gjennom prosjektet.

Vendepunktet kan sies å være på tredje nettverkssamling våren 2004. Tema for denne samlingen var kompetanse, og diskusjonene og refleksjonene rundt kompetansebehov, typer kompetanse og kompetanseutvikling i trygdeetaten viste en tydelig annerledes begrepsbruk når det gjaldt seniorbegrepet. Fra å snakke om seniorer som ”de andre” og understreke at prosjektet var et livsfaseprosjekt, ikke et seniorprosjekt, ble det flere samtaler rundt hva ”vi seniorer” har av kompetanse som etaten trenger. Seniorbegrepet hadde åpenbart vært gjennom en begrepsmodning, og langt flere av deltagerne brukte begrepet om seg selv og som en mye mer positiv betegnelse. Gjennom å snakke om hva slags kompetanse ansatte i trygdeetaten erverver seg gjennom alder og erfaring, ble det nok også lettere å gi seniorbegrepet et positivt innhold.

I statusrapporten etter tredje halvår (vår 2004) oppsummeres noen av disse endringene slik: Innledningsvis i prosjektet var det en del

diskusjoner om livsfasepolitikk i forhold til seniorpolitikk. Det virket som deltagerne både hadde et noe usikkert forhold til praksisområdet og vekslet mellom begrepene de brukte om egen praksis. Det ble også stadig stilt som spørsmål til prosjektledelsen og SSP: Er det et seniorprosjekt eller et livsfaseprosjekt? Gjennom besøksrundene og nettverkssamlingen tredje halvår har dette bildet endret seg. AFIs inntrykk er at deltagerne håndterer og bruker begrepene på en mer gjennomtenkt måte. Det byr ikke lenger på de samme utfordringene å skulle definere når aktivitetene er generelt livsfasearbeid og når de har et spesifikt seniorperspektiv. Det virker dermed som begrepene er mer internaliserte i organisasjonen og man ikke lenger leter etter ”riktig navn på det man holder på med”.

Dette i kombinasjon med en mer positivt ladet bruk av seniorbegrepet, viste at prosjektet hadde startet en holdningsendringsprosess til det å være senior i trygdeetaten, som både understøtter prosjektets og Krafttakets mål.

3.2 Bedre kjennskap til personalpolitiske virkemidler

Bakgrunn

Trygdeetaten har en rekke personalpolitiske virkemidler som kan være aktuelle ved behov. I trygdeetatens karriere- og belønningssystem (KOBS) understrekes det to, til dels konkurrerende, forhold:

”2.3 Noen viktige prinsipper for livsfasepolitikken: **Livsfasepolitikken skal dels bestå av sentrale retningslinjer og etatsdekkende tiltak, og dels av lokale virkemidler tilpasset den enkeltes situasjon og behov.**”

”2.6 Mulige tiltak/virkemidler: I det følgende blir det listet opp noen eksempler på tiltak som bør inngå i etatens livsfasepolitikk. Flere av virkemidlene vil ha budsjettmessige begrensninger knyttet til bruken av dem. Disse begrensningene er det lederens oppgave å ivareta. **Lederen må i det hele sørge for at de tiltak som måtte iverksettes, er i samsvar med etatens krav til resultater og ressursbruk.**”

Ressurssituasjonen har vært en merkbar begrensning i hele prosjektperioden, og det har vært tatt opp som tema gjentatte ganger. Manglende tid og midler har gjort det vanskelig å sette i gang tiltak kontorene selv har ønsket å prioritere. Samtidig er det viktig å se

ressursmessige begrensninger i forhold til to andre forhold: kjennskap til virkemidlene og kriteriene for bruk av dem og enhetenes handlingsrom innen eksisterende ressursrammer. Begge deler har vært tema i livsfaseprosjektet.

Kjennskap til virkemidlene

Fra de individuelle intervjuene i oppstartfasen av prosjektet kom det frem at mange ansatte manglet kunnskap om hva slags personalpolitiske virkemidler som var tilgjengelige i forhold til tilrettelegging for å kunne stå lenger i jobb. Særlig ett av kontorene trakk frem dette som en viktig faktor. De intervjuede så ut til å være enige om at det ikke fantes generelle ordninger for grupper arbeidstakere. Selv om virksomheten kunne strekke seg langt i å få til individuelle løsninger, fortalte ansatte om mye usikkerhet om hva som fantes, hva som var mulig og hva som var kriteriene for at man kunne få tilbud om tilpasninger. Flere snakket om "hemmeligholdelse" og manglende åpenhet på personalområdet. Det ble etterlyst større åpenhet om hva slags virkemidler ledelsen disponerte og hva som var kriteriene for at man kunne få tilgang til virkemidlene. Noen av kontorene pekte på at mulighetene for å få til alternative løsninger var veldig avhengig av den enkeltes initiativ. Selv om det var enighet om at tiltakene var bra for den som fikk det, ble det påpekt at mulighetene burde vært bedre kjent, eller tilbudt til alle. *"Nå blir det sånn at vi hører om det i krokene. Det tiskes og hviskes."*

Disse resultatene ble meldt tilbake til kontorene i de lokale oppstartsamlingene, der alle ansatte deltok. Etter felles diskusjoner om resultatene, ble det enighet om at bedre kjennskap og større åpenhet om personalpolitiske virkemidler skulle være et resultatmål i handlingsplanene for livsfaseprosjektet. Det ble også understreket at både ledere og den enkelte ansatte har et ansvar på dette området, det er ikke bare en lederutfordring. *"Det er nok en del myter så lenge en selv ikke aktivt går inn og snakker med leder om hvilke ordninger som finnes. En kan gjøre noe selv også."*

I spørreskjemaundersøkelsen som inngikk i sluttevalueringen av prosjektet stilte vi spørsmål om hvilke virkemidler ansatte opplevde at var praktisk mulig å bruke. Vi stilte følgende spørsmål: "Trygdeetaten har en rekke personalpolitiske virkemidler som kan være aktuelle ved

behov. Hvilke av de følgende virkemidlene kjenner du til at er reelt tilgjengelig ved behov på din arbeidsplass?" (N=109)

Tabell 1:

% / N		10. Trygdeetaten har en rekke personalpolitiske virkemidler som kan være aktuelle ved behov. Hvilke av de følgende virkemidlene kjenner du til at er reelt tilgjengelig ved behov på din arbeidsplass? <i>(kryss av for alle relevante alternativer)</i>
81 %	(88)	Fleksibel arbeidstid – enten varig eller i perioder
67 %	(73)	Etter- og videreutdanning
59 %	(64)	Tilpasning/bruk av tekniske hjelpemidler på arbeidsplassen – varig eller midlertidig
58 %	(63)	Tilrettelegge for redusert stilling – enten varig eller i perioder
44 %	(48)	Hospitering
44 %	(48)	Deltakelse/støtte til pensjonsforberedende kurs
42 %	(46)	Endring i ansvar, arbeidsoppgaver evt. arbeidssted i etaten for bedre jobbtilpasning og resultatoppnåelse
34 %	(37)	Midlertidig eller varig overgang til annen stilling (med bibehold av etablerte lønnsvilkår)
28 %	(30)	Tjenestefri med lønn for arbeidstakere over 62 år
25 %	(27)	Bruk av hjemmearbeid i perioder
22 %	(24)	Mulighet for å regne deler av reisetiden som arbeidstid (f.eks. jobbe på toget)
18 %	(20)	Kronetillegg for arbeidstakere over 62 år
8 %	(9)	Traineeordning for opplæring av nye/uerfarne medarbeidere
7 %	(8)	Tilbud om nyorienteringsprosess (40-50-åringer) – livs- og karriereplanlegging

De mest kjente, reelt tilgjengelige, virkemidlene var: fleksibel arbeidstid (81 %), etter- og videreutdanning (67 %), tilpasning/bruk av hjelpemidler (59 %) og tilrettelegging for redusert stilling (58 %).

I Statens IA-avtale er følgende seniorpolitiske tiltak i staten definert (www.odin.dep.no):

”For å motivere arbeidstakere som har fylt 62 år til å stå lenger i arbeid, og på denne måten bidra til et mer inkluderende arbeidsliv, kan arbeidsgiver inngå avtale med den enkelte arbeidstaker hvor det kan gis:

- tjenestefri med lønn en arbeidsdag pr. kalendermåned.
- et kronetillegg dersom arbeidstaker utsetter sin fratreden til et nærmere avtalt tidspunkt.”

Det er interessant å legge merke til at disse personalpolitiske virkemidlene også inngikk på lista over tiltak vi spurte om i spørreskjemaundersøkelsen (tjenestefri med lønn for arbeidstakere over 62 år og kronetillegg for arbeidstakere over 62 år). I trygdeetaten svarte få at de kjente til at disse virkemidlene var reelt tilgjengelige i etaten. Nettopp disse virkemidlene har vært et diskusjonstema siden starten i livsfaseprosjektet, og mange hadde hørt vagt om dem, men få kjente til om de reelt fantes i trygdeetaten og hva som eventuelt var kriteriene for bruk av dem. I de individuelle intervjuene i oppstartfasen kom det frem at flere hadde hørt signaler fra RTV om en fridag i måneden og høyere lønn. Informantene så ut til å oppfatte dette som papirbestemmelser, og det var stor usikkerhet om det gjaldt i praksis.

Det ble også uttrykt noe usikkerhet om hvor eksplisitt trygdeetaten ønsket at folk skulle stå lenge i jobb. Ansatte etterlyste klare signaler ovenfra. Lokalt, på den enkelte arbeidsplassen, var inntrykket at man følte seg bedre sett og ivaretatt. Våre informanter var enige om at etaten ikke hadde noen særlige tiltak rettet mot å øke reell pensjoneringsalder. Vi ble fortalt at lokalt kunne man gjøre avtaler som gjorde det lettere å stå, selv om konsekvensene for øvrige ansatte ble trukket frem som en begrensning for hva man kunne få til.

Det mest interessante med disse resultatene er ikke nødvendigvis hva de viser av faktakunnskaper om personalpolitiske virkemidler, men at de signaliserer stor usikkerhet om kriteriene for vurdering, om virkemidlene brukes, og i så fall hvordan de brukes. Denne typen usikkerhet understreker inntrykket flere hadde av at ledelsen sitter på virkemidler de ikke ønsker å tilkjenne hvordan de vil bruke. Uklar personalpolitikk og utydelige signaler fra ledelsen var en større utfordring for de ansatte enn eksistens av tilgjengelige virkemidler. Dette understreket usikkerheten om man reelt var ønsket. Vi skal komme tilbake til dette.

Vi spurte også om kontorets deltagelse i livsfaseprosjektet hadde ført til bedre kjennskap til de personalpolitiske virkemidlene. Av totalt 109 respondenter, sa 51 % at prosjektet hadde ført til bedre kjennskap til

de personalpolitiske virkemidlene. På grunn av små tall, kan vi ikke si noe om forskjeller mellom kontorene. Dette er positive svar, og viser at de lokale arbeidsgruppene og lederne har grepet fatt i signalene og gjort en innsats, selv om det fortsatt er arbeid å gjøre på dette området.

Enhetenes handlingsrom

Den andre siden av diskusjonen om personalpolitiske virkemidler er kontorenes handlingsrom innen eksisterende ressursrammer. I flere sammenhenger ble det trukket frem at ressursituasjonen begrenset mulighetene, og flere etterlyste midler. Samtidig var det store forskjeller i hvordan de enkelte arbeidsstedene organiserte arbeidet og håndterte utfordringene. Noen kontorer fortalte at innkomne saker ble fordelt etter hvilke ansatte som var til stede den aktuelle dagen, mens andre hadde systemer der postbunken vokste for ansatte som var fraværende. I forhold til kompetanseutvikling ble dette pekt på som en begrensning fordi den opplevde belastningen ved å være borte noen dager var større enn gevinsten ved det man var borte for. Postbunkene som vokste, var et element flere nevnte som belastning og innskrenkning av handlingsrommet. Samtidig er dette opplagt et spørsmål om organisering og ledelse, mer enn av karakteristika ved jobben, siden andre kontorer organiserte seg annerledes. I et arbeidsliv stadig mer preget av teamorganisering og samarbeid på tvers, er det påfallende å se en større, offentlig etat som ikke benytter seg av mulighetene en slik organisering kunne gitt for å skape fleksibilitet og slakk innen det eksisterende handlingsrommet.

Handlingsrommet avhenger også av arbeidspress. Arbeidspresset varierte mellom type enhet ut fra nærhet til brukerne. Presset så ut til å være størst på trygdekontornivå og minst på fylkestygdekontornivå. Arbeidslivssentrene var presset på tilgjengelighet for IA-virksomhetene, men de gjorde samtidig sine egne avtaler og hadde dermed større mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon. Selv om presset på trygdekontorene var stort, varierte det mye hvordan de organiserte seg for å håndtere dette presset. Postfordelingsrutiner, organisering av mottaket og sikring av at ingen var alene på sitt kompetanseområde var måter som kunne skjerme mot å bli helt styrt av brukerne. Praksis med å avtale telefontid med brukerne i forkant, slik at de kunne kontrollere pågangen av henvendelser noe, var også et virkemiddel det ble fortalt om. Også fylkestygdekontorene snakket om dobling av

kompetanse på avdelingene som et virkemiddel for å minske uerstattelighet for enkeltpersoner.

Hva skal til for at man skal stå lenger i jobb?

Reelt tilgjengelig personalpolitiske virkemidler er én side av saken. En annen side er hva slags virkemidler som skal til for at ansatte kan stå lenger i jobb. Er det slik at virkemidlene som etterspørres, ikke er tilgjengelige, eller er det snarere slik at det etterspørres andre slags virkemidler enn de eksisterende? I hvor stor grad kan økte økonomiske incentiver snu pensjoneringsadferd i etaten? Dette er spørsmål vi tok med inn i oppstarten av prosjektet, og som har vært et tema gjennom hele prosjektperioden.

I de individuelle intervjuene i oppstartfasen kom det frem at ansatte etterlyste signaler fra ledelsen om at man var en nyttig ressurs for at man skulle stå lenger. *"Jeg har behov for at ledelsen ser meg og sier at de ønsker at jeg skal bli"*. Det ble vist til mangel på tilbakemeldinger, og at dette skapte usikkerhet.

I spørreskjemaundersøkelsen i sluttevalueringen stilte vi også spørsmål om hvilke virkemidler som kan få den enkelte ansatte til å stå lenger i jobb. Også her fikk vi bekreftet det samme bildet: de viktigste virkemidlene for å stå lenger i jobb var å bli sett og verdsatt av nærmeste leder (61 %) og klare signaler fra etaten om at man var ønsket (54 %).

Tabell 2:

% / N		16. Hvilke av de følgende virkemidlene kan få deg til å stå lenger i jobb? (Kryss av for de <u>tre</u> viktigste)
61 %	(66)	Bli sett og verdsatt av nærmeste leder
54 %	(59)	Klare signaler fra etaten om at jeg er ønsket
34 %	(37)	Utvikling av kompetanse
34 %	(37)	Fleksibel arbeidstid – enten varig eller i perioder
28 %	(30)	Ekstra fridager uten lønnstrekk
28 %	(30)	Tid til faglig vedlikehold i arbeidstiden
25 %	827)	Kombinasjon jobb og pensjon (delvis AFP)
24 %	(26)	Deltagelse i prosjekt- og utviklingsarbeid
20 %	(22)	Økonomiske incentiver (som ekstra lønnstrinn over en viss alder)
17 %	(18)	Endring i ansvar, arbeidsoppgaver evt. arbeidssted i etaten
14 %	(15)	Tilrettelegge for redusert stilling – enten varig eller i perioder
13 %	(14)	Faglige nettverk
11 %	(12)	Bruk av hjemmearbeid i perioder
11 %	(12)	Etter- og videreutdanning
8 %	(9)	Kollegaveiledning
8 %	(9)	Midlertidig eller varig overgang til annen stilling (med bibehold av etablerte lønnsvilkår).
6 %	(6)	Mobilitet mellom nivåer og virksomhetstyper
6 %	(7)	Mulighet for å regne deler av reisetiden som arbeidstid (f.eks. jobbe på toget)
5 %	(5)	Tilbud om nyorienteringsprosess (40-50-åringer) – livs- og karriereplanlegging
5 %	(5)	Tilpasning/bruk av tekniske hjelpemidler på arbeidsplassen – varig eller midlertidig
4 %	(4)	Deltakelse/støtte til pensjonsforberedende kurs
3 %	(3)	Annet
2 %	(2)	Hospitering
2 %	(2)	Traineeordning for opplæring av nye/uerfarne medarbeidere

En nyere FAFO-rapport (Midtsundstad 2005) om tidligpensjonering i staten bekrefter mye av det samme bildet. Rapporten viser at relasjonen mellom leder og ansatt var viktig. Det å i liten grad bli sett, ikke tatt vare på eller manglende oppmuntring av nærmeste leder,

fører i økt grad til at ansatte velger å ta ut tidligpensjon (AFP). Dette gjelder begge kjønn og er uavhengig av yrke. Denne rapporten viser at arbeidstakernes begrunnelser for mulig avgang eller ikke handler om jobben fremdeles er interessant og givende, om arbeidsgiver har behov for dem, om arbeidet er psykisk belastende og om helsa er god. Vi ser igjen betydningen av ledelse og det å bli sett i arbeidet.

