

**OSLOMET**

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

# **Eldre arbeidstakere og lengre arbeidskarrierer**

– refleksjoner om ledere og HR-medarbeideres rolle

**Kjetil Føyland**  
**Robert H. Salomon**

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET



# **Eldre arbeidstakere og lengre arbeidskarrierer**

## **– refleksjoner om ledere og HR-medarbeideres rolle**

Av Kjetil Frøyland og Robert H Salomon



Arbeidsforskningsinstituttet AFIs FoU-resultat 2019:09

**Eldre arbeidstakere og lengre arbeidskarrierer  
– refleksjoner om ledere og HR-medarbeideres rolle**

Av Kjetil Frøyland og Robert H. Salomon

Prosjekt: Eldre arbeidstakere og lengre arbeidskarrierer - ledernes rolle

Prosjektleder: Kjetil Frøyland

Oppdragsgiver: Senter for seniorpolitikk

© Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet, 2019

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2019

© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without permission from the author.

Arbeidsforskningsinstituttet  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Pb. 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Work Research Institute (AFI)  
OsloMet – Oslo Metropolitan University  
P.O.Box 4 St. Olavs plass  
N-0130 OSLO

Telefon: +47 93 29 80 30

E-post: [postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)

Webadresse: [oslomet.no/om/afi](http://oslomet.no/om/afi)

Publikasjonen kan lastes ned fra [fagarkivet.oslomet.no](http://fagarkivet.oslomet.no)

Publications are available for free download from [fagarkivet.oslomet.no](http://fagarkivet.oslomet.no)

## Forord

Gjennom to karriereservicekurs for eldre arbeidstakere, initiert av Senter for Seniorpolitikk og arrangert av karriererådgivningskonsernet AS3, kom det fram at deltakende seniorer gjennomgående hadde godt utbytte av et slikt kurs, mens ledere i liten grad fulgte opp kurserfaringene i virksomheten. Senter for seniorpolitikk ønsket å fremskaffe mer kunnskap om hvorfor ledere forholder seg så passive, og AFI fikk i oppdrag å studere dette i en avgrenset undersøkelse.

Resultatene fra denne undersøkelsen presenteres i dette notatet. I notatet prøver vi å få mer innsikt i hvorfor ledere ikke følger opp slike seniorpolitiske initiativ i større grad. Målet med notatet er å bidra til å utvikle forståelsen av arbeidsgiveres handlinger overfor ansatte i senkarrieren. Vi prøver her å utforske om vi kan få fram mer kunnskap om arbeidsgiveres betingelser og behov i det seniorpolitiske arbeidet, enn det som er påvist gjennom tidligere forskning. Vi vil også diskutere hvilke muligheter og behov som foreligger for å utvikle anvendbar kunnskap som har nytteverdi både for arbeidsgivere og for de aktørene som støtter arbeidsgivere i håndteringen av sine seniorer.

Vi vil takke Senter for Seniorpolitikk for at vi fikk dette oppdraget, og kollega Angelika Schafft for å ha kvalitetssikret notatet. Forfatterne står allikevel selv ansvarlige for innholdet.

Kjetil Frøyland og Robert Salomon

Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet – storbyuniversitetet, oktober 2019.

# Innhold

1. Bakgrunn, problemstillinger og metode.....	4
Problemstillinger .....	4
Metode .....	5
2. Funn og resultater .....	6
Trygghet og mot til å ta opp seniortemaet .....	6
Vanskelig å bistå når seniorer ikke ønsker fokus/bistand/tilrettelegging.....	7
Vanskelig å etablere god dialog med og forstå seniorers situasjon .....	7
Vanskelig å initiere endring på gode måter.....	8
Manglende kompetanseplanlegging, og utfordrende å initiere kunnskapsdeling .....	8
Strukturelle hindre.....	9
Utsagn og observasjoner om ledernes behov .....	9
3. Diskusjon og vurderinger .....	11
Hvordan kartlegger og reflekterer ledere over kompetanse, motivasjon og valgmuligheter den eldre medarbeider står overfor i senkarrieren?.....	11
Hvilke behov har mellomlederen? .....	12
De eldre medarbeidernes behov .....	14
Barrierer .....	14
Muligheter .....	16
4. Konklusjon og tema for videre utvikling.....	18
Litteratur .....	20
Vedlegg .....	22
Intervjuguider .....	22

# 1. Bakgrunn, problemstillinger og metode

For at eldre arbeidstakere skal forlenge sin yrkeskarriere er det viktig å få til et samspill mellom ledere og arbeidstakere. Gjennom to karriereservicekurs for eldre arbeidstakere arrangert av karriererådgivningskonsernet AS3<sup>1</sup> på oppdrag fra Senter for Seniorpolitikk kom det fram at deltakende seniorer gjennomgående hadde godt utbytte av kurset, mens ledere i liten grad var i stand til å følge opp kurserfaringene i virksomheten (Reidar J. Mykletun, 2016, 2018).

I dette notatet vil vi prøve å få mer innsikt i hvorfor ledere ikke følger opp slike seniorpolitiske initiativ i større grad. Notatet er basert på et mindre prosjekt initiert og finansiert av Senter for seniorpolitikk. Notatet vil føye seg inn i nyere forskning som søker kunnskap og økt forståelse av arbeidsgivernes handlinger knyttet til aldrende ansatte. For eksempel argumenterer Henkens mfl (2017) for at “refined analysis is required that should include values and norms of the organizational culture and climate”.

Målet med dette notatet er å bidra til å utvikle forståelsen av arbeidsgivernes handlinger ovenfor ansatte i senkarrieren. Vi ønsker å utforske om vi kan få fram mer kunnskap om arbeidsgiveres betingelser og behov i det seniorpolitiske arbeidet, enn det som er påvist gjennom tidligere forskning, samt hvilke muligheter og behov som foreligger for å utvikle anvendbar kunnskap som har nytteverdi både for arbeidsgivere og for de aktørene som støtter arbeidsgivere i håndteringen av sine seniorer.

## Problemstillinger

For å belyse spørsmålet om hvorfor ledere ikke følger opp sine seniorer i større grad, ønsket vi mer konkret innsikt i hvordan ledere ser på oppgavene som skal løses, og deres tanker om og erfaringer med hvordan seniorer kan bidra til å løse dem. Vi ønsket innsikt i lederes konkrete erfaringer med seniorer på deres arbeidsplass og hvilke utviklingsmuligheter senioren har for å bli værende i jobben. Vi ønsket spesielt å belyse hvilket mulighetsrom lederne har i samhandlingen med senioren, samt hvilke behov de har i oppfølgingen av sine seniorer. Følgende problemstillinger var grunnlaget for dette notatet:

- Hvordan kartlegger og reflekter ledere over kompetansen, motivasjonen og valgmulighetene den enkelte eldre medarbeider står overfor i senkarrieren?
- Hvilke behov har mellomlederen og hvilke behov har medarbeideren?
- Hvordan kan disse behovene forenes i den daglige oppgaveløsningen?
- Hvilke muligheter og begrensninger kan vi lokalisere i ledernes arbeidssituasjon og rammer
- Hvilken kompetanse og interesse har de for å håndtere eldre arbeidstakere
- Hvilke mulige støttetjenester har de internt i virksomheten (f.eks. HR) og eksternt.

I middels store og større bedrifter er det gjerne mellomlederen som har ansvar med å forholde seg til eldre arbeidstakere. Derfor er mellomlederens rolle viktig (Reidar J Mykletun & Furunes, 2011). I det følgende vil vi ikke skille mellom toppleder og mellomleder i teksten, men ha mellomlederens situasjon i tankene.

<sup>1</sup> <https://www.as3.no/om-oss/>

## Metode

For å svare på disse problemstillingene har vi gjennomført to typer datainnsamling:

### Telefonintervju med ti ledere

Informantene skulle være mellomledere/ledere med personalansvar, og gjerne rekruttert fra ulike typer virksomheter. Intervjuene skulle benyttes som grunnlag for å stille gode spørsmål i gruppeintervjuer og fokusgrupper (se under), og ville samtidig utgjøre et selvstendig datagrunnlag for de problemstillingene vi har skissert.

Ti informanter ble rekruttert gjennom og ved hjelp av rådgivere ved karriererådgivningskonsernet AS3. Alle intervjuer ble gjennomført i tråd med planen, men kun en av informantene var mellomleder med personalansvar, og to var ledere av egne HR-avdelinger og hadde slik både rolle i HR-arbeid og som leder. De øvrige var HR-rådgivere.

Vi utviklet en egen intervjuguide (se vedlegg) til disse individuelle intervjuene. Den var todelt og inneholdt først noen generelle spørsmål om virksomheten (størrelse, type arbeidsoppgaver etc.), informantens erfaringer med, og konkrete handlinger overfor, eldre arbeidstakere generelt og hva som kjennetegner jobbene til eldre arbeidstakere i virksomheten. Intervjuguiden hadde også spørsmål om mer spesifikke erfaringer og handlinger knyttet til ett til to konkrete eksempler på oppfølging av eldre arbeidstakere som informanten hadde tatt del i.

