



RF – Rogalandsforskning. <http://www.rf.no>

**Forfatter: Jorunn-Elise T. Skaftun og Irene Dahle**

**Ta styringen –  
et verktøy for å motivere arbeidstakere til  
kompetanseutvikling og fortsatt  
yrkesaktivitet**

Rapport RF – 2002/392

Prosjektnummer: 7201869  
Prosjektets tittel: Ta styringen - Et verktøy for å motivere eldre arbeidstakere til kompetanseutvikling og fortsatt yrkesaktivitet  
Kvalitetssikrer: Sverre Nesvåg  
Oppdragsgivere: KLP, Kompetanseutviklingsprogrammet, KS og Sola kommune  
  
Gradering: Åpen

## Forord

Denne rapporten representerer en tilbakemelding til våre oppdragsgivere KLP, KS, VOX og Sola kommune omkring de erfaringer vi har gjort oss i prosjektet "Ta styringen".

Målet med prosjektet har vært å utvikle et verktøy for bevisstgjøring og motivering av arbeidstakere i alderen 45+ til kompetanseutvikling og fortsatt yrkesaktivitet. Høsten 2001 testet vi verktøyet i to kommunale virksomheter i Sola kommune – Røyneberg skole og Sola sykehjem - med 3 gruppesamlinger i hver av virksomhetene. I tillegg til denne sluttrapporten er det utarbeidet en metodikk i form av en manual, dvs. En standardisert beskrivelse av det arbeidet som foregikk i gruppene. Manualen vil dermed kunne brukes av andre virksomheter som ønsker å gjennomføre liknende prosesser i egen virksomhet.

De tilbakemeldinger vi har fått så langt, viser at deltakerne fra virksomhetene og representanter fra Sola kommune oppfatter prosessene som nyttige, og at arbeidet som er gjort i gruppene kan gi en god og praksisnær forankring til arbeidet med å skape en god seniorpolitikk på kommunalt nivå. Det har vært vist stor kreativitet i gruppearbeidene fra deltakernes side.

Vi har også gjennomført en mer individuell oppfølging av deltakerne i prosjektet, gjennom utprøving av et opplegg for milepælsamtaler. Opplegget vi brukte til milepælsamtalene hentet vi fra Lunde (2000) "Voksne i arbeid" og er integrert i manualen.

Vi vil takke de finansielle bidragsyterne som har gjort prosjektet mulig å gjennomføre og de som har deltatt fra Sola kommune, Røyneberg skole og Sola sykehjem.

Stavanger, 10. februar 2003

Jorunn-Elise Skaftun, prosjektleder

## Innhold

1	BAKGRUNN.....	5
2	MÅLGRUPPE OG UTVALG.....	6
2.1	Sola kommune .....	7
2.2	Avdeling for opplæring .....	8
2.3	Sektor for omsorg.....	10
3	METODIKKEN .....	10
3.1	Første samling .....	12
3.2	Andre samling .....	14
3.3	Tredje samling .....	15
3.4	Forankringsmøte.....	15
4	RESULTATER AV PROSESSENE PÅ RØYNEBERG .....	15
4.1	Forventninger til prosjektet .....	15
4.2	Hva forbinder jeg med ordet kompetanseutvikling? .....	16
4.3	Hvilke spesifikke planer eller ønsker har jeg om kompetanseutvikling? .....	16
4.4	Er jeg fornøyd med egen kompetanseutvikling? .....	17
4.5	Livsløp.....	17
4.6	Utfordringer på organisasjons-, gruppe- og individnivå .....	19
4.7	Hva kan erfarne tilføre uerfarne og omvendt? .....	20
4.8	Utforming av tiltak .....	21
4.9	Forankringsmøte.....	23

5	RESULTATER AV PROSESSENE PÅ SOLA SYKEHJEM .....	26
5.1	Forventninger til prosjektet .....	26
5.2	Hva forbinder jeg med ordet kompetanseutvikling? .....	26
5.3	Hvilke spesifikke planer eller ønsker har jeg om kompetanseutvikling? .....	27
5.4	Er jeg fornøyd med egen kompetanseutvikling? .....	28
5.5	Livsløp .....	28
5.6	Utfordringer på organisasjons-, gruppe- og individnivå .....	30
5.7	Hva kan erfaringer tilføre uerfaringer og omvendt? .....	32
5.8	Utforming av tiltak .....	33
5.9	Forankringsmøte .....	36
6	AVSLUTNING.....	38
	LITTERATUR.....	39

# 1 Bakgrunn

Formålet med prosjektet *'Ta styringen'* har vært å utvikle et verktøy som kan tas i bruk for å bevisstgjøre og motivere arbeidstakere i alderen 45+ til kompetanseutvikling og fortsatt yrkesaktivitet. Oppdragsgiverne i prosjektet har vært flere: KLP (Den Kommunale Landspensjonskasse), KS (Kommunenes Sentralforbund), VOX (ved Kompetanseutviklingsprogrammet) og Sola kommune. Sola sykehjem og Røyneberg skole har deltatt i gjennomføringen av prosjektet.

Nesten parallelt med dette prosjektet har vi gjennomført en liknende utprøving i privat næringsliv<sup>1</sup>. De siste utprøvingene av selve verktøyet skjedde dermed etter de to første på sykehjemmet og på skolen. Det er derfor gjort noen små endringer i metodikken underveis. Manualen som er utarbeidet må dermed ses på som et resultat av begge prosjektene. Imidlertid har vi utarbeidet to selvstendige rapporter som tar for seg henholdsvis utprøving i offentlig og privat sektor.

Prosjektet er begrunnet i noen generelle demografiske utviklingstrender. Norge har og vil i årene som kommer få et økende behov for arbeidskraft, noe som skyldes stor etterspørsel etter arbeidskraft kombinert med mindre kull av debutanter til arbeidslivet. Vi opplever en aldersforskyvning i befolkningen og mye av denne grunn lav arbeidsledighet. Nå ser det imidlertid ut for at arbeidsledigheten er i ferd med å øke, men utfordringene knyttet til rekruttering og ivaretagelse og utvikling av riktig kompetanse i arbeidslivet vil være de samme. Det vil dermed bli viktig å opprettholde et høyt kompetansenivå blant eldre arbeidstakere både i offentlige og private virksomheter. Denne aldersforskyvningen ser vi ikke bare i Norge, men også i størstedelen av Europa for øvrig. I 2025 forventer man at det vil være kun 1.5 person i yrkesaktiv alder for hver pensjonist (Samodorov, 1999). Norge vil derfor trolig ikke kunne bedre tilgangen på arbeidskraft ved å rekruttere fra nabolandene,

Til tross for at levealderen er høyere enn noen gang tidligere og levestandarden har økt betraktelig de siste 50-100 årene, velger stadig flere å redusere sin stillingsprosent eller førtidspensjonere seg, og sykefraværet øker. Gjennomsnittlig pensjonsalder i Norge i dag er tre til fire år før folketrygdens pensjonsalder på 67 år (Solem, 1999). Dette er en paradoksal utvikling, og de bakenforliggende årsakene er trolig sammensatte. Lunde peker i NOU 19 (Lunde 1998:19) på det at mange eldre arbeidstakere opplever dagens utvikling som vanskelig å forholde seg til. Økende jobbkrav, tidspress og høy grad av omstilling er forhold som kan bidra til å gjøre det mindre attraktivt for eldre arbeidstakere å forbli yrkesaktive. Mange vil også ha ønske om å kunne dyrke andre interesser etter mange år som yrkesaktiv. Ordninger som pensjonsforsikring og

---

<sup>1</sup> Prosjektet rettet mot privat sektor heter "Godt voksen i ungdommens tidsalder - Et forsknings- og utviklingsprosjekt om eldre arbeidstakere, læring og omstilling på arbeidsplassen" og er finansiert av NHO sitt arbeidsmiljøfond og TBL.

avtalefestet pensjon har gjort det mulig å sikre seg økonomisk trygghet i en yngre alder enn tidligere.

Det at eldre arbeidstakere har redusert arbeidskapasitet og en svekket evne og vilje til omstilling er en sannhet med store modifikasjoner. Kapasiteten til å utføre fysisk krevende arbeidsoppgaver kan i en del tilfeller svekkes, men dette behøver ikke gå ut over produktiviteten fordi eldre arbeidstakere kan kompensere med erfaring og andre ferdigheter (Warr, 1997). Negative stereotypier om eldre arbeidstakere kan imidlertid fort fungere som selvoppfyllende profetier; eldre arbeidstakere forventer å prestere dårligere og handler på måter som forsterker denne oppfatningen.

Omstillingsvegring er trolig ikke så mye knyttet til alder, som til et ensporet karriereløp med høy stabilitet. 45-60 års alderen kan for mange representere en sårbar fase der avsporing, demotivasjon og utbrenthet lett kan melde seg. Det å fortsette i samme sporet uten å ta hensyn til disse reaksjonene kan på sikt bidra til førtidspensjonering eller sykemelding. I denne fasen vil det derfor være naturlig og konstruktivt å gjøre opp status over egen videre yrkeskarriere i forhold til ambisjoner, forventninger og muligheter. Etter- og videreutdanningsreformen åpner for muligheten til å fornye seg yrkesmessig og forbedre egen yrkesfungering og jobbtilfredshet. En undersøkelse foretatt blant kommuneansatte i Norge avdekker at de som fortsatt ønsker å være yrkesaktive utover aldersgrensen for førtidspensjonering blant annet er motivert av mulighetene for å lære noe nytt (Senter for Seniorplanlegging, 2000).

I følge tall fra Statistisk sentralbyrå er arbeidstakere i aldersgruppen 55-65 lite motivert for etter- og videreutdanning sammenlignet med yngre arbeidstakere. Dette har trolig flere årsaker. Det å "gå tilbake til skolebenken" vil for en del oppleves som et unødvendig tilbakeskritt i karrieren fordi utdanning er noe for de unge uten arbeidserfaring. Andre vil være usikre på om utdanning er noe de er i stand til å gjennomføre i så høy alder. En stor andel av de eksisterende utdanningstilbudene har en form og et innhold som er lite tilpasset den livssituasjon eldre arbeidstakere befinner seg i og den arbeidserfaring de har. De kan også være lite hensiktsmessige i forhold til de behov virksomhetene har. Den enkeltes motivasjon for videre yrkeskarriere og kompetanseutvikling vil også være preget av hvilke karrieremuligheter som finnes på arbeidsplassen og hvilke holdninger til alder som er rådende blant kolleger og ledelsen.