I spørreskjemaundersøkelsen i sluttevalueringen stilte vi også spørsmål om forventet avgangsalder:

Tabell 3:

% / N		15. Hvor lenge forventer du å stå i jobb? (sett bare ett kryss)
41 %	(44)	Jeg vil stå i jobb så lenge som mulig.
5 %	(5)	Jeg vil slutte så fort jeg kan.
9 %	(10)	Jeg ønsker å trappe ned med AFP til f.eks 80/60 % stilling.
42 %	(45)	Jeg er usikker på når jeg vil slutte/ trappe ned.
4 %	(4)	Jeg ser ikke for meg at jeg klarer å jobbe frem til pensjonsalder.

Resultatene viser at omtrent like store andeler vil stå så lenge som mulig i jobb (41 %) eller er usikre (42 %) på når de vil slutte/trappe ned. Det er selvsagt positivt for et livsfaseprosjekt med seniorperspektiv at så pass mange ønsket å stå så lenge som mulig i jobb, men det er verdt å legge merke til den store gruppen usikre. Når de viktigste virkemidlene for å stå lenger i jobb er å bli sett og verdsatt av nærmeste leder (61 %) og klare signaler fra etaten om at man er ønsket (54 %), betyr det at mange står på vippen til beslutninger som ikke er tatt ennå og tiltakene for å motivere til senere avgang er enkle og krever ikke ekstra økonomiske ressurser.

Dette bildet bekreftes av andre undersøkelser fra samme etat, men som ikke inngår direkte i livsfaseprosjektet i trygdeetaten. En studie om hvorfor eldre trygdefunksjonærer velger uttak av Avtalefestet pensjon (AFP) (Storaas 2005), viser at Eldres motiv er sammensatte, og at det er forhold på arbeidsplassen som fører til tidlig yrkesavgang. Undersøkelsen viser også at seniorpolitiske tiltak kunne virket preventivt på tidlig yrkesavgang, om eldre hadde blitt tilbudt dem, både som reelt virkemiddel og uttrykk for verdsetting. Samlet sett uttrykker eldre at de ikke opplever å bli verdsatt av arbeidsgiver, en

situasjon som synes uverdig. Verdighet de er fratatt på jobben forsøkes gjenopprettet ved uttak av AFP.

3.3 Bedre aksept for individuelle løsninger (forskjellsbehandling i en rettighetskultur)

Hvordan forene en individorientert livsfasepolitikk med de kollektive hensyn og ordninger som allerede finnes? Hvordan gjøre individuell særbehandling til en allmenn norm? I løpet av prosjektperioden har det vært et sentralt tema at god livsfasepolitikk tar hensyn til og utgangspunkt i det enkelte individ uavhengig av alder. En slik individorientert tilnærming innebærer en form for systemskifte eller paradigmeskifte som har utfordret likhetstankegangen i etaten. Argumentene i retning av individuelle løsninger bygger på sentrale elementer i IA- avtalen som viser til at det ikke lenger er det offentlige som skal ta ansvar for problemene i arbeidslivet. Problemene skal løses på den enkelte arbeidsplass, i dialog mellom leder – medarbeider. Hvis denne tenkningen får gehør, må det kanskje også gjøres noe med regel/avtaleverket. Det argumenteres for at dette ikke nødvendigvis er en svekkelse av medarbeidernes rettigheter, men en retning i form av å ta den enkelte på alvor. Spørsmålet er om et slikt skifte vil utfordre de kollektive rettighetene og ordningene organisasjonene har fremforhandlet.

I en artikkel i Forskerblikk (Hilsen 2003) diskuteres denne problemstillingen i et EU-perspektiv. Budskapet i artikkelen er at intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv tydeliggjør hvordan livsfasepolitikk kan forenes med kollektive avtaler og partssamarbeid som reguleringsform i arbeidslivet. Intensjonsavtalen lager en partsforankret, kollektiv overbygning for lokal forskjellsbehandling, og overlater ansvaret til partene lokalt om å gå gode for det som gjøres ikke skaper nye skillelinjer i norsk arbeidsliv.

”Partssamarbeidet som problemløsningsfellesskap i arbeidslivet understrekes både på nasjonalt nivå (som undertegnende parter av avtalen) og på virksomhetsnivå (gjennom samarbeidsavtale mellom partene i den enkelte virksomheten). Slik kan man si at Intensjonsavtalen lager en partsforankret, kollektiv overbygning for lokal forskjellsbehandling, og overlater ansvaret til partene lokalt om å gå gode for det som gjøres ikke skaper nye skillelinjer i norsk arbeidsliv.

Dette er en virkeliggjøring av partssamarbeidet som er svært unik i europeisk sammenheng” (Hilsen 2003).

I prosjektet ble det reist spørsmål om lønssystemet var tilrettelagt for å kunne individbehandle. Fantes det virkemidler for å individbehandle i forhold til lønssystemet? Hva med de kollektive virkemidlene, var de i bruk? Var de kjent? Disse spørsmålene var relevante i forhold til å skulle belønne ”seniorkompetanse”.

Var det for mange stigmatiserende enkelttiltak rettet mot spesielle aldersgrupper? Denne diskusjonen kom opp på felles nettverkssamling i prosjektet høsten 2003. Det ble reist spørsmål om særtiltak rettet mot seniorer er diskriminerende eller nødvendig? Diskusjonen viste en bred enighet om at det ikke var ønskelig med aldersdefinerte tiltak da det kunne virke stigmatiserende. Det var behov for individuelle behovsutløste løsninger ut fra hvilken fase en var i, ikke alder. Ordninger som en ekstra ferieuke og AFP kunne være med på å fremheve seniorer som en spesiell gruppe.

Inntrykket fra prosjektet var generelt at trygdeetaten har stor grad av fleksibilitet for å tilrettelegge ved behov. Tilrettelegging skjer med utgangspunkt i den enkeltes situasjon og behov, og tilrettelegging er primært knyttet til helse, ikke til alder.

I spørreskjemaundersøkelsen i sluttevalueringen ble det stilt spørsmål om mulighetene for individuell tilrettelegging. De fleste (69 %) var helt eller delvis enige i at på deres arbeidsplass legges det vekt på å inkludere alle arbeidstakerne i en personalpolitikk som tar hensyn til individuelle tilpasningsbehov gjennom alle faser av de tilsattes yrkesaktive liv (40 % helt enig og 29 % delvis enig), og 16 % var verken enig eller uenig, og 15 % var delvis eller helt uenig. Dette kan tyde på at trygdeetaten har bra rom for individuell forskjellsbehandling ved behov, og diskusjonene gjennom prosjektet viste også en dreining mot større anerkjennelse av at lik behandling av alle ikke tok hensyn til den enkeltes behov og situasjon.

3.4 Bedre forståelse av hva erfaringskompetanse betyr for etaten

Bakgrunn

Trygdeetaten står overfor større endringer i forbindelse med etablering av Ny arbeids- og velferdsforvaltning (NAV). Fra AFIs forskning på omstillinger i norsk arbeidsliv, har vi erfaringer med virksomheter som benytter omstillingene til kompetansemessig utskiftning og fornyelse. Dette kan være ønskelig der f.eks. nye typer arbeidsoppgaver og radikalt annerledes teknologi krever omfattende fornyelse av kompetanse. I andre tilfeller er ikke kompetansefornyelse målet for omstillingen, men man omstiller for å oppnå mer effektiv bruk av ressurser og bedre organisering av driften enn i gammel organisasjon, som eksempelvis utviklingen av nye driftsformer i deler av prosessindustrien. Når kjerneoppgavene skal videreføres med omtrent samme teknologinivå som i dag, blir erfaringskompetansen både verdifull og nødvendig for virksomheten. Gitt at dette er situasjonen i NAV, blir det viktig å ikke miste den eksisterende kunnskapen om eksempelvis lov- og regelverk, om saksbehandlingsregler, om hvordan systemene virker og om hvordan gode brukermøter gjennomføres. Parallelt med at man etablerer noe nytt, skal mange av de eksisterende oppgavene videreføres, og dermed blir erfaringskompetanse en verdifull ressurs. Manglende fokus på denne erfaringskompetanse kan føre til at etaten mister nødvendig og verdifull kompetanse gjennom tidlig avgang. For å unngå en slik ufrivillig kompetansetømming, trenger etaten å ha en klar forståelse av hva slags kompetanse senioren i etaten besitter, og de trenger å signalisere en slik forståelse tydelig til medarbeiderne. Det er dermed viktig at også erfarne medarbeidere deltar i de nye utviklingsprosjektene under NAV, både for oppgradering av egen kompetanse på lik linje med andre, og for å signalisere verdsetting av erfaringskompetanse og sikre at kunnskapen videreføres i ny etat. Livsfaseprosjektet kan bidra til dette ved å spille inn resultater fra prosesser som har bevisstgjort deltagerne fra trygdeetaten om verdien av seniorkompetansen.

Begrepsfesting av seniorkompetansen – hvis du ikke vet hva det er, kan det ikke forvaltes

Hva slags kompetanse besitter seniorerne i kraft av å ha vært lenge i etaten? Hva gir alder og erfaring av kompetanse som er verdifull? Det er viktig å begrepsfeste seniorkompetansen ut fra logikken om at hvis du ikke vet hva det er, kan det ikke forvaltes.

Ut fra prosjekterfaringer fant vi at de gode seniorerne i trygdeetaten besitter en kombinasjon av kompetanse ervervet gjennom lang ansiennitet og kompetanse gitt av moden alder.

Ansiennitetsdefinert erfaring

- **Kunnskap om offentlig sektor og virkemiddelapparatet:** erfarne trygdefunksjonærer vet ikke bare hvordan trygdeetaten i dag er bygd opp og fungerer. De kjenner også til de andre delene av virkemiddelapparatet (Aetat, sosialetaten etc.) og hvordan samspillet mellom trygdeetatens virkemidler og de andre delene av virkemiddelapparatet er. For å kunne rådggi godt i enkeltsaker må man ikke bare kjenne egen etat og lovverk, men også hvilke muligheter og virkemidler resten av virkemiddelapparatet besitter. Velferdsstudiet, som mange i trygdeetaten har tatt, gir kjennskap til velferdsstatens oppbygning og aktører, og dette er nødvendig kunnskap for god saksbehandling i et helhetlig, problemløsende perspektiv.
- **Bedriftskunnskap:** god kunnskap om trygdeetaten, og kjennskap til hvordan systemet virker er viktig. Erfaringskompetanse handler også om å vite hvem man kan spørre, hvor svarene kan finnes og hva som har vært gjort tidligere. Dette er kompetanse som erverves med lang ”fartstid” i etaten, og som er relevant for videreføring av arbeidsoppgaver inn i NAV.
- **Kunnskap om driftssystemene og verktøyene i trygdeetaten:** trygdeetaten har egenutviklede saksbehandlingsverktøy (infotrygd) med kommandobasert brukergrensesnitt. I livsfaseprosjektet har vi sett at de eldre medarbeiderne generelt behersker dette verktøyet bedre enn de yngre, mens de yngre er mer fortrolige med windowsbaserte systemer (som trygdeveven). Dette ”generasjonsskiftet” i teknologi sam-

svarer til en viss grad med et generasjonsskifte blant de ansatte. Siden trygdeetaten er avhengig av begge systemene, er det viktig å holde på erfarne medarbeidere som behersker de gamle systemene. I forbindelse med NAV er det særlig kritisk at denne erfaringskompetansen om hvordan systemene er bygd opp og virker, videreføres inn i oppbyggingen av et nytt felles system.

- **Kunnskap om fagområdene:** saksbehandling og problemløsning krever at man kjenner til fagområdene for trygdeetatens arbeid, og noe av denne kompetansen må man bygge opp gjennom erfaring. Nytilsatte krever opplæringstid før de behersker fagområdene godt nok til å gjøre en fullgod jobb på egen hånd, og den nødvendige opplæringen må gis av noen som behersker fagområdene selv. Selv om NAV medfører store endringer skal jo fagområdene og arbeidsoppgavene trygdeetaten har i dag videreføres; pensjoner skal utbetales, uføresøknader behandles og sykemeldte følges opp etc. Derfor blir denne typen kunnskap viktig også i fremtiden.
- **Kunnskap om kritiske og marginale saksområder** (krig, skatt etc.): fordi denne typen saker opptrer sjelden, er dette ofte "venstrehåndsarbeid" for noen som egentlig gjør noe annet som hovedoppgave. Denne typen kompetanse bygges opp gjennom lang yrkeserfaring, og krever vedlikehold. Det er også en type kompetanse det er kritisk å lage gode systemer for ivaretagelse og overføring av, siden kompetansen etterspørres sjelden. Et eksempel på system for kompetanseutveksling mellom erfarne og uerfarne ansatte er utviklet på Lier trygdekontor, under navnet "Den gylne kobling".
- **Breddekunnskap:** gjennom mange år i etaten kommer man borti flere saksområder. Gjennom interne omlegginger og rokkeringer i etaten opp gjennom tidene utvikles også kunnskap om mer enn ett avgrenset saksområde, og dette gir godt utgangspunkt for å gå inn i nye, videre saksområder.
- **Omstillingskompetanse:** det er en utbredt myte at eldre er mindre omstillingsvillige enn yngre. Det er få av de erfarne medarbeiderne i trygdeetaten som har sittet stille i samme jobb, med samme saksområde og samme kollegaer i mange år.

Interne endringer, nye saksområder, endringer i lov- og regelverket, nye kolleger og nye krav har vært utbredt også innen trygdeetaten. Når man har vært med på endringer før og klart å tilpasse seg nye situasjoner, kan det øke tryggheten og omstillingsvilligheten. Eksempelvis ved opprettingen av trygdeetatens arbeidslivssentre rekrutterte man også medarbeidere innad fra trygdeetaten. Flere av disse hadde høy alder og lang yrkeserfaring fra etaten, og dette har vist seg viktig i oppbyggingen av den nye delen av etaten.

Aldersdefinert erfaring

- **Menneskekunnskap:** møte med brukere i vanskelige livssituasjoner er krevende, og sosial kompetanse er viktig. Med alder følger også en lengre erfaringsbakgrunn, og dermed bredere menneskekunnskap. Flere av de vi har møtt i livsfaseprosjektet fremhever at man blir ”rundere med årene”, at man utvikler større sympati med brukere i vanskelige situasjoner når man har opplevd mer selv, og at alder gir trygghet i møte med andre mennesker.
- **Livserfaring og relasjonelle ferdigheter:** brukerkontakten er sentral. Flere av kontorene som er med i livsfaseprosjektet forteller at de eldres erfaring gjør det enklere for dem å takle vanskelige situasjoner. De unge har ikke samme autoritet og trygghet i møtet med brukerne, selv om de er faglig dyktige. Dette kan gjelde særlig krevende grupper brukere. Blant annet ble vi fortalt at i møtet med noen etniske minoriteter kan alder gi autoritet og trygghet, der yngre, kvinnelige saksbehandlere kan oppleve seg utdefinert av brukerne. Hos brukere fra kulturer som verdsetter alderdom mer enn i vår norske, vil eldre medarbeidere møte større respekt og verdsetting fra brukerne enn unge saksbehandlere, og dette kan lette kommunikasjonen med brukerne.

Selv om det alltid vil være individuelle forskjeller, ser vi allikevel klart at det er en kobling mellom seniorer og erfaringskompetanse i trygdeetaten, knyttet til to forhold: ansiennitet og alder. Kompetente seniorer besitter den yrkeserfaringen som etaten, både dagens trygdeetat og NAV, trenger i kraft av å være ”gammel i gamet”, ha lang ansiennitet, samtidig som eldre medarbeidere tilegner seg

menneskekunnskapen som også inngår i erfaringskompetansen i kraft av alder (å ha levd lenge).

