

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

Et arbeidsliv under omstilling: Er det plass for seniorenene?

Anders Underthun, Anne Grethe Solberg, Arild H. Steen,
Elin Moen Dahl og Per Erik Solem

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2021:07

Tittel: Et arbeidsliv under omstilling
Undertittel: Er det plass for seniorenene?

Forfatter/e: Anders Underthun, Anne Grethe Solberg, Arild H. Steen, Elin Moen Dahl, Per Erik Solem

Prosjekt: Et arbeidsliv under omstilling: Er det plass for seniorenene?

Prosjektleder: Anders Underthun

Oppdragsgiver: Senter for Seniorpolitikk

Forskningsgruppe: Arbeid, ledelse og mestring

Publiseringsdato: 29.10.2021

Antall sider: 100

Forsidefoto/illustrasjon: Getty Images

Emneord: Omstilling, rekruttering, kompetanse, nedbemanning, eldre, seniorer

Resymé:

Rapporten handler om hvordan eldre arbeidstakere over 55 år håndteres i omstillinger. Særlig fokuseres det på rekrutteringspraksis, hvordan arbeidsgivere følger opp kompetansetiltak og utviklingsmuligheter, og ulike sider ved nedbemanning. Rapporten baserer seg på litteraturstudier, intervjuer i 21 virksomheter i offentlig og privat sektor, og surveydata som er hentet fra Norsk Seniorpolitisk Barometer (2019, 2020, 2021), survey om 'affektiv alderisme' (2020), Medbestemmelsesbarometer (2017 og 2018), og YS Arbeidslivsbarometer (2016 og 2021). Blant viktige funn er at god håndtering av eldre arbeidstakere i omstillinger ser ut til å avhenge av god og bevisst personalledelse, formaliserte rekrutteringsprosesser og systematisk kompetansearbeid som ikke skiller på alder. Blant mer kritiske funn i rapporten er at en del virksomheter som opplever omstillingspress, velger å tilby frivillige sluttordninger på en måte som kan føre til at eldre arbeidstakere opplever press for å gå av tidlig.

ISBN 978-82-7609-430-5

ISSN 2703-836X

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2021
© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2021
© Forfatter(e)/Author(s)

Arbeidsforskningsinstituttet AFI
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
Nettadresse: oslomet.no/om/afi

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra fagarkivet.oslomet.no
Publications are available for free download from fagarkivet.oslomet.no

Forord

Dette prosjektet om hvordan seniorer blir håndtert av arbeidsgivere i omstillingssituasjoner, har vært finansiert av Senter for Seniorpolitikk (SSP). Arbeidslivet utfordres av mange ulike former for omstillingspress, og dette gir særskilte utfordringer for den eldste aldersgruppen. I arbeidet med rapporten har vi fått et svært interessant innblikk i hvordan et mangfold av virksomheter håndterer ulike utfordringer, dilemmaer og muligheter i omstillingssituasjoner.

Vi vil gjerne takke SSP for et interessant og lærerikt oppdrag som har muliggjort både kvalitative analyser og analyser av et spekter av spørreundersøkelser som har vært relevante for spørsmålene i prosjektet. Spesiell takk rettes til fagsjef Roger Moen for veldig god oppfølging og konstruktive kommentarer underveis i prosjektperioden.

En stor takk går til informantene i de 21 virksomhetene vi har gjennomført intervjuer i. Intervjuene har blitt gjennomført digitalt under koronapandemien, og vi setter stor pris på at dere satte av tid til oss i en ellers krevende arbeidshverdag.

Kvalitetssikrer ved Arbeidsforskningsinstituttet har vært Elisabeth Nørgaard. Takk til Eva Frederiksen Solum for ferdigstilling av rapporten. Alle analyser, tolkninger, eventuelle feil og mangler står ellers for forfatterens regning.

Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet - storbyuniversitetet

Oslo, oktober 2021

Anders Underthun, Anne Grethe Solberg, Arild H. Steen, Elin Moen Dahl og Per Erik Solem

Innhold

Forord	1
Figurer	4
Tabeller	4
Sammendrag	5
1 Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Forskningsspørsmål	9
1.3 Rapportens struktur	11
2 Metode	12
2.1 Kvalitative kilder	12
2.2 Kvantitative kilder	13
2.3 Oppsummering	15
3 Omstillingspress og omstillingssituasjoner	16
3.1 Resultater fra Medbestemmelsesbarometeret og YS Arbeidslivsbarometer	16
3.2 Omstillingssituasjoner og relevansen det har for håndtering av seniorer	21
3.3 Omstillingssituasjon 1: Kostnadskutt	22
3.4 Omstillingssituasjon 2: Kontinuerlig kompetansefornyning	23
3.5 Omstillingssituasjon 3: Kompetansefornyning og bevaring av eksisterende kompetanse	24
3.6 Omstillingssituasjon 4: Fysisk belastning og krevende overganger til andre roller	25
3.7 Oppsummering	26
4 Generelle oppfatninger og seniorpolitiske tiltak	27
4.1 Generelle oppfatninger om eldre arbeidstakere	28
4.2 Bevissthet og holdningsskapende arbeid	30
4.3 Kritiske holdninger og erfaringer	31
4.4 Positive holdninger	33
4.5 Seniorpolitiske strategier	34
4.6 Oppsummering	36
5 Partsrelasjoner og innflytelse i omstilling	37
5.1 Resultater fra Medbestemmelsesbarometeret 2018	39
5.2 Tillit til partssamarbeidet	40
5.3 Konfliktvegning og håndtering av seniorer	42
5.4 Hvem taler seniorennes sak?	42
5.5 Oppsummering	43
6 Rekruttering	43

6.1	Resultater fra undersøkelsen om affektiv alderisme og Norsk Seniorpolitisk Barometer.....	44
6.2	Endringer gjennom pandemien	45
6.3	Erfaringer og strategier knyttet til rekruttering	47
6.4	Alder=egenskaper?	47
6.5	Mangfold som rekrutteringsstrategi	49
6.6	Kvalifikasjonsprinsippet og rekrutteringsmetoder som kan sikre mangfold.....	51
6.7	Dilemmaer og muligheter	52
6.8	Seniorpolitisk strategi og holdninger til rekruttering.....	53
6.9	Oppsummering	54
7	Omstilling og kompetanse.....	55
7.1	Alder og formelt utdanningsnivå.....	56
7.2	Erfaringskompetanse, lagsammensetning og mentorkompetanse	58
7.3	Kompetansekartlegging.....	60
7.4	Kompetanseutvikling, læring og nye arbeidsoppgaver.....	62
7.5	Hva sier virksomheter om ansvaret for kompetanseutvikling?	67
7.6	Nye arbeidsoppgaver	68
7.7	Oppsummering.....	70
8	Nedbemanning, sluttpakker, naturlig avgang og omplassering	71
8.1	Oppsigelser	72
8.2	Sluttpakker	72
8.3	Effekter av nedbemanning for eldre arbeidstakere	73
8.4	Resultater fra 'Sluttpakkeundersøkelsen', 'NSPB' og 'Medbestemmelsesbarometeret'	74
8.5	Analyse av forholdet mellom nedbemanning og opplevde utviklingsmuligheter	77
8.6	Nedbemanning, sluttpakker og tidlig avgang– hva forteller intervjuene oss?	79
8.7	Naturlig avgang eller omplassering?.....	80
8.8	'Verning' av seniorer i nedbemanningsprosesser fram mot fylte 62 år	81
8.9	Sluttpakker og gavepensjon	82
8.10	Aktive sluttpakker	83
8.11	Dilemmaer ved nedbemanning.....	84
8.12	Oppsummering	85
9	Avslutning	87
9.1	Oppsummering av funn i studien.....	87
9.2	Omstilling og håndteringssituasjoner	90
	Referanser.....	94

Figurer

Figur 1. Forholdet mellom forskningsspørsmålene	11
Figur 2. Omstilling etter bransje	17
Figur 3. Ser du for deg at noen av dine nåværende arbeidsoppgaver kan utføres digitalt/av en maskin i stedet?	18
Figur 4. Har du som arbeidstaker opplevd noe av det følgende som en konsekvens av koronautbruddet: Blitt permittert	19
Figur 5. Opplever du at du står i fare for å få en mindre tilfredsstillende arbeidssituasjon på grunn av omstillinger eller nedskjæringer?	20
Figur 6. Opplever du at du står i fare for å få en mindre tilfredsstillende arbeidssituasjon på grunn av omstillinger eller nedskjæringer?	21
Figur 7. Andel av virksomheter som har en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere	34
Figur 8. Innflytelse på egen arbeidssituasjon	39
Figur 9. Innflytelse på styring og organisering i virksomheten	40
Figur 10 Andel (prosent) med høyere utdanning i ulike aldersgrupper i Norge	57
Figur 11 Ansatte har gode utviklingsmuligheter	63
Figur 12. Jeg lærer ofte noe nytt i arbeidet mitt	63
Figur 13. Ansatte har gode utviklingsmuligheter etter utvalgte bransjer	64
Figur 14. For å beholde jobben, vil det være aktuelt for meg å:	66
Figur 15. Dersom jeg har mistet jobben, vil det være aktuelt for meg å:	67
Figur 16 Andel ansatte som jobber i virksomheter som har nedbemannet/ ikke nedbemannet i løpet av de siste årene per bransje.	76
Figur 17. Andel ansatte som jobber i virksomheter som har nedbemannet/ ikke nedbemannet i løpet av de siste to årene etter virksomhetsstørrelse.	77

Tabeller

Tabell 1 Oversikt over forskningsspørsmål, metoder og viktigste metode	15
Tabell 2. Hovedprioriteringer etter omstillingssituasjon	22
Tabell 3 Fordeling av ledere i privat og offentlig sektor på spørsmål om hvor godt eller dårlig ulike påstander om eldre arbeidstakere stemmer med deres egen oppfatning	29
Tabell 4 Andel av ledere som sier at virksomheten har en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere, etter bransje	35
Tabell 5. Ledere i privat og offentlig sektor etter hvor godt eller dårlig de ville like å ansette ulike typer arbeidstakere	44
Tabell 6 Andel av ledere som meget godt ville like å ansette ulike typer arbeidstakere	45
Tabell 7 Andel som svarer at de meget god ville like å ansette ulike kategorier arbeidstakere	46
Tabell 8 Søkere alder når leder nøler med å innkalle til intervju etter personalpolitisk strategi	53
Tabell 9. Fordeling etter alder 6 kategorier	65
Tabell 10. Andel ledere som sier det er <i>meget eller ganske sannsynlig</i> at de vil beholde ulike kategorier arbeidstakere etter personalpolitisk strategi	75
Tabell 11. Lineære sannsynlighetsmodeller viser sammenhengen mellom utviklingsmuligheter og nedbemanning	78
Tabell 12. 9-feltstabell over ulike utfall av håndtering av seniorer i omstilling	91

Sammendrag

Denne rapporten handler om hvordan eldre arbeidstakere over 55 år håndteres i situasjoner som preges av omstilling. Arbeidet er gjennomført i 2020 og 2021 og er finansiert av Senter For Seniorpolitikk. Omstilling er et vidtforstående begrep som omfatter elementer som nedbemanning, virksomhetssammenslåinger, omorganiseringer og kompetanseendring. Rapportens fokus er på håndtering av eldre arbeidstakere i rekrutteringssituasjoner, hvordan arbeidsgivere følger opp kompetanseendingsbehov og utviklingsmuligheter, og ulike sider ved nedbemanning. Rapporten baserer seg på intervjuer i 21 virksomheter i offentlig og privat sektor, og surveydata som er hentet fra Norsk Seniorpolitisk Barometer, ledere i arbeidslivet (2019 og 2021), survey om 'affektiv alderisme' fra 2020, Norsk Seniorpolitisk Barometer, Yrkesaktiv befolkning (2020) den såkalte 'Sluttpakkeundersøkelsen' til ledere i Arbeidslivet fra 2016, AFIs Medbestemmelsesbarometer (yrkesaktiv befolkning) fra 2017 og 2018, og enkelte analyser fra YS Arbeidslivsbarometer (yrkesaktiv befolkning) fra 2016 og 2021.

Rapporten tar utgangspunkt i seks forskningsspørsmål som også strukturerer rapportens temaer og hovedkapitler.

Det første temaet knyttes til hva slags type omstillingspress som norske virksomheter utsettes for, og hvordan ulike 'idealtyper' av omstillingssituasjoner oppstår (kap. 3). Tall fra Arbeidslivsbarometeret og Medbestemmelsesbarometeret viser at omstilling er et vanlig fenomen i norsk arbeidsliv, men at presset er ujevnt fordelt på ulike bransjer. Omstillingspress kobles i rapporten til 'idealtyper' av omstillingssituasjoner som norske virksomheter kan finne seg i. Den første omstillingssituasjonen er en situasjon hvor virksomheten blir tvunget til å gjennomføre kostnadskutt uten muligheter til å påvirke inntektssiden. Den andre omstillingssituasjonen er en situasjon som krever kontinuerlig kompetansefornyning, som enten må skje gjennom rekruttering, eller gjennom omfattende kompetansearbeid innad i egen organisasjon. Den tredje omstillingssituasjonen er en delt situasjon hvor deler av virksomheten er avhengig av kompetansefornyning, mens andre deler er avhengig av eksisterende kompetanse og erfaring. Den fjerde omstillingssituasjonen handler om hvordan virksomheter kan håndtere utfordringer knyttet til fysisk krevende arbeid og muligheter for omplassering og bytte av arbeidsoppgaver.

Det andre temaet i rapporten handler om hvordan generelle holdninger, oppfatninger og personalpolitikk rettet mot eldre arbeidstakere over 55 år kan være relevant i omstillingssituasjoner. Undersøkelsen om 'affektiv alderisme' fra 2020 viser at ledere i hovedsak har positive holdninger til eldre arbeidstakere, men at det er noe mer positive holdninger i offentlig sektor sammenlignet med privat sektor. Fra intervjuene viser rapporten at oppfatninger til eldre arbeidstakere er delte. Eldre arbeidstakere assosieres med positive verdier som erfaring, stabilitet, lojalitet og høy arbeidskapasitet på den ene siden, mens negative holdninger som særlig knytter seg til manglende omstillingsevne og lave forventninger til bruk av ny teknologi også virker utbredt. I intervjuene får vi inntrykk av at både holdninger til og måten seniorer blir håndtert på, kan henge sammen med bevisstgjøring gjennom en personalpolitisk strategi som innebærer et fokus på seniorer. I Norsk Seniorpolitisk Barometer for 2021 ser vi at 31 prosent av private virksomheter svarer at de har en slik personalpolitisk strategi, mens 78 prosent svarer positivt i offentlig sektor.

Det tredje temaet dreier seg om opplevd innflytelse og hvordan virksomheter tillitsvalgte blir involvert i drøftinger og beslutninger knyttet til omstilling (kap. 5). Et viktig funn er at arbeidsgivere verken ønsker eller erfarer et høyt konfliktnivå i det lokale partssamarbeidet. Unntaket er nedbemanningssituasjoner i privat sektor som går noen år tilbake, og at kommunesammenslåinger har vært krevende for det lokale partssamarbeidet. En annen

konklusjon er at partssamarbeidet preges av kompromiss og løsninger for frivillig avgang. I nedbemanningssituasjoner har vi sett eksempler på uformelle avtaler om 'vern' av eldre under 62 år, men der AFP benyttes aktivt sammen med andre kompensasjoner når seniorer fyller 62 for å unngå større konflikter i organisasjonen. Selv om en slik håndtering kan løse et potensial for konflikt lokalt, er det grunn til å stille spørsmålsteget ved generelle sluttordninger i et samfunnsperspektiv. I den grad partssamarbeidet finner kompromisser ved frivillige avgangsordninger for seniorer ved 62 års alder, vil det også være viktig å vurdere om presset for å gå av tidlig blir for stort.

Det fjerde tematiske fokuset i rapporten dreier seg om hvordan seniorer blir håndtert når virksomheter rekrutterer nye medarbeidere (kap. 6). Her har vi først vurdert hvordan ledere ser på aldersgruppens attraktivitet på arbeidsmarkedet. Undersøkelsen om affektiv alderisme fra 2020 og Norsk Seniorpolitisk Barometer for ledere i 2021 viser at ledere rangerer 'erfaring' høyt som egenskap i rekrutteringsprosesser, men at kategorier som 'eldre arbeidstakere' og 'seniorer' framstår som mindre attraktive. Samtidig finner ledere i offentlig sektor det mer aktuelt å ansette eldre/seniorer enn ledere i privat sektor. Tall fra 2021 kan også tyde på at ledere har blitt noe mer positivt innstilt til eldre arbeidstakere i løpet av koronapandemien. Det ser også ut til at formell bevissthet kan gjøre det mer aktuelt å ansette eldre arbeidstakere. I en analyse av tall fra Norsk Seniorpolitisk Barometer 2021 ser vi at det er samvariasjon mellom å ha formell personalpolitisk strategi for seniorer og det å 'like godt' å ansette eldre arbeidstakere, eller at aldersterskelen øker ved innkalling til intervju. I intervjuene virker det som at stereotypier knyttet til alder påvirker rekrutteringsmønstre i flere retninger. I noen tilfeller er virksomheter ute etter positive egenskaper som stabilitet, erfaring og lojalitet. Disse assosieres positivt med eldre arbeidstakere. I rapporten viser vi også hvordan virksomheter vektlegger mangfold og behovet for komplementære egenskaper i rekrutteringsarbeidet. Dette kan virke positivt for seniorer, men en strategi for mangfold kan også gi motsatt effekt ved at unge rekrutteres for å oppnå bedre aldersbalanse i virksomheten. Et viktig funn om håndtering er dessuten at grad av formalisering av rekrutteringsprosessen ser ut til å øke sjansen for at kvalifikasjonsprinsippet gis større vekt.

Det femte temaet som rapporten belyser, er hvordan virksomheter jobber med kompetanseendring og kompetansetiltak til eksisterende medarbeidere (kap. 7). Seniorer har strukturelt sett et svakere kompetanseutgangspunkt siden høyere utdanning er mer vanlig i lavere aldersgrupper. Dette balanseres ifølge intervjuer delvis av at seniorer har lengre erfaring, både generelt sett og fra omstillingsprosesser. Resultater fra Medbestemmelsesbarometeret 2018 viser at arbeidstakere over 60 år som har opplevd omstilling de siste 2 årene, opplever at utviklingsmuligheter på arbeidsplassen er gode. Resultatene fra Norsk Seniorpolitisk Barometer, Yrkesaktiv befolkning (2020) viser også at de eldste aldersgruppene ofte opplever læring, men de er litt sjeldnere enige i at de har utviklingsmuligheter eller tilgang til kurs og opplæring enn yngre aldersgrupper. På spørsmål om arbeidstakere ønsker å gjennomføre utdanning i en krevende omstillingssituasjon, framstår eldre respondenter som noe mer defensive enn andre aldersgrupper i Arbeidslivsbarometeret i 2016. Funn fra intervjuene viser tilsvarende mønster. Det er ingen virksomheter som sier at eldre arbeidstakere har færre muligheter til utvikling enn andre aldersgrupper, men en del innrømmer at initiativer og systemer for kompetansekartlegging og opplæring ikke alltid er gode nok. HR-ledere uttrykker også at det noen ganger er krevende å overbevise en del eldre arbeidstakere om å gjennomføre kurs og opplæring. HR-ledere i undersøkelsen uttrykker dessuten at det kan være krevende å få med eldre arbeidstakere over i nye oppgaver med andre kompetansekrav. Samtidig forklares ikke dette alltid ved manglende vilje. Strukturelle forskjeller i grunnutdanning påvirker også hvilke former for etter- og videreutdanning som arbeidstakerne kvalifiserer til.

Det siste spørsmålet i rapporten tar for seg nedbemanning som tema (kapittel 8). Nedbemanning defineres i rapporten som en ledelsesinitiert prosess for å redusere antall arbeidstakere. En strategisk bruk av naturlig avgang kombinert med liten grad av nyrekruttering omfattes altså av definisjonen, selv om det er mest vanlig å omtale nedbemanning i forbindelse med reaksjoner på økonomiske kriser, fusjoner eller andre hendelser. Rapporten skiller mellom ufrivillig avgang og frivillige ordninger for avgang (også kalt sluttpakker), og gjennomgår forskningslitteratur som blant annet peker på at eldre arbeidstakere kan bli valgt ut i nedbemanninger av strategiske hensyn for å unngå store konflikter. I litteraturgjennomgangen viser vi også at arbeidsintensiteten kan gå opp for gjenværende arbeidstakere, at opplevd jobbsikkerhet kan gå ned, og at nedbemanning kan redusere virksomhetens fokus på eller mulighet til å tilby kompetanseutvikling.

De forskjellige spørreundersøkelsene vi har benyttet i rapporten viser at nedbemanning tolkes som en relativt vanlig prosess. I 'sluttpakkeundersøkelsen' fra 2016 oppgir 22 prosent av virksomhetene å ha vært i nedbemanning i løpet av de siste 12 månedene. I Medbestemmelsesbarometeret 2017 svarer 41 prosent av sysselsatte at de har opplevd nedbemanning i løpet av de siste to årene.

