

Rapport



Evalueringsrapport

"Individuell karriereutvikling for seniorer ved UiT"

Av Jon Fredrik Alfsen, Hartmark Consulting

Deltakersitater

"Det viktigste for meg har vært bevisstgjøring på hva jeg står for og det jeg kan. Jeg har jo visst det, men ikke vært bevisst det."

Ledersitat

"Det å ha en godt forberedt medarbeider var veldig bra og helt klart en stor forskjell fra forrige års samtale. Veldig nyttig."

- En individorientert tilnærming som tar sikte på å fremheve den enkelte seniors ressurser i forhold til yrkesrolle og jobbfremtid -

Innledning

Bakgrunnen for denne evalueringsrapporten er at UiT har gjennomført et pilotprosjekt med individuell karriereutvikling som et seniorpolitisk tiltak i organisasjonen, høsten 2007. UiT nedsatte en intern prosjektgruppe som har stått for planlegging og gjennomføring av prosjektet. Prosjektgruppen besto av prosjektleder Ann-Karin Tobiassen, Marit Fagerheim, Gunhild Stavem og Sissel Tjosaas. Prosjektgruppen og Hartmark consulting som leverandør av tjenester har samarbeidet tett gjennom hele prosjektet.

UiT har fått midler fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet for å sette i gang prosjektet. Det er derfor mål og målgrupper for denne evalueringen. For det første at UiT kan lære av de erfaringer som er gjort for på den måten å planlegge en eventuell videreføring av prosjektet. For det andre at FAD får en dokumentasjon av de erfaringer som er gjort med tanke på overføringsverdi til andre statlige etater generelt og til universitets- og høyskolesektoren spesielt. For det tredje er målet med evalueringen at andre statlige etater kan få innsikt i prosjektets bakgrunn, målsetninger, gjennomføring og evaluering av tiltakene. På grunn av de to siste målsetningene har vi funnet det hensiktsmessig med en relativt fyldig redegjørelse både av bakgrunn for og målene med prosjektet, samt av funnene fra evalueringen.

Parallelt med pilotprosjektet har det blitt gjennomført et opplæringsprogram for interne samtalepartnere. Hensikten med programmet var å istandsette interne ressurser til å kunne gjennomføre både kurs i karriereplanlegging og til å gjennomføre samtaler. Opplæringsprogrammet holdes utenfor denne evalueringen. På hvilken måte UiT ønsker å benytte de interne ressursene er avhengig av hvordan videre implementering eventuelt blir lagt opp.

Evalueringen starter med en redegjørelse for bakgrunn for prosjektet slik den ble forfattet av UiT ved prosjektgruppen (del 1). Deretter gjøres det kort rede for karriereutvikling som tilnærming generelt og som et seniorpolitisk tiltak spesielt (del 2). Så gjøres det rede for erfaringene fra evalueringsprosessen (del 3). Deretter gjøres en kortfattet analyse sett opp mot prosjektets mål og intensjoner (del 4) før en kort avslutning i kap 5.

Evalueringsrapporten er utført av Jon Fredrik Alfsen fra Hartmark Consulting på bestilling fra UiT. Jon Fredrik Alfsen og Cecilie Klæboe var også de som gjennomførte pilotprosjektet for UiT.

Del 1. Prosjektpresentasjonen

Bakgrunn

Universitetsdirektøren ønsker å synliggjøre universitetets seniorpolitikk som en sentral del av personalpolitikken, hvor seniorer fremheves som en viktig ressurs. I utformingen av seniorpolitikken blir det viktig at seniorer har en opplevelse av å bli ivare tatt som fullverdige arbeidstakere, samtidig med å sikre en god overgang mellom yrkesliv og fremtidig pensjonisttilværelse. I den forbindelse, og som en del av intensjonsavtalen for et inkluderende arbeidsliv, ser universitetsdirektøren etter metoder og virkemidler som organisatorisk og individuelt kan bidra til å motivere til lang yrkeskarriere.

Universitetet i Tromsø er opptatt av å skape en tydeligere tenkning om livsfase/ seniorpolitikk og igangsetter pilotprosjektet "individuell karriereutvikling for seniorer ved UiT". Universitetsdirektøren ønsker gjennom prosjektet å bidra til å finne rett pensjoneringsalder for den enkelte senior, samt utvikle tiltak som fører til at seniorer oppfatter universitetet som en attraktiv og ønskelig arbeidsplass. Dette blir særlig viktig i årene fremover når en ser på utviklingen i alderssammensetningen i arbeidslivet. Prosjektet skal danne grunnlag for fremtidig karriereutvikling, kompetanseutvikling og fleksible personalordninger som er tilpasset både universitetet og den enkelte seniors behov. Individuell karriereutvikling er valgt som metode fordi det uttrykker det individuelle engasjementet og ansvaret som er et viktig perspektiv i seniorpolitikken.

