



uis.no

**Espen Rydberg**

**Casestudie om alder og arbeid –  
Hvordan implementere seniorpolitikk og seniortiltak i  
Sjøfartsdirektoratet?**

Masteroppgave 2009

Masteroppgaven er innlevert som del av  
Masterstudiet i Endringsledelse ved  
Universitetet i Stavanger.

©Kopiering er kun tillatt etter avtale med UiS eller forfatteren.

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

**SEMESTER:**

Vårsemester 2009

**FORFATTER:**

Espen Rydberg

**VEILEDER:**

Professor Reidar J. Mykletun

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVEN:**

Casestudie om alder og arbeid -  
Hvordan implementere seniorpolitikk og seniortiltak i  
Sjøfartsdirektoratet?

**EMNEORD/STIKKORD:** alder og arbeid, aldersriktig ledelse, seniorpolitikk, seniortiltak, endringsledelse, age management

**Sidetall:** TOTALT 81 (inkludert forside, forord, sammendrag, innholdsfortegnelse, litteraturliste og vedlegg)

**STAVANGER, 12.juni 2009**

## FORORD

Seniorpolitikk og forskning om alder og arbeid får stadig mer oppmerksomhet i mediene. Den demografiske endringen i hele den vestlige verden medfører at andelen eldre øker (40-50 år), mens andelen yngre avtar. Denne endringsprosessen får uvegerlige konsekvenser for arbeidslivet, blant annet ved at det er mindre tilgang på yngre arbeidstakere. Bedrifter og offentlige virksomheter må produsere varer og tjenester med stadig høyere gjennomsnittsalder, både i ledelse og i produksjon. Dette temaet jeg har valgt å skrive avhandlingen min om. Det har vært interessant å studere fenomenet på nært hold. Prosessen har vært krevende, lærerik og utfordrende.

Senter for Seniorpolitikk (SSP) er en viktig aktør i sitt arbeid med å sette dagsorden i offentligheten om utfordringer og muligheter knyttet til seniorpolitikk. Vil takke SSP for positiv oppmuntring til å skrive min mastergradsavhandling i Endringsledelse om seniorpolitikk, og for å skaffe meg kontakt med min veileder.

En stor takk vil jeg sende til Reidar J. Mykletun ved Norsk hotellhøyskole - institutt for Økonomi og ledelse ved Universitetet i Stavanger (UiS) som har vært min veileder. Mykletun fortjener ros for sin oppmuntring og inkluderende holdning til mitt arbeid, og for sine gode og informative samtaler og diskusjoner vi har hatt gjennom hele prosessen. Jeg er svært takknemlig.

Takk til Sjøfartsdirektoratets ledelse og ansatte som har gjort studien mulig. Vil også takke Anne Schøyen og Anne Jorunn Hollekim i NAV arbeidslivssenter Rogaland for støtte og verdifull informasjon.

En takk og hyllest til Pål Meyer, Bjørnar Fahle og resten av mine medstudenter i C-gangen på UiS.

Mine foreldre, Sigrun Næsheim Rydberg og Sten Petter Rydberg samt Elisabeth Hopland fortjener takk for utlån av biler, pc-utstyr og god støtte.

Torgeir Throndsen fortjener også en stor takk for utlån av bil og kritiske kommentarer og gode tilbakemeldinger.

En spesiell takk til Siri Starheim for sin stae og alltid oppbakkende støtte.

Stavanger, 12. Juni 2009.

Espen Rydberg

## SAMMENDRAG

Den demografiske endringen i hele den vestlige verden medfører at andelen eldre øker (40-50 år), mens andelen yngre avtar. Denne endringsprosessen får uvegerlige konsekvenser for arbeidslivet, blant annet ved at det er mindre tilgang på yngre arbeidstakere. Bedrifter og offentlige virksomheter må produsere varer og tjenester med stadig høyere gjennomsnittsalder, både i ledelse og i produksjon. Flere virksomheter har i de seinere årene gjennomført ulike tiltak for å ta vare på eldre arbeidstakere og forlenge deres karriere. Implementering av slike program - ofte kalt seniorpolitikk eller livsfasepolitikk - har vært lite studert til nå.

Formålet med denne studien er å bruke aktuell forskning om alder og arbeid i analyse av en pågående prosess med implementering av seniorpolitikk og seniortiltak i Sjøfartsdirektoratet. Studien er intensiv og eksplorerende orientert. Metodisk er det blitt brukt kvalitative forskningsintervju, for å få mest mulig nyanserte og reflekterte svar. Totalt utgjør utvalget informanter 17, hvorav 12 av disse tilhører seniorkategorien, samt 5 av deres nærmeste leder. I enkelte tilfeller er lederen selv i kategorien senior. Lederne i utvalget har i tillegg til intervju fylt ut et lite spørreskjema med 7 spørsmål om deres vurdering av handlingsrom for seniortiltak.

Seniorpolitikk er arbeid, tilretteleggelse og tiltak satt ut i livet for å gjelde arbeidstakere som er plassert i seniorkategorien. Hvem som betegnes som senior kan variere, i denne oppgaven er begrepet senior blitt brukt om ansatte i Sjøfartsdirektoratet som har passert 55 år. Seniorpolitikk har som overordnet mål å legge til rette for at arbeidshverdagen skal utarte seg best mulig for dem det gjelder, og er i mange tilfeller et langsiktig mål om å øke reell avgangsalder.

Seniorpolitikk har sitt virkeområde og aktualitet på et overordnet samfunnsnivå, på organisasjonsnivå og berører i siste instans den enkelte arbeidstaker på individnivå. På samfunnsnivå er økonomiske belastninger på velferdsordninger og pensjonssystemet selve drivkraften om å øke reell avgangsalder. På organisasjonsnivå er senioren som gruppe som ofte har en kompetanse som virksomheten har bruk for, og de kan også være en nødvendig del av arbeidskraften i et ellers stramt arbeidsmarked. Svært mange bedrifter har mange i kategorien senior, som vil ta med seg avgjørende og viktig kunnskap ut av organisasjonen ved oppnådd avgangsalder. For den enkelte arbeidstaker er det viktig å oppleve mestring og utvikling i arbeidet, der arbeidshverdagen er tilpasset ens evner og kapasiteter. Den enkelte arbeidstaker gjør ulike personlige valg og betraktninger for når man ønsker å gå av med pensjon. Forskning viser at trivsel, helse og økonomiske betingelser er faktorer som påvirker tidspunkt for pensjonering.

Aldersriktig ledelse er et forholdsvis nytt ledelsesbegrep som omhandler ledelse av menneskelige ressurser med hensyn til den enkeltes livs- og alderssituasjon. Den "bærekraftige arbeidsplass" er morgendagens arbeidsplass som er organisert etter prinsipper fra bærekraftstenkningen. En slik arbeidsplass er organisert og ledet slik at den enkelte arbeidstaker og senior skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver uten at det går på bekostning av helse, trivsel eller nedgang i produktivitet på lik linje med øvrige organisasjonsmedlemmer. For å kunne bidra til at det skapes slike arbeidsplasser stilles det krav til engasjement, endring og ledelse.

Proessen med implementering av seniortiltak i Sjøfartsdirektoratet er en prosess som i dag pågår. De ansatte og deres nærmeste ledere har i utgangspunktet en positiv holdning til den nye seniorpolitikken. Funn i datamaterialet bekrefter at særlig lederne er bekymret for deres handlingsrom og personellrammer som blir berørt dersom deres seniorer benytter seg av tiltaket tjenestefri med lønn. De fleste lederne i utvalget er positive til seniorenas arbeidskraft, og ønsker gjerne å legge til rette for at de fleste kan stå lengre i arbeid.

De ansatte i direktoratet er stolte av sin yrkesbakgrunn, og mener selv at de besitter verdifull kompetanse. Denne kompetansen kan til en viss grad la seg overføre, men mye av kunnskapen er tilegnet gjennom en lang karriere med tilknytning til skipsfart og shippingindustrien. Det er de ansatte selv som bestemmer for når de ønsker å gå av med pensjon, lite tyder på at familie og venner har avgjørende betydning i dette valget.

Både lederne og de ansatte i utvalget savner klar og tydelig informasjon om ny seniorpolitikk i Sjøfartsdirektoratet. Særlig lederne gir uttrykk for mangelfull innsikt om dette. Proessen er initiert av ledelsen i direktoratet, men har utviklet seg til å bli et partsamarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og representanter fra NAV arbeidslivssenter. NAV arbeidslivssenter er representert som rådgivere i forbindelse med å nå IA-avtalens mål, og særlig delmål 3 – øke gjennomsnittlige avgangsalder.

## Innhold

1.0	INNLEDNING .....	1
1.1.1	OPPGAVENS RASJONALE .....	1
1.1.2	FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	2
1.1.3	AVHANDLINGENS OPPBYGGING.....	2
1.1.4	HENSIKTEN MED STUDIEN .....	2
2.0	TEORI OG EKSISTERENDE FORSKNING .....	3
2.1.1	GENERELLE TRENDER .....	3
2.1.2	SAMFUNNET TRENGER SENIORENE ARBEIDSKRAFT. ....	4
2.1.3	MEKANISMER FOR AVGANG OG PENSJONERING.....	4
2.2.1	SENIORER I ARBEIDSLIVET .....	6
2.2.2	ALDRINGSPROSESSEN .....	6
2.2.3	ALDRING, KOMPETANSE OG ENDRINGSKOMPETANSE .....	7
2.2.4	SENIORENE PERSPEKTIV PÅ SENIORER OG SENIORPOLITIKK .....	9
2.2.5	JOBB ETTER 62 – på vei mot økt avgangsalder i Norge?.....	10
2.3.1	SENIOR og SENIORTILTAK.....	10
2.4.1	ALDERSRIKTIG LEDELSE .....	11
2.4.2	ALDERSRIKTIG LEDELSE SOM HVERDAGSPRAKSIS.....	13
2.4.3	HANDLINGSROM FOR GOD UTØVENDE SENIORPOLITIKK .....	14
2.5.1	HOLDNINGER TIL ELDRE ARBEIDSTAKERE.....	14
2.5.2	LEDERES HOLDNINGER .....	15
2.6.1	SENIORPOLITIKK PÅ SAMFUNNS- ORGANISASJONS og INDIVIDNIVÅ.....	15
2.6.2	INTENSJONSAVTALEN OM ET MER INKLUDERENDE ARBEIDSLIV (IA- AVTALEN) – 2001 -2005/2009 .....	16
2.7.1	VIRKSOMHETENS SOSIALE ANSVAR .....	18
2.8.1	ENDRINGSLEDELSE .....	19
2.8.2	ENDRINGSLEDELSE SOM VERKTØY FOR IMPLEMENTERING AV NY HVERDAGSVIRKELIGHET .....	20
2.9.1	BÆREKRAFTIGE ARBEIDSPLASSER - ENDRINGSLEDELSE FOR FREMTIDEN? ..	21
	VIDERE I OPPGAVEN.....	23
3.0	DESIGN og METODE.....	24
3.1.1	ONTOLOGI OG EPISTEMOLOGI .....	24
3.1.2	HYPOTETISK DEDUKTIV METODE .....	24
3.2.1	FORSKNINGSDESIGN .....	25

3.2.2 VALG AV EMNE.....	26
3.3.1 VALG AV METODE .....	26
3.3.2 DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJUET .....	27
3.3.3 UTVALG, SAMPLING .....	28
3.3.4 INTERVJUGUIDE, SEMISTRUKTURERT INTERVJU .....	29
3.3.5 ETIKK, ANONYMISERING .....	30
3.4.1 DATA, TOLKNING OG FEILKILDER .....	30
4.0 SJØFARTSDIREKTORATET .....	32
4.1.1 SJØFARTSDIREKTORATET BLIR IA-BEDRIFT .....	33
4.1.2 IMPLEMENTERING AV SENIORPOLITISKE TILTAK I SJØFARTSDIREKTORATET .....	35
5.0 RESULTATER OG ANALYSE.....	37
6.0 DISKUSJON.....	54
6.1.1 TYPISKE BILDE, VARIASJON OG AVVIK I DATAMATERIALET .....	55
6.1.2 RÅD OG ANBEFALINGER TIL SJØFARTSDIREKTORATET .....	61
6.1.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	62
7.0 KONKLUSJON .....	64
LITTERATURLISTE .....	66
VEDLEGG 1 .....	68
VEDLEGG 2.....	70
VEDLEGG 3 .....	72
VEDLEGG 4 .....	74

## 1.0 INNLEDNING

Andelen yrkesaktive med høy alder (40-55 år) her i landet blir stadig større, og vil stadig øke i årene fremover. Behovet for tilretteleggelse av arbeidsplasser for voksen arbeidskraft vil stadig møte nye krav og endringer. Det stilles krav til den enkelte arbeidstaker, og det stilles krav til arbeidsgiverne. På samfunnsnivå er det bred enighet om at det må og bør jobbes aktivt med å legge til rette for en dynamisk seniorpolitikk i norsk arbeidsliv. Etter en lang periode med lav arbeidsledighet, har det tvunget seg frem behov for en slik aktiv seniorsatsing. En aktiv seniorsatsning vil kunne løse noen av utfordringene pensjonssystemet står ovenfor, og bidra til at verdiskapningen ivaretas.

Seniorpolitikk og seniortiltak finnes i ulike varianter. Bedrifter bruker ulike tiltak for å sørge for at sine seniorer står lengre i arbeid, mens enkelte andre bedrifter ikke har seniorer, eller ikke har noen uttalt strategi for hvordan man skal bevare denne arbeidskraften.

Utfordringer knyttet til seniorer og seniorpolitikk gjør seg gjeldende i endringsledelse i flere aspekter. Implementering av tiltak utfordrer rådende praksis. Endringer i den aldrende arbeidsstokken stiller krav til tilpasning. Ledelse av seniorer krever tilpasning til eksisterende ledelsesfilosofi. Aldersriktig ledelse er et paradigme som tvinger seg inn i rådende personalpolitikk og strategisk utforming av organisasjonen. Aldersriktig ledelse er en ny retning for en mer helhetlig personalpolitikk vi kommer til å se mer til fremover i tiden.

### 1.1.1 OPPGAVENS RASJONALE

Oppgaven vil gjennomgå teori om aldersriktig ledelse, samt analyse og presentasjon av eksisterende forskning gjort innenfor alder og arbeid. Studien er intensiv orientert, med den hensikt å gå i dybden i fenomenet alder og arbeid i søken etter mest mulig nyanser og detaljer. Teorien og empirien som foreligger vil bli forsøkt anvendt i analyse og diskusjon av implementering av seniorpolitikk i Sjøfartsdirektoratet. Oppgavens tittel og overordnet problemformulering lyder som følger:

**”CASESTUDIE OM ALDER OG ARBEID - HVORDAN IMPLEMENTERE SENIORPOLITIKK OG SENIORTILTAK I SJØFARTSDIREKTORATET?”**



## **1.1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL**

Hva er seniorpolitikk, og hvorfor er det viktig å arbeide med seniorpolitikk?

Hva vil man oppnå med innføring av seniortiltak og seniorpolitikk i sjøfartsdirektoratet? Hvordan begrunnes dette?

Hvordan gjennomføres selve implementeringen?

Hvordan oppfatter berørte ansatte og ledere i linjen i sjøfartsdirektoratet denne endringen?

## **1.1.3 AVHANDLINGENS OPPBYGGING**

Studien forsøker å belyse og sammenfatte eksisterende forskning gjort innenfor tematikken alder og arbeid, med en metodisk fremstilling med valg og betraktninger gjort til undersøkelsen. Videre vil sjøfartsdirektoratet som organisasjon kort presenteres, og prosessen med implementering av nye seniorpolitiske tiltak som pågår. Data og empiri blir kategorisk fremstilt med forklarende tekst og underbyggende sitater. Avhandlingen avslutter med en diskusjons- og analysedel med et overblikk av hovedfunn, tendenser og noen avvik. Disse funnene vil bli diskutert opp i mot de innledende forskningsspørsmål og aktuell teori, etterfulgt av generell diskusjon og videre praksis som foreslås.

## **1.1.4 HENSIKTEN MED STUDIEN**

Oppgaven vil ha som overordnet siktemål å bruke forskning som analyserende rammeverk brukt eksplorerende på området alder og arbeid til et praktisk konkret eksempel, Sjøfartsdirektoratet. Er ansatte opptatt av, og villige til å stå lengre i arbeid? Vil Sjøfartsdirektoratets ledelse nye satsingsområde lykkes i beholde sine seniorer? Studien vil forsøke å se endringsledelse som både et analytisk verktøy for implementering og endring, og som overbyggende ramme for fremtidig tenkning og satsing rundt alder og arbeid.

## **2.0 TEORI OG EKSISTERENDE FORSKNING**

Oppgaven vil gjennomgå teoretiske bidrag som kan klassifiseres i kategorien alder og arbeid. Særlig aldersriktig ledelse vil bli gjennomgått som et utvidet ledelsesparadigme. Forskning i norsk og skandinavisk sammenheng, av kvantitativ karakter vil bli presentert for å underbygge analyse og funn fra empiriinnsamling.

Samfunnsvitenskapene forsøker å avdekke og beskrive sosiale fenomener og oppfatninger. Man spør seg gjerne om det er aktør eller struktur som er de styrende mekanismer for samfunnslivet. Statistiske utregninger om avgangsalder og tidspunkt for pensjonering kan settes inn i en bredere samfunnskontekst. Fortolker og oppfatter ”vanlige” ansatte i et direktorat den samme virkeligheten man kan lese ut av statistikken?

### **2.1.1 GENERELLE TRENDER**

Norges offisielle pensjonsalder er 67 år, og ligger på verdenstoppen. Allikevel har Norge føyd seg inn i et internasjonalt mønster med stadig synkende alder for når man avslutter sitt yrkesaktive liv, også tallene for dem som velger å stå i arbeid etter fylte 60 er fallende. Her er imidlertid forskjell på kvinner og menn vist i SSBs Arbeidskraftsundersøkelse (AKU). Undersøkelsen viser at mellom 1980 og 2001 falt prosentandelen av menn i alderen 60-66 år som var yrkesaktive fra 72 % til 54 %. Kvinnene, derimot, har hatt en liten økning. I 2006 var den reelle pensjonsalder 63,5 år. Dette tallet er det samme som i 1988, altså før det ble innført avtalefestet pensjonsordning (Hagestad, 2003; Midtsundstad, 2007).

Det er et politisk uttalt mål å øke den reelle pensjonsalderen i Norge. Aldrende befolkning generelt i Europa, og fallende fødselstall er i de store linjer med på å indikere fremtidige utfordringer og problemer nytt norsk arbeidsliv vil stå ovenfor. OECD prediker at innen 2050 vil nesten ¼ av den norske befolkningen være i aldersgruppen 65 og eldre. Til sammenlikning var denne gruppen ca 1/7 i 2000. Den norske arbeidsstyrken vil vokse i et lavere tempo enn tidligere. Lavere fødselstall og aldrende befolkning indikerer at pensjonssystemet må finansieres av skatter fra en mindre gruppe arbeidstakere relativt til antallet pensjonister. Demografien er med

andre ord i endring, og må møtes med ulike tiltak og ordninger (Furunes, 2008; St. meld. nr. 6, 2006-2007).

Norge, sammenliknet med andre OECD land, fremstår bedre rustet til å møte disse utfordringene. Demografisammensetningen er i dag ikke like truende som for andre land, men vil nærme seg gjennomsnittet i OECD rundt 2050. Voksne arbeidstakere er i Norge bedre ivaretatt og integrert i arbeidslivet, med den nest høyeste arbeidspopulasjonsraten for personer i alderskohorten 50-64 i OECD (74,1 %), og med en arbeidsstokk i alderen 64-74 er 1/3 fortsatt i arbeid. Norsk arbeidsliv har de siste årene hatt historisk lav ledighet (3,9 % i 2002), og med et enda lavere tall for eldre arbeidstakere, 1,4 %. Norge har god økonomisk bærekraft i form av petroleumsinntekter og særlig Statens Pensjonsfond (oljefondet) (OECD, 2004).

### **2.1.2 SAMFUNNET TRENGER SENIORENES ARBEIDSKRAFT.**

I følge OECD er lav deltakelse av den eldste delen av arbeidsstokken en brems i den økonomiske veksten, både gjennom arbeidstilbudene og pensjonsutgifter dette medfører. Økende interesse og forskning rundt seniorer i arbeidslivet stammer fra demografiske økonomiske bekymringer. Trenden generelt i OECD-områdene viser at mange av arbeidstakerne i denne aldersgruppen velger friheten ved tidlig pensjonering, som ikke nødvendigvis gagnar den ansatte selv, bedriften eller samfunnet i sin helhet (OECD, 2004, 2006; Schabracq, 2003:333).

I det Europeiske arbeidsmarkedet, generelt sett, er en vesentlig del av arbeidsstyrken sluttet før de er 65 år blitt pensjonister ved vanlige lovbestemt aldersgrense, eller gunstige pakker og løsninger for tidlig pensjon. I Norden kan det se ut som en del tilfeller med avgang fra yrkeslivet er av mer ufrivillig karakter, gjerne med nedbemanning, permitteringer og uførhet. Statistiske sammenlikninger med andre Europeiske land kan tyde på at Norge og Norden i større grad bruker uførepensjonering som en slags sikkerhetsmekanisme (Hagestad, 2003:317-318).

### **2.1.3 MEKANISMER FOR AVGANG OG PENSJONERING**

Det er vanlig innenfor seniorforskningen å skille mellom tiltak som motvirker tidlig avgang, og tiltak som støtter opp om årsaker til sen avgang (Solem, 2007:40-49).

Push, pull og jump er faktorer som støtter opp under tiltak som motvirker tidlig avgang.