Funn fra Norsk Seniorpolitisk Barometer tyder på at det å ha personalpolitisk strategi (seniorpolitisk strategi) har en statistisk sammenheng med å oftere ønske å beholde eldre arbeidstakere, mens analyser fra Medbestemmelsesbarometeret 2017 viser at nedbemanning gir en signifikant negativ effekt på opplevde utviklingsmuligheter på arbeidsplassene for alle aldersgrupper.

I intervjuer ser vi at håndteringen av seniorer i nedbemanning får ulike uttrykk. I formelle prosesser blir gjerne ansiennitet og kvalifikasjoner prioritert (vanligere i offentlig sektor), og dette kan være en fordel for eldre arbeidstakere. Vi finner også eksempler på at seniorer under 62 år blir 'vernet' i nedbemanninger fordi det eksisterer en gjensidig forståelse mellom partene at disse arbeidstakerne er i en særlig sårbar posisjon. En del store, private virksomheter kombinerer økonomiske sluttpakker med AFP eller ulike 'aktive' sluttpakker med utdanning og/eller karriereveiledning som frivillige alternativer til eldre arbeidstakere over 62. Som nevnt under spørsmålet om lokalt partssamarbeid, kan dette gjøre konflikter mindre sannsynlig, men det skaper åpenbare dilemmaer. Det første dilemmaet er knyttet til store kostnader for virksomhet og samfunn. Det andre dilemmaet er knyttet til at både virksomheten og samfunnet for øvrig mister vesentlige ressurser som de ellers ville hatt stor nytte av. For det tredje kan det være slik at generelle, frivillige sluttordninger oppleves som et ufrivillig press. Til slutt kan det også være grunn til å stille spørsmålsteget ved å benytte aldersgrenser som innslagspunkt for slike ordninger.

1 Innledning

Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Velferdsforskningsinstituttet NOVA ved OsloMet har gjennomført et forskningsprosjekt i 2020 og 2021, som handler om arbeidsgiveres håndtering av aldersgruppen 55+ i et arbeidsmarked preget av økte krav til omstilling, endring og digitalisering¹. Prosjektet er finansiert av Senter for Seniorpolitikk (SSP) og har bestått i å utvikle oppdatert kunnskap om hvordan arbeidsgivere håndterer seniorer i rekrutterings- og nedbemanningsprosesser. I tillegg har håndtering knyttet til kompetanseutvikling og endring av arbeidsoppgaver i forbindelse med omstillinger vært viktige deler av prosjektet.

1.1 Bakgrunn

Omstilling er et komplekst begrep, som kan inneholde elementer som nedbemanning, virksomhetssammenslåinger, omorganiseringer og kompetanseendring (Carbery & Garavan, 2005; Freeman & Cameron, 1993; Probst, 2003). I både norsk og internasjonal sammenheng blir omstilling oftest satt i sammenheng med endringer i virksomheter som innebærer reduksjon av arbeidsstokken, men begrepet inkluderer også viktige elementer som kompetanseendring, arbeidsmarkedsmobilitet, digitalisering, fusjoner eller endring av arbeidsprosesser (Heum et al., 2006; Underthun & Steen, 2018). Nedbemanning er også et relativt bredt begrep som handler om at arbeidsstokken i en virksomhet skal slankes etter initiativ fra ledelsen. Samtidig er det store forskjeller på nedbemanninger som løses gjennom naturlig avgang og ansettelsesstopp, frivillige avtaler om opphør av arbeidsforholdet, eller om det er snakk om oppsigelser (Fougner et al., 2016; Freeman & Cameron, 1993). Når vi snakker om *håndtering* av arbeidstakergrupper i omstillinger mener vi i denne rapporten imidlertid ikke bare nedbemanninger. I rapporten ser vi også på hvordan virksomheter benytter kompetanseendring, eller kompetanseheving som tiltak i omstillinger som ikke alltid innebærer nedbemanning. Her er det viktig å rette søkelyset mot rekrutteringsprosesser (McGoldrick & Arrowsmith, 1993), og mot håndtering av kompetansekartlegging og kompetanseutvikling (Midtsundstad & Nielsen, 2019; Olsen & Lyby, 2021). I prosjektet fokuserer vi på hvordan seniorer over 55 år blir håndtert i disse ulike prosessene. Vi mener det også er viktig å trekke inn hvordan virksomheter jobber med kartlegging og håndtering av medarbeidere i omstilling mer generelt, fordi dette sier mye om hvor gjennomtenkt og systematisk virksomhetene behandler senioren. En studie nylig gjennomført av AFI for SSP (Frøyland & Salomon, 2019) viser at ledere ofte kvier seg for å ta opp temaer som pensjonering og kompetanseheving blant eldre i frykt for at dette skal virke stigmatiserende. Ikke minst gjelder dette kompetanseplanlegging, noe som er helt sentralt i omstillingsprosesser for både virksomhet og eldre arbeidstakere. I slike omstillingsprosesser er det derfor viktig å spørre om og hvordan virksomhetene etablerer og vedlikeholder arbeidsplassen som en lærende organisasjon for *alle*.

Koronapandemien fra mars 2020 har aktualisert temaet, både fordi arbeidsgivere i utsatte bransjer i en tidlig periode måtte ty til permitteringer og oppsigelser, men også fordi pandemien har satt fart på (særlig digitale) endringer i arbeidshverdagen. Det forventes en fortsatt akselerasjon av omstilling og digitalisering de nærmeste årene. Foreløpig forskning på hvordan eldre arbeidstakere har taklet overgangen til ny teknologi under koronaen ser positiv ut – de ser ut til å fikse digitale plattformer like godt som sine yngre kolleger. Samtidig er det en dissonans mellom det eldre arbeidstakere selv opplever, og hvilke holdninger ledere har til eldre

¹ Etter mandat fra Senter for Seniorpolitikk 26.09.2019

arbeidstakeres omstillingsevne (Grødem, 2020). Dette er et viktig paradoks som også vises i andre studier (Glover & Branine, 2017; Ipsos, 2019).

Prosjektet tar i bruk både kvalitative og kvantitative datakilder. Kvalitative data er fra intervjuer vi har gjennomført med HR-ledere og tilgrensende funksjoner i 21 virksomheter i offentlig og privat sektor. Det er altså kun arbeidsgiversiden vi har intervjuet. Kvantitative data er surveydata som er hentet fra en rekke spørreundersøkelser. Dette er seniorpolitisk barometer for ledere (2019 og 2021) (Ipsos, 2019; Ljunggren et al., 2021), Seniorpolitisk Barometer for yrkesaktiv befolkning (2020) (Ipsos, 2020) den såkalte 'Sluttpakkeundersøkelsen' til ledere i 2016 (Ipsos, 2016), AFIs medbestemmelsesbarometer (sysselsatte) fra 2017 og 2018 (Falkum et al., 2019), samt enkelte analyser fra YS Arbeidslivsbarometer (sysselsatte) fra 2016 og 2021 (Ingelsrud & Steen, 2021).

Det er flere grunner til at prosjektet er relevant. For det første vil kunnskapen være vesentlig for å oppdatere generell kunnskap om hvordan virksomheter utøver seniorpolitikk i et arbeidsliv i endring. For det andre er kunnskapen relevant for utviklingen av nye strategier og tiltak for å støtte den politiske intensjonen om at flere skal fortsette lengre i arbeidet. For eksempel er eksplisitte mål i IA-avtalen (2019–2022) økt deltakelse i arbeidslivet og redusert frafall (for eksempel gjennom uføretrygd og tidligpensjonering), og det ligger også tydelige politiske intensjoner for kompetanseløft blant alle yrkesgrupper (Kunnskapsdepartementet, 2020; Regjeringen, 2019). For det tredje gir prosjektet kunnskap om hvordan både holdninger og praksis reflekterer avveininger, dilemmaer og prinsipper som preger håndteringen av eldre arbeidstakere i et arbeidsliv i endring.

1.2 Forskningsspørsmål

Hovedspørsmålet som har vært styrende for prosjektet er *hvordan arbeidsgivere håndterer seniorer i omstillinger*. Eller sagt på en annen måte: Hvordan skapes det plass for seniorer når virksomheten iverksetter større endringer? Håndtering er et bredt begrep, og for å bryte det ned har vi operasjonalisert utgangspunktet i underspørsmål som både strukturerer rapporten, og som dekker de viktigste sidene ved omstillinger. Under følger en kort gjennomgang av de seks forskningsspørsmålene vi har valgt.

Det første spørsmålet handler om at norske virksomheter blir utsatt for ulike former for endring eller omstillingspress. Hensikten er å vise til ulike former for omstillingspress, og med det også vise at virksomheter har ulike utgangspunkter for å håndtere eldre arbeidstakere. Som vi skal komme tilbake til er det ikke slik at vi ønsker å finne årsaksforhold mellom hvordan ulike typer omstillingspress påvirker håndteringsutfall, men heller søke å gruppere ulike situasjoner som trigger eller krever omstilling. Spørsmålet er på denne måten også en kategoriseringsøvelse som gjør det enklere for oss å analysere utgangspunktene for virksomhetene vi har vært i kontakt med:

1. *Hva slags omstillingspress preger norske virksomheter, og hva er typiske omstillingssituasjoner?*

Spørsmål 2 tar opp hvordan generelle holdninger og personalpolitikk rettet mot eldre arbeidstakere kan prege vurderinger og håndtering av aldersgruppen under omstillinger.

2. *Hva preger holdninger og personalpolitikk rettet mot seniorer, både generelt og i omstillinger?*

Det tredje forskningsspørsmålet tar opp spørsmål om innflytelse og hvordan virksomheter uttrykker at tillitsvalgte blir involvert i drøftinger og beslutninger som kan knyttes til de aktuelle omstillingssituasjonene:

- 3. Hvordan involveres tillitsvalgte i håndteringen av seniorer i forbindelse med omstillinger, og hvordan oppleves ulike former for innflytelse i virksomheter som har vært i omstilling?*

Det fjerde spørsmålet handler om hvordan virksomheter rekrutterer nye medarbeidere, og mer spesifikt hva som preger holdninger og praksis knyttet til rekruttering av seniorer:

- 4. Hvordan blir seniorer håndtert når virksomheter rekrutterer nye medarbeidere i forbindelse med omstillinger?*

Det femte spørsmålet handler om hvordan kompetansenivået til seniorer vurderes, og hvilke tiltak som settes i gang for å utvikle kompetanse i forbindelse med omstillinger.

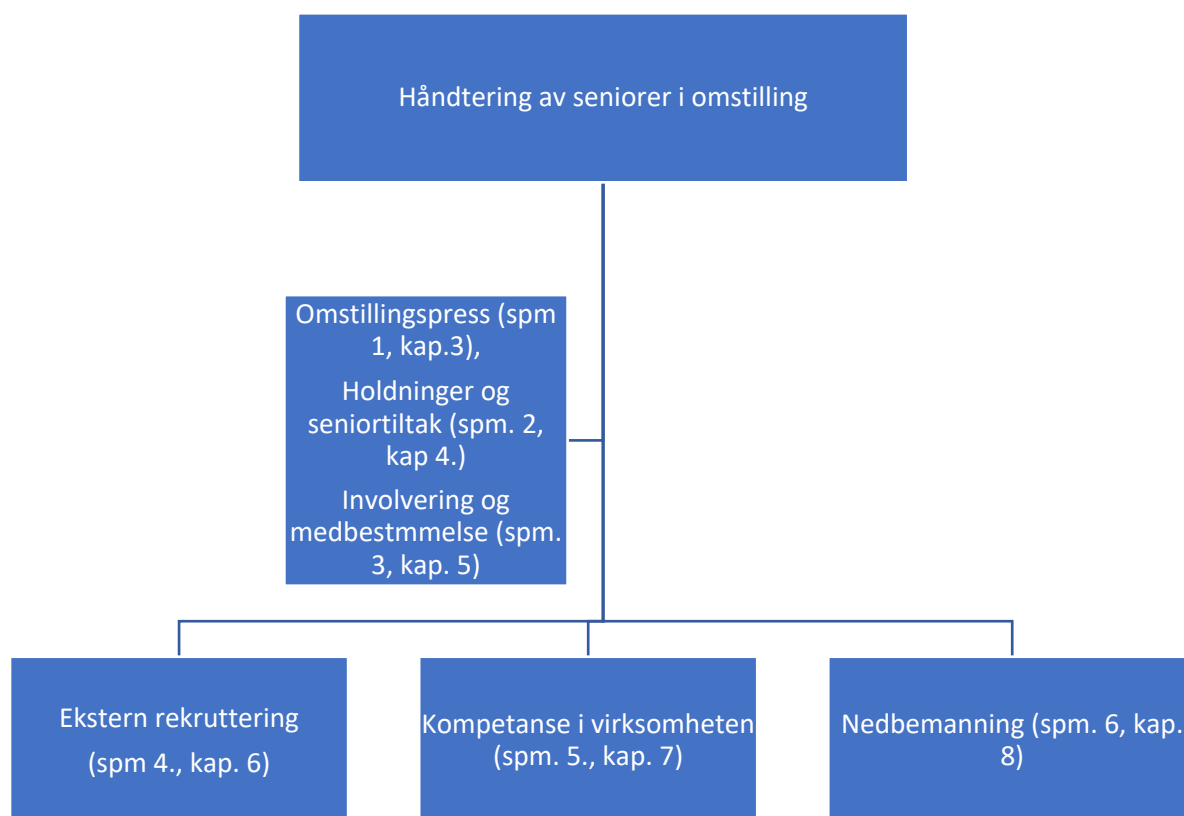
- 5. Hvordan jobber virksomhetene med kompetanseendring og kompetansetiltak til eksisterende medarbeidere?*

Nedbemanning og omplassering av medarbeidere kan være de mest krevende formene for håndtering som en arbeidsgiver må foreta. I forbindelse med nedbemanning spør vi også om virksomhetene benytter frivillige ordninger (sluttpakker) som del av det strategiske nedbemanningsarbeidet.

- 6. Hvordan håndteres seniorer i situasjoner med nedbemanning og omplassering, hvilke kompensasjonsordninger er vanlige ved frivillig avgang, og hvilke dilemmaer kan kompensasjonsordninger skape?*

I figur 1 illustrerer vi forholdet mellom forskningsspørsmålene. I figuren viser vi også hvordan spørsmål 1–3 har et mer indirekte forhold til arbeidsgiveres håndtering av seniorer i omstilling, mens kapittel 4–6 speiler konkrete tiltak som virksomhetene gjennomfører.

Figur 1 Forholdet mellom forskningsspørsmålene



1.3 Rapportens struktur

Rapporten er strukturert i 6 hovedkapitler. I kapittel 2 gir vi en kort oversikt over metodebruk og metodevalg i rapporten. Kapittel 3–8 speiler de seks problemstillingene, der vi presenterer funn og analyse knyttet til hvert forskningsspørsmål. Hvert av de 6 kapitlene har en kort introduksjon som viser til relevant litteratur om holdninger til seniorer i arbeidslivet, rekruttering, kompetanseutvikling, ansettbarhet og nedbemanning. I kapittel 9 oppsummerer vi og drøfter funnene i sin helhet, med særlig vekt på en del viktige dilemmaer som kan oppstå i møtet mellom virksomhetenes håndtering av eldre arbeidstakere på den ene siden, og ønskene og ambisjonene til eldre arbeidstakere på den andre.

2 Metode

Rapportens metodologiske utgangspunkt er at den skal være en eksplorerende studie i hvordan arbeidsgiversiden håndterer eldre arbeidstakere i omstillingssituasjoner. I en slik studie er det viktig å få innblikk i hvordan de ulike virksomhetene befinner seg i ulike markedsmessige og politiske logikker for omstilling, og hvordan dette påvirker både strategiske valg og praktisk håndtering av omstillinger. Vi valgte derfor tidlig å benytte kvalitative intervjuer som viktigste metode i prosjektet. I tillegg til kvalitative intervjuer benytter studien seg av data fra totalt seks ulike surveys; Norsk Seniorpolitisk Barometer til ledere i arbeidslivet (2019 og 2021), Norsk Seniorpolitisk Barometer til yrkesaktiv befolkning (2020) Ipsos sin «sluttpakkeundersøkelse» til ledere fra 2016 (Ipsos, 2016), Ipsos sin survey om affektiv alderisme fra 2020 (Ipsos, ikke publisert), Medbestemmelsesbarometerets spørreundersøkelse til sysselsatte (2018 og 2017), og YS Arbeidslivsbarometer (2021 og 2016).

2.1 Kvalitative kilder

I samråd med SSP valgte vi å gjennomføre få intervjuer i et relativt stort antall virksomheter i stedet for mange intervjuer i samme virksomhet. En viktig begrunnelse for dette var at det var ønskelig å få fram bredden av omstillingssituasjoner som ulike bransjer møter, og at det i dette prosjektet først og fremst var arbeidsgivererfaringene som skulle frem. Metodisk er studien imidlertid fortsatt en kvalitativ studie som først og fremst egner seg til analytiske kategoriseringer og drøftinger (se f.eks. Yin, 2003). Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan altså ikke benyttes for å generalisere statistisk, men bidra til økt forståelse av prosesser og mekanismer som trer i kraft under omstilling.

Rekrutteringen av virksomheter til studien ble først satt noe på vent som følge av den første lockdown-fasen under Covid-19-pandemien fra mars 2020. Intervjudesignet ble godkjent av NSD-Norsk Senter for forskningsdata AS høsten 2020, og vi startet rekrutteringen umiddelbart etter. Det var krevende å rekruttere fra alle bransjene vi i utgangspunktet ønsket å representere. Blant annet var situasjonen i reiselivsbransjen svært alvorlig, og det var liten vilje til å stille opp i intervjuer, i en situasjon som var preget av svært mye usikkerhet. Dette har påvirket utvalget av virksomheter, men koronasituasjonen er likevel noe som vi kom inn på i alle intervjuer vi har gjennomført.

Rekrutteringen startet med en vurdering av hvilke bransjer vi anså som særlig relevante, og blant de viktigste vi startet med var finans, media og olje- og gass. I statlig sektor tok vi særlig utgangspunkt i virksomheter som vi visste hadde vært gjennom vesentlige endringer i løpet av den siste tiden, mens vi konsekvent rekrutterte nye storkommuner som hadde fersk erfaring fra sammenslåinger tidlig i 2020. Det brede mandatet til prosjektet fordret at vi tok utgangspunkt i ulike typer omstillinger eller omstillingspress, og vi rekrutterte strategisk med bakgrunn i dette. I det neste kapitlet gir vi en oversikt over det vi kaller ulike virksomhetssituasjoner for omstilling.

Vi bestemte oss for å kontakte HR-ledere fordi vi mener at dette er de som best kjenner til håndteringen av seniorer i omstillinger. HR-ledere eller tilgrensende funksjoner kjenner virksomhetene de er en del av godt, men det viktigste for oss er at de kjenner til håndteringsmekanismene i omstilling godt, at de ofte fungerer som personalpolitiske rådgivere for ledere på ulike nivåer i virksomheten, og fordi de har god kjennskap til og erfaring med partssamarbeidet i virksomheten. De fleste intervjuene vi har gjennomført, har derfor vært med HR-direktører eller HR-ledere. I fem av intervjuene har det imidlertid også vært deltakelse fra

andre ledere i organisasjonen etter ønske fra virksomhetene vi har kontaktet. Eksempler på andre representanter fra ledelsen som har deltatt i studien er avdelingsledere, juridiske rådgivere og HR-rådgivere som har lengre erfaring. For eksempel stilte storkommunene med henholdsvis tre og to personer i intervjuene fordi det ble ansett som nødvendig av hensyn til kunnskap om virksomhetsområder og erfaring fra sammenslåingsprosesser.

Vi endte opp med å gjennomføre intervjuer i totalt 21 virksomheter fra privat, statlig og kommunal sektor. I privat sektor (14 virksomheter) er følgende bransjer representert: **Media, finans, teknologi/industri, IT og kommunikasjon, transport, lager og logistikk, energi, konsulentbransjen**, samt **bygg og anlegg**. I statlig sektor (5 virksomheter) har vi representasjon fra **sentralforvaltningen** og **to statlige selskaper**. Fra kommunal sektor har vi gjort intervjuer i to nye **norske storkommuner** som gjennomførte sammenslåing 01.01.2020.

Intervjuene ble gjennomført mellom januar 2021 og april 2021, og ble på grunn av koronapandemien alle gjennomført via Microsoft Teams. Vi opplevde gjennomgående god video- og lyd kvalitet i samtalen, og tok opp intervjuene på ekstern diktafon som ikke var koblet til internett. Lydfilene har så blitt delvis transkribert, mens vi også tok notater underveis i alle intervjuer. Vi var alltid to forskere med på intervjuene og gjennomførte i tillegg til notater, grundige refleksjoner sammen, etter hvert intervju var ferdig. Transkriberte intervjuer, notater og refleksjoner ble deretter lastet opp i tekstanalyseprogrammet NVivo, der vi kodet materialet vårt i kategorier som deretter har vært utgangspunkt for struktur og innhold i analysen i denne rapporten.

