



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

Forfatter: Jorunn-Elise Skaftun og Irene Dahle

”Godt voksen i ungdommens tidsalder”

Et forsknings- og utviklingsprosjekt om eldre arbeidstakere, læring og omstilling på arbeidsplassen”.

Rapport RF – 2002/396

Prosjektnummer: 7201877
Prosjektets tittel: Godt voksen i ungdommens tidsalder. Et forsknings- og utviklingsprosjekt om eldre arbeidstakere, læring og omstilling på arbeidsplassen
Kvalitetssikrer: Sverre Nesvåg
Oppdragsgiver(e): NHOs arbeidsmiljøfond og TBL
Forskningsprogram:
Gradering: Åpen

Forord

Denne rapporten representerer en tilbakemelding til våre oppdragsgivere NHO og TBL om de erfaringer vi har gjort oss i prosjektet ” Godt voksen i ungdommens tidsalder - Et forsknings- og utviklingsprosjekt om eldre arbeidstakere, læring og omstilling på arbeidsplassen”.

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 ut med en arbeidsgruppe fra Aker Elektro med 3 gruppesamlinger i løpet av våren og høsten 2002. Forut for gruppesamlingene ble det gjennomført 10 intervjuer med ulike aktører med ulike posisjoner i bedriften. Disse ga oss gode innspill til hva som rører seg på enkelte steder i bedriften og hvordan de ansatte selv har opplevd eller erfart at alder har spilt en rolle i ulike faser av deres arbeidsliv.

I tillegg til denne sluttrapporten er det utarbeidet en metodikk i form av en manual som innebærer en standardisert beskrivelse av det arbeidet som foregikk i gruppene. Manualen utgjør utgangspunktet for en web-basert versjon av metodikken som kommer til å legges ut på forskjellige aktørers nettsider. Manualene vil dermed kunne brukes av andre virksomheter som ønsker å gjennomføre liknende prosesser i egen virksomhet.

Tilbakemeldinger vi fikk fra deltakerne i gruppa fra Aker Elektro har gått på at de har opplevd prosessene som nyttige, og at arbeidet som ble gjort i gruppene ga en god og praksisnær forankring til arbeidet med å utarbeide en seniorpolitikk for virksomheten. Det har vært vist stor kreativitet i gruppearbeidene fra deltakernes side. Nå når gruppeprosessene skal tas videre, ser det imidlertid ut for at andre utfordringer knyttet til arbeidshverdagen, gjør at arbeidet med å forankre resultatene i egen organisasjon blir forskjøvet eller prioriteres vekk. Andre forhold blir med andre ord gitt høyere prioritet enn arbeidet med seniorpolitiske problemstillinger. Virksomheten har imidlertid planer om å forankre resultatene fra prosjektet i sin egen personpolitikk – gjerne i form av en spesielt utformet seniorpolitikk.

Vi vil takke de finansielle bidragsyterne – NHO og TBL – som har gjort prosjektet mulig å gjennomføre, og de som har deltatt fra Aker Elektro.

Stavanger, 03. februar 2003

Jorunn-Elise Skaftun, prosjektleder

Innhold

1	FORMÅL.....	4
2	BAKGRUNN.....	4
3	INTERVJURUNDE	6
3.1	Håndtering av endringsprosesser.....	6
3.2	Mulighet for læring og kompetanseutvikling	6
3.3	Seniorpolitikk	7
3.4	Andre sentrale tema	7
4	REFERAT FRA SAMLINGER	7
4.1	Første samling	8
4.2	Andre samling	12
4.3	Tredje samling	16
5	OPPSUMMERING.....	20
6	REFERANSER	22
	VEDLEGG	24

1 Formål

Formålet med prosjektet ” Godt voksen i ungdommens tidsalder” 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: Arbeidsmiljøfondet i NHO og Teknologi bedriftenes landsforening (TBL). Aker Elektro har deltatt i gjennomføringen av prosjektet.

Nesten parallelt med dette prosjektet har vi gjennomført en liknende utprøving i offentlig sektor¹. De første utprøvingene av verktøyet skjedde i to offentlige virksomheter; et sykehjem og en skole. Endringer og justeringer i metodikken er dermed gjort underveis. Manualen som er utarbeidet må dermed ses på som et resultat av begge prosjektene og vil også måtte bearbeides videre eller tas i bruk på den måten det måtte passe de virksomhetene som ønsker å prøve dette ut.

2 Bakgrunn

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 lavere 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. Trend knyttet til 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 (1998:19) på det at mange eldre arbeidstakere opplever dagens utvikling som vanskelig å forholde seg til. Økende jobbkrav, tidspress og høy grad av

¹ Prosjektet rettet mot offentlig sektor heter *'Ta styringen' et verktøy for å motivere eldre arbeidstakere til kompetanseutvikling og fortsatt yrkesaktivitet*. Oppdragsgiverne i prosjektet har vært flere: KLP (Den Kommunale Landspensjonskasse), KS (Kommunenes Sentralforbund), VOX (ved Kompetanseutviklingsprogrammet) og Sola kommune.

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 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.

Omstillingsvegning 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 - Nyhetsbrev, 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.

3 Intervjurunde

Før gruppesamlingene ble gjennomført i Aker Elektro gjennomførte vi noen utvalgte kvalitative intervjuer av ansatte i bedriften. Til sammen 10 informanter ble intervjuet om ulike temaer knyttet til aldring og omstilling i deres arbeidshverdag i bedriften. De ulike temaene vi var innom i intervjuene finner du oppsummert nedenfor.

3.1 Håndtering av endringsprosesser

Virksomheten har vært og er midt inne i en stor omstillingsprosess (nå sist: fusjonen Kværner og Aker). De ansatte blir imidlertid i ulik grad berørt av fusjoner og andre typer omstillingsprosesser. Med andre ord; noen prosesser kjenner man bedre på kroppen enn andre, og alder blir ikke alltid forstått som noen essensiell eller avgjørende faktor for hvordan man blir håndtert eller selv håndterer slike endringsprosesser.