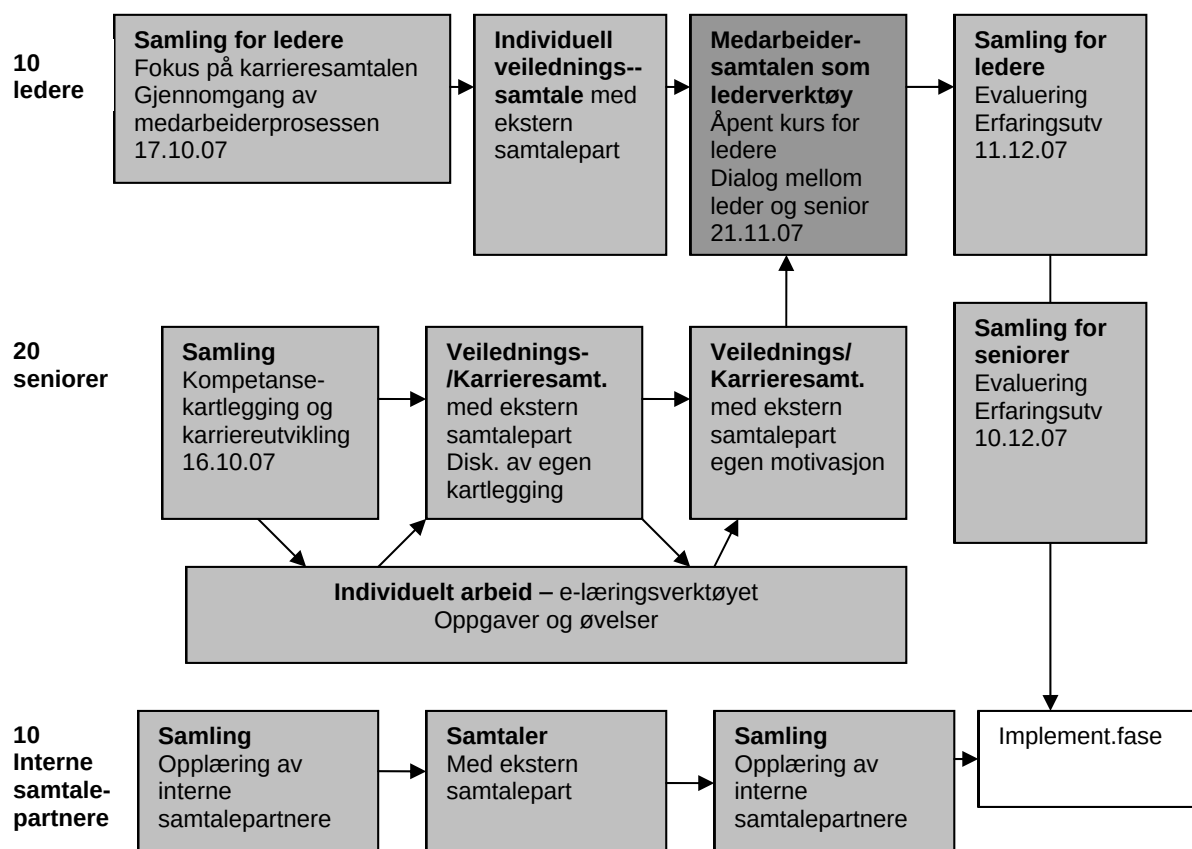
For universitetet som institusjon vil pilotprosjektet bidra til å teste karriereutvikling som en aktuell tilnærming for fremtidige seniorpolitiske tiltak. Prosjektet vil gjennom seniorers refleksjoner og erfaringer kunne synliggjøre andre viktige seniorpolitiske tiltak. Samtidig vil ledernes erfaringer fra prosjektet gi institusjonen mulighet til å arbeide mer strategisk med lederutvikling.

Midler, metode og prosess

Universitetet i Tromsø er av fornyings og administrasjonsdepartementet (FAD) tildelt tariffestede kompetansemidler for gjennomføring av pilotprosjektet. Departementet har, som et ledd i fornying av statlig personalpolitikk, tatt initiativ til (fått utviklet) en ny metodikk innen karriereplanlegging gjennom e-læringsverktøyet "Karriereprogrammet i staten". Bakgrunnen for en slik utvikling henger sammen med ønsket om større grad

av medvirkning og involvering fra medarbeidere, med hensyn til egen talent- og karriereutvikling. Metoden /læringsverktøyet vil stå sentralt i gjennomføringen av prosjektet som inkluderer deltakelse fra både senior og leder. Prosjektprosessen vil for seniorer omfatte samlinger, individuelle veiledningssamtaler, oppgaver i mellomperioden, samt gjennomgang av karriereverktøyet "Karriereprogrammet i Staten". Den enkelte senior vil få tilgang til ekstern samtalepartner, som vil veilede den enkelte senior gjennom karriereprosessen. Lederne vil gjennom egne samlinger og individuelle veiledningssamtaler få hjelp til bl.a. å sette riktig fokus på egen lederrolle og fremtidige medarbeidersamtaler.

Prosessen kan beskrives gjennom følgende oversikt:



Prosjektet skal bidra til å synliggjøre og kartlegge den enkelte seniors realkompetanse, mål og verdier. Med utgangspunkt i statens karriereprogram og individuelle veiledningssamtaler vil den enkelte senior få mulighet til å utarbeide sin personlige handlingsplan. Handlingsplanen vil ha fokus på egen kunnskap og erfaring, samt eventuelle ønsker for et fortsatt aktivt arbeidsliv. Handlingsplanen vil

være et sentralt og viktig dokument i den daglige dialogen med leder og vil skape et viktig grunnlag for å beskrive egne mål og behov for videre jobbutvikling.

Gjennom prosjektdeltakelsen vil den enkelte senior få mulighet til å reflektere over oppgaver som gir utvikling og arbeidsglede. Karriereplanlegging er en prosess der den enkelte er ansvarlig for å erverve innsikt i behov og ønsker, styrker og svakheter, ferdigheter og interesser, samt motivasjon for videre arbeid.

Parallelt med seniorers karriereplanlegging vil prosjektet sette fokus på ulike lederferdigheter. Prosjektdeltakelse vil for den enkelte leder kunne bidra til refleksjon og bredere innsikt tilknyttet egen lederrolle. Et viktig element i ledernes deltakelse i karriereutviklingen vil være å gi støtte og forståelse underveis i den enkelte senior i sin karriereprosess.

Målsetning

Prosjektet "individuell karriereutvikling for seniorer" skal bidra til å videreutvikle relasjonen mellom leder og medarbeider. Relasjonen sees på som en viktig investering i arbeidet med å øke institusjonens muligheter for å rekruttere, utvikle og beholde dyktige medarbeidere. Individuell karriereplanlegging vil være et viktig element for å koble institusjonens mål og oppgaver opp mot den enkelte ansattes rolle i institusjonen.