### Gruppeintervju med to rådgivere som gir bistand til seniorer.

Rådgivere som gir bistand til seniorer som forsøker å finne arbeid og/eller ønsker å stå i arbeid lenger, vil ha bred kunnskap om både muligheter og utfordringer ut fra deres samarbeid med seniorer og deres ledere i ulike bransjer og virksomhetstyper. To slike rådgivere ble rekruttert fra AS3, og et gruppeintervju ble avholdt i tråd med planen.

Intervjuguiden (se vedlegg) for dette intervjuet inneholdt spørsmål om rådgivernes fagbakgrunn og erfaringer, hva slags type henvendelser og oppdrag de utfører, samt om rådgivernes erfaringer fra samarbeidet med seniorene og med deres arbeidsgivere.

### Analyse

De individuelle intervjuene ble tatt over telefon, mens gruppeintervjuet ble gjort i et møte ved AS3. Forskerne skrev fortløpende notater underveis i tilpassede intervjueskjema. Forskerne skrev kort tid etter intervjuet ut disse i mer fullstendige tekster. Ut fra gjentatte gjennomlesninger av disse intervjuoppsummeringene har vi sortert og systematisert utsagnene i noen tema som vi vil komme tilbake til i analysene nedenfor.

I tillegg ble det lagt opp til en drøfting av sentrale utfordringer knyttet til prosjektets problemstillinger i lys av nyere forskningslitteratur på området og med bakgrunn i erfaringer fra andre prosjekter på området. Vi har hentet relevant litteratur fra forfatterens egne nyere publikasjoner (Frøyland & Terjesen, under publisering; Salomon, 2012; Salomon, under publisering; Hans Christoffer Aargaard Terjesen & Salomon, 2015), og har supplert disse med søk på nyere publikasjoner i nordiske og internasjonale tidsskrifter for de siste 10 år.

Vi skal i det følgende først gi en kortfattet oversikt over og systematisering av de viktigste funn og observasjoner gjort i de ti individuelle telefonintervjuene, samt gruppeintervjuet med rådgivere fra AS3. Vi vil deretter drøfte prosjektets funn opp mot prosjektets problemstillinger og funn i nyere forskningslitteratur som er relevant for dette feltet, før vi avslutter med en oppsummerende diskusjon og peker på behov for videre forskning og kunnskapsutvikling på feltet.

## 2. Funn og resultater

I tillegg til rådgiverne fra et rådgivningsfirma, var informantene rekruttert fra følgende bransjer/type virksomheter: importør, eksportør, produksjon og distribusjon, elektromontør, konsulentbransjen, varehandel, media, politi, telefonsalg og bokbransjen. I en så begrenset studie som dette vil det være vanskelig å si noe om bransjespesifikke forskjeller eller likheter, men vi valgte likevel informanter fra ulike bransjer for å ha en viss variasjon i utvalget, og for å kunne generere eventuelle hypoteser om mulige forskjeller/likheter mellom bransjer/typer virksomheter.

Et hovedfunn er at informantene forholder seg svært ulikt til seniortemaet. Vi finner to hovedtilnærminger: På den ene siden har de fleste av informantene ikke et spesifikt eller særskilt fokus på eldre arbeidstakere og de ser heller ikke behov for det. Disse informantene hadde dermed ingen spesifikk tilnærming til kartlegging og refleksjon rundt kompetanse og valgmuligheter relatert spesielt til senkarrieren, men gjorde dette på samme måte ovenfor seniorer som for alle andre ansatte i virksomheten.

På den andre siden sier noen av informantene at de klart ser behov for et særskilt fokus på hvordan man kan arbeide med seniorer, og noen erfarer dette som et utfordrende og vanskelig felt. De fleste virksomhetene praktiserer og forsvare en individuelt orientert tilnærming der alle ansatte behandles på individuelt grunnlag, der det ikke foreligger et særskilt fokus på aldring og/eller mulig endrete behov knyttet til økt alder. Andre informanter/virksomheter argumenter for et særskilt fokus på seniorer i form av både oppmerksomhet til temaet og kompetanse/kunnskap om det, som så benyttes inn i organisering og/eller tilpassing av arbeid og oppfølging av den enkelte arbeidstaker mer konkret. Diskusjonen om en spesifikk seniorpolitikk i forhold til en generell personalpolitikk/livsfasepolitikk har pågått i lengre tid (Hilsen & Midsundstad, 2014) og det ser ut til å være en trend i retning mer generell livsfasepolitikk der spesielle hensyn ivaretas etter behov uavhengig av alder i stedet for et spesifikt fokus på seniorer. Vi skal komme mer inn på hvordan vår studie plasserer seg i denne diskusjonen i den avsluttende analysen.

Først skal vi beskrive informantenes innspill mer i detalj. Vi har sortert informantenes beskrevne og erfarte utfordringer for ledere i noen hovedkategorier:

### Trygghet og mot til å ta opp seniortemaet

Flere av intervjuene peker i retning av at det kan kreve noe ekstra å gå i samtale og dialog med seniorer. Noen av informantene forteller om ledere som ikke har god kunnskap om sine seniorers kompetanseområder, og som er usikre på hva de kan si til den eldre og hva de kan foreslå, og de våger gjerne ikke å spørre. En rådgiver som gir bistand til seniorer uttalte at man «skal være trygg som leder for å være leder for en senior», og beskriver dette som en «annen type trygghet» som det kanskje særlig kan være behov for når man har dyktige seniorer ansatt. En HR-representant i en mediebedrift sa for eksempel at «lederne vet ikke hva de (seniorene) kan. Lederne tør ikke spørre.» Et annet eksempel kommer fra en leder i et call-senter som var usikker på hvor proaktiv han eller hun kunne være med for eksempel å foreslå for eldre som begynner å bli slitne at de kan redusere stillingen sin og dermed kanskje kunne fortsette lenger: «..jeg har ei som sier hun er slitne....Hun kunne redusert økonomisk sett, men det kan jo ikke jeg foreslå...» (Leder i call-senter)



## Vanskelig å bistå når seniorer ikke ønsker fokus/bistand/tilrettelegging

Et tema som kommer opp i flere intervjuer er at flere seniorer ikke ønsker et særskilt fokus på alderdom og seniorrollen, med eventuelle tiltak eller bistand knyttet til dette. En slik oppmerksomhet kan ifølge informantene føles plagsomt, ubehagelig og «stigmatiserende» for den enkelte senior. Enkelte eldre arbeidstakere vil for eksempel gjerne skjule at de har helseproblemer på arbeidsplassen da de vil ha privatlivet i fred eller fordi de er redde for at helseproblemene kan oppfattes som svakhet.

En annen forklaring på hvorfor noen eldre arbeidstakere ikke ønsker fokus på seniorrollen som kommer fram i intervjuene, er at de lenge kan ha ønsket og planlagt å gå av på et visst tidspunkt, og derfor ikke ser noe behov for å gå i dialog med leder om hvordan bedriften kan gjøre det lettere for dem å stå lenger i arbeid. I noen tilfeller kan det dreie seg om eldre arbeidstakere som eksplisitt uttaler at de ikke ønsker å ta del i utviklingen som firmaet for tiden er inne i, fordi de ser seg selv som «på vei ut».

Følgende sitater illustrerer ulike oppfatninger av hvorfor enkelte eldre arbeidstakere ikke ønsker spesielt fokus på eldre arbeidstakere:

- «Det kan være vanskelig hvis helsa er dårlig hos en medarbeider, særlig hvis medarbeideren ikke vil være ved det. Noen har dårligere motivasjon. Det kan henge sammen med helsa. Kan være noe på hjemmefronten også.» (HR-representant i mediebedrift)
- «Seniorene ønsker ikke mye spesiell tilrettelegging, redd for stigmatisering, vil bli brukt.» (HR-representant i mediebedrift)
- «Noen ønsker å jobbe redusert og har gledet seg til det. Da åpner de ofte ikke opp for dialog rundt dette. (HR-representant i elektromontørfirma)
- «Noen er tydelige på at de ikke vil være med på den digitale utviklingen. Det gjør det vanskelig for dem på sikt.» (HR-representant i bokbransjen)

## Vanskelig å etablere god dialog med og forstå seniorers situasjon

Flere av intervjuene etterlater et inntrykk av at en del ledere ikke lykkes med å få til en god dialog med seniorer og at det kan være vanskelig å etablere en god samtale med seniorer om muligheter og behov i takt med at alderen øker. Rådgivere som yter bistand til seniorer sier at det kan være liten evne også blant høyt utdannede ledere til å snakke om hvilke personlige forhold som kan være relevante og viktige å ta opp, for eksempel hvilke «personlige egenskaper er det som preger mitt arbeid og min oppgaveløsning». De erfarer at det i mange virksomheter blir lite «dybde» i medarbeidersamtalene, og at dialogen ikke sjelden er dårlig mellom leder og ansatt. Noen av informantene framhever at ledere ofte har for lite tid til å ta slike samtaler med sine ansatte, for eksempel pekte HR-representanten i et elektromontørfirma på nettopp dette.