*Push (skyve)* kjennetegnes ved at arbeidstakeren skyves ut av arbeidslivet. Det kan være arbeidets karakter som ikke lar seg utføre av eldre arbeidstakere, eller at arbeidsgiver ikke tilpasser arbeidet i tilstrekkelig grad til at det er fristende å stå lengre i arbeid.

*Pull (trekke)* er institusjonelle faktorer som trekker arbeidstakeren ut av arbeidslivet. Eksempler på dette kan være gunstige insentiver i pensjonsordninger. Den enkelte arbeidstaker finner da ordninger for å trekke seg ut av arbeidslivet såpass gunstige at en verdsetter pensjonisttilværelsen heller enn å stå lengre i arbeid.

*Jump(hoppe)* er betraktninger den enkelte arbeidstaker gjør seg, og hopper ut av arbeidslivet til pensjonisttilværelse. Det kan være lysten til å reise, tilbringe tid med familie, eller gjøre alternative meningsfulle sysler som for eksempel frivillighetsarbeid. Som oftest lar ikke arbeidsplassens krav til tilstedeværelse seg kombinere med fritid, og pensjon blir da et alternativ for senioren.

I tillegg til disse tre mekanismene er den en fjerde, *stuck*, som motsatt holder seniorer ufrivillig til å bli igjen i arbeid. Det kan være økonomiske betraktninger for den enkelte som gjør at en ikke kan la være å jobbe, som for eksempel mangel på opptjening av pensjonspoeng, skillsmisser eller partners dødsfall. Det økonomiske aspektet tvinger senioren ufrivillig til å stå lengre i jobb, eller at pensjonen man får utbetalt er for lav til dagens livsstil og standard arbeidstakeren har tilvendt seg (Solem, 2007).

I følge Solem er det primært push faktorer som ligger til grunn for uførepensjonering, mens pull og jump faktorer forklarer hvorfor den ansatte selv velger å gå av, for eksempel ved bruk av AFP (Steinum, Hilsen, & Bull, 2007:14-17).

Mulighetene for å stimulere flere til å pensjonere seg senere enn det som er gjennomsnittet i dag, synes å være gode. Det er tendenser i den retning, selv om tendensene i dag er svake. Solem mener det er enda et stykke arbeid å gjøre for å stimulere de senioren som er i jobb til å stå enda lengre, og peker på betydningen av holdninger til ledere og generelle oppfatninger til seniorer og deres kompetanse og vekstmuligheter (Solem, 2007:51).

## 2.2.1 SENIORER I ARBEIDSLIVET

Innenfor Human-Resource forskningen, og særlig knyttet til eldre arbeidstakere, viser studier at eldre arbeidstakere skifter i mindre grad jobb (turnover) enn yngre arbeidstakere, noe som gir utslag i kostnader for tradisjonell HR-virksomhet. Slike kostnader kan blant annet knyttes til kompetansetap, opplæringskostnader og andre arbeidstakerkostnader. Furunes finner også basert på annen forskning at eldre arbeidstakere er mindre villige til å slutte i sin jobb frivillig (Furunes, 2008:20).

## 2.2.2 ALDRINGSPROSESSEN

Aldring er mer enn forandring som går nedover. Solem definerer aldring som en vanlig forandring som skjer i individet og i individets forhold til omgivelsene etter hvert som den kronologiske alder øker (Solem, 2007:12). Aldringsprosessen rent fysiologisk er mer enn redusert evne og funksjonsnivå, men kan og bør også sees som en vekst- og utviklingsfase. Schabracq (2003) peker på individets kognitive skripts som utvikles og vokser gjennom yrkeskarrieren. Disse skriptene inneholder blant annet verbal informasjon, og gjenkjennelse av faste mønstre man kan trekke korrekte slutninger basert på tidligere erfarte situasjoner. Slike skripts er mer stabile, og aldres ikke. Den fysiske kroppen er derimot gjenstand for synlig aldring, og kan gi utslag i form av mindre mentale og fysiske reserver, mindre utholdenhet og lavere muskulær tåle- og yteevne (Schabracq, 2003:334-335).

Til tross for at enkelte funksjoner svekkes, viser flere studier at eldre arbeidstakers arbeidsprestasjoner ikke reduseres. Solem gjør en viktig distinksjon mellom arbeidsevne og arbeidsprestasjoner. Seniorene kan ha redusert tåle- og yteevne, men ha like gode prestasjoner sammenliknet med yngre krefter. Det er mange ulike måter å måle prestasjoner på, og de fleste studier gjort på dette viser at det ikke er noen generell nedgang i arbeidsprestasjoner kontrollert med alder. De fleste studier konkluderer med at arbeidets karakter spiller en rolle. Enkelte studier Solem refererer til viser at man kan se en økning i arbeidsprestasjoner frem til midten av karrieren, etterfulgt av en stabil periode, og en tendens til nedgang i slutten av arbeidskarrieren. Andre studier har sett på alder og prestasjoner i lys av om arbeidets karakter og prestasjon kan svekkes som følge av fysiske belastninger i jobben, eller om arbeidstakeren opparbeider seg ekspertise i utførelsen av jobben som følge av lang fartstid og erfaring. Arbeidsevnen kan bli dårligere, og den kan bli bedre med alderen,

avhengig av type arbeid man studerer. Solem referer til Dalens studie basert på data fra seniorpolitisk barometers spørsmål på om opplevelsen av mestring av jobben er relativt ved sammenlikning av aldersgrupper (Solem, 2007:33-35).

Mykletun et al. (2000/2001) fant i ansattes subjektive vurdering av egen arbeidsprestasjon i kommunesektoren en svak nedgang i egen arbeidsevne som følge av aldring. Enkelte i den samme studien rapporterte at de i 60-årene var på sitt beste med hensyn til prestasjoner og utførelse av arbeidsoppgaver (Solem, 2007:50).

### **2.2.3 ALDRING, KOMPETANSE OG ENDRINGSKOMPETANSE**

Solem peker på erfaringsperspektivet ved aldring. Eldre mennesker har vært i gjennom flere endringer enn yngre mennesker. Organisatorisk endringserfaring kan gi gjøre en bedre rustet til å takle endringer, videre peker Solem på at det etterspørs denne type endringskompetanse i arbeidslivet. Det finnes ikke noe biologisk grunnlag for å si at eldre er mindre tilpassningsdyktige, eller mer omstillingsfiendtlige enn andre arbeidstakergrupper utelukkende på grunn av høyere alder. Arbeidstakere med lang fartstid i arbeidslivet vil kunne kjenne igjen elementer av tidligere og liknende endringer, og med det forholde seg til informasjonen som gis på en annen måte enn yngre arbeidstakere (Hauge, Branstad, & Ausland, 2002; Hilsen, Midtsunstad, & Langvik, 2006; Solem, 2007).

Uansett hvordan en virksomhet er organisert er den avhengig av medarbeidernes kompetanse. Kompetansen som besittes i organisasjonen er en del av verdiskapningsgrunnlaget. Kompetanse kan defineres som kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger den enkelte har opparbeidet seg og besitter i sin daglige jobbutførelse (Busch & Vanebo, 2003:262-265).

Gjennom yrkeskarrieren opparbeider man seg kunnskap gjennom erfaringsbasert læring. Denne læringen kan skje ved selve arbeidsutførelsen, eller i samspill med andre personer. Gjennom slik læring i ulike former korrigerer man atferden etter hvert som man besitter mer kompetanse og evne for oppgaveløsning. Organisatoriske medlemmer med lang erfaring og lang karriere bak seg besitter mange ulike aspekter med kunnskap og kompetanse.

Busch og Vanebo (2003) projiserer *individuell læring* som skjer av individet der utvikling av ferdigheter, holdninger og kunnskaper står i fokus.

*Erfaringsbasert læring* skjer ved observasjon av andres handlinger. Bakgrunnen for mye av den læringen som finner sted er basert på erfaringer. Disse erfaringene baserer seg på egne handlinger og konsekvenser av dette, eller at man studerer andres atferd, også kalt sosial læringsteori.

I relasjon til individuell læringen og erfaringsbasert læring lærer også organisasjoner. Organisasjonsmessig læring skjer ved et internt samspill og utveksling av erfaringer mellom organisasjonens medlemmer. Den enkelte person får tilgang til andres observasjoner og tokninger.

På et enda dypere nivå finner man taus kunnskap. Det er ferdigheter og kunnskap individet besitter på et ubevisst nivå, som vil si at man umiddelbart ikke vil være i stand til og redegjør for disse kunnskapene. Noen av slike kunnskaper kan være vanskelige å sette ord på ved hjelp av språk og ord, og er gjerne tilegnet kunnskap basert på ferdighetstrening, praksis og veiledning fra andre. Den ansatte lærer kontinuerlig, uten at man egentlig er klar over denne læringsprosessen som skjer. Andre former for taus kunnskap kan være at kognitive prosesser og skjema som over tid flyttes over til et mer ubevisst plan. Slike kunnskaper kan være lite brukt, eller har lav legitimitet i organisasjonen, men kan allikevel ha stor betydning for atferd og holdninger for den enkelte (Busch & Vanebo, 2003:273-278; Levin & Klev, 2002:102-106).

Bush og Vanebo viser til Nonaka og Takeuchis omfattende arbeid innenfor læring og særlig taus kunnskap. I følge dem kan overgangene mellom taus og eksplisitt kunnskap skje ved fire overgangsprosesser.

Gjennom *sosialisering* overføres taus kunnskap mellom individene. For eksempel ved at nyansatte over tid tilpasser seg kultur som råder i organisasjonen, eller ved observasjon av mer erfarne kolleger og medarbeidere.

Gjennom *eksternalisering*. En slik prosess vil avdekke taus kunnskap til andre gjennom dialog og refleksjon.

Gjennom *internalisering*. En prosess som gjør eksplisitt kunnskap om til mer taus og erfaringsbasert kunnskap. Kunnskapen utprøves i praksis og videreutvikles slik at den blir hensiktsmessig i forhold til å gjøre en bestemt jobb.

Ved *kombinasjon*. Ved overføring av eksplisitt til ny eksplisitt kunnskap hos andre. Formidles gjennom og til andre ved bruk av skriftlig materiell og andre opplæringsverktøyer (Busch & Vanebo, 2003).

Ved overføring fra taus til eksplisitt kunnskap er ikke lenger kunnskapen individavhengig, eller eiendomsbasert. Det vil bli lettere for andre og kunne utføre gitte arbeidsoppgaver, og tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter. Bevissthet og organisatorisk styring av læring blant organisasjonens medlemmer vil kunne gjøre bedriften mindre sårbar ved avgang av spesielt kompetente medarbeidere. Busch og Vanebo poengterer at det er viktig å ha fokus på alle de fire prosessene for å bevare og videreutvikle kompetanse og kunnskap de ulike medlemmene av organisasjonen besitter. Levin og Klev mener utvikling av arenaer og møteplasser for sosial utveksling av kunnskap og informasjon er sentralt. Arenaene skaper muligheter for dialog og refleksjon over kollektiv praksis og for trening, erfaringsinnhenting og refleksjon i den nye kollektive praksisen (Levin & Klev, 2002:106).

## **2.2.4 SENIORENES PERSPEKTIV PÅ SENIORER OG SENIORPOLITIKK**

Det er lite tilgjengelig forskning som tar opp eksplisitt hva som vurderes som gode tiltak for at senioren selv står lengst mulig i arbeid. Enkelte studier har tatt opp blant annet forhold til nærmeste kolleger og ledere, diskriminering på arbeidsplassen kontrollert for alder, og tilretteleggelse for helsefremmende arbeidsplasser (Furunes & Mykletun, 2008; Midsundstad, 2003)

Solem oppsummerer flere tiltak fra ulike studier som vurderes som subjektive faktorer for at den enkelte skal stå lengre i jobb:

- \* Interessante arbeidsoppgaver
- \* Variasjon i arbeidsoppgavene
- \* Innflytelse over eget arbeid
- \* Inkludering i opplæring og omstilling
- \* Inkludering i arbeidets utfordringer



- \* At en blir verdsatt av sin nærmeste overordnede
- \* Fleksibilitet, tilpasning av arbeidstid og lettelse av belastninger
- \* Økonomiske insentiver (Solem, 2007:46).

### **2.2.5 JOBB ETTER 62 – på vei mot økt avgangsalder i Norge?**

I økende grad ser man i norsk arbeidsliv at flere benytter seg av Avtalefestet Pensjonsordning, AFP. Solem, Mykletun og Mykletun fant i sin studie av norske kommunalt ansatte at kun 14 % av de spurte veldig gjerne ville stå i arbeid etter fylt 62 år, mens 32 % ville vurdere det. 31 % var usikre på dette spørsmålet, mens 14 % mest sannsynlig ikke ville vurdere å stå lengre i arbeid, og 9 % var definitivt ikke interessert i å jobbe lengre enn til fylte 62 år (Solem, Mykletun, & Mykletun, 2001).

En av hovedkonklusjonene Hilsum og Steinum (2006) gjør i trygdeetaten er behovet seniorarbeidskraften har for å føle seg verdsatt av nærmeste leder. Et av de viktigste virkemidlene ledelsen kan gjøre for at de ansatte skal stå lengre i arbeid er å få de ansatte til å føle seg verdsatt, og sende klare signaler om at senioren som gruppe er ønsket i bedriften (Hilsen & Steinum, 2006).

### **2.3.1 SENIOR og SENIORTILTAK**

Det er ulik rådende praksis i seniorforskningen hvem som faktisk faller inn under denne kategorien. Det er flere hensyn å ta i en slik operasjonalisering av seniorbegrepet. Oppfatningen av alder oppleves forskjellig fra person til person. Senior i jobbsammenheng kan være en indikator på lang og tro tjeneste, der seniorbegrepet gir uttrykk i for eksempel tittelen som kan signalisere høy kompetanse. Å bli kalt senior kan i motsatt fall oppleves som negativt, at en er gammel og utdatert og klar for pensjonisttilværelsen, hensynene man må legge til grunn er med andre ord mange. Senter for Seniorpolitikk (SSP) opererer med alle ansatte over 45 år i sitt begrep for seniorarbeid. Midtsundstad definerer seniorpolitikk på virksomhetsnivå som: *”alle tiltak virksomhetene iverksetter for å forebygge tidlig pensjonering og for å fastholde eller integrere eldre arbeidstakere i virksomheten (primært arbeidstakere over 55 år)”*(Midtsundstad, 2007:8).

Det finnes mange ulike former for seniortiltak. Noen av de mest brukte er:

- \* kortere arbeidstid med tilsvarende lønnsnedgang
- \* kortere arbeidstid kombinert med delvis AFP
- \* mer fleksibel arbeidstid
- \* mulighet for å jobbe hjemmefra i større grad (hjemmekontor)
- \* ekstra feriedager
- \* rett til lengre permisjoner uten lønn
- \* ekstra lønn ved å stå i jobb etter fylte 62 år
- \* omskolering eller etter- og videreutdanning til annet arbeid i virksomheten
- \* tilbud om mindre krevende eller annet type arbeid i virksomheten
- \* eventuelt andre tiltak (Midtsundstad, 2003:10).

Flere forskere innenfor alder og arbeid poengterer at det lokalt må tilpasses og bestemmes hvilke tiltak som skal gjelde. Dette for å ta hensyn til arbeidsplassens utforming og type jobb. Hvilke tiltak som er best egnet, vil variere mye, blant annet mellom ulike arbeidsplasser. Derfor er det viktig å utvikle seniorpolitikken lokalt i samarbeid mellom ledelsen og de ansatte, representert både med seniorenne og resten av arbeidsstokken (Solem, 2007:51).

### **2.4.1 ALDERSRIKTIG LEDELSE**

Ledelse er et vidt studert felt, og inngangene til emnet er mange. Ledelse foregår på flere nivå i organisasjonen. Furunes og Mykletun ser ledelse både som strukturer og prosesser. Konseptet aldersriktig ledelse er en spesifisering av det generelle ledelsesbegrepet. Aldersriktig ledelse omhandler tiltak og prosesser hvor den ansattes livssituasjon står i fokus.

Aldersriktig ledelse, Age Management, blir av Ilmarinen definert som:

*”en prosess der man tar høyde for den ansattes alder, og legger aldersrelaterte faktorer til etterretning i den daglige ledelse, planlegging og organisering; og at hele organisasjonen har mulighet til, uavhengig av arbeidsstyrkens alder, å kunne oppnå mål innenfor en sikker og helsefremmende ramme”* (egen oversettelse)(Ilmarinen, 2006:120).

Ledelsen legger til rette på virksomhetsnivå tiltak og ordninger for den enkelte slik at en bevarer og videreutvikler kompetansen. Seniorer og voksne arbeidstakere blir i denne formen for ledelse ivaretatt slik at de kan være med på verdiskapning på lik linje med de øvrige ansatte i organisasjonen. Her er da tatt høyde for at arbeidets utforming og karakter ikke fører til slitasje og helseskader (Furunes, 2008).

Dersom ledelsen prioriterer god ledelse av eldre medarbeidere, må dette arbeider ha støtte i toppen av organisasjonen. I følge Mykletun og Furunes (2009) er det en fordel om styret og toppledelsen som formelt setter i gang prosessen med aldersriktig ledelse. Siden alle bedrifter og organisasjoner forholder seg til budsjetter og inntekter, må konseptet aldersriktig ledelse bli et økonomisk ”business case”. Bedrifter gjør økonomiske avveininger av realistiske beregninger og faktiske behov og kostnader til bedriften. I følge Furunes og Mykletun krever dette kunnskap om alder og arbeid, Eldres muligheter for vekst og utvikling. Videre må det innehas kunnskap om praktisk gjennomføring for en vellykket implementering av aldersriktig ledelse som en bevisst og målrettet prosess i hele virksomheten (Mykletun & Furunes, 2009).

Ilmarinen påpeker at forskningen gir mange forslag til svar for å løse problemer knyttet til aldrende arbeidsstyrke, og hevder at det viktigste er og begynne med å erkjenne fakta og problemstillingene knyttet til dette. Videre påpekes det at ansvaret for å tilrettelegge for en god seniorpolitikk ligger ved selve arbeidsplassen, hvor selve implementeringen blir et spørsmål om vilje, kunnskap og evne til dette arbeidet (Ilmarinen, 2006:119).

Aldersriktig ledelse må integreres i hele organisasjonen, både i budsjetter og styrende dokumentasjon, i tillegg til kultur, delegasjon og personlig ledelse. Ledelsesretningen må ta høyde for økonomiske forutsetninger, og bygge på realistiske beregninger av faktiske kostnader og behov (Mykletun & Furunes, 2009).

Furunes og Mykletun deler inn i fire kategorier for utøvende aldersriktig ledelse; 1) de virksomhetsledere som er uvitende om seniorpolitiske problemstillinger, 2) de som er avvisende og likegyldige, da omdømme og disse problemstillingene ikke angår dem, 3) de bedrifter som satser aktivt på senioren, da det er kartlagt at det er behov og fordeler med en god personalpolitikk som integrerer seniorer, 4) og de som er tvunget nødvendig til å utvikle og implementere slike tiltak på grunn av alderssammensetningen i organisasjonen, og frykt for å tape viktig kompetanse (Furunes & Mykletun, 2008:18).

#### **2.4.2 ALDERSRIKTIG LEDELSE SOM HVERDAGSPRAKSIS**

I følge Ilmarinen er samarbeid og tillit mellom ansatte og ledelse en viktig faktor for god utøvende aldersriktig ledelse. Gjennom dialog mellom senioren og nærmeste leder vil en sammen kunne komme frem til utbedring og endring av for eksempel fysisk tunge arbeidsoppgaver gjennom riktig informasjon. Riktig informasjon forstår Ilmarinen som erkjennelse og kunnskap om aldringsprosessen og det å bli eldre, både fra arbeidstaker og arbeidsgiver. Grunnleggende forståelse og aksept for individuelle forskjeller i hele organisasjonen er et kriterium for suksessfull aldersriktig ledelse.

Bedrifter som utøver suksessfull aldersriktig ledelse vil klare å legge til rette for at sine ansatte står lengre i arbeid. Aldersriktig ledelse, og graden av hvor vellykket man utøver det, påvirker arbeidstakerens evne og vilje til å bli værende i jobb. Klarer man å utøve god aldersriktig ledelse vil det gagne både arbeidstaker og bedriftens fremtidige verdiskapning og eksistensgrunnlag.

Aldersriktig ledelse er god personalledelse som støtter opp om å nå bedriftens mål og visjoner. Visjoner forstås som en tilstand organisasjonen forsøker å nå og oppnå. Her integreres aldersriktig ledelse i den eksisterende personalstrategien, og blir med det en overordnet strategi for bedriften. Konseptet aldersriktig ledelse forsterker og ferdigstiller personalstrategien med de tillagte verdiene som tar med styrkene og utfordringene knyttet til personalets aldersforskjeller.

I følge Ilmarinen er det nødvendig med organisatoriske endringer i strategi og personalpolitikk når toppledelsen erkjenner status for at personalstaben aldres. Uten erkjennelse av aldersstrukturene i organisasjonen vil ikke aldersriktig ledelse kunne utøves eller bli en realitet. Ved vellykket integrering av aldersriktig ledelse i praksis vil en kunne danne en kultur som blir en del av den helhetlige personalledelsen, og i

følge Ilmarinen danne grunnlag for en sunn organisatorisk utvikling (Ilmarinen, 2006:233-244).

### **2.4.3 HANDLINGSROM FOR GOD UTØVENDE SENIORPOLITIKK**

Handlingsrom for seniorpolitikk er ressursrammen som står til disposisjon for utøvende ledelse av seniorpolitikk. Her kan ressurser i form av både økonomisk og materiell karakter plasseres. Ledernes daglige drift overfor sine ansatte påvirker også i dette handlingsrommet, med blant annet holdninger, fordommer og stereotyper ovenfor eldre arbeidstakere, og generelt i forhold til begrepet aldersriktig ledelse (Furunes & Mykletun, 2008:23).