Kompetanseutvikling er ikke kun et gode og en rettighet, det kan også være et krav. I en tid med høy grad av endring både innen offentlige og private virksomheter møter de ansatte på forventninger om stadig omstilling og kompetanseutvikling. Mange vil slite mellom ønsket om å beholde jobben, og en vegring mot en pålagt omstilling. Dette er ingen fruktbar situasjon for verken arbeidstaker eller arbeidsgiver.

## **2 Målgruppe og utvalg**

Verktøyet er myntet på eldre arbeidstakere og deres arbeidsplass generelt og ble i dette prosjektet prøvd ut på to konkrete arbeidsplasser, en skole og et sykehjem. Begge disse virksomhetene er preget av yrkesgrupper med spesielt høy andel av førtidspensjonering og høyt sykefravær. Både helsesektoren og utdanningssektoren har gjennomgått store

endringer og omlegginger de siste 10 årene. En studie Mykletun (1999) har utført blant lærere i Norge viste at omstilling forsterket opplevelsen av utmattethet, og økte risikoen for redusert stilling og sykepermisjon.

Mikkelsen (2001, 2002) har poengtert problemet med høyere arbeidspress i enkelte bransjer sammenliknet med andre og derav en større utsatthet for sykefravær i disse – spesielt gjelder dette i serviceyrker, pleie og omsorg og transportsektoren. Mikkelsen hevder videre behovet for å fokusere på rammevilkårene for ansatte i de mest utsatte yrkene, heller enn å gjøre sykefravær til et individuelt problem. En undersøkelse som utføres av Mikkelsen med flere ved Rogalandforskning bekrefter på mange måter det som kom fram i Sandmanrapporten, at omlag 10 prosent av arbeidstakerne står for 80 % av sykefraværet. Det kan dermed se ut for at arbeidstakerne i enkelte yrker blir utsatt for så sterk helserisiko, at yrkene ikke egner seg som livslange yrkeskarrierer. Det blir dermed desto viktigere å fokusere på hvordan arbeidsgiver organisatorisk legger til rette for ordninger som jobbrotasjon, alternative karriereløp, lønnsystemer osv. hvor et inkluderende og helsefremmende arbeidsliv er viktige mål.

## **2.1 Sola kommune**

Administrasjonsutvalget i Sola kommune gjorde i møte 21.03.01 et enstemmig vedtak om å delta i dette samarbeidsprosjektet - i regi av Rogalandforskning. Prosjektet ble vurdert av rådmann som svært interessant og som en mulighet til å videreutvikle viktige elementer i kommunens vedtatte handlingsplan for personalomsorg og seniorpolitikk. I sitt arbeid med nevnte handlingsplan fremkommer det at Sola kommune er opptatt av å belyse og ivareta de samme problemstillinger som dette utviklingsprosjektet gjør: ”Omverdens økte krav til kompetanse, endrede krav fra bevisste arbeidstakere, økt gjennomsnittsalder, fleksibilitet i arbeidsforhold, mindre ungdomskull etc.” (Plan for personalomsorg, velferd og seniorpolitikk 2000:1). Kommunen er videre opptatt av å ivareta sitt personale på en slik måte at det motiverer flest mulig til å bli så lenge som mulig i arbeidslivet, noe som samsvarer godt med prosjektets mål og problemstillinger. Kommunen er i denne forbindelse i ferd med å utvikle en ”strategisk plan for seniorpolitikk”. Seniorpolitikken gir føringer om et aktivt personalpolitisk arbeid mot ansatte helt fra 45 år og oppover. Sola kommune har i denne forbindelse konsentrert seg om følgende tiltak:

- seniorkurs – årlig. ”Kurs på tvers” for ansatte over 60 år.
- Endring/tilrettelegging av oppgaver
- Hospitering og jobbrotasjon
- Kombinasjon av AFP og arbeid
- Etablere ”oppgavebank” med tilhørende ressurser
- Opprettelse av retrettstillinger
- Andre tiltak som skal utredes: Midtlivsseminar, midtlivssamtale, intern seniorkonsulent, ressursgruppe for seniorpolitikk, aldersspredning ved teambygging, omskolering, etter- og videreutdanning, veiledning- og fadderordninger.

I planen poengteres det også viktigheten av å behandle arbeidstakere individuelt og at gruppen senior arbeidstakere ikke må ses på som noen ensartet gruppe arbeidstakere. Ulike ansatte vil ha ulike behov i ulike faser av sine livsløp.

## **2.2 Avdeling for opplæring**

Avdeling for opplæring har utarbeidet sin egen handlingsplan som vil gjelde for personale i skolen. Del 1 av avdelingens ”strategiske plan” er viet til kvalitets- og kompetanseutvikling. Her blir det eksplisitt påpekt at videreutdanning ikke er et kommunalt ansvar, men at kommunen vil stimulere til nødvendig videreutdanning innenfor fag og tema/områder ut fra krav satt i L97. Sola har avsatt kursmidler til kompetansegivende utdanning inn mot L97, hvor følgende områder er prioritert for perioden 2001/2002:

Skolebibliotekkunnskap

LUIS (ledelsesutvikling i skolen)

Nødvendig etterutdanning er et kommunalt ansvar. Kommunen har skaffet seg oversikt over de kompetanseutviklingsbehov som finnes i grunnskolen og størstedelen av kommunens økonomiske midler til slik etterutdanning er lagt ut på skolene. Kompetanseutvikling gjennomført på egen arbeidsplass har størst prioritet og bør ha sitt utgangspunkt i L97. I denne forbindelse har hver skole fått skolert en ressursperson i hvert av fagene i læreplanen. Disse ressurspersonene benyttes i den skolebaserte kompetanseutviklingen ut fra den enkelte skoles handlingsplan. Skolekontoret har videre opprettet støttestrukturer (kontakt- og nettverksgrupper) på prioriterte områder som gir tilbud om kursing til personalet i ”fellestiden”. Det lages en årlig plan for dette arbeidet.



Videre er kommunens skisserte aktiviteter i handlingsplanen relatert til den omfattende strategiske, statlige satsingen på ”Kvalitetsutvikling i grunnskolen”<sup>2</sup>. Tiltak og områder som nevnes spesielt i handlingsplanen er følgende:

- kompetanseutvikling for bruk av IKT i opplæringa
- kompetanseutvikling gjennom permisjons- og hospiteringsordninger
- kompetanseutvikling knyttet til læreplanverket for lærere, skoleleder og PP-tjenesten (Samtak, LUIS etc.)
- utviklingsarbeid

Den enkelte skole lager til slutt sin egen plan for kvalitetsutvikling, med fokus på L97 og aktuelle rundskriv.

### **2.2.1 Røyneberg skole**

Vi fikk i løpet av mai positiv tilbakemelding fra Røyneberg skole om at de ønsket å delta i utviklingsprosjektet ”Ta styringen”. Skolen stilte med 13 lærere (45+) til samlingene, inkludert rektor, arbeidsplassstillitsvalgt og verneombud. Gruppen holdt seg stabil gjennom hele perioden (3 samlinger høsten 2001) og opplevdes fra vår side som en inspirerende og engasjert forsamling å arbeide med. ”Ta Styringen”-prosjektet inngår i skolens kompetanseutviklingsplan for skoleåret 2001/02.

Foruten deltakelse i Ta styringen-prosjektet står følgende temaer på dagsorden:

- Prosjektmetodikk med fokus på: Undring. Lesesiesta som metodisk grep.
- Planarbeid i forbindelse med halvårsplan/arbeidsplaner.
- Mappevurdering. Planarbeid. Planlegging for neste år.
- Hospiteringsprogram. Besøke andre skoler i kommunen og nabokommuner.
- IT. Kurse lærerne i data og web-design.
- Uteskole.
- Ulike vurderingsformer.
- Begynneropplæring.
- Lærere i 2. og 6.klasse vil delta i ett prosjekt på leseforskning.

---

2 Gjennomgående perspektiver i strategien for kvalitetsutvikling er: Tilpasset opplæring, IKT, entrepenørskap og likestilling. Og de prioriterte hovedområdene er: Elevene i aktivt arbeid med fag og på tvers av fag, elevenes læringsmiljø, fleksibel organisering og tilrettelegging og elev-, lærer- og lederrollen.

Vi hadde i utgangspunktet delt samlingene inn i tre ganger på fire timer hver. Den siste samlingen ble imidlertid delt i to der alle deltakerne var med i første halvdel. Andre halvdel av samlingen ble holdt på Rådhuset i Sola kommune med representanter fra skolen, avdeling for opplæring, avdeling for personal, politisk leder i utvalg for opplæring og Rogalandsforskning.

## **2.3 Sektor for omsorg**

Ved Sola sykehjem deltok 10 personer over 45 år. Den yngste deltakeren var 45 år, den eldste deltakeren var 60 år. Foruten disse personene deltok også en tillitsvalgt fra Norsk helse og sosialforbund, en tillitsvalgt fra Norsk sykepleierforbund og verneombudet. Alle disse tre var under 45 år. Vi synes vi fikk en god aldermessig spredning i gruppen, og tilstedeværelsen av personer under 45 år gjorde at vi også fikk brakt inn perspektiver fra yngre ansatte ved sykehjemmet. Ved Sola sykehjem valgte vi ikke å inkludere ledelsen i de to første samlingen, slik vi gjorde ved Røyneberg skole.

Vi hadde i utgangspunktet delt samlingene inn i tre ganger på fire timer hver. Den siste samlingen fungerte som et forankringsmøte og følgende personer var derfor invitert:

- Styrer ved Sola sykehjem, Turid Tjora
- Pleie- og omsorgssjef Sola kommune, Bjørg Søyland
- Leder i hovedutvalget for helse og sosial Berthon Rott
- Avdelingssjef Personal og administrasjon, Sola kommune, Bjørn Rebbestad,
- Spesialrådgiver Personal og administrasjon, Sola kommune, Ernst Schønberg,

## **3 Metodikken**

Verktøyet baserer seg først og fremst på samlinger i grupper med ansatte i virksomheten. I løpet av 3 samlinger arbeider gruppene med ulike temaer knyttet til læring og alder, og det blir etter hver samling laget et referat som sendes deltakerne for gjennomlesning til neste samling.

Verktøyet har som mål å la seniorpersonell medvirke i utviklingen av den ansattes og organisasjonens kompetanse. Gjennom prosesser på individ, gruppe og organisasjonsnivå skal verktøyet skape bevisstgjøring og handling rettet mot å bedre eldre arbeidstakeres læringsprosesser.