Noen informanter peker på at det kan være vanskelig å sette seg inn i seniorens livssituasjon og hva vedkommende tenker og vurderer ut fra, og at dette kan gjøre det vanskelig å gå inn i og etablere en god samtale:

«Jeg erfarer at det kan være vanskelig å sette seg inn i de tankene 60-åringene gjør seg. Noen er svært aktive og positive og interesserte i å lære og utvikle seg. Mens andre er mer passive og sier at det vel ikke er noe poeng at de setter seg inn i dette, de gjør seg på en måte uaktuelle. Jeg blir usikker på hvordan jeg skal motivere disse til å gjøre seg

mer aktuelle. Hva jeg skal si. Når du er 40-50 så tenker man kanskje at det skal bli godt å pensjonere seg, men når du nærmer deg så er det et stort skritt å ta. Det er dramatisk. Et kapittel er over, og man er kanskje et skritt nærmere noe man ikke vil tenke på. Jeg kan ikke nok om hva jeg kan gjøre i slike situasjoner. De er kanskje ikke fornøyde med hvor de har havna i livet. Noen kommer dit, og det er det jo vanskelig for meg å hjelpe dem med. (Leder i call-senter)

Utfordringer knyttet til misnøye blant eldre arbeidstakere i forhold til «hvor de har havna i livet» kan sikkert forekomme i mange typer virksomheter, men det kan også hende forekomsten er høyere i yrker med høy andel av ufaglærte og/eller lavt utdannede som har forholdsvis lav lønn. Uansett kan slike erkjennelser sent i yrkeskarrieren være vanskelige for en leder å gå inn i. Denne lederen beskriver også en utfordring ved at noen seniorer «gjør seg uaktuelle» for eksempel ved å unnlate å ta del i utviklingen og endringene på samme måte som kollegene, noe som bidrar til å gjøre det vanskeligere for dem på sikt. Lederen beskriver det som vanskelig å vite hvordan man skal motivere seniorer som er kommet «dit». Også dette kan tenkes å henge sammen med en lite tilfredsstillende arbeidssituasjon og få muligheter til medvirkning. Andre studier viser at det å «melde seg ut av prosessene på en arbeidsplass» også kan forekomme i yrker med høyere status (Frøyland & Terjesen, under publisering).

## Vanskelig å initiere endring på gode måter

Flere av informantene peker på at det kan være vanskelig å initiere eller fasilitere endring i virksomheten på en slik måte at seniorene vil og makter å være med på disse endringene:

«Ikke ubehagelig, men vanskelig kan det være å presentere behov for endringer for eksempel, på en slik måte at de eldre også «kjøper» det. Jeg oppfatter kanskje at jeg ikke er grundig nok når jeg forklarer behovet for endringer. Noen krisemaksimerer når vi foreslår endringer på ulike områder. Noen trenger en grundig gjennomgang og mer tid til å ta det inn. Seniorene trenger mer tid av og til for å akseptere.» (Leder i call-senter)

«Det kan være behov for kompetanse i hvordan å spørre om eller foreslå at medarbeideren kanskje skal gjøre noe annet, få andre roller i bedriften. Noen er veldig yrkesstolte i det de gjør.» (HR-representant i mediebedrift)

Noen informanter peker naturlig nok også på at det kan være vanskelig å gjennomføre samtaler med eldre ansatte i forbindelse med nedbemanningsprosesser.

Sitatene ovenfor kommer fra så forskjellige bransjer som et call-senter og en mediebedrift. Selv om det kan være forskjeller i grad av medbestemmelse og kontroll med egen arbeidssituasjon i ulike bransjer ser det ut til at ledere og HR-personer i svært ulike bransjer kan oppleve utfordringer med å fasilitere. Ut fra våre begrensede intervjudata er det vanskelig å se bransjespesifikke forskjeller.

## Manglende kompetanseplanlegging, og utfordrende å initiere kunnskapsdeling

Basert på våre data ser ledere og HR-representanter ikke ut til å starte tidlig med samtaler om senkarrieren hos medarbeiderne. De ser heller ikke ut til å være åpne om sine vurderinger av den enkeltes kompetanse og å vurdere sammen med medarbeideren hvilke muligheter som kan ligge i å videreutvikle den kompetansen medarbeideren har. Kompetanseplanlegging som redskap ser ikke ut til å være godt benyttet. En informant i et konsulentselskap framhevet at de ikke hadde

vært gode nok til å trygge seniorene i det å dele kunnskap med yngre, noe som medførte at enkelte seniorer avsto fra dette blant annet fordi de fryktet de kunne mistet sin posisjon ved at også andre satt inne med samme kunnskap:

«Må gjøre det trygt slik at de kan gjøre kunnskapsoverføringen. «Du lærer ikke bort for å miste egen jobb». Har problemer med kunnskapsoverføringen fra eldre til yngre. Vi må skape trygghet om det å dele kunnskap. Vi feiler på å utnytte kunnskapen til de eldre.» (HR-representant fra konsulentselskap)

Reaksjonen ovenfor er utfordrende i en tid hvor det legges betydelig vekt på å utvikle en lærende organisasjon. Lærende organisasjoner kjennetegnes nettopp av kunnskapsdeling mellom medarbeiderne, noe vi kommer tilbake til i analysen og avslutning.

## Strukturelle hindre

En rekke mer strukturelle hindre kan knyttes til vegring mot eller uvillighet til å ansette eller beholde seniorer. Eksempler kan være turnusordninger, økonomiske rammer, konjunkturer i markedet, virksomhetsorganisering og virksometskultur.

I denne undersøkelsen har ikke så mange slike strukturelle hindre kommet til uttrykk, men enkelte av informantene pekte for eksempel på sterke fagforeninger og innarbeidete praksiser i virksomheten for hva man skal arbeide med når man blir eldre, tiltak på nasjonalt nivå som for eksempel AFP-ordningen:

«Skeptisk til AFP fordi det tidlig setter medarbeidere på tanken om å slutte som fortsatt vil kunne bidra.» (HR-representant i mediebedrift)

«Avtalene som den sterke fagforeningen har arbeidet fram styrer dette. Vi er så styrte pga. fagforeningen. Vi skulle ikke vært så bundet av avtaler, men hatt mulighet til å gjøre ting mer fritt.» (HR-representant hos elektromontør)

I et varehandelsfirma uttaler informanten for eksempel at det må en «gigantisk kulturoperasjon» til for å få til en praksisendring i denne virksomheten.

Lederes og HR-personers skepsis til inngåtte avtaler for eldre arbeidstakere er forståelig, men samtidig har muligheten for hel- eller delvis tidligpensjonering ført til at mange eldre arbeidstakere fortsetter å jobbe på deltid eller ved å starte egen virksomhet (Midtsundstad & Nielsen, 2019), gjerne som konsulenter.

## Utsagn og observasjoner om ledernes behov

Flere av informantene pekte direkte eller indirekte på flere behov blant lederne for å kunne praktisere bedre på seniorfeltet. Det pekes på behov for økt kunnskap hos lederne, kursing, opplæring og tilgang til mer kreative måter å samhandle med seniorene på:

«Burde ha kurs på ledere. Har prøvd å forbedre lederne. Noen ledere synes ikke det er problem. Noen vegrer seg... Lederne tror ikke medarbeiderne tåler å høre om mulige utfordringer. Opplæring skjer i samhandling.» (HR-representant i mediebedrift)

«Kunne ha behov for mer kreative måter å beholde seniorer på.» (HR-representant i mediebedrift)

Noen informanter peker på at det er forskjellig hvordan ledere håndterer dette. Lederne kan også selv være slitne, mens noen av de yngre lederne er flinke til å kommunisere med sine medarbeidere. Noen etterlyser konkrete tips og verktøy:

«Jeg trenger verktøy, lære om hvordan man er når man er 60, hvordan man kan stille de riktige spørsmålene, hvordan få de over 60 til å fortsette å være glade og aktive gjennom små grep. Hvordan de tenker, hvordan de vil at jeg skal være som leder, hva det er viktig at jeg sier, hva skal til for at de føler seg inkludert. At det ikke skal bli et slit. Tips til hva man kan gjøre.» (Leder i call-senter)

Flere av informantene (som selv var HR-representanter) peker på at HR spiller viktige roller som støttepersoner for ledere også i seniorsaker, og indikerer et behov for at noen bistår ledere i samhandlingen med seniorenne.