Individuell karriereutvikling skal bidra til at den enkelte senior blir bevisst sin kunnskap og erfaring, og derigjennom øke motivasjon til fortsatt å være en aktiv bidragsyter. Parallelt med seniorenas karriereplanlegging skal prosjektet bidra til å videreutvikle lederferdigheter på en slik måte at den enkelte leder føler seg trygg i sin rolle som leder, samtidig med at den enkelte medarbeider føler seg ivaretatt på best mulig måte.

Individuelle målsetninger for den enkelte senior:

- Bli mer bevisst egen kompetanse, sterke sider, talenter, motivasjonsfaktorer og verdier
- Økt selvfølelse, selvinnsikt og tro (**mestringstro**) på egne ressurser og muligheter
- Økt trygghet knyttet til egen kompetanse
- Få støtte til å ta ansvar for egen utvikling

- Se muligheter for videre utvikling

Organisatoriske målsetninger for Universitetet i Tromsø:

- Få testet ut og evaluert karriereutvikling som et senior- og personalpolitisk tiltak
- Kartlegging av andre seniorpolitiske tiltak.
- At organisasjonen gjennom lederne fanger opp den enkeltes ønsker og behov som grunnlag for bedre ledelse

Tilbudet ble forbeholdt aldersgruppa 55+. UiT ønsket deltakere både fra sentraladministrasjon og fra fakultetene. Individuell karriereutvikling med coaching er relativt ukjent ved UiT, og gjennom å inkludere deltakere fra flere enheter og fra flere stillingsnivåer ville informasjon om tilnærmingen bli spredt til flest mulig. Samtidig var god variasjon blant deltakerne viktig siden prosjektet også skulle fungere som en pilot for senere vurdering av om tilbudet skal gis til flere medarbeidere. Det ble satt av 20 plasser til seniorene, og det var 12 seniorer som meldte seg på. At det ble få deltakere kan sannsynligvis forklares med at tilbudet ble gitt til ett fakultet og ansatte i sentraladministrasjonen, kort tidsfrist og at tiltaket var nytt ved UiT. Selv om det var ønskelig med deltakelse både fra de vitenskapelige og fra de administrative så ble det en overvekt av de siste. Deltakelse i prosjektet var frivillig.

Del 2. Karriereutvikling generelt og seniorpolitikk spesielt

Karriereutvikling er en metode for å jobbe med den enkeltes utvikling i en organisasjonsmessig ramme. Karriereutvikling hjelper den enkelte til å bli mer bevisst seg selv og karrieremessige forankring, egen kompetanse, motivasjon og utviklingsmuligheter i egen organisasjon. De fleste assosierer karriereutvikling og -planer med formaliserte karriereveier i egen organisasjon, slik som å lage flere "fagveier" i tillegg til den tradisjonelle lederstigen. Det er bra å myke opp strukturen og å lage flere veier, men karriereutvikling, slik vi legger i det kan være noe mye mer. For individet dreier karriereutvikling om å ha et bevisst forhold til sin egen karriere. Med karriere mener vi hvordan den enkelte kan posisjonere seg slik at man har en ønsket og meningsfull deltakelse i arbeidslivet. Karriere går således på tvers av livssfærer og -faser, og det er noe alle "har" uavhengig av posisjon, utdanning eller inntekt. Et viktig element i karriereutvikling er at fokus settes på hvordan den enkelte selv kan utvikle seg med utgangspunkt i den jobben en har og i den organisasjonen en jobber. De sentrale spørsmålene i karrierebegrepet er hvem er du (kjenne seg selv), hva vil du (motivasjon, energi og retning) og hva kan du (kompetanse)- og

hvorfor? Ut fra et organisasjonsmessig perspektiv er karriereutvikling en metode som kan brukes for å samstemme individuelle ønsker og behov med organisasjonens mål og behov. Individuell karriereutvikling vil alltid skje i et samspill mellom den enkelte, nærmeste leder og den organisasjonen en jobber med. Blant annet viser forskning på hva som påvirker høyt utdannedes karriereutvikling i organisasjoner at uformell tilbakemelding fra nærmeste leder kombinert med daglig trening i jobben er det som påvirker den faglig og personlige utvikling mest (Lars Nellen Thisted i KarriereUdvikling, s 233).

Med bakgrunn i utviklingstrekkene i arbeidslivet kan det påstås at alle arbeidstakere, uavhengig av alder, kjønn, utdanning eller livsfase, i større grad enn tidligere må ta mer ansvar for sin egen personlige og faglige utvikling. For å kunne gjøre det må den enkelte arbeidstaker ha et reflektert forhold både til seg selv, egen kompetanse og motivasjon, samt kunne relatere seg selv til behov hos nåværende eller fremtidige arbeidsgivere.

Karriereutvikling som et seniorpolitisk tiltak

Karriereutvikling som tiltak og tilnærming passer godt med hva forskningen på seniorpolitiske tiltak kan fortelle oss. Sissel Iversen, AFI, har kartlagt forutsetninger som må ligge til rette for god seniorpolitikk (I Solem 2002, side 60). Hun har blant annet funnet ut at bevisstgjøring er nødvendig, ikke minst for å styrke seniorenes tro på egne ressurser. Videre har hun funnet at det er viktig at realkompetanse blir et springbrett for videre læring og utviklingsmuligheter i senyrkefasen. Iversen finner også at det er viktig å legge et livsfaseperspektiv til grunn, uten å glemme de spesielle utfordringer eldre arbeidstakere står overfor. I forlengelsen av et livsfaseperspektiv og et individuelt perspektiv er det viktig at det blir en fleksibel utforming av tiltakene. Til slutt fremhever hun ledelses betydning for å forankre tenkning og tilnærming over tid er helt avgjørende, samt at de ansatte opplever at det er reelle tiltak med tanke på å bedre situasjon for både individ og organisasjon.