2.2 Kvantitative kilder

Denne rapporten baserer seg på en kombinasjon av kvantitative spørreundersøkelser som spenner fra 2016 til 2021². Disse kildene er *Norsk Seniorpolitisk Barometer* (NSPB) med tall fra 2019 (Ipsos, 2019) og 2021 (Ljunggren et al., 2021), *Medbestemmelsesbarometeret* (MBB) med tall fra 2017 og 2018 (se f.eks. Falkum et al. 2019; Dahl, 2020), den såkalte *Sluttpakkeundersøkelsen* som Ipsos gjennomførte i 2016, samt en undersøkelse om *affektiv alderisme* (AA) gjennomført av Ipsos og Per Erik Solem høsten 2020 (Ipsos, upublisert). Enkelte steder i rapporten kommer vi også til å referere til funn fra YS Arbeidslivsbarometer fra 2021 (Ingelsrud & Steen, 2021) og 2016 (Nygaard et al. 2016).

2.2.1 Norsk Seniorpolitisk Barometer (NSPB)

Senter for seniorpolitikk ga i 2003 Markeds- og Mediainstituttet (MMI) (nå Ipsos) i oppdrag å gjennomføre en undersøkelse om seniorer i arbeidslivet og om seniorpolitikk i norske virksomheter. Undersøkelsen ble gjennomført som to separate undersøkelser; én blant yrkesaktive i alle aldre og én blant ledere i virksomheter i privat og offentlig sektor. Begge undersøkelsene er gjennomført hvert år siden 2003. Fra og med 2020 alternerer undersøkelsene, slik hver av dem blir gjennomført hvert annet år. Samtidig har utvalget i undersøkelsene blitt økt. Ellers har det vært små endringer fra år til år, og for mange spørsmål er det kontinuerlige tidsserier fra og med 2003.

De dataene vi henter til denne undersøkelsen er i hovedsak fra Norsk Seniorpolitisk Barometer 2021: Ledere i Arbeidslivet (Ljunggren et al., 2021). Undersøkelsen er gjennomført med

² For NSPB er det enkelte tidsserier fra 2003. MBB og AB har også tidsserier som spenner tilbake i tid.

telefonintervju med daglig leder eller stedfortreder i private virksomheter med 10 eller flere ansatte og i offentlige etater eller virksomheter. Virksomhetene er trukket fra Enhetsregisteret i Brønnøysund. Utvalgene fra private og offentlige virksomheter er landsrepresentative hver for seg, men offentlige virksomheter er overrepresentert i forhold til populasjonen. Før 2018 besto utvalget i NSPB for ledere av ca. 600 ledere i privat sektor og 150 ledere i offentlig sektor. Ved sammenlikninger tilbake i tid (før 2018) er derfor dataene fra 2021 vektet ned til samme fordeling på privat og offentlig sektor som tidligere.

2.2.2 Undersøkelse om affektiv alderisme

Undersøkelsen ble gjennomført av Ipsos for Senter for seniorpolitikk i 2020 (Ipsos, upublisert), og skal bli benyttet i ulike sammenhenger og publiseringskanaler. Deler av materialet er levert som resultater til Senter for Seniorpolitikk, men det har ennå ikke blitt publisert en offentlig rapport på basis av arbeidet. I perioden 3. september til 5. november 2020 ble 1228 daglige ledere eller deres stedfortreder intervjuet. Blant disse var 601 respondenter fra offentlig sektor og 627 respondenter fra private virksomheter. Det ble trukket landsrepresentative utvalg etter sektor, næringstype, geografi og bedriftsstørrelse i Enhetsregisteret, som er en del av Brønnøysundregistrene. Datainnsamlingen ble gjennomført over telefon.

2.2.3 'Sluttpakkeundersøkelsen'

Den såkalte sluttpakkeundersøkelsen er en undersøkelse som ble publisert under tittelen «Nye aldersgrenser og bruk av sluttpakker ved nedbemanning» (Ipsos, 2016). Undersøkelsen ble gjennomført av Ipsos for Senter for seniorpolitikk i 2016. Leder eller leders stedfortreder i private virksomheter med 10 eller flere ansatte, ble intervjuet på telefon. Et landsrepresentativt utvalg på 601 virksomheter ble trukket fra Enhetsregisteret i Brønnøysund, og intervjuene ble foretatt i perioden 1.-16. november 2016.

2.2.4 Medbestemmelsesbarometeret (MBB)

Medbestemmelsesbarometeret ble etablert i 2016 i et samarbeid mellom Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet og et partnerskap bestående av Forbundet for Ledelse og Teknikk, Lederne, Den norske Legeforening, Politiets Fellesforbund og SAFE. SAFE trakk seg ut av partnerskapet i 2018. MBB er en spørreundersøkelse som baserer seg på et representativt utvalg av arbeidstakere i Norge, og fokuserer på spørsmål om medbestemmelse og medvirkning. MBB gjennomføres i samarbeid med TNS Kantar. Noen spørsmål er de samme hvert år og har dermed serier tilbake i tid, mens andre spørsmål varierer etter temafokus hvert år. I denne rapporten bruker vi MBB fra 2018 og 2017 fordi disse årene inneholdt flere relevante spørsmål for studiens fokus. I 2018 svarte 3049 respondenter på undersøkelsen, og blant disse svarte hele 52 prosent at virksomhetene de var en del av hadde gjennomført omstilling i løpet av de siste 2 årene (Dahl, 2020). I utvalget har vi hatt mulighet til å skille ut alderskategoriene 60+ (18 prosent av respondentene) og 45-59 år (47 prosent av respondentene).

2.2.5 YS Arbeidslivsbarometer (AB)

YS Arbeidslivsbarometer er en årlig innsamling av data om Norges yrkesaktive befolkning som har blitt gjennomført årlig siden 2009. YS finansierer undersøkelsen, og Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet analyserer data, etter at Kantar TNS har gjennomført datainnsamling basert på Kantar TNS respondentpanel. For 2016 og 2021 er nettoutvalgene (antall unike respondenter) på henholdsvis 2917 (svarprosent på 52) og 3150 personer

(svarprosent på 33). YS Arbeidslivsbarometer er basert på ett sett med faste spørsmål som går igjen hvert år, noen spørsmål som kommer igjen ved lengre intervaller, og enkelte spørsmål stilles enkeltvis for å belyse en spesiell tematikk i enkelte år. Spørsmål relatert til koronapandemien er eksempler på slike unike spørsmål som ikke stilles hvert år. Fra 2020 er utvalget stratifisert på alder, kjønn og utdanning, for å ligne så mye som mulig på den yrkesaktive befolkningen. Ellers er alle univariate og bivariate analyser fra og med 2019 gjort på et vektet utvalg (vekt basert på kjønn, alder og utdanning), for å ligne på sysselsatte i Norge. Vi har også valgt å vekte data som presenteres fra 2016. I denne undersøkelsen benytter vi to datasett fra AB som utgangspunkt for analyser. I 2016 (Nygaard et al., 2016) hadde AB et eksplisitt fokus på omstilling, og det ble derfor stilt flere direkte spørsmål om dette som er relevante for denne rapporten. Data fra 2021 benyttes både fordi de er de mest oppdaterte, og fordi de har spesifikke spørsmål knyttet til koronapandemien (se Ingelsrud og Steen, 2021).

2.3 Oppsummering

Balansen mellom de ulike metodene varierer, men vi har i hovedsak gitt størst oppmerksomhet til intervjuene gjennom hele rapporten. Leseren må være oppmerksom på at de kvantitative dataene kommer fra ulike spørreundersøkelser som også fordeler seg på ulike år. Samtidig mener vi at kombinasjonen av dem gir et utfyllende bilde, og har gjort oss i stand til å analysere omstilling som et mer komplekst begrep enn om vi kun skulle vurdert enkelte sider av begrepet. I de tre mest omfattende kapitlene (6–8) gjennomfører vi enkle statistiske analyser, i tillegg til å bruke surveydataene deskriptivt mener vi dette styrker metodetrianguleringen ytterligere. I tabell 1 viser vi hvordan de ulike kildene benyttes for å svare på de seks underspørsmålene i rapporten. Her antyder vi også hva som har vært viktigste kilder.

Tabell 1 Oversikt over forskningsspørsmål, metoder og viktigste metode

Problemstilling	Metoder	Viktigste metode
1. Omstillingssituasjon	Intervjuer, MBB, AB	Intervjuer
2. Holdninger og seniortiltak	Intervjuer, NSPB, Undersøkelse om affektiv alderisme	Intervjuer
3. Involvering av tillitsvalgte og opplevd innflytelse	Intervjuer, MBB	Intervjuer
4. Rekruttering	Intervjuer, NSPB	Intervjuer, NSPB
5. Kompetanseendring og kompetanseutvikling	Intervjuer, MBB, AB, NSPB	Intervjuer, NSPB
6. Nedbemanning	'Sluttpakkeundersøkelsen', MBB, intervjuer	Intervjuer, MBB

3 Omstillingspress og omstillings situasjoner

Virksomheter kan være preget av ulike former for omstillingspress (Datta et al., 2010), og det er viktig å skille situasjoner som kan påvirke håndteringen av seniorer i omstillinger. I studien vår er det en del åpenbare forskjeller mellom privat og offentlig sektor, men det er også relativt stor variasjon innad i de ulike sektorene og mellom ulike bransjer. Noen bransjer har over lengre tid vært utsatt for stort press knyttet til digitalisering og markedsendringer, mens andre kan ha erfart mer plutselige sjokk. I offentlig sektor har ABE-reformen³ satt klare begrensninger som virksomheter må forholde seg til, og det har også vært store organisatoriske omveltninger i kommunal sektor. Noen virksomheter er del av multinasjonale selskaper og må gjennomføre tiltak med begrenset autonomi, mens andre har utfordringer knyttet til fysisk krevende jobber. Det er også virksomheter som har et sterkt press for å fornye kompetanse i organisasjonen, men som også må finne en balanse knyttet til å beholde medarbeidere med nøkkelkompetanse i 'gammel' teknologi. I 2020 og 2021 har dessuten koronapandemien skapt ulike typer omstillingspress på norske virksomheter. For noen virksomheter har det skapt betydelige endringer i markedssituasjonen og med det utløst behov for permitteringer, mens andre har måttet gjøre organisatoriske og teknologiske endringer i forbindelse med mye bruk av hjemmekontor.

3.1 Resultater fra Medbestemmelsesbarometeret og YS Arbeidslivsbarometer

I denne delen av rapporten skal vi vise hvilke uttrykk ulike former for omstillingspress har, og for å vise dette baserer vi oss både på intervjuene fra de 21 virksomhetene, og på tallmateriale fra YS Arbeidslivsbarometer (2021) og Medbestemmelsesbarometeret (2018).

Vi finner noen svar på hvordan omstillingspresset varierer i YS Arbeidslivsbarometer og AFIs Medbestemmelsesbarometer. I Medbestemmelsesbarometeret fra 2018 er det spørsmål til arbeidstakere, om virksomheten de er en del av har gjennomført en omstilling i løpet av de siste to årene. I 2020 og 2021 har det dessuten vært formulert egne spørsmål knyttet til pandemien. Begge barometrene gir oss mulighet til å kartlegge omfanget av omstilling og hvordan dette fordeler seg på ulike sektorer og bransjer.

Fordi pandemien gir en del midlertidige utslag, som ikke nødvendigvis er representative, velger vi i mange tilfeller å benytte tall fra 2018, siden dette gir en tilnærmet «normalsituasjon». Samtidig er det viktig å være klar over at årene forut for 2018 også var preget av høy omstillingsgrad, og da særlig innen olje og gass som var preget av oljeprisfallet fra 2015.

I Medbestemmelsesbarometeret fra 2018 er det spørsmål om virksomheten som arbeidstakeren jobber i har vært i omstilling i løpet av de siste to årene. Omstilling er ikke definert i snever forstand, så det er opp til respondenten å avgjøre om det har vært gjennomført omstilling.

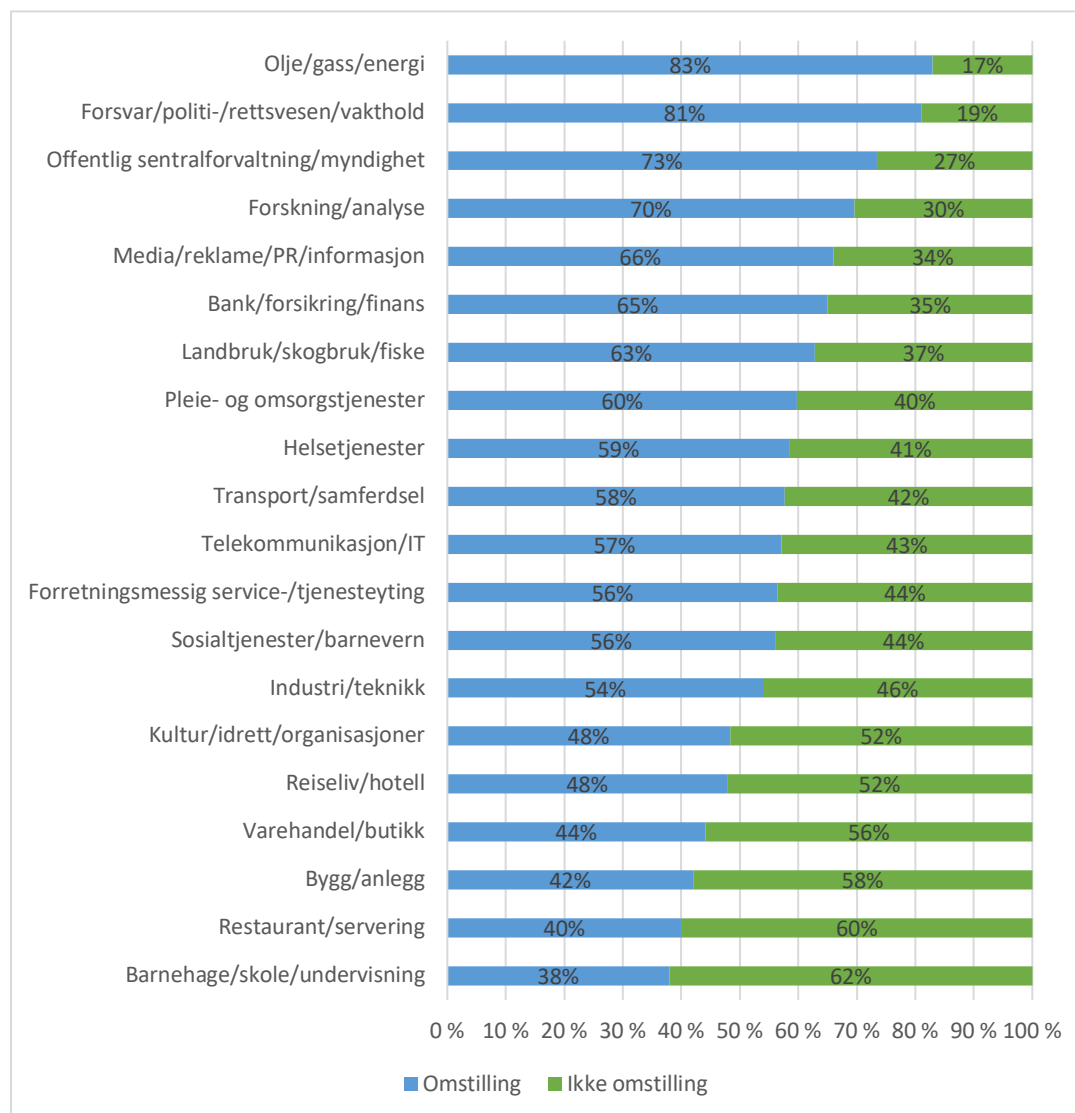
Omstilling virker å være et vanlig fenomen. Hele 52 prosent av arbeidstakerne som ble spurt gjennom Medbestemmelsesbarometeret i 2018, jobber i en virksomhet som har vært i omstilling i

³ Ifølge Regjeringen (2019) er ABE-reformen (Avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen) et virkemiddel som skal gi mer effektiv statlig drift, og som setter krav til at statlige virksomheter gjennomfører tiltak for å bli mer effektive. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-gul-bok-20202021/id2768645/?ch=8>

løpet av de to siste årene. 39 prosent svarer at de ikke jobber i en slik virksomhet, og 6 prosent vet ikke. Manglende svar utgjør 3 prosent av utvalget.

Fordelt på bransje ser vi imidlertid at det er stor variasjon i graden av omstilling (figur 2).

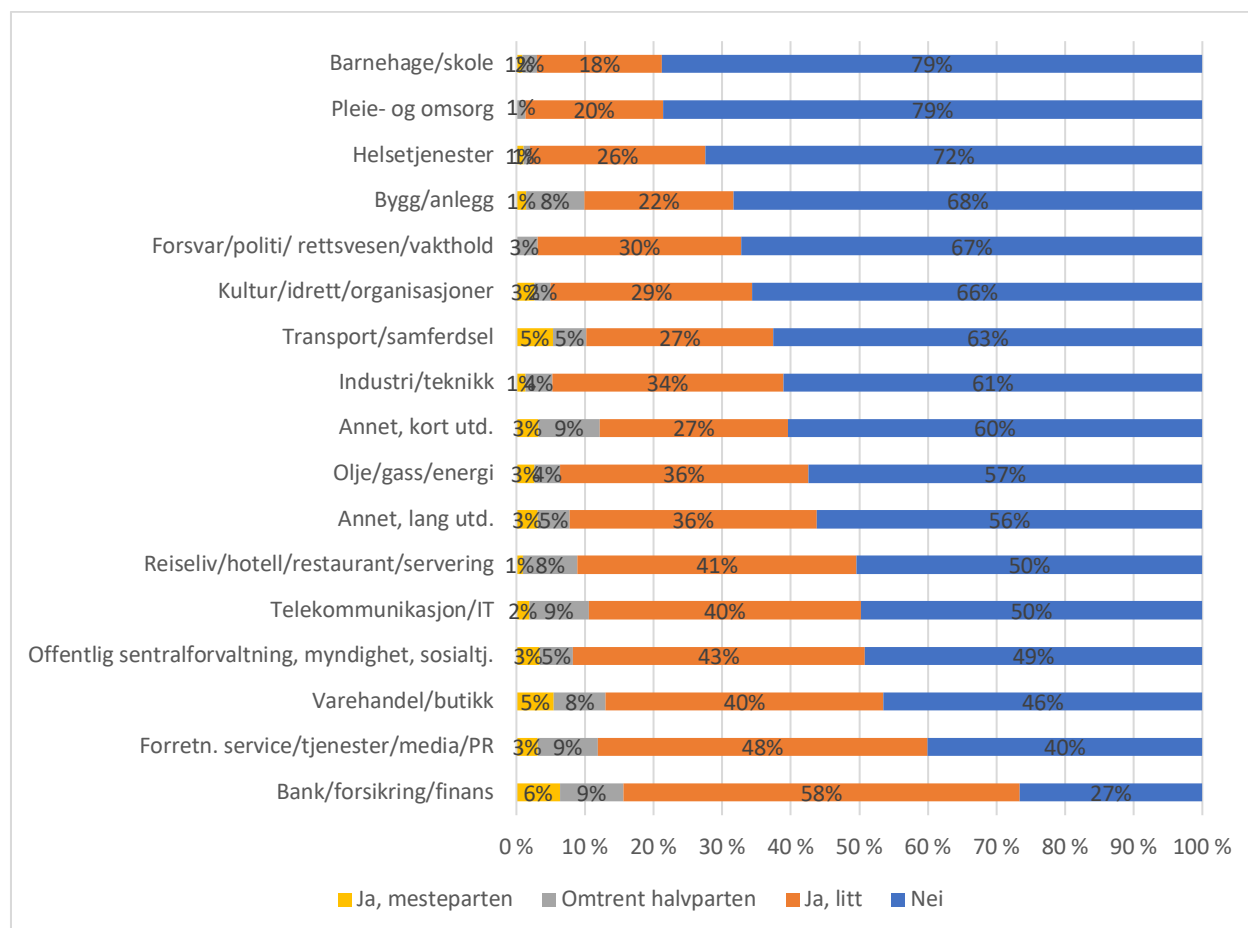
Figur 2 Omstilling etter bransje. Medbestemmelsesbarometeret 2018, N=2780.



Figur 2 viser at respondentene i MBB oppgir andelen omstillinger å være størst i olje, gass og energi (83 prosent) og forsvar, politi, rettsvesen og vakthold (81 prosent). Innen offentlig sentralforvaltning og myndighet svarer 73 prosent at virksomheten de jobber i har vært i omstilling, og i forskning og analyse er andelen 70 prosent. Media/reklame/PR/informasjon og finansbransjen er ikke overraskende nok også over gjennomsnittet. Den bransjen hvor færrest oppgir at virksomheten har vært gjennom en omstilling er barnehage, skole og undervisning. Blant de som jobber i restaurant- og serveringsbransjen er det 40 prosent som svarer at virksomheten har vært i omstilling i løpet av de siste to årene.