Ledere og linjeledere står stadig ovenfor krav til levering av vare og produkt innenfor forventninger om effektivitet og budsjettets ramme. Furunes og Mykletun fant at i spørsmål om handlingsrom og tilretteleggelse av en god seniorpolitikk at ledere og særlig linjeledere fant dette arbeidet utfordrende. Lederne i denne undersøkelsen gir uttrykk for at de har begrenset mulighet til å utøve adekvat tilpasning på arbeidsplassen for sine ansatte i seniorkategorien (Furunes & Mykletun, 2009).

I KLP-studien utført av Furunes, Mykletun og Solem fant forfatterne at de spurte lederne fant det vanskelig å tilrettelegge for en god seniorpolitikk. Særlig gjør dette seg gjeldende i tilgang til ressurser på bemanning og budsjetter. Krav til effektivitet og daglig drift gjør seniortilpasning vanskelig (Furunes, Mykletun, & Solem, 2006).

### **2.5.1 HOLDNINGER TIL ELDRE ARBEIDSTAKERE**

Solem bruker trekomponentmodellen for å forstå holdninger, et vanlig verktøy brukt blant annet i sosialpsykologien. Oppfatninger (kognitiv komponent), følelser (affektiv komponent) og som impuls til handling (atferdskomponent). Disse komponentene vil kunne samsvare noe, da de gir uttrykk til samme fenomen eller samme holdning, eksempelvis i holdninger til eldre arbeidstakere. Disse holdningene kan være utslagsgivende for senioren selv, men og fra deres kolleger og nærmeste leder. For eksempel ved at det i enkelte bedrifter forventes at eldre arbeidstakere trekker seg ut, eller kolleger som postulerer utsagn som ”nå når du nærmer deg 60 – skal du ikke bare ha fri og kose deg hjemme” (Solem, 2007, 2008).

Solem finner i sin studie en endring i lederes holdninger til eldre medarbeidere i retning av lederne er mer positive til eldre arbeidstakere enn tidligere. Særlig i spørsmål om eldres prestasjoner og arbeidsevne finner Solem en endring i positiv retning fra 2001 til 2005 (Solem, 2008:77).

Den kognitive komponenten i holdninger omfatter kunnskaper, meninger og tro om det aktuelle fenomenet. I sammenhengen mellom ledelse og eldre arbeidstakere, finner Furunes basert på annen forskning, at leders holdninger til seniorer spiller en avgjørende rolle. Lederes negative holdninger til eldre kan gi utslag i hvilke muligheter en eldre arbeidstaker får på arbeidsplassen. Slike holdninger vil få betydning for nyrekruttering, men og tidspunkt for avgang for senioren (Furunes, 2008; Mykletun & Furunes, 2009a).

## **2.5.2 LEDERES HOLDNINGER**

Holdninger styrer i noen grad atferd. En leders holdning til seniorer vil kunne påvirke lederens syn og atferd ovenfor eldre arbeidstakere. Furunes, Mykletun og Solem fant i sin studie av kommunal sektor og helseforetak i oppdrag for KLP forsikring at de fleste lederne har et positivt syn på eldre arbeidstakere, og mener at de eldre bidrar positivt til arbeidsmiljøet. Lederne i dette utvalget mener at senioren er en viktig del av arbeidsgruppen som det er verdt å beholde. Det poengteres at eldre ikke nødvendigvis er mer fleksible enn yngre arbeidstakere, men de fleste lederne mener det er en fordel for bedriften å ha eldre arbeidstakere værende i bedriften. Utvalget finner viktighet av å jobbe målrettet med tilretteleggelse av eldre medarbeidere, og at slikt arbeid vil kunne gi muligheter for at reell avgangsalder øker (Furunes et al., 2006).

## **2.6.1 SENIORPOLITIKK PÅ SAMFUNNS- ORGANISASJONS og INDIVIDNIVÅ**

Seniorpolitiske utfordringer kan som det tidligere er nevnt forstås i et større samfunnsmessig nivå. Utfordringer knyttet til dette gir også utslag organisatorisk, og for den enkelte arbeidstaker.

I samfunnskontekst er flere avveininger for å tilpasse arbeidslivet til seniorer viktige. Signaler fra myndigheter og politikere om endring av holdninger til eldre arbeidstakere, for med det å unngå diskriminering gjør seg gjeldene. Dette vil kunne

få samfunnsøkonomiske gevinster, da blant annet sysselsetting opprettholdes, og bruken av uføretrygd vil mest sannsynlig gå noe ned. Den reelle pensjonsalderen vil øke, og i den grad ikke belaste økonomiske avregninger knyttet til pensjoner.

## **2.6.2 INTENSJONSAVTALEN OM ET MER INKLUDERENDE ARBEIDSLIV (IA-AVTALEN) – 2001 -2005/2009**

I forhold til alder og arbeid på makronivå og i norsk kontekst gjør særlig intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv seg gjeldende (IA-avtalen). Avtalen er et partsamarbeid mellom offentlige myndigheter, arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiverne i norsk arbeidsliv.

Hovedmålene i IA-avtalen 2001 – 2009 er:

- Å forebygge sykefravær, øke fokus på jobbnærvær og hindre ”utstøting” fra arbeidslivet
- Å øke rekrutteringen til arbeidslivet av personer som ikke har et arbeidsforhold.

Avtalen har 3 delmål

- 1) Redusere sykefravær
- 2) Rekruttere personer med redusert funksjonsevne
- 3) Øke den gjennomsnittlige avgangsalder

Intensjonsavtalen ble signert blant partene i arbeidslivet, med en varighet i tidsrommet 2001 til 2005. Ved utgangen av avtaleperioden var ingen av målene oppnådd. Ved årsskifte 2005/2006 ble partene enige om å forlenge avtalen til utgangen av 2009, og arbeid knyttet til delmål 2 og 3 skulle særlig være satsningsområder i den forlengede avtaleperioden.

Ikke alle bedrifter som har inngått IA-avtalen arbeider aktivt med delmål 3, øke avgangsalderen. Partene lokalt i den enkelte bedrift avgjør hvorvidt det skal settes på dagsorden eller ei. Midtsundstad fant at nesten alle IA-bedrifter jobber aktivt for å redusere sykefravær, men under halvparten av bedriftene i undersøkelsen oppgir at de har forpliktet seg til å nå delmål 3. I offentlig sektor er nesten alle virksomheter en

IA-bedrift, men bare halvparten av disse har forpliktet seg til å jobbe med å øke den reelle pensjonsavgangsalderen.

Som en del av IA-avtalen og samarbeidet mellom partene kan bedriftene søke støtte og rådgivning til å nå målene i IA-avtalen fra NAV arbeidslivssentre. Rådgivningen NAV stort sett tilbyr er generell veiledning, kurs/seminarer om seniorpolitikk og hjelp til å formulere seniorpolitiske målsettinger. Midtsundstad fant at de som benyttet seg av dette tilbudet ga svært gode skussmål til NAV (nesten 60 % var svært fornøyde), men få bruker faktisk disse tjenestene (Midtsundstad, 2007:11).

Et virkemiddel for å kunne implementere en vellykket seniorpolitikk er fremskrivning av alderssammensetningen i den enkelte bedrift. En slik oversikt vil gi organisasjonen en indikator på demografisk sammensetning ved egen arbeidsplass, og kunne gi pekepinn på hvorledes denne sammensetningen vil se ut fremover i tid, gitt at staben med ansatte er relativt stabile (turnover, slutting, langtidssykemeldte osv.).

Å måle fremtidig alderssammensetning vil kunne øke bevissthet rundt hvilken kjerne- og spisskompetanse organisasjonen besitter. Tap av verdifull realkompetanse er en av de viktigste årsakene til at bedrifter bør jobbe aktivt med å tilrettelegge for at seniorer skal kunne stå lengre i arbeid. Etter en lang yrkeskarriere opparbeider man seg både kunnskap til utførelse av spesifikke arbeidsoppgaver, og erfaring til å kunne handle raskt og effektivt i liknende og ukjente situasjoner som vil måtte kunne oppstå.

Midtsundstad mener det er en absolutt forutsetning for å kunne prioritere seniorpolitikk er å skaffe seg oversikt over tidligpensjonering i egen avdeling og virksomhet. Ved en slik oversikt vil man kunne danne seg et fremtidig bilde om hvem som tenker på å gå av eller ønsker å stå lengre i jobb. Det poengteres at dette arbeidet kan i små virksomheter være forholdsvis enkelt å skaffe denne oversikten, men i større organisasjoner kreves det mer omfattende arbeid og kartlegging (Midtsundstad, 2007:64).

For den enkelte arbeidstaker selv er pensjon og avgang fra yrkeslivet en stor omveltning. Det er mange overveielser som skal tas. Man spør seg gjerne som voksen arbeidstaker om man trives med å gå på jobben. En vanlig pay-off, avrekning, der man spør seg om summen av å gå på arbeid gir en noe mer eller mindre i forhold til å gå av med pensjon. Slike avveininger er individuelt forskjellige, men de fleste spør



seg nok om lønnen de mottar, verdien og gleden av å gå på arbeid veier tyngre enn å gå av med pensjon. Forskning viser at nettverk og ektefelle/partners valg for avgang har betydning for når man selv ønsker å gå av med pensjon. I tillegg kommer familiære forhold inn som en egen dimensjon, barnebarn og eventuelt gamle foreldre en føler man bør bruke mer tid på (Mykletun, 2009; Solem, 2007).

### **2.7.1 VIRKSOMHETENS SOSIALE ANSVAR**

Midtsundstad problematiserer om arbeid med IA-spørsmål og seniorpolitikk er en del av virksomhetens sosiale ansvar. Virksomhetens sosiale ansvar trenger ikke i seg selv å være lønnsomt fra bedriftens side, men dersom man trekker inn faktorer som forebygging av helse, bevaring av kompetanse, og bedrifter som er i en utsatt rekrutteringssituasjon vil kunne strekke seg for å legge til rette for sosialt ansvar. Større bedrifter med utfordringer knyttet til sykefravær, rekrutteringsproblemer og kompetansetap tenderer i å inngå IA-avtale. Offentlig sektor er her i en særstilling, da de fleste offentlige organisasjoner er forpliktet til denne avtalen. Bedrifter med AFP-ordninger synes fra bedriftsledelsens side å gi utilsiktede konsekvenser, og dermed finner man tendenser til å ta sosialt internt ansvar, med blant annet seniortiltak, for å bevare ansatte og deres kompetanse.

Partsrelasjoner synes ikke å ha noe å si for om bedriftene fører en aktiv seniorpolitikk. Tradisjonelt har fagbevegelsen vært opptatt av slitne arbeidstakere, og sikre dem retten til å gå av tidlig, heller enn å kjempe for at det tilrettelegges slik at seniorenne står lengre i arbeid. Et interessant funn Midtsundstad gjør er at industribedrifter og bedrifter som i hovedsak sysselsetter tradisjonelle arbeidergrupper, viser et svakt seniorenengasjement sammenliknet med andre bransjer, som for eksempel helse, utdanning og omsorgsbransjen. IA-avtalens virkninger vil i følge Midtsundstad ikke kunne gi utslag og virkninger sysselsettingsmessig på kort sikt, og ut i fra det perspektivet trekkes det en sammenheng mellom seniortiltak og arbeidskraftsbehov. Seniorsatsningen dreier seg like mye om akuttiltak for å motivere seniorenne til å jobbe noen år til, som langsiktige tiltak for å forebygge helsemessige og kompetansemessige problemer blant morgendagens seniorer (Midtsundstad, 2005).

## 2.8.1 ENDRINGSLEDELSE

Arbeidsplasser og organisasjoner er stadig i endring. Slike endringer kan skyldes eksterne krefter som tvinger bedriften til å tilpasse seg sine omgivelser, eller interne organisatoriske utfordringer som kan oppstå. Organisatoriske endringer kan skyldes fallende produktivitet, endring i kjerneproduksjonen eller organisatorisk struktur. Det er vanlig å skille mellom planlagt endring, eller endring som reaksjon i omgivelsene eller internt i organisasjonen.

En vanlig modell for endringsledelse er å se selve prosessen dynamisk, som en konseptuell foretaksmodell (Busch & Vanebo, 2003:23). Modellen tar utgangspunkt i at bedriften består av ulike delsystemer; Atferdssystemet, Transformasjonssystemet, Ledelsessystemet og Koalisjonssystemet. Til koalisjonssystemet tilhører institusjonelle omgivelser (regelverk, praksiser) og de tekniske omgivelser. Endring i et av delsystemene, vil gi utslag og endring i de andre systemene. Endringsledelse som begrep og ideologi ligger i skjæringspunktet mellom disse systemene.

Jacobsen (2004) bruker en grov todeling i type endringsstrategi som gjerne brukes i endringssammenheng, Strategi E og strategi O. Forfatteren poengterer at ulike endringssituasjoner har ulike elementer og preg ved seg, og at situasjonen kan fortone seg forskjellig. Jacobsen bruker Beer og Nohrias (*"Breaking the Code of Change"*) to grunnleggende forskjellige strategier for endring. Strategi E representerer økonomi, og har et økonomisk rasjonale til grunn. I strategi E står formelle strukturer og systemer i fokus, og avkastning til eierne. I motsetning til strategi O som har som formål og siktemål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak.

Strategi E er en "top-down"-orientert modell for endringsledelse. Her legger toppledelsen klare føringer og betraktninger i hele endringssituasjonen, og styres ovenfra og ned med klare direktiver og retningslinjer. Prosessen sees lineært og som en grunnleggende rasjonell prosess. Man begynner endringen med en analyse av situasjonen og vurderer muligheter og begrensninger. Setter seg klare mål om hva man ønsker å oppnå med endringen, etterfulgt av løsninger og tiltak man vil benytte seg av for å nå målet, for så å sette de tiltak ut i livet med implementeringsfasen (Cummings & Huse, 1989).

Strategi O er, i motsetning til E, en ”bottum-up”-strategi som vektlegger medvirkning og sees som en utviklingsprosess. Endring i dette perspektivet sees ikke nødvendigvis som en engangshendelse med de lineære elementene man finner i strategi E, men heller som kontinuerlig utvikling og tilpasning i ønsket retning av og nå definerte mål. Organisasjonsutvikling (OU) som tradisjon innenfor organisasjonsteorien kan plasseres i denne kategorien. Strategien vektlegger læring og deltaking fra alle nivå i organisasjonen. Ledelsen trenger nødvendigvis ikke å være fraværende i en slik endrings situasjon, men kan delegerer ansvar og skape engasjement blant ansatte på lavere nivå. Legitimitet og innflytelse er i denne strategien ett av flere suksesskriterier for å oppnå ønsket virkning av endring (Jacobsen, 2004:183-212).

Som en tredje strategi, og mer skandinavisk orientert retning, finner man samarbeidstradisjonen. Denne retningen har sitt opphav fra Tavistock på 1960-tallet. Retningen tar utgangspunkt i sosioteknisk teori, som har et grunnleggende prinsipp om å se sosiale og tekniske systemer i forhold til hverandre. Forandres det ene systemet uten å ta hensyn til det andre, kan man risikere lavere effektivitet, dårligere kvalitet, økt sykefravær osv. For å finne en optimal løsning på en endring, må begge systemene tas med i betraktning. Deltakelse og involvering i endringsprosessen er et av de eldste prinsippene for å motvirke motstand (Cummings & Huse, 1989:108-115). Norsk næringsliv tok inn over seg denne tanken i samarbeidsprosjektet mellom LO/NAF (i dag NHO), i sikte etter å utvikle industrielt demokrati på arbeidsplassen (Busch & Vanebo, 2003:138; French & Bell, 1999).

## **2.8.2 ENDRINGSLEDELSE SOM VERKTØY FOR IMPLEMENTERING AV NY HVERDAGSVIRKELIGHET**

Utvikling og tilpassning av en ny virkelighet krever implementeringsferdigheter, og ledelse av ny virkelighets politikk og struktur. Dette er en del av kjernen i endringsledelsesdisiplinen. Formulering av nye mål, erkjennelse av faktisk tilstand og strategier og planer for hvordan man kan nå den nye ønskede virkeligheten. Man bryter i en endringsprosess opparbeidet praksis, og redefinerer og implementerer ny hverdag med endring som verktøy. Endringsledelsens oppgave i dette er å realisere nye intensjoner for fremtiden, og implementere nye ideer i hverdagsvirkeligheten i organisasjonen (Hennestad, Revang, & Strønen, 2006:128-129).

Et av Hennestad, Revang og Strønens hovedpoeng er mangelfull satsning på implementering i utøvende god endringsledelse. Forfatterne mener mange gode endringsprosjekter igangsettes med friskt mot og gode intensjoner, men mislykkes ofte da det ikke følges opp underveis etter at igangsettelsesfasen er iverksatt.

Det er mange ulike måter og tilnærminger til endring. Noen endringer kan gi store organisatoriske forandringer, mens andre kan være av mindre karakter. Informasjon om *hvorfor* man endrer, *hvordan* man har tenkt å endre seg for å nå målet er stikkord man bør ha klart for seg tidlig i prosessen, og bør gjelde i en hver endringssituasjon. Informasjon til alle berørte organisatoriske medlemmer er en forutsetning for at prosessen skal gå bra for seg.

I de fleste endringsprosesser er det vanlig å sette opp et tidsaspekt for planlegging, gjennomføring/implementering, og en slutfase. Dette tidsaspektet er et hypotetisk ønsket scenario for prosessen. Det er allikevel de færreste endringsprosesser som begynner og slutter ved et gitt tidspunkt. Det kan være vanskelig å se for seg hele prosessens hendelsesforløp før den starter, noe som bygger opp under argumentet om at endring trengs kyndig ledelse. Her spiller evne til å kunne forutse, reagere og handle underveis en viktig rolle, og kan defineres som endringskompetanse fra den utøve endringsleder og endringsagent.

### **2.9.1 BÆREKRAFTIGE ARBEIDSPLASSER - ENDRINGSLEDELSE FOR FREMTIDEN?**

Begrepet bærekraft signaliserer organisering som tar høyde for langsiktig og forsvarlig drift i fremtiden, uten at det går på bekostning av eksisterende etablerte rammer. Bærekraftig organisering møter dagens krav til utforming, uten at det går på bekostning av fremtidige behov. I sammenheng til ledelse av personal og særlig eldre arbeidstakere bruker Weichel, Buch, Urban og Frieling (2009) en modell for sosio-teknisk organisering. I forfatternes modell inngår i selve jobborganiseringen det tekniske system, det organisatoriske system og personalsystemet. Modellen har gjensidige påvirkninger på hverandre, det vil si endring i et av systemene medfører endring i de andre systemene.

*Til det tekniske subsystemet* inngår maskiner og verktøy til den daglige drift og produksjon.

*Til det organisatoriske subsystemet* inngår ledelse og krefter organisatorisk, med arbeidstider og beslutningsmyndighet.

*Til personalsystemet* er kunnskap, ”know-how”, evner, formell utdanning, utvikling og treningssystemer, og demografiske karakteristika som alder og kjønn.

Forfatterne ser bærekraftsbegrepet i relasjon til aldersbaserte arbeidssystemer med å ta høyde for balansen individet, organisasjonen og samfunnet (nasjonalt og internasjonalt) møter i dagens og fremtidige krav til effektivitet og behov.

Det vil medføre endringer i alle delene av det sosiotekniske system. Videre foreslås intervensjoner i redesigning av den bærekraftige arbeidsplassen.

I det tekniske systemet foreslår forfatterne en økt satsning på ergonomisk riktig tilpasning av arbeidsplassen. Ergonomisk riktige arbeidsplasser vil redusere muskulære plager for alle ansatte i alle aldre, men det poengteres at eldre arbeidstakere er mer utsatt for slike plager enn yngre arbeidskraft. Bærekraftige arbeidsplasser vil kunne ha en økonomisk gevinst for både samfunnet som reduserer andre helseutgifter, arbeidsplassen som beholder kompetent arbeidskraft og for individet som bevarer en god helse.

I det organisatoriske systemet foreslår artikkelforfatterne en form for jobbrotasjon. De mener at arbeidstakere med lang fartstid innad i organisasjonen besitter en form for kompetanse og kunnskap knyttet til operasjonelle prosesser man kun kan opparbeide seg med lang tilstedeværelse. Det foreslås å gi økt ansvar til senioren, der senioren kan redusere sitt fysiske arbeid, og heller ha et overordnet kvalitetsansvar for selve prosessene. Videre poengteres det at jobbrotasjon i seg selv på alle nivå og avdelinger vil kunne gjøre det lettere med individuelle tilpasninger dersom det skulle bli nødvendig.

Til personalsystemet foreslås det intervensjoner til de ansattes helse og velvære, for eksempel treningsavtaler, og kunnskap og motivasjon for å ta bedre vare på sine seniorer.

De ulike og generelle intervensjonene påvirker hverandres ulike subsystemer, og vil forhåpentligvis kunne legge et grunnlag for en mer bærekraftig arbeidsplass. Weichel, Buch, Urban og Frieling mener at noen av tiltakene vil kunne legge til rette for at

seniorer skal kunne stå lengre i arbeid, og ha det bedre når de først er på jobb, slik tanken og ideen bak bærekraft er ment (Weichel, Buch, Urban, & Frieling, 2009).

## **VIDERE I OPPGAVEN**

I den videre fremstillingen av oppgaven vil personalsystemet ha særlig fokus, og hvordan implementering av ny seniorpolitikk i Sjøfartsdirektoratet gjør seg gjeldene i dette systemet hvor prosessen starter. Implementeringen påvirker og får konsekvenser for det organisatoriske subsystem. I neste kapittel vil det bli gjennomgått metodiske valg og implikasjoner, og presentasjon av det kvalitative forskningsintervju som er brukt i datainnsamlingsmetode i Sjøfartsdirektoratet. Videre vil resultatene fra datainnsamlingen bli presentert og diskutert i avslutningen av oppgaven.