3.5 Verktøy for erfaringsoverføring

Allerede i oppstarten av prosjektet ble det fokusert på hvordan erfaringsutveksling mellom eldre, erfarne og unge med mindre erfaring foregikk. Siden trygdeetaten stort sett har samsvar mellom alder og ansiennitet, kan vi forenklet snakke om eldre, erfarne som en samlekategori. I den grad det ikke var sammenheng mellom alder og ansiennitet, er vårt poeng knyttet til ansiennitet, dvs. etatserfaring snarere enn alder.

Vi ble fortalt at erfaringsutveksling foregikk fortrinnsvis uformelt, hovedsaklig gjennom skulder-ved-skulder opplæring. Det ble sagt at opplæring av nytilsatte i hovedsak fulgte sakskompetanse, ikke alder/lang erfaring. Det var de som kunne saksfeltet som lærte opp nye. Våre informanter fortalte om få typer systematisk erfaringsutveksling mellom eldre og yngre, og heller ingen formaliserte ordninger. Flere fremhevet at de ansatte på kontoret var flinke til å diskutere saker med hverandre uformelt. Noen sa allikevel at uformell skulder-ved-skulder opplæring kunne være vanskelig fordi det tok tid å oppdage hverandres kompetanse; ”*Det tenkes ikke umiddelbart at her sitter eldre med mye kompetanse vi kan ha nytte av*”.

Selv om erfaringsutveksling har vært et gjennomgående tema i livsfaseprosjektet, gjenstår det fortsatt store utfordringer på området. I spørreskjemaundersøkelsen i sluttevalueringen stilte vi spørsmål om det fantes systematikk på dette området.

Tabell 4.

23. Finnes det systemer for systematisk erfaringsoverføring mellom eldre erfarne og yngre med mindre etatserfaring				
		<i>Ja</i>	<i>Nei</i>	<i>Vet ikke</i>
23a	...på din egen arbeidsplass?	28 % (30)	52 % (56)	20 % (21)
23b	...i etaten?	16 % (17)	26 % (27)	59 % (62)

Vi ser at omtrent halvparten sa nei når det gjaldt egen arbeidsplass (52 %), mens flertallet (59 %) ikke vet når det gjelder etaten totalt.

Gjennom prosjektperioden har flere systemer for erfaringsoverføring vært igangsatt eller forsøkt igangsatt. Disse har variert i systematikk

og målrettethet. Noen av deltagerne hadde en ordning med systematiske lunsjavgifter der en relativt nytilsatt skulle spise lunsj sammen med en av senioren. Hensikten var både erfaringsutveksling og relasjonsbygging, og det ble rapportert om positive resultater og erfaringer. En lærlingbok, der en nyansatt skulle definere lærlingsmål sammen med leder og følge opp disse gjennom den første tiden i ny jobb, var også et forslag til systematikk som kunne fremme planlagt erfaringsoverføring. Gjennom en slik lærlingbok kunne både den nytilsatte og erfarne kolleger ha et klart bilde av hvilke arbeidsoppgaver og -områder som det skulle gis innføring i. Rent praktisk ble det foreslått at man kan krysse av for det en har vært igjennom. På den måten kan "lærlingen" se: "dette har jeg lært; dette har jeg behov for...". Slike systemer er kjent fra fagopplæringen i industrien, og man så verdien av å overføre idéen til nytilsatte i trykdeetaten også. En tredje ordning, med en "intervjustafett" mellom nytilsatte juniorer og erfarne seniorer, ble prøvd satt i system på ett av kontorene. Ved at nytilsatte skulle "intervjue" erfarne kolleger om deres arbeidsområder og -oppgaver, var målet både å sette ord på erfaringskompetansen, dele erfaring og synliggjøre seniorressursene på arbeidsplassen. Dette fremmer både erfaringsoverføring og verdsetting av seniorkompetanse gjennom å synliggjøre og dele denne kompetansen.

Trykdeetaten har høy gjennomsnittsalder, og få blir stående i jobb etter fylte 62 år. Dette sett i sammenheng med at de yngre som kommer inn, ikke blir så lenge som etaten hadde ønsket, gjør erfaringskompetansen verdifull. Systematikk i erfaringsoverføring vil sikre at det ikke blir avhengig av enkeltpersoners initiativ, men er integrert i arbeidsplassens systematiske læring og utvikling.

Den gyldne kobling som resultat og prosess

Et godt eksempel på hvordan utfordringen med erfaringsutveksling mellom seniorer og juniorer kan håndteres, fant vi på ett av kontorene som deltok i livsfaseprosjektet. Vi ble tidlig fortalt at på kontoret hadde man utviklet et verktøy som de kalte Den gyldne koblingen og ble omtalt som et verktøy for konservering av erfaringskompetanse. Eksemplet ble hentet frem på første felles nettverkssamling i prosjektet, og ble møtt med stor interesse. Den gyldne kobling kan være et nyttig verktøy for å bevare og dele erfaringskompetansen på en systematisk måte. Som en av deltagerne i prosjektet sa: "*De erfarne*

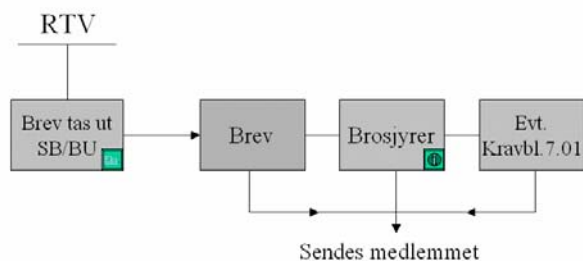
medarbeiderne er vår viktigste ressurs, men står i fare for å forsvinne de nærmeste tiårene. Mye av den praktiske kunnskapen de innehar, er etaten avhengig av å overføre til andre medarbeider for å kunne drive enheten forsvarlig”.

Verktøyet er et egenutviklet flytskjema for saksgangen på et saksområde som fylles ut av en erfaren senior i samarbeid med en datakyndig junior. Den erfarne senioren beskriver saksgangen detaljert og skritt for skritt, mens junioren legger det inn i et digitalt flytskjema. Et eksempel kan være behandling av en søknad om alderspensjon. Fra første brevet kommer inn til saken er ferdigbehandlet beskrives. Hva slags opplysninger trengs, hva slags informasjon skal gis til brukeren, hva sier regelverket på området, hvordan skal saken registreres i etatens eget saksbehandlingssystem, hvordan arkiveres saken underveis og til slutt? Alt dette forteller den erfarne senioren til sin mindre erfarne kollega, som til gjengjeld registrerer det inn i flytskjemaet. Hvert trinn i saksbehandlingen henger sammen med neste, og ved å følge flytskjemaet kan uerfarne ansatte lett gjøre seg kjent med den kompliserte saksbehandlingen som ellers ville tatt tid å tilegne seg. Eksempelvis kan starten på saksgangen se slik ut:

Figur 1.

Rutine: Alderspensjon – kap.19

Del 1:



© ØZZ 2001

Ved å klikke på de fargede feltene kommer man til ytterligere informasjon. Hvis man eksempelvis lurer på hvilke brosjyrer som skal sendes brukeren, er det bare å klikke på det fargede feltet, og da kommer man til følgende skjermbilde:

Figur 2.



Slik kan man arbeide seg gjennom hele saksgangen, gå tilbake hvis det er noe man vil repetere og til slutt slutføre saken i trygg forvisning om at man følger en fremgangsmåte som er utprøvd og gjennomgått av kontorets mest erfarne medarbeidere på de enkelte saksområdene.

Samtalen rundt utfylling av flytskjemaet er også en viktig del av Den gylne kobling. Det ligger en egenverdi i å dele erfaringer, og Den gylne kobling kan bidra til at seniorenne blir sett og verdsatt som en nødvendig ressurs for etaten. Dette kan stimulere til at seniorenne ønsker å bli lenger i arbeidslivet. Gjennom prosessen med å dele erfaringene på saksområdet, skaper man kontakter mellom seniorer og juniorer, og man understreker at begge parter har nødvendig og komplementær kompetanse. Som en av seniorenne sa: "Også lærer jeg kanskje noe jeg også. Noen datafinesser, som min yngre kollega er tryggere på enn meg".

Den gylne kobling har også en effektiviseringsgevinst for kontoret. AFI ble fortalt at opplæringstiden for nyansatte har gått ned med bruk av verktøyet. I tillegg til at opplæringstiden for nytilsatte kan minskes,

kan Den gylne kobling også brukes til repetisjon for erfarne medarbeidere som ikke har vært inne på et saksområde på en stund og vil sikre seg at de fortsatt er oppdatert på saksområdet. Selv om verktøyet ikke er satt i slik bruk, kunne det også vært til hjelp for små kontorer, der det er begrenset hvor bredt saksområde man kan ha oppdatert kunnskap på. Det kan være utfordrende å holde seg oppdatert på saksområder man ikke er jevnlig borte i, og da kan tilgang til et slikt dataverktøy som Den gylne kobling være verdifull støtte i arbeidet.

Den gylne kobling ble slått opp i Senter for seniorpolitikks Nyhetsbrev nr. 3 2004 under tittelen: "Senior + junior + data = En gyllen kobling." Som ingressen sier: *"De er mange og de er erfarne. I kombinasjon med datateknologi er de gull verdt, mener trygdekontoret. Gjennom prosjektet "Den gylne kobling" sørger seniorene for erfaringsoverføring til yngre kolleger og får datakunnskap i retur."* Den gylne kobling kan være et godt eksempel på systematisk arbeid for å konservere erfaringskompetanse. Tiltaket viser at seniorpolitikk primært handler om god forvaltning av virksomhetens kjerneressurser: medarbeiderne og deres kompetanse. Ved å bruke datateknologi kan erfaringskompetansen også gjøres tilgjengelig for andre enn de som sitter skulder ved skulder. I en etat med mange små trygdekontorer gir dette unike muligheter til stedsuavhengig læring.

I livsfaseprosjektet har det vært viktig å hente frem og spre gode eksempler og erfaringer. Derfor har Den gylne kobling vært tema på flere interne fora i etaten. Det har også vært formidlet til omverdenen, dels gjennom Senter for seniorpolitikk og dels i forskningskonferanser og -tidsskrifter. Reaksjonene fra omverden har vært svært positive, og mange har sett verdien av en modell for systematisk erfaringsoverføring mellom eldre erfarne og yngre med mindre erfaring, som anerkjenner erfaringskompetanse og understøtter dialog mellom generasjonene. Verktøyet er foreløpig ikke implementert i andre deler av trygdeetaten.

3.6 Verdsetting av aldersmangfold og særlig av seniorressursene

En god livsfasepolitikk med seniorperspektiv forutsetter kunnskap om og respekt for aldersmangfold på arbeidsplassen og i arbeidslivet. Mangfold på arbeidsplassen kan være en styrke, og forskjeller i

arbeidserfaring, alder, kjønn og etnisitet gir ulike tilnærminger og perspektiver i arbeid og utvikling.

Verdsetting av aldersmangfold bygger på en forståelse for at de ansatte bidrar på forskjellige måter gjennom livet, og at aldersspredning gagner oppgaveløsningen på arbeidsplassen. En del av dette er at man utforsker om det er typer kompetanse som kan knyttes til forskjellige aldre og hvordan de understøtter hverandre i arbeidet. I kap. 3.4 har vi diskutert verdien av erfaringskompetanse i etaten. Den andre siden av seniorkompetanse er juniorkompetanse. Hva er det de unge og nye i etaten bringer med seg inn, som er verdifullt for de som er eldre og har arbeidet i etaten lenger? Dette har vært et tema som prosjektet har utforsket gjennom individuelle samtaler, felles refleksjoner i grupper og brede medvirkningsprosesser på tvers av enhetene.

En felles erfaring mange har gjort seg er at eldre erfarne og unge med ”nye øyne” og kritiske spørsmål er en god kombinasjon. Mens de eldre har alders- og erfaringsbasert kompetanse, som gjort rede for i 3.4, har de yngre som tilsettes i trygdeetaten gjerne høyere formell utdanning, og det gir fagkunnskaper. En annen fordel ved høyere utdanning, som ble trukket frem, var at yngre kan være mer vant til å lære og utvikle seg, mens de eldre ikke er så vant til å tilegne seg teoretisk kunnskap i undervisningssystemet. Det ble sagt at det er positivt med nye øyne inn. De yngre har nye ideer, positive utspill og spørsmål ved måten å jobbe på. Noen trekker også frem at de nyutdannede er mer vant til skriftlig fremstilling gjennom utdannelsen sin enn de med lite formell utdanning. Lite formell utdanning er i trygdeetaten gjerne sammenfallende med lang erfaringskompetanse og høyere alder. Noen fremhevet at yngre gjerne har bedre språkkunnskaper, noe som kommer godt til nytte da det noen steder er mange fremmedspråklige som henvender seg til etaten.

Generelt så man at eldre hadde livserfaring, menneskekunnskap, og trygdefaglig kompetanse. Yngre hadde høyere utdanning, ny giv og tok ikke ting for gitt fordi det ”alltid har vært gjort på den måten”. Deres evne til å utfordre vaner ble verdsatt, og de aller fleste var enige i at aldersmangfold var en berikelse for arbeidsmiljøet og oppgaveløsningen.

I spørreskjemaundersøkelsen i sluttevalueringen la vi vekt på å spørre om man opplevde at seniorene ble verdsatt på arbeidsplassen. Dette fordi prosjektet hadde et særlig seniorperspektiv, og vi var opptatt av hvordan de ansatte opplevde verdsetting av seniorene.

Tabell 5 Spørreskjemaundersøkelse

24. Har ditt kontors deltakelse i livsfaseprosjektet bidratt til:			
		<i>I stor eller noen grad</i>	<i>I liten grad eller overhodet ikke</i>
24a	... større verdsetting av erfaringskompetanse på arbeidsplassen?	36 % (36)	65 % (65)
24b	... mer positiv holdning til eldre arbeidstakere på kontoret?	43 % (43)	58 % (58)

Som svarene viser, har prosjektet bidratt til positive endringer. Siden et ”i liten grad” eller ”overhodet ikke”-svar både kan tolkes som manglende verdsetting og som at det ikke har endret seg, er det vanskelig å si noe om disse svarene. Ut fra disse svarene kan vi si at det har vært en positiv utvikling når det gjelder verdsetting av seniorressursene på arbeidsplassen.

3.7 Aktivisering av fagforeninger

Norge har en lang tradisjon for partssamarbeid i arbeidslivet. Nasjonale programmer for bedriftsutvikling og innovasjon⁵ er basert på denne tradisjonen for sosial dialog og partssamarbeid, både på et nasjonalt nivå og på arbeidsplassnivå. Det samme er ”Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet” (Krafttaket), som livsfaseprosjektet i trykdeetaten er en del av.

I følge handlingsplanen for Krafttaket er aktiv medvirkning fra arbeidslivets organisasjoner og statlige etater en avgjørende forutsetning for gjennomføring av Krafttaket. Alle arbeidslivsorganisasjonene og statlige etater som er representert i arbeidsgruppen, herunder LO, YS, Akademikerne, AF, NHO HSH, KS, Arbeidsgiveravdelingen i AAD, Aetat Arbeidsdirektoratet, Arbeidstilsynet og Rikstrykdeverket,

⁵ Som Bedriftsutvikling 2000 (BU2000) og Verdiskaping 2010 (VS2010), som er utviklingsprogrammer under Norsk Forskningsråd.

har gitt sin tilslutning til de mål og hovedsatsingsområder som er trukket opp i Krafttaket. Målet med mobiliseringen til en aktiv medvirkning fra arbeidslivets organisasjoner og viktige statlige etater er bl.a. lokal og regional mobilisering i samarbeid mellom organisasjonene, offentlige myndigheter og eksisterende kompetansemiljø innenfor seniorpolitikk.

Noe av det som innledningsvis overrasket oss som forskere i prosjektet, var den passive rollen fagforeningene spilte. De var selvsagt involvert fra starten av, både på det enkelte kontoret (i de lokale arbeidsgruppene) og i etaten sentralt (gjennom etatens medbestemmelsesapparat). På begge disse nivåene hadde vi forventet at tillitsvalgte skulle spille en mer aktiv rolle, slik vi var vant til fra bedriftsutviklingsprosjekter både under BU2000 og VS2010-programmene. I stedet opplevde vi tillitsvalgte og fagforeningene som positive, men passive. De understreket hele tiden at de så prosjektet og livsfasepolitikk som viktig, og de har også understreket at det var viktig at fagforeningene deltok i prosjektet. Bortsett fra slike uttalelser opplevde vi dem lenge som tause men positivt innstilte. Som en lokal tillitsvalgt beskrev rollen sin: "Så lenge alt går som det skal, behøver ikke fagforeningene å gjøre noe". Vi fikk inntrykk av at så lenge ledelsen oppfører seg "ordentlig", trengtes ikke tillitsvalgte. Fagforeningene så ut til å se seg selv som "vaktbikkjer", mer enn som aktive utviklingsaktører.

