

Anne Inga Hilsen

Seniorkompetanse i Arbeidstilsynet



Fafo-rapport
2018:33

Anne Inga Hilsen

Seniorkompetanse i Arbeidstilsynet

Fafo-rapport 2018:33

© Fafo 2018
ISBN 978-82-324-0467-4
ISSN 2387-6859

Innhold

Forord	5
Sammendrag	6
Summary	8
Bakgrunn	9
Metode	11
Hva er seniorkompetanse i Arbeidstilsynet?	13
Kompetansebegrepet	13
Alder og erfaring – seniorkompetanse	14
Hva brukes lang erfaring til?	14
Verdien av høy alder	16
Forslag til tiltak	18
Referanser	20
Vedlegg – Kollegaveiledning	21

Forord

Dette prosjektet har gitt mulighet til å dukke ned i spørsmålet om hva seniorkompetanse i Arbeidstilsynet er. Seniorkompetanse gir seg uttrykk i arbeidet som gjøres, og dermed vil dette se noe forskjellig ut i forskjellige virksomheter. Tidligere har Fafo utforsket seniorkompetanse i et større helseforetak, og denne gangen er det Arbeidstilsynets mange ansatte som har delt fortellinger og erfaringer. Prosjektet er finansiert av Arbeidstilsynet, med midler fra Difi, og det inngår i etatens seniorpolitikk-satsing «Oppdatert, ikke utdatert».

En stor takk til alle som har tatt seg tid til å bidra, enkeltvis og i grupper, og til arbeidsgruppen for seniorpolitikk-satsingen.

På Fafo retter jeg en stor takk til kvalitetssikrer Anna Hagen Tønder og publiseringsavdelingens Bente Bakken, som begge har bidratt til kvaliteten på rapporten.

Oslo, september 2018

Anne Inga Hilsen

Sammendrag

I dette prosjektet har Fafo bistått Arbeidstilsynets prosjekt «Oppdatert! Ikke utdatert» om seniorpolitikk i Arbeidstilsynet. Fafos bidrag er finansiert av Arbeidstilsynet, med støtte fra Direktoratet for Forvaltning og IKT (DiFI). Hovedprosjektets formål er tredelt og skal:

- Bidra til å anerkjenne og utvikle seniorressursene i Arbeidstilsynet og legge til rette for at den enkelte skal kunne og ville stå lenger i jobb.
- Bidra til at seniorressursene kommer etaten til gode og sikre overføring av viktig kompetanse fra eldre til yngre medarbeidere.
- Ta samfunnsansvar gjennom å legge til rette for at seniorer står lenger i jobb og dermed bidrar til økonomisk vekst.

For å kunne anerkjenne og utvikle seniorressursene i Arbeidstilsynet, må man først kjenne til hva disse seniorressursene er og hvordan de utspiller seg i praksis. Fafo har bistått Arbeidstilsynet med å kartlegge følgende spørsmål: Hva er seniorkompetanse i Arbeidstilsynet? Hvilken kompetanse og erfaring har senioren som det er viktig å ta vare på? Hvilken betydning har alder for arbeidsutførelsen i Arbeidstilsynet?

Dette er kartlagt ved at vi har:

- Gjennomført gruppeintervjuer med ansatte 55+ fra forskjellige deler av etaten i minst to av Arbeidstilsynets regioner.
- Gjennomført individuelle intervjuer med ansatte 55+ med forskjellige tjenesteområder og typer oppgaver i minst to geografiske områder (regioner).

Ut fra dette har Fafo analysert og sammenfattet hvordan vi kan forstå seniorkompetanse i Arbeidstilsynet, og hvordan denne kompetansen best kan forvaltes for å ivareta både seniorenens og etatens behov. På bakgrunn av dette foreslår vi konkrete tiltak.

Seniorkompetansen kan skilles i erfaringskompetanse og aldersdefinert kompetanse. Erfaringskompetanse handler om tilsynserfaring, etatskunnskap og kjennskap til arbeidslivet. Alder handler om at det gir autoritet og kan knyttes til generasjon og livsfase.

For å forvalte seniorkompetansen best mulig, er det viktig at man setter inn tiltak for å fremme positive holdninger og god ledelse, slik at senioren opplever seg ønsket og ivaretatt. Undersøkelsen viste at det er stor variasjon i praksis og holdninger (fra verdsetting til marginalisering). Det er viktig å se den enkelte og ikke «avlaste» ansatte som ønsker noe annet. God ledelse er sentralt for god seniorpolitikk.

Kompetanseutveksling er viktig for at etaten skal nyttiggjøre seg seniorkompetansen. Da trenger man et system for erfaringsutveksling og -overføring, noe som

oppleves som mangelfullt i dag. Alenearbeid vanskeliggjør erfaringsoverføring, og tiltak kan være prosjektmøter, fagnettverk, avdelingsmøter med erfaringsutveksling, «to på tilsyn», kollegaveiledning mm. Et kritisk område for kompetanseutveksling er hva som skjer når folk slutter. Hvordan tar man vare på kompetansen, slik at den blir igjen i etaten og ikke blir borte med medarbeidere som går av med pensjon?