Verktøyet fokuserer på følgende problemstillinger:

1. Å bevisstgjøre deltagerne i gruppen gjennom å:
  - a) Identifisere holdninger og kultur på arbeidsplassen i forhold til alder, kompetanse og karriere
  - b) Identifisere faktorer som virker hemmende eller fremmende på arbeidstakernes læringsprosesser – både for den enkelte og i organisasjonen.
2. Utvikle konkrete tiltak og målsettinger for å styrke eldre arbeidstakers vilje, evne og mulighet til omstilling, kompetanseutvikling og en fortsatt givende yrkeskarriere.
3. Prøve ut en fremgangsmåte eller et 'verktøy' for både bevisstgjøring og utvikling av seniorpolitiske tiltak.

Metodikken baserer seg på at deltakerne reflekterer rundt egen hverdag, og dermed selv henter fram områder de ønsker å jobbe videre med. Gjennom slike refleksjonsprosesser er målet at deltakerne skal bli mer bevisste på problemstillinger knyttet til det å være senior/junior på arbeidsplassen og hva som virker hemmende eller fremmende for de ansattes kompetanseutvikling.

Det er viktig at refleksjonen baserer seg på dialog heller enn debatt. Med dialogen som middel ønsker vi å fremme en type kollektiv refleksjon hvor vi prøver å komme bak det som former vår tenkning og læringsprosesser. Vi utforsker i fellesskap de prosesser, forutsetninger, og fakta som vår hverdagserfaring er satt sammen av.

Dette betyr at å reflektere over og hente fram viktige hverdagserfaringer og få satt dem i system, blir viktig i seg selv. Prosessen med å prioritere og iverksette ulike tiltak som skal fremme flere eller andre målsetninger, starter først etter at samlingene er avsluttet. Samlingene er med på å gi det videre arbeidet med utvikling av en konkret og livsfaseorientert seniorpolitikk en solid forankring i praksis.

### **3.1 Gjennomgang av samlinger**

Nedenfor følger en gjennomgang av de tre samlingene som ble gjennomført. Her har vi hentet fram de viktigste problemstillingene og opplegget for samlingene. Samlingene varte 4 timer hver – med 15 minutters pause etter hver 45 minutters økt. Etter siste samling lagde vi en oppsummerende sluttrapport, og det ble avholdt et "forankringsmøte" med tanke på ansvarliggjøring av de deltakerne som skulle ta prosessen videre.

## **3.2 Første samling**

Den første samlingen ble lagt opp på følgende måte:

### **VELKOMMEN**

Samlingen startet med en gjennomgang av hvilke forventninger deltakerne hadde til prosjektet. Den som hadde ansvaret for å lede samlingen (tilretteleggeren) sørget her for at alle deltakerne fikk komme til orde med sine tanker og meninger.

Etter denne presentasjonsrunden tok tilretteleggeren for seg bakgrunnen for prosjektet og måten gruppen skulle arbeide på. I innledningsforedraget ble følgende forhold vektlagt:

1. Bakgrunnen for prosjektet
2. Prosjektet skal bidra til økt kompetanseutvikling og læring blant senior arbeidstakere i Sola kommune (Sola sykehjem og Røyneberg skole)
3. Prosjektet skal gi innspill til utvikling av en seniorpolitikk i Sola kommune
4. Det skal utvikles et 'verktøy' for gruppeprosessene som vil kunne benyttes på andre arbeidsplasser.
5. Arbeidet foregår som en veksling mellom individuelt, gruppe- og plenumsarbeid.
6. Forståelsen av begrepet kompetanseutvikling.

### **KOMPETANSEUTVIKLING**

Etter denne innledende runden gikk vi over til individuelt arbeid rundt følgende tre spørsmål:

- Hva forbinder jeg med ordet kompetanseutvikling?
- Hvilke spesifikke planer eller ønsker har jeg om kompetanseutvikling?
- Er jeg fornøyd med min egen kompetanseutvikling? Eventuelt hvorfor/hvorfor ikke?

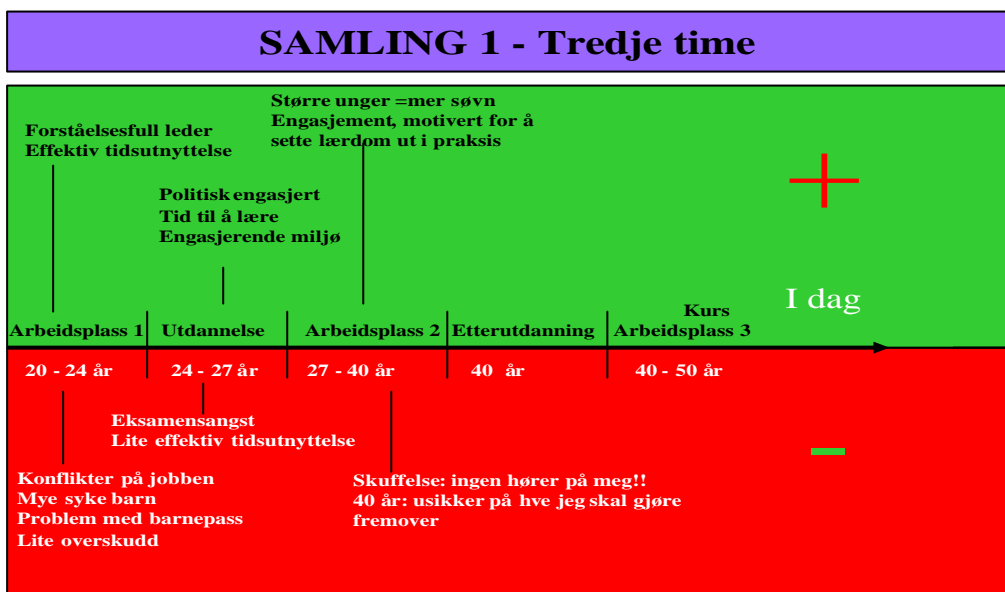
Deltakerne noterte hver for seg hva de forbandt med begrepet. Etterpå ble forsamlingen delt inn i grupper. En av deltakerne i hver gruppe fikk så iansvar å legge fram de viktigste resultatene fra gruppearbeidet i plenum.

I plenum ble de viktigste momentene oppsummert. Stikkordene ble ført opp på flip over og utgjorde bakgrunn for referatet som ble oversendt deltakerne mellom samlingene.

## ARBEID MED LIVSLØPSLINJA

Etter at deltakerne hadde sagt hva de knyttet til begrepet kompetanseutvikling og læring, dreide vi fokuset henimot livslange læring. Tilretteleggerne hadde konstruert en livslinje som tok utgangspunkt i hver enkelt sitt yrkesaktive liv. Livslinja ble eksemplifisert gjennom en ”tenkt” yrkeskarriere for en arbeidstaker på cirka 50 år ved utfyllingstidspunktet (se eksempelet nedenfor). På linja skulle man markere de ulike arbeidsfasene livet kunne ordnes inn i. På oversiden skulle de tegne inn forhold ved ens eget liv, forhold i arbeidsmiljøet eller organisasjonen som hadde virket fremmende for egen læring og kompetanseutvikling. På undersiden skulle de føre momenter som hadde virket negativt inn på læringen.

Eksempel ”Livslinja”:



Den enkelte fikk først 10 minutter til å fylle ut sin egen ”livslinje”. Etterpå gikk man sammen i grupper for å drøfte de synspunkter man hadde på hva som kunne virke hemmende og fremmende for ulike læringsprosesser på egen arbeidsplass.

Etterpå satte vi i plenum opp de viktigste fremmerne og hemmerne for kompetanseutvikling fra de forskjellige gruppene. Her gjorde vi det slik at gruppene fylte på de punkter som ”manglet” på flip-overen, og at de kort refererte hva de hadde snakket om.

Vi fikk tidlig tilbakemeldinger på at et av spørsmålene om kompetanseutvikling kunne sløyfes, fordi to av dem så ut til å overlape hverandre. Dette er sløyfet i det endelige opplegget som står skissert i manualen.

Til slutt gjorde vi en oppsummering på hva vi hadde vært gjennom og det ble informert kort om hva som kom til å skje mellom samlingene og hva som var hovedtemaet for neste samling. Tilretteleggerne lagde referat på bakgrunn av resultatet fra plenumsframleggene. Dette ble oversendt deltakerne for gjennomlesning til neste samling.

### 3.3 Andre samling

Til andre samling hadde vi laget følgende aktivitetsplan:

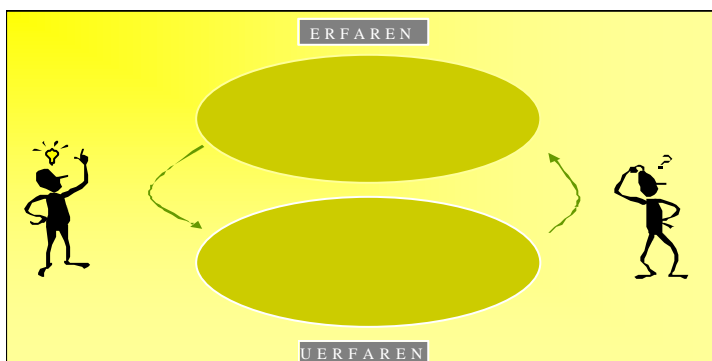
TID	TEMA
<b>FØRSTE TIME</b> (45' & 15' pause)	Oppsummering av referatet og en grundig gjennomgang av utfordringene (45')
<b>ANDRE TIME</b> (45' & 15' pause)	Gruppearbeid "Utfordringer" – utforming av tiltak (45')
<b>TREDJE TIME</b> (45' & 15' pause)	Fortsettelse. Tiltaksutforming – gruppearbeid (45')
<b>FJERDE TIME</b> (60')	Legg frem – så langt man er kommet - tiltak i plenum (30') Oppsummering. Diskutér organisering av siste samling (30')

Vi startet andre samling med å gjennomgå det man kom fram til i første samling.

1. Hva deltakerne hadde lagt i begrepet kompetanseutvikling
2. Hemmere og fremmere til læring - transformert til utfordringer på individ, gruppe og organisasjonsnivå.

#### ERFAREN - UERFAREN

Den neste vi gjorde var at vi ba deltakerne ta stilling til spørsmålet om hva eldre/erfarne kunne tilføre yngre/uerfarne og omvendt. Vi tok utgangspunkt i figuren nedenfor. Stigende alder stemmer oftest overens med en forestilling om mer eller lenger erfaring/kunnskap og omvendt. Vi bestemte oss imidlertid for å bryte dette noe opp, fordi vi også kan tenke oss personer eller situasjoner hvor eldre kan framstå som noviser (uerfarne) og hvor yngre kan være erfarne. Her ønsket vi å fokusere på hvordan man kan utfylle hverandre (komplementaritet).