Ingebretsen & Lindbom (I Solem 2002 side 44) kommer fram til en "huskeliste" som bl.a. peker på betydningen av:

- Personlige utviklingsmuligheter der en får brukt sin kreativitet og kompetanse, får støtte til videreutdanning, får anerkjennelse, veiledning og muligheter til å bli bevisst sin kompetanse og sine utviklingsbehov.
- At arbeidsgiver gir konstruktiv tilbakemelding både når arbeidstakerne henger etter i faglig utvikling og når de gjør en god jobb.
- At seniorer får skikkelige oppgaver og utfordringer og ikke blir latt i fred.

- At variasjon og mangfold i staben krever individuelle tilpasninger og fleksible rammer.
- At seniorkompetansen brukes bevisst. Seniorer bør ikke brukes til "alt" fordi de vet 'litt om alt'.
- At lederne er bevisst på å se sine "gamle" medarbeidere fra nye sider.
- Å unngå brå kast i personalpolitikken og sørge for klarhet og medvirkning i omstillinger.
- Å ivareta og bygge sosiale nettverk med mulighet for utveksling, kontakt og støtte.

I følge Lahn m.fl.ere som i 1999 oppsummerte resultater fra prosjektet "Yrkesløp og arbeidsmiljøutvikling" så viser det seg at eldre arbeidstakere slår negativt ut når det gjelder kompetanse- og karriereutvikling, samt i forhold til effekter av omstillingsprosesser. Dette kan i seg selv være en grunn til å fokusere nettopp på karriereutvikling for seniorer. I mengde av aktuelle senior- og livsfaseorienterte tiltak som finnes inngår også systematisk karriereutvikling (ibid side 80).

Del 3. Evalueringen

Evalueringen av tiltaket ble gjennomført gjennom en prosessbasert tilnærming hvor deltakernes opplevelser individuelt og samlet sto i fokus. Både deltakerne og deres ledere var betraktet som en ressursgruppe og hvor deres erfaringer og synspunkter var helt sentrale i vurderingen av tiltaket.

Evalueringen tok ikke utgangspunkt i de konkrete målene med prosjektet, men i deltakerne opplevelse av nytteverdi og betraktninger om effekter. Evalueringssamlingen for deltakerne var tredelt. I første del ble alle bedt om å vurdere de viktigste individuelle erfaringene så langt, samt å gjøre seg betraktninger om individuell nytteverdi på kort og lang sikt. Andre del hadde fokus på dialogen mellom leder og medarbeider og om tiltaket hadde hatt noen effekt på denne. I den tredje delen diskuterte deltakerne eventuelle effekter på organisasjonen og ga forslag til mulige videreføring. Til slutt fylte alle ut et anonymt evalueringsskjema. Deltakerne skulle her blant annet vurdere hvor fornøyd de var med tiltaket på en skala fra 1(dårlig) til 5(meget bra). Øvrige spørsmål gikk på hvordan en opplevde e-læringsprogrammet, hvordan kommunikasjonen med leder var påvirket og om tiltaket kunne anbefales videre.

På ledersamlingen dagen etter ble det lagt opp til erfaringsdeling og diskusjon om tiltaket ut fra et ledelses- og organisasjonsperspektiv. Lederne ble utfordret til å dele erfaringer i forhold til gjennomføring av medarbeidersamtalene. I andre del av samlingen ble lederne bedt om å vurdere de organisatoriske effektene av å satse på individuell karriereplanlegging, og hvordan tiltak og tilnærming best kan kobles til organisasjonen.

3.1 Funn fra evalueringen

Funnene vil bli presentert i henhold til disse spørsmålene. Funnene er hentet både fra evalueringsskjema og fra prosessen i plenum. For å gi leseren et bredest mulig bilde av funnene presenteres funnene først i sin i helhet, før de gis en kort presentasjon av funnene opp mot målsetningen med pilotprosjektet. I analyse i del 4 vil de viktigste funnene bli analysert ut fra prosjektets målsetninger.

1. Opplevelse av individuelle effekter og nytteverdi.
2. Hva med tiltaket deltakerne var mest og minst fornøyd med.
3. Hvordan tiltaket har påvirket kommunikasjon med leder sett fra medarbeider.
4. Hvordan tiltaket har påvirket kommunikasjon med medarbeider sett fra lederne.
5. Om deltakerne vil anbefale tiltaket til andre.
6. Hvordan deltakerne opplevde gjennomføringsmodellen.
7. Kartlegging av andre aktuelle seniorpolitiske tiltak (medarbeidere).
8. Kartlegging av andre aktuelle seniorpolitiske tiltak (ledere).
9. Betraktninger om videre implementering (ledere).
10. Betraktninger om videre implementering (medarbeidere).

På spørsmål om hvor fornøyd deltakerne var totalt sett på en skala fra 1 (dårlig) til 5 (meget bra) så ble snittet 4,1.

1. Individuell effekt og nytteverdi

- Stor nytteverdi. Fikk satt fokus på karriere og hva en har av kompetanse. Kort sikt kunne påvirke egen situasjon. Lang sikt mulighet til å ha en karriere.
- Bevisstgjøring og konkretisering av egen kompetanse og av egne arbeidsverdier. Gir meg bedre mulighet for bevisste valg, mer bevisste målsetting på lengre sikt.
- God nytteverdi hittil (håper den varer).