Summary

Active ageing is about recognising and valuing senior resources in working life. A step towards this goal is to promote an awareness of the potentials and resources of older employees, and thus prevent forced early exclusion from working life. If age and experience make older workers valuable in working life, we need to understand in which ways this “senior competence” is valuable.

The competence of seniors is valuable for the enterprises for being more than and different from, the theoretical knowledge of e.g. employees straight out of schools and universities. In addition to the theoretical knowledge, seniors have practical knowledge acquired through experience. What this practical and tacit knowledge consists of and how it is being used needs to be explored in a workplace setting as it will vary with types of jobs and work tasks.

The empirical data for this exploration is a set of individual and group interviews in a Norwegian public sector enterprise, the Norwegian Labour Inspection Authority. The question discussed was: “What are the particular senior competences in this workplace and how/when is it being used?”

Through the interviews *experience-based competence* can be defined as knowledge of the organisation and how its work is organised, the story of how the organisation has developed into the organisation it is today, knowledge about types of cases that occur seldom, knowledge about procedures and precedents and experiences with former organisational change processes. *Social competence* can be defined as the ability to interact with target groups of the organisation in a flexible and competent way. *Methods knowledge* can be defined as knowledge of how the work is carried out.

Actionable knowledge consists of these valuable components, but in addition, the participants pointed to areas where age can be an advantage: Relational skills and the security and authority of age.

Bakgrunn

Arbeidstilsynet er en statlig etat, underlagt Arbeids- og sosialdepartementet. Etatens hovedoppgave er å føre tilsyn med at virksomhetene følger arbeidsmiljølovens krav.

Ifølge Arbeidstilsynets egen presentasjon

«skal Arbeidstilsynet legge premisser for og følge opp at virksomhetene holder et høyt nivå med hensyn til helse, arbeidsmiljø og sikkerhet. Arbeidstilsynet har flere virkemidler for å påvirke norske virksomheter til å arbeide systematisk forebyggende med arbeidsmiljøet. Valg av virkemidler avhenger av hva som er arbeidsmiljøutfordringene i virksomheten, samt omfang, kompleksitet og alvorlighet, kunnskap, motivasjon og ressurser til forbedring hos virksomhetene.

For å forebygge dårlige arbeidsmiljøforhold og styrke det systematiske HMS-arbeidet, har Arbeidstilsynet flere typer oppgaver og virkemidler:

- Gjennom tilsyn kontrollerer etaten at virksomheter overholder bestemmelsene i arbeidsmiljøloven, og gir eventuelt reaksjoner ved manglende etterlevelse
- Gjennom veiledning formidles kunnskap om tilstanden i arbeidslivet, om eksponeringer og helseutfall og gir informasjon om hvordan regelverket skal forstås, og hvordan det kan etterleves

Arbeidstilsynet er organisert med et direktorat i Trondheim og sju regioner med underliggende tilsynskontor spredd over hele landet. I følge Årsrapporten for 2017 hadde Arbeidstilsynet i 2017 578 årsverk» (Arbeidstilsynet.no).

På oppdrag fra Arbeidstilsynet har Fafo gjennomført en undersøkelse av betydningen av etatens egen seniorkompetanse, som ledd i Arbeidstilsynets prosjekt «Oppdatert! Ikke utdatert» – prosjekt om seniorpolitikk i Arbeidstilsynet. Fafos bidrag er finansiert av Arbeidstilsynet, med støtte fra Direktoratet for Forvaltning og IKT (DiFI).

Hovedprosjektets formål er tredelt og skal:

- Bidra til å anerkjenne og utvikle seniorressursene i Arbeidstilsynet og legge til rette for at den enkelte skal kunne og ville stå lenger i jobb.
- Bidra til at seniorressursene kommer etaten til gode og sikre overføring av viktig kompetanse fra eldre til yngre medarbeidere.
- Ta samfunnsansvar gjennom å legge til rette for at seniorer står lenger i jobb og dermed bidrar til økonomisk vekst.

For å kunne anerkjenne og utvikle seniorressursene i Arbeidstilsynet, må man først kjenne til hva disse ressursene er og hvordan de utspiller seg i praksis. I dette oppdraget ønsket Arbeidstilsynet bistand til å kartlegge følgende spørsmål:

- Hva er seniorkompetanse i Arbeidstilsynet?
- Hvilken kompetanse og erfaring har seniorenene som det er viktig å ta vare på?
- Hvilken betydning har alder for arbeidsutførelsen i Arbeidstilsynet?

For å kunne kartlegge noe, må man først definere hva som skal kartlegges. Ifølge en kunnskapsstatus (Hilsen & Tønder 2013) er kompetanse et begrep som kan defineres på mange måter. De fleste definisjoner inneholder kunnskap, ferdigheter og evner. Lai (1997) definerer kompetanse som: «å besitte nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å mestre oppgaver og nå mål». Kompetanse er både det man kan og det man kan bruke. Dette er en forståelse i overensstemmelse med det som tidligere har blitt definert som handlingskompetanse. NOU 1991: 4 definerer handlingskompetanse som de «kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver».