- Endringsprosesser håndteres individuelt
- Medvirkning er essensielt. Å oppleve å ikke bli tatt med, ignorert eller bli oversett, skaper frustrasjon – både individuelt og i organisasjonen.
- Enkelte av de eldre arbeidstakerne vi snakket med hadde selv opplevd å ikke være verdt å satse på. Enkelte hadde opplevd å bli bortplassert etter store omstillinger, noe som igjen ga en følelse av å nesten ikke tilhøre bedriften lenger.
- Et spørsmål mange stilte seg i denne forbindelse var om lojaliteten til bedriften var større før. Flere snakket om en forvitring i egen følelse av lojalitet henimot bedriften. I situasjoner med endring og omstilling hadde flere opplevd at svært lojale ansatte som hadde ”levd” forholdsvis lange arbeidsliv i bedriften, hadde blitt behandlet dårlig og illojalt i omstillingsprosesser.

3.2 Mulighet for læring og kompetanseutvikling

Innenfor dette tema var vi ute etter hvilke muligheter de ansatte så for seg at de selv hadde for god utvikling og læring i bedriften – både med tanke på utfordrende og morsomme arbeidsoppgaver, men og i forhold til muligheter for mer formell kompetanseheving og for å gjøre karriere i bedriften.

- Generelt sett mente alle de vi intervjuet at bedriften hadde gode muligheter for eller tilbud om kompetanseutvikling. Bedriften legger altså svært godt til rette for de som ønsker og evner å gjøre karriere i bedriften. Lederutviklingsprogrammet (LUP) er en del av dette. Programmet gir anledning for de som måtte ønske å gjøre lederkarriere i bedriften, samtidig handlet dette også om bevisst rekruttering av potensielt gode lederemner.
- Ting kommer ikke av seg selv. Man må selv ta initiativ. Som nyansatte f.eks. gjelder det om å ha evnen til selv å finne fram, knytte seg til noen personer man jobber godt sammen med, raskt skaffe seg oversikt over hvem som er gode

problemløsere på ulike felt etc. Personer som evner å knytte seg til andre, lage sine egne nettverk av venner og medspillere i bedriften – har gode sjanser for å klare seg godt.

- Alle får tilbud om opplæring i bruk av ny teknologi når dette innføres.
- En utfordring for bedriften er å ta tak i den kunnskapen folk besitter. Ansatte opplever å sitte inne med mer enn de får brukt.

3.3 Seniorpolitikk

- Bedriften har ingen uttalt seniorpolitikk. De vi intervjuet opplevde at bedriften hadde et behov for dette eller at bevisstgjøring omkring alder og ivaretagelse av eldre arbeidstakere burde være et viktig tema..
- Ledere i bedriften bruker medarbeidersamtaler som personalpolitisk virkemiddel. Problem med dette er at mange ledere opplever å ikke ha tid til å følge opp de utfordringer som dukker opp i disse samtalenene.
- Det ligger store muligheter for å innføre større fleksibilitet i måten folk ”trapper ned” sitt arbeidsliv på i bedriften. Flere av informantene etterspurte om det var mulig å innføre en slags nedtrappingsstige i bedriften, hvor forholdet mellom stillingsstørrelse, lønn og opptjening av pensjonspoeng står i et fast forhold til hverandre.

3.4 Andre sentrale tema

- Enkelte framhevet at skillene mellom de ulike avdelingene i bedriften kunne oppleves som for tette. Dette kunne være med på å vanskeliggjøre omplasseringer.
- Tøffere lederstil enn tidligere? Flere kommenterte at de opplevde lederstilen, og spesielt i forbindelse med endrings- og omstillingsprosesser som kaldere og mer kynisk.
- Eldre ønsker å dele sine erfaringer med yngre, men opplever ikke at dette er satt i noe godt system.
- Det ble framhevet som svært viktig for de ansattes trivsel at de fikk gjennomslag for hvor de ønsket å jobbe eller hva de ønsket å jobbe med i bedriften. Her vil problemstillinger knyttet til skiftordninger, arbeidstype og arbeidspress stå sentralt.

4 Referat fra samlinger

Etter at intervjuene var gjennomført, ble det satt sammen en gruppe fra bedriften som deltok i gruppesamlinger på temaene alder, ivaretagelse av ulikhet og læring.

I løpet av disse gruppesamlingene tok vi i bruk det opplegget vi hadde prøvd ut i to offentlige virksomheter tidligere og tilpasset det denne bedriften. Det meste av opplegget ble stående slik det var utprøvd, utenom tredje samling, hvor det ble gjort en del endringer. Nedenfor følger en suksessiv gjennomgang av de viktigste problemstillingene som ble drøftet i gruppene og resultatene av disse drøftelsene.

4.1 Første samling

Tilretteleggerne fra RF startet samlingen med å si litt om bakgrunnen for prosjektet og litt om det som har kommet fram gjennom intervjuene vi hadde gjennomført i forkant.

Aker Elektro ønsket med sin deltakelse i prosjektet ”Godt voksen” å utvikle en seniorpolitikk, og deltakelse i dette prosjektet skulle gi innspill til hvordan eldre og yngre arbeidstakere kunne fortsette en givende og utviklende karriere i bedriften. NHOs arbeidsmiljøfond og Teknologibedriftenes landsforening har finansiert prosjektet, hvor hovedmålene var

- å fremme inkludering av både eldre og yngre arbeidstakere i bedriftens kompetanseutviklings- og endringsprosesser
- å øke bedriften og den enkelte ansattes evne til å se, verdsette og bruke eldre og yngres *ulike* erfaringer og kompetanse.