Vi ba dere videre ta stilling til de utfordringer dere var kommet frem til og ba dere utforme konkrete tiltak for å møte disse. Vi delte seksjonen opp i gruppearbeid og framlegging i plenum. Totalt satte vi av 1,5 time til dette arbeidet.

I gruppearbeidet ba vi dere om å starte ut med de organisatoriske utfordringene, for så å bevege dere mot gruppe-, og individnivå. Som mellom første og andre samling lagde gruppeleder et referat som ble oversendt deltakerne for gjennomlesning til tredje samling.

### 3.4 Tredje samling

Til tredje samling hadde vi planlagt å prioritere følgende aktiviteter.

TID	TEMA
<b>FØRSTE TIME</b> (45' & 15' pause)	Gjennomgang av referatet. De tiltakene man kom frem til sist (15'). Forsette arbeidet med å lage forslag til konkrete tiltak (30').
<b>ANDRE TIME</b> (45' & 15' pause)	Forsette arbeidet med å lage forslag til konkrete tiltak (45')
<b>FJERDE TIME</b> (60')	Forsette arbeidet med å lage forslag til konkrete tiltak (30'). Oppsummere. Prioritere temaer til "forankringsmøtet" (30')

Vi oppsummerte de viktigste punktene fra det oversendte referatet og repeterte dermed for deltakerne de tiltakene de hadde kommet frem til sist gang. I løpet av denne siste samlingen brukte vi tiden på å jobbe oss gjennom de øvrige utfordringene, utforme tiltak til dem, og til slutt oppsummerte vi de viktigste punktene som burde vektlegges på det siste forankringsmøtet.

### 3.5 Forankringsmøte

Målet med denne siste samlingen var å sørge for en god og naturlig forankring av de prosessene vi hadde jobbet med forut. Her valgte vi ut sammen med resten av gruppen hvilke personer det var strategisk viktig for en videre forankring, å invitere

## 4 Resultater av prosessene på Røyneberg

### 4.1 Forventninger til prosjektet

Deltakerne varierte fra de mer skeptiske til de mer åpne. Alle var nysgjerrige på hva som kunne komme ut av deltakelsen, og flere så anledningen til å kunne komme med innspill til utvikling av en god seniorpolitikk og innspill om kompetanseutvikling i kommunen. Flere poengterte læreryrket som et slitsomt yrke, og hadde blant annet av denne grunn enten selv gått ned i stilling for å hindre egen utbrenthet eller fremhevet problemet med syke folk/sykemeldinger som en belastning i arbeidsmiljøet. Dette

utgjorde for dem en nærliggende utfordring som de håpet prosjektet og fortsettelsen av det kunne avhjelpe.

## 4.2 Hva forbinder jeg med ordet kompetanseutvikling?

Lærerne trakk her fram sider ved kompetanseutvikling og læring som er viktige for dem på arbeidsplassen. Kompetanseutvikling varierte mellom ulike former og læring ble sett i forhold til de krav og forventninger de møtte i sin jobb i hverdagen – og hvordan man var i stand til å håndtere dem. Kompetanseutvikling ble relatert til det å erverve seg ny kunnskap (utdanning og videreutdanning) og å anvende den. Kompetanseutvikling handlet også om utvikling av kreativitet og sosial kompetanse, men og om det å kunne bli bedre i stand til å takle faglige og sosiale krav som en jobb i stor forandring krever. Til sist; det handlet om å utvikle hele mennesket – ikke bare ”jobbmennesket”.

- utvikling av kreativitet og sosial kompetanse i jobbsituasjonen
- å kunne anvende og utvikle formell og sosial kunnskap/kompetanse
- kunnskap, ferdigheter og erfaring (utdanning og videreutdanning)
- bevisstgjøring, erfaringsdeling, erfaringsutveksling (internt og eksternt)
- å bli (bedre) i stand til å takle faglige og sosiale krav som en jobb i stor forandring krever (være underveis, se på mottakeren)
- utvikling av hele mennesket i jobb og fritid
- å alltid være underveis – alltid se på mottakeren
- kurs, hospitering, kollegaveiledning, lese seg opp

Vi så ut fra punktene ovenfor at kompetanseutvikling skjer på ulike nivå.

- Individnivå: Den enkelte må være motivert for å lære, dele erfaringer og være kreativ.
- Gruppenivå: Det må skape et miljø for læring og erfaringsutveksling
- Organisasjonsnivå: Organisasjonen må legge til rette for læring og kompetanseutvikling.

Kompetanseutvikling kan innebære å lære mer fakta, å bruke mer aktivt ulike erfaringer og kompetanse på jobben og utvikle endringskompetanse eller et miljø der ansatte har mulighet og evne til å lære nye ting og forhindre at folk blir slitne.

## 4.3 Hvilke spesifikke planer eller ønsker har jeg om kompetanseutvikling?

Mange antydte at de opplevde krav eller utfordringer i hverdagen som de ikke følte at de kunne mestre. Et problem som ble tatt opp var også at ressursene og midlene som ble satt av til kompetanseutvikling med slik mestring for øye, var for små til å kunne



realisere behovene. Det eksisterer med andre ord ikke noe balansert forhold mellom de kunnskaper/ferdigheter man ønsket lærerne skal besitte og den kompetansen de hadde, ei heller ble kravene/ønskene om en slik kompetanseheving fulgt opp gjennom målrettet innsats for å få dette til.

I gjennomgangen av spesifikke planer om kompetanseutvikling nevnte dere følgende områder/punkter:

- videreutdanning
- ta hensyn til individuelle behov
- førskolelærere i skolen – krav om videreutdanning
- spesifikke nødvendige påfyll
- trivselsmål
- lønn en motiverende faktor. Mer formalkompetanse må gi utslag i høyere lønn
- kursing og oppdatering må kunne integreres i arbeidstida og dermed være betalt av arbeidsgiver – ikke av en selv og på fritiden
- Burde gjøre IT til et satsingsområde for kompetanseheving
- Innføring av permisjonsordninger med lønn i videreutdanningsøyemed

Men, dere kom fort inn på betingelser som må oppfylles:

- Ressursene til kompetansehevingstiltak er for små.
- En må få uttelling for kompetanseutvikling – både faglig og lønnsmessig.

#### **4.4 Er jeg fornøyd med egen kompetanseutvikling?**

I diskusjonen omkring dette spørsmålet ble følgende momenter trukket fram:

- man opplever gevinster både faglig og personlig med kompetanseutvikling.
- Urealistiske krav i forhold til de ressurser man har til rådighet
- Det er svært arbeidskrevende
- Tid er også en knapp ressurs
- Vi har (om oftest) eldst utdanning
- Etterutdanningen av lærerne er altfor lav.

#### **4.5 Livsløp**

Det neste vi gjorde på samlingen var å tegne inn egen kompetanseutvikling fra fylte 18 år og fram til i dag på en pil. Deltakerne skulle tegne inn forhold som har fremmet og

hemmet læring og motivasjon for læring i ulike livsfaser og arbeidssituasjoner (se livslinje eksempelet ovenfor).

På oversiden av linjen skulle deltakerne skrive inn **fremmere** for kompetansetutvikling. På undersiden av linjen skulle de skrive inn **hemmere** for kompetansetutvikling. Vi framhevet viktigheten av å tenke læringsprosesser i vid forstand og ikke kun læring som har gitt formell uttelling i form av vektall eller andre eksamensbevis.

Den enkelte ble gitt 10 minutter til å fylle ut sin ”livslinje”. Etterpå gikk man sammen i gruppe for å luften de synspunkter man hadde på hva som kunne virke hemmende og fremmende for ulike læringsprosesser.

Etterpå satte vi i plenum opp fremmere og hemmere for kompetansetutvikling. Her gjorde vi det slik at gruppene fylte på de punkter som ”manglet” på flip-overen samt at de kort refererte hva de hadde snakket om.

Etter at vi hadde gjort en oppsummering av disse punktene, så listen over hemmere og fremmere for lærernes slik ut:

<b>Fremmere</b>	<b>Hemmere</b>
Inspirerte medarbeidere	Dårlig samarbeid (eks. om klasser/klassen)
Å kunne synliggjøre hverandre	Umulige personer,
Å kunne rose hverandre	
Personlig motivasjon – personlig utvikling: forsterkende prosesser	
Personlige kriser kan utgjøre drivkraften til å handle	Personlige kriser
Faglig utvikling	Snevre rammer (penger, tid)
Godt arbeidsmiljø	Fragmentert arbeidsmiljø, sykemeldinger/sykefravær
Familiesituasjon	Familiesituasjon
Optimisme	Pessimisme
Respekt for læreryrket	Lav status
God ledelse	
Bli gitt ansvar og tillit	
Bli enige og premissene for et godt samarbeid/teamarbeid	Noen drar – andre henger etter. De som henger Blir heller ikke gitt anledning til å bidra. (for aktiv – for passiv)
Fleksibilitet	Statisk miljø, motstand mot forandring

---

Å kunne utfylle hverandre

Ulike lærings- og elevsyn. Uenighet og konkurranse

Sjølstendighet, medansvar, medbestemmelse

---

En slik liste vil alltid kunne bli lenger og det kan i prinsippet tenkes en uendelig liste over forhold som kan hemme eller fremme læring. Det ble også tydelig at det til eksempelvis fremmerne kunne hentes fram et motsvar i form av en hemmer. Vi bestemte oss for å gå mer inn på dette i neste samling, men da prøve å se dem i sammenheng.

#### 4.6 utfordringer på organisasjons-, gruppe- og individnivå

Under første samling var vi opptatt av at deltakerne tok tak i hvilke forhold som hadde virket hemmende og/eller fremmende for egen kompetanseutvikling. I vår gjennomgang av dette materialet, bestemte vi oss for å gjøre om disse hemmerne og fremmerne (fra samling 1) til *utfordringer*.