En nyere undersøkelse av seniorkompetanse (Hilsen 2016) påpeker at begrepet dekker en rekke forskjellige forhold eller elementer. Noe dreier seg om alder, noe om erfaring, noe om bedriftsansienitet, noe om kombinasjoner av dette og flere andre forhold. I en undersøkelse ved et større helseforetak i Midt-Norge fant man at seniorkompetanse besto av erfaringskompetanse, fagkompetanse, sosial kompetanse og metodekompetanse, i tillegg til noen faktorer som er knyttet til aldring, hvilken livsfase man er i, samfunnsforståelse, verdier og holdninger som kjennetegner den generasjonen dagens seniorer tilhører, og aldersdefinerte referanser (jevnalderkompetanse).

Da Arbeidstilsynet ba om en kartlegging, var det viktig å vurdere hvordan man best kartlegger noe de ansatte har en uklar forståelse av, eventuelt er innforstått med. Formell kompetanse og anerkjent realkompetanse kan kartlegges ved hjelp av spørreskjema, der svaralternativene også kan forhåndsdefineres. For å gripe det seniorenene selv ikke er bevisst eller har satt ord på, trenger man andre metoder.

I undersøkelsen av helseforetaket (Hilsen 2016) viste refleksjon i grupper og individuelle intervjuer seg å være best egnet til å identifisere den tause og erfaringsbaserte kunnskapen som særlig kjennetegner seniorenene.

Fafo har gjennomført denne undersøkelsen av seniorkompetanse i Arbeidstilsynet med et mål om å synliggjøre hva høy alder og lang erfaring bidrar med i utførelsen av arbeid, og hvordan seniorkompetanse er nyttig for og av verdi for etaten. I tillegg lå det i oppdraget å peke på tiltak eller tiltaksområder for det videre seniorpolitiske arbeidet i etaten. Denne rapporten består dermed av to deler, først en beskrivelse av hva seniorkompetanse er og hvordan den kommer til uttrykk i etatens arbeid. I denne første delen er det informantenes fortellinger, datamaterialet fra undersøkelsen, som formidles. I andre del beskrives forslag til tiltak, og disse forslagene er identifisert og formulert av forskeren, selv om de også hviler på datamaterialet fra intervjuene.

Metode

De tre spørsmålene som skal besvares, henger tett sammen: Hva er seniorkompetanse i Arbeidstilsynet? Hvilken kompetanse og erfaring har seniorene som det er viktig å ta vare på? Hvilken betydning har alder for arbeidsutførelsen i Arbeidstilsynet?

Gjennom refleksjon i grupper og individuelle intervjuer har vi utforsket hvordan seniorkompetansen i Arbeidstilsynet utspiller seg i møtet med andre, og hvilken betydning denne kompetansen har. I et tilsvarende prosjekt fra et større helseforetak understreker Hilsen (2016) at seniorkompetanse er relasjonell – den fremstår i møtet med andre i utøvelsen av arbeidet, og den er kontekstuell – det vil si avhengig av den konkrete sammenhengen den utøves i. Rapporten fra helseforetaket (Hilsen 2016) gir eksempler på hvordan seniorkompetanse kan se ut på et stort sykehus. Seniorkompetansen er preget av hvilken type arbeid som utføres og hvilke yrkesgrupper som utfører arbeidet. Hvordan seniorkompetansen konkret ser ut, oppleves og utspiller seg i Arbeidstilsynet, må utforskes med nettopp Arbeidstilsynet som setting.

Gjennom den tidligere undersøkelsen i helseforetaket har vi god erfaring med intervjuer og grupperefleksjoner som metode, og vi valgte derfor å bruke samme metodikk i dette oppdraget. Valg av yrkesgrupper, type arbeidsoppgaver og geografiske områder skjedde i tett samarbeid med oppdragsgiver.

Det var frivillig å delta i undersøkelsen, og vi har dermed ikke full kontroll over hvem som meldte seg. I etterkant ser vi at det har blitt en hovedvekt av tilsynspersonell, i tillegg til noen tilsynsledere og administrativt personale. At tilsynspersonell dominerer, er vel i overensstemmelse med sammensettingen av ansatte i etaten, og er dermed ikke så rart. Den yrkesgruppen som er dårligst dekket, er juristene. Om de stort sett er for unge i denne sammenhengen, eller om de ikke er interessert, kan vi ikke si noe om, bare konstatere at de er svært underrepresentert i undersøkelsen.

Arbeidstilsynet ønsket også bistand til å gjennomføre en samling med målgruppen i løpet av april 2018. Denne samlingen fungerte både som en formidling av hva som er seniorkompetanse i Arbeidstilsynet og som en supplerende datainnsamling, der vi fikk innspill fra deltakerne på hva de mener seniorkompetanse innebærer.

Konkret har vi:

- Gjennomført en kvalitativ undersøkelse ved å:
 - gjennomføre gruppeintervjuer med ansatte 55+ fra forskjellige deler av etaten i minst to av Arbeidstilsynets regioner.
 - gjennomføre individuelle intervjuer med ansatte 55+ med forskjellige tjenestemråder og typer oppgaver ved minst to av Arbeidstilsynets regioner.
 - analysere og sammenfatte hvordan vi kan forstå seniorkompetanse i Arbeidstilsynet, hvordan denne kompetansen best kan forvaltes for å ivareta både seniorenes og etatens behov, og foreslå konkrete tiltak.