Det ble vektlagt en forståelse av kompetanseutvikling som mer enn formell utdanning, vekttall og kurs. I arbeidet med læring og kompetanseutvikling i dette prosjektet har vi fokusert på hvilke muligheter den enkelte ansatte har for å lære – både enkeltvis og sammen –, og på å forstå den utveksling av erfaring som vi hele tiden gjør sammen med andre og i det daglige arbeidet inn i denne rammen.

Før vi satte i gang gruppearbeidet oppsummerte vi for gruppen noen av de viktigste hovedinntrykkene våre fra den første intervjurunden. Deretter delte vi forsamlingen inn i mindre grupper for å diskutere følgende to spørsmål:

- Hva forbinder dere med ordet kompetanseutvikling?
- Hva kan erfarne lære av uerfarne og omvendt?

4.1.1 Hva forbinder dere med ordet kompetanseutvikling?

Nedenfor følger de viktigste punktene gruppene kom opp med.

Kompetanseutvikling: Å tilegne seg kunnskap for å løse nåværende og fremtidige oppgaver/utfordringer.

Kompetanse:

- Evnen til å drive erfaringsutveksling
- Sosial intelligens
- Kommunikasjonsevne

- Forståelse for egen kompetanse og egne begrensninger

Kompetanseutvikling = endring av kompetanse forstått som overfor.

Kompetanseutvikling= Alle ting/aktiviteter som medfører at en lærer noe nytt eller lærer noe bedre. Kompetanse forstås i vid betydning.

Kompetanseutvikling kan skje både på individ og gruppenivå

4.1.2 Hva kan erfarne tilføre uerfarne og omvendt?

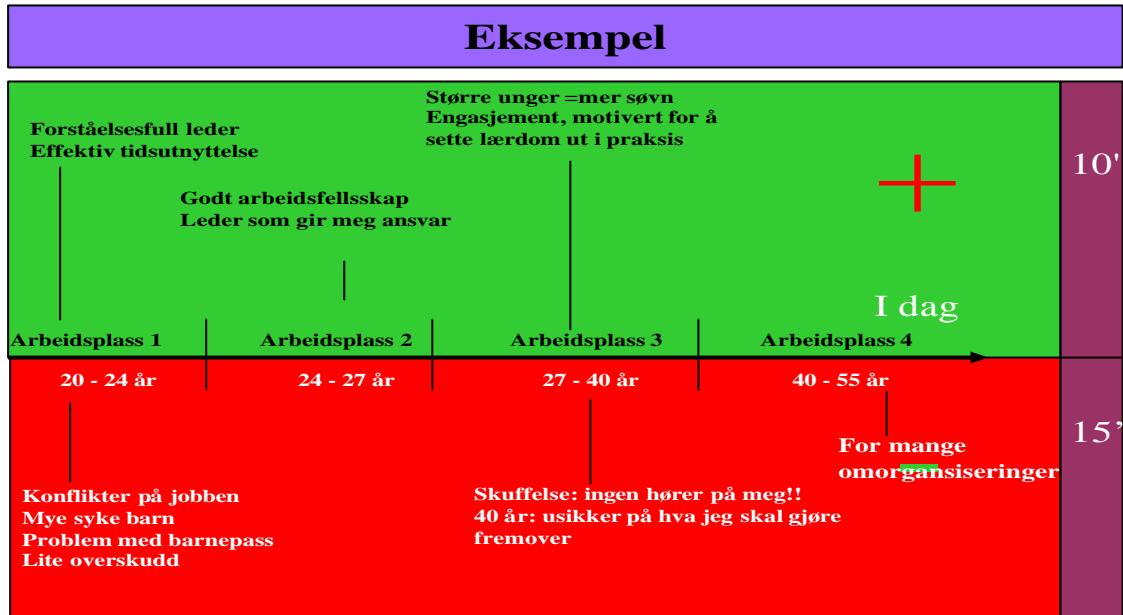
En gruppe definerte erfaring som: evne til å praktisere kunnskap. Følgende tabell visere videre hva som kom fram fra de ulike gruppene:

Erfaren	Uerfaren
Planlegging	Ny teori
Har gjort feil før	Nye innfallsvinkler
Blir bedre på å se helheten	
Henge ting på knagger	
Sterk fokus på å gjøre ting rett	Fokus på å gjøre de rette tingene
Psykososiale kunnskaper	
Kulturkunnskap	

Gjensidig respekt, ikke avvise hverandres kunnskap!
Vi er alle erfarne og uerfarne på ulike felt!

4.1.3 Arbeid med livslinja

Det neste vi gjorde var at vi ba dere tenke i gjennom deres yrkeskarriere med utgangspunkt i et allerede utfylt eksempel på ei livslinje:



På den enkeltes livslinje skulle man fylle inn forhold som hadde fremmet eller hemmet egen kompetanseutvikling (i vid betydning) på ulike arbeidsplasser og i ulike faser av livet (livsfaseperspektiv). Deretter gikk deltakerne sammen i grupper på tre og diskuterte seg fram til hvilke fremmere eller hemmere som var de viktigste for egen kompetanseutvikling i Aker Elektro. Hver av gruppene la frem sine punkter i plenum. Vi kom da fram til følgende liste:

Fremmere	Hemmere
Omorganiseringer = nye muligheter	Omorganiseringer= ulikkerhet, mulige nedbemanninger
<p>Nye ledere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • God personkjemi • Humør • Innlevelse • Involvering og engasjement • Faglig dyktighet • Romslighet • Skape miljø for å utfordre 	<p>Nye ledere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dårlig personkjemi • Dårlig humør • Mangel på innlevelse • Mangel på involvering og engasjement • Mangel på faglig dyktighet • Mangel på romslighet