I tillegg til denne dreiningen plasserte vi utfordringen på de nivå i organisasjonen de kunne høre hjemme: *organisasjons-, gruppe- og individnivå*. I løpet av samling 2 tok de utgangspunkt i disse utfordringene som grunnlag for utforming av tiltak:

**ORGANISATORISK NIVÅ**

**FORUTSETNING:**  
*Organisasjonen må legge til rette for læring og kompetanseutvikling*

**UTFORDRINGER**  
 Legge til rette for nødvendig etter- og videreutdanning  
 Verdsette kompetanseutvikling (faglig og lønnsmessig)  
 Integre læringsprosesser i arbeidstida (tid)  
 Forholde seg til hele mennesket (arbeid og fritid)  
 Ressursene må stå i forhold til kravene (realisme)  
 Ledelse  
 Medansvar og medbestemmelse

Røyneberg 2

#### GRUPPENIVÅ

**FORUTSETNING:**

*Det må skapes et miljø for læring og erfaringsutveksling*

**UTFORDRINGER**

Arbeidsmiljø

Medbestemmelse og medansvar (gruppe- og organisasjonsnivå)

Å utfylle hverandre

Å synliggjøre hverandre

Å rose og inspirere hverandre

Samarbeid (klassen, klasser, team, kolleger)

Syke medarbeidere, fravær

Motstand mot forandring (individ- og gruppenivå)

Røyneberg 2

#### INDIVIDNIVÅ

**FORUTSETNING:**

*Den enkelte må være motivert for å lære, dele erfaringer og være kreativ*

**UTFORDRINGER**

Personlig motivasjon (optimisme - pessimisme, sjølstendighet)

Personlig utvikling

Personlige kriser

Forholdet mellom arbeid og familie

Å være fleksibel

Å kunne inspirere

Enkeltpersoner

Lærings- og elevsyn

Røyneberg 2

De ulike nivåene må ses i sammenheng. De overlapper hverandre eller vil kunne ta ulike former på ulikt nivå.

## 4.7 Hva kan erfarne tilføre uerfarne og omvendt?

Erfarne kan tilføre uerfarne:

- Kjennskap til systemets rutiner.
- Lytte
- Refleksjon
- Sette grenser
- Har erfaring om hva som er normalt
- Respekt
- Et erfaringsbasert fugleperspektiv
- Trygghet

Hva kan uerfarne tilføre erfarne:

- Sette navn på det selvfølgerlige
- Nye tanker ideer, stille spørsmål
- Pågangsmot, utforskertrang (noen ganger overmot)
- Kompetanse på det å være ung. Kjenner bedre til hva som er vanlig i ungdomskulturen, brukerkontakt.
- Respekt
- Teoretisk fugleperspektiv

## **4.8 Utforming av tiltak**

Nedenfor følger de tiltak gruppene kom frem til som kunne fremme læring og kompetanseutvikling på ulike nivå i organisasjonen.

### **To overordnede momenter**

- Det må settes av tid til læring- og kompetanseutvikling.
- Det må lages anledninger for erfaringsutveksling og metakommunikasjon (hva er det vi holder på med, hvordan er det vi arbeider sammen, hvordan er det vi lærer, lærer fra oss etc.)

### **Forslag til tiltak på organisatorisk nivå fra gruppene:**

- Kontortid
- At folk er tilstede på samme tid
- Fleksibel organisering av arbeidstiden
- Trening i arbeidstiden (hele mennesket)
- Skille mellom samarbeidsrom og rom for individuelt arbeid (fysisk, tilretteleggende tiltak)
- Skape bedre rollebevissthet (hvem gjør hva, og hvordan arbeider vi sammen)
- Prosjektgruppene – mandatet må holdes høyt, gruppen må få hele ansvaret for gjennomføringsprosessen (tillitskapende tiltak).
- Alle må gis grundig opplæring i forbindelse med viktige systemendringer.
- Hospitering – på egen skole og på andre skoler.
- Gjøre bruk av ressurspersoner, utvikle en ressursbank.
- Hvert 10.år blir man gitt anledning til redusert post (en dag pr uke) med kompetaneutvikling som mål og kriterium (vikarstipend)
- Flere planleggingsdager

- Etablere kontinuitet i kompetanseutviklingen
- Kollegaveiledning
- Avdelingsmøtene kan i større grad virke kompetanseutviklende
- Erfaringsutveksling mellom trinn på planleggingsdag

Nedenfor følger de punktene dere la fram i plenumsfremleggingen på forslag til tiltak på ulike nivå.

#### INDIVIDNIVÅ

- erfaringsutveksling
- kollegaveiledning
- etablere eller benytte fora for deling av kunnskap. Bruke avdelingsmøtene til pedagogiske diskusjoner
- synliggjøre bedriftshelsetjenestens og verneombudets rolle. Synliggjøre hvordan bedriftshelsetjenesten og verneombudet kan hjelpe den enkelte med ulike typer problemer
- medarbeidersamtale – milepælsamtale
- problem – håndtering av tunge elever – tunge klasser.
- bruk av assistenter – kompetanse.

#### GRUPPENIVÅ

- se og bli sett på avdelingsmøtene
- sammensetning av trinn. Oppnå at personalet på trinnene utfyller hverandre
- erfaringsutveksling på trinnmøtene

#### ORGANISASJONSNIVÅ (fortsettelse fra forrige gang)

- jobbrotasjon i kommunen
- bedre vikarløsninger
- rom for læring
- ressurser til å håndtere elever med store atferdsproblemer
- oppretting av alternative opplæringsplasser
- lengre observasjon av problemelever/problemklasser før tiltak iverksettes eller rådgis.

## 4.9 Forankringsmøte

Frammøtte:

Røyneberg skole: Inger Johanne Bjerved (rektor), Jorunn Jåtten (lærer), Steivor Knutsen (verneombud), Målfrid Skotten (ATV), Anne Bratteli (undervisningsinspektør).

Avdeling for opplæring: Liv Sannung (avdelingssjef)

Utvalg for oppvektstjenester: Leder: Roar Johannesen (H).

Avdeling fellestjenester - seksjon for Personal og organisasjon: Wonny J. Strøm (konsulent) og Ernst Schønborg (spesialrådgiver)

Rogalandsforskning: Irene Dahle og Jorunn Skaftun

Møterammen var to timer og ble delt inn på følgende måte:

- Oppsummering fra Rogalandsforskning på hva vi har kommet fram til i løpet av de 2,5 første samlingene
- Runde rundt bordet hvor de ulike representantene fra ulike nivå i kommunen reflekterte rundt hvordan de kan ta dette videre.
  - Fra personalavdelingens side – seniorpolitikk i kommunen
  - Fra avdeling for opplæring – ivaretagelse av seniorpersonell i skolen
  - Fra politisk hold – leder av utvalg for opplæring
  - Fra skolens side

Vi innledet med en oppsummering av de viktigste punktene fra samlingene. Hvilke erfaringer vi hadde gjort oss rundt metodikken og hva deltakerne hadde kommet frem til av forslag i gruppearbeidene.

Våre erfaringer rundt metodeutviklingen er blant annet:

- Læringsprosesser ble grundig forankret til de utfordringer ansatte møter i hverdagen (praksis)
- De ansatte hadde klare formeningene om hva som fremmet eller hemmet egen (individuell) og organisatorisk læring.
- Utfordringer knyttet til utvikling av gode læringsmiljøer vil være relevante for både juniorer og seniorer.
- Problemstillingene for lærerne i dette prosjektet lå oftere langs dimensjonen erfaren - uerfaren, enn junior/senior.

Resultatene fra prosessen vil kunne gi gode innspill til utvikling av en kommunal senior-/livsfaseorientert personalpolitikk

De forslagene til tiltak man har kommet frem til og en ”tenkt” fordeling av ansvar er lagt inn i tabellen nedenfor.

Tiltak	Ansatt	klasse/ trinn	Skole - rektor	sektor	personal	rådmann	politikere	Fag- forening
Kontortid	X	X	X	X	X			X
Fleksibel organ. av arbeidstiden	X	X	X	X	X			X
Trening i arbeidstiden	X		X	X	X	X	X	X
Fysisk tilrettelegging – arbeidsrom			X	X	X	X	X	X
Bedre rollebevissthet	X	X	X					
Opplæring i forbindelse med systemendringer			X	X	X	X	X	X
Hospitering	X	X	X	X	X			
Kollegaveiledning	X	X	X	X	X			
Utvikle ressursbank	X	X	X	X	X			
Vikarstipend hvert 10.år	X		X	X	X	X	X	X
Flere planleggingsdager	X		X	X	X	X	X	X
Kompetanse-utviklende avdelingsmøter	X		X	X				
Kontinuitet i opplæringen			X	X	X	X	X	X
Erfaringsutveksling på ulike nivå i skolen	X	X	X	X				
Synliggjøre BHT og verneombud			X	X	X			
Medarbeider-samtale	X		X	X	X	X		X



Milepælsamtale	X		X	X	X	X		X
Tiltak	Ansatt	klasse/ trinn	Skole - rektor	sektor	personal	rådmann	politikere	Fag- forening
Håndtering av tunge elever/klasser			X	X	X	X	X	X
Bruk av assistenter	X		X	X	X	X	X	X
Vikarløsninger	X		X	X	X	X	X	X
Utfyllende sammensetning av trinn	X	X	X					
Jobbrotasjon	X		X	X	X	X	X	X
Skape rom for læring	X		X	X	X	X	X	X
Opprette alternative opplæringsplasser			X	X	X	X	X	X

Stat ble ikke lagt inn som aktør i dette bildet, men det er klart at i noen tilfeller vil staten som aktør påvirke skolene og deres ansatte direkte; både i forbindelse med statlig planarbeid som Kvalitetsutviklingen i grunnskolen og i forbindelse med nasjonale endringsprosesser/reformer.

Fra de ulike inviterte aktørene fikk vi følgende innspill:

I det videre arbeidet med å utarbeide en seniorpolitikk, strategiplaner og handlingsplaner etc., vil det være viktig å holde følgende nivå adskilt:

- Kommune
- Sektor
- Skole/selve virksomheten

Det var enighet om at seniorpolitikken må forankres i alle ledd også på øverste ledernivå. Deretter må man bevege seg nedover til den enkelte sektor og avdeling og videre til den enkelte virksomhet.

Avdeling for fellestjenester (personal og organisasjon) ved Ernst Schønborg vil arbeide videre med spørsmål knyttet til medarbeidersamtaler, milepælsamtaler og langsiktig karriereutvikling. Der vil bli gitt kursing i hvordan gjennomføre medarbeidersamtaler. De så også muligheten for å gjennomføre tilsvarende prosesser i andre sektorer ved hjelp av denne metodikken. Virksomhetenes rammebetingelser ligger utenfor deres

kontroll. Utfordring fremover vil være å sortere i hvilke utfordringer som er viktigst å ta tak i.