- Bistått til å gjennomføre en samling med målgruppen i april 2018.
 - Denne samlingen ble også brukt til datainnsamling, gjennom diskusjoner i grupper og plenum.
- Utarbeidet en sluttrapport med oppsummering og anbefalinger av tiltak.

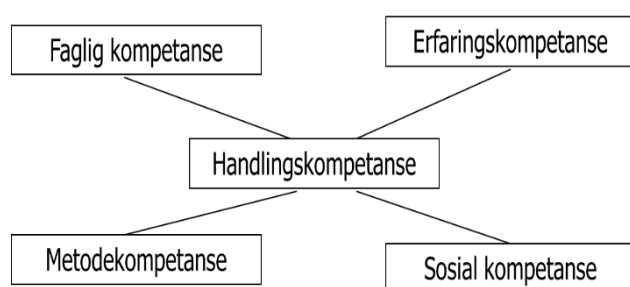
Til sammen har vi gjennomført to gruppeintervjuer i Oslo og Østfold med fire personer hvert sted, ett gruppeintervju i Direktoratet med åtte personer, individuelle intervjuer med seks personer fra Oslo, Hordaland og Nord-Norge, og gruppediskusjoner på samlingen i april med ca. 42 deltakere fra hele etaten.

Arbeidstilsynet har hatt en arbeidsgruppe med deltakere fra sitt direktorat, tillitsvalgte og NAV Arbeidslivssenter i Trøndelag. Denne arbeidsgruppen har fungert som styringsgruppe for Fafos prosjekt.

Hva er seniorkompetanse i Arbeidstilsynet?

Kompetansebegrepet

NOU 1991: 4 definerer handlingskompetanse som de «kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver» (NOU 1991: 4, s. 12).



I denne definisjonen består handlingskompetanse av erfaringskompetanse (ferdigheter tilegnet gjennom erfaring), fagkompetanse (innsikt i enkeltfag eller emneområder, formell kompetanse), sosial kompetanse (evnen til samarbeid,

konfliktløsning og å håndtere mellommenneskelige forhold) og metodekompetanse (evnen til å analysere en situasjon og kunnskap om fremgangsmåter og bruk av faktisk og praktisk kunnskap til å løse oppgavene).

Denne modellen dekker godt seniorkompetanse også, men mer konkret handler intervjuene i vår undersøkelse om hva lang erfaring og høy alder betyr for arbeidsutførelsen i Arbeidstilsynet. Erfaringskompetanse er ofte taus kunnskap, det vil si kunnskap som det er vanskelig å sette ord på, kunnskap som er så innarbeidet at man ikke stiller spørsmål ved den før man eventuelt blir utfordret på hvorfor man gjør som man gjør. Her har Arbeidstilsynet en utfordring, fordi så mange arbeider mye alene. Da er det færre anledninger til å både utvikle og bevisstgjøre ansatte om hvilken erfaringskompetanse de faktisk besitter.

Siden samme metodesign ble brukt både i prosjektet om seniorkompetanse i helseforetak (Hilsen 2016) og i dette prosjektet for Arbeidstilsynet, er det mulig å reflektere noe over likheter og forskjeller mellom disse to undersøkelsene. I helseforetaket arbeider de fleste i team, på avdelinger, der de ser hverandre utføre arbeidet, hvor de kan spørre kolleger hvis det er noe de lurer på og utveksle erfaringer i det daglige. Dette gjør kanskje at man i større grad blir seg sin egen kompetanse bevisst. Det var merkbart i gruppeintervjuene, der de villig delte erfaringer, men uten å bli veldig personlige. I helseforetaket var de individuelle intervjuene innholdsrike og ga mange reflekterte fortellinger om bruk av erfaringskompetanse, der informantene fikk rom for å gå inn på forhold «i min jobb». I Arbeidstilsynet gikk de individuelle intervjuene forholdsvis tyngre, og flere trengte mye tid til å hente frem situasjoner

der de hadde brukt erfaringskompetanse/alder. Gruppeintervjuene gikk lettere, og deltakerne var gode til å peke på hverandre og inspirere hverandre til å hente frem eksempler. Om dette skyldes organiseringen av arbeidet (alenearbeid versus arbeide sammen) eller andre forhold, kan man selvsagt ikke si noe om etter bare to virksomhetscase, men det er allikevel verdt å reflektere videre over hva som kan skape slike forskjeller.

Alder og erfaring – seniorkompetanse

I diskusjonen av seniorkompetanse i Arbeidstilsynet kom det frem at både lang erfaring og høy alder er av verdi og en fordel i en del situasjoner. Selv om vi skiller beskrivelsene av erfaring og alder fra hverandre i det videre, er det klart at disse to faktorene henger sammen. Lang erfaring forutsetter at man har arbeidet en del år, og reflekteres gjerne også i alderen på informanten. Samtidig kan man være godt voksen og nyansatt. Da mangler man etatskunnskapen, men man har sannsynligvis lang arbeidserfaring fra arbeidslivet, med den kjennskapen det gir til hvordan virksomhetene ser ut. Tilsynserfaring henger gjerne sammen med ansiennitet (etatserfaring). Samtidig kan man ha tilsynserfaring fra andre typer jobber enn som inspektør i Arbeidstilsynet, noe som klart kan bidra med nyttige perspektiver på tilsynsarbeidet.