Digitalisering er en viktig omstillingsdriver som sannsynligvis kan forklare noe av den høye omstillingsgraden i offentlig sektor. I YS Arbeidslivsbarometer fra 2021 er det rettet spørsmål om respondentene ser for seg at arbeidsoppgavene dine kan bli digitalisert. Dette er et spørsmål som ikke er rettet mot omstilling direkte, men som kan gi en indikasjon på både nåværende og framtidig omstillingspress, som både kan knyttes til kompetanseutviklingsbehov og bortfall av arbeidsoppgaver (figur 3).

Figur 3 Svarfordeling på spørsmålet "Ser du for deg at noen av dine nåværende arbeidsoppgaver kan utføres digitalt/av en maskin i stedet?" etter bransje. Arbeidslivsbarometeret 2021, uvektet N=2984.

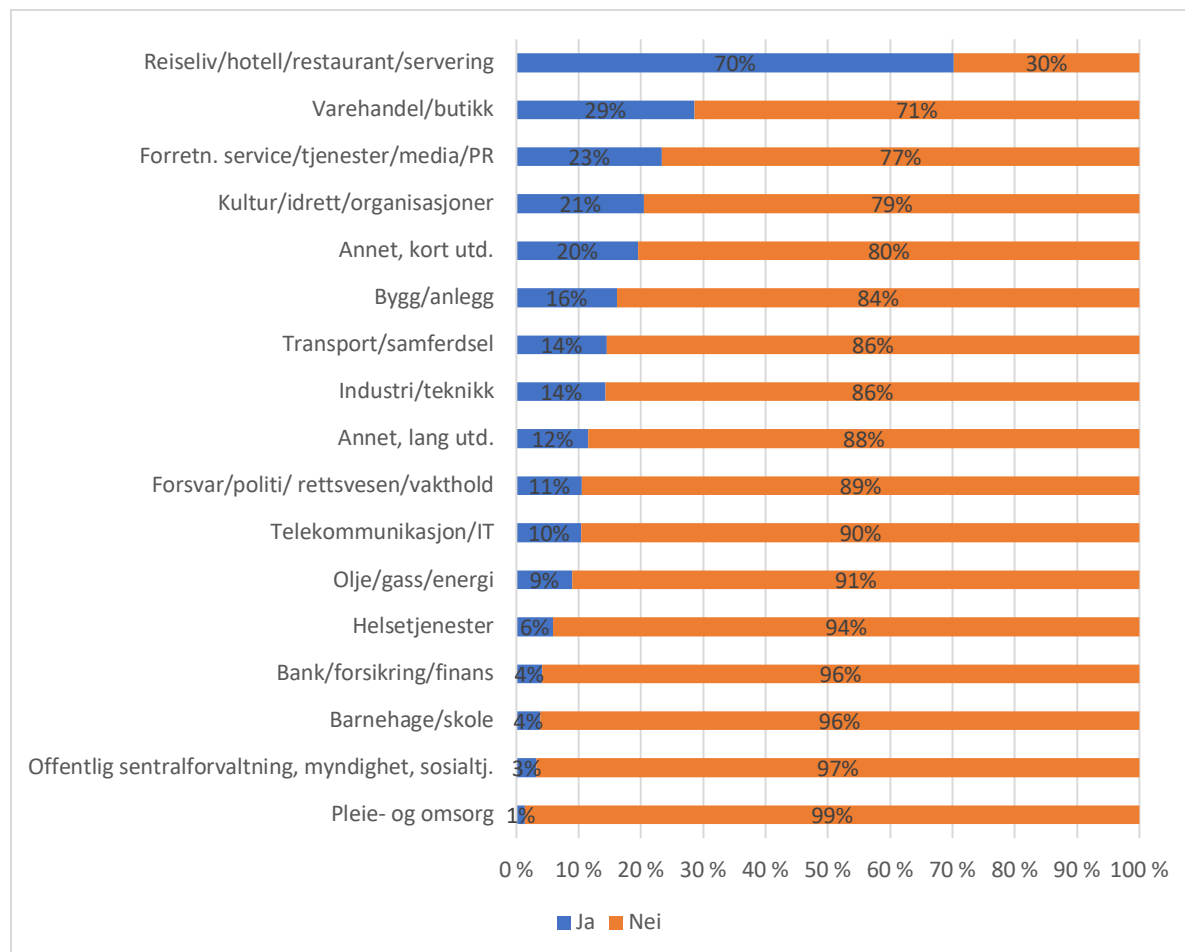


Figuren viser at det er få av de ansatte innenfor hver bransje som ser for seg at mesteparten av arbeidsoppgavene deres kan utføres digitalt. Innen pleie og omsorg og forsvar, politi, rettsvesen og vakthold er det ingen som har valgt dette svaralternativet. Den største andelen som svarer «nei» på spørsmålet finner vi i skole og barnehage og pleie og omsorg (79 prosent). Bank, forsikring og finans er den bransjen hvor andelen av de som svarer «nei» er minst (27 prosent). Det er også i denne bransjen hvor det er flest som svarer «ja, mesteparten» (6 prosent) eller «ja, litt» (58 prosent). Vi finner signifikante forskjeller mellom bransjene for alle svaralternativene, med unntak av svaralternativet «ja, mesteparten».

Koronapandemien har skapt et stort press på det norske arbeidslivet, og det er trolig at en del av det som foreløpig kan sies å være midlertidige effekter også kan gi omstillingspress på sikt. På tidspunktet Arbeidslivsbarometeret 2021 ble sendt ut var Norge fortsatt nedstengt, og dette vil naturlig nok gi relativt høye utslag. I dette kapitlet har vi valgt å vise tall på permittering etter

bransje, som en indikator på hvordan koronapandemien har skapt press på det norske arbeidslivet.

Figur 4. Svarfordeling på spørsmålet "Har du som arbeidstaker opplevd noe av det følgende som en konsekvens av koronautbruddet: Blitt permittert". Arbeidslivsbarometeret 2021, uvektet N=3090.



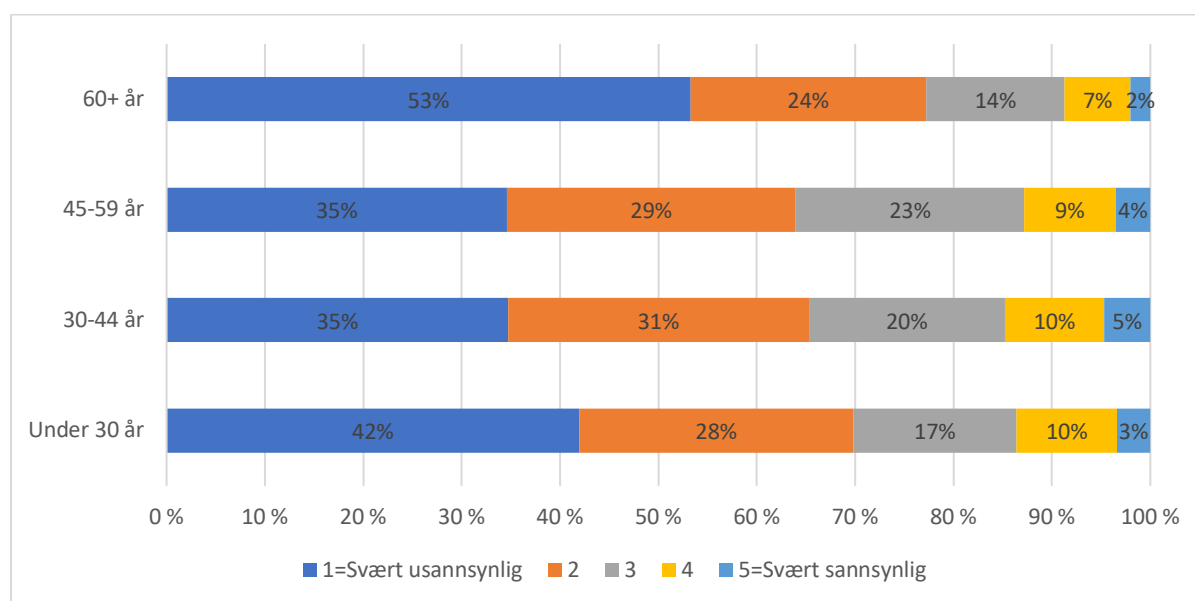
Figur 4 viser at andelen som har blitt permitterte som en konsekvens av koronautbruddet er ganske liten i de fleste av bransjene. Unntaket er reiseliv, hotell, restaurant og servering. Der svarer 70 prosent at de har blitt permittert som en konsekvens av koronapandemien. Av ansatte i varehandel og butikk er det 29 prosent som svarer at de ble permittert. 23 prosent av dem som jobber med forretningservice, tjenester, media og PR har også blitt permittert på grunn av pandemien, og vi ser ikke overraskende at kultur også var hardt rammet. I den andre enden av skalaen finner vi pleie og omsorg hvor bare 1 prosent av de ansatte ble permittert. Også blant ansatte i offentlig sentralforvaltning og sosialtjenester var det få som opplevde permittering (3 prosent). Andelen som oppgir at de ble permittert på grunn av koronautbruddet er 4 prosent, både for dem som jobber i barnehage og skole og for dem som jobber innen bank, forsikring og finans.

Svarene i årets Arbeidslivsbarometer viser at de permitterte oftere er under 30 år og at eldre arbeidstakere relativt sett har blitt mindre påvirket (Ingelsrud og Steen, 2021). Dette kan også forklares i at bransjene som har blitt hardest rammet har lavere andel eldre arbeidstakere. Samtidig viser tall om hjemmekontor at færre av de yngste (under 30) og eldste (over 59 år) har hatt mulighet for hjemmekontor sammenlignet med de andre alderskategoriene. En mulig

forklaring på dette kan være at disse gruppene har en noe lavere utdanningsnivå, noe som påvirker sannsynligheten for hjemmekontor.

Men hva så med bekymring for å miste jobben, eller bekymring for å havne i en forverret arbeidssituasjon på grunn av nedskjæringer eller omstillinger? I Arbeidslivsbarometeret er respondenter i bransjer som har opplevd stor grad av permittering fortsatt signifikant mer bekymret enn respondenter i andre bransjer. Samtidig er det signifikant færre som er bekymret for en forverret arbeidssituasjon på grunn av omstilling eller nedbemanning i 2021, sammenlignet med perioden 2016–2020 (Ingelsrud og Steen, 2021). I figuren under viser vi hvordan svarene på spørsmålet fordeler seg på alderskategoriene som benyttes i YS Arbeidslivsbarometer 2021.

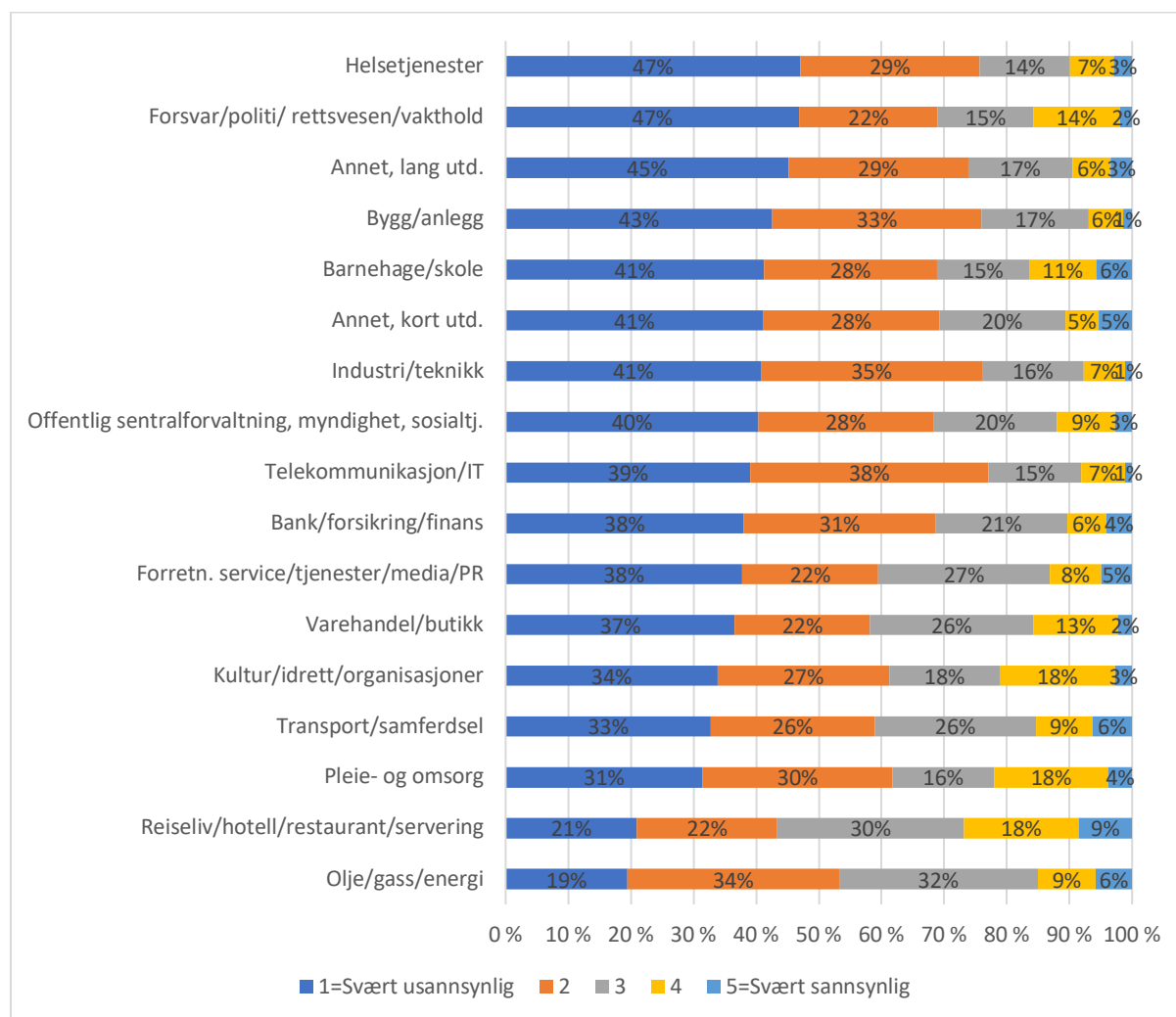
Figur 5. Svarfordeling på spørsmålet "Opplever du at du står i fare for å få en mindre tilfredsstillende arbeidssituasjon på grunn av omstillinger eller nedskjæringer?" etter alder. Arbeidslivsbarometeret 2021, uvektet N=2956.



Figuren viser at de fleste av arbeidstakerne i alle aldersgruppene ser det som svært eller ganske usannsynlig at arbeidssituasjonen deres vil bli mindre tilfredsstillende på grunn av omstilling eller nedskjæringer. Det er størst andel av dem over 60 år som finner det svært usannsynlig (53 prosent). Dette er signifikant flere enn i de andre aldersgruppene. Blant de under 30 år er andelen 42 prosent, mens den er 35 prosent i de to resterende aldersgruppene. Også denne forskjellen er signifikant.

Det er relativt store bransjeforskjeller på det samme spørsmålet. Innen olje, gass og energi er det fortsatt bekymring for omstilling og nedskjæringer, og dette er en tendens som har vart i mange år. Bekymringen innen hotell og restaurant er sannsynligvis veldig nært relatert til koronapandemien.

Figur 6. Svarfordeling på spørsmålet "Opplever du at du står i fare for å få en mindre tilfredsstillende arbeidssituasjon på grunn av omstillinger eller nedskjæringer?" etter bransje. Arbeidslivsbarometeret 2021, uvektet N=2939.



Medbestemmelsesbarometeret og YS Arbeidslivsbarometer gir oss et bilde av hvordan sysselsatte opplever omstillingssituasjoner og omstillingspress, men er mindre relatert til hvordan det kan være relevant for håndtering av seniorer. Vi vil derfor gå gjennom det vi oppfatter som sentrale omstillingssituasjoner i neste del.

3.2 Omstillingssituasjoner og relevansen det har for håndtering av seniorer

I intervjuene har vi møtt ulike former for omstillingssituasjoner og omstillingspress, og som et utgangspunkt for de andre temaene har vi i dette kapitlet valgt å trekke fram noen særtrekk som karakteriserer de ulike situasjonene. Den første idealsituasjonen er knyttet til *kostnadskutt* som viktigste driver og prioritet. Den andre idealsituasjonen handler om at virksomheten ser seg nødt til å *fornye kompetanse*. Den tredje idealsituasjonen er en situasjon hvor virksomheten må

balansere behovet for kompetansefornyning med *bevaring av kompetanse*. Den siste idealtypen er en virksomhet der fysisk tilrettelegging er viktig. Det er viktig at situasjonene her betraktes som idealtyper, men vi opplever også at de er relativt presise for enkelte av virksomhetene vi har vært i kontakt med. Samtidig er ikke omstillingssituasjonene gjensidig utelukkende. For eksempel kan en situasjon med fysisk tilrettelegging som viktigste prioritering også ha kostnadskutt høyt oppe på prioriteringslisten, mens en virksomhet som jobber hardt med å fornye kompetanse også må kutte kostnader. Vi mener det er nyttig med en slik oversikt tidlig i rapporten, fordi det gir leseren mulighet til å ha en viss oversikt over hvilke utgangspunkt som er vanlige ved omstilling, og vi kommer også til å referere til idealtypene i resten av rapporten.

I tabell 2 oppsummeres omstillingssituasjonene etter hvilke prioriteringer som er viktigst.

Tabell 2. Hovedprioriteringer etter omstillingssituasjon

Hovedprioritet i omstilling	Kostnadskutt	Kompetansefornyning	Kompetansebevaring	Fysisk tilrettelegging
Omstilling 1	X			
Omstilling 2		X		
Omstilling 3		X	X	
Omstilling 4				X

3.3 Omstillingssituasjon 1: Kostnadskutt

Den første kategorien omstillingspress er en bred kategori som handler om å kutte kostnader uten at man nødvendigvis kan påvirke inntektsiden, og der det heller ikke er konkrete planer for store omstillinger ellers. Dette er en type press som både kan oppstå i krisesituasjoner, som er en mer langsiktig strategi for økt lønnsomhet eller kostnadsreduksjon. I håndteringen av seniorer kan dette gi ulike utslag, men kostbare sluttpakker og kompetansetiltak framstår som mindre sannsynlige utfall, hvis det ikke er satt av konkrete midler til dette. Samtidig kan ansiennitetsprinsippet bli viktigere i rene kostnadsbesparingssituasjoner, slik at eldre i mindre grad blir påvirket av ufrivillig nedbemanning. Det er også en situasjon hvor naturlig avgang er en langsiktig strategi, men der arbeidstakerne som går av, ikke blir erstattet.

I de statlige virksomhetene vi har vært i kontakt med ser dette ut til å være et typisk press, der ABE-reformen framstår som en viktig driver. Flere statlige virksomheter uttrykker at de har måttet kuttet arbeidstokken med mellom 10 og 30 prosent de siste årene.

I en annen statlig virksomhet er kostnadsreduksjonspresset kombinert med at stadig flere funksjoner settes ut til privat sektor. Samtidig som lønnskostnadene går ned, går innkjøpskostnadene opp, men presset endrer karakter på den måten at virksomheten slipper arbeidsgiveransvar og dermed også slipper håndteringen av ulike medarbeidergrupper. I en slik situasjon er det mindre muligheter for rekruttering, og det kan også være slik at seniorer som ikke velger tidlig avgang får betraktelig høyere arbeidspress (jfr. Nesheim et al., 2007). I en evaluering av effekter av endringer i adgangen til både midlertidige og faste ansettelser i staten var for eksempel et viktig funn at det blir mer belastning på eksisterende arbeidstakere, når tilstrømmingen av nyansatte stopper opp (Underthun et al., 2019).

Også i privat sektor er det mange virksomheter som uttrykker at kostnadskutt er en viktig driver for omstilling, men vi opplever sjeldnere at dette uttrykkes som et isolert omstillingspress. For

eksempel framstår omstillingspresset for *digitalisering* i finans og media sterkere enn presset for å kutte kostnader, men de to typene press er også gjensidig avhengige av hverandre. Digitalisering muliggjør kostnadskutt, men i et større omstillingsperspektiv er det å ta i bruk den nye teknologien vel så viktig.

Et annet eksempel på situasjoner med rene kostnadskutt fra intervjuene våre er når lokal ledelse i et større nasjonalt eller multinasjonalt selskap har begrenset autonomi over ressursene og må følge beslutninger som ikke er i den lokale ledelsens makt. Dette inkluderer også tilfeller hvor selskaper har blitt skilt ut fra morselskapet. Dale-Olsen (2015) viser dessuten at utenlandskkontrollerte virksomheter i større grad benytter nedbemanning som virkemiddel i omstillinger.