«Jeg må coache lederen.» (HR-representant i mediebedrift)

«HR-manager bruker mye tid på å gi direkte råd til ledere i enkeltsaker. Ledere etterspør hvordan ulike saker kan løses rent juridisk, men ofte handler det om tips og kunnskap om hvordan det kan tilrettelegges rundt de ansatte og hva bedriften tillater. De har erfart at det er grenser for hvor mye det kan tilrettelegges. Det kan bli så mye tilrettelegging at det går ut over lønnsomheten.» (HR-representant hos elektromontør)

Både sitatene ovenfor og tidligere sitater tydeliggjør at det er en usikkerhet blant en del ledere i hvordan de skal håndtere eldre arbeidstakere. Det vil vi komme tilbake til.

### 3. Diskusjon og vurderinger

Vi vil i det følgende kort diskutere prosjektets funn i lys av de sentrale problemstillingene i prosjektet og nyere forskning på området.

## Hvordan kartlegger og reflekterer ledere over kompetanse, motivasjon og valgmuligheter den eldre medarbeider står overfor i senkarrieren?

Intervjuene viser at de enkelte lederne eller HR-medarbeiderne har svært ulike tilnærminger til kartlegging av og refleksjon omkring kompetanse, motivasjon og valgmuligheter i senkarrieren. Flere av informantene som deltok i dette avgrensede prosjektet hadde lite oppmerksomhet på senior tematikken, men så sine ansatte først og fremst som individer på lik linje, og ikke som ansatte med endrete behov i takt med økende alder. Noen av informantene understreket at variasjonen i kompetanse og motivasjon er like stor blant seniorer som øvrige grupper arbeidstakere: «Det er like store variasjoner blant de eldste som blant yngre. Alder er en kunstig innstilling. Det er nesten feil å vektlegge alder. Det gir stigma i seg selv» (HR-leder).

De fleste av informantene hadde dermed ikke et eksplisitt seniorpolitisk fokus og ingen spesifikk tilnærming til kartlegging og refleksjon rundt kompetanse og valgmuligheter relatert spesielt til senkarrieren, men gjorde dette på samme måte ovenfor seniorer som for alle andre ansatte i virksomheten.

Det manglende seniorpolitiske fokuset er en observasjon vi også finner beskrevet og kritisert i nyere forskning på området. Egdell et al. (2018) fant for eksempel at ledere har en tendens til å se sine ansatte mer som individer enn relatert til alder, og argumenterer for at det å ikke vurdere implikasjonene av alder og aldring på arbeidsplassen kan bety at det ikke blir etablert ordninger for å kunne støtte arbeidstakere i takt med økende alder. Egdell et al. konkluderer med at det å behandle ansattes alder og arbeidsevne på en individuell basis i stedet for på generelt grunnlag gjennom mer formelle planer for arbeidsplassen i helhet, representerer en «hands-off» tilnærming til ledelse (management), og må forstås som en reaktiv tilnærming heller enn en proaktiv eller forebyggende tilnærming.

Hos noen av informantene finner vi likevel et klart fokus på senior temaet og en oppmerksomhet rundt at økende alder kan medføre endrete behov. Noen av disse informantene viser til at en rekke forhold i virksomheten kan innvirke på deres muligheter til å fasilitere gode prosesser sammen med sine eldre ansatte. For eksempel begrunner noen informanter sine begrensede muligheter ved å vise til innarbeidet praksis og kultur i virksomhetene knyttet til senkarrieren. Et eksempel finner vi hos en informant som pekte på at virksomhetenes utforming og oppgaveportefølje påvirker den enkelte seniors valgmuligheter og for ledernes mulighet til å legge til rette og tilpasse oppgavene til endrete behov med alder. I dette firmaet var for eksempel kjerneoppgavene så fysisk tunge og krevende at eldre ansatte hadde vansker med å stå lenge i dem, mens det å drive regelmessig service var mindre fysisk krevende og også mer fleksibelt. Dermed hadde man i dette firmaet muligheter for å legge til rette for mindre fysisk krevende oppgaver i takt med økt alder ved at eldre arbeidstakere ble overført fra kjerneproduksjon til service, men samtidig var denne praksisen så innarbeidet at det kunne være vanskelig å avvike fra den.

Noen informanter begrunner manglende valgmuligheter i senkarrieren med Eldres helsesituasjon, i tillegg til ulike familiære forhold som f. eks pårørendes helsetilstand. I forbindelse med slike utfordringer kan det være behov for tilretteleggende tiltak. Manglende muligheter for tilrettelegging i virksomhetene kan påvirke motivasjon og mulighetsrommet for eldre

arbeidstakere til å bli værende i jobben. Også den enkelte seniors opplevelse av det å være i senkarrieren kan ha betydning. I våre begrensede data er inntrykket at slike temaer blir tatt opp i forbindelse med medarbeidersamtaler, utviklingssamtaler, eller i forbindelse med behov for tilpasninger eller oppfølging i det daglige arbeidet. Vi finner at grunnene for at slike tema blir tatt opp ofte ser ut til å bunne i den enkelte leder/HR-representants interesse for og engasjement i temaet, og noe av det også kan være knyttet til innarbeidete praksiser og kulturer i de ulike virksomhetene.

Datamaterialet peker også på forekomsten av en rekke forestillinger og oppfatninger eller refleksjoner om seniorers kompetanse, motivasjon og valgmuligheter i senkarrieren blant informantene. Som i mye av litteraturen på området (Egdell et al., 2018; Henkens, 2010; Kadefors & Hanse, 2012; Kroon, Van Selm, Ter Hoeven & Vliegthart, 2018) ser også våre informanter dette svært ulikt, for eksempel finner vi informanter som peker på at noen eldre arbeidstakere «gjør seg selv uaktuelle» ved å avstå fra opplæring og aktiv deltaking i bedriftens utvikling. Informantene beskriver også en del seniorer som slitne, syke, eller lei og umotiverte. På den andre siden finner vi også beskrivelser av veldig omstillingsdyktige og offensive seniorer som besitter kjernekompetanse som virksomheten fremdeles vil ha behov for i lang tid fremover.

Erfaringene og bildet av seniorene som gruppe er sammensatt og varierende. Forskning på dette området har dokumentert forekomsten av en rekke stereotypier om eldre arbeidstakere (Egdell et al., 2018; Henkens, 2010; Kadefors and Hanse, 2012; Kroon et al., 2018). I en metaanalyse gjennomgikk Ng og Feldman (2012) eksisterende undersøkelser på feltet og konkluderte med at de negative antakelsene om eldre arbeidstakere bare samsvarte med empirisk evidens når det gjaldt lavere villighet til å delta i kompetansetiltak og karriereutvikling. Andre studier går i samme retning (Billett, Dymock, Johnson & Martin, 2011).

I den forbindelse vil vi minne om at flere bedrifter har en tydelig og offensiv holdning til karriereutvikling i alle livsfaser. Resultater fra undersøkelsen Exit Age og Seniorpolitisk barometer (IPSOS, 2018) viser at det forekommer lite bevisst diskriminering av eldre som ønsker kompetanseutvikling. Men samtidig viser Arbeidslivsbarometeret (Ingelsrud & Steen, 2019, s. 41) at langt færre (under tjue prosent) arbeidstakere over 60 år svarer at det er ganske eller svært sannsynlig at de vil ta etter- eller videreutdanning selv om det ble lagt til rette for det på arbeidsplassen, sett i forhold til andre aldergrupper. Når det gjelder kortere opplæringstiltak er sannsynligheten for deltakelse større og noen steder slipper man ikke unna: I så forskjellige virksomheter som IKT-bedrifter (Terjesen og Salomon 2015) og rutebilnæringen (Upublisert intervjudata fra undersøkelsen Exit Age) for eksempel, er nødvendig kursing og opplæring obligatorisk til siste arbeidsdag. Det kan nok føre til at enkelte eldre arbeidstakere går lei. Samtidig får de som gjennomfører opplæringstiltakene bevist både for seg selv og ledere og kolleger at de holder mål.

Med bakgrunn i denne store litteraturen mener vi det framstår som hensiktsmessig å stimulere til refleksjon over om enkelte oppfatninger blant ledere og HR-personell kan bygge på aldersstereotypier og i hvilken grad de samsvarer med kunnskap om faktiske forhold. Vår undersøkelse viser i liten grad forekomst av slike refleksjoner blant informantene fra de involverte virksomhetene.

## Hvilke behov har mellomlederen?

Intervjuene har avdekket ulike utfordringer som ledere og andre som følger opp seniorer på arbeidsplassene møter, og disse utfordringene uttrykker direkte eller indirekte noen behov. Imidlertid har vi ikke fått direkte belyst mellomledersfunksjonen gjennom disse intervjuene, så behovene vi her peker på vil gjelde ledere med personalansvar og direkte kontakt med sine seniorer mer generelt.