Denne holdningen var mer passiv enn vi hadde forventet, og det overrasket oss. Vår overraskelse gikk på hva som kunne være grunnen til at tillitsvalgte ikke så seg selv som aktive pådrivere i utviklingsarbeidet, slik vi kjente til fra bedrifter som har vært med i BU2000 og VS2010. Ved å aktivt inkludere tillitsvalgte i alle aktiviteter i prosjektet, følte vi noen ganger at dette bygde mest på vår forskningsmessige (og ideologiske) overbevisning om at partssamarbeid er nødvendig for virksomhetsutvikling. Det er et paradoks å tro på deltagerstyrt utviklingsarbeid og bred medvirkning, hvis samtidig deltagerne selv ikke opplever at det er viktig å delta. Hvordan kan forskerne ta seg retten til å overprøve aktørenes egne opplevelser? Bryter ikke det med logikken i aksjonsforskningen? I livsfaseprosjektet hadde vi overhodet ikke inntrykk av at fagforeningene syntes det var unødvendig å delta, men mer at de ikke virket like intenst overbeviste om betydningen av at de er aktive som vi var.

Vi meldte denne opplevelsen tilbake til deltagerne (og fagforeningene) i prosjektet, og det startet en prosess der vi opplevde at de sentrale organisasjonene og noen lokale tillitsvalgte tok vesentlig mer aktive grep. Samtidig så vi at tillitsvalgtapparatet i etaten er tungt å aktivisere i alle ledd.

I spørreskjemaundersøkelsen i sluttevalueringen stilte vi også spørsmål om tillitsvalgte var aktive pådrivere i livsfasearbeidet og om de var blitt mer aktive gjennom prosjektet.

Tabell 6

12. Har du opplevd de følgende som aktive pådrivere i generelt livsfasearbeid på din arbeidsplass?					
		<i>Svært aktive</i>	<i>Ganske aktive</i>	<i>Lite aktive</i>	<i>Ikke aktive</i>
12c	Plasstillitsvalgt?	3 % (3)	21 % (21)	54 % (53)	22 % (22)
12d	Fylkestillitsvalgt?	1 % (1)	16 % (15)	51 % (47)	31 % (29)
12e	Sentrale tillitsvalgte?	--	14 % (13)	53 % (48)	31 % (28)
12f	Verneombud?	--	32 % (30)	42 % (39)	27 % (25)

Som vi ser av tabellen, er det svært få som opplever de valgte støtte-spillerne på arbeidsplassen som svært aktive. I forhold til andre grupper (ledere og kolleger) var de ansattes valgte representanter merkbart mindre aktive.

Vi stilte også spørsmål om endringer, og her ga vi rom for noe annerledes svar kategorier. På spørsmålet om deltakelse i prosjektet hadde endret aktivitetsnivå, fant vi at det hadde vært positiv utvikling.

Tabell 7

14. Har ditt kontors deltakelse i livsfaseprosjektet ført til at de følgende har blitt:					
		<i>Mer aktive</i>	<i>Mindre aktive</i>	<i>Har alltid vært aktiv</i>	<i>Like lite aktive som før</i>
14c	Plasstillitsvalgt	22 % (19)	1 % (1)	8 % (7)	68 % (58)

14d	Fylkestillitsvalgt	18 % (14)	1 % (1)	4 % (3)	77 % (60)
14e	Sentrale tillitsvalgte	10 % (8)	1 % (1)	9 % (7)	79 % (61)
14f	Verneombud	20 % (16)	2 % (2)	16 % (13)	62 % (51)

Vi ser at så godt som ingen opplevde at de var blitt mindre aktive, og omtrent en tredjedel opplevde at verneombudet (36 %) og plass-tillitsvalgt (30 %) var blitt mer aktiv eller alltid hadde vært aktiv. Omtrent hver femte opplevde at fylkestillitsvalgt (22 %) og sentrale tillitsvalgte (19 %) var blitt mer aktiv eller alltid hadde vært aktive på livsfaseområdet.

Dette er en positiv utvikling, selv om det fortsatt gjenstår en del. Uten å kunne gi en fyllestgjørende forklaring på denne situasjonen, kan det være flere mulige forklaringer. To mulige forklaringer er knyttet til forskjeller mellom offentlig og privat sektor.

For det første styres offentlig sektor av politikk, og det er politikere som tar de avgjørende beslutningene om endringer i offentlig sektor. Så lenge så viktige beslutningstakere er plassert utenfor det virksomhetsinterne partssamarbeidet, får kanskje partssamarbeidet på arbeidsplassnivå mindre handlingsrom, og dermed mindre betydning. I tillegg har staten en dobbelt rolle som kan påvirke handlingsrommet for partssamarbeid. Staten regulerer og kontrollerer arbeidslivet gjennom lov- og forskriftsverket, da særlig arbeidsmiljølovgivningen. Staten, gjennom tilsynsmyndighetene, fører tilsyn med private bedrifter og bidrar til å sikre tilfredsstillende arbeidsvilkår for de ansatte. Dette er selvsagt også tilfelle for offentlige virksomheter, men her kommer statens dobbelrolle som kontrollør og arbeidsgiver inn. Staten, som underskrivende part av for eksempel intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv, spiller en noe annen rolle enn når staten opptrer som arbeidsgiver for sine egne ansatte.

Det er vanskelig å vite hvem man skal appellere til når staten er sin egen kontrollør. Denne typen konflikt kan vi se eksemplifisert i Arbeidstilsynets utestående mulkt overfor enkelte offentlige aktører. Få private bedrifter ville sluppet unna med (eller overlevd økonomisk) å ha dagmulkt løpende over flere år, slik som enkelte offentlige

aktører gjør. Offentlig sektor er på en måte et null-sum spill om statsbudsjettet, og det preger praksis.

For det andre kan man spørre seg om offentlig sektor er så gjennomregulert av lover og avtaler, at fagforeningene ikke trenger å være like aktive som i privat sektor. Statlig ansatte, som ansatte i trygdeetaten, er dekket av bl.a. tjenestemannsloven, som gir et videre vern enn arbeidsmiljøloven på en rekke områder. I tillegg regulerer hovedavtalen for Staten samarbeidsformene mellom tillitsvalgte og ledelsen. Kan det være slik at ansatte er så pass godt beskyttet at fagforeningene får en mer symbolsk betydning så lenge det ikke oppstår konflikter?

Dette stemmer for så vidt med det inntrykket AFI fikk fra noen av deltagerne i livsfaseprosjektet. Så lenge det ikke var omfattende uenighet eller mistillit, og man ikke sto overfor store endringer, var tillitsvalgte tilfredse med å overlate utviklingsarbeidet til ledelsen. Informasjon erstattet til en viss grad behovet for medvirkning. Hvis dette var tilfelle, byr det helt klart på utfordringer for aksjonsforskere som er alt opp i en tradisjon med en grunnleggende forpliktelse overfor organisasjonsutvikling gjennom bred medvirkning og partsamarbeid.

Disse forsøksvise forklaringene kan også støttes av at fagforeningene har blitt gradvis mer aktive gjennom den tiden prosjektet har pågått, parallelt med at Ny velferds- og arbeidsforvaltning (NAV) har blitt aktualisert. Med de store endringene etaten sto overfor mot slutten av livsfaseprosjektets periode, ved utgangen av 2005, ble fagforeningenes rolle også utfordret. Større omstillinger utfordret dem til å bli aktive deltagere i prosessen, og da kom også deres engasjement når det gjaldt å beholde seniorenene i etaten tydeligere frem.

De ansattes valgte representanter spiller en særlig viktig rolle i omstillinger, og i Idébankens temahefte om omstilling (Hilsen 2002) beskrives deres roller slik:

Tillitsvalgte representerer organiserte arbeidstakerinteresser, og har rett til medvirkning og innflytelse gjennom tariffavtaler. I Hovedavtalens § 6-1 *Hovedorganisasjonenes felleserklæring om tillitsvalgte* sies det bl.a.:

”Partene understreker også de tillitsvalgtes spesielle stilling ved innskrenkninger, omorganiseringer og permitteringer.”

Verneombud er valgt på vegne av alle ansatte, organiserte og uorganiserte, og skal særlig påse at arbeidsprosesser ikke utsetter arbeidstakere for fare. Verneombudets rolle og funksjon er beskrevet i egen forskrift. Loven sier at verneombudet skal tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet, og omstillinger har nødvendigvis konsekvenser for arbeidsmiljø og de ansattes helse og velferd. Verneombudet har ikke bare rett til bli hørt, men er også en viktig samtalepartner for ledelsen fordi verneombudet kjenner virksomheten og de ansatte godt gjennom sitt arbeid. Dermed kan man sikre at omstillinger skjer på en måte som skaper oppslutning og forankring blant de ansatte og som samtidig sikrer at ny organisasjon ivaretar ansattes helse og velferd.

Hvis prosjektet fører til at tillitsvalgte og verneombud ivaretar seniorene bedre i NAV-prosessen enn de ellers ville gjort, har prosjektet bidratt til at forholdene legges til rette for at flere kan stå lenger i arbeid, og slik bidratt til å oppfylle målet for Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet.

3.8 Aktivisering av linjeledere

I Veileder til samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv, Rev. versjon 3/ mai.04, står det at "arbeidsgiver skal sørge for systematisk samarbeid og dialog med de ansatte om IA-arbeidet for derigjennom også å bidra til godt arbeidsmiljø". Arbeidsgiver har et klart ansvar. I livsfaseprosjektet har lederne spilt en viktig rolle. En forutsetning for god praksis på livsfaseområdet, er full støtte fra ledelsen. Hvis arbeidet ikke har den nødvendige forankring i ledelsen, vil det vanskelig få den prioriteringen og oppfølging som skal til for å sikre at feltet ivaretas.

Diskusjonen om lederforankring og lederforpliktelse har fulgt prosjektet hele veien. Innledningsvis understreket AFI at deltagelse i prosjektet forutsatte at både leder og tillitsvalgte ønsket at kontoret skulle delta. Det var ikke relevant å gå inn et sted leder ikke ønsket å engasjere seg i livsfasearbeidet, like lite som det ville vært aktuelt å starte et prosjektsamarbeid mot de tillitsvalgtes vilje. Allikevel har lederforankring og -forpliktelse vist seg vanskeligere i praksis. Fra

noen av enhetene som har deltatt i prosjektet har leder deltatt i arbeidsgruppen i hele prosjektperioden, mens flere steder har leder enten ikke deltatt eller bare deltatt sporadisk. På fellessamlingene i prosjektet har også lederoppslutningen variert svært. Dette har til dels vanskeliggjort arbeidet, og dels gjort gjennomslag for arbeidet tyngre. Signaleffekten av at leder deltar og engasjerer seg i aktivitetene i prosjektet har vært tillagt stor vekt av deltagerne, både de fra kontorer der leder har spilt en aktiv rolle hele veien, og der det har vært mer varierende.

Da RTV involverte seg sterkere i prosjektet mot slutten av gjennomføringsfasen, innkalte de til en erfaringsamling for alle prosjekt-enhetene våren 2005. På denne samlingen deltok lederne, og det ble tydelig hvor viktig påtrykk fra overordnet organ var for å sikre at alle linjelederne stilte opp. Dette ble også kommentert av flere av deltagerne. I forbindelse med sluttsamlingen gikk det også ut en oppfordring fra RTV til lederne om å prioritere deltagelse, og dette resulterte igjen i høyere oppslutning enn ved tidligere samlinger. Dette understreker igjen hvor viktig det er at det stilles krav til ledere på livsfaseområdet hvis man skal sikre god oppslutning.

I spørreskjemaundersøkelsen ble det stilt spørsmål om hvor aktive de forskjellige aktørene opplevdes, og om dette hadde endret seg gjennom prosjektet.

Tabell 8

12. Har du opplevd de følgende som aktive pådrivere i generelt livsfasearbeid på din arbeidsplass?			
		<i>Svært eller ganske aktive</i>	<i>Lite eller ikke aktive</i>
12a	Ditt kontors øverste leder?	45 % (45)	56 % (56)
12b	Nærmeste ledere?	47 % (46)	52 % (51)

Tabellen viser at lederne oppleves som aktive av omtrent halvparten av de som har svart. Dette er en vesentlig større andel enn for noen av de andre gruppene aktører (tillitsvalgte, verneombud og den enkelte medarbeider), selv om det fortsatt er forbedringspotensiale. Dette varierer selvsagt også en del fra enhet til enhet. Noen steder utmerker lederne seg som klare pådrivere, mens andre steder virker de ganske fraværende. Dette gir viktige signaler om hvorvidt området er prioritert eller ikke. Dette ble også fremhevet i diskusjonene rundt resultatene av spørreskjemaundersøkelsen.

Tabell 9

14. Har ditt kontors deltakelse i livsfaseprosjektet ført til at de følgende har blitt:					
		<i>Mer aktive</i>	<i>Mindre aktive</i>	<i>Har alltid vært aktiv</i>	<i>Like lite aktive som før</i>
14a	Ditt kontors øverste leder	30 % (25)	1 % (1)	27 % (23)	42 % (35)
14b	Nærmeste ledere	28 % (23)	2 % (2)	26 % (21)	44 % (36)

Endringene har vært positive, og over halvparten (54-57 %) mener at leder enten alltid har vært aktiv eller har blitt mer aktiv gjennom prosjektet.

En forutsetning for at lederne skal være aktive pådrivere i livsfasearbeidet er at de følges opp på dette fra sine overordnede. Vi stilte spørsmål til lederne i spørreskjemaundersøkelsen om livsfasepolitikk var et tema som ble etterspurt i styringsdialogen (den formelle strukturen av ledersamtaler i etaten). Av 13 ledere som besvarte spørsmålet, svarte 8 ja mens 4 svarte nei. Samme svarmønsteret gikk

igjen på spørsmål om oppfølging av IA-avtalens delmål 3: få ansatte til å stå lenger i jobb. Også her svarte 8 at det stilles krav til dem som ledere om å få ansatte til å stå lenger i jobb, mens 4 svarer benektende. Vi spurte også om det settes mål på livsfaseområdet som man ble fulgt opp på som leder. Konkrete mål er viktig for å sikre innhold i aktiviteten og gjøre klart hvilke forventninger som stilles til lederne fra etaten. Her svarte 6 positivt, mens 6 sa at det ikke settes slike mål. Dette er en utfordring etaten må ta tak i hvis den ønsker å sikre lederoppslutning om en god livsfasepolitikk. En slik utfordring forutsetter at etatens ledelse tar et klart ansvar og følger det opp selv.

Betydningen av topplederforankring var også et tema på slutt-samlingen i prosjektet, der HR-direktøren for en større, norsk, privat bedrift delte erfaringer fra hvordan denne bedriften arbeidet med livsfasepolitikk. Lederforankringen ble understreket, og det ble lagt vekt på verdien av at det må gå ut konsistente budskap på alle nivåer hvis man skal få til god praksis.

3.9 Deltagernes egenevaluering

På siste nettverkssamling gjennomførte prosjektdeltakerne egen-evaluering i gruppe. Arbeidsgruppene ble bedt om å reflektere over hvordan det hadde vært å jobbe med *temaet* livsfasepolitikk med et seniorperspektiv, hvordan *organiseringen* av prosjektet og egne *arbeidsformer* hadde fungert, hva de som arbeidsgruppe hadde *lært* av prosjektet og arbeidet med det, samt peke på *sentrale hendelser/ begivenheter/ vendepunkter* som de så som avgjørende for resultatet av arbeidet med prosjektet. Prosjektdeltakernes refleksjoner ligger til grunn for dette kapittelet. AFI har koordinert innspillene og gruppert dem under noen tematiske overskrifter.