Avdeling for opplæring ved Liv Sannung mente at seniorpolitikken burde forankres i kommunens øvrige lønns- og personalpolitikk. Medarbeidersamtaler gjennomføres og er et viktig redskap. Milepælsamtalene burde også integreres i dette tiltaket. Sandnes helse og miljø vil bli orientert om prosjektet og kobles opp mot denne tenkningen. Det er viktig å være realistisk i det videre arbeidet. De tiltak man kommer fram til må det være mulig å gjennomføre. Sola kommune har gjort seg gode erfaringer med seniorlærere som veiledere.

Røyneberg skole var også opptatt av å beholde et realistisk blick på dette. Hva har vi egentlig å tilby foruten sykemelding eller uføretrygd. Hva annet kan vi gjøre, hvilke muligheter finnes i systemet eller hva vil det være mulig å legge til rette for? Jobbrotasjon, fast kontortid, vikarstipend hvert 10.år etc. Politikken må forankres på alle nivå, spesielt på ledernivå og blant politikerne i kommunen.

Leder utvalg for oppveksttjenester Roar Johannesen (H): For inneværende år må man forholde seg til det handlingsrom man har fått og som er forhandlet fram i budsjettet. Han var også opptatt av at det må skapes eierforhold til denne typen prosesser ellers i kollegiet og ikke bare hos seniorenene. Man må spørre seg hva man må få, hvor det stopper opp, og hvilke konkrete tiltak man kan tenke seg vil kunne avhjelpe situasjonen? Det vil også være viktig å gjøre en innsats i organisasjonen på det som ikke koster penger. Dette er et arbeid som må gå forut for en ytterligere satsing på denne problematikken fra politikernes side. Man må etablere mest mulig kunnskap om hvor langt man kan komme med dagens ressurser, hvor det stopper opp, hva man får til etc., for deretter å sette fingeren på hva som må gjøres for å skape forbedringer.

## **5 Resultater av prosessene på Sola sykehjem**

### **5.1 Forventninger til prosjektet**

Samlingen startet med en gjennomgang av forventninger. Deltakerne hadde ulike forventninger til prosjektet – fra de mer skeptiske til de mer åpne. Alle var nysgjerrige på hva som kunne komme ut av deltakelsen, og flere så anledningen til å kunne komme med innspill til utvikling av en god seniorpolitikk og innspill om kompetanseutvikling i kommunen.

### **5.2 Hva forbinder jeg med ordet kompetanseutvikling?**

Detakerne fra Sola sykehjem mente at begrepet kompetanseutvikling inkluderte det å:

- tilegne seg ny kunnskap og ferdigheter (somatikk, psykiatri)
- dele kunnskap

- lære av hverandre, veiledning, hospitering, interne kurs, tverrfaglig samarbeid
- å kunne innfri forventninger fra pasienter, pårørende og kommunen
- kreative og interesserte medarbeidere
- muligheter for faglig karriere (mobilitet)

Gruppen la til grunn et vidt kompetanseutviklingsbegrep. Kompetanse ble relatert til det å erverve seg ny kunnskap (somatisk og psykisk), men det handlet også om samarbeid, et godt og faglig utviklende arbeidsmiljø der de ansatte hadde mulighet og evne til å lære nye ting, og det å kunne innfri forventninger fra brukere, pårørende og arbeidsgiver. Vi så ut fra punktene at kompetanseutvikling utviklet seg på ulike nivå.

- Individnivå: Den enkelte må være motivert for å lære, dele erfaringer og være kreativ.
- Gruppenivå: Det må skape et miljø for læring og erfaringsutveksling
- Organisasjonsnivå: Organisasjonen må legge til rette for læring og kompetanseutvikling.

Kompetanseutvikling kan innebære å lære mer fakta, men det innebar også å bruke aktivt ulike erfaringer og kompetanse man tilegnet seg på jobben og utvikle endringskompetanse, dvs. utvikle et miljø der de ansatte har mulighet og evne til å lære nye ting og forhindre at folk blir slitne.

### **5.3 Hvilke spesifikke planer eller ønsker har jeg om kompetanseutvikling?**

Her sa mange av deltakerne i gruppen at de hadde et ønske om kompetanseutvikling og de nevnte følgende muligheter:

- Hospitering
- Interne kurs om aktuelle tema
- Undervisning - både på og utenfor arbeidsplassen.
- Tverrfaglig samarbeid (eks fysioterapi i avdelingen)
- Videreutdanning (psykiatri, geriatri etc)

Men, de kom fort inn på betingelser som må oppfylles:

- Kommunen må gjøre sitt: dvs. de må lage kurs om "treffer.
- Det må finnes en klinisk og faglig karriere, ikke bare en administrativ. F.eks kunne en tenke seg spesialisering innenfor et felt.
- En må få uttelling for kompetanseutvikling - både faglig og lønnsmessig. Kommunen må vise at de setter pris på dette

- Det må legges opp til en plan for hvordan kunnskap tilegnet fra kurs skal kunne brukes i hverdagen - f.eks kunnskap fra medisinkurs.

## 5.4 Er jeg fornøyd med egen kompetanseutvikling?

Som svar på dette spørsmålet svarte mange av deltakerne nei, noen svarte tja.

De kom med ulike forklaringer på hvorfor de ikke, eller bare delvis var fornøyd.

- Lite overskudd i en travel hverdag
- Vi er kanskje litt passive - vegrer oss for det nye
- Vi har liten tid til å lære nye ting på jobb.
- Vi klarer ikke å følge med i alt det nye både når det gjelder utstyr og sykere pasienter - vanskelig å holde oss oppdatert.
- Det er vanskelig å innfri alle forventningene

Også i forhold til dette temaet kom gruppen opp med noen forhold som bidro til at de i begrenset grad var fornøyde med egen kompetanseutvikling.

- Kommunen må ligge mer forut: Ansatte må få opplæring i spesielle behandlingsformer og sykdommer før pasienten kommer
- Ansatte ved sykehjemmet må få tidligere opplæring i bruk av nytt utstyr.
- Ansatte med sykehjemmet må få opplæring i IT
- Kompetansetutvikling må gi lønnsmessing uttelling.
- Kommunikasjon mellom inntaks-team og helsepersonell må bli bedre

Gruppen kom også med noen forslag til forbedringer i forhold til overnevnte punkter:

- En må benytte seg mer av hospitering
- En kan bruke mer video i opplæringen
- IT basert opplæring bør benyttes.
- En kan benytte seg av traineesykepleiere.

## 5.5 Livsløp

Det neste vi gjorde på samlingen var å ta tak i den enkeltes livslinje. Deltakerne skulle tegne inn forhold som for dem selv hadde fremmet eller hemmet læring og motivasjon i ulike livsfaser og arbeidssituasjoner. På oversiden av linjen skulle deltakerne skrive inn **fremmere** for kompetansetutvikling. På undersiden av linjen skulle de skrive inn **hemmere**. Vi framhevet viktigheten av å tenke læringsprosesser i vid forstand og ikke kun læring som har gitt formell uttelling i form av vekttall eller andre eksamensbevis.

Den enkelte ble gitt 10 minutter til å fylle ut sin ”livsline”. Etterpå gikk man sammen i gruppe for å luften de synspunkter man hadde på hva som kunne virke hemmende og fremmende for ulike læringsprosesser.

Etterpå satte vi i plenum opp fremmere og hemmere for kompetanseutvikling. Her gjorde vi det slik at gruppene fylte på de punkter som ”manglet” på flip-overen, og at de kort refererte hva de hadde snakket om.

Etter at vi hadde gjort en oppsummering av disse punktene så listen over hemmere og fremmere slik ut. Det må fremheves at listen over hemmere og fremmere bygger på erfaringer fra ulike arbeidsplasser og relaterer seg derfor ikke bare til Sola sykehjem.

### **Fremmere**

- Godt sosialt miljø på jobben
- Utfordrende arbeidsplass
- Utkantmiljø
- Utdanning
- Gode kolleger
- Mer ferie ved fylte 60
- Motivasjon
- Forelskelse
- Ung - før familiefase=mer tid
- Interessante tema
- Positive medarbeidere
- Livserfaring
- Verv
- Motiverende ledere
- Nye utfordringer.

### **Hemmere**

- Lite ressurser til kompetanseutvikling
- Utfordrende familieforhold, barn med kolikk
- Organisering av småbarnsfasen, travelt
- Feil tid
- Dårlige lærere – kjemi
- Deltidsjobbing - mangel på kontinuitet

- Stor arbeidsbelastning - lav bemanning
- Dårlig leder - lite motiverende
- Kommunal avdeling liten innsikt i vår hverdag
- Store avdelinger

En slik liste vil alltid kunne bli lenger og det kan i prinsippet tenkes en uendelig liste over forhold som kan hemme eller fremme læring. Det ble også tydelig at det til eksempelvis fremmerne kunne hentes frem et motsvar i form av en hemmer. Vi bestemte oss for å gå mer inn på dette i neste samling, men da prøve å se dem i sammenheng.

## 5.6 utfordringer på organisasjons-, gruppe- og individnivå

Under første samling var vi opptatt av at deltakerne tok tak i hvilke forhold som hadde virket hemmende og/eller fremmende for egen kompetanseutvikling. I vår gjennomgang av dette materialet, bestemte vi oss for å gjøre om disse hemmerne og fremmerne (fra første samling) til *utfordringer*.

I tillegg til denne dreiningen plasserte vi utfordringen på de nivå i organisasjonen de kunne høre hjemme: *organisasjons-, gruppe- og individnivå*. I løpet av andre samling lot vi gruppen ta utgangspunkt i disse utfordringene som grunnlag for utforming av tiltak. Vi skal gå litt nærmere inn på de utfordringer som gruppen tok utgangspunkt i:

### 5.6.1 utfordringer på organisatorisk nivå

- **Skape sammenheng mellom kompetanseutvikling og lønn**

Flere trakk fram at det er lite motiverende å gå inn for å utvikle seg faglig på arbeidsplassen, ta kurs eller etterutdanning når dette ikke gir seg utslag i høyere lønn. Deltakerne vektla at både real og formal kompetanse bør få lønnsmessig uttelling. Deltakerne etterlyser en faglig karrierestige.

- **Skape rom for læring i arbeidshverdagen (tid, ressurser, bemanning).**

Å skape rom for læring i arbeidshverdagen ble sett på som en av hovedutfordringen. Flere trakk fram at muligheter for økt læring og refleksjon rundt arbeidet på arbeidsplassen kunne øke deres trivsel og engasjement i jobben. Dette vanskeliggjordes imidlertid av tidspress og lav bemanning. I en travel hverdag fant de få muligheter til erfaringsutveksling og faglig oppdatering.