- Kort sikt: Liten/ingen nytteverdi. Lengre sikt: Tror jeg får mye nytte av dette i den jobben jeg har.
- Greit nok på kort sikt. Meget bra på lengre sikt.
- Liten nytteverdi på kort sikt. Usikkert på lengre sikt.
- Personlig nytteverdi ikke videre, mye kjent stoff og trolig er for mye av løpet mitt lagt, har det bra og nok å gjøre, som jeg mener samsvarer med institusjonens mål.
- Nyttig å få tid til å tenke fremover i tid – inn i pensjonsalderen. Dette er noe jeg ikke har brukt nok tid på hittil.
- Nyttig gjennomgang av egen situasjon på kort sikt. Kan føre til endringer på lengre sikt.
- Veldig nyttig å få det verktøyet som vi fikk, sette av tid til meg selv, skulle bare ha hatt det før. Skjemaene var kjempebra, det å se på meg selv. Ikke vant til å sette av tid til deg selv og du trenger litt hjelp fra andre.
- Folk har brukt en del tid på å fylle ut skjemaene.
- Veldig fint med skjemaene og at det var fokusert på de sterke sidene
- Når det gjelder dette med nytteverdi, har jeg ikke kommet så mye lenger i forhold til hva jeg skal gjøre eller ikke gjøre i tiden fremover.
- Artig med skjemaene som vi sendte ut.
- Veldig viktig at lederne har den samme bakgrunn for dette.
- Synes jeg har oppdaget mye nytt med meg selv i prosessen, hvordan folk ser på meg. Veldig nyttig for meg.
- Veldig nyttig av medarbeider ble istandsatt til å dra på kurs, ikke bare ledere.
- Ikke umiddelbar nytte, men all læring er god læring. På sikt vil det kunne være nyttig.
- Det viktigste er at det har satt i gang tanker som ligger der og jobber videre.
- Hadde ikke greid å gjennomføre den medarbeidersamtalen som vi hadde uten dette programmet.
- Det å sende ut tilbakemeldingsskjemaene var nyttig og ga bedre bilde på hvem man er. Gjorde at man stilte forberedt på en annen måte inn i samtalen.
- Ga en nødvendig kvalitet inn i samtalen.
- Nyttig å tenke litt fremover, løfte blikket lengre frem, lengre enn vanlig medarbeidersamtale.
- Bevisstgjøring på hva jeg står for og det jeg kan. Jeg har jo visst det, men ikke vært bevisst det.
- Vi ble enige om å se langt fremover, uten å være så veldig konkret. Det var veldig nyttig.

- Ikke personlig så veldig nyttig, da jeg har tenkt mye på dette og vært på mange lederutviklingskurs.
- Har kanskje ikke opplevd så veldig mye nytt, MEN det som er flott er at det ryddes en arena hvor du skal jobbe med dette. Når både leder og medarbeider istandsettes og hvor det er skapt en arena hvor det er lov å ta opp andre ting. Den arenaen har vært det viktigste for meg i dette.

2. Hva med tiltaket var deltakerne mest/minst fornøyd med

- Mest fornøyd med å ha rettet fokus på en selv på en konstruktiv måte. Mener det var flott med en ekstern "rådgiver" til samtalene. Burde hatt litt lengre tid til kurset. Ting modnes underveis.
- Metoden(e) for å finne/bevisstgjøre egen kompetanse. Den strukturerte samtalen med veileder.
- Er godt fornøyd med tiltaket. Kanskje mest med samlingene og å snakke med/få tilbakemelding fra ekstern person.
- Mest fornøyd: Medarbeidersamtalen med nærmeste leder, fikk en helt annen driv enn før. Minst fornøyd: Jeg er for gammel til å få ønsket utbytte av opplegget. Det er ikke tilpasset/tilrettelagt for ansatte som er så nær pensjonsalderen.
- Ny arena med større takhøyde for medarbeidersamtalen. Opplegget mangler langsiktig oppfølging f.eks med ny medarbeidersamtale med konsulent til stede.
- Mest fornøyd med eksterne konsulenter.
- Første samling var bra. Samtalene også. Opplevde avslutningssamling som mindre "nyttig".
- Skjemaet med 6 situasjoner som du er fornøyd med. Det å analysere disse, utfordrende og nyttig.
- Mest fornøyd med gode gruppesamtaler og ideutveksling samt samtaler med leder og kursarrangør. Mindre fornøyd med at det ikke var blitt rekruttert flere deltakere/bredere deltakere.

3 Hvordan har tiltaket påvirket kommunikasjonen med leder

- Det ble en veldig bra samtale, som det ellers er vanskelig å få tid til. Dette er det helt sikkert ikke bare jeg som trenger mer tid til.
- Veldig bra.
- En positiv opplevelse.

- Postivt.
- Ingen endring.
- Har ikke hatt samtale.
- Ikke veldig mye, men den er blitt mer bevisst på hva vi kan ta opp og hvordan vi tar det opp.
- Tror det vil bli bedre.
- Positivt, gitt rom for å diskutere på en annen måte.
- Helt annen driv i denne samtalen nå enn tidligere. Der hadde det skjedd noe.
- Leder forberedt seg godt.
- Vi var satt i stand til å gjennomføre en god samtale
- Vi hadde fokus på forhold litt lengre frem i tid, ikke nødvendigvis så kortsiktig som en vanlig samtale.
- Bruke mål- og utviklingssamtalen med mer langsiktig perspektiv, kanskje heller enn tradisjonell medarbeidersamtaler.
- Det er vi sjøl som må ta et initiativ i samtalen, må ikke overlate kun til ledere.
- Jeg var mye bedre forberedt og det ble en annen type medarbeidersamtale.
- Hadde forsøkte å tenke langsiktig og konkret.

4. Hvordan har tiltaket påvirket kommunikasjon med medarbeider

- Vi hadde mulighet til å se medarbeidernes ønsker i litt lengre perspektiv, drivkraft og motivasjon til å jobbe videre, forhold til i livet og livsfase fordi det var satt på dagsorden. Kan være perspektiv i forhold til ordinære.
- I denne type samtalen fikk man mer tid til å tenke rundt premisser for valg. Dette med ytre og indre motivasjon. Eks, hva skal til for at du ønsker å stå lengre i jobb. Hvordan kan vi justere jobben og rammene for at du skal trives bedre. Klarte å sette meg inn i medarbeideres tankeprosess.
- Få innsikt om medarbeidernes motivasjon og drivkrefter gjør det lettere å tiltrettelegge for ønsker og behov over tid.
- Motiverte medarbeidere er en fordel for organisasjonen.
- Det å ha en godt forberedt medarbeider var veldig bra og helt klart en stor forskjell fra forrige års samtale. Veldig nyttig.
- Kvaliteten på samtalen var betydelig bedre enn i fjor. Den ga nye perspektiver inn i dette. Ga meg innsikt i personens ståsted på en annen måte enn tidligere. En merverdi for meg som har 15 medarbeidersamtalen med folk fra 35 til 65.