<p>hverandre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gi konstruktiv tilbakemelding 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke miljø for å utfordre hverandre • Mangel på konstruktiv tilbakemelding. • Trynefaktor som styrende for blant annet oppgavetildeling • Fokus på ledelse, mindre fokus på fag. • Ledelse som føler seg truet av folk som kan mye.
<p>Gode relasjoner mellom ansatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positive og hjelpsomme kolleger • Godt kameratskap • Konstruktiv tilbakemelding 	<p>Å følge at en ikke mestrer arbeidsoppgavene</p>
<p>Økonomi</p>	<p>Stabil økonomi privat: En blir ”satt”</p>
<p>Konstruktiv tilbakemelding</p>	<p>Kompetansespissing</p>
<p>Jobbrotasjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skiftende arbeidsoppgaver • Mulighet for omplassering 	<p>Økonomi</p>
<p>Godt definerte arbeidsoppgaver og mål.</p>	<p>Skillsmisse og nyetablering i 50 års alderen</p>
<p>Krevende arbeidsoppgaver.</p>	<p>Kort tid på prosjektgjennomføring: En benytter erfarne folk. De nye slipper ikke til. Dette reduserer jobbrotasjon</p>
<p>Åpenhet: at en kan si det en mener</p>	<p>Usikkerhet: lav selvtillit</p>
<p>Mulighet for nye utfordringer og nye arbeidsoppgaver.</p>	<p>Brannslukking</p>
<p>Tillitt</p>	<p>Rivalisering mellom personer, avdelinger og prosjekt om lederstillinger og andre goder</p>
<p>Ansvar</p>	<p>Baksnakking</p>
<p>Kompetanseutvikling og ansvar i overensstemmelse.</p>	<p>Lønnsystem, akkord: Kortsiktighet i belønningssystemet.</p>

Rettferdig lønn	Bevisstløs budsjettering – satsing på kompetanseutvikling uten at det er penger til dette.
Nettverksbygging i og utenfor bedrift	Usikker fremtid.
Eiere som tenker strategisk utvikling av bedriften ikke bare kortsiktig profitt.	Ulike forventinger om gjensidig forpliktelse mellom bedrift og ansatte – redusert lojalitet til bedriften.

På neste samling vil tilretteleggerne fra RF ha gjort om disse punktene til en liste over utfordringer det bør arbeides videre med i virksomheten. Utfordringene vil bli gruppert etter om de hører hjemme på individ- gruppe- eller organisasjonsnivå.. Målet med neste samling vil være å utvikle forslag til tiltak for å fremme både eldre og yngres muligheter for å utvikle seg og trives i jobben i Aker Elektro og å vurdere om alder er avgjørende for hvordan man forstår de ulike utfordringene.

4.2 Andre samling

Deltakerne ble færre enn forventet, men samlingen gikk allikevel svært bra. Nedenfor følger en kortfattet gjennomgang av hva vi diskuterte og kom fram til

4.2.1 Gjennomgang referat

Tilrettelegger fra RF startet med en gjennomgang av referatet. Det var en stund siden samlingen ble gjennomført og to av deltakerne deltok ikke på første samling. Første samling dreide rundt følgende problemstillinger:

1. Kompetanseutvikling og læring i vid forstand
2. Hva erfarne kan tilføre uerfarne og omvendt
3. Hva det er som virker eller har virket hemmende eller fremmende på min læringsutvikling i et livsfaseperspektiv og på Aker Elektro

4.2.2 Omformulering av hemmere og fremmere til utfordringer

Til denne samlingen hadde vi prøvd å gjøre om hemmerne og fremmerne til utfordringer. Utfordringene var gruppert etter tre nivå: Individ, gruppe og organisasjon. Nedenfor følger vår omgjøring av hemmerne og fremmerne til utfordringer, gruppert etter nivå.

UTFORDRINGER INDIVIDNIVÅ

Hvordan kan ledere vise at de er engasjert i de ansatte?

Hva vil det si at ledere skal vise romslighet?

Hvordan kan ledere legge til rette for et miljø der en utfordrer hverandre?

Hvordan og når kan ledere gi konstruktiv tilbakemelding?

Hva skal til for at ledere skal kunne oppnå faglig respekt hos de ansatte?

UTFORDRINGER INDIVIDNIVÅ

Hvordan kan ledere unngå at 'trynefaktor' får betydning?

Hvordan kan en unngå at ledere føler seg truet av ansatte med mye kunnskap og erfaring.

Hva kan gjøres for å unngå at ansatte blir 'satte'?

Hvordan unngå rivalisering?

Hvordan sikre gode kollegiale nettverk for den enkelte?

UTFORDRINGER - GRUPPENIVÅ

Hvordan skape en fleksibel jobborganisering som styrker den ansattes mestringsopplevelse?

Hva er betingelsene for et godt kameratskap og god lagånd?

Hvordan unngå rivalisering og baksnakking?

Hvordan styrke åpenhet – at en kan si det en mener?

Hvordan unngå rivalisering mellom personer, avdelinger eller prosjekt?

UTFORDRINGER - ORGANISATORISK NIVÅ

Hvordan legge til rette for jobbrotasjon?

Hvordan slippe yngre medarbeidere til på tross av tidspress?
Hvordan unngå brannslukking?

Hvordan utnytte tiden på prosjektene bedre?

Hva kan bedriften gjøre for personer i vanskelige livsfaser?

Hvordan kan bedriften sørge for at de ansatte opplever mestring i sin arbeidshverdag?

Hvordan motvirke at kortsiktighet i lønssystemet får negative konsekvenser på lang sikt?

Hva kan være meningsfulle retrettstillinger?

Hvordan kan ledere og ansatte bidra til at kompetanseutvikling og tildeling av ansvar er i overensstemmelse?

UTFORDRINGER - ORGANISATORISK NIVÅ

Hvordan definere arbeidsoppgaver og mål?

Hvordan fange opp når de ansatte har behov for større eller mindre krav og utfordringer i jobben?

Hvordan legge til rette for læring i hverdagen?

Hvordan unngå at kompetansespissing blir en hemske?

Hvordan fremme realistisk budsjettering når det gjelder kompetanseutvikling?