3.10 Læringspunkter om livsfasearbeid

Lederforankring er avgjørende for godt livsfasearbeid

Viktigheten av god lederforankring og forpliktelse blir fremmet som budskap nummer en. Som beskrevet i pkt. 3.8 har toppleder- og linjelederforankring vært en sentral diskusjon i hele prosjektperioden. Til tross for at prosjektet gjennom hele prosjektperioden har påpekt dette, har flere av arbeidsgruppene slitt med manglende deltakelse,

prioritet og engasjement fra lokal ledelse. Manglende oppslutning fra ledelsen signaliserer at livsfasepolitikk ikke er et prioritert område. Dette gjør det både vanskelig å få tilstrekkelig handlingsrom til å gjennomføre tiltak og demotiverende for de som skal jobbe med temaet. Flere av arbeidsgruppene peker imidlertid på at lederne har kommet sterkere på banen underveis i prosjektet, og at dette har ført til nytt engasjement og økt påtrykk for å skape resultater i livsfasearbeidet. Godt, praktisk livsfasearbeid krever forpliktelse og engasjement både fra ledelsen lokalt og sentralt i etaten. Kanskje er dette særlig viktig i en hierarkisk byråkratisk organisasjon som trygdeetaten, der beslutninger og prioriteringer i stor grad styres fra toppen. Manglende topp- og linjelederforankring behøver imidlertid ikke nødvendigvis bety at prosjektet av den grunn stopper opp. Som SSP oppsummerer: *”Til tross for en til dels manglende topp - og linjelederforankring, viser prosjektet at det har vært mange ildsjeler i etaten som har klart å drive prosjektet framover sammen med AFI. IA-avtalens 3 delmål har blitt satt på dagsorden i en helt annen grad enn om prosjektet ikke hadde blitt gjennomført”*.

Livsfasearbeid er holdningsarbeid som tar tid

”Vi har absolutt fått økt bevisstgjøring rundt vår livsfase- og seniorpolitikk. Både i form av holdninger og bedre kunnskap”. Flere av arbeidsgruppene påpeker at prosjektperioden har vært lang og at det har vært vanskelig å holde engasjementet og ”trykket” oppe over tre år. Samtidig er langsiktighet helt nødvendig i et slikt prosjekt fordi det handler om holdningsskapende arbeid. I arbeidsgruppenes oppsummering viser det seg at frustrasjonene knyttet til opplevelse av manglende fremdrift særlig var fremtredende midtveis i prosjektperioden. Flere hadde da en *”følelse av at det ikke skjer noe konkret”*. Samtidig sier nesten samtlige av arbeidsgruppene at de først mot slutten av prosjektperioden opplevde at de fikk skikkelig grep om hva livsfase- og seniorpolitikk egentlig handler om. *”Vi brukte kanskje litt mye tid på innarbeidelse av og fortolkning av selve begrepet livsfasepolitikk (...) men i ettertid ser vi at det kanskje var helt riktig å bruke mye tid på dette”*. Deltakernes egne oppsummeringer samsvarer bra med AFIs opplevelse av at prosjektdeltakerne over tid har utviklet en modenhet og forståelse for tema som kanskje ikke hadde skjedd dersom prosjektet hadde hatt kortere varighet. *”Prosjektet har vært utviklende for oss som ledere og tillitsvalgte, og i roller som*

holdningspåvirkere i fylket og i IA-arbeidet". Eller som organisasjonene sier det: "Prosjektet har ført til refleksjon av viktigheten av dette arbeidet". Disse synspunktene blir understøttet av SSP som i sin evaluering sier: "Vi vil hevde at dette har vært et kulturprosjekt, med en viktig holdningsendring som resultat blant deltakerne i prosjektet og delvis på kontorene som har deltatt. Dette anser vi for å være vanskelig å oppnå i løpet av et eller to år".

Fra allmenne rettigheter til individuelle muligheter

Som beskrevet i pkt. 3.3 tar god livsfasepolitikk hensyn til og utgangspunkt i det enkelte individ, uavhengig av alder. En slik forståelse utfordrer likhetskulturen og regelorienteringen i trygdeetaten. Erkjennelsen av at god personal- og livsfasepolitikk ikke kan ta utgangspunkt i prinsippet allmenne rettigheter, men må baseres på prinsippet om individuell forskjellsbehandling, har vokst frem i løpet av prosjektperioden. I flere av prosjektenhetene har det blitt satset sterkt på å skape åpenhet om individuelle tiltak. Utfordringen har vært å forene budskapet om individuelle og kollektive hensyn. For å skape åpenhet og forståelse for individuelle muligheter fremfor rettigheter er det viktig å fortelle de gode historiene som demonstrerer dette prinsippet i praksis. SSP fremhever at en dreining fra "allmenne rettigheter til individuelle muligheter" eksemplifiserer hvordan det har skjedd en holdningsendring blant deltakerne i prosjektet.

Fra prosjektorganisering til en del av hverdagen:

Livsfaseprosjektet i trygdeetaten har vært et utviklingsprosjekt som har vart over tre år. Når et prosjekt avsluttes er det alltid utfordringer knyttet til å videreføre prosjektets tema som satsningsområde i organisasjonen. Hvordan integrere utviklingsaktiviteter i den daglige drift er en hovedutfordring i all organisasjonsutvikling. En av prosjektenhetene valgte "å avrunde prosjektet som prosjekt" ett år før prosjekttiden var over, men sørget samtidig for å legge livsfasearbeidet inn i linjen. Livsfase- og seniorpolitikk inngår for eksempel nå som et tema på ledermøter i fylket.

Flere av prosjektdeltakerne har jobbet med å integrere arbeidet med livsfasepolitikk i den daglige drift: "I begynnelsen var det et prosjekt, men nå har det blitt en del av hverdagen vår. Det er vesentlig mer integrert som en naturlig del av personalpolicyen vår." Flere trekker

frem at prosjektet har vært for dårlig integrert med andre parallelle utviklingsaktiviteter i etaten. Flere av prosjektenhetene har hatt én arbeidsgruppe for IA og én for dette prosjektet. Til tross for de åpenbare fellestrekkene og mulighetene for gjensidig læring har det vært lite kobling mellom slike arbeidsgrupper. En viktig læring i prosjektet har vært at satsningen på livsfasepolitikk må forankres i linjen og integreres med andre parallelle utviklingsaktiviteter. I den forbindelse er det viktig å ta i bruk allerede eksisterende fora som AMU og kontormøter, samt å gjøre livsfasepolitikk til en integrert del av det øvrige personalarbeidet. I prosjektdeltakernes strategi for videreforankring av prosjektet, er fellesnevneren at lederforpliktelse og bruk av eksisterende fora vil være avgjørende for at temaet skal bli prioritert nå som prosjektet er avsluttet.

God dokumentasjon er grunnlag for gode prosesser

Livsfaseprosjektet i trygdeetaten har vært organisert på en slik måte at prosjektdeltakerne i stor grad har måttet ta egne initiativ og selv finne ut av hvilke opplysninger de trenger for fremdrift i eget arbeid. I prosjektdeltakernes evaluering av prosjektet trekkes det frem som et viktig læringspunkt at dokumentasjon bør fremskaffes tidlig som et godt grunnlag for å sette i gang fruktbare prosesser. Flere av arbeidsgruppene opplevde å ha et noe tynt handlingsgrunnlag i starten og visste derfor ikke helt hvor de skulle ta fatt. Å hente inn oversiktsdata om kompetanse og aldersframskrivning har vært fruktbart som grunnlag for å definere satsningsområder og tiltak. *”Vi har lært at det er viktig med en tidlig aldersframskrivning”*. Det har også vist seg nyttig å involvere medarbeiderne og fremskaffe mer dybdekunnskap om hvor skoen trykker. *”Vi har lært at vi må spørre folk, ikke bare regne med at vi vet hva folk synes og ønsker”*.

3.11 Læringspunkter om prosjektmetodikk og arbeidsformer

Kontinuitet er viktig for godt prosjektarbeid

De fleste prosjektgruppene har hatt problemer med mye utskiftninger i arbeidsgruppen. Mye utskiftninger har ført til problemer med kontinuitet i arbeidet. I noen av enhetene har det skjedd lederskifter som har ført til mindre grad av eierforhold til prosjektet. *”Enkelte enheter*

mistet gløden ved skifte av leder". Utskiftninger i arbeidsgruppene har også gjort det vanskeligere for prosjektdeltakerne å ta kontakt på tvers av arbeidsstedene, fordi man ikke lenger kjenner deltagerne i arbeidsgruppene på de andre kontorene i prosjektet. Nettverkssamlingene har vært et viktig samlingspunkt for prosjektdeltakerne. For enkelte har de bidratt til å sikre fremdrift: *"Vi har hatt nye restart-prosesser i forbindelse med samlingene."*

Fra små enheter med liten påvirkning til styrket felles prosjektgruppe

Ved oppstart av prosjektet ble det etablert arbeidsgrupper som skulle være pådrivere i livsfaseprosjektet. Ett av fylkene opprettet en felles arbeidsgruppe for fylkestrygdekontor, trygdekontor og arbeidslivssenter. De to andre fylkene etablerte lokale arbeidsgrupper på hvert av kontorene i fylket. Ett av disse fylkene opprettet i tillegg en fylkesintern koordineringsgruppe som skulle treffes regelmessig, men den var lite aktiv de to første årene av prosjektet. AFI har gjennom hele prosjektperioden forsøkt å stimulere arbeidsgruppene til å samarbeide både innad i fylkene og på tvers av fylkene, men opplevde i første halvdel av prosjektet at det var vanskelig å få i gang godt samarbeid på tvers av gruppene. Dette endret seg underveis i prosjektet. Siste året i prosjektperioden har det blitt etablert fylkesvise arbeidsgrupper i alle fylkene. Det betyr ikke at de lokale arbeidsgruppene ikke har blitt opprettholdt som grupper, men at de i tillegg har hatt felles treffpunkter fylkesvis. *"Det var nyttig å jobbe lokalt for å få ting i gang, men det var veldig nyttig å nå trekke sammen etter hvert. Det bidrar til at vi kan se utover egen situasjon og se ting mer i sammenheng"*. Det blir blant annet vist til konkrete aktiviteter som har kommet i gang som resultat av tettere samarbeid mellom enhetene i fylket. I evalueringen trekkes det frem fra et av fylkene at det var uheldig med oppdeling på enhetsnivå. For mye individuelt arbeid i de ulike enhetene førte til for lite enhetlig arbeid i fylket. Dessuten var enhetene for små til å gå inn i et slikt prosjekt på egenhånd. *"Vi burde ha startet opp i egenskap av fylket fra dag 1."* Dette fylket markerer etableringen av en felles arbeidsgruppe på fylket som en sentral hendelse i prosjektet.

”Atypisk RTV-prosjekt?”

Prosjektet blir kalt *”et atypisk RTV prosjekt”*. Aksjonsforsknings-tilnærmingen basert på stor grad av deltakerinvolvering innebar at forskerne ved oppstart av prosjektet ikke presenterte detaljerte handlingsplaner for prosjektet. Slike beslutninger har blitt tatt i samarbeid mellom forskerne og prosjektets deltakere. Noen av prosjektdeltakerne har savnet mer oppfølging i form av tydeligere prosjektbeskrivelse, milepælsplan og tilbakemeldinger fra AFI. *”Vi er vant til å bli fortalt hva vi skal gjøre så vi er ikke vant til å jobbe på denne måten (...) så litt mer gitt struktur ville hjulpet oss å skjønne hva vi jobbet med.”* Flere av prosjektgruppene sier det tidvis har vært frustrerende med lite direkte føringer fra AFI, men samtidig at metoden i prosjektet har vært noe av det mest lærerike i prosjektet. *”Vi har lært veldig mye av metoden i dette prosjektet”*. HR- direktøren i etaten oppsummerte tilsvarende. Prosessen har til tider vært frustrerende for prosjektdeltakerne og RTV og metodikken atypisk. Læringsutbyttet ville likevel sannsynligvis ikke vært det samme uten denne form for medvirkningsbasert tilnærming.

Del 3

4

Refleksjoner

I forrige del presenterte og diskuterte vi hva prosjektet kan sies å ha ført til, knyttet til erfaringer, uttalelser og resultater som kom frem i prosessen. Vi forholdt oss tett til feltet, og alle AFIs konklusjoner har blitt diskutert med deltagerne i prosjektet både som innspill underveis og i form av tilbakemeldinger på selve rapportteksten før rapporten ble ferdigstilt.

I et slikt utviklingsprosjekt er det også en del erfaringer som ikke kan knyttes like tett til feltet, selv om også dette er bredt diskutert med lokale deltagere. I del 3 hentes noen av disse faglige refleksjonene frem og gis plass. Dette kapitlet står i større grad for AFIs regning enn de tidligere, og vi trekker også på forskningserfaringer utover de vi gjorde oss i livsfaseprosjektet i trygdeetaten.

4.1 Medvirkningsbasert utviklingsarbeid i en byråkratisk organisasjon

Livsfaseprosjektet i trygdeetaten er en del av Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet. Krafttaket er partsforankret, og det var et ønske at utviklingsprosjektene skulle baseres på bred medvirkning og aksjonsforskning. En sentral forutsetning var at et livsfaseprosjekt i trygdeetaten måtte knyttes opp mot den sentrale handlingsplanen for livsfasepolitikk i etaten. Denne planen legger opp til mangfold i konkrete tiltak. Gitt denne åpningen for lokale løsninger, kan det være gunstig å kombinere overordnet arbeid med implementering av handlingsplanen med lokalt utviklingsarbeid i deler av etaten. Slik kan et lokalt forankret forsøks- og utviklingsprosjekt understøtte de sentrale målene, samtidig som det åpner for å hente inn konkrete erfaringer som kan bidra til videreutvikling av den sentrale livsfasepolitikken i etaten.

Livsfaseprosjektet skulle bidra til en samfunnsøkonomisk bærekraftig utvikling gjennom å stimulere enhetene i trygdeetaten til å jobbe sammen med forskere om bedriftsutvikling og utvikling og ivaretagelse av seniorarbeidskraften. Prosjektet var definert som et forsøks-

og utviklingsprosjekt og tiltakene skulle velges ut i tett dialog med aktørene selv. Et kjernepunkt i prosjektet var betydningen av de ansattes brede medvirkning for læring og utvikling. Målet var å involvere leder og ansatte i brede utviklingsprosesser, der de sammen definerte sine egne utfordringer og utviklet tiltakene. Bred medvirkning i bedriftsutvikling har sine røtter i klassisk demokratiteori (Johnsen & Claussen 2002: 227) og har vært kjernen i en rekke norske utviklingsprosjekter fra Samarbeidsforsøkene på 1960 og -70-tallet (Gustavsen 1990) frem til dagens Bedriftsutvikling 2000 og Verdiskaping 2010 programmer under Norges Forskningsråd (www.forskningsradet.no).

Da livsfaseprosjektet ble satt i gang, var det en forutsetning at kontorene som deltok i prosjektet ville få handlingsrom til å utvikle og implementere ny praksis på livsfaseområdet, og at etaten sentralt ønsket å lære av de lokale erfaringene. Betydningen av medvirkningsbaserte prosesser og utvikling av ny praksis understrekes i tiltaksplan for Krafttaket, og AFI understreket det også tydelig i innledende møter med trygdeetaten på flere nivåer. Dette skulle allikevel vise seg å være en kritisk faktor i prosjektet. Trygdeetaten er en linjeorganisasjon med lang tradisjon for ovenfra-styrte beslutningsprosesser og med liten erfaring med nedenfra-opp utviklede løsninger. Forenklet kan man beskrive trygdeetaten som en hierarkisk, byråkratisk organisasjon, kjennetegnet av et embetshierarki med høyere og lavere instanser (direktorat, underliggende enheter på fylkes- og kommunenivå). Beslutningstaking og instruksjon skjer i linjen, fra overordnet enhet og nedover til ytterste ledd, der brukerkontakten skjer. Saksbehandlingen er hovedsakelig skriftlig og følger lov- og regelverket og interne instruksjoner og prosedyrer.

Aksjonsforskning er en deltagerbasert prosess der forskerne og feltet møtes til en gjensidig utforskning av handlingsmulighetene, med hensikt å utvikle ny kunnskap og praksis. Hensikten med prosessen er å styrke deltagerens egen handlingsevne, og aksjonsforskningen er basert på premisser om at mennesker i utgangspunktet er kompetente og forskningens oppgave er å understøtte utvikling av bedre og mer demokratisk praksis. Deltagerens virkelighetsforståelser er utgangspunktet for endringsprosessen. Dette er i tråd med det gamle ordtaket om at "den som har skoen på vet best hvor den trykker". Uten deltagerens medvirkning vil løsningene heller ikke være basert på den

bredeste og beste problemforståelsen (Elden 1983). Bred medvirkning er en demokratisk verdi, men det er også et virkemiddel for bredere kunnskapsgrunnlag, bedre forankring og bedre oppslutning om løsninger som utvikles.