Poenget med denne innledningen er å si at mens strukturen på rapporten lager skiller mellom alder og erfaring, er dette i praksis mer vevd inn i hverandre og påvirker hverandre gjensidig. Det kan allikevel være nyttig å se på faktorene hver for seg, og det gjøres i de følgende to delkapitlene.

Hva brukes lang erfaring til?

Lang fartstid i Arbeidstilsynet fremheves som viktig for å kunne se helhetlig når man gjennomfører tilsyn, for å forstå og kjenne igjen sammenhenger og ikke bare se enkeltfaktorer. Det ble sagt at erfaring er en slags «mengdetrening – å kunne trekke på situasjoner man kjenner igjen fra tidligere». Uttrykket «kjenne lusa på gangen» ble referert av flere. En annen sa: «Du kan alltid ta en utdanning, men erfaring kan du ikke utdanne deg til».

Tilsynserfaring

Har man arbeidet lenge med tilsyn (både i Arbeidstilsynet og i andre tilsynsbaserte jobber), utvikler man evnen til «å lese situasjonen» og konsentrere seg om det viktigste. Det ble hevdet at man ikke kan overøse bedrifter med pålegg om alt og ingenting, men at det krever erfaring å vite hva som er viktigst i første omgang. Det ble sagt at det krever erfaring å vite når man skal være romslig og når man ikke skal være det, hva man må stille krav til og hva som kan diskuteres. Både skjønn og romslighet forutsetter lang erfaring. Som en informant beskrev det: «laus i formen og fast i fisken».

Selv om både arbeidslivet og Arbeidstilsynets tilsynsmetodikk har endret seg gjennom årene, ser det ut til at erfaring utvikler forståelsen av hva som skal til for å formidle lovverkets krav til virksomhetene.

Flere snakket om struktur i tilsyn, det å vite hva som henger sammen med hva, og hva man «kan henge det på» av krav til systematikk. Erfaring gjør også at man kjenner igjen faresignaler, ble det sagt. Én informant nevnte at inngangsområdet i en virksomhet signaliserer om virksomheten har orden eller ikke. Ledningsvaser og rot vitner om en bedrift som ikke tar orden og ryddighet på alvor. Det kan lett overføres til mer alvorlige områder i virksomheten. Da er det viktig å ha erfaring nok til å se at her bør man være særlig oppmerksom, og at flere områder i denne bedriften sannsynligvis er problematiske. Det ble også snakket om «dørhåndtakshilsenen», det virksomhetsrepresentantene sier når man er på vei ut etter at besøket er avsluttet. Det ble sagt at da avdekkes ofte det egentlige problemet, og det gjelder å være oppmerksom på det også, selv om man har pakket sammen og avsluttet tilsynet.

Det ble videre snakket om «kulturelt forstått sannhet», det å skjønne konteksten virksomheten tar for gitt, det de ikke stiller spørsmål ved. Som utenforstående inspektør kan det være vanskelig å møte en virksomhet som tar sin måte å organisere arbeidet på som gitt. Erfaring kan bidra til at man likevel forstår hvordan virksomheten (og dens ledere og ansatte) oppfatter verden, og man kan da lettere forklare hvordan arbeidsmiljøloven stiller andre krav til arbeidsmiljøet.

Med lang erfaring i etaten er det enklere å vite hvordan man skal gå frem for å kommunisere godt med virksomhetene: «Jeg forklarer meg annerledes nå enn tidligere, få frem budskapet», som én formulerer det. Erfaring kan ha praktiske konsekvenser i tilsynsarbeidet.

Én inspektør fortalte følgende historie:

Jeg var ganske fersk som inspektør, hadde ikke vært mye på bygg og anlegg før det. Også var det.. jo det hadde vært en hendelse, hvor det var en bygningsarbeider som drev oppe på et tak på et stillas, og så tro han igjennom en sånn planke som han sto på oppe ved en pipe. Og han skada beinet. Så ble jeg bedt om å dra på den hendelsen da. Og så, nå i ettertid, har jeg tenkt at, fy søren, hele dette stillaset skulle jeg ha stengt. Men jeg følte meg ikke kompetent nok, så da dro jeg tilbake hit og så meldte jeg fra til en annen som jobba her, om ikke han kunne dra opp og se på det stillaset. (...) Men nå, med den erfaringen jeg har nå, så kunne jeg bare ha stengt det stillaset tvert.

Det ble også nevnt at erfaring gjorde det lettere å innhente kunnskap fra andre: «må ha erfaring for å kjenne igjen andres erfaring». Flere nevnte at erfaring gjør at man blir mindre stresset i situasjonen, at det er lettere å beholde oversikten. Noen nevnte også lang erfaring som verdifull for å kunne kjenne igjen situasjoner som inntreffer sjelden. Men, som det ble sagt: «Da må man ha vært med en stund».