### 3.0 DESIGN og METODE

I samfunnsvitenskapene er man i søken etter å beskrive virkeligheten. Ved hjelp av verktøy og redskaper har man ulike måter å tilnærme seg denne virkeligheten, nemlig ved bruk av *metode* (Jacobsen, 2005).

#### 3.1.1 ONTOLOGI OG EPISTEMOLOGI

Metoden legger føringer for hvordan vi gjennom datainnsamling betrakter hverdagen rundt oss, og forstår virkelighetsbildet vi er en del av. Læren om hvordan virkeligheten ser ut, er læren om *ontologi*. I studier av mennesket og dets atferd er det for de fleste vanskelig å lage lovmessige regler og lover, slik man gjerne gjør i fysikken. Mens enkelte andre synspunkter i denne debatten mener menneskelig atferd er styrt av slike lover, da statistiske beregninger utgjør lovmessigheter, eller tendenser til slike lovmessigheter, *determinisme*.

Et vanlig skille innenfor samfunnsvitenskapelig metode er *positivistisk* tilnærming og *hermeneutisk* tilnærming. Den positivistiske tilnærmingen forsøker å avdekke lovmessigheter som beskrevet over. Den hermeneutiske tradisjon og tilnærming forsøker å forklare menneskelig atferd basert på observert og forstått handling av mennesket ved hjelp av fortolkning.

I studiet av menneskelig atferd er det vanskelig å sette spesifikke forutsigbare lover for handling, da mennesket er refleksivt og tenkende med evne til absorbering av ny kunnskap og egen refleksjon. Ontologisk utgangspunkt blir i den videre fremstillingen *sosialkonstruktivistisk*. Sosialkonstruktivistisk tradisjon og retning baserer seg på at mennesket tar egne valg, og selv konstruerer egen virkelighet, med ulik grad av bevissthet.

#### 3.1.2 HYPOTETISK DEDUKTIV METODE

Den hypotetisk deduktive metode forsøker å finne svar ved bekreftelse av eksisterende teori innenfor et fagfelt med innsamlet empiriske data. Forskeren skaper en forventning om hvordan virkeligheten ser ut basert på teori og data tilgjengelig, for så å samle inn empiri man tester opp i mot dette for bekreftelse, eventuelt avkreftelse, og forsøk på teoretisk generalisering. Med det utleder man hvordan virkeligheten ser ut basert på hypotetiske forestillinger, og leter etter de samme trender og mønstre som er tidligere beskrevet.

Kritikken rettet mot denne typen tilnærming til forståelse av virkeligheten er at forskerens forutinntatte holdninger og egen forståelse av teorien vil kunne legge føringer for hva man ser etter, og forsøker å få svar på i felten man studerer.

Designet på forskningsprosessen jeg har vært igjennom i Sjøfartsdirektoratet er et casestudie. Alder og arbeid er det overordnede caset, med Sjøfartsdirektoratet som en organisatorisk ramme for å undersøke, eksemplifisere og analysere grunnleggende antakelser man finner om alder og arbeid. I søken etter nyanserte og forklarende svar og betraktninger er det kvalitative forskningsintervju brukt som metodisk redskap.

### **3.2.1 FORSKNINGSDESIGN**

Casestudie brukes som metodisk verktøy for å gå i dybden av fenomenet alder og arbeid og belyse så mange nyanser som mulig i forhold til forskningsspørsmålene knyttet til ny seniorpolitikk i sjøfartsdirektoratet. Metoden er, i følge Yin, kanskje den mest krevende undersøkelsesformen brukt i samfunnsvitenskapene, og krever gode ferdigheter i utforming av spørsmål og analyse av data. Særlig gjør case som metode seg god å benytte når man ønsker å undersøke nærmere pågående prosesser man ikke kan manipulere (Yin, 2003:7).

I følge Yin er casetilnærmingen god for å besvare forskningsspørsmål av typen ”hvordan” og ”hvorfor”. Yin gjør en dikotom deling av basistyper for casestudier, ”*Single Case Design*” og ”*Multiple Case Design*”. Single Casestudier er særlig egnet til bruk for å teste eksisterende teori innenfor et fagfelt, da en har muligheten til å bekrefte, utfordre og videreutvikle det teoretiske rammeverket som allerede foreligger (Yin, 2003:40).

Single Case, enkelt-case, kan brukes for å beskrive en spesiell beslutningsprosess i for eksempel en organisasjon. Caset blir avgrenset i tid og rom. Det interessante i slike prosesser er å studere det som faktisk skjer, og som er spesifikt for den aktuelle situasjonen (Jacobsen, 2005:85-95).

Designet på en studie er selve planen for opplegget som gjør rede for og binder sammen forskningsspørsmål, empirisk data og konklusjoner. Designet bør kunne gi svar på hva som skal studeres, hvorfor det studeres og hvordan det studeres (Blaikie, 2000:42).



Blakie hevder formuleringen og utviklingen av selve forskningsspørsmålene er selve utgangspunktet i design av et forskningsprosjekt, og legger føringer på hele prosessen fra begynnelse til slutt. Den kvalitativt orienterte forskningsprosessen er en runddans mellom teori, empiri og analyse. Man begynner gjerne med undring og nysgjerrighet innenfor et emne, hvor man søker etter informasjon i teori og litteratur. Basert på funn og interesse lager man seg forskningsspørsmål og problemformuleringer som avgrensner og staker ut vei videre i prosessen.

### **3.2.2 VALG AV EMNE**

Etter å ha lest flere avisinnlegg og debatter i aviser og magasiner fattet jeg interesse for seniorpolitikk og utforming av dette. Alder og arbeid får stadig mer oppmerksomhet i nyhetsbilde, og krav til endring på dette område er innlysende, da det påpekes fra flere hold at reell avgangsalder i Norge bør økes.

Jeg tok høsten 2008 kontakt på eget initiativ med Senter for Seniorpolitikk (SSP) og ba dem om noen råd og innfallsvinkler til studie av emnet. SSP rådet meg til å benytte meg av lokale ressurser på Universitetet i Stavanger, og hadde på forhånd avtalt at jeg kunne kontakte professor Reidar J. Mykletun ved institutt for Økonomi og ledelse på Norsk Hotellhøgskole.

Mykletun inviterte meg med på et av sine prosjekter i Sjøfartsdirektoratet i Haugesund. Mykletun hadde vært rådgiver og foredragsholder i forbindelse med utvikling og implementering av ny seniorpolitikk i direktoratet. Prosessen er blitt besluttet å arbeide mot med det ønske om å øke den reelle avgangsalder i direktoratet. Da jeg knyttet meg til prosjektet var implementering og gjennomføringsfasen av de nye vedtatte tiltakene i gang. Jeg var med vinteren 2009 på et statusmøte i direktoratet hvor jeg fikk endelig klarsignal fra personalsjefen i Sjøfartsdirektoratet til å samle inn mine data med deres velsignelse. Videre orienterte jeg meg i teori og forskning om alder og arbeid, og utarbeidet foreløpige forskningsspørsmål og hypoteser jeg hadde som bakenforliggende faktorer gjennom hele prosessen.

### **3.3.1 VALG AV METODE**

Mitt utgangspunkt som masterstudent i endringsledelse var da å finne en innfallsvinkel som undersøker de organisatoriske prosessene direktoratet gjennomgår med denne implementeringen. Studien min blir en evaluering av prosessens

hendelsesforløp fra begynnelsen av dette arbeidet frem til våren 2009. Noen endelige svar på hvor stor grad prosessen er en suksess eller ei vil ikke denne oppgaven kunne konkludere med, men heller å illustrere oppfatninger de berørte partene opplever i direktoratet til nå i den pågående prosessen.

Jeg hadde gode og informative samtaler med representanter fra personalavdelingen tidlig i prosjektet. Dette var samtaler av uformell karakter, der jeg spurte spørsmål om prosessens begynnelse og utvikling i arbeidet, før jeg knyttet meg til prosjektet. I tillegg fikk jeg oversendt en del skriftlig informasjon, i form av referater fra møter fra blant annet medbestemmelsesutvalg, og program og oppsummeringer fra samlinger som var arrangert med tema seniorpolitikk. Jeg har også fått god hjelp fra NAV arbeidslivssenter i Haugesund, som har hatt en aktiv og medvirkende rolle i prosessen fra begynnelsen. Det viser seg faktisk at NAV er eneste part som har fulgt prosessen hele veien med den samme personen representert, da det av ulike årsaker har vært fravær fra personalavdelingen i direktoratet, og de ansattes representanter i arbeidet med utvikling av ny seniorpolitikk. Tidlig i mitt prosjekt hadde jeg en lang samtale jeg spilte inn på opptak, hvor jeg gjennomgikk prosessen fra A til Å sammen med to representanter fra NAV arbeidslivssenter.

I tillegg har jeg deltatt på konferansesamlinger i regi av NAV arbeidslivssenter hvor Inkluderende Arbeidsliv, og særlig seniorpolitikk, har stått på dagsorden. Her var forskjellige IA-bedrifter samlet i et lite forum hvor det ble utvekslet ideer og erfaringer med seniorarbeid. Jeg ble bedt om å holde et innlegg på ca en time ved en av disse samlingene, hvor mine erfaringer og faglige vurderinger i sjøfartsdirektoratet som endringsledelsesstudent stod på agendaen. Disse konferansene opplevde jeg som svært lærerike, og ga meg nyttig informasjon og refleksjon til mitt videre arbeid.

### **3.3.2 DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJUET**

Jeg bestemte meg tidlig for å intervju aktuelle informanter kvalitativt. Dette for å få reflekterte grundige svar rundt deres forhold til alder og arbeid, og syn på den pågående implementeringsprosessen direktoratet gjennomgår. En annen grunn til at det metodisk ble valgt kvalitativ intervjuform var at jeg ønsket personlige nyanserte data, for så å teste dem opp til eksisterende studier som foreligger innen emnet, da gjerne av mer kvantitativ art. Jeg utarbeidet to intervjuguider, en for ledere og en for ansatte. Dette ble valgt fordi det vil etter mitt syn være interessant å søke etter både

lederes oppfatninger rundt emnet seniorpolitikk, deres holdninger til sine egne seniorer og lederes syn på prosessen med implementering av de nye tiltakene. De ansatte berørte (ansatte i direktoratet i aldersgruppen 55 + som er direktoratets offisielle seniorkategori) fikk personlige spørsmål om mestring av arbeidet sitt, tanker om pensjon og deres vurdering av de nye tiltakene.

I tillegg til spørsmål fra intervjuguiden ble lederne i utvalget bedt om å fylle ut et lite spørreskjema med 7 spørsmål som spesifiserer leders vurdering og tanker om handlingsrom for seniorpolitikk. Dette skjemaet er blitt brukt i undersøkelser om seniorpolitikk i Vattenfall i Sverige i en studie utført av Mykletun og Furunes. Skjemaet er brukt i Sjøfartsdirektoratet for å verifisere kvalitative data samlet inn og analysert, og testet mot hverandre på generelt grunnlag, og ikke testet tilbake til den enkelte respondent.

### 3.3.3 UTVALG, SAMPLING

I arbeidet med utvalg og sampling av informanter kan det være vanskelig å sette noen faste kriterier. Man bør i forkant spørre seg om *hvem* man vil intervju, gjerne etterfulgt av *hvorfor* man vil intervju vedkommende. Man bør på et generelt grunnlag gjøre seg noen avgrensninger. I denne studien om alder og arbeid er avgrensningen gitt ved at informantene er ansatt i sjøfartsdirektoratet og er i kategorien senior, altså ansatte som er fylte 55 år, og deres nærmeste leder. Grunnen til at ansatte og deres nærmeste leder er valgt, er for å få belyst hvordan de ulike partene opplever samme situasjon og fenomen, implementering av ny seniorpolitikk, for å fange opp nyanser og mangfold i dette (Dalen, 2004:52-57).

I utvalget av informanter har jeg valgt ut etter diskusjon og anbefalinger fra min veileder. Sammen kom vi frem til at det ville vært mest hensiktsmessig å intervju ledere og ansatte som berøres av den nye politikken i direktoratet. Vi kom tidlig frem til at for å kunne få mest mulig korrekte og reliable data at utvalget burde være på minimum 12 ansatte med deres nærmeste leder i tillegg. Totalt ble utvalget 18 informanter. For å få mest mulig nyanserte svar og data ble vi enige om å ta med 3 avdelinger tilknyttet hovedkontoret i Haugesund, og 4 stasjoner langs kysten. Vi hadde på forhånd en antagelse om en viss forskjell på data hentet fra stasjonene i forhold til data samlet inn fra ansatte og ledere ved hovedkontoret. De ansatte i utvalget består av inspektører, administrativt ansatte og tidligere inspektører som i

dag har en mer byråkratisk posisjon i direktoratet. Av hensyn til informantenes anonymitet vil ikke avdelinger eller stasjoner bli nevnt med deres tilholdssted eller lokalisasjon, ei heller deres funksjon i direktoratet. Nettopp fordi informantenes anonymitet skal beskyttes er antallet informanter såpass høyt. Med såpass mange informanter vil man kunne ha vitenskapelig grunnlag for å trekke slutninger, da samtlige informanter får de samme spørsmålene.

Sammen med personalsjefen og en personalkonsulent i direktoratet gikk vi igjennom personalregisteret, og samlet informanter vi fant i dette registeret som tilhørte seniorkategorien. Personalsjefen sendte så ut en e-post til utvalget med informasjon fra direktoratet, informasjon om mitt opplegg, samt en bekreftelse fra min veileder. I dette informasjonsskrivet oppfordret personalsjefen alle mottakere å delta på intervju, som ville bli avtalt på telefon i forveien av meg, og at jeg ville oppsøke informantene på sine respektive arbeidsplasser. Det ble poengtert at informantene ville bli fremstilt anonymt i avhandlingen, og at det var valgfritt å delta i undersøkelsen. Ordningen med at personalavdelingen sendte ut en mail til senioren og deres ledere, ville etter vårt syn hjelpe på med å få de ansatte til å stille til intervju. En leder har ikke ønsket å delta, grunnet sykdom og høyt arbeidspress. En annen ansatt informant ved en stasjon langt fra Stavanger måtte ut i et inspeksjonsoppdrag ved det avtalte intervjutidspunktet. Denne informanten fikk jeg anledning til å intervju via telefon.

Selve koordineringen med å få avtalt såpass mange intervjuer har vært tidkrevende, og selve datainnsamlingen har vært en hektisk periode i arbeidet.

### **3.3.4 INTERVJUGUIDE, SEMISTRUKTURERT INTERVJU**

Alle informantene mine fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd på e-post. Nesten samtlige informanter hadde skrevet ut denne og notert seg stikkord før selve intervjuet fant sted. Dette opplevde jeg som både positivt og negativt; informantene mine stilte godt forberedt, og mange hadde selv gjort egne søk i direktoratets databaser i søken etter informasjon om den nye seniorpolitikken. Dette kan påvirke svarene som omhandler informasjonstilgjengelighet i selve prosessen, og kan være en mulig feilkilde ved at informantene gir uttrykk for at de kjenner til de nye tiltakene bedre enn de faktisk gjorde før mitt prosjekt startet. Et annet moment jeg opplevde ved å sende guiden på forhånd var at enkelte styrte intervjusituasjonen ganske markant. Svarene kom gjerne på ”løpende bånd” uten at svarene var veldig utfyllende.

Heldigvis har samtlige informanter tatt seg tid til at jeg kunne stille oppklarende og mer utfyllende spørsmål underveis.

Intervjuguiden har fungert som en ramme for situasjonen, selve intervjuet har fungert som et semistrukturert intervju. Guiden fungerte som en ledetråd, og ikke som et slavisk skjema som ble fulgt. I noen anledninger der det falt seg naturlig spurte jeg utfyllende om flyttingen og endringer som oppstod i direktoratet på bakgrunn av denne massive omveltningen. Dette ble gjort bevisst, da noen av informantene koblet sine svar på mine forhåndsente spørsmål nettopp til flytteprosessen.

### **3.3.5 ETIKK, ANONYMISERING**

Jeg ba samtlige informanter om tillatelse til å bruke en båndopptaker i intervjuet, for å lette mitt arbeid i ettertid. Dette ble godtatt av alle, med unntak av en, som begrunnet dette med at vedkommende ville uttale seg 100 % ærlig, og gi meg gode svar som vedkommende selv formulerte seg. Denne begrunnelsen ble selvsagt respektert. Noen av informantene ga selv uttrykk for at de synes det var litt rart å snakke åpent og fritt med båndopptakeren til stedet, men ønsket ikke at jeg skulle slå den av eller fjerne den fra intervjusituasjonen.

### **3.4.1 DATA, TOLKNING OG FEILKILDER**

I utgangspunktet kan det være vanskelig å etterprøve kvalitative data. Analysen og tolkning av funn er basert på informantens egne oppfatninger, og mine tolkninger av informantens gitte informasjon. Det stilles krav til at korrekt data blir fremstilt på riktig måte. Ved bruk av sitater som underbygger generelle trender og tendenser skal man være varsom for at sitatene kan plukkes ut av kontekst, og ikke bli fremstilt i den situasjon og med den hensikt informanten mente da vedkommende ga sin uttalelse. På grunn av størrelsen på utvalget, lar det seg allikevel gjøre å trekke slutninger. Guiden brukt i intervjuene er lik, og brukt som ledetråd. På den måten uttaler informantene seg på egne vegne om deres tanker og refleksjoner rundt alder og arbeid, og kan danne grunnlag for slutninger og helhetlige resultater i analysedelen. Siden dataene er av kvalitativ karakter, kan man kun teste dataene ved for eksempel å spørre nye informanter om man kan kjenne seg igjen i slutningene som er trukket. Uttalelser og slutninger gjort basert på innsamlet empiri er *ikke* knyttet til personens arbeidssted

eller funksjon i direktoratet, men til informantens alder og som ansatt i sjøfartsdirektoratet på generelt grunnlag.

Intervjuer bør sette seg inn i sin informants situasjon, i tillegg til å ha dyp innsikt i feltet som studeres. På den måten vil man kunne danne grunnlag for utdypende og gode intervjusamtaler, der riktig informasjon bli samlet inn. En tillitt blant forsker og informant er avgjørende for at informasjon og data informanten utleverer stemmer overens med virkeligheten og de faktiske tanker og refleksjoner informanten har gjort om emnet som studeres. I enkelte tilfeller vil forskeren gjerne møte informanter som forsøker på å imponere forskeren, og gjerne fremstille sitt eget kandidatur og bilde bedre enn hva som faktisk er reelt. I andre tilfeller kan informanten gjerne forsøke og ”male fanden på veggen”, og fremstille virkeligheten mer ekstrem og til ytterpunktene enn hva som faktisk er tilfelle. Igjen stilles det krav til forskerens tolkningsferdigheter, og muligheten intervjusituasjonen gir til å spørre oppklarende spørsmål i søken etter korrekte svar og tolkninger.

Graden av gyldighet, *validitet*, avhenger om forskeren evner å måle det som faktisk skal måles. Her spiller relasjonen mellom forsker og informant en viktig rolle. I tillegg er forarbeid og utarbeidelse av intervjuguide en del av arbeidet som påvirker gyldigheten. I kvalitativt orienterte studier kan det være vanskelig å finne direkte gyldighetskriterier til grunn for evaluering, da begrepene kan ha mer for seg i kvantitative studier. Forstår informanten spørsmålene som er definert, og svarer på vedkommende på det som faktisk blir spurt, er kriterier forskeren stadig må jobbe med, både i intervjusituasjonen og ved dataanalysen.

Studiens troverdighet, *reliabilitet*, er hvorvidt studien er til å stole på. Her ligger argumenter for valg, og helhetsinntrykket av studiens oppbygging til grunn. Antall informanter vil i dette tilfelle være et argument for å sikre studiens reliabilitet. Undersøkelsen bør være gjennomført på en korrekt og skikkelig måte, slik at riktige og korrekte data kan lede ut til slutninger man kan stole på. En kan for eksempel spørre seg om man ville fått noenlunde samme svar og data dersom man hadde gjort studien på ny (Jacobsen, 2005:19-20).

## 4.0 SJØFARTSDIREKTORATET

Sjøfartsdirektoratet er et forvaltningsorgan underlagt Nærings- og handelsdepartementet og Miljøverndepartementet med myndighetsansvar overfor norskregistrerte skip og utenlandske skip som anløper norske havner. Sjøfartsdirektoratets overordnede mål er å oppnå høy sikkerhet for liv, helse, fartøy og miljø

Sjøfartsdirektoratet har tre kjerneoppgaver:

- Å påse og medvirke til at norske skip og rederier holder høy sikkerhets- og miljømessig standard.
- Å påse og medvirke til at sjøfolk på norske skip har gode kvalifikasjoner, arbeids- og levevilkår.
- Å påse at fremmede skip i norske farvann og havner overholder internasjonale regler.

Direktoratet har sitt hovedkontor i Haugesund, og 19 stasjoner langs norskekysten. I Haugesund ved hovedkontoret sitter administrasjonen til direktoratet. Staben er av svært kompetent arbeidskraft, med blant annet jurister, ingeniører og tidligere ledere til sjøs med lang erfaring. Stasjonene er mindre enheter som driver utøvende arbeid på skip og fartøy. Totalt teller direktoratet 308 ansatte. I dag er ca 45 % av staben over 50 år. Nesten 24 % av de ansatte er i aldersgruppen 40-49 år.

Stasjonene utfører byggetilsyn, begjærte sertifikatbesiktelser, uanmeldte tilsyn og ISM-revisjoner på norske skip. Videre foretar stasjonene kontroll av utenlandske skip i norske havner (havnestatskontroll), og fornyelse og påtegning av sertifikater etter forskriftsbestemt kontroll (Sjøfartsdirektoratet, 2009).