Hva skal til for at den enkelte skal føle lojalitet til bedriften?

Hvordan redusere opplevelse av usikkerhet?

4.2.3 Arbeid med utfordringer

Etter gjennomgangen av referatet delte vi oss inn i to grupper for å jobbe med utfordringene på følgende måte:

- Velg 5 utfordringer (ett ark til hver utfordring)
- Finn tiltak til hver utfordring (hovedoppgaven)
- For hvert tiltak; hvem kan eller vil kunne ha ansvar for iverksetting
- Prioriter tiltakene (1 – 3)
- Tenk gjennom om utfordringen er mer relevant for noen bestemte aldersgrupper

Resultatet av gruppearbeidet

Gruppene brukte det meste av tiden på å velge seg utfordringer og det ble valgte litt ulik framgangsmåte på dette.

4.2.4 Utfordringer gruppe 1:

1. *Mulighet for nye utfordringer og nye arbeidsmetoder*

Tiltak: Medarbeidersamtale, jobbrotasjon satt i system

2. *Seniorpolitikk bør implementeres i lederutviklingsprogrammet (LUP)*

Tiltak: Seniorpolitikken må gjøres kjent ute i bedriften, lederne må gjennom handling vise at de har tro på seniorpolitikk, tiltak må kunne måles og følges opp.

3. *En leder må bry seg om alle sine ansatte*

Tiltak: Likt fokus på å utvikle de eldre som de unge

4. *Å skape fleksibilitet med tanke på arbeidstidsordninger i sluttfasen av arbeidslivet*

Tiltak: Se på hvordan andre bedrifter løser dette, holdningsendring må til

5. *Aker Elektro må utvikle en politikk der de ansatte ikke blir ”oppbrukt”*

Tiltak: Jobbrotasjon. Lederne må følge opp bruk av overtid, alle skal ha 4 uker sammenhengende ferie – holdningsendring

4.2.5 Utfordringer Gruppe 2

Gruppe 2 kom opp med følgende 4 utfordringer:

1. *Hvordan skape en fleksibel jobborganisasjon som styrker den enkelte ansattes mestringsopplevelse?*

Fleksibel jobborganisering (som styrker mestring), den ansatte må ikke låse seg fast i en stilling, dette må heller ikke bedriften gjøre, neste prosjekt – nye oppgaver, kompetansekartlegginger (må følges opp), medarbeidersamtaler (må følges opp)

UTFORDRING: Spisskompetanse!

2. *Hvordan kan ledere legge til rette for et miljø der en ”utfordrer” hverandre?*

Tiltak: korrekt informasjon, klare mål, målbare målsetninger, delegere myndighet, vise åpenhet, være ydmyk for andres kompetanse/faglighet

3. *Hvordan sikre gode kollegiale nettverk for den enkelte?*

Tiltak: lagbygging/treffes på andre arenaer enn jobben, skape et så trygt miljø at man tør å vise hva en ikke kan, vise oppmerksomhet, bry seg

4. *Hva kan bedriften gjøre for personer i vanskelige livsfaser?*

Ledere må nærhet til de ansatte, de ansatte må ha nærhet til hverandre, lederutvelgelse – sosiale ferdigheter og evner til å fange opp signaler er viktige egenskaper som må dyrkes fram.

4.3 Tredje samling

4.3.1 Gjennomgang av referat

Vi startet som vanlig med en gjennomgang av referatet fra andre samling. Ulike representanter fra hver av gruppene oppsummerte hvilke utfordringer de var kommet fram til. Til sammen kom gruppene fram til 9 utfordringer sist gang, som det denne dagen skulle arbeides grundigere med. De 9 utfordringene var følgende:

1. Mulighet for nye utfordringer og nye arbeidsmetoder
2. Implementeres av seniorpolitikk i lederutvilingsprogrammet (LUP)
3. Ledere må bry seg om alle sine ansatte
4. Det må skapes fleksibilitet med tanke på arbeidstidsordninger i sluttfasen av arbeidslivet
5. Aker Elektro må utvikle en politikk der de ansatte ikke blir ”oppbrukt”
6. Hvordan skape en fleksibel jobborganisasjon som styrker den enkelte ansattes mestringsopplevelse?
7. Hvordan kan ledere legge til rette for et miljø der man ”utfordrer” hverandre?
8. Hvordan sikre gode kollegiale nettverk for den enkelte?
9. Hva kan bedriften gjøre for personer i vanskelige livsfaser?

4.3.2 Prioritering og illustrering av utfordringer

- a. Gruppen ble delt inn i 2 grupper. Hent ut de som dere mener er de 3 mest samlende og viktigste utfordringene for Aker Elektro.
- b. Illustrer utfordringene med konkrete situasjoner/fortellinger

Nedenfor følger de til sammen 6 utfordringene gruppene kom opp med. Utfordringene er illustrert med konkrete, opplevde situasjoner (fortellinger) fra Aker Elektro.

UTFORDRINGER GRUPPE 1

Utfordring 1

De eldre må få samme rett og mulighet til en meningsfylt arbeidsdag på lik linje med de yngre.

Kommentar: ”Mange blir sittende i år etter år uten å ha meningsfylte oppgaver. Det blir mer et spørsmål om å fylle tiden. Arbeidet deres blir lagt i en skuff.”

Fortelling 1A:

En leder ble satt til en oppgave han verken hadde kompetanse på eller ønsket. Det var en ren plassering av ham. Enkelte dager gikk han hjem klokken 13.00. ”Det er ingen som bryr seg om meg her” sa han.

Fortelling 1B:

En leder fra basis på relativt høyt nivå, ble omplassert fra leder jobben. Han ble sendt ut i prosjekt i 1,5 år. Når han kom tilbake var han i realiteten arbeidsløs. Han fikk bare beskjed om å holde seg i beredskap på ubestemt tid om noe skulle dukke opp. Alle i bedriften snakket om dette.