- Kjennskapet til AFP og seniortiltak er veldig stor. En del er lett å følge opp videre med informasjon etc. Ga en forståelse for seniorennes ønsker og behov og det "eneste" de ber om er litt annen fordeling av forskning og undervisning.
- Vi har ikke tradisjon for å sy sammen individuelle ønsker og behov. De har uavsluttet forskningsprosjekt som de ønsker å avslutte. Det å ville fullføre forskningsprosjekt er ikke et urimelig ønske.
- Medarbeidere er ansvarsfulle og realistiske. De ser også leders rammebetingelser og det er bra at man lever i samme verden.
- Sammenlignet med måten med de ordinære samtaler foregår på, så var tidsperspektivet på litt lengre sikt.

5. Vil du anbefale tiltaket til andre?

- JA. "Aldersgrensen" bør være 50 år.
- Anbefales. Målgruppe primært 55 – 62 år.
- JA. Kanskje til folk med handikap.
- JA. Gruppen bør være fra 50 år og oppover og settes sammen av deltakere fra flere enheter.
- Må få vitenskapelig ansatte med, men det må trolig ha en annen vinkling.
- Anbefales til folk tidligere i karrieren.
- Ja, helt generelt.
- Har alt gjort det.
- Ja. Tror et slikt tiltak må gjentas flere ganger for å få skikkelig effekt. Bør også kunne prøves ut mot litt forskjellige vinklinger, eks i forhold til fokus på/ utvalg av grupper.
- Spesielt til karriere endring/utvikling.

6. Opplevelse av gjennomføringsmodellen

- God.
- Helt OK for det meste.
- Har opplevd gjennomføringsmodellen som veldig bra. Kunne ønske meg en samling til om noen måneder. Kanskje litt om hva lederne "snakket om" på sin samling.
- Fint opplegg.
- Greit nok.

- Gjennomføringsmodellen var bra. Godt gjennomtenkt. Opplegget hadde sikkert blitt bedre om det hadde vært flere deltakere. Det er nok mange som kunne hatt god nytte av dette opplegget.
- Grei. God stemning, men litt mye repetisjon siste dag.
- Fin modell og bra opplegg, men litt for lite tid å få gjort alt dette.
- Oppstartsamlingen litt preget av "ting man har hørt før" på selvutviklingskurs etc. Samtalene svært nyttig, Rakk ikke deler av oppgavene/øvelsene. Avslutningssamlingen preget av å være pilotprosjekt ved å se på hvordan dette bør organiseres i fremtiden.

7. Kartlegging av andre seniorpolitiske tiltak (fra medarbeidere)

- Ledere som evner å motivere sine ansatte.
- Alle liker å bli satt krav til.
- Målet er riktig pensjoneringsalder og det å bruke ressursene riktig.
- Peke på individets ansvar, ikke bare ledernes ansvar (som de likevel har).
- Fysisk trening er positiv og den er for alle, noe som i seg selv er positiv. Kanskje en ekstra time for seniorer.
- Etter at Tromsø kommune innførte en dag i måned fri, fra fylte 60. Stor interesse for at UiT innfører det.
- Tilbakemeldinger underveis er nøkkelen, hvordan kan vi gjøre ting bedre eller annerledes. Flinkere til å gi hverandre, spesifikke og konkret. Tiltak: tillit og konkret bygging over tid.
- Fokus på medarbeiderens kompetanse i rekruttering, men glemmer det når personen er ansatt, over tid.
- Visjon: bruke alle medarbeidernes ressurser som utgangspunkt
- Få et veksthus for tverrfaglig vekst og utvikling.
- Få til et par gode best practice fra vitenskaplige og administrativ.
- Må være strategisk og instrumentell tilnærming.
- Kurset til Harald Engelstad omkring "forberedelse til pensjonistkurs". Veldig populært.

8. Kartlegging av andre seniorpolitiske tiltak (fra lederne)

- Organisatoriske hospiteringsordninger
- Karriereutviklingstiltak som generelt tiltak
- Omfordele arbeidsoppgaver, mulighet til å flytte.
- Lage infrastruktur for vitenskapelige ansatte som ønsker å jobbe i seniorfasen.

- Lage kriterier for de som ønsker omfordeling av oppgaver eks, undervisning til forskning. Generelle eller behovsprøving uten gitte vilkår hvor det er mulig. Hvis UiT ikke gi tilbud til alle så må kriteriene være tydelig for alle.
- AFP er de eneste som får så gode betingelser. Så bedre informasjon om ordningene.
- Er det mulig å tenke post doc for seniorer, seniorstipend.
- Kanskje ansette førsteamanuensis istedenfor post-doc og heller gi seniorstipend.
- Bakgrunn for og begrunnelse for tiltakene er det viktigste. Hva vil organisasjonen med dette. Problem/utfordring blir at det har vært likhetsbasert og det er instituttledere som skal gjøre dette og som er en kollega.
- Flinkere til å kommunisere lederne i mellom slik at det muliggjør. Synliggjøre karriereveier og mulige erfaringer internt.
- Skal dette lykkes må dette være toppstyrt.
- Ledere er de mest sentrale. De må vite hva som er praktiske ordninger for seniorer.