Sjøfartsdirektoratet har gjennomgått en stor endringsprosess. Det ble besluttet i mars 2003 at direktoratets hovedkontor skulle flyttes fra Oslo til Haugesund. Prosessen ble bestemt og besluttet politisk, og skulle iverksettes på departementsnivå. Samtlige ansatte fikk tilbud om å flytte med direktoratet fra Oslo til Haugesund. Ca 15 % av det opprinnelige direktoratet valgte å bli med til Haugesund.

Flyttingen av direktoratets hovedkontor fra Oslo til Haugesund kan sees å være tvunget igjennom med makt av eierne. Dette skapte store organisatoriske endringer i direktoratet. Mange valgte å bli igjen i Oslo, og med det stod sjøfartsdirektoratet overfor en rekrutteringsutfordring. Organisasjonen måtte bygges opp nærmest fra bunn (hovedkontoret, da stasjonene langs kysten har bestått). Ledelsen i Sjøfartsdirektoratet stod med det overfor en mer elastisk organisasjonstype enn om hele ”gamle” direktoratet ville blitt med til Haugesund. Kultur, tilhørighet og andre faktorer som er viktige i endringssammenheng kan tenkes å være fraværende i dette tilfelle. En skal kunne tenke seg at det er lettere å implementere nye personalpolitiske endringer i en slik ny organisasjon enn i et eldre mer tungrodd byråkratisk direktorat med lang historie.

I årene fra 2004 og frem til flyttingen i 2006 hadde direktoratet en overgangsperiode. I denne perioden pendlet nyansatte til Oslo. Det ble her iverksatt ulike tiltak, blant annet dublering for å sikre verdifull kompetanse. Nyansatte deltok i den daglige driften sammen med de mer erfarne ansatte. Samtidig ved flyttingen ble arkivet, som er en stor og viktig tjeneste i direktoratet, modernisert og digitalisert. Det medførte endringer på lang sikt i den daglige driften videre. Innføring av moderne elektroniske arkivsystemer (DocuLive) skulle gjøre databasen mer tilgjengelig for ansatte plassert rundt hele direktoratet. Dette medførte en del opplæring av personell, og særlig for inspektører lokalisert ved stasjonene. Deres arbeidsoppgaver ble nå utvidet til selv å måtte rapportere direkte til det elektroniske arkivet.

Noen av de ansatte i det gamle direktoratet fra Oslo valgte å bli med til Haugesund i en pendlerordning for en periode. Det viser seg at de fleste som takket ja til denne ordningen, skulle eller skal gå av med pensjon de nærmeste årene. Majoriteten av de administrativt ansatte fra Oslo, valgte å slutte i Sjøfartsdirektoratet.

#### **4.1.1 SJØFARTSDIREKTORATET BLIR IA-BEDRIFT**

I 2006 signerte Sjøfartsdirektoratet en ”intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2002 – 2009”, og ble med det en såkalt IA-bedrift.

Ved kontraktsinngåelsen satte Sjøfartsdirektoratet opp en handlingsplan for de ulike målene. Like etter inngåelsen av IA-avtalen flyttet direktoratet fra Oslo til Haugesund. Som en del av IA-avtalen inngår et tett samarbeid med NAV arbeidslivsenter. Den enkelte bedrift får sin faste kontaktperson, som blir rådgiver i forbindelse med



utvikling og innføring av IA-arbeidet. Direktoratet hadde tett samarbeid med NAV arbeidslivssenter i Oslo, særlig i forbindelse med arbeid om sykefravær og tiltak knyttet til dette. Det tette samarbeidet ble overført til Haugesund etter flyttingen, og arbeid med en livsfase-tilpasset personalpolitikk ble satt på dagsorden. Det vil i den videre fremstillingen utelukkende handle om arbeid knyttet til delmål 3, øke den gjennomsnittlige avgangsalderen, seniorpolitikk og seniortiltak.

Det ble i mai 2007 etablert en parts sammensatt arbeidsgruppe for seniorpolitikk i Sjøfartsdirektoratet. Denne arbeidsgruppen bestod av representanter fra ledelsen (HR-avdelingen), hovedverneombud og hovedtillitsvalgt, samt representant fra NAV arbeidslivssenter Rogaland. De tillitsvalgte representantene var selve pådriverne for at det skulle jobbes med seniorpolitikk i første omgang, som en del av en helhetlig livsfasetilpasset personalpolitikk.

Med utgangspunkt i forpliktelser i IA-avtalen oppfordret NAV at det burde bli utarbeidet en aldersfremskrivning på fem år. Ved stabile arbeidstakermønstre viste denne oversikten at det om kort tid ville være veldig mange seniorer i Sjøfartsdirektoratet, behovet for arbeid med seniorpolitiske spørsmål var tydelig. Arbeidsgruppen formulerte videre mål i forbindelse med innføring av seniorpolitikk i Sjøfartsdirektoratet:

*”Gode arbeidsforhold for ansatte, bruke og videreutvikle den kompetansen senioren har og medvirke aktivt til at flest mulig ønsker å fortsette som yrkesaktive på heltid eller deltid til oppnådd aldersgrense for stillingen.*

*Seniorbegrepet skal knyttes til verdier som erfaring og faglig dyktighet. Særskilte seniorpolitiske tiltak bør etter arbeidsgruppens vurdering, rettes inn mot medarbeidere som er 55 år eller eldre.*

*Seniorpolitikken i Sjøfartsdirektoratet skal gjelde uavhengig av sysselsettingspolitikken i arbeidslivet.”*

Videre ble det i oktober 2007 arrangert en kick-off dag med alle seniorer, og kommende seniorer, 50+ i tillegg til deres linjeledere. Her skulle forslag til tiltak komme opp til diskusjon, blant annet med oppgaver på individ- og gruppenivå. Både senioren og deres nærmeste leder ble invitert, slik at alle parter fikk ta del i den samme informasjonen samtidig.

Våren 2008, på bakgrunn av kick-off og møter i arbeidsgruppen, ble den endelige planen for innføring av seniorpolitikk i Sjøfartsdirektoratet presentert og godkjent av Medbestemmelsesutvalget, og ledelsen.

I januar 2009 inviterte Sjøfartsdirektoratet ledergruppen for å gi opplæring i direktoratets nye seniorpolitikk, og for å motivere til å starte jobbingen med dette. Arbeidet med utforming av skriftlig materiell var da ikke klart til denne samlingen, men under utarbeidelse av personalavdelingen i samspill med informasjonsavdelingen i direktoratet.

#### **4.1.2 IMPLEMENTERING AV SENIORPOLITISKE TILTAK I SJØFARTSDIREKTORATET**

Basert på møter og forhandlinger i den parts sammensatte gruppen er følgende seniorpolitiske tiltak implementert:

##### ***TJENESTEFRI FOR SENIORER***

*Det er sentralt avtalt at det skal gis 8 dager tjenestefri (seniordager) med lønn til ansatte over 62 år. (jvf hovedtariffavtalen i Staten 1. mai 2008 – 30. april 2010 punkt 5.9.1)*

*Uttak av tjenestefri med lønn (seniordagene) foretas enten som hele dager eller som redusert arbeidstid etter avtale med arbeidsgiver. Alternativt kan det avtales at dagene godtgjøres med lønn, jf. § 2, nr. 1. Seniordager kan ikke overføres. Gjelder fra det kalenderåret man fyller 62.*

*Dersom det unntaksvis viser seg at det ikke har vært mulig å avvikle dagene må det foreligge begrunnet søknad fra arbeidstaker og nærmeste leder for eventuell utbetaling. Underavdeling Personal vil behandle søknaden som eventuelt godkjennes av avdelingsdirektør for administrasjonsavdelingen.*

*I tillegg vil Sjøfartsdirektoratet innføre 6 dager tjenestefri med lønn til ansatte over 62 år. Disse dagene administreres likt som de sentralt avtalte dagene men dagene vil ikke bli utbetalt dersom det ikke har vært mulig å avvikle de i løpet av året. De lokalt avtalte dagene skal avvikles før man avvikler sentralt avtalte dagene.*

## *OPPSIGELSE:*

*Seniordager som står ubrukt ved oppsigelse må avvikles i oppsigelsestiden. Ubrukte seniordager vil ikke bli utbetalt.*

*De nye tiltakene gjelder med andre ord utvidet rett til fridager som senior.*

Våren 2009 er de tjenestefrie dagene med lønn innført for ansatte over 62 år. I tillegg er det muligheter for redusert stilling og mobil ordning av hjemmekontor (VPN-klient).

Etter flyttingen fra Oslo til Haugesund erkjente ledelsen i Sjøfartsdirektoratet at flere viktige nøkkelpersoner med lang erfaring forsvant fra direktoratet. I mens flytteperioden pågikk var arbeidsmarkedet svært stramt, og direktoratet opplevde i tillegg en tung shippingindustri i Rogaland som kjempet om arbeidskraften. Rekrutteringen til det nye direktoratet var en krevende prosess, og den nye staben bestod av yngre og mindre erfarne medarbeidere enn tidligere. Evaluering av flytteprosessen pågår av et eksternt konsulentselskap våren 2009.

Med utgangspunkt i aldersfremskrivning og gjennomgang av personalregister viser det seg at Sjøfartsdirektoratet har en forholdsvis voksen stab. Dette gjør seg særlig gjeldene ved stasjonene, men enkelte avdelinger ved hovedkontoret består også av en god del godt voksne arbeidstakere. Om få år vil store deler av de ansatte og ledere i hele direktoratet være i, eller nærme seg, seniorkategorien som er 55 år. På bakgrunn av fremtidige utfordringer med direktoratets stab, og erfaringer fra mye tapt kompetanse er de viktigste årsakene til at direktoratet i tett samarbeid med ledelsen fra høyeste nivå og representanter fra de ansatte begrunner utvikling og innføring av en utvidet personal- og seniorpolitikk ut over det som står i statens personalreglement.

## 5.0 RESULTATER OG ANALYSE

### LEDERS KJENNSKAP TIL NY POLITIKK

Ledere i administrasjonen har mer kunnskap om seniorpolitikk enn ledere i linjen ved stasjonene. Dette kan skyldes flere årsaker. Flere av lederne i utvalget har ikke vært deltaker på verken kick-off, seminar eller seniorsamlinger. Dette kan skyldes av flere årsaker og tilfeldigheter. Noen har måttet prioritere kjernedrift og andre arbeidsoppgaver, mens andre ikke har fått invitasjonen til selve arrangementet. Lederne er kjent med pågående prosesser om utvikling av ny politikk, men få kjenner hva den faktisk går ut på.

*”den nye politikken virker grei nok den, men det er vanskelig å uttale seg om den, da jeg ikke kjenner til den i særlig grad”*

*”Den nye politikken har jeg lite greie på. Ikke så mye jeg kunne si om dette. Kjenner til økt ferieramme. Ikke vært med på seniorpolitikkksamlinger. Har lite greie på det. Har ikke særlig kunnskap om seniorpolitikk. Seniorene ved avdelingen min kan mer om dette en meg selv”*

Flere ledere i utvalget mener de ansatte som er i kategorien er bedre orientert om nye tiltak og politikk enn lederne som har det daglige ansvaret for de ansatte har.

### LEDERES MEDVIRKNING

Ingen av lederne i utvalget opplever stor grad av medvirkning til utviklingen av nye tiltak. Noen har deltatt på arrangementene, og gir gode tilbakemeldinger på dem. Flere poengterer at de veldig gjerne kunne tenkt seg mer medvirkning til den type arbeid på forespørsel. Noen av lederne har deltatt på idédugnad og samlingene. Flere av informantene sier at selve prosessen og arbeidet med seniorpolitikk har havnet litt i bakgrunnen, og generelt har hatt lite fokus. Flere ledere hevder det er blitt gjort lite, og viet lite oppmerksomhet rundt seniorpolitikk etter arrangementene som har vært. Informasjon rundt seniorpolitikken har de selv måtte fanget opp. Noen av lederne har ved tilfeldigheter funnet ut hva sine understøtte har krav på

*”ikke så veldig mye medvirkning synes jeg som leder at jeg har fått være med på - jeg har tatt opp dette temaet lenge og mange ganger, og noen er sikkert lei av mitt engasjement om dette”*

Proessen om utvikling og implementering av de nye tiltakene har tatt tid i direktoratet. Flere sentrale personer som var med på selve igangsettelsen av utvikling av ny politikk er ikke lenger en del av arbeidsgruppen. Ansattes representanter har sluttet eller gått av med pensjon underveis, sykdom og langtidssykemelding er andre grunner til at selve arbeidsgruppen ikke har bestått.

#### LEDERES VURDERING AV INFORMASJON OG IMPLEMENTERING

Utvalget av ledere i linjen i direktoratet er kjent med de pågående prosesser som det jobbes med sentralt i forhold til seniorer og tiltak for ansatte i denne kategorien. De færreste forteller at de er veldig godt kjent, eller har vært involvert i prosessen med utvikling av ny politikk. Noen av lederne har deltatt på arrangementer knyttet til utvikling av seniorpolitikk i direktoratet, og de fleste gir positive tilbakemeldinger på disse arrangementene. Flere ledere i linjen poengterer at de mer enn gjerne ville stilt opp på flere arrangementer, og skulle gjerne kommet med sitt syn og innspill i en utviklingsprosess dersom de hadde blitt invitert til det.

*”Opplæring har jeg ikke fått, og informasjonen kunne vært mye bedre. Dette har vi innsett at ut over informasjonen vi har fått generelt sett, har vi forstått at dette må vi løse og finne ut av selv. Dette må vi gripe tak i selv. Oppfølging og tilrettelegging har vi ikke fått, men vi kan jo fra før dette med planlegging av ferie”*

Tilgjengeligheten av informasjon vil i følge en av informantene gjøre at man er mer bevisst område, og når det i dag ikke er veldig tilgjengelig havner dette arbeidet fort i glømmeboken.

#### LEDERES EKSTRAOPPGAVER I FORHOLD TIL SENIORTILTAK

De fleste lederne som er blitt intervjuet synes ikke det er vanskelig å sette seg inn i hva sine seniorer har krav på i forhold til jus og praksis, men besitter ikke kunnskapen direkte. De fleste savner enkel tilgjengelig informasjon på direktoratets intranettsider. Kunnskapsnivået lederne selv besitter, vurdert av dem selv, om seniorpolitikk og nye tiltak er forholdsvis tynt. Flere ledere er kjent med at det jobbes med uforming av

ekstra tiltak og rettigheter utover det som står i statens personalreglement, men kjenner ikke i detalj til dette. De fleste lederne mener at senioren ved sin egen avdeling besitter mer kunnskap enn de selv gjør.

Til nå gir lederne uttrykk for at det ikke medfører særlig ekstra arbeid å tilrettelegge for senioren ved sine respektive avdelinger på et generelt grunnlag. Det stilles krav til den nærmeste leder og planlegge sammen med senioren (ansatte over 62 år) hvilke dager den ansatte ønsker å benytte seg av tjenestefrie dager med lønn. Dette kan by på koordineringsproblemer, da noen av stasjonene for eksempel er svært få ansatte i utgangspunktet. Tiltakene og fridagene er såpass nylig implementert, at de færreste har måttet ta stilling til praktisk gjennomføring i undersøkelsesperioden.

*”har man flere seniorer ved avdelingen, vil det bli mindre utført arbeid. Det blir en hardere prioritering av arbeid som skal gjøres”*

Flere ledere, og særlig stasjonssjefene, ser med bekymring på hvorledes det daglige arbeidet skal utføres. Flere ledere ser for seg at enten toppledelsen i direktoratet må fire på kravene til utført arbeid, eller utarbeide en detaljert prioritering for type arbeid som skal utføres.

*”med dagens ressursramme blir arbeidet organisert til at det blir mindre uanmeldte inspeksjoner”*

En av flere oppgaver sjøfartsdirektoratet har er å utføre uanmeldte tilsyn og inspeksjoner. Dette er arbeid flere ledere blir tvunget til å nedprioritere som følge av personal- og ressursmangel.

*”vi har ikke fått noen løsning på ressursproblematikken med en hel del arbeidstimer som går til fritid – det er ikke blitt tatt opp hvordan vi skal løse denne utfordringen”*

Flere informanter mener det er mangelfulle retningslinjer fra toppledelsen for hvordan man skal prioritere arbeidet når det for eksempel tas ut tjenestefri. De færreste har tro på at det vil bli redusert drift ved den enkelte avdeling og stasjon som følge av at senioren får ekstra fridager.

*”toppledelsen må komme inn med en form for prioritering, eller øke ressursene”*

*”Får vi mer menneskelige ressurser ved tilretteleggele tror du? Det vet jeg positivt at vi ikke får. Aldri. I næringsvirksomhet i dag, skal man klare det på minst mulig ressurser. Punktum!”*

## LEDERES HOLDNINGER TIL SENIORARBEIDSKRAFT OG SENIORENES KOMPETANSE

Ledere ved både stasjonene og i administrasjonen på hovedkontoret i Sjøfartsdirektoratet er generelt sett positive til bruk av seniorer i arbeid. Ved svært mange avdelinger er seniorer en majoritet i staben, og ved noen av avdelingene som er med i utvalget er lederen selv i seniorkategorien. Arbeid ved de ulike stasjonene, og da særlig inspeksjon og befaring krever solid erfaring og lang kompetanse. De fleste ansatte i slike posisjoner har en variert bakgrunn, gjerne som kapteiner og maskinsjefer ved seilfartøyer.

*”kvaliteten på arbeidet senioren gjør er veldig bra. senioren ser raskere løsninger på problemer, det betyr mye”*

Inspeksjonsarbeidet krever fysisk god helse, og oversikt over det til en hver tid gjeldende regelverk. Kontroll og inspeksjon av tanker og skipsfartøy utføres ute i felten. Selve feilsøkingen og kontrolleringen krever at den utsendte fra direktoratet har dyp kjennskap, og evne til å kunne se løsninger og utfordringer. Slik kompetanse opparbeides gjennom en lang tjeneste om bord og rundt skip og fartøy.

Deler av arbeidet kan være så fysisk belastende, at de fleste ledere er enige at kontroll og inspeksjon kan kun utføres av kompetente, men fysisk friske mennesker. Det stilles krav til helse, og lederne ved stasjonene poengterer at sine ansatte inspektører må være friske og med relativt god fysisk form.

Kompetansen senioren besitter lar seg overføre til andre. Det tar riktignok tid med denne kunnskapsoverføringen. For stasjonenes del krever det aktiv tilstedeværelse av den nyansatte sammen med en erfaren inspektør. Å sette en fast tidsramme for den praktiske opplæringen synes å være vanskelig, da den nye og yngre medarbeiderens bakgrunn vil ha avgjørende betydning.

*”jeg banner nå i kirken - eldre har solid erfaring og kunnskap som kan brukes på en arbeidsplass. Men man skal slett ikke overdrive det. Jeg har møtt mange eldre som er noen stabukker av dimensjoner(...)”*

Generelt sier lederne at de er glad for å ha seniorer med på laget så lenge de utfører en solid jobb, og er motiverte og friske til å utføre arbeidsoppgavene. Flere ledere poengterer at det ikke må bli slik at man har seniorer ved sin avdeling utelukkende for å skape et godt bilde og image.

*”Man må se nytte og trivsel i sammenheng. Kan være en vinn-vinn-situasjon for oss og den ansatte. Men vi kan ikke ha en bestefar som bare går rundt og koser seg med tøfler og synes livet er herlig, det går ikke. Da skyter vi oss selv i foten. Men det jeg har sett av eldre, har de vært interessert i prestere noe, og gjør en solid jobb.”*

Flere ledere tar opp innføringen og videreutvikling av DocuLive, det nye og moderne arkivsystemet som er innført i direktoratet. I og for seg fremstår DocuLive som et godt redskap og verktøy, men flere kommenterer at det er svært tidkrevende for ansatte å sette seg inn i den logiske oppbygningen til systemet. Noen av lederne i utvalget kommenterer at sine eldste medarbeidere til tider kan bruke lengre tid på registrering enn yngre medarbeidere. Tidligere leverte inspektørene mindre utfylte rapporter til lokalt ansatte i administrasjonen som fulgte dette arbeidet videre opp. Nå følger inspektørene prosessen fra a til å, og flere ledere har bemerket seg at enkelte ansatte har vært misfornøyd med den nye ordningen.

*”Viss et eldre menneske trives på arbeidsplassen sin, og hodet er klart – og er i stand til å absorbere både teknologi, øvrig utvikling til de arbeidsoppgavene man har – så kan det være en berikelse. Men jeg er absolutt i mot å sitte og si at bare man er senior er det flotte greier. Det er tøv det. Man har gode eldre og dårlige eldre, på samme måte som man har gode unge og dårlige unge.”*

Inspektørenes arbeidsform har vært i endring. Man er ikke lenger kun ute i felten og observerer og rapporterer. Mye it-bruk forventes av den enkelte. Flere ledere sier at dette går greit, men at senioren bruker noe lengre tid foran datamaskinene enn de yngre ved avdelingene.



*”Før kunne de gi informasjonen til en sekretær, men nå må de følge prosessen helt til den går til arkiv, så de sitter mer foran en pc en tidligere. Intensjonen er jo god, men det spørres om man vinner på det. For systemet er jo fantastisk, men det spørres om de (seniorene) kan nok om dette, og om opplæringen er god nok. De er villige til å lære, men det må være tid og ressurser til dette.”*

## LEDERES TRO PÅ SENIORSATSINGEN

Flere av lederne i utvalget ser nytten og behovet for en vellykket seniorpolitikk, og erkjenner problemet og utfordringer knyttet til at det kommer mange seniorer i direktoratet på en gang. Det poengteres fra flere at ideelt sett er dette vell og bra tanker å arbeide med, men flere stiller spørsmål til hvorvidt rammene rundt daglig drift tillater bruk av ressurskrevende virkemidler.

*”seniorpolitikk er noe vi må prioritere. Vi trenger folk i avdelingen som kjenner systemet og som besitter viktig spisskompetanse”*

*”jeg synes dette burde blitt innført for lenge siden, og jeg har stor tro på de foreslåtte tiltakene”*

Andre ledere mener at seniorperspektivet har fått for stor plass både internt i direktoratet og i samfunnet ellers.