Intervjuene gir eksempler på at enkelte medarbeidere hegner om sin egen kunnskap av frykt for å bli utkonkurrert av yngre medarbeidere. De bruker samme mekanisme som kjennetegner enkelte profesjoner, som ved hjelp av sertifisering, «legespråk» eller medlemskap beskytter seg mot andre mulige konkurrenter. Noen ganger kan slik beskyttelse være viktig for å opprettholde kvalitet ved at bare de sertifiserte får utføre enkelte oppgaver. Her er det imidlertid snakk om en form for selvsertifisering som beskyttelsesmekanisme. Dermed innføres det som Argyris og Schön (1997) kaller defensive rutiner. Det brukes vikarierende argumenter om «dårlig tid», «behov for kvalitet», «taus – ikke overførbart kunnskap» etc. for å unngå å dele kunnskapen. Utfordringen for lederen er å forstå reaksjonen til medarbeideren som ikke vil dele kunnskapen og å legge til rette for at kunnskapen deles.

Eksempler på behov basert på dette prosjektet er:

- Å ha trygghet og kompetanse nok til å gå inn i og etablere en god dialog med senioren om veien framover.
- Å finne måter å bistå seniorer som har behov for det, men som ikke ønsker fokus eller bistand knyttet til aldringsprosessen.
- Kunnskap om måter å motivere seniorer til å «holde seg aktuelle».
- Kunnskap som hjelper ledere til å forstå seniorfasen og det eksistensielle alvoret som kan knytte seg til avslutningen av en fase i livet som aktiv arbeidstaker til en ny fase som pensjonist, noe enkelte medarbeider kan føle på det personlige plan i denne fasen.
- Kunnskap om hvordan man kan gjøre det trygt nok for senioren å kunne dele kunnskap.
- Vite hvordan de kan initiere endring på gode måter.

Flere av våre informanter (som selv arbeidet innen HR) peker på at lederne kan ha god hjelp av assistanse og bistand fra HR. Intervjuene bekrefter også at HR yter en rekke støttefunksjoner til ledere knyttet til deres håndtering av ansatte, og da særlig i utfordrende saker. HRs rolle i aktiveringen av arbeidsgivere og arbeidsplasser for å oppnå økt inkludering av personer med ulike behov er et tydelig tema innenfor HR-litteratur og arbeidsmarkedspolitikkfeltet (van Berkel, Ingold, McGurk, Boselie & Bredgaard, 2017). Intervjuene som inngår i denne undersøkelsen bekrefter at lederstøtte internt fra virksomheten i form av HR-avdelingen også er relevant i arbeidet med seniorer.

I dette prosjektet har vi i mindre grad berørt virksomhetenes muligheter for konstruktiv støtte utenfra. Arbeidet til Senter for seniorpolitikk (SSP), NAVs arbeidslivssentra, samt private konsulenter er eksempler på det. Fram til 2019 var en av oppgavene til NAVs arbeidslivssentra nettopp å bistå bedrifter med tanke på håndtering av seniorer, og det som fram til 2019 var delmål 3 i IA-avtalen (Frøyland, Nordberg & Nedregård, 2018; Ingebrigtsen & Moe, 2015). Arbeidslivssentra lyktes riktig nok i mindre grad med å bidra til forlengete yrkeskarrierer ifølge Ingebrigtsen og Moe, men arbeidslivssentra var fram til 2019 en ekstern bistandsmulighet med relevans for seniortemaet, en mulighet som fra 2019 framstår som mer uklar siden delmål 3 er utelatt fra den nye IA-avtalen. Selv om den nye IA-avtalen ikke har et seniorspesifikt mål, er ifølge SSP den rådende oppfatningen hos partene at den nye IA-avtalen også omfatter seniorpolitiske målsettinger gjennom å forebygge frafall eller tidlig pensjonering, og å gjøre det mer attraktivt for seniorer å fortsette i arbeid.<sup>2</sup> SSP og NAV har også i løpet av 2019 inngått en ny samarbeidsavtale som legger opp til at både rådgivere ved arbeidslivssentra og andre nøkkelpersoner i NAV skal få kompetanseutvikling om seniorperspektivet.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Formidlet fra SSP i e-post 08.10.19.

<sup>3</sup> <https://seniorpolitikk.no/nyheter/21-08-19-avtale-med-nav>

## De eldre medarbeidernes behov

Medarbeiderne har også flere behov. Basert på disse intervjuene og litteraturen på feltet er det klart at disse behovene vil variere svært mye fra individ til individ. Flere informanter peker på et behov blant seniorene for å unngå stigmatiserende fokus på aldringsprosessen og det den medfører, noe de kan oppfatte som ubehagelig. Det betyr:

- At det må legges til rette for å håndtere helseutfordringer for alle aldersgrupper
- Behov for å avrunde karrieren på en god måte.
- Behov for å bli trukket med i arbeidet og kompetansetiltak for ikke å «bli uaktuell».
- Behov for gode dialoger om kompetanse, muligheter og utfordringer i senkarrieren.
- Særlige behov knyttet til oppdatering og kompetanseutvikling på feltene digitalisering og IT.

Noe av litteraturen på området peker på at eldre arbeidstakere skårer lavt på en del trekk som helse, IT, produktivitet, fleksibilitet, kreativitet, evne til å lære, åpenhet ovenfor nye ideer, etc. (Kroon et al., 2018; Martin, Dymock, Billett & Johnson, 2014; Salomon, under publisering). Samtidig har vi ovenfor påpekt at metaanalysen til Ng og Feldman (2012) ikke støtter alle disse påstandene. Ng og Feldman (2012) påpeker at bare det at eldre er svakere på kompetansetiltak og karriereutvikling holder stikk. Deres studie tok utgangspunkt i aldersgruppen 45 +. Disse studiene gir pekepinn om mulige utfordringer og behov som kan oppstå på den enkelte arbeidsplass med en aldrende arbeidsstokk. Samtidig er det viktig å minne om at behovene vil være svært ulike på individuelt nivå (Frøyland & Terjesen, under publisering), også blant eldre. Det er store variasjoner mellom ulike arbeidstakere i samme alder. For å unngå en tilnærming som bygger på stereotype oppfatninger, mener vi det vil være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i helt konkrete problemstillinger, erfaringer og muligheter på den enkelte arbeidsplass. Vi skal komme noe nærmere inn på dette under.

## Barrierer

Vi ønsket spesielt å belyse hvilket mulighetsrom lederne har i samhandlingen med seniorene, samt hvilke behov de har for å følge opp sine seniorer. I dette lå det blant annet hvilke muligheter og begrensninger som kan tilskrives ledernes arbeidssituasjon og rammer, hvilken kompetanse og interesse de har for å håndtere eldre arbeidstakere, og hvilke mulige støttetjenester de har internt i virksomheten (f. eks HR) og eksternt, noe vi alt har vært inne på.

Våre data peker i retning av at enkelte ledere er tilbakeholdne med hensyn til hvordan de skal få til ordentlige samtaler med seniorene. Både våre erfaringer og litteraturen peker på at det er viktig å skape trygghet for slike samtaler. Basert på våre data ser de ikke ut til å starte tidlig nok og være åpne nok både om den enkeltes kompetanse og hvilke muligheter som kan ligge der. Kompetanseplanlegging som redskap ser ikke ut til å være godt benyttet, ikke minst når det gjelder oppfølging. Noe av dette skyldes begrensede muligheter i form av ledernes mange oppgaver og knapp tid, men også den enkelte leders interesse og kompetanse ser ut til å kunne bety noe i denne sammenhengen. En del av informantene viser at de ikke har noe spesifikt seniorfokus og begrunner det med at seniorene er like ulike som alle andre og må behandles individuelt. Flere virksomheter har innarbeidete rigide praksiser og kulturer som i noen grad definerer hva som kan gjøres for seniorene, og som – ifølge enkelte informanter – bidrar til å redusere den enkelte leder eller HR-representants muligheter til kreative og fleksible løsninger for ansatte i senkarrieren.

Fra internasjonal litteratur og erfaringer i Norge vet vi også at ledere og ansatte kan oppleve det som vanskeligere å forholde seg til det de beskriver som psykiske utfordringer hos sine kolleger enn fysiske (Vossen, Van Gestel, Van der Heijden & Rouwette, 2017). Vi må derfor regne med at



det også når det gjelder samhandlingen med eldre ansatte vil være annerledes å forholde seg til og tilrettelegge for medarbeidere med fysiske belastninger/utfordringer enn medarbeidere med psykiske utfordringer. Psykiske belastninger er i større grad forbundet med stigma enn fysiske belastninger. Dermed vil ledere kunne oppleve det som en større utfordring å inkludere seniorer som sliter med vansker av psykisk karakter i et arbeidsmiljø, enn om utfordringene er av fysisk karakter. En av informantene var inne på noe av dette da denne sa at noen eldre ansatte kunne være «misfornøyd med hvor de var havnet i livet» og arbeidskarrieren, og at det slik kan aktiveres noe eksistensielt i sluttfasen av arbeidskarrieren, som en leder også må forholde seg til. Det kan oppleves som vanskeligere å tilrettelegge for slike forhold enn for eksempel en vond rygg eller et stivt kne, selv om oppfatninger om hva som er «vanskelig» også henger sammen med hva slags erfaring og kompetanse den enkelte leder har, og med hva som ellers er vanlig på den enkelte arbeidsplass.