- **Skape sammenheng mellom skiftene: redusere negative effekter av "skiftarbeid".**

Erfaringsutveksling mellom dag og nattskift er en utfordring

- **Øke kommunens innsikt i de ansatte ved sykehjemmet sin arbeidssituasjon**

Flere i gruppen trakk fram at deres opplevelse av en travel og hektisk hverdag var vanskelig å formidle videre til kommunes administrasjon og politikere. Mange satt med følelsen av å være 'usynlige' i kommunal sammenheng.

- **Bedre samordning ved inntak av nye pasienter (kunnskapsbehov).**

Deltakerne erfarte at det var dårlig koordinering mellom ulike instanser ved inntak av nye pasienter. Det bidro til stress og følelse av utilstrekkelighet når nye kategorier av pasienter med spesielle diagnoser ble tatt inn uten at dette ble fulgt opp av kompetansehevningstiltak av personalet på sykehjemmet.

- **God faglig ledelse.**

Ledelse ble sett på som en utfordring i en travel hverdag

- **Livsfaseorienterte tiltak.**

Gjennom å fokusere på fremmere og hemmere på egen læring i ulike livsfaser fremkom det at god seniorpolitikk ofte også er god juniorpolitikk. Det viktige er å erkjenne at personer i ulike livsfaser kan ha ulike behov i forhold til arbeidslivet. F.eks kan personer med små barn ha andre behov i forhold til arbeidstidsordninger enn personer uten små barn.

- **Øke samsvar mellom krav og ferdigheter gjennom bruk av eksterne og interne tilbud om kompetanseutvikling.**

Kravene som personalet stilles overfor endrer seg fort. Pasientene ved sykehjemmet er dårligere enn tidligere og sykehjemmet tar inn stadig nye kategorier av pasienter (kreft pasienter, rusmiddelmissbrukere, pasienter med innvandrerbakgrunn etc.) Dette gjør at personalet føler de 'henger etter' i forhold en kompetanseutviklingen som må til for å møte de krav de stilles overfor i hverdagen.

- **Tilgang til PC (opplæring og bruk).**

- **Redusere størrelse på avdelinger.**

### **5.6.2 Utfordringer på gruppenivå**

- Skape et godt sosialt miljø.
- Motvirke stereotypier om eldre/ynge
- Verdsette/synliggjøre erfaring
- Kultur for å "rose" og "rise"
- Klar ansvarsdeling

### **5.6.3 Ufordringer på individnivå**

- Familieforhold.
- Ulike livsfaser - ulike utfordringer.

- Enkeltpersoner (ledere eller kolleger) som problem.
- Motvirke passivitet.
- Motvirke “vegring mot det nye”.
- Motvirke følelse av ikke å strekke til.
- Skape overskudd.

De ulike nivåene må ses i sammenheng. utfordringer på individnivå som f.eks manglende overskudd hang sammen med utfordringer på organisasjonsnivå som f.eks lite ressurser og lav bemanning. utfordringene dannet utgangspunkt for utforming av tiltak og målsettinger.

## 5.7 Hva kan erfarne tilføre uerfarne og omvendt?

Det neste vi gjorde var at vi ba gruppen ta stilling til spørsmålet om hva eldre/erfarne kan tilføre yngre/uerfarne og omvendt. Her ønsket vi å fokusere på hvordan man kan utfylle hverandre (komplementaritet).

Etter en runde med individuell- og grupperefleksjon ble følgende problemstillinger tatt opp i plenum.

### **Erfarne kan tilføre uerfarne:**

- Livserfaring – man lærer å kjenne sin egen styrke og svakhet
- Man blir flinkere til å delegere oppgaver
- Praktisk kunnskap
- Bedre på kommunikasjon, kjenner pasienter og pårørende
- Utsondrer trygghet og autoritet til pasienter, har stor kunnskap
- Trygt å ha en erfaren med i team
- Effektive på godt og vondt – kan bli ”plankekjøring”
- Har mer sosial trening
- Har mer til felles med pasientene.
- Ser bedre pasientenes mestringsmuligheter.
- Har mer trygghet i forhold til prosedyrer og teknikk
- Har mer erfaring med brukernes individuelle variabler
- Har større grad av profesjonalitet – blir ikke så emosjonelt medrevet. Klarer bedre å ”beskytte” deg selv i situasjonen. Profesjonell empati.
- Tørre å vise følelser og samtidig ta vare på seg selv.



### **Uerfarne kan tilføre erfarne?**

- Nytilført kunnskap
- Kommer på jobb og synes det er kjekt
- Ny giv!
- Se andre løsninger.
- Lærevillige – evne til å lytte og lære.
- Er ikke redde for å prøve nye ting.

## **5.8 Utforming av tiltak**

I siste del av andre samling og første del av tredje samling ba vi deltakerne ta stilling til de utfordringer de var kommet fram til og ba dem utforme konkrete tiltak for å møte disse. Vi delte seksjonen opp i gruppearbeid og framlegging i plenum. Totalt satte vi av 1,5 time til dette arbeidet.

I gruppearbeidet ba vi deltakerne om å starte ut med de organisatoriske utfordringene, for så å bevege seg mot gruppe-, og individnivå.

Nedenfor følger de tiltak gruppene kom frem til på organisatorisk nivå som kunne fremme læring og kompetanseutvikling.

Tiltakene kan forankres på ulike nivå i kommunen. Noen av dem krever innsats fra den enkelte ansatte ved sykehjemmet. Andre krever innsats fra ulike nivå i kommunen.

### **1. Kommunen må verdsette kompetanseutvikling gjennom:**

- A) Utvikle en faglig karrierestige (ikke bare en administrativ)
- B) Realkompetanse må få lønns- og stillingsmessig uttelling.
- C) Stillingskodene må tas i bruk.

### **Ansvarlig: Politisk og administrativt nivå i kommunen, fagforeninger**

#### **2. Læring på arbeidsplassen.**

Det foreslås at det settes av et kvarter hver dag som skal brukes til å:

- Diskutere erfaringer med spesielle pasienter: hvilke læringsbehov finnes? Har enkelte ansatte kompetanse i forhold til spesifikke pasienter som alle kan gjøre mer bruk av?
- Diskutere tema: Personer får ansvar for et tema som de har en spesiell interesse for. I forhold til dette temaet har de ansvar for egen oppdatering i forhold til kurs og litteratur. Disse personene kan legge fram forslag til litteratur og diskutere tema med de andre.
- Gjennomgang av relevant litteratur.

**Ansvarlig: Avdelingsleder**

**3. Samordning mellom inntak av nye kategorier pasienter og kompetanseutvikling/opplæring i avdelingen.**

Følelsen av å ikke være på høyden kompetanseutviklingsmessig var et problem ved sykehjemmet. En faktor som bidrog til dette var dårlig samordning mellom inntak av pasienter og kompetanseutviklingstiltak på arbeidsplassen. Nye kategorier av pasienter ble tatt inn uten at dette ble fulgt opp med opplæring som; pasienter med langvarig rusmisbruk, fremmedspråklige, psykiatri, PUH, kreftpasienter.

Det må derfor utvikles nye og bedre rutiner og samarbeid mellom avdeling og service. I forhold til hver pasient må service i samråd med avdeling, vurdere:

- hvilken enhet nye pasienter skal komme til
- nye kompetansebehov

Slike vurderinger og eventuelle kompetanseutviklingstiltak må gjøres forut for pasientens ankomst.

**Ansvarlig: avdelingsleder, pleie og omsorgsavdelingen**

**4. Sikre bedre erfaringsoverføring mellom skift**

- Alle møter på avdelingsmøtene
- Bruke tid på rapportene

**Ansvarlig: Alle ansatte, avdelingsleder**

**5. Tilgang til PC.**

Gruppen ønsket tilgang til PC på avdelingen og opplæring i bruk av PC.

Det fantes en rekke webaserte opplæringstilbud ment for helsesektoren. Det fantes også IKT baserte tilbud som var ment å være en hjelp i hverdagen. For at en skal kunne nyttiggjøre seg slike, må de ansatte ha nødvendig opplæring i bruk av data.

**Ansvarlig: Pleie og omsorgsavdelingen, Sola kommune.**

**6. Lenger lønnsstige**

Slik det var nå samlingene ble gjennomført nådde helsepersonellet sin lønnstopp etter kort tid. Dette førte til at eldre arbeidstakere følte at den erfaringen de hadde opparbeidet seg i løpet av et langt liv, ikke ble verdsatt. Yngre arbeidstakere oppnådde raskt samme lønn. Erfaring/ realkompetanse burde gi lønnsmessig uttelling (se tiltak 1).

**Ansvarlig: Kommuneadministrasjonen, politisk nivå.**

**7. Fordele opplæringsoppgaver**

Enkelte av seniorarbeidstakerne opplevde store opplæringsoppgaver av assistenter/ufaglærte som belastende i en travel hverdag. Det burde derfor vurderes om enkelte av opplæringsoppgavene kunne legges på sentralt nivå, blant annet kunne opplæring av assistenter i hygiene og etikk organiseres som interne kurs.

**Ansvarlig: avdelingsleder, Pleie og omsorgsavdelingen.**

## **8. Bemanning**

Økt bemanning var en grunnforutsetning for å skape rom for læring og kompetanseutvikling i hverdagen. Dette var derfor et tema som hadde vært mye diskutert på samlingene. Konkret ble det foreslått følgende tiltak i forhold til dette:

- Det bør være flere assistenter/miljøarbeidere på kveldene
- Det bør ansettes en husassistent

**Ansvarlig: Avdelingsleder, Pleie og omsorgsavdelingen, politisk nivå.**

## **9. Jobbrotasjon**

Jobbrotasjon kan bidra til at den enkelte ansatte får nye impulser og kunnskap. Jobbrotasjon kan også være et helsefremmende tiltak ved at medarbeidere i stillinger med stor belastning kan få nye arbeidsoppgaver i en periode.

**Ansvarlig: Avdelingsleder, pleie og omsorgsavdelingen, politisk nivå.**

## **10. Hospitering**

De ansatte ved sykehjemmet ønsker å tilbringe tid ved andre helseinstitusjoner.