Etatskunnskap

Etatskunnskap ble fremhevet, det å kjenne historien Arbeidstilsynet har vært igjennom og hva man har holdt på med tidligere. Det ble også hevdet at etaten mangler et system for å samle fagkunnskap slik at den blir tilgjengelig for andre. Arbeidstilsynet har hatt kampanjer og tilsyn i de fleste delene av arbeidslivet, og selv om ordninger og eventuelle regelverk har endret seg, finnes det mye nyttig bransjekunnskap i tidligere prosjekt-, kampanje- og tilsynsrapporter. «Ting endrer seg, men det er veldig

mye av den gamle kunnskapen som er, faktisk, som er der enda, som gjelder fortsatt». Det ble pekt på at mye endrer seg, men at fag- og bransjekunnskapen som ligger i gamle veiledere, kampanjerapporter, detaljforskrifter og lignende, fortsatt kan være nyttig. Det ble også hevdet at når etaten innimellom sanerte gammelt materiale, ble også kunnskap som fortsatt var gjeldende, borte. Flere pekte på at de ved slike anledninger selv tok vare på gammelt materiale: «og så er det noen som tar vare på den, da. Har den i arkivene sine ...»

Denne typen materiale kan ses på som en type historiefortellinger fra virksomheter, bransjer og temaområder, og kan fortsatt være nyttig å ta vare på. I dag er dels kunnskapen bevart i erfaringen til de som har vært med lenge og dels er den tatt vare på i «private arkiver».

Kjennskap til arbeidslivet

Arbeidslivet har endret seg, og det kan være verdifullt å ha med seg historien. Ikke alle arbeidsplasser jobber like «moderne», og det kan derfor være en fordel å kjenne igjen situasjoner. Digital kompetanse er viktig å ha, men man vil møte bedrifter som ikke er så avanserte, og det er viktig å kunne forstå også deres utfordringer.

Erfarent tilsynspersonell kjenner aktørene og bransjen, og kan dermed både stille gode spørsmål og vite hva man bør spørre om. De har også erfaring med å møte mange slags folk og kan sannsynligvis kommunisere godt med både direktører og «gutta på gulvet».

Evnen til å prioritere krever øvelse og erfaring, og flere pekte på at man ikke trenger særlig med forberedelser siden man har erfaring. Samtidig ble det påpekt at nettopp erfaring gjorde at man visste hvor viktig det var å forberede seg på situasjoner man skulle inn i.

Verdien av høy alder

Alder gir autoritet

Flere mente at alder gir autoritet, eldre inspektører vises større respekt enn de unge. Det ble også sagt at alder kan hjelpe i situasjoner der kvinner fører tilsyn i typiske mannsbedrifter, alder hjelper dem til å bli hørt og få til gode møter. Noen fortalte at de brukte alder bevisst. Om dette også gjelder menn på kvinnedominerte arbeidsplasser, var det ingen som sa noe om, men man kan jo tenke seg at dette går begge veier. Primært ble det fremhevet at alder ga respekt, enten det gjaldt kvinner eller menn.

Én mente at alder gir tyngde når man «må være streng», da er det godt med tryggheten i det å «ha noen år på baken». Alder i kombinasjon med erfaring kan også gi robusthet og autoritet: «Det er ikke mange ganger de vipper meg av pinnen». At dette kan brukes til egen fordel ute på tilsyn, kom frem hos flere. «Når jeg sier jeg har vært i Arbeidstilsynet i 25–26 år, så ... folk retter opp ryggen, de hører etter, de lytter litt mer...». Det ble snakket om «naturlig autoritet». Som én sa: «Alder er åpenbart en tyngde».

Samtidig var flere klare på at det kom an på hvordan man oppførte seg: «Du kan oppføre deg uklokt både når du er gammel og når du er ung, og da fortjener du ikke respekt».

Alder kan ha en verdi også for andre enn inspektørene. Som en leder sa: «Som leder møter man jo motstand, og det er nok lettere som eldre, med mer erfaring».

Flere snakket også om livserfaring og det å ha levd en stund. Én formulerte det slik: «Da jeg var ung, var jeg mer opptatt av å vise hva jeg kan og vet. Nå lytter jeg mer». Flere fremhevet dette med å ha blitt eldre som å være tryggere i karrieren, mindre opptatt av seg selv og mer generøs overfor kolleger. Man har livserfaring og ser flere nyanser. «Verden er ikke svart/hvitt», som én uttrykte det.

Generasjon

Alder handler også om antall år man har levd i et samfunn og i et arbeidsliv i endring. Som én sa: «Vår generasjon har opplevd svært store endringer, vi har et perspektiv som er annerledes. Dagens 'digitale generasjon' mangler noe.»

Det ble satt i sammenheng med at mange småbedrifter ikke har avanserte digitale systemer, og at inspektørene kan kommunisere bedre hvis de forstår situasjonen bedriften står i og ikke tar digital kompetanse som en selvfølge hos alle de møter. Flere nevnte at Arbeidstilsynets personell skal speile hele arbeidslivet, både høyteknologiske bedrifter og enkle, mer gammeldagse, som fortsatt bruker papir og penn.

Livsfasen

Livsfasen man er i ble også trukket frem som en fordel, særlig at belastningen med å balansere jobb og små barn var over, selv om mange mente at her var individuelle forskjeller viktigere enn livsfase.