I disse situasjonene framstår nedbemanning som et særlig press i håndteringen av seniorer, men det er viktig å framheve at ulike løsninger innebærer vesentlig forskjellige former for håndtering. Den første håndteringen av både seniorer og andre arbeidstakere er tvungen oppsigelse. Selv om oppsigelser er godt regulert i både lov- og avtaleverk, kan dette være krevende for alle involverte parter. Den andre håndteringsformen i denne omstillingssituasjonen, er å nedbemanne gjennom frivillige, økonomiske sluttpakker. Dette er en håndteringstype som kan fungere mer smidig i organisasjonen, men som forutsetter at det settes av tilstrekkelig med midler. Bruk av sluttpakker kan også skape høyere sannsynlighet for tidlig avgang blant seniorer, og (ideal)typisk kombineres gjerne sluttpakkeløsninger med AFP. I intervjuene har vi i begrenset grad hørt om såkalt aktive sluttpakker (kompetanseløft eller outplacement), mens passive sluttpakker er mer vanlig. En tredje håndteringsform eller håndteringsutfordring i denne idealtypiske situasjonen er at det blir høyere arbeidspress på gjenværende arbeidstakere. I nedbemanning der ansiennitet er viktigste utvelgelsesprinsipp kan det heller være slik at en overvekt eldre arbeidstakere blir igjen i virksomheten. Dette er en utfordring for alle arbeidstakere, men kan skape særlige utfordringer for seniorer som ikke ønsker vesentlig høyere belastning.

3.4 Omstillingssituasjon 2: Kontinuerlig kompetansefornying

Den andre formen for omstillingspress er både noe vi oppsøkte og fikk inntrykk av var vanlig i mange bransjer, nemlig presset for at både organisasjonen og medarbeidere konstant må fornye seg. Samtidig har vi inntrykk av at enkelte bransjer opplever presset på en kraftigere måte enn andre, og det er privat sektor som utmerker seg. Situasjoner som vi særlig vil trekke fram er omstillinger som krever ny kompetanse, og typisk da kompetanse som er relatert til digitalisering. I bransjer med høyt digitaliseringspress etterspørres særlig IT-kompetanse, og dette er kompetanse som informanter sier finnes i mindre grad blant eldre arbeidstakere og arbeidssøkere. Vi har også inntrykk av at annen teknisk kompetanse er etterspurt, og på grunn av et betydelig strengere anbudsregime etterspørres også juridisk kompetanse i betydelig større grad enn tidligere. Et annet type press som også preget mange av intervjuene vi gjorde, var presset knyttet til det 'grønne skiftet', der kompetanse innen grønne næringer blir mer etterspurt.

Som Arbeidslivbarometeret også viser (Ingelsrud og Steen, 2021), er det for eksempel innen Finans og IT at presset for å fornye kompetanse er sterkest, men vi vil også trekke fram at industrivirksomheter i stor grad etterspør ny kompetanse. I medievirksomheter er dessuten kompetanse noen ganger framhevet som aldersspesifikk, ved at alder i seg selv er en

kompetanse, både for å treffe konkrete aldersgrupper med innhold, og fordi sendeflater også har en tydelig aldersprofil.

Som ved omstillingssituasjon 1 preges også omstillingssituasjon 2 av at sluttpakker til eldre arbeidstakere er et mye brukt virkemiddel for å skaffe seg rom i organisasjonen til å fylle på med ny kompetanse. En viktig del av argumentasjonen handler om at den nye, sentrale kompetansen *ikke finnes* blant eldre, og at virksomhetene gjennom flere år har benyttet sluttpakker som akseptert virkemiddel for å fornye organisasjonene. Situasjonen kan også benyttes som et mulighetsvindu for å tenke kompetansefornyning av eksisterende arbeidstakere, inkludert seniorer. Det er også flere virksomheter som har benyttet kontinuerlig opplæring knyttet til digitale løsninger, og det er ikke overraskende oftest tilbud som ikke har aldersgrenser i den ene eller andre retning. Samtidig uttrykker flere av virksomhetene som befinner seg i denne omstillingssituasjonen at de i en del tilfeller møter motstand fra eldre arbeidstakere som «ikke ønsker å bli med videre på reisen».

3.5 Omstillingssituasjon 3: Kompetansefornyning og bevaring av eksisterende kompetanse

Den tredje omstillingssituasjonen vi vil framheve er tilfellene der virksomheten *både* må fornye organisasjonen med ny kompetanse, *og* er nødt til å bevare eksisterende nøkkelkompetanse. Dette er typisk en situasjon hvor håndteringen av eldre arbeidstakere i stor grad handler om å gjøre seg attraktiv som arbeidsgiver.

Som for omstillingssituasjon 2 må disse virksomhetene fornye deler av organisasjonens kompetanse, enten i form av intern opplæring av eksisterende medarbeidere, eller gjennom å rekruttere nye medarbeidere som har den nødvendige bakgrunnen til å hjelpe virksomheten i ny retning. Ett eksempel er leverandørvirksomheter som ser behovet for å dreie fokuset fra leveranser til olje- og gass, til å bli en viktig aktør i det grønne skiftet.

I motsetning til omstillingssituasjon 2 er disse virksomhetene også avhengig av å beholde vesentlig deler av kompetansen som er i organisasjonen fra før, og hvor seniorene over 55 år oftest er nøkkelmedarbeiderne. Denne kompetansen kan grovt sett deles i to. Den ene formen for kompetanse som verdsettes høyt i denne typen virksomheter er det som kan kalles erfaringskompetanse. Denne typen kompetanse vektlegges av virksomheter som typisk bygger på etablerte løsninger som har blitt utviklet trinnvis, og der læringen underveis i utviklingsprosesser ikke alltid er formalisert. I slike tilfeller er det ikke alltid viktigst å ligge i front med den nyeste teknologien, men heller at det finnes medarbeidere som har benyttet lignende teknologi over lengre tid. Erfaringskompetanse kan også handle om å ha gode og veletablerte kunderelasjoner som virksomheten er helt avhengig av.

Den andre formen for nøkkelkompetanse som er vesentlig i disse formene for omstilling er spesialistkompetanse i teknologi, som yngre medarbeidere ikke får opplæring i. Det er sjelden slik at virksomheter går fra en teknologi til en annen over natta, men det vil heller ikke gi mening å investere i en type kompetanse som vil miste verdi i framtida. I overgangsfaser kan det dermed være veldig viktig å beholde spesialistkompetanse som er forankret i «gammel» teknologi for å klare å levere på oppdrag som fortsatt eksisterer.

Håndteringen av seniorer i omstillingssituasjon 3 er i utgangspunktet betydelig mer positiv. Som en av informantene i en industribedrift beskriver situasjonen: «Seniorene er jo 'assets' i seg selv».

Samtidig er ikke sluttpakkealternativet utelukket. Det kan også være tilfeller av 'cherry picking' hvor virksomhetene strategisk plukker ut de viktigste nøkkelpersonene og benytter ulike insentiver for å få dem til å stå lengst mulig i jobb med den kompetansen de har. Omstillingssituasjonen krever også betraktelig kompetansefornyning, så spørsmålet er hvordan seniorer blir håndtert i rekrutteringssituasjoner og i forbindelse med kompetanseløft for hele organisasjonen.

3.6 Omstillingssituasjon 4: Fysisk belastning og krevende overganger til andre roller

Den fjerde og siste idealtypiske posisjonen vi vil trekke fram i dette kapitlet kan knyttes mer direkte til utfordringer som særlig rammer eldre arbeidstakere, nemlig at arbeidet er fysisk krevende eller setter formelle eller uformelle krav til fysisk form. Omstillingen vil i dette tilfellet primært dreie seg om fysiske tilpasninger og tiltak, eller hvilke muligheter eller tiltak virksomhetene har for å finne nye roller i arbeidsorganisasjonen som passer bedre.

Denne formen for omstillingspress er relevant for en rekke yrker og bransjer som omfattes av vår studie, men utfordringene varierer. I en del bransjer er det utfordringer knyttet til repetitivt fysisk arbeid eller arbeidsstillinger som kan gi større risiko for muskel- og skjelettplager. For eksempel viser Midtsundstad (2018) til at industriarbeidere er mer eksponert enn gjennomsnittet for negative arbeidsmiljøfaktorer. En studie fra Norge i 2019 (Merkus et al., 2019) innen bygg og anlegg og helse og omsorg, viser at anbefalinger om redusert arbeidsbelastning for eldre arbeidstakere ikke blir fulgt opp godt nok av arbeidsgivere i disse to bransjene, og at betydelige tilpasninger er vesentlig for å hindre skader og tidlig avgang fra svært viktige yrker i norsk samfunn.

Fysisk slitasje gjelder også for yrker som preges av mye stress og stillesitting. Eldre yrkessjåfører har for eksempel høyere sannsynlighet for helseplager (Midtsundstad et al., 2017). I våre intervjuer er det flere virksomheter som peker på fysisk slitasje kombinert med dårlig fysisk form blant sjåfører.

Fysisk inaktivitet og dårlig kosthold er en tilleggsdimensjon som flere informanter viser til som en klar utfordring, i virksomheter innen bygg og anlegg, industri og transport. Dette kommer ifølge intervjuer på toppen av, og ofte også som en effekt av belastningene, og setter dermed eldre arbeidstakere i de nevnte bransjene i en særlig utsatt posisjon.

Det er også eksempler på at fysiske krav og regler om tidlig avgang setter begrensninger på yrkesdeltakelsen blant eldre arbeidstakere. I enkelte bransjer er det særaldersgrenser som begrenser senkarrierer, og i disse tilfellene må seniorer over på nye arbeidsoppgaver eller få endret stillingskoder for å kunne fortsette lengre enn særaldersgrensene forutsetter.

Hva kan så være typisk håndtering av seniorer i slike omstillingssituasjoner? Merkus et al. (2019) argumenterer for at en del av sårbarheten ved fysisk belastende jobber kan reduseres gjennom hyppige pauser og mer varierte arbeidsoppgaver. I bransjer som helse og omsorg og bygg og anlegg kan dessuten fysiske belastninger reduseres gjennom teknologiske hjelpemidler.

Seniorer kan i denne sammenhengen også få *andre* arbeidsoppgaver. For eksempel kan en lagerarbeider som tidligere jobbet fysisk med vareplukking bli omskolert til å bli operatør av automatiserte høytlager. I en statlig virksomhet vi har intervjuet har seniorer blitt omdisponert fra

arbeid som krever svært god fysisk form til å jobbe med koordinering av ressurser. Andre arbeidsoppgaver krever imidlertid ofte betraktelig opplæring, som igjen kan kreve forkunnskaper. Som vi skal komme tilbake til senere i rapporten uttrykker flere virksomheter at kompetanseheving er en god investering i seniorer som ellers ville gått ut av arbeidslivet. Det er også en utfordring at eldre medarbeidere i utgangspunktet kan ha et lavere utdanningsnivå, og at manglende formelle kvalifikasjoner eller forkunnskaper kan gjøre det vanskelig å gå inn i nye roller, eller delta i etter- og videreutdanning. Både en virksomhet innen bygg og anlegg og en industrivirksomhet pekte på denne utfordringen i forbindelse med fysisk belastning. Begge virksomhetene ønsket å beholde senioren så lenge som mulig, men uttrykte at det var krevende å finne arbeidsoppgaver når de ikke lengre kunne utføre manuelt arbeid som fagarbeider.

I intervjuene la flere virksomheter vekt på at det å stå i jobb krever god fysisk form og et fornuftig kosthold. Dette er spesielt viktig i fysisk krevende jobber, men er også et generelt poeng. I omstillingssituasjoner der fysisk belastning eller fysisk form er et viktig tema, kan trening, treningsveiledning og kostholdsråd være en fornuftig form for håndtering. Helsetiltak setter imidlertid krav til initiativer fra ledelsen og at det blir satt av tilstrekkelig med tid og ressurser. Inntrykket fra intervjuer hvor dette kom opp som et tema, er at slike tiltak ikke bare krever at arbeidsgiver tilbyr gode løsninger, men også at arbeidstakere og arbeidstakerorganisasjonene ser nytten av tilbud og takker ja til det.

3.7 Oppsummering

Omstillinger blir initiert av ulike grunner, og virksomheter preges av ulike former for ytre og indre press. Økonomiske kriser og markedssvikt er typiske eksempler på eksplisitte former for press som krever rask endring. Men det er også eksempler på omstillingspress som virker mer langsomt, og som krever at organisasjoner og arbeidstakere gjøres i stand til å jobbe på nye måter med nye former for kompetanse. I omstillinger kan det også være slik at erfaring og kompetanse som er forankret i organisasjonen fra før, også er avgjørende for å lykkes med endringer over tid. Tall fra Arbeidslivsbarometeret og Medbestemmelsesbarometeret viser at omstilling framstilles et vanlig fenomen i norsk arbeidsliv, men at presset er ujevnt fordelt på ulike bransjer. I 2017 var olje, gass og energi særlig rammet av et massivt ytre press for omstilling, og resultater fra 2021 tyder på at presset vedvarer. Koronapandemien har også skapt store utfordringer for deler av norsk arbeidsliv, der reiseliv, hotell og restaurant var hardest rammet. Det norske arbeidslivet utfordres også av digitalisering som en gjennomgripende prosess.

I dette kapitlet har vi skissert fire ulike omstillingssituasjoner som både fungerer som idealtyper for den videre analysen og delvis illustrasjoner av virksomheter vi har intervjuet. Omstillingssituasjonene gir ulike muligheter og utfordringer knyttet til håndtering av seniorer. I første omstillingssituasjon er virksomheten tvunget til å gjennomføre kostnadsuttak uten muligheter til å påvirke inntekter i løpet av omstillingsperioden. I andre omstillingssituasjon kreves kontinuerlig kompetansefornyning, som enten må skje gjennom rekruttering eller gjennom omfattende kompetansearbeid innad i egen organisasjon. Tredje omstillingssituasjon er delt: deler av virksomheten er avhengig av kompetansefornyning, mens andre deler setter sin lit til eksisterende kompetanse og erfaring. Fjerde omstillingssituasjon er mer direkte relatert til eldre arbeidstakere, og handler om hvordan virksomheter kan håndtere utfordringer knyttet til fysisk krevende arbeid og muligheter for omplassering og bytte av arbeidsoppgaver.

4 Generelle oppfatninger og seniorpolitiske tiltak

Holdninger kan defineres som en disposisjon til å reagere følelsesmessig, kognitivt eller atferdsmessig, og kan regnes som en følelsesmessig del av den organisatoriske kunnskapen (Thomas & Ely, 1996). Holdninger kan komme til uttrykk gjennom antipati eller sympati, og kan ha elementer av vurdering og evaluering selv om handlinger ennå ikke er utført (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Holdninger kan dannes ut fra erfaringer; da vil vi ofte kalle det erfaringsbasert kunnskap. Det kan også dannes ut fra antakelser som ikke er hentet fra egne erfaringer. Da vil vi kalle det fordommer eller stereotypier. Vi har i dette prosjektet ikke mulighet til å skille erfaringsbaserte holdninger fra fordomsbaserte holdninger. Mye av forskningslitteraturen om holdninger til seniorer har et diskrimineringsperspektiv – altså at det er en sammenheng mellom negative holdninger og diskriminering av seniorer. Det har vi ikke undersøkt i dette prosjektet.

Som vi har vært inne på tidligere i rapporten tyder en del studier på at arbeidsgivere har et noe mer negativt syn på eldre arbeidstakeres omstillingsevne, enn det eldre arbeidstakere har selv (f.eks. Grødem 2020, Ipsos 2019). Nyere forskning viser dessuten at negative holdninger til eldre arbeidstakeres omstillingsevne er utbredt (Kulik et al., 2016), selv på arbeidsplasser som har et eksplisitt fokus på inkludering og anti-diskriminerende arbeid (Martin & North, 2021). Dette kan gi utslag i hvordan de blir behandlet i omstillinger på en måte som fører til suboptimal utnyttelse av ressursene til denne aldersgruppen. Det er for eksempel trolig at negative holdninger eller stereotypier knyttet til eldre arbeidstakeres evne til læring og omstilling kan gjøre at virksomheter ikke satser tilstrekkelig på aldersgruppen, i form av nye arbeidsoppgaver eller kompetansehevende tiltak. Samtidig kan arbeidsgivere også ha positive holdninger som balanserer dette. For eksempel viser Bal et al., (2011) til at eldre arbeidstakere ofte vurderes som lojale og viktige for arbeidsmiljøet og kunderelasjoner, men at de i mindre grad vurderes som omstillingsdyktige. Fra en studie i Nederland viser Van Dalen et al. (2010) at arbeidsgivere vurderer eldre arbeidstakeres sosiale ferdigheter til å være gode og viktige for virksomhetene, men også at eldre har lavere produktivitet og fysiske svakheter sammenlignet med yngre medarbeidere.

Omstillingssituasjoner innebærer veivalg for virksomheter. Hvis holdninger knyttet til eldre arbeidstakeres omstillingsevne er negative, kan dette gi reelle effekter for mulighetene aldersgruppen har, både innad i egen virksomhet og på arbeidsmarkedet ellers (2018). Stypinska og Turek (2017) viser til at negative holdninger for det første kan gi det de kaller «harde» former for diskriminering, gjennom manglende kurstilbud, forbigåelse ved forfremmelser eller manglende arbeidsoppgaver. De argumenterer også for at «myke» former for diskriminering som negative bemerkninger eller manglende dialog kan føre til at eldre arbeidstakere føler seg uønsket eller stigmatisert.

Men hvordan kan slike negative holdninger unngås? Kan positive holdninger knyttet til erfaring, trygghet og lojalitet brukes som utgangspunkt for å snu stereotypier om manglende omstillingsevne? Egdell et al. (2020) viser fra kvalitative studier i Skottland at positive stereotypier av eldre arbeidstakere knyttet til erfaring og kompetanse kan balansere negative holdninger til omstillingsevne. Egdell et al. viser blant annet at når arbeidsgivere tar utgangspunkt i positive holdninger blir de også mer åpne i dialogen med seniorer og kan med både lytte til ønsker og gi utfordringer som de kanskje ikke ville gitt uten en slik åpen tilnærming. I kapittel 7 og 8 i denne rapporten tar vi blant annet utgangspunkt i Egdell et als funn når vi spør vi om en formalisert seniorpolitikk i virksomhetene ser ut til å påvirke holdninger til å rekruttere eller beholde eldre arbeidstakere.

I dette kapitlet skal vi først vise holdningsdata fra seniorpolitisk barometer og surveyen om affektiv alderisme (Ipsos, upublisert). I seniorpolitisk barometer har vi tall i lengre tidsserier, men vi kommer til å ha størst fokus på 2019 og 2021. Med tallene fra surveyen om affektiv alderisme fra 2020 har vi dessuten mulighet til å analysere hvordan en krisesituasjon ser ut til å påvirke holdningene til eldre arbeidstakere blant virksomheter, både generelt og fordelt på bransjer som vi vet har vært mer eller mindre preget av pandemien på ulike måter. I dette kapitlet kommer vi primært til å vise tall for generelle holdninger, mens vi kommer tilbake til holdningsspørsmål om rekruttering og kompetanse i kapitlet om virksomheters håndtering av kompetanseendring. Etter at vi har gjennomgått surveydataene om generelle holdninger kommer vi så inn på hvordan virksomhetene vi har intervjuet uttrykker at holdningene til eldre arbeidstakere er på deres arbeidsplass. Det er viktig å være klar over at vi i intervjuene har stilt noe bredere og mer åpne spørsmål om holdninger til eldre enn de som er stilt i seniorpolitisk barometer. En viktig grunn til dette er at vi har forsøkt å fange opp hvordan spesielt HR plukker opp holdninger både blant ledere og medarbeidere/kolleger, og ikke kun hvilke holdninger som HR-representanten selv uttrykker. Både andre ledes holdninger og kollegers holdninger kan være helt avgjørende for hvordan virksomheten generelt håndterer eldre (Brochs-Haukedal, 2010). HR har dessuten ofte et særlig ansvar for å forvalte seniorpolitiske hensyn (Østerud, 2020), og bør av den grunn være bevisst på hvordan holdninger uttrykkes og praktiseres på arbeidsplassene. Etter en gjennomgang av generelle holdninger kommer vi deretter inn på om virksomhetene har en bevisst eller formalisert seniorpolitikk. Til dette spørsmålet benytter vi både seniorpolitisk barometer fra 2020 og de kvalitative intervjuene vi har gjennomført i dette prosjektet.

4.1 Generelle oppfatninger om eldre arbeidstakere

I undersøkelsen om affektiv alderisme, gjennomført av Ipsos høsten 2020 (upublisert), har vi spørsmål som fanger opp generelle holdninger til eldre arbeidstakere. I tabell 3 er det gjort et skille mellom privat og offentlig sektor.

Tabell 3 viser at bare et fåtall av lederne (fra 1,3 prosent til 7,5 prosent) mener at eldre arbeidstakere ikke er produktive nok, ikke leverer tilstrekkelig kvalitet i jobben, har en negativ innvirkning på arbeidsmiljøet, eller at eldre arbeidstakere er vanskelig å forholde seg til. Disse svarene gir oss et klart inntrykk av at lederne har et positivt syn på eldre arbeidstakere. De aller fleste (84,8 prosent til 89,9 prosent) mener dessuten at eldre arbeidstakere passer fint inn på arbeidsplassen. Det er noe mer spredning i ledernes oppfatning av om eldre er krevende å lede, men også her mener flertallet (55,0 prosent i privat og 66,7 prosent i offentlig sektor) at det stemmer dårlig at eldre arbeidstakere er krevende å lede. Når det gjelder å skape god stemning på arbeidsplassen mener flertallet (61,2 prosent og 74,6 prosent) at eldre verken er bedre eller dårligere enn yngre til det.