I livsfaseprosjektet i trygdeetaten har dette betydd at de ansatte på de deltagende kontorene har deltatt i prosessen hele veien. Sammen og hver for seg definerte de deltagende kontorene innsatsområdene for prosjektet, utviklet handlingsplaner og gjennomførte disse. De lokale deltagerne utgjorde kjernen i prosjektet. Forskerne bidro med prosesskompetanse, erfaringer fra utviklingsarbeid i andre virksomheter, fagkunnskap og forskningsmetoder.

Prosjektet var basert på bred medvirkning og nedenfra-opp prosesser, og lokal god praksis ble utviklet og spredd gjennom felles møteplasser som nettverkssamlinger og rapporteringsmøter med RTV. Disse resultatene er nærmere i beskrevet i denne rapportens del 2. Samtidig som prosjektet kan vise til en rekke gode eksempler på lokal praksis som bidro til å synliggjøre de eldres ressurser og utviklingsmuligheter i trygdeetaten, møtte prosjektet også på en del hindringer. Utviklingsarbeid krever både behov og vilje til forandring. Jo mer de lokale enhetene identifiserer lokale problemer og utvikler tiltak og praksis, jo mer blir systemet utfordret. Medvirkningsbasert utviklingsarbeid innebærer en særlig utfordring for en hierarkisk, byråkratisk linjeorganisasjon som trygdeetaten. Sentral styring og kontroll utfordres av lokale initiativer og en nedenfra-opp organisering. For et aksjonsforskningsbasert utviklingsprosjekt er disse utfordringene sentrale å håndtere. Hvis lokale løsninger og sentralisert kontroll kommer på kollisjonskurs, kan dette brukes som eksempler for å konfrontere linjen og utfordre etatens forpliktelse i prosjektet (Thorsrud 1981). Selv om etaten innledningsvis uttrykte stort engasjement og forpliktelse, og prosjektets mål i stor grad understøttet trygdeetatens livsfasepolitiske mål, opplevde vi at praksis var mer vekslende. En av utfordringene for prosjektet var lederforankring, og her opplevde vi at etaten sendte svært blandede signaler. Selv om RTV uttrykte at de prioriterte prosjektet og forventet at lokal ledelse deltok, opplevde vi ved flere anledninger at etaten prioriterte ledelsesressursene annerledes i praksis. Ledermøter ble lagt på kolliderende tidspunkt til avtalte aktiviteter i prosjektet, ledere ble ikke fulgt konsekvent opp på prioritering av delmål tre gjennom styringsdialogen (etatens struktur

for ledersamtaler), selv om dette var en forutsetning for prosjektet. Økonomiske prioriteringer blokkerte lokale handlingsplaner. Disse forholdene ble tatt opp i rapporteringsmøtene med RTV uten at det endret situasjonen særlig, og det ble tatt opp i møter med trygdeetatens sentrale medbestemmelsesapparat (EMBA/SAMBA), der AFI deltok jevnlig. Etter de innledende møtene deltok ikke etatens ledelse på den delen av møtene der prosjektet ble lagt frem, og selv om arbeidstakerorganisasjonene uttrykte stor støtte, manglet fortsatt topplederforankringen.

I etterkant er det lett å se at det kunne vært stilt større krav fra forskerne. Etaten hadde inngått en samarbeidsavtale om prosjektet, og denne avtalen kunne vært vist tydeligere til. Samtidig valgte vi en samarbeidslinje, og, ikke minst, en linje som muliggjorde lokale gode prosesser. Selv om ikke alle de lokale initiativene nådde frem, har prosjektet allikevel bidratt til å støtte opp under bedre lokal praksis og større verdsetting av seniorressursene i trygdeetaten. Gjennom arbeidet med intensjonsavtalens delmål tre, øke den reelle pensjoneringsalderen, har deltagerkontorene blitt støttet i sin rolle som godt eksempel og god hjelper for norsk arbeidsliv. Ved å velge en konstruktiv samarbeidslinje har prosjektet bidratt til å stimulere til et godt arbeidsmiljø og en god personalpolitikk i deltagerenhetene, og slik gjøre det attraktivt for den enkelte arbeidstaker og den enkelte virksomhet å forlenge yrkeskarrierene. Hvor langt man kunne kommet med en tydeligere konfrontasjonslinje er umulig å si. Samarbeid er sentralt for å skape handlingsrom, og det viktige er hvordan dette handlingsrommet brukes til å skape ny og bedre praksis.

4.2 Aksjonsforskning som metode for seniorpolitikk

Konvensjonell forskning og utredning har i liten grad tatt utgangspunkt i aktørenes egne erfaringer og ressurser når det gjelder å skape gode arbeidsprosesser og fremme konkrete tiltak til forbedringer. Mange av de bestrebelsene som forskningen har gjort på området, har vært for fjernt fra aktørene selv og det er derfor behov for et aktivt samarbeidsprosjekt mellom aktører og forskere, og mellom ulike enheter/avdelinger av aktører på tvers av tilhørighet i virksomheten. Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) legger stor vekt på prosess- og kunnskapsutvikling i sin tilnærming i arbeidet. Dette har bakgrunn i erfaringen med at det er lite som spres av seg selv eller gjennom det

man kan kalle samfunnets normale kanaler og media. Skal man få bredere grupper av virksomheter til å ta i bruk nye ideer om måter å samarbeide på, må hovedvekten legges på arbeidsformer som kan aktivisere alle berørte i den enkelte virksomheten. Hvis aktørenes erfaringer skal tas på alvor, må et nærmere fokus utvikles i dialog med aktørene. Dette betyr at i dette prosjektet vil nærmere fokus skapes og utvikles i dialog med aktørene selv.

”Sats på en senior” var slagordet til Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (Krafttaket). Det overordnede målet med Krafttaket var å stimulere til et godt arbeidsmiljø og en god personalpolitikk i virksomhetene for å gjøre det attraktivt for den enkelte arbeidstaker og den enkelte virksomhet å forlenge yrkeskarrierene. Et utgangspunkt for livsfaseprosjektet i trygdeetaten var at prosjektet, og Krafttaket generelt, skulle medvirke til å synliggjøre de eldres ressurser og utviklingsmuligheter i arbeidslivet. En forutsetning for å oppnå dette er at ansatte og virksomheten forholder seg til seniorbegrepet på en positiv måte.

Senior er både en betegnelse som angir alder og erfaring. I noen bransjer blir man senior i kraft av posisjon: senioringeniør, senior-konsulent, seniorforsker etc. I andre bransjer er pensjonsalderen så lav at man vanskelig kan kalle engang pensjonistene for seniorer, så som ballettdansere med pensjonsalder på 40 år. Senter for seniorpolitikk har tatt i bruk Verdens helseorganisasjons (WHO) definisjon av eldre arbeidstakere som 45+, mens i krafttaket defineres seniorer som 50+. Samtidig som definisjonene av hvem som regnes som senior ikke er like, varierer den enkeltes opplevelse av det å være senior. MMIs årlige seniorbarometer for Senter for seniorpolitikk viser at selv blant de eldste arbeidstakerne (60 år eller eldre), er det bare halvparten (50 % i 2005) som så på seg selv som eldre i arbeidslivet. Hvordan skal man få til en god seniorpolitikk i virksomheten og i arbeidslivet hvis ingen vil være seniorer? Hvordan håndterer man et begrep som skaper så mange motforestillinger? Er målet å ”gjenerobre” begrepet som et positivt begrep, eller skal man definere alle aldersgrupper som livsfaser og unngå å snakke om seniorer? Og hvordan kan man da øke verdsettingen av senioren i arbeidslivet og hindre aldersdiskriminering, hvis ingen vil ta til seg begrepet? Disse spørsmålene ble en viktig inngang til livsfaseprosjektet i trygdeetaten, og diskusjoner om betydningen av å være senior har stått sentralt i hele prosjektperioden.

Prosjektet plasserte seg innen en deltagerbasert forskningstilnærming, og føyde seg inn i en lang rekke utviklingsprosjekter som Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har vært involvert i siden Samarbeidsforsøkene på tidlig 60- og 70-tallet i norsk arbeidsliv (Gustavsen & Engelstad 1995). Allerede tidlig innså man at generelle konsepter og ferdigdefinerte, strukturelle løsninger hadde begrenset verdi, og selv virksomheter som prøvde å implementere andres gode løsninger, opplevde prosessen mer som ”gjenskapning enn innføring” (Gustavsen 1995: 87). Organisasjonsutvikling må ta utgangspunkt i den lokale virkeligheten, de lokale aktørene og sammen utvikle sine egne, lokale løsninger. Aksjonsforskning er deltagerbasert og ko-generativ (Greenwood & Levin 1998) i det at ny kunnskap og ny praksis utvikles i samspill mellom feltet og forskningen, og de lokale aktørenes virkelighetsforståelse styrer prosessen. I livsfaseprosjektet i trygdeetaten betydde dette at mye tid innledningsvis ble brukt til å utforske seniorbegrepet i etaten. Hvis ”senior” betegner en gruppe ingen vil tilhøre, er det vanskelig å se hvordan man i prosjektet skal kunne synliggjøre seniorennes ressurser og utviklingsmuligheter i etaten; det er vanskelig å se hvordan en god seniorpolitikk skal oppnå annet enn motstand og fremmedgjøring. For at prosjektet, og Krafttaket, skulle lykkes ble det nødvendig å organisere rom til å utforske begrepet og forståelsen av det.

Forskernes bidrag i prosjektet var prosesskompetanse, erfaringer fra utviklingsarbeid i andre virksomheter, fagkunnskap og forskningsmetoder. Det var også forskernes jobb å dokumentere aktivitetene i prosjektet, skrive ut underveisnotater og spille disse inn i prosessen for å skape nye samtaler og nye aktiviteter. Tidlig i prosjektet gjennomførte vi en rekke samtaler om betydningen av å være senior i trygdeetaten. Resultatene fra disse samtalene er ikke data i konvensjonell forstand; de er snarere språklige konstruksjoner, skapt for å inspirere nye samtaler. Ved å spille disse historiene inn i feltet, kan forskningen bidra til refleksjoner og læring, men betydningen av læringen er alltid lokalt forankret i deltagerens hverdagsvirkelighet.

Det følgende er en slik historie, basert på utsagn og innspill fra de innledende samtalene i prosjektet. Vi skal se hvordan disse definerer utgangspunktet for prosjektets praksis.

Forsker: Hva betyr livsfasepolitikk for deg?

Deltager 1: Ikke mye mer enn offisielle taler eller det du leser i avisene.

Deltager 2: Jeg ser på det som tilpasning til alle aldersgrupper, at arbeidet tilpasses situasjonen din enten det er omsorg for småbarn eller tilrettelegging ved helsesvikt.

Deltager 1: Men vi snakker ikke om livsfasepolitikk på arbeidsplassen min. Vi fleiper med det, men det handler ikke egentlig om noe.

Deltager 3: Vi snakker ikke mye om livsfasepolitikk. Vi bruker heller seniorpolitikk. Det hender vi tar oss sammen og bruker den offisielle betegnelsen [livsfasepolitikk]. Når vi snakker om det er det til brukerne, til bedriftene vi møter. Vi snakker sjelden om det innad.

Forsker: Livsfase handler vel om alle livsfaser, men jeg har inntrykk av at dere snakker mest om det når det gjelder småbarnsforeldre og de som nærmer seg AFP-alder. Er det sånn det brukes?

Deltager 4: Ja, livsfasepolitikk handler mest om småbarnfasen og eldre med helseproblemer.

Deltager 5: Jeg syns fokus skulle være på alle livsfaser, med mer vekt på å møte folk der de er i livet. Det er viktig å ikke glemme dem ”i midten”, i det som nesten er en vakum-fase i dag, ikke verken ung eller gammel. Det betyr også å huske at ikke alle ”passer” til livsfasen sin, sånn som unge som ikke skaffer seg familie.

Deltager 6: Og ingen eldre er like! Noen har nedsatt helse og trenger tilrettelegginger. Jeg gjør ikke det, selv om jeg er i samme alder.

Forsker: Krafttaket sier at man ønsker å stimulere til et godt arbeidsmiljø og en god personalpolitikk i virksomhetene for å gjøre det attraktivt å stå lenger i jobb. Er en god livsfasepolitikk viktig for om du velger AFP eller ikke?

Deltager 7: Det trengs vel forskjellige hensyn og tilrettelegginger etter som vi forandrer oss. Men vi syns jo ikke at vi

forandrer oss (latter), men hvis vi forandrer oss er det jo naturlig.

Deltager 8: Jeg syns livsfasepolitikk mest handler om de som nærmer seg 62. Det viktige er å snakke med folk når de nærmer seg AFP-alder, sånn at de kanskje kan bli litt lenger.

Deltager 9: Jeg er ikke enig. Det er alt for sent å begynne når folk har passert 60. Det skulle være en naturlig del av personalpolitikken. Jeg har sett ledere vente med å ta det opp til medarbeiderne passerte 55, og det viste seg å være alt for sent for å forandre noe.

Forsker: Krafttaket handler jo mye om å verdsette seniorenne i arbeidslivet. Hva syns dere om dette fokuset på de eldre?

Deltager 10: Jeg syns ikke vi skulle ha aldersdefinerte tiltak. Vi burde være forsiktig med det. For noen år siden var det et prosjekt der alle i fylket over en viss alder fikk dette standardiserte brevet. Mange ble fornærmet og følte seg nedvurdert på grunn av alder. Det er også galt.

Forsker: Krafttaket heter jo Krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet, så vi kan ikke overse seniorenne heller? På den andre siden var det en av lederne i prosjektet som definerte seniorer som de som var eldre enn henne selv. Kjenner dere igjen den beskrivelsen? Er det sånn dere snakker om det?

Deltager 11: Ingen her liker å bli kalt senior. Jøss, jeg er jo bare 50, handler dette om meg? Så ingen liker merkelappen.

Deltager 12: Jeg er enig. Det er ingen på mitt kontor heller som bruker seniorer om seg selv. Jeg er ikke komfortabel med å gjøre det, selv om jeg vel er i riktig aldersgruppen. Jeg har en kollega på 62 år, men jeg ser ikke på henne som en senior heller.

Forsker: Jeg hører Senter for seniorpolitikk argumenterer for at så lenge det forekommer aldersdiskriminering i arbeidslivet, trenger vi å snakke om seniorer. At vi trenger å snakke om seniorenne for å gjøre noe med det. Hva syns dere om det?

Deltager 13: Men det handler ikke om alder, det handler om helse. Friske seniorer trenger ikke noe ekstra. De som har helseproblemer trenger hjelp, uansett alder.

Deltager 14: Og vi bruker ikke begrepet seniorer om hverandre her på kontoret. De andre ble veldig overrasket da jeg sa at jeg var senior, - og jeg er det på mitt felt.

Deltager 15: Vi bruker ikke senior som betegnelse på en spesiell aldersgruppe. Vi snakker ikke om kollegaer som seniorer.

Deltager 16: Jeg synes det er viktig at vi fyller begrepene med det riktige innholdet. Livsfasepolitikk og seniorpolitikk handler ikke om avvikling. Vi trenger å få folk til å se hele bildet. Det er ikke mange unge i trygdeetaten, så vi må ikke glemme de unge på bekostning av seniorenene. Vi trenger aldersspredning, og livsfasepolitikk gjelder for alle, ut fra det den enkelte ha behov for.

Forsker: Dette ser ut til å være et tema vi må ta med videre i prosjektet. Aldersprofilen og avgangsalder i trygdeetaten tilsier at man må gjøre noe hvis ikke store grupper skal marsjere ut av arbeidslivet tidlig. Hvordan skal vi gjøre noe med det hvis man ikke vil snakke om alder og seniorpolitikk?

Denne gjenfortalte, konstruerte historien er basert på individuelle samtaler med medarbeidere og ledere i forskjellig alder på kontorene som var med i prosjektet, i tillegg til felles samtaler på kontormøter i oppstartfasen av prosjektet. Vi ser at utgangspunktet for å kunne synliggjøre de eldres ressurser og utviklingsmuligheter i trygdeetaten møtte motstand og motforestillinger som prosjektet måtte ta hensyn til. Det gikk ikke an å implementere en seniorpolitikk som ingen ville ha. Fordi aksjonsforskningen tror på at deltagerens virkelighetsoppfatninger må legges til grunn, ble deltagerens forståelse av seniorer som "de andre", ikke som de selv var, et viktig utgangspunkt for prosjektet å utforske videre.