9. Betrachtnngen om videre implementering (fra ledere)

- Lederne må få kurs og opplæring i dette. Man må jo begynne et sted og dette er den første. Hva vil man med seniorpolitikk ved UiT og ved det enkelte fakultet.
- Medarbeidersamtaler er nytt for vitenskapelige. Kanskje nytt konsept for medarbeidersamtaler for instituttledere. Det som er bra er å få en oppdatering på fremdrift, planer fremover, eventuell sykdom.
- Dette bør være et obligatorisk frivillig tilbud. Samtalene bør være frivillig.
- Kurse ledere, forvente en plan og følge det opp gjennom å rapportere tilbake.
- Det må legges rammer om hvordan dette bør gjennomføres.
- Behov for å forbedre gjennomføring av medarbeidersamtaler.
- I forhold til vitenskapelig ansatte, så vil innsalget være helt sentralt. Hvis det fremstår som et administrativt tiltak og et personalpolitisk tiltak vil det være døftødt.
- Viktig å være dønn ærlig i forhold til formål.
- Bruke konkrete eksempler fra inn og utland. Det vesentlige så ser man at det lykkes i alle miljøer. Best practice.
- Brekke det ned/tilpasse til de vitenskapelige. Gjøre det mer relevant, det er ikke tilpasset de akademiske. Justere tilnærmingen til mer hvordan man skal jobbe med faglige aktiviteter i siste fase. Det å ha medarbeidersamtaler inngår

i planlegging av den enkeltes faglige utvikling. Da kommer eventuelt andre elementer som karriere/livsfasen etc lenger.

- Bør fokus på seniorer videreføres. JA, men det må løftes i forhold til tilsetting og pensjonering. Det må ses inn i en større sammenheng for å skape forståelse for at det er viktig. Vi gjør det fordi det er viktig for institusjonen.
- Tydelig koblingen mellom seniorer og rekruttering.
- Klar policy og seniorpolitisk strategi må på plass. Må ses i en større sammenheng. Tre punkter må på plass. Salgspakke (presentasjonspakke), veiledning beregnet for den gruppen, materiale som kan plukkes frem av den enkelte og av lederne.
- Planen må i så fall være linket til organisasjonens øvrige strategiplan og måldokument.

10. Betrachtnngen om videre implementering (fra medarbeiderne)

- Bør være eget opplæringsprogram for instituttledere.
- Ekstern rådgivere har noe friere rolle enn interne.
- Fordel med kobling til andre aktiviteter, eks mentorordninger.
- I første omgang bør det fokuseres på seniorenne, kanskje senke aldersgrensen.
- Bør være eksterne (fra avdeling eller ekstern), være erfaren rådgivere.
- Gruppesamlinger på tvers er positivt.
- Sortering av type samtaler, medarbeidersamtale, mål- og utviklingssamtale og samtaler om karriereplaner.
- Går det an å tenke mål- og utviklingssamtalen istedenfor medarbeidersamtaler.

3.2 Hovedfunn opp mot målsetningen med pilotprosjektet

Her gis en kort presentasjon av funnene opp mot de sentrale målsetningene med pilotprosjektet.

Relasjonen mellom leder og medarbeider

Hovedmålet med prosjektet "individuell karriereutvikling for seniorer" var at tiltaket skulle bidra til å videreutvikle relasjonen mellom leder og medarbeider. Relasjonen sees på som en viktig investering i arbeidet med å øke institusjonens muligheter for å

rekruttere, utvikle og beholde dyktige medarbeidere. Både ledere og medarbeidere er gjennomgående enige på at tiltaket har bidratt til å forbedre gjennomføring av medarbeidersamtalen. Lederne opplever at det er nyttig å ha medarbeidere som er mer forberedt på vei inn i samtalen. Medarbeiderne opplevde at lederne både var mer forberedt og mer interessert i hva den enkelte brakte inn i samtalen av ønsker og behov.

Bedre ledelse

Det var et mål at organisasjonen gjennom lederne skulle fange opp den enkeltes ønsker og behov som grunnlag for bedre ledelse. Materialet tyder på at lederne har fanget opp den enkeltes ønsker og behov gjennom å være oppriktig interessert og opptatt at den enkelte ansatte. Flere av lederne var også klare på at de har fått kompetanse i gjennomføring av medarbeidersamtaler generelt. Flere ledere fremhever at det å kjenne til medarbeiderne motivasjon og drivkrefter vil kunne gjøre det lettere å tilpasse arbeidssituasjonen til den enkeltes ønsker og behov.

Karriereutvikling som et senior- og personalpolitisk tiltak

Et av målene med pilotprosjektet var å teste ut karriereutvikling som et senior- og personalpolitisk tiltak. Samtlige deltakere anbefaler at tiltaket videreføres som et personalpolitisk tiltak. Både ledere og medarbeidere er enige om at det fortsatt er viktig å ha fokus på seniorer. De fleste anbefaler at aldersgrensen settes til 50 år. Det var også et mål å få testet ut tiltaket både mot vitenskapelige og de administrative ansatte. Det var dessverre få vitenskapelige som deltok i opplegget, men de som var med rapporterte i stor grad om god utbytte av tiltaket. Både deltakergruppen og ledergruppen anbefaler tiltaket videreført i forhold til både vitenskapelige og administrative. Enkelte mente at noe av innholdet burde justeres i forhold til de vitenskapelige ansatte. Kanskje fokusere mindre på "bevisstgjøring av kompetanse" og mer på planlegging av senkarrieren.

Kartlegging av andre seniorpolitiske tiltak

Både deltakerne og lederne var enige om at Universitetet må tydeliggjøre målene med sin seniorpolitikk og at seniorpolitikk er viktig. Mange var også opptatt av at det var viktig å tenke nyrekruttering og seniorpolitikk parallelt. En del tiltak ble nevnt og gjennomgående er det tiltak eller synspunkter som dreier seg om å bli satt krav til, bli utfordret, få vekstmuligheter og få tilbakemeldinger. Således er det et funn i seg selv at deltakerne og lederne ikke valgte å fokusere på tiltak som mer ferie, mer fri, mindre jobb etc. Både deltakerne og lederne var opptatt av lederes mulighetsrom til å

komme de vitenskapelige ansatte i møte når det gjelder å tilpasse arbeidssituasjon i forhold til undervisning og forskning.