*”Jeg blir matt når jeg hører på politiske kantestøpere og broilere som ikke har opplevd virkeligheten noe annet enn teoretisk, og som uttaler seg om hva jeg som leder skal tenke og føle(...)”*

Flere informanter mener at alder ikke har noe å si for utførelse av jobb, og at det ikke burde blitt fokusert så mye på nettopp alder til den enkelte. Suksess og utførelse av jobben som skal utføres ved er i følge flere ledere avhengig av et velfungerende team med kompetente og motiverte medarbeidere. Å sørge for at nettopp teamet presterer fremstilles som et lederansvar. Flere mener å få fungerende team til å prestere er deres arbeidsoppgave. Sykdom og skrantende helse kan finnes både blant yngre og eldre mennesker, og blir derfor litt fjernt for mange å si at det har utelukkende noe med alder og gjøre.

## LEDERES VURDERING AV REALISME

Lederne i direktoratet ser definitivt behovet med utvikling av seniorpolitikk og arbeid med dette. Få har grunnlag til å uttale seg om virkning allerede nå, men ser fremtidige utfordringer knyttet til arbeid med seniorer.

*”ja, jeg ser seniorsatsingen som et nødvendig og realistisk tiltak”*

Direktoratets linjeledere er av ulik oppfatning på tro og hvorvidt seniorsatsingen vil fungere. De fleste mener det er for tidlig å si hvilke virkning de nye tiltakene vil ha, men tror at sine ansatte er godt fornøyd med ordningen, da særlig med ekstra tjenestefri med lønn. Samtlige ledere mener det er positivt å ha fokus på seniorer, og erkjenner faktisk tilstand at staben i direktoratet i større grad består av seniorer. Andre ledere mener nye tiltak er med på å svekke sin avdelings arbeidskapasitet.

*”Skal jeg være kynisk; så sitter disse personene og sperrer for å få tilsatt noen i full stilling. Svært ofte er ressursene tilpasset til den aktiviteten du har, og viss noen reduserer sin kapasitet, oppleves det som en svakhet for avdelingen”*

Lederen med dette utsagnet hadde et klart reflektert forhold til direktoratets utfordring med en stab i voksen alder. Sitatet er avviker noe fra de andre informantene, da det er kraftigere og mer bastant. I følge denne informanten var man på jobb for å gjøre en jobb, eller så kunne man slutte og heller finne på noe annet. En annen leder kunne ikke skjønne hvorfor det var så viktig med så masse fritid – da kunne en like gjerne gå av med pensjon og kun ha fritid.

I tillegg til sykemeldinger og annet fravær opplever ledere vanskeligheter med kabalen til å gå opp. Ved noen avdelinger i administrasjonen lar dette seg enklere løse, ved at direktoratet stiller personalressurser til disposisjon, da med bruk av vikarer og jobbrotasjon internt i avdelingen.

Flere ledere mener handlingsrommet ved deres respektive avdelinger står overfor fremtidige utfordringer, da samtlige avdelinger har kommende seniorer ved sin avdeling. De aller fleste mener dette bør og må prioriteres fremtiden. Bemanningen til de ulike avdelingene er av svært spesiell karakter, og de fleste mener det er vanskelig å rekruttere nye til stillingene sine, og poengterer i forhold til dette at kunnskapen og kjennskap til arbeidsområdene er viktig.

*”det forsvinner en god del kapasitet dersom vi skal benytte oss av disse tiltakene. Kan vi ikke benytte oss av tiltakene, er det jo liten vits i å implementere dem – så her har sjøfartsdirektoratet en vei å gå for å se på disse tingene”*

#### LEDERES BEKYMRING PÅ PERSONELLKOSTNADER VED FRAVÆR SOM FØLGE AV FERIE OG ”SENIORFRI”

Personellressurser og handlingsrommet lederne i Sjøfartsdirektoratet møter med daglig ledelse av seniorer er selve verkebyllen. Særlig ved stasjonene vil det i økende grad merkes dersom alle dagene med tjenestefri tas ut. Det stilles store krav til god planlegging og koordinering. Kravene som stilles til avdelingene og stasjonene oppleves av informantene som økende og stadig mer pressende. Jobben skal utføres innenfor rammer og regelverk, og til satte frister. Lederne i utvalget stiller seg positive til tiltaket, men undrende til praktisk gjennomføring. De har liten tro på at det blir bevilget mer ressurser for å dekke inn det som forsvinner ved uttak av tjenestefrie dager.

*”Det er jo ganske høy gjennomsnittsalder ved de fleste stasjonene. Dette er svakheten foreløpig, det medfører behov for økt bemanning på de fleste stasjonene”*

I utvalget av lederne er flere av informantene selv i seniorkategorien. Ved noen avdelinger ser lederne at det i fremtiden vil bli mer arbeidsoppgaver knyttet til drift og koordinering som berøres av nye og utvidede seniortiltak i direktoratet, da andelen av dagens ansatte består av mange i 50-årsalderen.

#### LEDERES SVAR PÅ SPØRSMÅL OM HANDLINGSROM FRA SPØRRESKJEMA

Alle lederne i utvalget ble bedt om å fylle ut spørreskjemaet med 7 spørsmål om handlingsrom for seniorpolitikk. Her finner man noe spredning i utvalget, som kan skyldes type avdeling den spurte er leder for, geografisk avstand til hovedkontoret og informantens tolkning av spørsmålene. Som det fremgår av tabellen er de fleste lederne i utvalget enige i påstanden om at mulighetene for å legge til rette for seniorene er forholdsvis gode. De fleste lederne mener at budsjettrammene deres ikke gir særlige muligheter for god tilretteleggelse av eldre medarbeidere, og kan tolkes hen av at de færreste har budsjett til å leie inn for eksempel vikarer når det trengs som følge av at ansatte tar ut tjenestefri med lønn. Noen avdelingsledere svarer at de har

greit med bemanning til å tilrettelegge dette arbeide, mens majoriteten ikke synes de har nok personalressurser. De avdelingslederne som sier at de har nok ressurser kan være at arbeidets karakter ved deres avdeling lettere lar seg erstatte av andre medarbeidere ved for eksempel vikarer, eller at det lar seg gjøre å fordele oppgavene på de gjenværende ansatte ved avdelingen.

Alle spurte ledere gir uttrykk for at det er god oppslutning blant sine medarbeidere om å legge til rette for en god seniorpolitikk. Dette er klare indikasjoner på at de berørte lederne mener de selv og deres ansatte, seniorer og yngre medarbeidere, er positive i sine holdninger og verdier til bruk av seniorarbeidskraft. Utvalget er noe delt, spredt, i spørsmål om det er vanskelig å forene god personalpolitikk i forhold til krav om effektivitet og omstilling. Blant annet kan dette skyldes at noen avdelinger ikke er i samme prekære situasjon som andre med tanke på antall seniorer. Noen av avdelingene ble etter flyttingen gjenoppbygget med god spredning i alder, og har derfor ikke i dag veldig mange seniorer eller kommende seniorer av betydelig størrelse.

Lederne er todelte i synet om det å ta seg tid til å ta seg av sine eldre medarbeidere. En mulig feilkilde her kan være at spørsmålet oppfattes ulikt, eller at de ikke anser det som en lederoppgave å se til og ta seg tid spesielt av sine seniorer ved avdelingen.

Lederne opplever i liten grad klare retningslinjer fra ledelsen om hvordan det praktisk skal jobbes med seniorpolitikk overfor sine seniorer i avdelingene. Dette funnet bekrefter kvalitative utsagn som gjelder informasjon og praktiske retningslinjer, noe flere gir uttrykk for at de savner.

SPØRSMÅL	TEMA	Stemmer	Stemmer	Stemmer	Stemmer	TOTAL
		slett ikke	dårlig	bra	helt	
1	MULIGHETER FOR TILRETTELEGGING	0	2	2	2	6
2	BUDSJETT	1	3	1	1	6
3	BEMANNING	0	4	1	1	6
4	OPPSLUTNING	0	0	3	3	6
5	KRAV TIL EFFEKTIVITET	0	3	2	1	6
6	TID TIL SENIORER	0	3	2	1	6
7	RETNINGSLINJER FRA LEDELSEN	1	4	1	0	6

#### ANSATTES SYN PÅ EGEN OPPARBEIDEDE KOMPETANSE

De ansatte i direktoratet er selv stolte over sin yrkesbakgrunn. Flere har fungert som tidligere kapteiner og skipssjefer i det private næringsliv tidligere. Særlig inspektørene ved stasjonene er overbevist om at deres mangeårige karriere innen sjøfarten har gjort dem til kyndige tilsynsmenn. Ansatte mener at deres kompetanse er avgjørende i deres daglige arbeid.

*”Kompetansen min er helt avgjørende. Kompetanse blir ofte misforstått med kvalifikasjoner. Med all verdens kvalifikasjoner, betyr ikke man er kompetent eller har kompetanse”*

Enkelte ansatte er mer moderate i synet på egen kompetanse, og poengterer viktigheten av å besitte kompetanse, men mener selv de ikke er uunnværlige.

*”Min kompetanse er svært verdifull. Jeg opplever at på grunn av de mange og store strukturendringene og omveltningene vi har vært igjennom de siste årene har gjort at det ikke sentralt i ledelsen (hovedkontoret) ikke blir verdsatt hva vi faktisk kan og gjør i jobben vår. Hovedkontoret har ikke i stor nok grad spurt oss til råds om kompetansen vi besitter, og hvilke oppgaver vi utfører. Med flyttingen kan det se ut som om de vil finne opp kruttet på ny. Vi har tross alt vært i jobbene våre i en mannsalder, og har peiling på det vi gjør(...)”*

#### ANSATTES MESTRING AV ARBEIDSOPPGAVER

Alle ansatte i utvalget opplever at de mestrer sine arbeidsoppgaver. Det poengteres gjentatte ganger fra flere hvor viktig det er med sin allsidige bakgrunn de har, og at nettopp erfaring og kompetanse fra flere områder innen skipsnæringen gir dem fordeler i sitt daglige arbeid. Et interessant funn her er at dette gjelder både administrativt ansatte og ansatte ute i felten.

*”jeg opplever i stor grad at jeg mestrer mine arbeidsoppgaver”*

*”om jeg mestrer mine arbeidsoppgaver bør kanskje andre vurdere – selv synes jeg at jeg mestrer dem godt, arbeidet er ikke tungt, og bærer etter hvert preg av rutine siden jeg har gjort det så mye og mange ganger.”*

#### ANSATTES VURDERING AV EGEN ALDER OG UTFØRELSE AV ARBEIDSOPPGAVER

Flere av inspektørene mener at deres alder ikke nødvendigvis er en hindring for utførelse av arbeidet sitt. Heller tvert i mot mener de fleste at deres erfaring gjør at man kan forstå problemer raskere, og med det komme med hurtige løsningsforslag.

Noen mener alderen deres melder seg etter hvert som de blir eldre, og merker at den fysiske formen ikke er som den engang var, og at de kanskje blir fortere slitne enn før. Noen av inspektørene sier selv at de velger bort de mest fysisk krevende jobbene, og heller overlater dem til yngre krefter blant kollegene. Denne trenden har flere ledere i utvalget notert seg.

*”Hadde jeg ikke mestret mine egne arbeidsoppgaver ville jeg ha sluttet. Man leker ikke i denne jobben her.”*

## ANSATTES SYN PÅ VERDIEN AV EGEN KOMPETANSE

De aller fleste, ikke alle, mener at verdien av deres kompetanse er svært viktig for direktoratet, og at den burde blitt bevart. Enkelte mener at direktoratet ikke legger gode nok betingelser frem for at de skal ta vare på denne kompetansen. De fleste mener at de selv lar seg erstatte, men at det må stilles krav til erfaring til sjøs, særlig for inspektørene.

*”En kan ikke ta inn folk rett fra gaten, da en må være sjømann både i hode og hendene”*

Flere av de ansatte har tidligere vært sjømenn, men har i dag en mer administrativ rolle i direktoratet. Noen av informantene drar eksempler på sine universitetsutdannede kolleger, der senioren selv mener de er langt bedre rustet til å skjønne hva som faktisk foregår om bord i fartøyene, og hvilke løsninger som kan brukes til store og små problemer. Dette blir begrunnet utelukkende ved kjennskap til fartøy gjennom mange års erfaring.

*”Har man vært om bord i et skip – har man vært om bord i alle skip”*

## BEVARING AV KOMPETANSE

Enkelte av informantene i kategorien ansatte hadde grundig tenkt i gjennom mulighetene for bevaring av den kompetansen de besitter, mens andre hadde et mindre reflektert forhold til nettopp dette. Ved stasjonene viser det seg å være noe ulik praksis for hvordan selve overføringen gjennomføres. Flere tar opp hospitering som en del av opplæringen, og ser nytten av å følge en erfaren person i sitt daglige arbeid. Ved de minste stasjonene er tonen om morgningen gjerne uformell, men har allikevel et snev av menings- og erfaringsutveksling ved seg. Ved morgenkaffen drøftes det gjerne tidligere uhell, og mulige kilder til dette, samt løsningsforslag på utfordringer man står ovenfor.

*”kompetanseoverføring bør være en kontinuerlig prosess – vi må lære av og med hverandres erfaringer”*

Selve spisskompetansen den enkelte besitter finner man ulike oppfatninger om i utvalget. Noen mener at man kan overføre kompetansen ved praksis og mentorordninger, mens andre mener at deres kompetanse er så knyttet til deres lange

fartstid i sjøfart og shipping og ikke kan læres bort. Flere informanter poengterer at det er vanlig med oppfølging og læring av hverandre, og at direktoratet gjør dette kontinuerlig både med ansatte og nyansatte.

Andre informanter er mer negative og noe mer avvikende i forhold til de andre informantene med tanke på kunnskap og overføring av kunnskap.

*”jeg besitter mye viktig kompetanse det absolutt hadde vært verdt å bevare – men vi har ikke kultur for det her, og har aldri hatt det heller i direktoratet – så jeg tror nok at det jeg er spesielt god på forsvinner ut døren med meg når jeg forlater”*

#### ANSATTES OPPFATNING AV EGEN INNSATS I FORHOLD TIL ALDER

Mange av informantene i utvalget mener at alder ikke spiller noen vesens rolle i deres utførelse av arbeid og arbeidsoppgaver. De fleste mener selv at de mestrer både oppgaver og teknologien de må forholde seg til. Noen mener at de merker alderen kommer snikende på dem, gjerne ved at man kjenner seg trette tidligere enn før, og ikke har den samme evnen til å jobbe like konsentrert med krevende arbeidsoppgaver.

*”tempoet på arbeidet mitt er kanskje noe redusert, men ikke kvaliteten”*

Noen informanter er ikke lengre like engasjerte i jobben som de var tidligere, og beskriver at de med økende alder ikke lengre er like engasjerte som de har vært tidligere.

*”jeg spretter ikke akkurat opp fra sengen lenger for å komme meg på jobb for å løse mine arbeidsoppgaver. Mye er blitt rutine, og jeg vet hva som venter meg – og går hjem fra jobb når jeg skal kl. 16.00. Jeg merker jo at jeg er blitt litt latere, og at jeg ikke gidder ta inn over meg jobben i like stor grad som tidligere”*

#### TANKER OM PENSJONERING OG TIDSPUNKT FOR PENSJONERING

Utvalgets informanter har ulike oppfatninger og tanker om å gå av med pensjon. Noen ønsker å jobbe så lenge så mulig, noen vil gå av ved AFP-alder, mens andre ikke har tenkt over det i særlig grad. Flere av de ansatte i utvalget har god sjømannspensjon, og har muligheter til å tjene penger uten avkortning av denne pensjonen, gitt at de ikke lenger jobber til sjøs. Denne ordningen er viktig for dem det gjelder, og gjør at de fleste i denne kategorien er svært positive til å jobbe lengst mulig. Dataene viser at



de yngste informantene i utvalget, altså dem som nettopp er blitt en del av senior-kategorien (passert 55) ikke har tenkt over sin egen situasjon i særlig grad, eller har gjort seg noen tanker i det hele tatt. Noen informanter som er i 60-årene er såpass bestemte på å stå lenge i jobben sin, at de ikke har tenkt over hvordan hverdagen som pensjonist vil utarte seg. Tanker om ny politikk og nye tiltak synes ikke å bry disse informantene i særlig grad, da bestemmelser og valg om pensjon oppleves som fjernt og distansert fra deres hverdag.

*”De nye tiltakene påvirker valget om å fortsette, klart. Jeg vil jo jobbe lengre, og får nå mer fri med den samme lønnen. Økonomi er viktig”*

Informanter ute på stasjonene forbinder gjerne ny politikk med det ”nye direktoratet” og knyttet forståelsen av de nye tiltakene som en del av flytteprosessen. Det kommende synet og måten å formulere seg på gjelder et fåtall i utvalget.

*”Jeg har gjort mange høye tanker om pensjonstilværelsen. Siden flyttingen begynte, og alt rotet rundt det, har jeg sagt til meg selv at jeg vil gå av ved første anledning. Det hele ligger i at jeg ikke opplever meg verdsatt i jobben jeg gjør. Man føler seg som en overflødig brikke”*

## FAKTORER ANSATTE VURDERER FOR Å STÅ LENGRE I JOBB

Få av informantene mener at deres ektefelle eller venner har betydning av særlig grad når det kommer til valg om å stå lengst mulig i arbeid eller å gå av med pensjon. Samtlige informanter mener dette er egen begrunnelse, mens noen uttaler at faktorer som nær familie og omgangsvener er små elementer som er med på å påvirke et større bilde metaforisk.

*”til syvende og sist er det mitt valg å bestemme når jeg vil pensjonere meg”*

Alle informantene sier seg enige om at helsen er av stor betydning. Dersom en ikke har god helse, er det lite å gjøre på jobb. Dette gjelder både dem ved stasjonene så vell som i administrasjonen. Flere av inspektørene frykter for at alderen skal gjøre dem kranke og støle, og ser bekymringsfullt på fremtiden i forhold til egen helse og jobbutførelse. Få av dem med fysisk utøvende arbeid ser for seg en mer rolig og mindre fysisk belastende jobb, og ser ingen annen utvei enn pensjonering som alternativ.

*”skal man ha det litt gøy som pensjonist må man jo være frisk. Da er det bedre å gå av mens man enda har helsa, enn å slite seg ut og bli syk mens en enda går på jobb”.*

På spørsmål om hva som er viktig for at man trives og skal stå lengre i jobb svarer samtlige informanter kollegiale gode forhold. For noen er dette veldig viktig, mens for andre er det viktig at man har ordnede forhold. Økonomiske betingelser nevnes av mange, men ikke alle. Noen av informantene er avhengig av å få full opptjening i statens pensjonskasse før de kan vurdere å gå av med pensjon eller AFP. Andre gir uttrykk for dårlig økonomi, og at det ikke lar seg gjøre å opprettholde dagens livsstil og levestandard uten å måtte jobbe fult, og ser viktigheten for egen situasjon om å stå lengst mulig i jobb.

*”det gode kollegaforholdet vi har på avdelingen er viktig for at jeg skal trives på jobb”*

Noen få ansatte opplever egen alder som et hinder, og at de støtes ut fra kolleger og nærmeste leder. Dette er avvik i forhold til totalen i utvalget, men er viktige faktorer for dem det gjelder.

*”jeg faller jo litt utenfor både i kollegiet, men og med typen arbeidsoppgaver jeg får tildelt siden jeg er så gammel”*

*”jeg vet at mange vil ha meg bort her i fra, ingen sier det direkte, men jeg skjønner at det er det de tenker og sier når jeg ikke er til stede – her på huset er mann en gammel gubbe fra passerte 50”*

Flere informanter tar opp viktigheten av å ha noe meningsfullt å fylle dagene sine med. Jobb er viktig for mange, og mener det er en del av deres liv og generelle identitet som menneske. Stort sett de fleste informantene sier at de gleder seg for det meste for å dra på jobb.

*”ja, jeg gleder meg for det meste å dra på jobb, og særlig er det greit med fleksibel arbeidstid”*

De informantene som har hytte eller særlig viktige sysler og interesser utenom jobben er dem som kanskje ikke overraskende ser mest frem til å gå av med pensjon, og avviker i synet fra de fleste informantene som vil jobbe lengst mulig.

*”jeg har et landsted som for meg er paradis på jord – jeg ser frem til å bo der store deler av året. Hadde jeg kun hatt en leilighet i byen, ville jeg nok ha foretrukket og jobbet lengre”*

#### ANSATTES OPPFATNING OM EGEN ALDER

Samtlige spurte informanter opplever seg selv som yngre enn deres reelle alder på papiret. De aller fleste mener de passer godt inn i de kollegiale forholdene, selv om de er blant de eldste. Mange poengterer at de er en del av et team, og at deres alder gjør en fordel med lang fartstid i bransjen og med det god og lang erfaring som er verdifull i problemløsningssituasjoner. Andre mener at deres forholdsvis høye alder gjør at man har mer tyngde og slagkraft i diskusjoner med yngre kolleger. Allikevel finner man i utvalget mer avvikende holdninger og syn på seniorarbeidskraft.

*”min egen alder i forhold til resten går greit – god sammensetning med folk, vi er 3-4- stk i 50-årene”*

#### ANSATTES VURDERING OG TANKER OM ”NY” SENIORPOLITIKK

Samtlige ansatte ser med glede på utvikling av seniorpolitikk og de nye tiltakene i sjøfartsdirektoratet. Flere informanter svarer at de nye tiltakene ikke er med i stor grad på å påvirke deres valg om tidspunkt for avgang, mens andre er svært glade for at det jobbes med tilretteleggelse for seniorenene.