Tabell 3 . Fordeling av ledere i privat og offentlig sektor på spørsmål om hvor godt eller dårlig ulike påstander om eldre arbeidstakere stemmer med deres egen oppfatning. Høst 2020. Prosent (N). Kji-kvadrat, statistisk signifikans og phi-korrelasjon for forskjeller mellom privat og offentlig sektor.

Jeg synes at eldre arbeidstakere...	Sektor	Stemmer meget/ ganske godt	Stemmer verken godt eller dårlig	Stemmer litt dårlig/ meget dårlig	Sum (N)*	Kji2 (2df) P phi
...ikke er produktive nok	Privat	7,5	19,7	72,8	100,0 (600)	17,27 ,000 ,12
	Offentlig	3,1	15,6	81,4	100,0 (622)	
...ikke leverer tilstrekkelig kvalitet i jobben	Privat	2,2	9,4	88,4	100,0 (596)	,575 ,75 ,02
	Offentlig	2,4	10,6	87,0	100,0 (622)	
...har en negativ innvirkning på arbeidsmiljøet	Privat	2,0	6,2	91,8	100,0 (598)	2,35 ,31 ,04
	Offentlig	1,4	8,2	90,3	100,0 (621)	
...passer fint inn på min arbeidsplass	Privat	84,8	10,1	5,1	100,0 (592)	9,37 ,009 ,09
	Offentlig	89,9	7,9	2,2	100,0 (624)	
...er krevende å lede	Privat	20,5	24,5	55,0	100,0 (595)	19,14 ,000 ,13
	Offentlig	13,2	20,1	66,7	100,0 (621)	
...er bedre enn yngre til å skape god stemning på arbeidsplassen	Privat	27,2	61,2	11,6	100,0 (588)	42,55 ,000 ,19
	Offentlig	12,3	74,6	13,1	100,0 (617)	
...er vanskelig å forholde seg til	Privat	4,0	20,6	75,3	100,0 (596)	21,62 ,000 ,13
	Offentlig	1,3	13,5	85,2	100,0 (623)	

* det er fra 0,2% til 2,2% ubesvarte på spørsmålene (Total N i privat sektor 601, offentlig sektor 627).

I privat sektor er det imidlertid flere ledere som mener at eldre er bedre enn yngre til å skape god stemning (27,2 prosent i privat og 12,3 prosent i offentlig sektor). Forskjellen mellom privat og offentlig sektor er tydelig på fem av de sju variablene i tabell 3, og på fire av variablene går forskjellene i retning av at ledere i offentlig sektor har mer positive oppfatninger av eldre arbeidstakere. Dette gjelder eldre arbeidstakers produktivitet, hvor (lite) krevende de er å lede, hvor (lite) vanskelig de er å forholde seg til, og hvor fint de passer inn på arbeidsplassen.

Alt i alt gir tabell 3 inntrykk av at det kognitive innholdet i holdningene til eldre arbeidskraft (oppfatningene) er positive og til dels meget positive blant ledere i arbeidslivet, både i privat og (særlig) i offentlig sektor.

I NSPB for 2021 er det stilt spørsmål om en er enig eller uenig i at 'Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år', og at 'Mange 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10-15 år yngre'. Et klart flertall av ledere både i offentlig og privat sektor er helt eller delvis enig i begge påstandene. I 2021 var 82 prosent helt eller delvis enig påstanden om 'arbeidstakere over 60 år' og 69 prosent i påstanden om 'mange 70-åringer'. Dette bekrefter at ledere i norsk arbeidsliv gir uttrykk for positive oppfatninger om eldre arbeidskraft.

4.2 Bevissthet og holdningsskapende arbeid

Fra undersøkelsen om affektiv alderisme og seniorpolitisk barometer ser det altså ut til at de generelle holdningene til eldre arbeidstakere er relativt positive. Vi stilte også spørsmål om generelle holdninger i de kvalitative intervjuene.

En typisk første respons var at det ikke var særlige holdninger knyttet til alder. En HR-leder fra finansbransjen stilte seg undrende til spørsmålet:

«Det er ingen holdninger eller problemstillinger knyttet til eldre i omstillingsprosesser. Vi har omfattende medarbeiderundersøkelser hver måned om erfaring, verdsetting, kompetanse og rettferdighet [...] finner ikke noe spesielt knyttet til alder og det kommer heller ikke noe i kommentarfeltene.»

En annen HR-leder fra en teknologibedrift svarte også at det ikke var noen generelt negative holdninger til ansatte på bakgrunn av alder:

«Jeg tror ikke det har vært diskriminerende holdninger her på grunn av alder [...] har aldri opplevd det når jeg har hatt med eldre kolleger å gjøre. Det har med innstilling å gjøre [...] Seniorene er for eksempel ikke overrepresentert i gruppen som underpresterer. Prestasjon er ikke aldersspesifikt.»

Formidlingen av at det ikke var særlige holdninger til seniorer i omstillinger, kan skyldes at de vi intervjuet ønsket å framstå politisk korrekt, og at også medarbeidere og andre ledere i virksomheten er varsomme med å vise kritiske holdninger overfor HR, fordi dette er enheten som oftest har ansvaret for personalpolitikk. Samtidig er det ikke overraskende i lys av svarene fra spørreundersøkelsene vi baserer oss på.

Etter hvert i intervjuene ble bildet imidlertid mer nyansert. En HR-leder i konsulentbransjen støttet at det ikke var vanlig med eksplisitt negative holdninger rettet mot seniorer fra ledere, men at det var ulike holdninger blant medarbeidere. Generelt er også konsulentbransjen preget av lav gjennomsnittsalder, og dette er noe som kan påvirke holdninger ettersom ulike aldersgrupper har en tendens til å vise positive holdninger til dem på samme alder.

HR har ofte et tydelig ansvar for å følge opp og bevisstgjøre linjeledere og medarbeidere for å styrke det seniorpolitiske arbeidet (Terjesen et al., 2015). Som vi skal komme tilbake til i slutten av dette kapitlet, har imidlertid ikke alle virksomheter en eksplisitt seniorpolitisk strategi. Dette kan være en av flere grunner til at bevisstheten rundt holdningskapende arbeid varierer. Det er heller ikke slik at det å ha en eksplisitt seniorpolitisk strategi vil demme opp for alle negative holdninger. I en statlig virksomhet som oppgir at de har en tydelig seniorpolitikk viser HR-lederen til at det helt tydelig finnes negative holdninger i organisasjonen, og at HR forsøker å skape oppmerksomhet rundt dette:

«Vi jobber nå med seniorpolitikken her hos oss for vi i HR synes ikke at vi behandler seniorenne våre godt nok.»

HR-lederen i den statlige virksomheten innrømmer også at dette er noe de må jobbe med kontinuerlig hvis de skal få til holdningsendring knyttet til hvordan virksomheten håndterer eldre arbeidstakere, ikke minst i omstillinger.

4.3 Kritiske holdninger og erfaringer

I intervjuene plukket vi både opp beskrivelser av kritiske holdninger og fikk formidlet erfaringer som gikk i kritisk retning. Det første kritiske aspektet handler om at alder kan knyttes til en form for passivitet eller uvilje til endring. En HR-leder i en industrivirksomhet formidler et inntrykk av at negative holdninger til seniorer i forbindelse med omstillinger var relativt utbredt virksomheten:

«Vi er midt oppe i masse endringer. Mange er slitne. [...] Vi kommer til å legge om. Tror det er mange eldre her som tenker at de ikke vil være med lenger. De klarer ikke å henge med. De blir veldig synlige, og noen blir en byrde [...] Kommer du til et punkt der du ikke vil utvikle deg, er det et problem. Dette med å håndtere eldre i omstilling er ikke et glansbilde [...] Vi må tenke på bedriftens fremtid. Hvis du har begynt å surfe inn i solnedgangen på dine eldre dager, så har ikke arbeidsgiver bruk for deg.»

I denne virksomheten virket det som at det var holdninger om at eldre som ikke klarer å henge med i omstillinger, heller ikke nødvendigvis har noen plass i virksomheten framover. Dette kan være nådeløse holdninger å møte for eldre arbeidstakere som ønsker å bidra og går inn i en omstilling med vilje til endring og læring, men som både kan bli møtt av myke og harde former for diskriminering (Stypinska & Turek, 2017).

I et annet intervju ble det formidlet at eldre oppfattes som mer negative til endring, og at det finnes ulike «knekkpunkter» for når endringsviljen nærmest tar slutt. Som en HR-leder i en industrivirksomhet sier:

«Eldre kan være kritiske til hvordan bedriften blir styrt [...] Jeg opplever at det kommer liksom et knekkpunkt der de blir skeptiske til endringer. For noen er det punktet ved 62, for andre er det 67 eller 70. Da er det vanskelig med motivasjonen og bedre å kaste kortene. Ser mange seniorer som kommer i den situasjonen. Håper jeg ikke kommer dit selv.»

Den samme HR-lederen beskriver også erfaringer med hvordan enkelte som tidligere hadde sterkere maktposisjon i virksomheten motarbeider endring. Dette uttrykker ikke nødvendigvis en generell holdning til at eldre arbeidstakere viser uvilje til endring, men at det er krevende med enkeltpersoner som ikke vil tilpasse seg nye roller eller oppgaver. Sitatet under viser imidlertid også at en del virksomheter opererer med aldersgrenser som ikke nødvendigvis harmonerer med aldersgrenser for pensjonering:

«[...] direktører som har gått ut av øverste ledergruppe på grunn av alder strever med motivasjonen fordi de har mistet posisjon og respekt. De sliter med å tilpasse seg den nye tilværelsen og andre medarbeidere blir slitne av å forholde seg til dem. De forsurer miljøet.»

HR-lederen forteller at det oppleves som krevende å møte denne typen uvilje eller til og med motstand fra personer som ikke har ønsket å tre ned fra maktposisjoner:

«Selv om vi snakker om mobilitet med den som skal tre ned for å la andre slippe til, er det noen ganger vanskelig å få disse til å skjønne dette.»

Uvilje mot endring uttrykkes også i form av manglende vilje til å gjøre nye oppgaver, eller bytte lokaler. En HR-leder fra [anonymisert bransje] uttrykte frustrasjon mot at eldre arbeidstakere virker mer skeptiske til flytting:

«Flere eldre vil heller forbli her på [stedsnavn]. De ønsker ikke å flytte og mener det fungerer slik det er.»

Andre kritiske holdninger handler om fysisk arbeid og helse. En HR-leder i en bransje med fysisk krevende arbeid som transport, lager og logistikk uttrykker lignende holdninger. I tillegg til svakere omstillingsevne uttrykkes det at eldre i mindre grad takler arbeid med store fysiske belastninger og generelt har dårligere form og helse:

«Når de eldre ikke klarer å utføre jobben sin lenger eller får slitasjeskader, blir de en belastning for oss. Mange på 62 år eller over har sliteskader for de gidder ikke holde seg i form.»

En HR-leder i statlig sektor uttrykker også erfaringer med at de ser et generasjonsskille i form av helsebevissthet:

«Hos oss kan du gjøre noe så enkelt som å velge kantine. De yngre går gjerne dit det er helsekost og vegetarisk. De eldre går gjerne i den tradisjonelle kantina.»

De mest typiske kritiske holdningene til eldre arbeidstakere handler imidlertid om læringsevne knyttet til ny teknologi, og vi har inntrykk av at det er relativt utbredt med holdninger om en polarisering mellom yngre og eldre medarbeidere i det som har med omstilling, endring og utvikling å gjøre. En HR-leder i konsulentbransjen illustrer det slik:

«Det er forskjell mellom unge og eldre når det gjelder å ta til seg ny kunnskap. Noen eldre har aldri vært inne i arkivsystemene våre og sitter nå og knoter og kludrer for å lære seg systemene [...] Det går raskere for de yngre.»

Det er interessant hvordan omstilling og det å være eldre noen ganger framstår som utelukkende kategorier i noen av intervjuene vi gjorde:

«Det er ganske stor forskjell mellom generasjonene når det gjelder å jobbe annerledes ut fra teknologiske løsninger. Det er lett å se fra min posisjon. Vi har omstilt oss fra å ha et [...] preg til å bli mer dynamisk og digital. Den nye garde er ikke så opptatt av arbeidstid og ønsker å jobbe sammen med andre. Det er et jag etter å ha endringsvilje og kunne transformere seg [...] Omstillingen går så fort at du må være yngre.»

Mediebransjen har som tidligere nevnt gått gjennom store omstillinger, og en HR-leder fra denne bransjen fortalte om misnøye fra eldre ved at «alle» flater skal digitaliseres. Samtidig har koronasituasjonen kanskje trigget større vilje til endring:

«Det er mye motstand spesielt blant eldre på at vi må konkurrere på digitale flater [...] Etter 12. mars 2020 har derimot forståelsen av at digitalisering er viktig nådd alle. De fleste forstår realitetene og flere eldre er forholdsvis mer entusiastiske enn tidligere til å lære seg nye ting.»

Sitatet understøttes av annen forskning om at tilegnelsen av digital kommunikasjon som 'Teams' og 'Zoom' fikk fart under pandemien fra Norge ble nedstengt i mars 2020, og at eldre arbeidstakere taklet overgangen på en god måte (Grødem, 2020b).

Den samme HR-lederen oppgir å ha god kjennskap til ulike generasjoner av medarbeidere og hvordan de har fungert i omstillingsprosesser. Det siste tiåret har virksomheten gjennomgått store digitale endringer i arbeidsprosesser og metoder og endt som en ren teknologibedrift. Ifølge HR-lederen «innfridde» senioren holdninger om at de ikke er like omstillingsdyktige som de yngre.

4.4 Positive holdninger

Som både Egdell et al. (2020) og andre studier viser, kommer positive holdninger til eldre også tydelig til uttrykk i intervjuene vi har gjennomført. I mange av intervjuene assosieres eldre arbeidstakere med positive egenskaper som høy motivasjon, ansvarlighet, lojalitet, trygghet og (omstillings)erfaring.

En HR-leder fra en virksomhet som preges av fysisk krevende arbeid kontrer for eksempel den mer negative holdningen om at eldre ikke har god nok fysisk form og helse:

«Hos oss er eldre like motiverte som yngre. Vi har nesten to hundre arbeidere med tunge løft, men likevel lavt sykefravær [...] De eldre viser stor lojalitet og arbeidsglede og tar mye ansvar.»

Dette utsagnet kan igjen reflektere en virksomhetskultur som både har en konkret seniorpolitikk og hvor det er høy bevissthet om og fokus på å holde seg i form for å redusere sykefravær. Det kan sees i kombinasjon med et oppriktig engasjement for arbeidsplassen og jobben de gjør. I virksomheter som uttrykte denne typen engasjement fikk vi dessuten inntrykk av at HR-lederne var opptatte av å utfordre og stille konkrete krav til eldre arbeidstakere under omstillinger:

«En må tørre å stille krav også til eldre i endringsprosesser. Det å skåne dem er å gjøre dem en bjørnetjeneste [...] å være motivert for jobben og fungere som eldre innebærer å bli stilt krav til. De skal bli behandlet som en 25-åring.»

Denne HR-lederen fra en industribedrift trekker frem at de ikke behandler eldre annerledes enn yngre i omstillinger. Andre HR-ledere var imidlertid reflekterte på at likebehandling ikke nødvendigvis ville gi best effekt i form av å beholde og styrke senioren gjennom en omstillingsprosess:

«Antakelig er fysiologisk og mental endring mer utbredt enn vi har erkjent. Gitt at man skal ha flere eldre lengre og beholde dem under omstilling, så må vi ha kunnskap om dilemmaene vi kan komme opp i.»

Som vi skal komme tilbake til i kapitlet om kompetanseendring, er mange av virksomhetene vi har vært i kontakt med preget av holdninger om at eldre arbeidstakere har svært viktig kompetanse for virksomheten, og at denne kompetansen vil være viktig å ta med seg gjennom en omstilling der yngre medarbeidere vil dra nytte av erfaringen til eldre arbeidstakere. I en [anonymisert] virksomhet som har relativt høy turnover av ansatte framstilles eldre arbeidstakere for eksempel viktige som viktige bærere av kritisk kompetanse:

«Vi har fryktelig mange eldre som besitter kritisk kompetanse. Spørsmålet er hvordan vi skal få den overført til de yngre. Vi har systemer tilbake til 1960-tallet og vi trenger eldre til å lære opp yngre [...] Vi har eksempler på folk som er i 70-årene som ikke ønsker å gå av, og som bedriften ikke ønsker skal gå av.»

En HR-leder fra virksomhet innen bygg og anlegg uttrykker at tidligere erfaringer med skifte av arbeidsoppgaver blant eldre ansatte har påvirket holdninger til omstillingsdyktighet mer generelt:

«Lederne våre består nesten hovedsakelig av tidligere håndverkere. De er dyktige ledere som tar godt vare på folkene. Når jeg kom inn for 3 år siden så hadde vi feiring av en som hadde vært i selskapet i 50 år [...] Det er ikke noen grunn til at de eldre skal gi seg før pensjonsalder hos oss. De er vant til at det skjer utvikling med endret organisering, og omstillingsviljen hos eldre er tydelig [...] Dette har fungert i alle år.»

HR-lederen i denne virksomheten fortalte oss at de hadde stått i flere krevende omstillinger de siste tiårene, og at eldre på grunn av dette sannsynligvis var gruppen arbeidstakere som hadde best omstillingskompetanse. Som HR-lederen fortalte oss – omstilling og endring er det normale, og seniorene blir sett på som en gruppe arbeidstakere som forvalter endringskulturen på en god måte.

Bal et als (2011) poeng om holdninger til at seniorer har viktig sosial kompetanse er noe som vi også finner i våre intervjuer:

«Vår arbeidsstokk må snart skiftes ut, for mange her er eldre [...] bekymrer oss fordi de eldre ansatte har så god kontakt med våre kunder.»

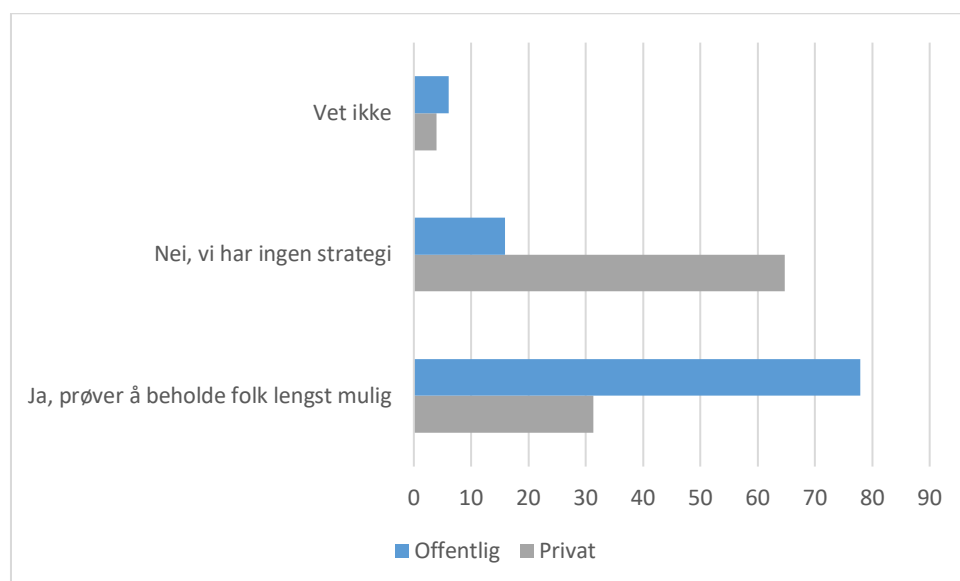
Holdningene om at eldre arbeidstakere er gode på sosiale relasjoner blir også knyttet sammen med en holdning om at seniorer representerer *stabilitet*, både fordi de kan kjerneområdet sitt godt, og fordi de ikke bytter jobber så ofte som sine yngre kolleger. En HR-leder innen bygg og anlegg uttrykker dessuten at seniorer er viktige for lange kunderelasjoner som virksomheten har.

4.5 Seniorpolitiske strategier

Norske virksomheter har i dag både et ytre og indre press om å forlenge karrierene til seniorer som svært viktige bidragsyttere i samfunnet. Dette er dels begrunnet med et eksternt politisk press knyttet til et mer inkluderende arbeidsliv, men kan også knyttes til bedre ressursutnyttelse for hver enkelt virksomhet (Midtsundstad et al., 2013). Med forlengelse av pensjonsalder og senere utgang fra arbeidslivet (Regjeringen, 2014) er det naturlig å tro at de fleste virksomheter aktivt setter mål og legger strategier og planer for seniortiltak som følges opp.

I seniorpolitisk barometer for 2021 stilles det spørsmål om i hvilken grad virksomhetene har en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle seniorarbeidstakere. Dette har vi operasjonalisert som seniorpolitisk strategi i resten av denne rapporten. I tabellen under viser vi fordelingen i henholdsvis privat og offentlig sektor.