Individuelle mål med tiltaket

De fleste knytter den personlige nytteverdien til en bedre gjennomført medarbeidersamtale. Noen opplevde stor personlig nytteverdi knyttet til bevisstgjøring av egen kompetanse og motivasjon. Andre fant det personlig nyttig å bli mer bevisst sine egne alternativer og valg fremover. Andre igjen opplevde mindre nytteverdi da de allerede vet hva de kan eller vil fremover. De fleste synes det var berikende å innhente tilbakemeldinger fra andre om hvordan de oppleves.

Del 4. Analysebetraktninger

Gjennomføringsmodellen fungerte godt

Ut fra funnene er det mye som tyder på at selve gjennomføringsmodellen fungerte godt. Et interessant funn er at både ledere og deltakere er så tydelige på at den viktigste effekten av tiltaket er gjennomføring av bedre medarbeidersamtale og at tiltaket har forbedret relasjonen mellom leder og medarbeider. I forhold til eventuell videre implementering av tiltaket, så er både ledere og medarbeidere også klare på at utgangspunktet for tiltaket må være å forbedre gjennomføringen av medarbeidersamtalen.

Dette funnet er også sterkere enn i de fleste andre virksomheter som har gjennomført tilsvarende prosess. Det kan være flere forklaringer på dette, her kan det antydes noen. For det første kan det si noe om behovet for å bli sett og hørt av sin nærmeste leder. For det andre kan det være at lederrollen ved UiT har blitt mer krevende og at det er behov for både mer innsikt i og trening på utøvelsen av lederrollen. En tredje forklaring kan kanskje ha noe med tiltakets grunnleggende premisser å gjøre. Karriereutvikling dreier seg også om å forstå og ta på alvor egen rolle som enten medarbeider eller som leder, samt å respektere "den andres" rolle og ansvar. En tydeligere rolle og ansvarsdeling kan i seg selv ha forbedret samtalen. En fjerde forklaring på at gjennomføringsmodellen fungerte godt kan også være konsulentenes kompetanse som kursholdere og veiledere, samt et godt samarbeid med universitetets prosjektgruppe.

Da dette var et pilotprosjekt var det viktig å lære mest mulig av deltakernes erfaringer. For eventuell senere implementering kan det være tilstrekkelig med en kortere avslutningssamling.

Karriereutvikling som tiltak treffer målgrupper og institusjonen

Funnene tyder på at karriereutvikling som tilnærming treffer den aktuelle målgruppen. Det at tiltaket er grunnleggende individ- og ressursorientert, og at det bygger på respekten for og troen på den enkeltes mulighet til å ta egne valg kan være en forklaring på at den treffer. En annen forklaring kan være at pilotprosjektet i utgangspunktet hadde en god organisatorisk forankring, med aktiv deltakelse fra universitetets ledelse og en prosjektgruppe som har vært flinke til å forankre og synliggjøre tiltaket internt og eksternt. I tillegg har UiT reelle seniorpolitiske utfordringer i årene som kommer. Universitetsledelsens ønske om å finne positive og ressursorientert tiltak og tilnærminger kan også være en forklaring på at tiltaket treffer. Mye tyder på at tilnærmingen omkring karriereutvikling har overføringsverdi til andre institusjoner i samme sektor, til andre sektorer og til andre virksomheter som vurderer tilnærmingen som et seniorpolitisk tiltak.

Varierende individuelt utbytte

I forhold til personlige utbytte så varierer det kanskje mer enn i tilsvarende prosesser andre steder. En forklaring kan være at grensen ble satt til 55 år, hvor det relativt sett er færre opplevde og kanskje reelle valgmuligheter til å påvirke en senkarriere i forhold til for eksempel 50 år. En annen forklaring på dette kan være deltakernes motivasjon på vei inn i prosessen. Generelt er de slik at deltakere som enten har definerte behov eller tanker om personlige målsetninger er de som får mest ut av denne type prosess. Enkelte av deltakerne i denne piloten hadde muligens en noe utydelig motivasjon, enten at de var med for å "se hva dette var" eller at de var oppfordret til å være med for å fylle opp plassene. En siste forklaring på variert utbytte kan naturligvis også være at tiltaket ikke traff alles behov.

Del 5. Avslutning

Med minst tre målgrupper som mottakere av evalueringsrapporten så har rapporten blitt relativt omfattende. I og med at dette har vært et pilotprosjekt hvor deltaker- og ledergruppen ble sett på som viktige ressursgrupper, har vi funnet det hensiktsmessig å synliggjøre deres totale erfaringer, synspunkter og betraktninger.

Ved UiT må primært den interne prosjektgruppen gjøre sin egen analyse av funnene og ta opp eventuell videre implementering med universitetets ledelse.

For FAD så vil kanskje de viktigste erfaringene fra dette pilotprosjektet være at karriereutvikling som tilnærming er et hensiktsmessig seniorpolitisk tiltak i universitets- og høyskolesektoren. FAD vil sikkert også være interessert i på hvilken måte UiT ønsker å benytte de interne samtalepartnere i en videre implementering av tiltak og tilnærming.

For andre statlige institusjoner så vil det kunne være nyttig å sette seg inn i UiTs bakgrunn for og mål med tiltaket, karriereutvikling som tenkning og tilnærming, samt gjøre egne vurderinger av tilnærmingens hensiktsmessighet i forhold til egne mål og behov.

Gjennom å kombinere et pilotprosjekt med opplæring av interne samtalepartnere ved UiT har det vært en klar målsetning både å overføre kompetanse og å sørge for at kompetansen blir værende i organisasjonen. Jeg håper og tror at Universitetet i Tromsø har utviklet kompetanse knyttet til karriereutvikling som tenkning og tilnærming. Jeg tror universitetets prosjektgruppe vet hva kompetansedefinisjonen nedenfor betyr.

Tusen takk for et givende samarbeid!

**To know what
To know how
To know why
To care why**