*”mer fleksibel arbeidstidsordning. Fått mulighet til å jobbe i kjernetiden fra 9 til 14.30, så kan jeg gå inn hjemme via VPN-klienten. Det er en ordning som jeg har fått. Det fungerer kjempegreit, det letter på det psykiske trykket – jo eldre man blir, jo trette blir man utover ettermiddagen, så det er ikke effektivt arbeid når man bare sitter her til langt på dag”*

*”tjenestefri med lønn oppleves som en særlig gulrot til å jobbe lengre”*

Mange av de ansatte ser selv utfordringene ved at de har krav på mange ekstra fridager som følge av seniorsatsingen i direktoratet. Når de selv ønsker å ta ut tjenestefri med lønn, må det lokalt avtales med nærmeste leder. Dette bør avtales i

god tid i forveien. De ansatte ser at når de selv tar ut fridager vil det skape konsekvenser på avdelingen.

*”jeg har ikke samvittighet til å ta ut så mye fri, for jeg vet hvor travelt det er på avdelingen allerede, og klarer ikke nyte fri når det går på bekostning av mine kolleger”*

Flere avdelinger ved hovedkontoret har hatt sykemeldinger og sterkt arbeidspress, særlig som en følge av flytteprosessen. Ordninger som gir seniorene ekstra rettigheter og fordeler oppleves av noen av informantene som vanskelig å forholde seg til. De ønsker ikke selv å ha særlig behandling på bekostning av sine kolleger, men kunne godt tenke seg å ta ut det man har krav på.

#### ANSATTES VURDERING AV INFORMASJON OM NY SENIORPOLITIKK

Store deler av de ansatte i seniorkategorien i utvalget er kjent med ny politikk i direktoratet. Mange har deltatt på samlinger, og gir gode tilbakemeldinger på disse. De ansatte vet hva de har krav på, men mange svarer at de skulle ønske at det hadde enda mer fokus og oppmerksomhet rundt dette arbeidet. Informasjonen og tilgjengeligheten vurderes av de fleste som grei. Mange av informantene har gjort seg tanker og søker selv informasjon om rettigheter i forhold til alder, og er med det orienterte om krav de har.

*”informasjonen er grei nok den – helt alright. Det er jo litt opp til en selv også da, en kan selv sette seg inn i slike saker”*

*”informasjonen er veldig god - for viss de gjør lite så snakker de veldig mye om det – det er overdreven informasjon om dette”*

#### ALTERNATIV KARRIERE ETTER AVGANG

Nesten ingen av de ansatte i utvalget planlegger å gjøre noen alternativ karriere etter at de går av med pensjon fra Sjøfartsdirektoratet. Noen har gjort seg tanker om at deres kompetanse kunne ha gitt dem muligheter til å drive for seg selv, men ingen tror det vil bli gjort alvor av. Sjømannspensjonen er svært viktig for dem det gjelder, og gir gode muligheter til å tjene godt på slutten av sin yrkesaktive karriere.

## 6.0 DISKUSJON

Seniorpolitikk kan defineres og forstås som målrettet personalarbeid som inkluderer voksne arbeidstakere som en del av organisasjonen. Politikkens hovedmål er å tilrettelegge arbeidsplassen slik at de eldste i staben vil kunne stå lengst mulig i arbeid. Seniortiltak er politikkens rasjonale satt ut i praksis i det daglige organisatoriske liv, og kjennetegnes med ulike former og praksiser.

Seniorpolitikk er viktig og interessant og både studere og jobbe med på tre nivåer, samfunns – organisasjons og individnivå. Det er ideelt sett en trippel vinn-vinn situasjon ved en vellykket seniorsatsing dersom man lykkes på disse tre nivåer.

På et overordnet samfunnsnivå er behovet for å legge til rette for at arbeidstakere står lengst mulig i jobb særlig begrunnet i økonomiske rammer. Pensjonssystemer i Europa og Norden er kostbare, og med en aldrende befolkning vil det i tiden fremover være færre hender som finansierer dette systemet.

På organisasjonsnivå gjør en god seniorpolitikk og satsing seg gjeldende særlig knyttet til kompetanseaspektet. De eldste arbeidstakerne i organisasjonen besitter mye taus og eksplisitt kunnskap det er tidkrevende å opparbeide seg. Overførbarheten av slik personrelatert kompetanse kan og vil i de fleste tilfeller være svært tids- og ressurskrevende, noe som understreker viktigheten av å ha seniorer stående lengst mulig i arbeid. Seniorer bidrar til mangfold og variasjon, og er en stabil arbeidstakergruppe sammenliknet med yngre organisasjonsmedlemmer. Motiverte seniorer er i mange tilfeller god og kompetent arbeidskraft, som i aller høyeste grad vil kunne være med å bidra til verdiskapning på lik linje med øvrige organisasjonsmedlemmer.

En vellykket seniorpolitikk vil for den enkelte arbeidstaker kunne gjøre senkarrieren bedre og verdifull. Mange arbeidstaker liker jobben sin, og har et uttalt ønske om å jobbe lengst mulig. Ved muligheter til utfoldelse i jobben, med varierte arbeidsoppgaver, bevart integritet og faglig stolthet vil medarbeideren kunne gi tilbake gode jobbutførelser. Et godt arbeidsmiljø synes å være en viktig faktor for trivsel blant seniorenene i sin sen-karriere.

Etter at flyttingen av Sjøfartsdirektoratet var et faktum startet arbeidet med å sikre organisasjonens kompetanse. Flere sentrale nøkkelmedarbeidere ble ikke med fra

Oslo over til Haugesund. Isolert sett har flyttingen positivt gått over all forventning, med tanke på drift og praktisk gjennomføring av flyttingen. Direktoratet er for tiden fortsatt i en overgangs- og innkjøringsfase. Tap av kompetanse, og en dyster lesning av aldersfremskrivningen satte direktoratet i en tvingende situasjon til å bevare sin kompetente arbeidskraft. Særlig alders sammensetningsproblematikken gjør seg gjeldene ved stasjonene, som ikke ble berørt i stor grad av flyttingen. Tilgangen på nødvendig og foretrukket kompetent arbeidskraft i Haugesundsregionen syntes å være vanskelig, og behovet for å gjøre tiltak og endringer for at de ansatte ble værende i jobb var innlysende. Som følge av det, og målsetningen i den nyinngåtte IA-avtalen, startet arbeidet med å innføre seniorpolitikk og seniortiltak i Sjøfartsdirektoratet, i håp om å øke reell avgangsalder.

Gradvis er spesielt feriedager for seniorer som er fylt 62 innført i 2009, og arbeid med hjemme-pc ordning for de ansatte er i gang. Det er for tidlig å se noen virkning verken på avgangsalder eller sykefravær som følge av seniorsatsingen. Sammenliknet med tilsvarende prosjekter i andre bedrifter og organisasjoner er de nye tiltakene i Sjøfartsdirektoratet passe omfangsrike. Satsningen berører store deler av direktoratet. Det synes å være en høy grad av forpliktelse fra ledelsen at dette arbeidet er viktig å arbeide med.

### **6.1.1 TYPISKE BILDE, VARIASJON OG AVVIK I DATAMATERIALET**

Som det fremgår av datamaterialet er det mangler på informasjon og kunnskap om de nye tiltakene, både blant de berørte ansatte, men særlig blant lederne i utvalget. Dette kan skyldes flere årsaker. Det heter seg at alle ledere og seniorer skulle være invitert til både seniorsamlinger, og kick-off, men forholdsvis mange i utvalget har ikke deltatt på dette. Dette kan være en av forklaringene på at mange ledere i utvalget gir uttrykk for at de ikke har særlig inngående kjennskap til den nye politikken. De lederne som faktisk har deltatt på samlingene gir svært gode skussmål og tilbakemeldinger på disse arrangementene, og kan indikere på at disse lederne er mer orientert og informert om den nye satsningen. Riktig informasjon til riktig adressat om den nye politikken kunne vært bedre tilrettelagt i implementerings- og utviklingsfasen i prosessen. Lederne savner klare retningslinjer for arbeid med eldre medarbeidere. Nye tiltak oppleves av informantene som en del av leders daglige

personalansvar, og burde med det vært godt tilgjengelig på blant annet intranettsider og andre informasjonskanaler.

Lederne i utvalget opplever i liten grad av medvirkning til utformingen av den nye politikken. I realiteten har mange deltatt på de arrangementer som har funnet sted, og sees nok som en invitasjon fra ledelsens side til medvirkning. Omfanget av disse samlingene er få, og reaksjoner fra lederne kan tyde på at det ikke har vært nok samlinger rundt denne tematikken.

De ansatte synes å være forholdsvis godt orientert om ny politikk i direktoratet. Det kan ha sammenheng med at informantene selv er i den fasen av livet der denne type spørsmål opptar og interesserer en mer enn yngre ansatte i organisasjonen. De informantene med lavest alder i utvalget synes å ha reflektert lite over egen avgangsalder, og særlige tanker om pensjon synes å være fraværende. Seniorbegrepet er et omstridt begrep i den forstand at det kan være vanskelig å sette en nedre grense for hvem som skal berøres og plasseres i seniorkategorien. Senter for Seniorpolitikk, SSP, mener senior og arbeid med seniorpolitikk bør gjelde for alle ansatte i kategorien 45 +. Data i dette utvalget viser at det kan synes å være en for lav grense for hvem som er med i denne kategorien. Få tenker over egen avgangssituasjon før de er godt oppe i 60-årsalderen.

Lederne i utvalget gir uttrykk for de samme frustrasjonene som Furunes og Mykletun (2008) fant i sin studie. Lederne opplever i liten grad ressurser og rom for bruk av særlig tjenestefri med lønn, og samtidig kunne sørge for at jobb som skal og forventes skal utføres. Det poengteres både fra Illmarinen (2006) og Furunes & Mykletun at aldersriktig ledelse må integreres i hele organisasjonen, både i budsjetter og i styrende strategiske dokumenter. Det kan tyde på at lederne som er berørt av ny seniorpolitikk ikke opplever denne integreringen og totalstyring av seniorpolitikken. Personellrammene er for små og trange i direktoratet. Illmarinen peker på at viljen til implementering må gjelde på arbeidsplassen hvor politikken skal virke, noe som kan tolkes som et gap mellom praksis i direktoratet og hvordan det fremstilles ideelt i teorien (Furunes, 2008; Furunes & Mykletun, 2008; Illmarinen, 2006).

Handlingsrommet lederne opplever for utførelse av god seniorpolitikk og aldersriktig ledelse er snevert. Dette bekreftes både gjennom kvalitative utsagn, og gjennom spørreskjema. Det synes å være vanskelig å utføre de gitte arbeidsoppgaver det

forventes og samtidig legge til rette for bruk av nye tiltak. Personal- og ressurstilgangen oppleves som for liten av lederne. Det er praktisk ikke mulig å fortsette med samme tempo i arbeid med færre hender som utfører dem, når seniorenene ikke er på arbeid. Få har tro på ekstra personalbevilgning knyttet til tjenestefrie dager.

Holdningene til eldre arbeidstakere bekrefter funn og forskning gjort tidligere (Furunes et al., 2006). Lederne er på generelt grunnlag positive til bruk av seniorarbeidskraft, noe som er gode forutsetninger for at seniorpolitikkenes virke skal kunne fungere i praksis i Sjøfartsdirektoratet. Flere ledere ser seniorer som andre arbeidstakere, og erkjenner at det er individuelle forskjeller blant seniorer på lik linje med andre arbeidstakere. Dataene føyer seg inn i rekken som Solem finner, lederne er positive til seniorer og seniorarbeidskraft.

Det virker ikke som om lederne ser for seg særlig ekstra oppgaver knyttet til ny seniorpolitikk. Koordinering av ferie og vaktplaner inngår i ledernes daglige drift, og er ikke fremmed. Prioritering fra ledelsens side ønskes og savnes.

Generelt sett er de fleste informantene i utvalget positive med syn på nye tiltak, og sin egen tilværelse om å stå lengst mulig i jobb. De fleste liker arbeidsplassen og arbeidsoppgavene sine, og setter det gode arbeidsmiljøet som en viktig faktor for trivsel og det å bli værende lengre i jobb. Få informanter ønsker å gå av ved AFP-alder, men ser gleden og mulighetene av å kunne kombinere AFP og redusert stilling. De nye tiltakene påvirker flere til å stå enda lengre. Ekstra fridager med lønn oppleves som en god gulrot, de ansatte er fornøyde med å kunne benytte seg av.

De aller fleste ansatte poengterer viktigheten av å ha gode kollegiale forhold, og muligheten til å utvikle seg og holde seg orientert innenfor sitt fagfelt som faktorer som er med på å avgjøre hvorvidt de skal jobbe lengre eller ei. Informantene i utvalget tar opp lønn og økonomiske betingelser for å bli værende i jobb. Man finner i utvalget individuelle forskjeller på hva den enkelte er opptatt av, naturlig nok. De fleste informantene er opptatt av generell trivsel og velvære på jobb.

Flere informanter tar opp helseaspektet som en avgjørende faktor for å bli værende i jobb. Det kan synes å virke som om arbeidets karakter i sjøfartsdirektoratet, og da særlig inspektørens arbeidshverdag, ikke kan utføres med mindre man er med god fysisk helse. Få ledere til disse inspektørene ser for seg i noen grad at



personellressursene kan brukes på annen måte, for eksempel ved omskolering eller andre tiltak. Det tyder på en del uløste og gjennomtenke faktorer direktoratet bør vurdere. Kan en kompetent og erfaren inspektør brukes i andre funksjoner enn praktisk inspeksjonsarbeid?

Prosesen med implementering av nye seniorpolitiske tiltak i Sjøfartsdirektoratet har vært en krevende prosess, og en prosess som har tatt tid. Flere av sentrale aktører fra prosessens begynnelse har av ulike årsaker trukket seg ut i arbeidet med utforming og implementering av den nye politikken. Partene som har vært representert i utvalget som arbeider med seniorpolitikk har bestått av flere parter, noe som sies å være en suksessfaktor for seniorarbeid basert på forskning og evaluering av tilsvarende prosjekter. Dette er et av kriteriene blant annet Solem peker på i valg av type tiltak, der individuelle forskjeller på arbeidsplassen er viktig å legge til grunn.

I endringsledelsessammenheng kan man si at prosessen bærer preg av alle 3 nevnte retninger. Den mest dominerende er top-down-styringen. Direktoratets ledelse hadde klare føringer og var initiativtakerne til at det skulle jobbes med IA-spørsmål. Direktoratet, representert ved HR-avdelingen, var pådriverne for kontakt og samarbeid med NAV arbeidslivssenter i Haugesund, og var dem som ba om hjelp til utforming av seniorpolitikk. Det var de tillitsvalgte som poengterte at det burde jobbes med seniorpolitikk. Dermed har prosessen beveget seg fra å være en top-down-styrt prosess til en blanding av botten-up og top-down. Denne formen for endringsledelse likner modellen Cummings og Huse (1989) bruker. Modellen er i utgangspunktet top-down-orientert, men åpner for at botten-up-srømninger må tas med for å få et mer helhetlig perspektiv. Trafikkstrømmen har altså gått vekselvis fra toppen og ned, og omvendt. Prosessen har eierskap og forpliktelse både fra toppen av organisasjonen, men den er og godt representert ved ansatte på ulike nivåer. Hele prosessen med implementering og utvikling av seniorpolitikk i direktoratet er en blanding av de 3 retningene (top-down, botten-up, samarbeidstradisjon) etter hvert som prosessen har gått seg til og utviklet seg. Det kan tenkes at det å ha bred medvirkning og forpliktelse fra alle nivå i organisasjonen er et viktig kriterium for god endringsledelse i praksis.

Selve endringen finner sted i skjæringen mellom personalsystemet (atferdssystemet) og den organisatoriske delen av direktoratet. Ny politikk gjør seg gjeldene fra

personalsystemet, men får innvirkning på det organisatoriske system, da drift og måten man utfører arbeidet på endres. Omgivelsene har sin påvirkning med samfunnets trender og krav, politisk og bred enighet om å jobbe med å øke reell avgangsalder, og gjennom forpliktelsen i IA-avtalen. Institusjonelle rammer som regel- og lovverk kan også plasseres i denne kategorien. Ledelsen legger sine klare føringer, og møter reaksjoner og må ta grep ettersom prosessen med implementering utvikler seg.

Målene for seniorpolitikken som ble utformet sammen med representanter fra ledelsen, tillitsvalgte og NAV arbeidslivssenter er av kvalitativ art. Målene sier på et svært generelt grunnlag noe om hvordan ønske om økt avgangsalder kan nås ved tilretteleggelse og utvikling av seniorene. Målene har ikke noe konkret tidsaspekt eller sier ikke hvordan disse målene skal oppnås. I seg selv er målene som er definert lite konkrete, og sier lite om hvordan og hva man faktisk ønsker å oppnå med seniorsatsningen. Målene sier for eksempel ikke noe om forventet gjennomsnittsalder for avgang etter at prosessen startet og tiltakene er implementert. Det kunne blitt tatt med en målsetning i form av tall man kunne målt etter 2 år.

Ser man nærmere på Solems (2007) mekanismer på avgang og pensjonering kan man si at de ansatte i sjøfartsdirektoratet befinner seg et sted mellom push og pull faktorer for å gå av tidligere. Noen inspektører er bekymret for om helsen deres er god nok til å fortsette i samme tempo som tidligere med den jobben de har i dag. I verste fall vil fysiske skader kunne gjøre de ansatte uføre, og dermed ikke ha mulighet til å kunne jobbe lengre. Muligheten til rotasjon og nye mer bærekraftige arbeidsoppgaver oppleves som små og minimale blant informantene. Her vil det stilles krav og nytenkning fra Sjøfartsdirektoratets ledelse om bruk av ressurser på en ny og mer bærekraftig orientert måte.

Sjømannspensjonen mange av informantene har, gjør at flere ønsker å bli værende i jobb. Denne ordningen gjør at de kan bli stående i administrative stillinger, og ha gode økonomiske forhold privat. Denne ordningen er i seg selv med på å bevare en del ansatte til å jobbe forholdsvis lenge, sammenliknet med andre bransjer og sektorer.

Noen, men få, kan plasseres i jump-kategorien i utvalget. Enkelte informanter har et såpass rikt liv utenom jobben, at de med det ønsker å gå av når det er mulighet for det.

I nettopp denne kategorien gjenstår det mer arbeid for å overtale den enkelte til å bli stående i jobb. Oppmerksomhet og verdsettelse, samt gode forhold til jobben vil basert på blant annet funn i trygdeetaten kunne være momenter ledelsen i direktoratet bør vurdere og betrakte i håp om å øke reell avgangsalder.

De som blir tvunget til å gå av som følge av dårlig helse, burde få mulighet til å kunne utføre mindre fysisk belastende arbeidsoppgaver. Det stilles krav til endring i stillingsinstruks og utforming av arbeidet. Flere av disse informantene vil kunne gi råd og veiledning til yngre og fysisk friskere kolleger. I forhold til bedriftsøkonomiske avveininger bør en da ta for seg verdien av kompetansen den enkelte besitter, veid opp i mot avgang og bevaring. Koster det mer med en kyndig rådgiver enn yngre krefter med mindre erfaring? (Solem, 2007:40-49).

Som informantene poengterer er kanskje kvantiteten noe redusert etter hvert som alderen til den enkelte stiger. Men kvaliteten forsvinner nødvendigvis ikke. Seniorene kan synes å ha hurtigere løsningsforslag enn yngre arbeidstakere, og med det jobbe inn den tapte tiden som følge av redusert effektivitet. Dette stemmer med funn og konklusjoner Solem gjorde blant forskning gjort rundt alder og kvalitet på arbeidet (Solem, 2007:50).

Utvalget har sterk identitet til eget arbeid, og særlig jobberfaringen til sjøs mange av informantene har er med på å definere hvem de er og hva de gjør i direktoratet. Informantene poengterer at de selv tar valg og avgjørelsen om når de ønsker å gå av med pensjon. Familie, venner og fritidsmuligheter synes å komme i andre rekke, og har liten påvirkningsgrad. Datautvalgets utsagn i direktoratet går i mot hva andre forskere har konkludert med, at disse faktorene har en stor betydning for valg av pensjoningstidspunkt (Mykletun, 2009).

Som en IA-bedrift har Sjøfartsdirektoratet gode muligheter for tett oppfølging til seniorarbeidet via deres kontaktpersoner i NAV. NAV på sin side er opptatt av at det er bedriften selv som eier prosjektet, og må selv ta styringen, med muligheter for rådføring og ekspertise fra deres representanter. Det fremkommer lite tendenser fra både ledelsen i Sjøfartsdirektoratet og sentrale aktører fra NAV arbeidslivssenter at dette konkrete seniorarbeidet i direktoratet har noe å gjøre med sosialt ansvar å gjøre. Seniorsatsingen er en del av et langsiktig prosjekt med livsfasetilpasset personalpolitikk, der alle grupper ansatte skal være integrert. Det å ha en god

personalpolitikk trenger ikke i og for seg å ha noe særlig med sosialt ansvar å gjøre. I direktoratet ble det besluttet å starte arbeidet med seniorpolitikk først, da det var denne kategorien det var mest nødvendig å jobbe med fra begynnelsen av. Det fremkommer av referater fra begynnelsen av prosessen med dette arbeidet at personalpolitikken i seg selv trenger en revitalisering, da det tidligere kun har vært gjort personaltiltak basert på hva loven krever. Disse signalene kan tolkes som om ledelsen og den parts sammensatte gruppen er enige om at seniorarbeid bør og må prioriteres på grunn av situasjonen i direktoratet, heller en kun for å ta sosialt ansvar og fremstå som en statlig eid arbeidsplass med ”de riktige verdiene”.