Fortelling 1C:

En noe yngre medarbeider med solid kompetanse, ble satt i et ”glassbur” uten arbeidsoppgaver. Han slo i hjel tiden med å lese aviser, måned etter måned.

Utfordring 2

Bedriftens seniorpolitikk er avhengig av et ledelsesengasjement.

Kommentar: ”Aker Elektro er først og fremst en prosjekt bedrift. Det må legges en plan for hva den enkelte skal gjøre når han/hun kommer tilbake til basis”

Fortelling 2A

Det gjensod ½ år til pensjon for en ansatt. Han fikk ikke noe lønnstillegg. Konsekvensen var at pensjonsgrunnlaget ble redusert. Dette er eksempel på et dårlig ledelsesengasjement (manglende seniorpolitikk). Men saken ble rettet opp ved et positivt ledelsesengasjement. Direktøren grep inn og ga mannen et godt lønnstillegg. I tillegg fikk den ansatte tilbud om å slutte før avtalen gikk ut, da lederen så at vedkommende hadde behov for å slutte.

Fortelling 2B

En eldre arbeidstaker (ca 55 år), ble omplassert og mistet sin overordna jobb. Han ble plassert sammen med en annen kar – med lang erfaring han og. Han fikk samtale med sin nye leder, som lovet å skaffe ham noe å gjøre. Men, ingenting skjedde.

Medarbeideren klarte selv å skaffe seg noe etter en tid, men sa at hadde han ikke klart dette selv, så hadde det aldri skjedd noe.

Fortelling 2C

En leder ble degradert i sin egen avdeling og en ny leder overtok. Det ble umulig for den eldre å forholde seg til den nye lederen, og motsatt. Etter en stund ble den nye lederen tatt ut i prosjekt, og da ble den eldre tatt tilbake som leder. Han ble som en kasteball, alt ettersom det passet for de overordna. Her burde lederne forstått hva de satte i sving med sine omplasseringer.

Utfordring 3

Seniorer blir ikke prioritert til prosjekt – samtidig som det er få basisposisjoner.

På utfordring 3 fikk vi ikke tid til eksempler.

UTFORDRINGER GRUPPE 2

Utfordring 1

Bedriften må legge til rette for fleksible arbeidstidsordninger

- Det oppleves å være større mulighet for fleksibilitet for de som jobber i basis enn for de som jobber i prosjekt. Utfordringen ligger dermed i å legge til rette for fleksibilitet for de som jobber i prosjekt.
- Fleksible arbeidstidsordninger bør også handle om muligheter for nedtrapping – konkret knyttet til en nærmende pensjonistkarriere.

Fortelling 1a: *Bedriften kvitter seg med verdifull kompetanse ved å legge til rette for/kreve førtidspensjoner*

Bedriften hentet inn en ressursrik førtidspensjonist til å jobbe mye og gratis på prosjekter. Personen dette gjaldt burde kunne forlenget sin yrkeskarriere – for eksempel gjennom en nedtrappingsplan.

Fortelling 1b: *Kapasitetstilpasning – 3 år tilbake*

I forbindelse med nedbemmaningsprosessen ble eldre arbeidstakere ”tilbudt” AFP-ordninger. I realiteten ble ikke ordningen lagt fram som et reelt og frivillig tilbud. Tilbudet kom samtidig med trusselen om at ”hvis ikke du går – må en av de yngre gå. De eldre kan ha følt seg moralsk presset til å vike for den yngre garde.

Kortsiktig tenkning – bedriften kvittet seg med verdifull kunnskap og erfaring.

Utfordring 2

Bedriften må legge til rette for et meningsfylt jobbinnhold og utfordrende (nok) arbeidsoppgaver

Kunnskap og kompetanse kan i bedriften fort dreie seg om personer – bare navn – ikke stillinger. Noen kan ha tilegnet seg spesiell kompetanse via prosjektjobbing – blir dermed uunnværlige i etterkant. Bedriften burde være mer forutseende – investere i opplæring av flere på prosjektene. Problem: Utslitte medarbeidere.

Viktig: hvordan blir folk brukt, hva kan de, hvordan klarer bedriften å ”matche” de ansattes ønsker. Både bedriften og den ansatte selv har et ansvar for å få dette til.

- kompetansekartlegginger
- medarbeidersamtaler
- å ”flagge” seg selv

Fortelling 2a:

En person i bedriften forstår ikke selv at det jobbinholdet denne personen har, kommer til å forsvinne. Om ikke så veldig lang tid, vil dermed ikke bedriften ha behov for at noen utfører disse oppgavene. Dette er blitt formidlet til vedkommende, konsekvensen kan bli at han mister jobben.

Fortelling 2b:

Bedriften kaster ofte folk ut på dypt vann. Risikerer at noen ”drukner”. Men ofte går dette forbausende bra.

Utfordring 3

Personalpolitikk – ledere må ha tid nok til å utøve sin ledelsesfunksjon på personalsiden

Til denne utfordringen fikk vi ikke tid til eksempler.

4.3.3 Prioritering i plenum

- a. Legg fram de nå til sammen 6 valgte utfordringene – illustrert med situasjoner/fortellinger. Argumentér eller vis hvorfor disse er de viktigste.
- b. Bli i fellesskap enige om hvilke av disse 6 som er de 3 viktigste og priorité dem.

Etter en rundt i plenum ble vi enige om at følgende utfordringer utgjorde de 3 viktigste:

1. Meningsfylte oppgaver

Eldre må få samme rett og mulighet til en meningsfylt arbeidsdag, på lik linje med de yngre. Jobbinholdet må tilpasses den enkeltes ønsker og livsfaser.

2. Engasjerte personal ledere

Bedriften må sørge for at ledere kan prioritere personal ledelse. Bedriftens seniorpolitikk er avhengig av ledelsesengasjement.

3. Fleksible arbeidstidsordninger

Bedriften må legge til rette for arbeidstidsordninger som gjør at folk kan stå i jobben så lenge de ønsker

VEIEN VIDERE?