Hvorfor er dette fokus på samtaler så viktig i aksjonsforskning? I livsfaseprosjektet i trygdeetaten er svaret konkret knyttet til seniorbegrepet. Ved å definere noen som senior, konstitueres de som

gruppe, i motsetning til andre grupper. En slik dikotomisering av eldre/ynge skapes i en sosial og kulturell kontekst. I en vestlig kontekst bidrar dikotomisering til å skape orden gjennom polarisering og ekskludering (de los Reyes 2001). Selv om dikotomiene er menneskeskapte, konstruerte gjennom dagligspråket, skaper de også rammer rundt den enkeltes liv. De konstruerer den sosiale virkeligheten vi lever i (Berger & Luckman 1966).

I en rapport fra det svenske Arbeidslivsinnstituttet (de los Reyes 2001) diskuteres den offentlige diskursen rundt mangfold i arbeidslivet. Aldersmangfold står sentralt i denne diskursen, både i de skandinaviske landene og i EU. Befolkningsutviklingen gjør seniorressursene verdifulle for arbeidslivet, og aldersmangfold er et begrep som har stor tilslutning både fra myndigheter og arbeidslivets organisasjoner. De los Reyes diskuteres hvordan en positiv verdsetting av seniorer kan ha uventede konsekvenser. Ved å omtale seniorer som en "bevaringsverdig" gruppe, kan man både gi inntrykk av at det trengs spesielle tiltak for at seniorer skal klare å arbeide frem til pensjonsalder, at de trenger tilrettelegginger og tiltak, og man skaper en gruppe av individer som kun er basert på alder. Dette kan oppleves både fremmedgjørende og sykliggjørende overfor eldre arbeidstakere, og utilsiktet bidra til den samme aldersdiskriminering og utstøtning man ønsker å motvirke.

Forskning viser at individuelle forskjeller mellom personer i samme alder øker med økende alder, avhengig av erfaringer og helse (Aronsson & Kilbom 1996, Lahn 1999). Folk blir mer ulike med alderen, ikke likere. En seniorpolitikk kan bidra til å tildekke individuelle forskjeller og snarere skille ut seniorer som en gruppe som er annerledes enn "vanlige arbeidstakere". I fortellingen vår om samtalen om å være senior i trygdeetaten, ser vi at det er nettopp slike argumenter deltagerne gir til kjenne. Siden virkelighetsforståelsen skaper handlingsrommet, konstruerer virkeligheten vi handler i, ble det avgjørende for prosjektet å utforske denne språklige konstruksjonen av det å være senior, for å se hvordan den hindret eller muliggjorde endring av praksis.

Gjennom en rekke samtaler, enkeltvis, på allmøter på kontorene og på felles nettverkssamlinger reflekterte vi over hva det betydde å være senior i trygdeetaten. Gjennom å reflektere over det, gikk begrepet

gradvis inn i dagligtalen og ble fylt med lokal mening. I stedet for å angi ”de andre”, ”de vi ikke vil være”, ble begrepet gjort gjenkjennelig. Vi kan si at det ble fjernet fra retorikken eller den offentlige diskursen, og gjort til noe med et bredt og komplett innhold for akkurat disse arbeidstakerne. Det å være senior i trygdeetaten betydde ikke å være lik, men snarere å besitte en rekke individuelt avhengige ressurser og behov som etatens personalpolitikk måtte forholde seg til. Seniorpolitikk ble et begrep som både handlet om tilrettelegging for eldre med særlige behov, og en utviklingspolitikk for arbeidstakere i senkarrierfasen.

Som beskrevet i del 2 av denne rapporten, var på mange måter denne begrepsmodningen ett av de viktigste resultatene i prosjektet, siden det dannet grunnlag for ny forståelse og dermed ny praksis. Som forskningsmetode understreker det også aksjonsforskningens vekt på dialog. Aksjonsforskningen i Norge har beveget seg fra sin opprinnelige inspirasjon fra Tavistock-instituttet i England og forskning om optimal tilpasning mellom menneskelige og teknologiske system i bedriften, til en åpnere forskningsprosess, der svaret ikke kan defineres på forhånd (Chisholm & Elden 1993: 282). Både de organisatoriske løsningene, hvilke deler av systemet man fokuserer på og metodene som brukes til å involvere deltagerne, skapes i samhandling mellom forsker og feltet. Språket er virkemiddelet denne prosessen foregår gjennom. På AFI har vekten på demokratisk dialog og forutsetningene for demokratisk dialog dominert (Finsrud 1995; Gustavsen 1995). Dette er overensstemmende med den lingvistiske vendingen som har preget samfunnsforskningen i senere år. Språket konstituerer virkeligheten, og endringsarbeid er endring av språket vi bruker til å skape vår virkelige gjennom (Gergen & Gergen 2003; Pålshaugen 1998, 2004; Shotter 1998).

Slik aksjonsforskningprosjektet i trygdeetaten har vært planlagt og gjennomført, har samtaler stått sentralt. Nettverkssamlingene, allmøter, lokale prosjektmøter, rapporteringsmøter og individuelle samtaler mellom forskerne og enkelte medarbeidere har alt vært språklige møteplasser for felles refleksjon og utforskning. Gjennom denne deltagende forskningsprosessen har handlingsgrunnlaget vokst frem for utvikling av ny praksis. Denne typen refleksjoner og samtaler må gis rom, de må legges til rette for. Forskningsbidraget i prosjektet er blant annet knyttet til organiseringen av disse møteplassene eller

refleksjonsrommene i en travel hverdag. Denne typen rom for refleksjon og læring er det som kalles utviklingsorganisasjon (Engelstad 1995; Eikeland & Berg 1997; Falkum, Eldring & Colbjørnsen 1999; Gustavsen, Finne & Oscarsson 2001). På samme måte som man organiserer driften, eller driftsorganisasjonen, må utviklingsarbeidet, utviklingsorganisasjonen, organiseres. Hvis drift okkuperer all tid, er det ikke plass for refleksjoner over drift (Eikeland 2001). For en virksomhet som ønsker å lære og utvikle seg, må utviklingsarbeidet også prioriteres. Støtte til å organisere utviklingsorganisasjonen, er aksjonsforskningens bidrag til virksomheten. Forskningsstøtte er selvsagt ikke nødvendig for dette, men i en travel hverdag er det lett å prioritere ned utviklingsarbeidet. Forskerne kan bidra til å minne virksomheten på at det også må settes av tid til utviklingsarbeid, de kan legitimere prioriteringen av utviklingsarbeid, og de kan bidra med prosess-støtte i utviklingsarbeidet. Slik kan forskningsbidraget fra en slik aksjonsforskningstilnærming være en støtte for virksomheten i sitt utviklingsarbeid.

4.3 Tema og metode søker felt

I en del tilfeller kan det se ut som om organisasjoner har bestemte interesser, tror på bestemte metoder, og driver oppsøkende virksomhet for å finne problemer og situasjoner som passer til disse interessene (March & Olsen, 1986, Røvik 1998). Evalueringer som er gjort av norske teknologioverføringsprosjekter peker i samme retning. Hvis man tilbyr subsidiert teknologi eller andre former for subsidierte tiltak hvor ”medisinen” er forhåndsutskrevet, øker sannsynligheten for at bedrifter lar seg involvere ut fra tankegangen ”kjekt å ha” snarere enn ut fra tvingende forretningsmessige behov eller strategisk prioritering (Torvatn 1993). Selve det faktum at man slipper å betale alt fra egen lomme ser ut til å medføre at prosjekter og satsninger lenger nede på prioriteringslisten blir løftet fram.

Tilsvarende problemstillinger har gjennom prosjektperioden kommet til syne på ulike måter. Prosjektet var opprinnelig et initiativ mellom Senter for seniorpolitikk og AFI. Trygdeetaten ble kontaktet og forespurt om de ønsket å delta i prosjektet. SSP har vært oppdragsgiver og finansiert prosjektet, mens trygdeetaten har stilt seg til rådighet som ”felt”. Dette betyr at trygdeetaten anså prosjektet som så relevant at den ønsket å inngå et prosjektsamarbeid. Like fullt var det ikke etaten

som selv tok kontakt. Oppdragsinngåelsen bærer derfor noe preg av ”innsalg”. Dette utgangspunktet har på ulike måter preget prosjektarbeidet både for SSP, AFI og trygdeetaten. Både den finansierende oppdragsgiver med seniorpolitikk som sitt hovedanliggende, og AFI med sin forskningstilnærming og sine velprøvde metoder, har på enkelte områder hatt tydeligere interesser enn det som har blitt formulert av trygdeetaten selv. I tiltaksplanen for Krafttaket står det blant annet hva Krafttaket skal medvirke til, og hva som skal kjenne-tegne forsøks- og utviklingsprosjektene.

Forskerne fra AFI har noen ganger hatt opplevelse av å skulle argumentere for, og overbevise etaten, om viktigheten av dette arbeidet, mens det naturlige ville være at etaten selv formulerte overfor seg selv og AFI hvorfor de ønsket prosjektet og hva de ønsket å oppnå. Selv om etaten inngikk et forpliktende samarbeid, har prosjektet tidvis vært preget av manglende forankring og engasjement fra ledelsen. I utgangspunktet er det sammenfallende interesser. SSP har behov for å synliggjøre resultater overfor Krafttaket. AFI ønsker å bidra til et vellykket prosjekt som et eksempel på god utviklingsmetodikk. Trygdeetaten ønsker å kunne vise til bedre praksis på livsfaseområdet. Like fullt kan det være grunn til å stille spørsmålet: Hvem er det egentlig som opplever eierskap til problemstillingene i prosjektet?

En måte å sikre seg at den som mottar støtte forplikter seg, er gjennom å kreve egeninnsats og egenfinansiering. Eksempel på slike ordninger er FUNN og NHOs arbeidsmiljøfond. Med krav om at eksterne oppdragsmidler blir møtt også med egne midler, løftes en satsing høyere opp på den strategiske agenda hos mottaker og tvinger fram spørsmål om prioritering. I slike tilfeller vil et eventuelt tilsagn være mer forpliktende for alle parter. Tilsvarende har SSP i sin evaluering av prosjektet erkjent at de burde inngått en avtale med RTV i forkant om økonomisk bistand fra RTV til de kontorene som deltok i prosjektet. Uten denne form for incentiver vil lokalkontorenes arbeid med livsfaseprosjektet konkurrere om tid og oppmerksomhet fra andre løpende gjøremål som ofte vil stille foran i køen.

På siste nettverkssamling der prosjektdeltakerne skulle evaluere prosjektet, ble problemstillingen manglende økonomisk støtte reist av flere. Som en formulerte det: *”Vi vet at det vi setter fokus på innenfor personal, det gir resultater! Manglende økonomiske midler har*

begrenset vår handlefrihet til å sette i gang initiativ". Flere av prosjektdeltakerne mener at det burde ha fulgt midler til å sette i gang aksjoner, som en del av avtalen om å inngå i livsfaseprosjektet.

I etterkant er det mulig å se at dette kunne vært diskutert grundigere i forkant, og at man kunne ha forhandlet om en økonomisk forpliktelse fra virksomheten ved avtaleinngåelse. Om det ville ha hjulpet prosjektet eller om det ville lukket muligheten for å få til et slikt prosjekt i etaten, er vanskelig å si. Vi kan se at en slik avtale om økonomisk egenbidrag ville ha fremmet arbeidet i prosjektet, både praktisk og som understreking av etatens forpliktelse til å gi livsfaseprosjektet den nødvendige prioriteringen.



Litteraturliste

- Aronsson, G. & Kilbom, Å. Eds. (1996): *Arbete efter 45. Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1984): *Bedriftskultur*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Bang, H. (1995): *Organisasjonskultur*. Oslo: TANO
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966): *The Social Construction of Reality*. Garden City, NY: Doubleday.
- Bødker Sørensen Aa. (1992): *Evaluering av norsk arbeidslivs- og aksjonsforskning: fokus på Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Institutt for industriell miljøforskning (IFIM)*. Evalueringsrapport, Norges råd for anvendt samfunnsforskning; 1992:1. Oslo: Norges råd for anvendt samfunnsforskning.
- Chisholm, R.F. & Elden, M. (1993): *Features of Emerging Action Research*. In *Human Relations*. 1993, Vol. 46, nr.2: 275-298. Plenum Press.
- de los Reyes, P. (2001): *Diversity and Differentiation. Discourse, difference and construction of norms in Swedish research and public debate*. Solna: National Institute for Working Life.
- Eikeland, O. (2001): *Action Research as the Hidden Curriculum of the Western Tradition*. In Reason, P. & Bradbury, H.: *Handbook of Action Research*, pp. 145-155. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage
- Eikeland, O. (2003): *Unmet Challenges and Unfulfilled Promises in Action Research*. In *Concepts and Transformation* 8(3): 265-273.
- Eikeland, O. & Berg, A.M. (1997): *Medvirkningsbasert organisasjonslæring og utviklingsarbeid I kommunene*. Oslo: Kommuneforlaget
- Elden, M. (1983): *Democratization and Participative Research in Developing Local Theory*. In *Journal of Occupational Behaviour.*, Vol. 4, 1-8 (1983), pp. 21-34.
- Emery, F. & Thorsrud, E. (1969): *Form and Content in Industrial Democracy*. London: Tavistock Publications.
- Emery, F. & Thorsrud, E. (1976): *Democracy at Work*. Leiden: Nijhoff.
- Engelstad, P. (1995): *Fra dialogkonferanser til*

- utviklingsorganisasjon*. In Eikeland & Finsrud (eds.): Research in Action. AFIs skriftserie nr.1, pp.161-210. Oslo: AFI.
- Falkum, E., Eldring, L. & Colbjørnsen, T (eds.) (1999): *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 324. Oslo: Fafo.
- Finsrud, H. D. (1995). *How About a Dialogue? The Communicative Perspective Meets the Socio-Ecological Perspective*. In Eikeland, O. & Finsrud, H.D. (eds.): *Research in Action*. AFIs Skriftserie nr. 1: 297-329. Oslo: AFI.
- Flaa, P. m.fl. (1995/2000): *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gergen, M. & Gergen, K. (2003): *Qualitative Inquiry. Tensions and Transformations*. In Denzin & Lincoln Eds (2003): *The Landscape of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Greenwood, D.J. (2002): *Action research. Unfulfilled promises and unmet challenges*. In *Concepts and Transformation* 7:2. 2002, pp. 117-139.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998): *Introduction to Action Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y. (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications.
- Gustavsen, B. (1990): *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: TANO.
- Gustavsen, B. (1995). *Workplace Reform and Democratic Dialogue*. In Eikeland, O. & Finsrud, H.D. (eds.): *Research in Action*. AFIs Skriftserie nr. 1: 81-102. Oslo: AFI.
- Gustavsen, B. (2001). *Theory and Practice: The Mediating Discourse*. In Reason, P. & Bradbury, H.: *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi, SAGE Publications: 17-26.
- Gustavsen, B. (2003): *Action Research and the Problem of the Single Case*. In *Concepts and Transformation* 8(1): 93-99.
- Gustavsen, B. & Engelstad, P. (1995): *The Design of Conferences and the Evolving Role of Democratic Dialogue in Changing Working Life*. In Eikeland, O. & Finsrud, H.D. (eds.): *Research in Action*. AFIs Skriftserie nr. 1: 103-124. Oslo: AFI.
- Gustavsen, B., Finne, H. & Oscarsson, B. (2001): *Creating Connectedness*. *Dialogues on Work and Innovation*, vol.13. Amsterdam: John Benjamins.
- Gustavsen, B. & Hunnius G. (1981). *New patterns of work reform*.