Ledelsen i direktoratet representerer allikevel en offentlig eid statsinstitusjon som bør ha personalreglement og tiltak med insentiver om at de ansatte skal stå lengst mulig i arbeid. Særlig aktuelt er slike problemstillinger knyttet til dagens debatt om pensjonssystemets utforming for fremtiden. Den statlige pensjonen for offentlig ansatte tjenestemenn er etter manges syn en kostbar modell som ikke stimulerer til at folk skal jobbe lengre. Tradisjonelt har fagbevegelsen kjempet for denne ordningen, og særlig kjempet for mulighetene til at slitne industriarbeidere skal ha mulighet til å gå av med en kostbar AFP-ordning. Tilbake til bærekraftige arbeidsplasser og mekanismer til tidlig avgang, er flere utfordringer uløste, og forskningsfeltet forholdsvis tynt og mangelfullt. Nye tanker og utredninger om aldersriktig ledelse spesielt, og alder og arbeid generelt vil mest sannsynlig påvirke denne debatten fremover.

### **6.1.2 RÅD OG ANBEFALINGER TIL SJØFARTSDIREKTORATET**

For å jobbe med seniorpolitikk og seniorproblematikk kan man basert på erfaringer fra Sjøfartsdirektoratet gi følgende anbefalinger:

- Det kreves et solid engasjement fra både toppledelsen, ansattes representanter og eventuelle eksterne aktører.
- Informasjon om alle steg i prosessen bør være enkel tilgjengelig til alle berørte parter i organisasjonen.
- Det bør utarbeides klare retningslinjer til berørte ledere i linjen, et tydelig definert ”nytt” handlingsrom.

Videre bør direktoratet særlig jobbe med å videreutvikle mål som er satt for seniorsatsingen. Målene bør konkretiseres og kunne måles i systemer og

rapporteringer. Det bør utarbeides systemer som fanger opp hvordan ting fungerer i praksis, som for eksempel hvor mange som pensjonerer seg, og hvor mange av de ansatte som ønsker å stå lengre

Informasjonsmateriellet bør bedres, både på intranettsiden, og i form av brosjyrer.

Ledelsen bør prioritere dialog og bedret samhandling med stasjonene, og sammen drøfte og komme frem til forslag på løsninger på hvordan ressursrammene kan utnyttes bedre.

### **6.1.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING**

Denne avhandling har tatt utgangspunkt i en prosess som allerede var i gang da jeg knyttet meg til. Implementeringsarbeidet er ikke ferdig. Videre burde det vært interessant å sett på hvordan arbeidet har gått om et års tid. Et slikt oppfølgingsprosjekt kunne undersøkt hvorvidt direktoratets mål om å øke reell avgangsalder har lyktes. Det er interessant og undersøke oppfatningene de ansatte og lederne i direktoratet har om seniorpolitikk etter hvert som den nye politikken har fått festet seg og begynt å fungere mer enn den har i dag.

NAV arbeidslivssenter spiller en viktig og stor rolle i forbindelse med IA-avtalens delmål. Det synes å være få undersøkelser som har tatt for seg samarbeidet mellom bedrift og NAV, og arbeidet disse partene har med hverandre i utvikling av seniorpolitikk til ulike arbeidsplasser. Forskning på hvordan NAV brukes, og hvordan dette samarbeidet fungerer kunne vært interessant å studere. Som Midtsundstad (2007) fant er brukerne av NAV arbeidslivssenter svært fornøyde med dette samarbeidet, men få bruker det faktisk. Implisitt kan man tolke dette dit hen at NAVs arbeid med og nå frem til IA-bedrifter ikke er godt nok, eller at endringer kan gjøres.

Seniorpolitikk og seniortiltak er et forholdsvis et nytt fenomen. Man kan si at denne typen personalpolitikk er av 1.genersasjon. Til nå er det en overvekt av tiltak som belønner den enkelte senior med *fravær*. Slike tiltak er i utgangspunktet negativt orienterte, og sier mellom linjene at seniorer er slitne og trenger mer fri enn andre arbeidstakergrupper i næringslivet. Kanskje burde fokus og tenkning rettes i mot positive termer, med for eksempel et belønningsperspektiv. Bedrifter som erkjenner at senioren er en viktig ressurs og heller ønsker å betale dem for kompetansen senioren besitter kunne vært interessant å følge og studere nærmere.

Videre fra forrige argument om positiv versus negativ tenkning om seniorenne kan en stille seg spørsmål om seniorenne blir utsatt for stigma med fokus knyttet til seniorpolitikk. Medfører dagsorden om seniorpolitikk til at de eldste arbeidstakerne føler seg stigmatisert? Kan for mye fokus på slike prosesser medføre til negativ oppfatning både av den enkelte seniorarbeidstaker, men og øvrige organisasjonsmedlemmer?

## 7.0 KONKLUSJON

Seniorpolitikk og utforming av seniortiltak tvinger seg fram i arbeidslivet av flere grunner. Mest i øyenfallende er samfunnets behov for å holde flere i arbeid i en lengre del av sin levetid og redusere pensjonskostnader. Virksomheter har bruk for arbeidskraft og er ofte avhengige av seniorennes kompetanse. Den enkelte arbeidstaker er ofte ved god helse og ser fordeler for seg selv ved å forlenge karrieren når det gjelder både inntekt og andre goder av mer immateriell karakter som man bare kan oppnå gjennom å utføre nyttig arbeid på en arbeidsplass. Seniorpolitikkenes hovedoppgave er, og vil i økende grad, omhandle bedrifters evne til å legge til rette for at ansatte står lengre i arbeid, at den reelle avgangsalderen øker.

For å oppnå ønsket virkning av en planlagt endring viser det seg at implementeringsfasen bør vies mye organisatorisk oppmerksomhet. Det må tas hensyn til at endring i det organisatoriske system kan skape virkninger og impulser i de andre delsystemene organisasjonen består av i sin helhet. En god endringsprosess kjennetegnes ved deltakelse, klar og tydelig informasjon og bred medvirkning mellom berørte parter. Reaksjoner underveis må signaliseres til hele organisasjonen for at små tilpasninger og utbedringer skal kunne gjøres.

I utgangspunktet er seniorsatsningen i Sjøfartsdirektoratet et godt prosjekt med gode forutsetninger for å kunne lykkes. Ledelsen er forpliktet, de ansatte engasjert, og mulighetene til rådgivning fra ekspertise fra NAV arbeidslivssenter er tilgjengelig. Virksomheten har og adgang til støtte og utviklingshjelp på dette feltet gjennom kontakter med bl.a. Universitetet i Stavanger.

Fokuset og ”trøkket” bør holdes oppe. Flere av de ansatte i direktoratet savner klare og definerte retningslinjer på hvordan den nye hverdagen skal utarte seg som følge av den nye implementerte seniorpolitikken. Informasjonen i denne prosessen oppleves som mangelfull og for dårlig av de berørte ansatte og deres ledere.

Direktoratet bør videreutvikle de kvalitative målene som er satt for seniorsatsningen, til også omhandle målbare kvantitative variabler.

Videre bør direktoratets ledelse fokusere på informasjonsutveksling og rådføring mellom de berørte lederne i administrasjonen og ved stasjonene, for å skaffe seg et oversiktsbilde over ”hvor skoen trykker”.

Systemer som måler effekten av den nye seniorsatsningen bør komme på plass. Slike systemer kan være rapporteringssystem som kvantifiserer antall ansatte har gått av med pensjon sammenliknet med dem som har blitt valgt å bli stående.

Videre oppfølging av senioren og deres syn på seniorpolitikk vil være interessant å studere når den nye politikken har fått festet seg. Mer forskning på partssamarbeid mellom NAV og virksomheter som er tilknyttet IA-avtalen vil kunne gi mer kunnskap om i hvilken grad dette samarbeidet fungerer og på hvilken måte det kan bedres. Fortsatt fokus på seniorpolitikk og tiltak vil kunne bidra til å videreutvikle tiltak og måten man organiserer arbeidet på for at flest skal kunne jobbe lengre enn det de gjør i dag.



## LITTERATURLISTE

- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: et integ[r]ert perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Cummings, T. G., & Huse, E. F. (1989). *Organization development and change*. St. Paul: West Publ.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforl.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Furunes, T. (2008). *Managing older workers: perceptions, attitudes, discriminatory intentions, and decision latitudes*. University of Stavanger, Faculty of Social Science, Norwegian School of Hotel Management, Stavanger.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2008). 'På godfot med sjefen' Hovedrapport: NAV Drift og Utvikling.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2009). Managers' decision making latitudes in relation to managing ageing workers. I M. Kumashiro (red.), *Promotion of Work Ability Towards Productive Aging*. London: CRC/ Taylor & Francis.
- Furunes, T., Mykletun, R. J., & Solem, P. E. (2006). *Lederes holdninger til eldre arbeidstakere: Hovedrapport fra undersøkelse blant ledere i kommunal sektor og helseforetak*.
- Hagestad, G. O. (2003). Aldring. I I. Frønes & L. Kjølørød (red.), *Det Norske Samfunn* (s. S. 307-327). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hauge, H. A., Branstad, A., & Ausland, L. H. (2002). *Seniorpolitikk: en veileder i livsfaseorientert personalpolitikk*. Oslo: Tiden.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring: endringslæring for praktisk orienterte teoretikere og reflekterte praktikere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hilsen, A. I., Midtsunstad, T., & Langvik, T. Å. (2006). *Utredning om seniorer og omstilling*. Oslo.
- Hilsen, A. I., & Steinum, T. (2006). *Fortell meg at jeg er ønsket!: sluttrapport fra Livsfaseprosjektet i trygdeetaten, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife!: ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Midtsundstad, T. (2003). *Seniorpolitikk i staten: en foreløpig beskrivelse av tiltak, holdninger og noen erfaringer hos arbeidsgivere og arbeidstakere : arbeidsnotat nr2 fra Fafos forprosjekt Inkluderende arbeidsliv - ny rolle for arbeidsgivere*. Oslo: Fafø.

- Midtsundstad, T. (2007). *Fra utstøting til inkludering?: en kartlegging av norske virksomheters arbeidskraftstrategier overfor eldre arbeidstakere*. Oslo: Fafo.
- Midtsunstad, T. (2005). Virksomhetens sosiale ansvar. I H. Torp (red.), *Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning* (s. ). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mykletun, R. J. (2009). Aldersriktig ledelse og seniorpolitikk steg for steg. Sandnes: NAV arbeidslivssenter Rogaland.
- Mykletun, R. J., & Furunes, T. (2009). Seniorpolitisk lederskole, del1. [www.seniorpolitikk.no](http://www.seniorpolitikk.no) Lastet ned 28.01.2009, 2009
- Mykletun, R. J., & Furunes, T. (2009a). Seniorpolitisk lederskole, del 3. Lastet ned 28.01.09, 2009
- OECD. (2004). *Ageing and employment policies: Norway*, Paris.
- OECD. (2006). *Live longer, work longer*, Paris.
- Schabracq, M. J. (2003). Issues of the Second Career Half. I M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (red.), *The Handbook of work and health psychology*. Chichester: Wiley.
- Sjøfartsdirektoratet. (2009). Lastet ned Mai 2009, 2009
- Solem, P. E. (2007). *Seniorer i arbeidslivet: kunnskap om aldring og arbeid*. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Solem, P. E. (2008). *Endringer i lederes holdninger til eldre arbeidskraft*. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Solem, P. E., Mykletun, R. J., & Mykletun, A. (2001). *Work after 62?* Paper presentert på The 17th Congress of the International Association of Gerontology.
- St. meld. nr. 6. (2006-2007). *Om seniorpolitikk. Seniorane - ein viktig ressurs i norsk arbeidsliv*. Oslo: Arbeids- og Inkluderingsdepartementet.
- Steinum, T., Hilsen, A. I., & Bull, H. (2007). *Kunnskapsstatus for programmet FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd): tema: å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Weichel, J., Buch, M., Urban, D., & Frieling, E. (2009). Sustainability and the ageing workforce: Considerations with regard to the German car manufacturing industry. I P. Docherty, M. Kira & A. B. Shani (red.), *Creating sustainable work systems*. London: Routledge.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage.

## VEDLEGG 1

### INTERVJUGUIDE LEDERE

- 1) Er du kjent med Sjøfartsdirektoratets nye seniorpolitikk?
- 2) Hvis ja, hvilke tanker gjør du deg om den nye politikken?
- 3) Hvordan påvirker den nye seniorpolitikken arbeidet ditt som leder?  
Arbeidsmengder? Elementer i arbeidet, omfang?
- 4) Hvordan vurderer du informasjonen stasjonene/avdelingene har fått om den nye politikken fra hovedkontoret?
- 5) Har du som leder deltatt på arrangementer i forbindelse med ny seniorpolitikk? Eks. kick-off, ledersamling, informasjonsmøte? Hvordan vil du si utbytte av disse samlingene har vært for deg?
- 6) Hvordan vil du si innføringen av politikken har gått for seg? Prosessen?
- 7) Opplever du at dere som linjeledere har hatt medvirkning i utforming av den nye seniorpolitikken?
- 8) Hvilken form for oppfølging har du fått i ditt arbeid (tilretteleggelse) etter innføringen av de nye tiltakene?
- 9) Opplever du at du har tilstrekkelig med ressurser (handlingsrom) for å tilpasse seniorpolitiske tiltak til dine ansatte i seniorkategorien? Kan du fylle ut spørreskjema "Handlingsrom for seniorpolitikk"?
- 10) I hvilken grad opplever du seniorpolitikken som et realistisk tiltak?
- 11) Hvilken virkning har tiltakene hatt til nå?
- 12) Har du en oversikt over hvor mange som er i kategorien senior ved din avdeling? (55+)
- 13) Hvordan har du selv snakket med de du er leder for om tidspunkt for pensjonering og eventuelt lagt en plan for den/disses senkarriere?

- 14) Ved ja (spm. 13), hva kom ut av slike samtaler. Ved nei, Hva har hindret deg å ta opp dette? Eventuelt, når vil dette bli tatt opp?
- 15) I hvilken grad tror du selv Sjøfartsdirektoratet klarer å legge til rette for at seniorer står lengre i arbeid?
- 16) Holdninger: Hvilke tanker gjør du deg om kvaliteten på arbeidet utført av dem i kategorien senior generelt knyttet til drift i Sjøfartsdirektoratet?
- 17) Hvordan opplever du forskjell på yngre arbeidstakere og eldre arbeidstakere, effektivitet, kompetanse, nettverk?
- 18) Hvordan vil du si at seniorer påvirker arbeidsmiljøet?
- 19) I hvilken grad vil du si seniorer besitter viktig kompetanse?
- 20) Hvor lenge bør en kunne jobbe ved sjøfartsdirektoratet før man går av med pensjon?
- 21) Hva har den tidligere avgangsalderen vært ved din arbeidsplass?
- 22) Tror du de nye tiltakene vil kunne bidra til å øke reell avgangsalder?

## VEDLEGG 2

### INTERVJUGUIDE ANSATTE

- 1) I hvilken grad vil du si at din opparbeidede kompetanse er viktig i utførelsen av dine arbeidsoppgaver?
- 2) I hvilken grad opplever du selv at du mestrer dine arbeidsoppgaver?
- 3) I hvilken grad vil du si at din egen alder er en fordel eller en ulempe i ditt arbeid, eller spiller alder ingen rolle i denne sammenhengen?
- 4) I hvilken grad vil du si at du besitter kompetanse som kan være viktig for din arbeidsplass å bevare? Er kompetansen overførbar? Hvordan og når bør man iverksette tiltak for å overføre denne kompetansen?
- 5) Kjenner du til de nye seniorpolitiske tiltakene i Sjøfartsdirektoratet?
- 6) Hvordan vil du vurdere informasjonen om nye seniortiltak?
- 7) Hvordan vil du si at de nye tiltakene påvirker din arbeidshverdag?
- 8) Hvilke tanker gjør du deg om å gå av med pensjon?
- 9) I hvilken grad vil du si at de nye tiltakene påvirker ditt valg av tidspunkt for å fortsette i arbeid eller tidlig avgang?
- 10) Påvirker din nære familie deg i valg om å fortsette i arbeid eller å gå av med pensjon?
- 11) Påvirker dine venner deg i valg om å fortsette i arbeid eller å gå av med pensjon?
- 12) Påvirker ditt kollegaforhold deg i valg om å fortsette i arbeid eller å gå av med pensjon?
- 13) Hvilken betydning har din egen helse for valget om å fortsette i arbeid eller gå av med pensjon?
- 14) Hva er viktig for deg for at du kan stå lengre i jobb?
- 15) Opplever du deg selv som eldre eller yngre enn det som er alder på papiret?
- 16) Hvordan opplever du din egen alder i forhold til dine kolleger?

- 17) Gleder du deg til å dra på jobb for det meste?
- 18) Hva er viktig for deg for å trives på jobb?
- 19) Dersom de nye tiltakene ikke hadde blitt implementert – ville du da ha gått av tidligere?
- 20) Hvor lenge vil du si man bør kunne jobbe i Sjøfartsdirektoratet?
- 21) Planlegger du å gjøre en alternativ karriere (inntektsgivende arbeid) etter at du har gått av med pensjon fra Sjøfartsdirektoratet?

### VEDLEGG 3

#### INFORMASJONSMAIL TIL UTVALGET FRA PERSONALSJEF I SJØFARTSDIREKTORATET

Vi har tatt første steget ved å nedfelle en seniorpolitikk og implementere tiltak. Vi har i denne prosessen hatt god hjelp blant annet av Reidar J. Mykletun professor ved universitetet i Stavanger. Han vil også følge oss videre med veiledning og råd. Mykletun samarbeider for tiden med Espen Rydberg som skal ta sin mastergrad ved universitetet. Denne mastergraden vil bli et svært nyttig redskap for oss (se nedenfor). Espen ønsker i denne forbindelse å intervjuere dere som er adressater om synet på seniorpolitikk m.m. Intervjuet vil ta ca. 1 time

Espen vil ta kontakt på telefon med den enkelte av dere i løpet av denne. (eventuelt etter påske med dem han ikke rekker). Målet med denne korte samtalen er å bli enige om tid og sted, (Espen vil møte dere der dere jobber), for intervjuet.

(Jeg håper dere kan prioritere dette, til nytte for seniorpolitikken i Sdir. Se for øvrig informasjon under fra Espen og Reidar.)

Vennlig hilsen JKF

Til ledere og medarbeidere i Sjøfartsdirektoratet som mottar denne meldingen

Etter avtale med personalsjef John K. Fosen har jeg fått tillatelse til å skrive min mastergradsavhandling i Sjøfartsdirektoratet. I den forbindelse ønsker jeg å be deg som ansatt (i alderskategorien 55+) og din nærmeste leder om et intervju. Intervjuet vil ta ca en time. Jeg vil spørre konkrete spørsmål om ditt syn på implementeringsprosessen av seniortiltak og seniorpolitikk Sjøfartsdirektoratet gjennomgår nå, og om ditt syn på tiltakene som er i ferd med å implementeres. Jeg vil med dette be om tillatelse til å ta kontakt med deg på telefon uken før påske.

Intervjuene vil være med på å danne grunnlag for analyse og evaluering av implementeringsarbeidet av seniortiltak i min mastergradsavhandling i Endringsledelse. Arbeidet vil og bidra til økt forståelse av hvordan vi kan lage gode arbeidsmiljø også for eldre medarbeidere og beholde verdifull kompetanse i virksomhetene.

Ingen navn vil bli nevnt i oppgaven, og svarene vil bli anonymisert slik at ingen skal kunne kjenne igjen hvem som har gitt de forskjellige opplysningene jeg samler inn. Deltaking i prosjektet er selvsagt frivillig, og den enkelte har full rett til å trekke tilbake sin deltaking i prosjektet også etter intervjuet og be om at informasjonen som er gitt blir strøket.

Mastergraden min inngår i et oppfølgingsprosjekt professor Reidar J. Mykletun ved Universitetet i Stavanger har overfor Sjøfartsdirektoratet om implementering av seniorpolitikk. Mykletun er for øvrig også min veileder til mastergraden.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen Espen Rydberg.

*Til ledere og medarbeidere i Sjøfartsdirektoratet som mottar denne meldingen*

*Jeg har lest ovenstående brev fra Espen Rydberg og bekrefter herved opplysningene som gis der. Som veileder kan jeg garantere at dette prosjektet vil bli gjennomført på en sikker måte og at anonymitet for den enkelte vil bli ivaretatt. Jeg vil samtidig få benytte anledningen til å be om at du som mottaker stiller deg positiv til å la deg intervjue og derved delta i utviklingen av en bedre forståelse av hvordan vi kan utvikle arbeidsplassene våre og tilby et godt arbeidsmiljø for å beholde verdifull arbeidskraft som seniorene besitter. Jeg er selvsagt tilgjengelig for spørsmål og kommentarer.*

*Hilsen Reidar J. Mykletun*

*Universitetet i Stavanger*

*Tlf.: 95776255*

*E-post: [reidar.j.mykletun@uis.no](mailto:reidar.j.mykletun@uis.no)*



## VEDLEGG 4

### HANDLINGSROM FOR SENIORPOLITIKK

I hvilken grad stemmer følgende påstander med dine muligheter for å prioritere tiltak for eldre medarbeidere?	Stemmer slett ikke	Stemmer dårlig	Stemmer bra	Stemmer helt
1) Jeg har gode muligheter for å tilrettelegge arbeidet for eldre medarbeidere				
2) Budsjettet gir meg gode virkemidler for å tilrettelegge arbeidet for eldre medarbeidere				
3) Det ER nok bemanning til å tilrettelegge arbeidet for eldre medarbeidere				
4) Det er god oppslutning blant alle ansatte om tilrettelegging for eldre medarbeidere				
5) Det er vanskelig å forene god personalpolitikk med de økende kravene til effektivisering og omstilling vår virksomhet står ovenfor				
6) Det er vanskelig å finne tid til å ta seg spesielt av eldre medarbeidere				
7) Ledelsen har gitt meg klare retningslinjer for mitt arbeid med eldre medarbeidere				