Figur 7. Andel av virksomheter som har en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere. NSPB 2021. Prosent (N=1206)



Figur 7 viser en sterk sammenheng ($\phi = 50$) mellom sektor og seniorpolitisk strategi. Det å ha en seniorpolitisk strategi er betydelig mer utbredt i offentlig (78 prosent) enn i privat sektor (31 prosent). Selv om det også noe variasjon mellom bransjer (se tabell 4), er variasjonen mellom offentlig og privat sektor tydelig større enn variasjonen innen hver av sektorene.

Tabell 4 Andel av ledere som sier at virksomheten har en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere, etter bransje NSPB 2021. Prosent (N=1205).

	Ja	Nei eller vet ikke	Sum (N)
Industri	39	61	100,0 (77)
Bygg og anlegg	30	70	100,0 (102)
Varehandel	33	67	100,0 (70)
Detaljhandel	25	75	100,0 (129)
Hotell- og restaurant	21	79	100,0 (68)
Transport, kommunikasjon	50	50	100,0 (42)
Tjenesteyting	33	67	100,0 (115)
Offentlig administrasjon	73	27	100,0 (94)
Undervisning	84	16	100,0 (236)
Helse- og sosialtjenester	76	24	100,0 (312)
I alt	55	45	100,0 (1205)

Som vi ser av tabellen utmerker bransjer i offentlig sektor seg positivt (undervisning, helse- og sosialtjenester og offentlig administrasjon). Innen privat sektor har transport og kommunikasjon den høyeste andelen virksomheter med seniorpolitisk strategi (50 prosent). Det er to bransjer som skiller seg ut med lav andel som har en seniorpolitisk strategi: Hotell- og restaurant (21 prosent) og detaljhandel (25 prosent). En sannsynlig forklaring er at dette er bransjer med en lav andel eldre arbeidstakere i utgangspunktet, men det virker også som at bevisstheten er relativt lav. Som vi skal komme tilbake til viser Hotell- og restaurant en økende interesse for å ansette kategorier som 'eldre' og 'seniorer' i 2021, noe som kan ha med bemanningskrisen som har kommet i kjølvannet av koronapandemien å gjøre.

I intervjuene stilte vi spørsmål om virksomhetene hadde seniorpolitiske strategier, og vi ble generelt sett overrasket over at det var såpass få av HR-lederne i privat sektor som uttrykte at virksomhetene hadde en eksplisitt seniorpolitisk strategi. Vi fikk heller inntrykk fra HR-ledere at mangfold generelt og kjønnsbalanse mer spesifikt hadde større fokus. En HR-leder fra et større konsultantselskap sier det slik:

«I ledergruppa har det vært veldig fokus på strategi og mål for kjønnsmangfold, men ikke på alder [...] men nå etablerer vi en rekrutteringsstrategi basert på mangfold [...] jobber tverrfaglig rundt det og alder bør komme inn der.»

Alder ble slik sett bare en av flere kategorier for mangfold. En virksomhet i energibransjen hadde av lignende grunner ikke definert en tydelig seniorpolitisk strategi:

«Nei vi har ikke noen klar seniorpolitikk her [...] Vi ønsker å legge til rette for alle gjennom inkludering av mangfold. Vi har temaet oppe titt og ofte for vi har mange i ledende stillinger med høy alder.»

Også offentlige virksomheter viste til hvorfor ikke seniorpolitiske strategier oppfattes som like relevante. HR-lederen representerer her en virksomhet der mange medarbeidere har særaldersgrenser:

«Vi har nå akkurat lansert vår nye seniorpolitikk [...] men det er jo en selvmotsigelse å skulle ha seniorstrategi når systemet krever at du går av ved [...] og mottar full pensjon. Når du kan slutte hos oss med pensjon og i tillegg ta jobb et annet sted med full lønn, er det ikke lett å få folk til å bli. Hvordan skal du ville stå i jobb hos oss når det er et slikt system?»

Andre beskriver en tydelig bevissthet rundt hvordan de jobber for å holde på seniorenene de har i virksomheten:

«Hos oss skal vi jobbe for at det er 70 år som er grensen. I høst jobbet vi med listene over de som blir 70 år de nærmeste 8 årene [...] Vi vet hvem som går i kohorten 62 til 70 med økt risiko for avgang [...] har prosesser for å ha dialog med ansatte i forhold til hva de tenker og jobber med kompetanseoverføring.»

I denne virksomheten hadde HR et bevisst fokus på seniorenene og ikke bare kartla dem, men de tenkte også på muligheter for kompetanseoverføring for å sluse dem inn i nye funksjoner.

En HR-leder reflekterte over at det å ha bevissthet rundt eldre arbeidstakere også kan handle om å uttrykke forventninger klarere. Seniorers bevissthet om egen kompetanse og relevans kunne variere:

«Noen oppfatter ikke at de ikke henger med. Vi forsøker å hjelpe dem med samtaler, noen må fortelle dem det [...] Ærlighet er viktig. Dette skjer.»

HR-ledere i virksomheter med stor omstillingstakt formidlet altså ulike holdninger og strategier knyttet til eldre arbeidstakere, og det var også refleksjon knyttet til hvordan virksomhetene kunne gå fram for å bryte ned negative holdninger på den ene siden, og inngå dialog med eldre arbeidstakere som syntes omstillingssituasjonen var vanskelig på den andre. I dette arbeidet var HR-ledere også opptatte av å beholde motivasjonen til yngre medarbeidere:

«Vi må ikke drepe pågangsmotet til de yngre, men det er ikke alltid at de eldre vil høre. Spørsmålet er hvordan vi kan styrke det at yngre utfordrer måten vi gjør ting på og samtidig klare å inkludere seniorenene.»

4.6 Oppsummering

Positive holdninger til eldre arbeidstakere dominerer i undersøkelsen om affektiv alderisme fra 2020, og det er noe mer positive holdninger i offentlig sektor sammenlignet med privat sektor. Inntrykket er det samme i intervjuene, der det i hovedsak blir formidlet av HR-ledere at de opplever få tilfeller av eksplisitt diskriminering eller særlig negative holdninger.

I intervjuene fikk vi som svar at ledere assosierer eldre arbeidstakere med positive verdier som erfaring, stabilitet, lojalitet og høy arbeidskapasitet, og vi fikk inntrykk av at disse virksomhetene var blant dem der det ble gjort målrettet arbeid for å bevisstgjøre organisasjonen om aldersgruppens styrker. I tillegg var dette også typiske utsagn fra virksomheter som var bevisste på at de satte like krav til alle i arbeidsorganisasjonen, uavhengig av alder.

Det var også eksempler på at virksomheter hadde negative erfaringer med eldre arbeidstakere i omstillingsprosesser, og at dette kunne smitte over på holdninger mer generelt. Et eksempel på dette er at det ble formidlet at det var lavere forventninger til at eldre arbeidstakere skulle klare å ta i bruk ny teknologi. Vi fikk også formidlet at det eksisterer praksis for at seniorer blir fratatt lederoppgaver på grunn av holdninger og vaner til at man ved en viss alder skal 'runde av,' eller få andre, mindre ansvarsfulle oppgaver. Videre var det beskrivelser av at virksomheter hadde erfart at det var aldersmessige 'knekkpunkter' for når initiativer fra arbeidstakeren uteblir, eller når arbeidstakeren er passiv i endringssituasjoner.

I intervjuene fikk vi inntrykk av at virksomheter som bevisst konfronterer både holdninger og negativ atferd kan lykkes med håndtering av seniorer i omstillingssituasjoner. Et eksempel er at nær alle virksomhetene vi snakket med, var positivt overrasket over at teknologibruken under koronapandemien hadde gått smertefritt i alle aldersgrupper. I disse tilfellene ble det også satt krav til at alle måtte over på digitale plattformer. Lignende erfaringer med å sette krav til endring i organisasjonen, brukes også som eksempel på vellykket håndtering, der man har fått seniorer med på kompetansehevingstiltak som de i utgangspunktet var negative til.

I intervjuene får vi inntrykk av at både holdninger til seniorer og måten de blir håndtert på, kan henge en god del sammen med bevisstgjøring og formalisering av satsning på seniorer. I dette kapitlet har vi også sett på om virksomheter har en eksplisitt seniorpolitikk eller personalpolitisk strategi for å beholde og videreutvikle seniorer. I Norsk Seniorpolitisk Barometer for 2021 (Ljunggren et al., 2021) ser vi at 31 prosent av private virksomheter svarer at de har en slik strategi, mens 78 prosent svarer positivt i offentlig sektor. I privat sektor utmerker industri og transport/kommunikasjon med høyere andel, mens bransjer som tradisjonelt har lave andeler av eldre arbeidstakere (som hotell og restaurant og detaljhandel) har lavere andeler virksomheter med seniorpolitisk strategi. I intervjuene var vi overrasket over at det var såpass få virksomheter som eksplisitt sa de hadde en konkret seniorpolitisk strategi, men at de var opptatt av å formidle at de hadde en livsfasepolitikk som var tilpasset alle aldersgrupper. Vi oppfattet likevel at disse virksomhetene var bevisste på samme måte som virksomheter som sa de hadde en konkret, seniorpolitisk strategi.

5 Partsrelasjoner og innflytelse i omstilling

Innenfor det organiserte arbeidslivet er relasjonene mellom arbeidslivets parter sentralt. Forholdet kan beskrives som et konfliktpartnerskap, der man forsøker å løse interessekonflikter gjennom både formell og uformell samhandling (Dølvik, 2013). Partssamarbeidet er fordelaktig på et samfunnsøkonomisk nivå gjennom en kollektivt koordinert lønnsdannelse (Calmfors & Driffill, 1988). Koordinering av lønnsdannelsen fordrer imidlertid at hovedorganisasjonene har tilstrekkelig kontroll over lønnsdannelsen gjennom forhandlinger på nasjonalt nivå.

På virksomhetsnivået (mikronivået) er betydningen og verdien av partssamarbeidet i Norge anerkjent (Hernes, 2006), og omtales gjerne som et særlig konkurransefortrinn (NOU, 2021). Ifølge Hernes kjennetegnes partssamarbeidet på virksomhetsnivået i Norge av høy tillit (sosial kapital), og at begge sider er villige til å dele informasjon og kunnskap på en måte som er til virksomhetens og arbeidstakernes fordel. Omstillinger er eksempel på situasjoner hvor et godt partssamarbeid kan være avgjørende. Det kan være avgjørende for at virksomheten skal kunne få gjennom det de opplever som tiltak, det kan være avgjørende for at formelle drøftinger fungerer på en god måte, og det kan ikke minst være avgjørende for at det blir enighet om konstruktive tiltak som senker sannsynligheten for åpen konflikt. Fagforeninger på lokalt nivå kan

på denne måten fungere som viktige samarbeidspartnere for å få til endringer, men de kan også fungere som barrierer eller brems mot endringer som arbeidsgiver ønsker å iverksette.

I dette prosjektet har vi kun intervjuet arbeidsgiversiden, for å få informasjon om hvordan seniorhåndtering i omstillinger har blitt drøftet med tillitsvalgte, og det er derfor viktig å påpeke at dette er en begrensning ved studien. I intervjuene har temaet også blitt særlig vinklet mot seniorennes interesser, slik at vi har mindre informasjon om detaljer i det generelle omstillingsarbeidet. I virksomhetene vi intervjuet har samtlige arbeidsplasser vært representert gjennom fagforeninger, som er tilknyttet nasjonale sammenslutninger som LO, YS, Unio og Akademikerne. Arbeidsgiverne har også vært organisert i større sammenslutninger, slik at samtlige 21 virksomheter er eksempler på det organiserte, norske arbeidslivet.

Partene i arbeidslivet har stilt seg bak IA-avtalen og ulike initiativer for heve både kompetansenivå og deltakelse i arbeidslivet blant seniorer. Fagforeninger vil også vanligvis kjempe for at ansiennitet utløser fordeler som er regulert i kollektive avtaler, og dette vil komme seniorer til gode (Freeman & Medoff, 1984). I nedbemanningsprosesser viser Freeman og Medoff til at arbeidstakersiden prinsipielt sett vil kjempe for ansiennitetsbaserte utvelgelsesmekanismer og/eller gunstige avgangsbetingelser. Medlemmene har imidlertid ulike interesser. Noen vil ønske å beholde ansettelsen lengst mulig, andre vil ønske å avslutte yrkeskarrieren tidlig til best mulig betingelser. Dette kan være en krevende øvelse for lokale tillitsvalgte, som i tillegg må vise forståelse for virksomhetens behov. I omstillingssituasjoner er dessuten *kompetanseutvikling* et sentralt forhandlingsområde mellom arbeidstakersida og arbeidsgiversida, og noe som må balanseres mot andre prioriteringer (Findlay & Warhurst, 2011).

Arbeidsgiver må foreta lignende balanserte avveininger i omstillinger. De vil ønske å bevare gode samarbeidsrelasjoner, de vil optimalisere arbeidskraftsressursene etter kapasitet og kompetanse, de vil redusere kostnader og de vil motivere medarbeiderne til best mulig innsats (Datta et al., 2010).

Selv om både fagbevegelsen og arbeidsgiversiden på nasjonalt nivå har støttet initiativer for at seniorer skal stå lengre i arbeid, har de også vært pådriver for at det offentlige finansierer tidligpensjonsordningen AFP. Samtidig har begge parter akseptert endringer i pensjonssystemet som innebærer at lengden på yrkeskarrieren i større grad følger utviklingen i levealderen. Dette kan også påvirke partssamarbeidet i omstillinger på virksomhetsnivå ved at både tillitsvalgte og ledelse kan samles om en interesse av at den største andelen av kostnadene ved tidlig avgang finansieres av staten.

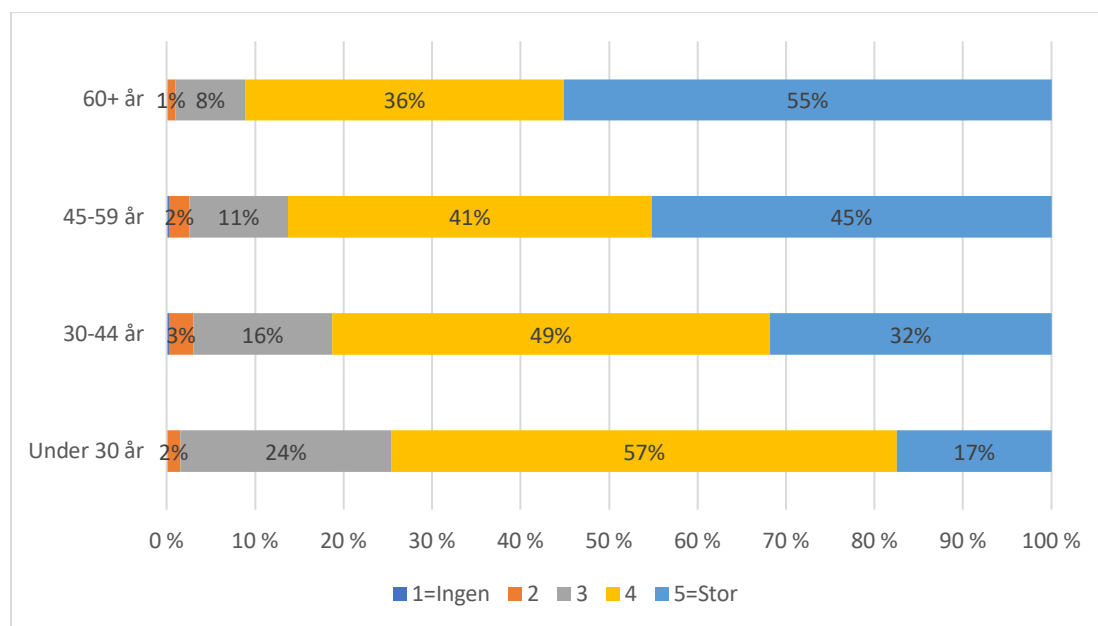
Som sagt ble opplevelsen av partssamarbeidet formidlet av arbeidsgiversiden ved HR i intervjuene vi har gjennomført, men vi fikk likevel et innblikk i en del av dilemmaene som arbeidstakersiden står i. Generelt sett fikk vi få svar på spørsmål om seniorer eller seniorennes interesser ble særlig representert, eller hvilket innflytelsesnivå de hadde i virksomheten. Svarene var preget av at arbeidsgiversiden oppfatter at tillitsvalgte har som oppgave å representere *alle* arbeidstakere, men at det i denne oppgaven også ligger viktige representasjonsoppgaver knyttet til ansiennitet, behov for kompetanseutvikling og seniortiltak. I tillegg får vi inntrykk av at alder og pensjonsordninger kan ligge til grunn for visse prioriteringer i samarbeidet i omstillinger.

Spørsmålet om eldre arbeidstakere opplever innflytelse og representasjon i omstillinger er imidlertid noe vi delvis kan få dekket gjennom en analyse av spørsmål knyttet til innflytelse i Medbestemmelsesbarometeret fra 2018.

5.1 Resultater fra Medbestemmelsesbarometeret 2018

En av de viktigste målingene i Medbestemmelsesbarometeret viser hvordan norske arbeidstakere opplever at de har innflytelse over egen arbeidssituasjon, over organiseringen av arbeidet, og av styring og organisering av virksomheten⁴. Til denne rapporten har vi gjort nye analyser av hvordan graden av opplevd innflytelse varierer med alder, fra Medbestemmelsesbarometeret 2018 (Falkum et al., 2019), for å kunne gi et visst inntrykk av hvordan eldre arbeidstakere opplever sine muligheter for innflytelse. I figur 8 viser vi fordelingen for hvor stor innflytelse ulike aldersgrupper rapporterer om på egen arbeidssituasjon. Merk at figur 8 og 9 kun tar utgangspunkt i arbeidstakere som rapporterer at de har vært i omstilling.

Figur 8. Innflytelse på egen arbeidssituasjon etter alder (kun sysselsatte som oppgir omstilling). Medbestemmelsesbarometeret 2018, N=1461.



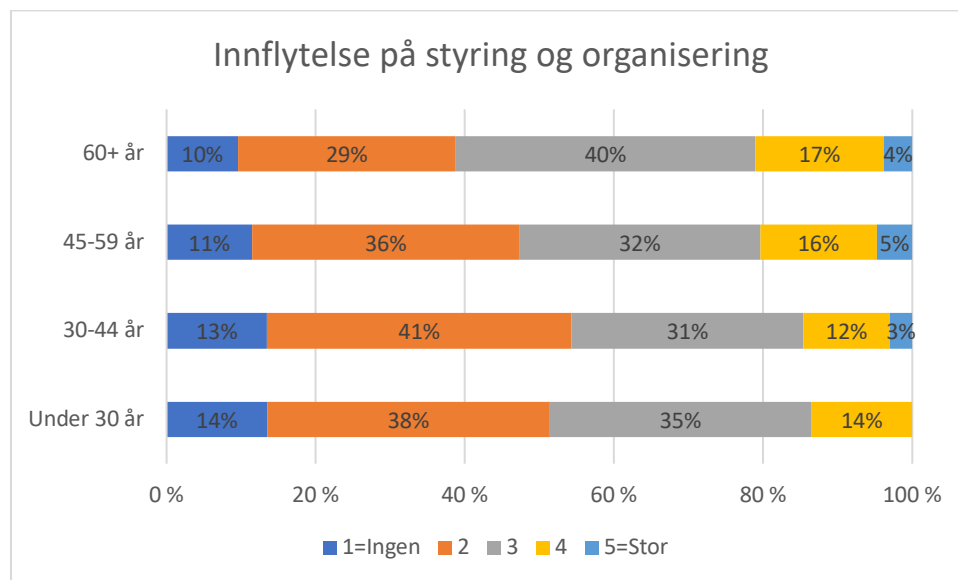
Figur 8 viser at majoriteten av arbeidstakerne i alle aldersgruppene skårer verdiene 4 eller 5, når det gjelder innflytelse på egen arbeidssituasjon. 55 prosent av arbeidstakerne over 60 år svarer at de opplever å ha stor innflytelse. Dette er signifikant oftere enn arbeidstakerne i de andre aldersgruppene. Av arbeidstakerne i aldersgruppen 45–59 år er det 45 prosent som oppgir å ha stor innflytelse. Aldersgruppen under 30 år er den som opplever minst innflytelse. Det er likevel en stor andel av dem, 57 prosent, som skårer verdi 4 på skalaen. Andelen som skårer verdi 1, altså ingen innflytelse, er tilnærmet lik null i alle aldersgruppene. I Medbestemmelsesbarometeret blir respondentene også spurt om de har, eller har hatt stillinger eller verv, som kan innebære større grad av innflytelse. Disse er om du har lederoppgaver, om du har personalansvar, om du er tillitsvalgt eller har vært det, eller om du har vært eller er verneombud. Analyser fra Medbestemmelsesbarometeret i 2018 (Falkum et al., 2019) viser at det kun er ledere som opplever signifikant høyere innflytelse. Verken kategoriene 60+ eller 45–59 er imidlertid overrepresenterte som ledere. Dette betyr at alderseffekten på innflytelse ikke kan tolkes som et tegn på at det er flest ledere som svarer. Det er imidlertid noe flere eldre arbeidstakere over 60

⁴ De tre formene for innflytelse er indekser som er satt sammen av mer detaljerte spørsmål (se Falkum et al. 2019). Analyser av forskjeller basert på organisering, bransje, sektor og tariffområder kan leses i samme rapport.

som svarer at de er eller har vært tillitsvalgte, men dette er trolig et resultat av at sannsynligheten for å ha hatt denne rollen i løpet av arbeidslivet øker med alder.