Hvordan skal det nå jobbes med forankring av prosjektet? Hvem skal presentere prosjektet for lederne i bedriften og hvilke ledere bør prosjektet presenteres for? Hvem er viktige ”forankrere” av en seniorpolitikk i Aker Elektro? Hva skal presenteres for dem?

- Jorunn snakker med rette vedkommende om når vi kan legge fram prosjektet om senior politikk i toppledergruppa. (Vi får en dato).
- Vi (RF) sender referat fra siste gruppemøte til alle gruppemedlemmene.
- Jostein og Agnar planlegger (sammen med RF) hvordan de vil legge fram vår arbeidsprosess og resultatet av den for toppledergruppa.
- Jostein og Agnar har en ”test presentasjon” av prosjektet for resten av arbeidsgruppa Jostein og Agnar har ansvar for å kalle de andre inn til denne presentasjonen (noen dager før toppledermøtet). Det er nødvendig at personalsjef Robstad er med på dette møtet.
- Møte med toppledergruppa, der prosjektet om seniorpolitikk blir lagt fram av Jostein og Agnar. Jorunn og Ellen bør også være med.

5 Oppsummering

Gjennomføringen av prosjektet ”Godt voksen i ungdommens tidsalder” har bestått i å gjøre en forundersøkelse – intervjuer – og utprøving av en metodikk hvor håndtering av læring og omstilling for eldre arbeidstakere i virksomheten har stått sentralt.

Prosjektet var i utgangspunktet utformet som et forprosjekt med et planlagt hovedprosjekt, med en grundigere oppfølging av de tiltakene og prosessene samlingene avstedkom. Imidlertid uteble den videre finansieringen, noe som nok har hatt en innvirkning på mulighetene for en grundigere forankring av de seniorpolitiske problemstillingene som kom opp. En annen side av denne foreløpig manglende forankringen av prosjektet i virksomheten, henger nok også sammen med virksomhetens evne og vilje til å prioritere problemstillinger knyttet til ivaretagelse av senior arbeidstakere i en ellers travel hverdag.

Disse to noe problematiske sidene ved prosjektet står imidlertid ikke i forhold til det engasjementet og den aktualitet både informantene i intervjuene og deltakerne i gruppeprosessene opplevde at tematikken hadde. Imidlertid vet vi fra før at manglende oppfølging av seriøse og energiske forsøk på å bedre forhold i eget arbeids- og læringsmiljø, gjerne etterfølges av blaserhet og skuffelse. Samlingene og det deltakerne der jobbet seg fram til, blir fort oppfattet som både energisløsende og meningsløst. ”Det

skjer jo ikke noe allikevel...”. Virksomheten har imidlertid planer for en integrering av resultater fra prosessene i gruppa i sin egen personalpolitiske oppfølging. Så får vi håpe at ballen virkelig blir tatt videre, og at det med dette skapes bevegelse.

I forkant av gruppeprosessen ble det gjennomført intervjuer med et utvalg ansatte i virksomheten. I intervjuene ble temaene håndtering av endringsprosesser/omstillingsevne, mulighet for læring og kompetanseutvikling, og virksomhetens håndtering av senior arbeidstakere tatt opp.

I forhold til temaet endring/omstilling var det flere som hevdet at individuell håndtering betydde mer enn alder. Det handlet mest om å bli tatt med, hørt på, å føle at det en kunne bidra med, ble verdsatt. Samtidig må det bemerkes at en del av de eldre arbeidstakere vi snakket med, selv hadde opplevd å ikke være verdt å satse på. De hadde opplevd å bli bortplassert og fratatt tidligere mer meningsfulle arbeidsoppgaver.

Et tema som ble berørt både i intervjuene og i gruppesamlingene var om lojaliteten til bedriften var større før. En forvitrende lojalitetsfølelse koblet mange til en mer kynisk holdning fra arbeidsgiverside, skiftende eierinteresser, nedbemanningsprosesser, outsourcing av deler av selskapet etc. Man kunne ikke som tidligere regne med å leve et ”beskyttet” liv i bedriften eller forholde seg til relasjonen arbeidsgiver – ansatt som noe likeverdig tillitsforhold.

Flere mente og opplevde at de ansatte har gode muligheter for å skape seg en karriere i bedriften; at bedriften legger til rette for de som ønsker og evner det. Karriereutviklingen kommer imidlertid ikke av seg selv, man må selv ta initiativ. Når det gjelder innføring av ny teknologi eller annen type opplæring man trenger for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver på en tilfredsillende måte, ble det hevdet at man får den opplæring man trenger. På enkelte områder opplevde man imidlertid utfordring knyttet til hvordan kunnskap og kompetanse blir tatt i bruk, og at den til tider er skjevfordelt. Skjevfordelingen kan skyldes flere forhold, bl.a. at arbeidsgiver ikke benytter anledninger godt nok til å lære opp ansatte på prosjekter som gir unik kompetanse eller at ansatte som besitter slik unik kompetanse også er svært etterspurt arbeidskraft i andre selskaper. Ved å være mer forutseende og legge mer ressurser inn i opplæring på spesielle og kompetansegivende prosjekter, vil selskapet kunne hente ut store gevinster på lenger sikt. En annen side ved skjevfordelingen av kompetanse, handler også om rovdrift på denne typen ansatte, noe som på lenger sikt verken er gunstig for den ansattes helse, bedriftens økonomi eller i et større samfunnsperspektiv. En tredje side ved skjevfordelingen henger sammen med at mange også opplever å sitte inne med mer kompetanse enn de får brukt.