**Ansvarlig: Avdelingsleder, pleie og omsorgsavdelingen, politisk nivå.**

## **11. Lokale helsefremmende tiltak og hjelpemidler**

Fysisk slitasje var et problem blant både yngre og eldre arbeidstakere ved sykehjemmet. Er en sliten fysisk kan en mangle overskuddet til å engasjere seg i læring på arbeidsplassen eller til å ta videreutdanning og kurs. Ved sykehjemmet var det slik at en avdeling var bedre fysisk tilrettelagt enn den andre (større bad etc.).

Deltakerne pekte også på at det fantes hjelpemidler for å avverge slitasje som ikke ble tatt i bruk.

**Ansvarlig: Alle ansatte, avdelingsleder, pleie og omsorgsavdelingen, politisk nivå.**

## **12. Organisering av arbeidstid**

Gruppen ønsket at organisering av arbeidstid burde settes på dagsorden som et tema og at en burde vurdere hvordan f.eks helgevaktsturnusen fungerte.

## **13. Synlige oppsøkende politikere. (En dag på sykehjemmet)**

Gruppen uttalte at de opplevde at politikerne ikke viste nok forståelse for arbeidssituasjonen ved sykehjemmet. De inviterte derfor politikere til "en dag ved sykehjemmet" slik at de kunne få en bedre forståelse for utfordringer i sektoren.

## **14. Midtlivsseminar**

Midtlivsseminaret rettet seg mot medarbeidere i aldersgruppen 45 – 55 år. Hensikten med seminaret var å: "skape større bevissthet hos deltakerne om hvor de befinner seg i

livet og karrieren, og gjennom dette bidra til en større planleggingsberedskap og –vilje hos den enkelte” (Lunde 2001:96). Viktige tema i følge Lunde kan være:

- Aldring og arbeid, myter og selvoppfyllende profetier
- Mulighetene for alternativ karriere, jobbomforming, endringer i jobboppgavene/ - innhold, fleksibilitet
- Behovet for etter- og videreutdanning, kompetanseutvikling
- Bedriftens seniorpolitikk
- Medarbeiderens familie- og livssituasjon
- Start på den individuelle planleggingsprosessen

### **15. Milepælsamtaler**

Milepælsamtaler er utvidete medarbeidersamtaler der en inkluderer viktige seniorspørsmål som f.eks. individuelle planer framover, behovet for kompetanseutvikling, jobbmulighetene i bedriften fremover og et mer langsiktig karriereperspektiv (Lunde 2000). Lunde skriver: ”På sikt er det viktig at ledere som skal gjennomføre slike samtaler, blir tilført kunnskap om og innsikt i livsfasespørsmål generelt, ikke bare det som gjelder seniorfasen. Det vil styrke virksomhetene hvis de har kompetanse til å møte disse utfordringene, slik at temaer som berører karriere, familie og livssyklus kan komme inn som en naturlig del av medarbeidersamtalen. Dermed reduseres behovet for spesielle seniorrelaterte samtaler” (Lunde 2001: 106)

### **16. Kollegastøtte – et inkluderende arbeidsmiljø**

Deltakerne i gruppen framhevet alle at miljøet blant kollegene ved sykehjemmet var svært godt. De pekte også på at det var få tendenser til at eldre og yngre hadde negative stereotypier om hverandre.

### **17. Rett person på rett plass**

Det burde legges mer vekt å synliggjøre enkeltpersoners kompetanse og erfaring slik at en bedre kunne nyttegjøre seg denne ved å sette rett person på rett plass.

**Ansvarlig: Alle ansatte, styrer**

## **5.9 Forankringsmøte**

De to siste timene av tredje samling ble brukt til å forankre tiltakene i forhold til sentrale personer kommunen. Vi innledet med en oppsummering av de viktigste punktene fra samlingene. Hvilke erfaringer vi hadde gjort oss rundt metodikken og hva deltakerne hadde kommet frem til av forslag i gruppearbeidene.

Våre erfaringer rundt metodeutviklingen er blant annet:

- Læringsprosesser blir grundig forankret til de utfordringer ansatte møter i hverdagen (praksis)

- De ansatte har klare formeninger om hva som fremmer eller hemmer rom for egen (individuell) og organisatorisk læring.
- Utfordringer knyttet til utvikling av gode læringsmiljøer vil være relevante for både juniorer og seniorer.
- Problemstillingene i dette prosjektet lå oftere langs dimensjonen erfaren - uerfaren, enn junior/senior.

Resultatene fra prosessen vil kunne gi gode innspill til utvikling av en kommunal senior-/livsfaseorientert personalpolitikk. Følgende personer var invitert til samlingene:

- Styret ved Sola sykehjem, Sola kommune, Turid Tjora
- Pleie- og omsorgssjef Sola kommune, Bjørg Søyland
- Leder i hovedutvalget for helse og sosial, Sola kommune, Berthon Rott
- Avdelingssjef – Personal og administrasjon, Sola kommune Bjørn Rebbestad,
- Spesialrådgiver – Personal og administrasjon, Sola kommune Ernst Schønborg,

Etter at vi hadde presentert tiltakene til gruppen fikk de inviterte deltakerne mulighet til å komme med kommentarer.

Berthon Roth uttrykte seg positivt til prosjektet og sa seg enig i at politikere burde være med ute på arbeidsplassene slik at de fikk en føling med hverdagen der. Han pekte også på at lønningene i sektoren var for lave og at det måtte jobbes med å sikre forsvarlig bemanning. Kompetanse og erfaring måtte gi seg utslag i lønn. Ifølge Roth burde det også i større grad åpnes opp for ulikhet i avlønningen ut fra vurderinger av kompetanse, erfaring og formell utdanning.

#### **Andre kommentarer:**

- Noen av de tiltakene som hadde kommet fram i samlingene var tatt med i den nye opplæringsplanen. Hospitering var blant annet med her. I tillegg ønsket kommunen å oppgradere eget personell kompetansemessig blant annet gjennom å plukke ut enkeltpersoner for spisskompetanse behov i kommunen. Opplæring i bruk av PC var på trappene.
- Daglig debriefing ved sykehjemmet hadde i stor grad foregått uformelt og var kanskje ikke satt godt nok i system.
- Kommunen hadde satt fokus på utvikling av en karrierestige.
- Kommunen hadde satset på ufaglærte gjennom å gi dem utdanning.
- Når det gjaldt planlegging av mottak ble dette sett på som en utfordring. Man hadde ofte kort tid fra en fikk melding om en pasient til han/hun skulle skrives ut fra sykehuset.
- Hospitering var en mulighet som det må jobbes videre med.
- Fokuset på rammebetingelser som lønn og belastning var ikke hovedfokus i prosjektet men måtte heller ses på som en forutsetning for at ting skulle kunne gjøres bedre.

- Prosjektets forståelse av kompetanseutvikling som læring i vid betydning betydde at en måtte rette fokus på hvordan rammebetingelsene for slik læring burde være. Tiltakene gikk ut på å legge til rette for læring gjennom blant annet å bedre rammebetingelsene

## 6 Avslutning

På mange måter kan man si at det viktigste arbeidet gjenstår – å prioritere blant de foreslåtte tiltakene, sortere mellom hvilke som er realiserbare, fordele ansvar på ulike områder og sist, men ikke minst; å gjøre en gjennomgang på hva som kan utrettes med de ressurser man har til rådighet og hvilke tiltak man eventuelt må hente inn ekstra ressurser til. Denne prosessen er imidlertid påbegynt og må tas internt i Sola kommune. Det som gjenstår for vår del er å løfte de erfaringene vi har gjort oss med gruppsamlingene over i en metodikk som kan tas i bruk i andre virksomheter.

Metodikken vi prøvde ut i på skolen og på sykehjemmet er i den senere tid også gjennomført i en privat virksomhet. Den foreligger nå i form av en manual og en nettbasert versjon. Den nettbaserte versjonen har sitt utgangspunkt i manualen og viser punkt for punkt hvordan man kan gå fram for å drive denne typen samlinger, hva man kan si, hvilke problemstillinger man bør være oppmerksom på, vektlegge etc.

Metodikken vil også kunne benyttes på andre typer tema, bare ved å bytte ut innledningene og de sentrale spørsmålene. Det vil si at man kun beholder grunnstrukturen for hvordan prosessene drives og bytter ut innholdet. På mange måter handler derfor dette om en type pedagogikk eller en måte å legge til rette for læring på, og som veksler mellom individuell refleksjon, gruppe- og plenumsarbeid.

I dette prosjektet har det handlet om å fokusere på forhold som virker hemmende og fremmende på de ansattes og organisasjonene læringsprosesser, at alder og hvor man er i sin egen livsfase har betydning for hvordan man håndterer slike læringsprosesser, og at metodikken i seg selv vil kunne gi gode innspill til en god forankring av sentrale problemstillinger til virksomhetens seniorpolitikk. Det handler altså både om fornyelse og ivaretagelse av læring, og ikke minst om en oppvurdering av den læring som skjer i de ansattes naturlige praksisfellesskap.

Metodikken er lagt opp på en slik måte at den skal kunne gjennomføres av personer i bedriften eller i offentlige virksomheter. Den er enkel å følge, krever noe forberedelser av de som skal tilrettelegge og drive prosessene, og vil innebære en god forankring av det videre læringsarbeidet i virksomheten. Mest av alt handler det imidlertid om et ønske fra bedriftens side om å prioritere og se verdien av å løfte fram de ansatte arbeidserfaringer og kunnskap på denne måten. Det er planlagt at metodikken kommer til å gjøres tilgjengelig på ulike aktørers nettsider; blant annet hos NHO, TBL, KS, VOX, KLP og Senter for Seniorpolitikk sine. Den nettbaserte utgaven vil ha en kobling til ulike kontaktpersoner ved Rogalandsforskning, om ulike bedrifter eller personer skulle trenge noe assistanse for å drive prosessene i egen virksomhet.

## Litteratur

Lunde, Åmund "Livsfaseorientert personalpolitikk – Seniorperspektivet" NOU 1998:19

Mikkelsen, A. (red) (under publisering våren 2002): Tiltak mot sykefravær. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.

Mykletun, Reidar, Høgskolen i Stavanger. Paper på konferansen Ageing and Work, Elsinore, Danmark 1998

Senter for Senior Planlegging: +45 Nyhetsbrev 3/2000

Solem, Per Erik "Foredrag på 45+konferansen" 1-2. februar 1999

Samodorov, Alexander "Ageing and labour markets for older workers" Paper, International Labour Office Geneva, 1999

Warr, Peter "New skills, older workers and lifelong learning." The four pillars, Geneva, 1998

Wenger, Etienne "Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity." Cambridge University Press, 1998.