Det ble dessuten sagt at senioren er mindre opptatt av egen karriere, man tenker mer på etterfølgerne. Én pekte på at man ikke kan «holde på med tull og tøys, men gjøre det fornuftige fordi man har mindre tid. Det handler kanskje også om alder».

Forslag til tiltak

Ut fra intervjuene peker det seg ut noen tydelige områder som kunne trenge større oppmerksomhet og som har potensial for forbedring.

Holdninger og ledelse

Stor variasjon i praksis – en lederutfordring

Det går frem av intervjuene at det er store variasjoner i opplevd praksis rundt i etaten. Noen steder har seniorer blitt nektet kompetanseutvikling (uten at de konkret nevnte hva slags kompetanseutvikling det gjaldt) med begrunnelse i alder, andre steder har de blitt aktivt oppmuntret til å delta. Det fortelles også om forskjellige holdninger til seniorer, fra opplevd verdsetting til marginalisering. Dette er en lederutfordring, men også et spørsmål om holdninger hos kollegaer.

God ledelse fremheves av de fleste, og det er en lederutfordring at det er så vidt forskjellig praksis som intervjuene gir inntrykk av.

- Hvis man ønsker mer enhetlig ledelsespraksis på seniorpolitikkområdet, må man sikre at alle ledere har den nødvendige kunnskapen om seniorer i arbeidslivet.
- Lederne må også følges opp på god seniorpolitisk praksis gjennom styringsdialogen, dialogen fra ledernivå til ledernivå i etaten.

Individuell behandling

Det er viktig å behandle ansatte individuelt, snakke med den enkelte om hva som beriker og belaster dem i jobben. Mange pekte på at motiverende arbeidsoppgaver, meningsfullt arbeid og muligheten til fleksibilitet var det som motiverte dem. Flere viste til samfunnsoppdraget og Arbeidstilsynets betydning i norsk arbeidsliv.

Noen fortalte at de opplevde kjøring til virksomheter de skulle på tilsyn til som belastende, lange kjøreturer tok på, mens andre opplevde at nettopp denne «frie» tiden i bilen ga rom for refleksjon. Avstander og føreforhold (sommer vs. vinter) påvirket sterkt om det var mest slitsomt eller mest positivt, og flere pekte på avvekslingen mellom å være ute på tilsyn og sitte inne med saksbehandling som en fin variasjon i jobben.

- Seniorer er ikke en ensartet gruppe med like behov. God seniorpolitikk forutsetter at man møter den enkelte senior på hans/hennes premisser og spør hva som beriker og belaster i jobben.

Kompetanseutveksling

Systematisk erfaringsutveksling

Hvis man ønsker å bygge og dele erfaring og kompetanse i etaten, må det legges til rette for at dette kan skje. Erfaringsdeling på prosjektmøter, fagnettverk, avdelingsmøter eller med kollegaer gjennom «to-på-tilsyn» (prinsippet om at man skal være to inspektører sammen når man fører tilsyn med en virksomhet), er alle måter å organisere dette på som mange har gode erfaringer med, men som ikke lenger praktiseres i noen særlig grad.

Deler av etaten mener at to-på-tilsyn er vanlig praksis i deres region eller kontor, mens andre sier at det er et ideal man ofte ikke har råd eller kapasitet til å gjennomføre. Det var også noen kontorer som fortalte at de hadde en praksis med å lese hverandres tilsynsrapporter, nettopp for å dele erfaringer. Dette var understøttet av en kultur der man er åpen for å diskutere uformelt med kolleger.

Flere pekte på at to-på-tilsyn var ideelt for alle, og man hadde gode erfaringer med det, men man forsto at dette var begrenset av ressursituasjonen. Et mulig supplement er å organisere systematisk kollegaveiledning og andre metoder for kompetanseoverføring som en metode Arbeidstilsynet kunne ha stor nytte av, enten lokalt eller i fagnettverk¹.

- Det er viktig at det finnes fora for erfaringsdeling, og at disse brukes systematisk til å dele erfaringer.

Hva skjer når folk slutter?

Flere trakk frem muligheten for systematisk erfaringsoverføring fra erfarne ansatte som skulle gå av med pensjon. I stedet for at disse ansatte skulle jobbe normalt til siste dag, mente mange at man kunne ha større utbytte av at de brukte noe av den siste tiden til å dokumentere kunnskapen de satt på i stedet for bare å ta den med ut døra – enten ved å skrive den ned eller ved å formidle den muntlig. Én informant fortalte om en erfaren kollega som sluttet og at de hadde håpet han skulle få rom til å dele av sine erfaringer før han forsvant, men «han fikk en kakebit, og så fór han». En slik behandling fremmer ikke god erfaringsoverføring.

Selv om mange av informantene hadde forståelse for at man ikke alltid hadde ressurser til å lage god erfaringsoverføring for alle, er det nærliggende å peke på at to-på-tilsyn kan brukes målrettet for seniorer som snart skal gå av med pensjon og yngre kolleger. Om man ikke får det til for alle, kunne etaten øremerket midler til junior-senior to-på-tilsyn som et seniorpolitisk tiltak. Det ville gavne både etaten og seniorene, som dermed ser at erfaringen deres blir verdsatt.