Bedriften har ingen bevisst og uttalt seniorpolitikk i dag. Flere opplevde et behov for en bedre oppfølging av medarbeidersamtalene, kompetansekartleggingene og en mer fleksibel nedtrapping mot pensjonering. Seniorene ønsket å dele sine erfaringer med yngre eller nyere ansatte, noe som også ble gjort. Til tider var imidlertid arbeidet organisert på en slik måte, at dette ble vanskelig gjort. Der fantes eksempler på at seniorer ble lettere benyttet f.eks. i ferdigstillingsfaser av prosjekter enn yngre og mer uerfarne ansatte. Ferdigstillingsfasene av prosjektene gir verdifull prosjekterfaring (læring) og handler ofte om svært attraktive arbeidsoppgaver. Yngre og mer uerfarne ansatte ønsker seg erfaring med slike prosjekter. Når de ikke opplever å få denne

prosjekterfaringen i Aker Elektro, vil selskapet risikere å miste attraktiv arbeidskraft til andre som tilbyr denne arbeidserfaringen. I sin ytterste konsekvens kan dette føre til at bedriften mister de unge og ofte attraktive rekruttene, fordi man ikke legger godt nok til rette for å gi dem spennende arbeidsoppgaver.

Metoden vi prøvde ut i tre samlinger i bedriften og som tidligere er prøvd ut i to offentlige virksomheter, 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.

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 på 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. Metodikken kommer til å gjøres tilgjengelig på ulike 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.

6 Referanser

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

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.

Vedlegg

Intervjuguide; Godt voksen

Kort introduksjon om

- **Alder**
- **Kjønn**
- **Utdannelse/Kurs/etterutdanning**
- **Tid ansatt i organisasjonen**
- **Yrkeskarriere**

ARBEIDET OG PRAKSISFELLELESSKAPET

- Kan du fortelle om dine arbeidsoppgaver i bedriften?
- Hvilken avdeling jobber du på og hvem jobber du sammen med til daglig?
- Hva bestemmer hvem du arbeider med?
- Kan du fortelle litt om ulike uformelle, sosiale grupperinger på arbeidsplassen?
- Er det sosiale miljøet ved Aker Elektro er støttende?

STRATEGISKE ENDRINGSPROSESSER

- Hvilke større endringsprosesser/omorganiseringsprosesser kjenner du til?
- Tror du eldre og yngre arbeidstakere opplever/opplevde prosessen forskjellig? Eventuelt hvorfor eller på hvilken måte?
- Hvilke konsekvenser har disse prosessene hatt for dine og andres lærings- eller utviklingsmuligheter?
- Innføring av ny teknologi. Hender det at eldre arbeidstakere ser på "alt det nye" som for eksempel datateknologi som ugjennomtrengelig eller som noe "de unge får ta seg av"? Er det noen slike problemstillinger som truer de eldre? Gi eksempler
- Hvordan inkluderes eldre arbeidstakere når ny teknologi skal innføres? Hender det at eldre arbeidstakere blir inkludert for sent? Hva medfører eventuelt dette?
- Har situasjonen for eldre arbeidstakere endret seg i bedriften?

KOMPETANSEUTVIKLINGSPROSESSER

- Hvilke karrieremuligheter finnes for de ansatte?
- Hvordan vurdere yngre eldres kompetanse?
- Hvordan vurdere eldre yngres kompetanse?
- Deltar noen grupper av ansatte mindre enn andre læring på arbeidsplassen? Hva bidrar til at dette skjer?
- Hva mener du er fordelene med å ha en arbeidsstyrke som er satt sammen av både eldre og yngre?
- Hender det at eldre arbeidstakere føler seg truet av yngre arbeidstakere? Hva gjør de med dette?
- Hender det at yngre arbeidstakere føler seg truet når de eldre arbeidstakere? Hva gjør de med dette?
- Hva motiverer deg til å lære nye ting på jobben? Hvilke forhold virker demotiverende? Nevn ulike årsaker til at enkeltpersoner ikke er motivert til å lære nye ting på jobben.

Kurs

- Hvilke ulike tilbud om kompetanseutvikling/kurs finnes i Aker Elektro?
- Benytter både eldre og yngre arbeidstakere seg av slike tilbud?
- Nevn ulike årsaker til at personer ikke er motivert for å ta kurs? Er det forskjell mellom eldre og yngre i forhold til dette?

PERSONALPOLITISKE VIRKEMIDLER

- Hva legges vekt på ved **avlønning**? (Realkompetanse, formal kompetanse, sertifikater, kurs etc?)
- Finnes det mulighet for jobbrotasjon, omfordeling av oppgaver etc.? Finnes det muligheter for å få andre arbeidsoppgaver for ansatte som ikke lenger makter sin nåværende jobb (f.eks pga. fysisk slitasje)?
- Hva gjøres for at eldre skal kunne bidra på en positiv måte i bedriften fram til pensjonsalder?
- Gjennomføres det årlige medarbeidersamtaler? Hvilke tema tas opp i disse samtalene? Tar en opp livsfaserelaterte problemstillinger?
- Hvilken oppfølging har bedriften av sykemeldte? Praktiseres aktiv sykemelding etc.
- Har bedriften en politikk/plan for kompetanseutvikling/læringsprosesser? Hvordan kommuniseres denne til de ansatte?

- Hva gjør bedriften eventuelt for å **inkludere** både eldre og yngre i denne kompetanseutviklingen/disse læringsprosessene?
- Hva kan ledere gjøre for å **motivere** til kompetanseutvikling eller læring i hverdagen?
- Tar ledelsen hensyn til at personer i ulike livsfaser har ulike behov? Eventuelt hvordan.

PROBLEMSTILLINGER KNYTTET TIL UFORMELT SOSIALT MILJØ OG ALDER

- Har alder betydning for hvem som holder sammen med hvem? Er det vanskelig for yngre å få innpass i grupperinger som domineres av eldre eller omvendt?
- Hvilke forestillinger har yngre arbeidstakere om eldre på denne arbeidsplassen?
- Hvilke forestillinger har eldre om yngre?
- Hvordan er dialogen mellom eldre og yngre arbeidstakere?