- Oslo: Universitetsforlaget.
- Gustavsen, B. & Sørensen, B.Aa. (1995): *Aksjonsforskning*. In Eikeland, O. & Finsrud, H.D. (eds.): *Research in Action*. AFI's skriftserie nr.1: 55-80, Oslo: AFI.
- Hellevik, O. (1980): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* Oslo: Universitetsforlaget, c1971.
- Hilsen, A.I. (2002): *Omstilling*. Temahefte for Idébanken for et mer inkluderende arbeidsliv.
- Hilsen, A.I. (2003): *Partssamarbeid og livsfasepolitikk – en motsigelse?* Artikkel i 45+: Nyhetsbrev, nr. 6. Senter for Seniorpolitikk.
- Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv.
www.trygdeetaten.no
- Johnsen, H.C.G. & Claussen, T. (2002): Democracy, participation and communicative change. In Levin (ed.): *Researching Enterprise Development*. Amsterdam: John Benjamins, Pp. 223-238.
- Kvale, S. (1996): *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.
- Lahn, L.Chr. i samarbeid med G. Moen Johansen, B. Karlsen & A. Aas (1999): *Livsløp, yrkeskompetanse og arbeidsmiljøutvikling*. AFI-rapport nr. 5/99. Oslo: AFI.
- Leiulfsrud, H. & Hvinden, B. (1996): *Analyse av kvalitative data: fiksérbilde eller puslespill? I Holter, H. & Kalleberg, R. (red.): Kvalitative metoder i samfunnsforskning. 2. utg. - Oslo : Universitetsforl., 1996: 220-239.*
- March, J.G., Olsen, J.P. (1986). *Garbage can models of decision making in organizations*. Marshfield, Massachusetts: Pitman
- Midtsundstad, T. (2005): *Ikke nødvendigvis sliten... En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten*. FAFO-rapport 482.
- MMI (2003 & 2005): *Norsk seniorpolitisk barometer*. Produsert for Senter for seniorpolitikk, www.seniorpolitikk.no
- Pålshaugen, Ø. (1998): *The End of Organization Theory? Dialogues on Work and Innovation*, vol. 5. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Pålshaugen, Ø. (2004). *How to do things with words: Towards a linguistic turn in action research?* In *Concepts and Transformations*, 9(2), 181-203.
- Qvale, T.U. (2002): *A case of slow learning? Recent trends in social partnership in Norway with particular emphasis on workplace democracy*. In *Concepts and Transformation* 7:1. 2002, pp. 31-56.

- Røvik, K. A. (1998): Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet. Fagbokforlaget.
- Schein, E.H. (1987): Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig? Oslo: Mercuri media forlag.
- Shotter (1998): Telling of (not about) Other Voices: "Real Presences" within a Text. In *Concepts and Transformation* 3:1-2.1998, pp. 77-96.
- Storaas, G. (2005): Avtalefestet pensjon, en verdig løsning? En studie om hvorfor eldre trygdefunksjonærer velger uttak av Avtalefestet pensjon (AFP). Hovedoppgave i sosiologi, Universitetet i Oslo, 2004. Utgitt i AFIs serie for hovedoppgaver, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Thorsrud, E. (1981): Policy-making as a Learning Process in Working Life. In Gardell, B. & G. Johansson (eds.): *Working Life*. John Wiley & Sons Ltd: 313-327.
- Torvatn, H.(1993). The use of evaluations of Norwegian Technology Transfer Programs. Doctoral Thesis, Trondheim, The Norwegian University of Science and Technology
- www.forskningsradet.no
- www.seniorpolitikk.no

Vedlegg

Informasjonsaktiviteter

1. 6th Conference of the European Sociological Association

Livsfaseprosjektet i trygdeetaten var grunnlag for et paper som ble lagt frem på 6th Conference of the European Sociological Association i Murcia, Spania 23. – 26.09.2003. paperet het “Go for a senior?” og diskuterte seniorbegrepet og samtaler om det å være en senior. Paperet vil bli viderebearbeidet til en artikkel for publisering.

2. Innlegg for det svenske Utvecklingsrådet for den statliga sektoren

”Et mer inkluderende arbeidsliv i lys av den skandinaviske modellen for partssamarbeid” var tittelen på et foredrag Anne Inga Hilsen, AFI, holdt 9.september 2003. Anledningen var et seminar AAD arrangerte i anledning besøk fra det svenske Utvecklingsrådet for den statliga sektoren.

3. ”Mange er de og tidlig går de av – hva skal til for å øke reell pensjoneringsalder?”

Arbeidervern er Arbeidstilsynets fagblad/tidsskrift om arbeidsmiljø. I nummer 5/2003 har Anne Inga Hilsen og Trude Steinum fra AFI på trykk en artikkel med tittelen: ”*Mange er de og tidlig går de av – hva skal til for å øke reell pensjoneringsalder?*”. Artikkelen tar for seg hvorvidt Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv har de rette virkemidlene for å få folk til å stå lenger i jobb. Med utgangspunkt i erfaringer fra prosjektet belyses årsaker til at arbeidstakere velger å gå tidlig og hva som skal til for å endre utviklingen. Se www.arbeidstilsynet.no for å lese artikkelen elektronisk.

4. Kurs i nettverksarbeid for RTVs IA-prosjekt

Livsfaseprosjektet i trygdeetaten var noe av materialet som ble lagt til grunn da Trude Steinum og Anne Inga Hilsen holdt kurs om nettverksarbeid for ansatte ved Arbeidslivssentrene i trygdeetaten på oppdrag fra Prosjekt for et mer inkluderende arbeidsliv i RTV 6.november 2003.

5. ”Partssamarbeid og livsfasepolitikk – en motsigelse?”

Befolkningsutviklingen gjør forholdet mellom yrkesaktive og pensjonister (alder- og uførepensjonister) til et kritisk innsatsområde i årene fremover. Antall alders- og uførepensjonister vil øke med om lag 65% fra 1995 til 2050 (NOU 1998:19). Dette er ikke bare en norsk utfordring. Økt reell pensjoneringsalder og økt yrkesdeltakelse er nødvendige virkemidler for å nå EUs mål om full sysselsetting og styrket sosial inkludering.

Selv om ivaretagelse av seniorarbeidskraften er et fokus i EU-området og man etterlyser styrket partssamarbeid som tiltak, kan man hevde at innsatsen i norsk arbeidsliv skiller seg ut på noen vesentlige punkter:

- Innsatsen er forankret i et bredt samarbeid mellom partene i arbeidslivet og virkemiddelapparatet og er formalisert i nasjonale samarbeidsavtaler.

- Innsatsen støtter seg på den lokale dialogen på den enkelte arbeidsplassen som hovedinnsatsområde for bedret arbeidsmiljø og økt reell pensjoneringsalder.

På denne måten styrkes partssamarbeidet som problemløsningsfellesskap i arbeidslivet. Et produktivt og bærekraftig arbeidsliv krever styrking av partssamarbeidet og den sosiale dialogen – i Norge og Europa.

Dette var hovedbudskapet i foredraget til forsker Anne Inga Hilsen, AFI, på AADs konferanse IA i staten: Konferanse om erfaringer og veien videre 24.november 2003. Se foredraget på <http://odin.dep.no/aad/arbeidsliv/nyheter/002001-991047/index-dok000-b-n-a.html>

6. "Partssamarbeid og livsfasepolitikk – en motsigelse?" var tittelen på en artikkel skrevet for Senter for seniorpolitikks forskningsformidling Forskerblikk. Her diskuteres om livsfasepolitikk truer partssamarbeidet og de kollektive løsningene. Arbeidet med ny arbeidslivslov står overfor utfordringer med å styrke partssamarbeidet som problemløsende fellesskap i arbeidslivet. Les artikkelen på www.seniorpolitikk.no

7. Innlegg på Nasjonal nettverkskonferanse - Trondheim

"Myter om aldring i arbeidslivet" var tittelen på et foredrag av Anne Inga Hilsen, AFI på Nasjonal nettverkskonferanse i Trondheim 26. – 27.11.2003.

Innlegget presenterte to myter for diskusjon på konferansen: Myten om at aldring er noe som skjer med andre enn en selv; og Myten om at man må velge mellom kollektive og individuelle løsninger. Se presentasjonen under Tema / Nasjonal nettverkskonferanse - Trondheim på www.seniorpolitikk.no

8. Paper på 4th International Congress of the Work and Labour Network. Durban, 23.- 29. februar 2004

–Tripartite cooperation on promoting active ageing – A discussion on the social dialogue in Norway and EU. Forfatter: Anne Inga Hilsen Presentasjon av paper på IIRA 7th European Congress i Portugal 7.-11.september 2004.

9. Presentasjon av paper på IIRA 7th European Congress i Portugal 7.- 11.september 2004

"Broad participation and the social dialogue – the key to enterprise development and the promotion of active ageing". Forfattere: Anne Inga Hilsen & Trude Steinum, AFI. Lagt ut på SSP's hjemmesider oktober 2004

10. Oppslag fra Lier Tk i SSPs Nyhetsbrev Seniorpolitikk.no nr. 3 2004.

Oppslaget har tittelen: "Senior + junior + data = En gyllen kobling."

11. Historier fra livsfaseprosjektet

Historiefortellinger fra prosjektet legges jevnlig ut på Trygdeveven fra oktober 2004

12. Presentasjon av paper på 2nd International Symposium on Work Ability. 18-20 October 2004, Verona, Italy

“An Action Research Approach to Work Ability, Health and Well-Being of Ageing Workers.” Forfattere: Hilsen, A.I. & Ennals, R.

13. Prosjektet lå til grunn for presentasjon på Krafttakskonferanse på Lillestrøm 30.09.2004

14. Presentasjon av paper på International Conference on Research on Promoting Active Ageing in Worklife, Oslo, June 2– 3 2005

“How to promote satisfactory and productive workplaces through senior policy – an action research approach”. Forfattere Finnestrand, Hanne O. SINTEF Technology and Society, New Praxis, Norway, Hilsen, Anne Inga. Work Research Institute, Norway, and Steinum, Trude. Work Research Institute, Norway

15. Prosjektet lå til grunn for presentasjon på den nasjonale

milepælskonferansen. Tittel på innlegget: ”Hva ønsker dagens seniorer?” ved forsker Anne Inga Hilsen, AFI.

16. Prosjektsamarbeidet mellom Livsfaseprosjektet i trygdeetaten og et nettverksorganisert livsfaseprosjekt i privat sektor i Nord-Trøndelag ble presentert på kunnskapstorget

17. Presentasjon av paper på European Sociological Association 7th Congress “Rethinking Inequalities”, Torún/Poland, 9-12 September 2005. Stream „Work & Organisation“, Session 6: New trends in the sociology of work and in organisational theory

“Industrial action research in a hierarchic, bureaucratic organisation – a discussion of tacit organisation theory embedded in scientific practice”. Forfattere: Hilsen, Anne Inga og Steinum, Trude, Work Research Institute, Oslo, Norway. Paper viderebearbeides til publisert artikkel.

18. Prosjektet lå til grunn for presentasjon på Konferanse om seniorpolitikk på Hamar 15.09.2005, arrangert av Trygdeetatens Arbeidslivssenter i Hedmark. Tittel på innlegget: ”Hva ønsker dagens seniorer?” ved forsker Anne Inga Hilsen, AFI.

19. Notat om erfaringskompetanse til ledelsen i NAV

Basert på erfaringene fra livsfaseprosjektet utarbeidet AFI et notat om verdien av seniorkompetansen i trygdeetaten.

I tillegg kommer en rekke spredningsaktiviteter i forbindelse med ferdigstillelse av sluttrapporten fra prosjektet og erfaringsspredning fra Krafttaket sentralt..

Oppstarts- og planleggingsfasen

Siste kvartal 2002 og vårhalvåret 2003 (V-03)

Aktivitet	Resultat/hensikt	Oppgaver	Milepæler	Dokumentasjon
Forankring av prosjektet	Sikre god forankring og felles forståelse av hensikt og gjennomføring av prosjektet	Utarbeide prosjektbeskrivelse og nødvendige avtaler om prosjektsamarbeid Presentere prosjektet i de tre utvalgte fylkene (oppstartmøter).	01.12.2002: Godkjent prosjektbeskrivelse foreligger 01.02.03: Gjennomført oppstartmøter i alle fylkene	Prosjektbeskrivelse av 01.12.02 Intensjonsavtale mellom trykdeetaten, SSP og AFI Kontrakt mellom SSP og AFI Foil-presentasjon til oppstartmøte
Intervjurunde i de utvalgte enhetene	Få frem et bilde av situasjonen for seniormedarbeidere, sett fra forskjellige perspektiv Danne grunnlag for diskusjonene på oppstartsamlingene lokalt	Planlegge, avtale og gjennomføre intervjuer med linjeledere, medarbeidere i aldersgruppen 45+, tillitsvalgte og verneombud i de utvalgte enhetene.	15.03.03: Intervjuer er gjennomført	Intervjuutskrifter (konfidensielt) Sammenfatning av resultatene fra intervjuene
Avholde lokale oppstartsamlinger i de utvalgte enhetene	Skape felles forståelse av hvordan målene for prosjektet konkret angår virksomhetens ulike avdelinger og enheter. En slik felles problemforståelse vil danne grunnlag for å velge ut innsatsområder og tiltak som kan iverksettes	Bearbeide og oppsummere resultatene fra intervjuene pr. enhet Planlegge, organisere og avholde enhetsvise samlinger Oppsummere resultatene fra samlingene	01.04.03: Lokale oppstartsamlinger er avholdt	Referater fra lokale møter Lokale handlingplaner
Avholde første nettverkssamling på tvers av de tre enhetene	Etablere nettverket på tvers av forsøksenhetene Definere hvilke oppgaver/aktiviteter enhetene kan samarbeide om på tvers	Finne og bestille lokaler for konferansen Påmelding/-registrering av deltagere Utarbeide detaljert plan for konferansen	14.-15.05.03: Første felles nettverkssamling avholdt	Referat fra samlingen Handlingsplan for felles nettverksaktiviteter

Gjennomføringsfasen

Høsthalvåret 2003 (H-03) – vårhalvåret 2005 (V-05)

Aktivitet	Resultat/hensikt	Oppgaver	Milepæler	Dokumentasjon
Oppfølging av lokale tiltaksplaner	Kjernen i livsfasearbeidet er aktivitetene som det enkelte fylket velger å satse på	Gis av de lokale handlingsplanene		
Oppfølging av handlingsplanen for nettverksaktiviteter		Gis av handlingsplanen		
Lokale samlinger	Sikre fremdrift i prosjektet	Planlegge, organisere og gjennomføre lokale samlinger i samarbeid med fylket		Referater
Nettverks-samlinger	Sikre erfaringsoverføring, felles læring og oppfølging av felles tiltak	Planlegge, organisere og gjennomføre nettverks-samlinger	To i året (mai/juni og oktober)	Referater
Høstkonferanse i trygdeetaten	Sikre erfaringsoverføring mellom prosjektet og trygdeetaten for øvrig	Planlegge, organisere og gjennomføre høstkonferanse H-03 og H-04	Oktober 03: Høstkonferanse avholdt Oktober 04: Høstkonferanse avholdt	Statusrapporter basert på resultatene fra konferansene Kronikker/artikler i egnet fagblad/-avis
Spredningsaktiviteter	Sikre erfaringsoverføring mellom prosjektet, trygdeetaten og norsk arbeidsliv	Se egen informasjonsplan	Ref. informasjonsplanen	Ref. informasjonsplanen

Evaluering og avslutning

Prosjektet evalueres høsten 2005 (H-05)

Aktivitet	Resultat/hensikt	Oppgaver	Milepæler	Dokumentasjon
Utarbeide konkret plan for avslutnings- og oppsummeringsfasen	Sikre forankring og aksept av evalueringsplan Markere oppstart av evalueringen	Avholde prosjektgruppe-møte Utarbeide detaljert plan for H-05	01.09.05: Detaljert aktivitetsbeskrivelse for H-05 foreligger	Møtereferater Aktivitetsbeskrivelse for H-05
Avholde oppsummeringskonferanse	Oppsummere erfaringene i prosjektet og diskutere videreføring av igangsatte aktiviteter/-tiltak	Finne og bestille lokaler for konferansen Påmelding/-registrering av deltagere Utarbeide detaljert plan for konferansen	Oktober 2005: Oppsummeringskonferanse	Referat fra konferansen Kortreferat på SSPs hjemmeside (og RTVs?)
Sluttrapportering	Samle og oppsummere hva vi har gjort og lært i prosjektet, og spre kunnskapen både internt i trykdeetaten og eksternt i norsk arbeidsliv.	Samle inn og oppsummere etatsinterne effektdata Oppsummere og bearbeide dokumentasjon fra prosjektet Utarbeide sluttrapport med kortrapport Ta kontakt med relevante medier for oppslag om prosjektet	31.12.05: Sluttrapport utarbeidet	Sluttrapport som skisserer hva som er gjort, hvilke virkemidler som er utviklet, hvilke erfaringer man har og mulige veier å gå videre. Kortrapport som kan web'es hos SSP, RTV og AFI. Popularisert artikkel over "hva har vi lært" til fagblad.