- Kompetansen til seniorer som snart skal gå av med pensjon må deles før de forsvinner.
- To-på-tilsyn er viktig for alle, men særlig for seniorer som snart skal slutte. Et målrettet seniorpolitisk tiltak kan være å øremerke midler til junior-senior to-på-tilsyn for seniorer som snart skal slutte og deres yngre kolleger.

¹ I vedlegget til denne rapporten gjøres det rede for kollegaveiledning som arbeidsmetode.

Referanser

Amble, N. (2007). Hjerte-hode-hender. <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Publikasjoner-AFI/Hjerte-hode-hender>. Hentet 18.9.2018.

Arbeidstilsynet.no (2018). <https://www.arbeidstilsynet.no/om-oss/>. Hentet 15.09.2018.

Hilsen, A. I. (2016). *Hva er seniorkompetanse?* Fafo-rapport 2016:21. Oslo: Fafo.

Hilsen, A.I., Olsvik, V.M. & Steinum, T. (2009). *På seniorvis. Seniorpolitikk i kvinne-dominerte bransjer, tiltak for å hindre tidligavgang i hotell og helsevesen*. AFI-rapport 2009:4. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Hilsen, A.I. & Tønder, A. H. (2013). «Saman om» kompetanse og rekruttering – en kunnskapsstatus. Notat for programmet «Saman om ein betre kommune». Fafo-notat 2013:03. Oslo: Fafo.

Lai, L. (1997). Strategisk kompetansestyring. BI Forum nr. 1 1997. Artikkel på nettet. <http://www2.bi.no/biforum/bi197/a3n197.htm>

NOU 1991: 4. *Veien videre til studie - og yrkeskompetanse for alle*. Utredning fra et utvalg oppnevnt i statsråd 14. juli 1989; avgitt til Kirke- utdannings- og forskningsdepartementet 31. januar 1991.

Vedlegg – Kollegaveiledning

Kollegaveiledning er en enkel metode for systematisk refleksjon over praksis i grupper og kan brukes både i lederutvikling for ledergrupper og på en arbeidsplass for ansatte. Det gjøres på en rekke måter, men kollegaveiledning er en samlebetegnelse på metoder for hvordan kolleger kan bruke hverandre som ressurs i konkret problemløsning og oppgaveutførelse. Det er også en god måte å aktivisere erfaringen kollegafellesskapet sitter på når det gjelder oppgaveutførelse.

Hensikten med metoden er at den som legger frem en situasjon/et problem for å få veiledning, må selv ta et aktivt ansvar. De andre deltakerne kan gi råd, men ikke før situasjonen er utforsket skikkelig og «problemeier» har et klart bilde av egen situasjon og foreslått løsninger/måter å håndtere situasjonen/problemene på.

Hovedstrukturen i en kollegaveiledning består av følgende sekvenser (Hilsen et al. 2009:47):

- «1. Alle i gruppen velger ut en problemstilling som de presenterer for de andre
2. Gruppen velger deretter ut ett problem og en problemeier som skal få veiledning
3. Problemeier redegjør for situasjonen
4. Veilederne stiller undersøkende spørsmål, ett og ett om gangen
5. Problemeier foreslår selv mulige løsninger
6. Veilederne gir råd
7. Problemeier vurderer rådene og sier hva hun kommer til å velge»

Som «bruksanvisning» for en samtale, kan det oppleves litt stivt og unaturlig. Ikke minst er det gjerne vanskelig å ikke gå i diskusjon med «problemeier», men stille åpne spørsmål og la den som er i fokus få finne sine egne løsninger. Samtidig er noe av verdien ved metoden at man venner seg til å lytte aktivt til hverandre og ikke gå rett på diskusjon av løsninger.

En variant kan være at en legger frem en tilsynsrapport og man diskuterer hvordan denne saken har vært håndtert på samme måte, dvs. den som har skrevet rapporten/gjennomført tilsynet legger den frem, alle stiller spørsmål til den, før de kan diskutere hvordan situasjonen ble håndtert og hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes.

Det finnes en rekke andre verktøy som kan brukes. Et nyttig refleksjonsverktøy både for den enkelte og i grupper er håndboken «Hjerte-hode-hender» (Amble 2007), som er skrevet for pleie- og omsorgssektoren. Metodikken kan lett tilpasses, selv om de konkrete eksemplene er fra en annen sektor.

Seniorkompetanse i Arbeidstilsynet

I denne rapporten har vi utforsket seniorkompetanse i Arbeidstilsynet gjennom å la ansatte dele sine fortellinger og erfaringer. For å kunne anerkjenne og utvikle seniorressursene i Arbeidstilsynet, må man først kjenne til hva disse ressursene er og hvordan de utspiller seg i praksis. På bakgrunn av intervjuer med ansatte har Fafo analysert og sammenfattet hvordan vi kan forstå seniorkompetanse i denne virksomheten, og hvordan denne kompetansen best kan forvaltes for å ivareta både seniorennes og etatens behov.



Borggata 2B
Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2018:33
ISBN 978-82-324-0467-4
ISSN 2387-6859
Bestillingsnr. 20682