Noen informanter peker på at det kan være vanskelig å gjennomføre samtaler med eldre ansatte, særlig i forbindelse med nedbemanningsprosesser. Å håndtere omstillinger og nedbemanning er en vanskelig oppgave for ledelsen uansett hvilke aldersgrupper det gjelder. Denne oppgaven var enklere i en tid da avgjørelser om hvem som måtte gå og hvem som ble værende ved nedbemanning ble styrt av ansiennitetsprinsippet. Det beskyttet i stor grad de eldste arbeidstakerne. I de senere årene har ansiennitetsprinsippet ved nedbemanning blitt svekket, jfr. en nylig avsatt høyesterettsdom i forbindelse med oppsigelser i Skanska.<sup>4</sup> Bruk av mer eller mindre frivillige sluttpakker har også bidratt til å svekke ansiennitetsprinsippet.

Også mindre dramatiske omstillingsprosesser kan være krevende for en leder. En del eldre medarbeidere vil være bærere av en subkultur som ikke matcher den kulturen ledelsen ønsker å fremme (Salomon, under publisering). Ekstra krevende kan det bli med hensyn til dyktige fagpersoner som samtidig oppleves som «primadonnaer» i organisasjonen, og tidvis som ikke-ønskete opinionsledere overfor yngre medarbeidere. Bedriften vil da kunne oppleve den paradoksale situasjonen at de ønsker å bli kvitt faglig dyktige medarbeidere på grunn av at de oppfattes som problemskapere i arbeidsmiljøet, samtidig som bedriften fortsatt har bruk for dem. I den seniorpolitiske litteraturen beskrives det ofte hvordan eldre arbeidstakere forholder seg til 'push' og 'stay' faktorer – altså krefter som trekker i retning av å bli værende i jobben eller gå av med pensjon (Solem, 2007). Av og til overtaler arbeidsgiveren dyktige, men vanskelige arbeidstakere til å slutte samtidig som de får tilbud om konsulentoppdrag på timebasis. Det gir det vi kan kalle en '*push and stay- tilpasning*' (Salomon, under publisering).

Enkelte bedrifter ser ut til å komme i den situasjonen at de har satset på noen årskull som ble rekruttert til bedriften samtidig, kanskje i en etablerings- eller ekspansjonsfase. Over tid kan disse årskullene bli ivaretatt og beskyttet, men en dag blir demografien slik at det vil være kraftig behov for foryngelse. For å få til dette vil noen føle behov for å kvitte seg med eldre arbeidstakere. Dette illustrerer behovet for å være oppmerksom på den demografiske utfordringen i tide slik at man får til en balansert alderssammensetning av staben over lengre tid.

Våre data viser at ledernes vegring for å gå i dialog med seniorer også i noen grad kan henge sammen med eldre som oppleves som krevende. I slike tilfeller kan det være vanskelig å etablere god dialog, særlig hvis lederen ikke er trygg nok eller trent i vanskelige samtaler.

Det er for øvrig interessant å merke seg at enkelte fagforeninger kan oppfattes som en hindring i forbindelse med en aktiv seniorpolitikk. Mens både YS og Akademikerne støttet forslaget om å øke og eventuelt fjerne de øvre aldersgrensene, var LO f. eks skeptisk til å heve aldersgrensen for oppsigelse på grunn av alder i Arbeidsmiljøloven ut fra en frykt om at arbeidsgivere ville nøle med å ansette eldre arbeidstakere, og at man ville få flere uverdige oppsigelser av eldre. Også tidligere undersøkelser har vist at det forekommer et slags 'arbeiderkollektiv' i industrien med en

<sup>4</sup> <https://www.domstol.no/globalassets/upload/hret/avgjorelser/2019/februar-2019/hr-2019-424-a.pdf>.

kultur som sier at man er sliten når man blir 62 og tidlig pensjonering er en rettighet som man skal benytte seg av (Hans Chr. Aa Terjesen, Svare & Salomon, 2014).

## Muligheter

Basert på våre data ser det ut til at HR-representanter kan spille en hjelpende rolle også på seniorpolitikkenes område, slik de gjøre det i personalhåndtering generelt. I hvert fall vil dette kunne ha en viss betydning i større virksomheter som har egne HR-avdelinger eller HR-ansatte. Mulighetene til å innhente slik intern støtte er naturligvis mindre i små virksomheter der HR ikke er annet enn funksjoner lagt til medarbeidere som har en rekke andre oppgaver i virksomheten.

Litteraturen viser at ledere kan spille viktige roller overfor sine ansatte, selv om tilnærmingene til dette var ulike blant de informantene vi intervjuet. Davies et al. (2018) finner for eksempel at ledere kan påvirke beslutninger om pensjonering på flere måter, for eksempel gjennom den enkelte leders skjønsmessige påvirkning av fleksible pensjoneringsordninger, arbeidsklima og kultur, og særlig gjennom den sosiale støtten som den enkelte leder yter til den ansatte (Davies et al., 2018, s. 1282). Men det å gå inn i samtaler og diskusjon med seniorer kan, ifølge disse forfatterne, være komplisert og vanskelig, blant annet fordi direkte spørsmål om pensjoneringsintensjoner kan oppfattes av den ansatte som diskriminerende. Å etablere en god balanse i slike samtaler krever god lederkompetanse og ferdigheter.

Davies m.fl. mener at ledernes eget beslutningsmiljø og den organisatoriske konteksten de arbeider i, vil ha viktig innvirkning på kvaliteten av slike samtaler:

*“Where managers are able to exert discretion in terms of the work-options available, they are more likely to have the confidence to make finely balanced and appropriate judgements which achieve fair and just outcomes for both the individual and the organisation” (Davies et al., 2018, s. 1295).*

I mindre virksomheter kan det være lettere for leder å holde oversikt og å kjenne og følge opp hver ansatt basert på skjønn og i tråd med deres og virksomhetenes behov. Samtidig vil det være en ulempe at det finnes mindre ressurser internt for å bistå når utfordringer oppstår. I slike tilfeller kan det være behov for bistand utenfra. Større virksomheter med egne HR-medarbeidere har en mulighet til å utvikle og pleie kompetanse på inkludering og tilrettelegging av ulike karakterer. Dermed har de mer å spille på når det oppstår behov hos eldre ansatte som virksomheten må håndtere.

### **Hvordan kan disse behovene forenes i den daglige oppgaveløsningen?**

Avslutningsvis vil vi trekke fram noen refleksjoner om hvordan behovene til ledere og ansatte kan forenes i den daglige oppgaveløsningen.

Noen av intervjuene peker i retning av et behov for at leder er tett på sine ansatte i det daglige. Dersom de er det kan de lettere gå inn i og tematisere seniorrelaterte utfordringer direkte i arbeidsutføringen. En rekke studier om inkluderende arbeidsliv og forebygging av sykefravær har pekt på viktigheten av ledere som er tett på for å forebygge frafall og bidra til et mer inkluderende arbeidsliv (Buvik, Thun & Øyum, 2018; Lien & Bogen, 2018; Vold Hansen, 2014). Mye av dette vil også kunne være relevant for seniorpolitiske problemstillinger. For eksempel vil vi anta at ved å bidra til justeringer og innspill direkte knyttet til utføring av ulike arbeidsoppgaver, vil det kunne være større sjanse for at innspillene kan oppleves som konstruktiv bistand og ikke som stigmatiserende, fordi det ikke tas opp basert på generelle oppfatninger og forestillinger om eldres arbeidsevne, men knyttet direkte til den praktiske oppgaveutføring.

Jobbrotasjon satt i system kan være hensiktsmessig i virksomheter der dette er mulig å få til. Det kan hindre at seniorer kommer i en låst spesialisert situasjon som det kanskje ikke er bruk for lenger

ved at de gjennom rotasjonen holder ved like kunnskapen om flere ulike typer arbeidsoppgaver. Det er viktigere å få til rotasjon, skifte av oppgaver, enn ren omplassering.

Turnusordninger kan også by på utfordringer for eldre arbeidstakere, særlig natt-turnus. Problemet er at turnusplaner er et puslespill som er vanskelig å få til å gå opp. Dersom noen eldre slipper unna, må andre ta støyten. Det finnes midlertid eksempler på hvordan fornuftig ledelse kan ta hensyn til ulike behov for ulike generasjoner. Et morsomt eksempel er fra en helseinstitusjon, der ungdommen som festet i helgen slapp morgenturnus på søndag, en turnus eldre arbeidstakere tok med glede (Hans Christoffer Aargaard Terjesen & Salomon, 2015).

Noen studier (Lien & Bogen, 2018; Vold Hansen, 2014) peker på at en teamorganisering av oppgavene (der det er mulig) muliggjør tilpasninger til ulike utfordringer og problemer i den daglige oppgavegjennomføringen ved at de som selv inngår i teamet tilpasser oppgaver og belastninger i takt med den enkelte arbeidstakers behov. Antakelig vil det kunne ligge et tilsvarende potensiale knyttet til eldre arbeidstakers rolle og behov. Andre studier viser at eldre arbeidstakere for eksempel kan fungere godt som mentorer for yngre arbeidstakere (Frøyland & Terjesen, under publisering). Gjennom kobling av yngre (og kanskje utsatte) arbeidstakere og seniorer med lang erfaring kan rollene og kompetansen til seniorenne komme til god nytte. Studier viser at noen seniorer opplever slike roller som meningsfulle og givende (Frøyland, Maximova-Mentzoni & Fossetøl, 2016). Dette synet støttes av Jennybeth Ekeland som har lang erfaring med mentoring. Hun er forundret over at det ikke er flere virksomheter som har mentorordninger i Norge. «Det er langt mer utbredt i Danmark og Sverige og i andre land vi gjerne sammenlikner oss med,» sier hun i et intervju i fagbladet Personal og ledelse (Alvik 2014). Sannsynligvis fungerer mentorrollen best i et konkret arbeidsfellesskap der den eldre og yngre medarbeideren utfører oppgaver sammen. Da vil man kunne oppleve omvendt mentoring, altså at yngre hjelper eldre arbeidstakere, men først og fremst *gjensidig mentoring*, at de hjelper hverandre på områder hvor den ene har mer kompetanse eller erfaring enn den andre.

## 4. Konklusjon og tema for videre utvikling

Et hovedfunn fra denne avgrensede gjennomgangen er at ledere og HR-personell forholder seg svært ulikt til seniorrelevante tema. Vi har funnet to hovedtilnærminger.

- 1) Flere ledere/HR-medarbeider har ikke og ser ikke behov for et særskilt senior-fokus. De behandler eldre arbeidstakere på lik linje med andre ansatte og opplever det slik at det først og fremst er de individuelle kvaliteter og egenskaper hos og rundt hver ansatt som det er viktig å komme i møte. Slik legger de til grunn en generell personalpolitikk med en individuelt orientert tilnærming, og bistår den enkelte ut fra dennes behov til enhver tid og i tråd med hvilke muligheter som foreligger i organisasjonen.

En ulempe med denne tilnærmingen er at organisasjonens måte å møte en aldrende arbeidsstokk på kun legges til et individuelt nivå. I forskningslitteraturen finner vi advarsler mot en slik individuell tilnærming, fordi den i større grad vil agere på oppståtte behov og hendelser rundt enkeltindividene, med fare for å bli mindre proaktiv og forebyggende ved å forberede og lære opp både ledere og ansatte på hvilke endringer seniorfasen vil kunne medføre for de ansatte, og hvordan denne fasen kan møtes på gode måter.

- 2) Den andre hovedtilnærmingen finner vi i noen informanters opplevelse av at håndtering av seniorer kan være vanskelig og krever god kompetanse. Disse legger til grunn at noen type endringer og mulige utfordringer ofte kommer med økt alder og dermed ikke bare er av individuell karakter, selv om disse også oppfatter det som essensielt å følge opp og eventuelt tilrettelegge rundt den enkelte på individuell basis.

I denne tilnærmingen ligger det en tanke om at virksomheten ved å være oppmerksom på hvilke endringer økende alder ofte medfører, kan utvikle kompetanse og gå i møte utfordringer knyttet til aldring på en mer systematisk og forebyggende måte.

Erfaringene fra noen av våre informanter og i forskningslitteraturen, viser at det kan være krevende å ta opp temaer om aldring og pensjonering i samtaler med eldre arbeidstakere da det kan utløse ubehag og følelse av å bli stigmatisert. Intervjuene våre indikerer at ledere/HR-medarbeidere kvier seg for å ta opp slike temaer med eldre ansatte på grunn av en frykt for å utløse stigma. Faren for dette er størst i den første av de to tilnærmingene presentert ovenfor. Det er behov for både kompetanse og egnethet hos leder og eventuelt HR-medarbeider for å gjennomføre slike samtaler på ikke-stigmatiserende måter. Det ser ut til å være behov for mer kunnskap blant ledere og HR-medarbeidere om hvordan slike samtaler kan gjennomføres. Slik kunnskap vil kunne bidra til et langsiktig og forebyggende fokus på aldring på arbeidsplassen. Våre intervjuer og mye av forskningslitteraturen ellers, viser at norske arbeidsgivere i dag ikke prioriterer å forholde seg til dette temaet på tross av at dette er en utfordring som mange antar vil øke i årene framover (Davies et al., 2018; Egdell et al., 2018; Furunes & Mykletun, 2011).

Denne undersøkelsen bidrar til forståelsen av at en rekke faktorer spiller viktige roller og influerer på ledere og HR-medarbeideres tilnærming til seniorer og dermed på virksomhetenes vilje, muligheter og begrensninger til å beholde seniorer lenger i arbeid, og på å gjøre det på gode måter. Basert på funnene våre vil vi peke på et behov for å videreutvikle strategier og tilnærminger framover, innen flere områder. Mens noen av disse er rettet hovedsakelig mot seniorene (individene), er andre mer knyttet til ledere og arbeidsplassene (organisasjon). Vi vil framheve disse spørsmålene:

- Hvordan kan kompetanseplanlegging- og utvikling i den enkelte virksomhet fungere slik at det blir lettere, mer attraktivt og lønnsomt både for ansatte og virksomheter at ansatte står lenger i jobb?
- Hvordan kan man bidra til at ansatte i mindre grad inntar defensive tilnærminger til vedlikehold av kompetanse og videre utvikling som arbeidstakere etter hvert som alderen

øker? Og i forlengelsen av dette, hvordan kan virksomheter skape trygge læringsarenaer?

Det vil være behov for flere studier om hvordan arbeidsplassene bedre kan fungere inkluderende for ansatte i senkarrieren i årene framover. Både lederes og HR-medarbeideres roller som fasilitatorer og tilretteleggere for gode og lange arbeidskarrierer trenger et bedre kunnskapsgrunnlag.

- Det er behov for å få en bedre oversikt over strukturelle forhold i virksomhetene som kan innskrenke ledere og HR-medarbeideres muligheter for kreativ og individuell tilpasning av seniorkarrierer. Til dette punktet vil vi peke på at både virksomhetskultur, ledelseskonsepter og føringer, samt tenkesett hos eldre medarbeidere og deres fagforeningsrepresentanter («arbeiderkollektivet») kanskje er noe av det det er nødvendig å gjøre noe med. Vi mener også det er behov for mer konkret kunnskap om hva bransjetilhørighet, organisasjonsform og psykososialt arbeidsmiljø kan bety for ansettelse av seniorer eller for lengre arbeidskarrierer.
- Denne undersøkelsen peker på et behov for å skape en økt kunnskap blant ledere, HR-rådgivere og andre nøkkelpersoner om forekomsten av stereotype oppfatninger av eldre arbeidstakere på den ene siden, og om forskningsbasert kunnskap som viser at flere slike oppfatninger ikke samsvarer med det empirisk evidens på den andre siden. Vi mener å se et potensial for bedre bevissthet blant ledere og HR-representanter om hvorvidt egne oppfatninger og holdninger til eldre arbeidstakere er influert av stereotypier om eldre arbeidstakere, eller om de bygger på konkrete hendelser og faktiske forhold.
- Det er behov for flere studier og mer kunnskap om hvilke prosesser og mekanismer som er i spill på arbeidsplasser og i bransjer av ulik art, og som har betydning for om og hvordan seniorer inkluderes og får eller beholder viktige roller, eller for om de marginaliseres og støtes ut.
- Det er i sum behov for tiltak og intervensjoner som fører til økt handlingskompetanse blant ledere, HR-rådgivere og andre ansatte med nøkkelroller i norsk arbeidsliv om hvordan de kan fremme inkludering av en aldrende arbeidsstokk, samt forebygge og hindre marginalisering og frafall. Dette vil blant annet handle om hvordan de kan etablere og vedlikeholde egne arbeidsplasser som lærende organisasjoner.

## Litteratur

- Alvik O. (2014). Mentor og adept: Læringen skal gå begge veier. Intervju. *Personal og ledelse* - 25. november 2014.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G. & Martin, G. (2011). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(06), 1248-1261.
- Buvik, M. P., Thun, S. & Øyum, L. (2018). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid*. Trondheim: SINTEF.
- Davies, E. M., Van der Heijden, B. I. & Stephenson, J. (2018). Are managers open to involvement in employee retirement? The influence of manager psycho-social characteristics, decision-making environment and older employee situational factors. *Ageing & Society*, 38(6), 1279-1301.
- Egdell, V., Maclean, G., Raeside, R. & Chen, T. (2018). Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing & Society*, 1-21.
- Frøyland, K., Maximova-Mentzoni, T. & Fossetøl, K. (2016). *Sosialt arbeid og oppfølging av utsatt ungdom i NAV*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Frøyland, K., Nordberg, T. H. & Nedregård, O. (2018). *Nyere kunnskap om inkluderende arbeidsliv (IA). Sammenstilling og vurdering av studier med relevans for IA-avtalens mål og for et godt IA-arbeid, publisert i perioden 2014-2018 (AFI-rapport)*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet.
- Frøyland, K. & Terjesen, H. C. A. (under publisering). Workplace perceptions of older workers and implications for job retention.
- Furunes, T. & Mykletun, R. J. (2011). Do managers' perceptions coincide with established stereotyping of older workers' capabilities. *Psychology of Stereotypes*. New York: Nova Science Publishers, Inc, 173-192.
- Henkens, K. (2010). Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View. *Canadian Journal on Aging / La Revue canadienne du vieillissement*, 24(4), 353-366. <https://doi.org/10.1353/cja.2006.0011>
- Henkens, K., van Dalen, H. P., Ekerdt, D. J., Hershey, D. A., Hyde, M., Radl, J., ... Zacher, H. (2017). What we need to know about retirement: Pressing issues for the coming decade. *The Gerontologist*, 58(5), 805-812.
- Hilsen, A. I. & Midtsundstad, T. (2014). Seniorpolitikk - behov for nytt kart og kompass? *Søkelys på arbeidslivet*, (01-02), 157-182.
- Ingebrigtsen, B. A. & Moe, A. (2015). *Evaluering av NAV Arbeidslivssenters bidrag til måloppnåelse innen delmål 2 og 3 i IA- avtalen*. NTNU Samfunnsforskning. Hentet fra <https://samforsk.no/Sider/Publikasjoner/Evaluering-av-NAV-Arbeidslivsseters-bidrag-til-maloppnaelse.aspx>
- Ingelsrud, M. H. & Steen, A. (2019). *Norsk arbeidsliv 2019. Kompetanse i det digitale markedet*. (YS Arbeidslivsbarometer). Oslo: YS / AFI - OsloMet.
- IPSOS. (2018). *Norsk seniorpolitisk barometer 2018*. Oslo: Senter for seniorpolitikk.
- Kadefors, R. & Hanse, J. J. (2012). Employers' attitudes toward older workers and obstacles and opportunities for the older unemployed to reenter working life. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), 29-47.
- Kroon, A. C., Van Selm, M., Ter Hoeven, C. L. & Vliegthart, R. (2018). Reliable and unproductive? Stereotypes of older employees in corporate and news media. *Ageing & Society*, 38(1), 166-191.
- Lien, L. & Bogen, H. (2018). *Sykefravær i private og kommunale sykehjem og renholdsvirksomheter (Fafo-rapport 2018:20)*. Oslo: Fafo.
- Martin, G., Dymock, D., Billett, S. & Johnson, G. (2014). In the name of meritocracy: managers' perceptions of policies and practices for training older workers. *Ageing & Society*, 34(6), 992-1018.

- Midtsundstad, T. I. & Nielsen, R. A. (2019). *Heving av aldersgrensen for stillingsvern Hvordan har virksomhetene og de ansatte tilpasset seg?* Fafo. Hentet fra <https://www.fafo.no/index.php/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/heving-av-aldersgrensen-for-stillingsvern>
- Mykletun, R. J. (2016). Evaluering av kursopplegget "Planlegging av seniorkarrieren" ved AS3 våren 2016. Professoren AS.
- Mykletun, R. J. (2018). Evaluering av pilotprosjekt 2 "Seniorressurser - kompetanse og muligheter" ved AS3 høsten 2017. Professoren AS.
- Mykletun, R. J. & Furunes, T. (2011). The Ageing Workforce Management Programme in Vattenfall AB Nordic, Sweden: Final Report. *Older Workers in a Sustainable Society. Great Needs and Great Potentials. Labour, Education and Society Series. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag*, 93-106.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858.
- Salomon, R. H. (2012). Active Ageing in the Nordic Countries: Introduction. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), 1-6.
- Salomon, R. H. (under publisering). Er eldre arbeidstakere rigide medarbeidere med liten endringsvilje? Løs påstand, realitet, eller begge deler?
- Solem, P. E. (2007). *Seniorer i arbeidslivet. Kunnskap om aldring og arbeid*. NOVA.
- Terjesen, H. C. A. & Salomon, R. H. (2015). *Langsiktig ledelse: Om bærekraftig aldring i arbeidslivet* Cappelen Damm Akademisk.
- Terjesen, H. C. A., Svare, H. & Salomon, R. H. (2014). «Etter 1001 natt» *Hvordan kan god ledelse bidra til å utsette tidligpensjon i industrien?* (AFI-FoU 2014). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- van Berkel, R., Ingold, J., McGurk, P., Boselie, P. & Bredgaard, T. (2017). Editorial introduction: An introduction to employer engagement in the field of HRM. Blending social policy and HRM research in promoting vulnerable groups' labour market participation. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 503-513. <https://doi.org/doi:10.1111/1748-8583.12169>
- Vold Hansen, G. (2014). Helsefremmende arbeid på arbeidsplassen - Veien til redusert sykefravaer? *Arbetsmarknad & Arbeidsliv*, 20(1), 9-24.
- Vossen, E., Van Gestel, N., Van der Heijden, B. I. & Rouwette, E. A. (2017). "Dis-able bodied" or "dis-able minded": stakeholders' return-to-work experiences compared between physical and mental health conditions. *Disability and Rehabilitation*, 39(10), 969-977.

## Vedlegg

### Intervjuguider

#### Telefonintervju med 10 ledere/HR-representanter.

##### Generelt

Om virksomhet: størrelse, type jobb - arbeidsoppgavene (beskrive – salg/lager/administrasjon), bransje,

Din erfaring med eldre medarbeidere i jobben (aldersgrense 60+):

Hva kjennetegner jobbene de eldre medarbeiderne har?

Har du konkret gjort noe for å håndtere arbeidssituasjonen til eldre arbeidstakere?

Hva har du gjort? (medarbeidersamtale/utviklingssamtale/konkrete tiltak/ kartlegging av behov og motivasjon/spesiell tilpasning/tilrettelegging/skifte/endring av arbeidsoppgaver)

Hvorfor har du gjort dette? Hvorfor har du eventuelt ikke gjort noe?

##### *Spesielt:*

Ta utgangspunkt i ett eller to konkrete eksempler.

Hva slags ønsker hadde senioren?

- Fikk du et klart bilde av hva som var denne senioren behov?
- På hvilken måte passet disse behovene med oppgavene vedkommende hadde?
- Hvordan samsvarte disse behovene virksomhetenes behov?

Hva fungerte bra? Hva var lett?

Hva opplevde du som problematisk? Vanskelig? Ubehagelig?

Hva slags behov hadde du i oppfølgingen av denne senioren?

- Hvilke behov for kunnskap, kompetanse, erfaring, eller andre ressurser som for eksempel nok tid i din daglige arbeidssituasjon hadde du?

Fikk du gjort det du mener du burde i oppfølgingen av denne personen?

- Hva var det som gjorde at du eventuelt ikke fikk gjort det du helst ville?
- Kunne du gjort noe annerledes?

Er dette eksempelet typisk? Har du noen helt andre erfaringer med eldre arbeidstakere?

Har du andre erfaringer som ikke er kommet fram i det du nå har fortalt? Er det noe mer du ønsker å si?

#### Gruppeintervju med rådgivere

Introduksjon:



En kort runde om hva som er fagbakgrunn til hver av rådgiverne, hva de har arbeidet med tidligere, og hvor lenge de har arbeidet i nåværende rolle.

Hva slags type oppdrag/henvendelser/bestillinger er det dere får og utfører?

- Kan dere gi noen konkrete eksempler?

Hvilke erfaringer har dere med samarbeid med seniorer og arbeidsgivere om arbeidskarrieren til seniorer?

Hva slags behov har seniorenene?

Hva slags behov har arbeidsgiverne?

- Hvilke hindringer/barrierer møter dere?
- Hvilke muligheter og løsninger finner dere?

Hva kjennetegner arbeidsgivere som forholder seg konstruktivt til eldre arbeidstakere?

- Hva er det de gjør? Hvordan jobber de?
- Hva slags kompetanse har de?
- Får de noen form for bistand?

Hva kjennetegner mindre gode arbeidsgiverne i den forbindelse?

Er det noen arbeidsoppgaver der det ofte er vanskelig å finne gode løsninger for eldre arbeidstakere? Gi eksempler!

Hvilke arbeidsoppgaver/typer stillinger er det lettere å finne løsninger for seniorenene?

Har bransjetilhørighet noen betydning? Bedriftsstørrelse?

**POSTADRESSE:**

Arbeidsforskningsinstituttet AFI  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Stensberggata 26  
Postboks 4, St. Olavs Plass  
0130 Oslo

**TELEFON:**

93 29 80 30

**E-POST:**

[postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)