Innflytelse og medbestemmelse handler også om å kunne påvirke hvilken retning virksomheten man er en del av skal ta. Dette er ikke minst viktig i omstillingssituasjoner, og vi viser derfor indeksen for innflytelse på styring og organisering mot alder i figur 9.

Figur 9. Innflytelse på styring og organisering i virksomheten etter alder (kun sysselsatte som oppgir omstilling). Medbestemmelsesbarometeret 2018, N=1455.



Arbeidstakernes opplevelse av innflytelse på styring og organisering av virksomheten er lavere enn opplevelsen av innflytelse på egen arbeidssituasjon. Det er i de to eldste aldersgruppene at vi finner den største andelen, 21 prosent, som skårer verdi 4 eller 5 på skalaen, hvor 5 tilsvarer stor innflytelse. Blant respondentene i aldersgruppen under 30 år er det ingen som svarer at de har stor innflytelse (5) på virksomhetens styring og organisering. Vi finner for ingen signifikante forskjeller mellom aldersgruppene.

Ut fra Medbestemmelsesbarometeret fra 2018 virker det altså som at eldre som har vært i omstilling opplever noe bedre, eller minst like gode vilkår for innflytelse, som yngre kolleger. Selv om dette ikke er direkte spørsmål om grad av innflytelse i omstillingssituasjoner, kan vi gå ut fra at slike opplevelser vil kunne speiles i omstillinger. Vi kan imidlertid ikke si noe om motivene for innflytelse.

5.2 Tillit til partssamarbeidet

Det er liten tvil om at samarbeidet med tillitsvalgte blir vektlagt i intervjuene vi har gjennomført. Forståelsen av konfliktpartnerskapet virker utbredt, og vi får inntrykk av at tillitsvalgte blir respektert i kraft av sine roller. Samtidig hadde det vært overraskende om HR-ledere hadde hevdet noe annet. Ledelse og tillitsvalgte er ikke alltid enige om valg og strategier i forbindelse med omstillinger, men vi opplever at HR-ledere uttrykker respekt for partssamarbeidet som en

sentral institusjon i det norske arbeidslivet. Det er også strategiske grunner til dette, ettersom støtte fra tillitsvalgte også gir beslutninger legitimitet i organisasjonen. En HR-leder i en statlig virksomhet uttrykker det slik:

«Organisasjonene var med fra dag 1 [i omstillingen], og de tillitsvalgte er jo utrolig viktige diskusjonspartnere. De følger med på regelverket og ikke minst på hva vi gjør [...] viktig å ta de med på diskusjon og prosesser [...] Hos oss opplever jeg dem som positive diskusjonspartnere- er egentlig bare veien vi må bli enige om.»

En kommune framhever at de formelle samarbeidskanalene har vært omfattende i forkant av kommunesammenslåing:

«Det har vært et langt forarbeid med tillitsvalgte og vi har jobbet i grupper [...] hadde prosesser om alt som skulle bli omforent, og alt måtte godkjennes i partssamarbeidet [...] Alder og seniorpolitikk var viktig for de tillitsvalgte, og de brukte både [det formelle] samarbeidet og gikk på politikerne med dette.»

HR-leder i privat virksomhet som har erfaring fra tøffe omstillinger framhever den høye tilliten til tillitsvalgte, som de tydelig også er uenige med i forhandlingssammenheng:

«Har opplevd mye, men vi har med pålitelige og skolerte tillitsvalgte å gjøre [...] De er tøffe som også skal være [...] vi har avklarte arenaer som vi snakker sammen på [...] går på saklighet. Er klart at det noen ganger spisser seg til».

Innledningsvis i dette kapitlet nevnte vi at partene er sentrale premissleverandører for generelle retninger som det norske arbeidslivet tar. I intervjuene fokuserte vi mest på det lokale partssamarbeidet, og vi opplevde i en del intervjuer at de pragmatiske kompromissene som noen ganger blir avtalt lokalt (her omhandlet det arbeidstid), stod i motsetning til prinsippfasthet sentralt i organisasjonene (Type virksomhet anonymisert):

«De lokale tillitsvalgte er fabelaktige, men sentralt er de litt tungroddede [...] de har vært på barrikadene og sloss mot oss. Folk vil jo ha fleksibilitet [...] har jo vernelov, men vi synes det hindrer oss litt.»

Selv om de fleste virksomhetene vi snakket med har løst konflikter med å inngå kompromisser som begge sider kan leve med, er det også eksempler på krevende situasjoner hvor kampmidler har blitt benyttet. I forbindelse med omstilling og betydningen av livslang ansettbarhet har kompetanse blitt et viktigere tema, og en HR-leder i privat sektor [anonymisert] beskriver en konflikt som hadde dette som kjerne:

«Opplevde streik i [...] som gikk på kompetanse. Vi var millimeter fra ny konflikt for noen år siden [...] gikk på at arbeidstakersiden ønsket tariffesting av innhold og lengde på opplæring, noe vi ikke kan gå inn på [...] Fagforeningene er redde for at opplæringen blir forringet med konkurransesituasjonen».

Kommuner vi har intervjuet i prosjektet formidler at en krevende del av kommunesammenslåing har vært å harmonisere seniortiltak. Begge kommunene vi intervjuet hadde vært involvert i sammenslåinger av kommuner med varierende seniortiltak, for eksempel i form av redusert arbeidstid uten tilsvarende reduksjon i lønn. Avvikling av slike goder (som ikke alltid har vært tariffestet) har ført til konflikter. En HR-leder i en av kommunene uttrykker det slik:

«Vi er uenige med tillitsvalgte om avviklingen. Tillitsvalgte vil beholde godene [...] og vi blir kritisert for å bryte med tariffavtale om tilrettelegging [...] Vi legger nå en minimumsløsning på bordet.»

5.3 Konfliktvegring og håndtering av seniorer

Selv om vi har vist til konkrete konflikter og uenigheter over, fant vi ikke overraskende at arbeidsgivere så langt det lar seg gjøre ønsker å unngå åpne konflikter, både i form av kampmidler som streik, eller som rettsaker etter oppsigelser og lignende. En HR-leder satte det på spissen ved å si at de blir «målt på antall rettsaker», der et lavt antall eller helst unngåelse blir premiert. Som vi skal komme tilbake til i kapittel 8, har nedbemanningsprosesser et særlig konfliktpotensial, og virksomheter forteller oss om hvordan de har dialog med tillitsvalgte om hvordan best komme ut av slike prosesser. Dette gjelder ikke minst håndteringen av eldre. En del HR-ledere i privat sektor fortalte oss at de benytter ulike sluttpakker i kombinasjon med AFP der det er mulig, men verner arbeidstakere som er den yngste kategorien av eldre arbeidstakere (ca. 55–62). Dette hindrer ifølge HR-lederne de verste konfliktene, samtidig som de tillitsvalgte og deres medlemmer over 62 år blir rimelig fornøyde. Virksomhetene både risikerer og aksepterer at dette gir dem mindre innflytelse over hvem som tar frivillig avgang, men vi forstår det slik at betydningen av å unngå konflikt blir vurdert som viktigere enn dilemmaet ved å miste kompetanse. Som en transportvirksomhet uttrykker det:

«Vi [ledelsen og tillitsvalgte] er omforente om spillereglene for nedbemanningsplanen [...] Alt er gjennomregulert [...] vi skulle ikke i rettsaker i nedbemanningen.»

Som oftest virker det som at partsdialogen og rammene for frivillig avgang er tilstrekkelig for å unngå konflikter, men som en HR-representant fra en teknologivirksomhet her sier – det er sannsynlig at flere eldre ville stått i jobben hvis de ikke hadde takket ja til sluttavtale.

«På spørsmål om gavepensjon har vi hatt frivillighet som prinsipp [...] Samtidig har vi jo en ramme [...] tariffavtalene er som de er. Ansiennitet veier tungt, så trolig at en del ville blitt i stillingen sin. Men hva krever og forventer tillitsvalgte. De ser jo at gavepensjon er noe som medlemmene har kommet godt ut av.»

5.4 Hvem taler seniorennes sak?

Eksemplene med enighet rundt sluttavtaler, konflikter rundt bortfall av seniortiltak og tariffavtalenes betydning for ansiennitetsprinsippet viser at tillitsvalgte og fagforeningene er viktige for representasjonen av eldre arbeidstakere i partssamarbeidet. Samtidig er inntrykket vårt fra en rekke intervjuer i både privat og offentlig sektor at HR-ledere er opptatte av at tillitsvalgte representerer alle medlemmer og deres behov i ulike livsfaser. Som en HR-leder i energibransjen sier:

«Den tillitsvalgte representerer alle [...] vi har vært veldig opptatte av å ikke snakke om seniorpolitikk, vi vil heller snakke om livsfasepolitikk. Småbarnsperioden har sine behov, mens seniorer har sine behov [sammen med tillitsvalgte] diskuterer vi virkemidler for livsfase.»

HR-lederen i en teknologivirksomhet uttrykker også at de ikke opplever tillitsvalgte som representanter for spesifikke aldersgrupper i sine saker, men viser heller til at «kjepphestene» er profesjonsrelaterte, for eksempel ved at ingeniørforeningen ønsker en ting og fagarbeiderforeningen en annen.

5.5 Oppsummering

En viktig konklusjon på spørsmålet om hvordan partssamarbeidet og rollen til tillitsvalgte fungerer i håndteringen av eldre arbeidstakere, er at arbeidsgivere verken ønsker eller erfarer at det er et tema med mye konflikt. Unntaket i vårt materiale er at kommunesammenslåinger og nedbemanninger fra en tid tilbake oppleves som krevende, og da særlig fordi førstnevnte eksempel innebærer innskrenkninger eller av goder som seniorer tidligere har hatt.

En annen konklusjon er at partssamarbeidet om håndteringen av seniorer i omstilling preges av en enighet om kompromiss og løsninger for kompensasjon. I tilfeller med både kortsiktig og langsiktig nedbemanning vises det for eksempel til uformelle avtaler om 'vern' av eldre under 62 år. Samtidig benyttes AFP aktivt sammen med andre kompensasjoner fra 62 år, som frivillige sluttordninger. Med andre ord kan kompromisser med kompensasjonsordninger for eldre arbeidstakere benyttes i stedet for smertefulle oppsigelser. Slike løsninger er det også eksempler på i annen forskning (Appelbaum et al., 2003), og det er betimelig å rette et søkelys på at håndteringen av seniorer på denne måten ikke er ønskelig i et samfunnsperspektiv, der målsetningen er at flere eldre skal stå lenger i arbeidslivet. I den grad partssamarbeidet kan fremforhandle frivillige avgangsordninger (dette er i utgangspunktet individuelle avtaler) for seniorer, vil det også være viktig å vurdere om presset for å gå av tidlig blir for stort og om slike ordninger er aldersdiskriminerende. Intervjuene vi har gjennomført med ledere antyder at noen seniorer kan føle seg presset av å gå av tidlig, og det samme viser internasjonale studier (f.eks. Gowan, 1998).

Intervjuene gir videre ikke inntrykk av at seniorer blir prioritert annerledes enn andre, når partene diskuterer utviklingsmuligheter eller tilpasning. Vi finner heller at virksomheter er opptatt av å håndtere arbeidstakere ut ifra *livsfase*, og at partene jobber mot å få til mer fleksibel tilpasning for alle arbeidstakere basert på dette. Samtidig går det an å stille spørsmål om det lokale partssamarbeidet burde ha en tydeligere prioritering av kompetanseutvikling som langsiktig omstillingstiltak for de eldste aldersgruppene for at dette skal komme høyere opp på agendaen og potensielt senke terskelen for seniorer som ellers ikke ville valgt denne veien.

6 Rekruttering

Rekruttering har lenge vært et hett tema i forskning på eldre i arbeidslivet, og knyttes gjerne til en diskusjon om ulike former for diskriminering. Forskning viser at aldersdiskriminering er utbredt i rekrutteringssammenhenger, fra eksplisitt diskriminering gjennom aldersgrenser i jobbannonser (McGoldrick & Arrowsmith, 1993), til en vagere eller 'softere' (Stypinska & Turek, 2017) form for 'ageism', der tendensen til å diskriminere eldre arbeidstakere handler om at kulturen for hvem som er attraktive på arbeidsmarkedet har endret seg (Duncan & Loretto, 2004; Sennett, 1998). Aldersdiskriminering i rekrutteringen av nye medarbeidere er kjent fra en rekke internasjonale studier, blant annet fra Sverige (Ahmed et al., 2012), Storbritannia (Glover & Branine, 2017), USA (Abrams et al., 2016) og Polen (Stypinska & Turek, 2017). I Norge viser svar fra ledere gjennom Norsk Seniorpolitisk Barometer (Ipsos, 2019; Solem, 2016) lignende funn, for eksempel ved at ledere nøler med å innkalle eldre søkere til intervjuer. Ofte er diskrimineringen basert på stereotypier om eldre arbeidstakeres manglende dynamikk eller læringsvilje, (Ipsos, 2016), men det legges også vekt på at strukturelle forhold spiller inn, som bransje, størrelse, økonomisk status o.l. (McGoldrick & Arrowsmith, 2017).

6.1 Resultater fra undersøkelsen om affektiv alderisme og Norsk Seniorpolitisk Barometer 2021

Holdninger til rekruttering er godt dekket i både NSPB for 2021 og undersøkelsen om affektiv alderisme fra 2020 (Ipsos, upublisert). Et viktig spørsmål i begge disse undersøkelsene er om hvor godt eller dårlig lederne ville like å ansette arbeidstakere med ulike typer merkelapper som seniorer, eldre, unge, erfarne og nyutdannede.

Resultatene fra Seniorpolitisk barometer 2021 (Ljunggren et al., 2021) i tabell 5 viser at norske virksomheter særlig verdsetter erfaring som kriterium ved nyansettelser. Likevel er eldre arbeidstakere og seniorer mindre populære å ansette enn både unge, erfarne og nyutdannede.

Tabell 5. Ledere i privat og offentlig sektor etter hvor godt eller dårlig de ville like å ansette ulike typer arbeidstakere. Prosent (N=1205). Signifikans for forskjeller mellom privat og offentlig sektor. NSPB 2021

	Sektor	Meget godt	Ganske godt	Verken godt el. dårlig	Litt dårlig	Meget dårlig	Vet ikke	SUM (N)	Kji2 (5df) P phi
Seniorer	Privat	29,9	33,8	23,1	7,3	3,5	2,5	100,0 (603)	17,03 ,004 ,12
	Offentlig	32,1	38,4	20,4	5,3	0,7	3,2	100,0 (602)	
Eldre	Privat	27,0	30,2	21,7	12,8	5,0	3,3	100,0 (603)	25,45 ,000 ,15
	Offentlig	30,1	37,2	19,6	7,0	1,8	4,3	100,0 (602)	
Unge	Privat	51,5	31,7	12,6	1,5	0,7	2,0	100,0 (603)	8,85 ,12 ,09
	Offentlig	47,7	36,4	11,5	1,3	0,0	3,2	100,0 (602)	
Erfarne	Privat	79,3	14,4	4,3	0,0	0,3	1,7	100,0 (603)	10,45 ,03 ,09
	Offentlig	78,6	17,1	1,8	0,0	0,0	2,5	100,0 (602)	
Ny-utdannede	Privat	41,1	34,3	16,4	4,0	1,7	2,5	100,0 (603)	38,75 ,000 ,18
	Offentlig	49,0	38,7	7,3	2,3	0,2	2,5	100,0 (602)	

Erfaring kan antas å ha sammenheng med alder, men det å like å ansette erfarne arbeidstakere korrelerer i denne undersøkelsen sterkere med det å like å ansette unge ($r = ,34$) og nyutdannede ($r = ,37$) enn med det å like å ansette seniorer ($r = ,23$) og eldre ($r = ,22$). I samme retning peker undersøkelsen om affektiv alderisme, der det var flere ledere som i intervju sa at det er viktig at søkere har erfaring, men at 4–5 års erfaring etter endt utdanning i mange tilfeller er nok. Det

synes med andre ord ikke å være slik at høyere alder og mer yrkeserfaring nødvendigvis øker attraktiviteten hos arbeidsgiver. Det er likevel et flertall av ledere som sier at de ville like det meget godt eller ganske godt å ansette seniorer eller eldre arbeidstakere. Det er signifikante forskjeller mellom privat sektor og offentlig sektor. I privat sektor ser det ut til å være noe mindre populært å ansette eldre (57 prosent ganske godt eller meget godt) enn i offentlig sektor (67 prosent). Tilsvarende forskjeller finner vi i interessen for å ansette seniorer (64 prosent i privat sektor og 71 prosent i offentlig sektor ville like det ganske godt eller meget godt). Tabell 6 viser dessuten at det er relativt store bransjeforskjeller.

Tabell 6 Andel av ledere som meget godt ville like å ansette ulike typer arbeidstakere. NSPB 2021. Prosent (N=1205).

Bransje (N)	Seniorer	Eldre	Unge	Erfarne	Nyutdannede
Industri (77)	30	27	57	77	51
Bygg og anlegg (102)	30,4	26,5	55,9	89	40
Varehandel (70)	36	33	51	76	33
Detaljhandel (129)	22	21	43	74	46
Hotell/restaurant (68)	38	31	62	81	53
Transport, kommunikasjon (42)	31	33	50	83	26
Tjenesteyting (115)	30	26	48	77	34
Offentlig adm. (94)	45	43	63	87	49
Undervisning (196)	28	25	43	73	50
Helse- og sosial (312)	31	30	46	80	49
I alt (1205)	31,	29	50	79	45

Erfarne arbeidstakere er mest foretrukket i alle bransjer og eldre er minst foretrukket i alle bransjer bortsett fra varehandel der de er nest minst foretrukket. Seniorer og eldre er mest foretrukket i offentlig administrasjon og minst i detaljhandel og undervisning. Ledere i hotell og restaurantbransjen ligger også høyt når det gjelder å foretrekke seniorer og til dels også eldre. Disse lederne oppfatter imidlertid eldre som litt yngre enn andre ledere (hhv. de som er over 53,6 år mot 56,7 år i gjennomsnitt for alle) (Ipsos, 2021). Samtidig er ledere i hotell og restaurant positive til å ansette alle de kategoriene det er spurt om i NSPB og særlig unge og nyutdannede.

På spørsmål om ved hvilken alder lederen ville nøle med å innkalle søkeren til intervju, svarte ledere i hotell og restaurant i gjennomsnitt 53,9 år. Gjennomsnitt for alle lederne var 60,4 år og i offentlig administrasjon var det hele 63,4 år. Ledere i hotell og restaurant skiller seg også ut ved å ønske å ansette relativt unge søkere, eller nøle med å innkalle relativt unge søkere til intervju (tabell ikke vist), samtidig som de også godt ville like ansette seniorer og eldre, som de ser ut til å oppfatte som noe yngre enn de andre lederne gjør.

6.2 Endringer gjennom pandemien

Koronapandemien er eksempel på en krise som kan skape en del endringer i hvordan virksomheter oppfatter muligheter og sårbarheter. Selv om Grødem (2020) viser en tendens til at ledere vurderer eldre arbeidstakers tilpasningsevne under koronapandemien til å være lavere enn eldre selv, ser det ut til at erfaringene som leder har gjort under pandemien kan komme eldre

kandidater til gode i rekrutteringer. I tabell 7 viser vi hvordan ledere svarer på hvor godt de ville like å ansette ulike kategorier arbeidstakere.

Tabell 7 Andel som svarer at de meget god ville like å ansette ulike kategorier arbeidstakere (N i tabell)

	Sektor	2019 N=603(p) /680(o)	2020 N=601(p)/ 627(o)	2021 N=603(p)/ 602(o)	Forskjell 2019 - 2020	Forskjell 2019 - 2021
Eldre arbeidstakere	Privat	20,4	26,3	27,0	+ 5,9*	+ 6,6**
	Offentlig	28,4	30,1	30,1	+ 1,7	+ 1,7
Unge arbeidstakere	Privat	49,8	40,1	51,6	- 9,7***	+ 1,8
	Offentlig	50,1	35,6	47,7	- 14,5***	- 2,4
Erfarne arbeidstakere	Privat	81,8	75,2	79,3	- 6,6**	- 2,5
	Offentlig	79,6	76,4	78,6	- 3,2	- 1,0
Nyutdannede arbeidstakere	Privat	39,3	29,8	41,1	- 9,5***	+1,8
	Offentlig	51,6	41,6	49,0	- 10,0***	- 2,6

Dataene fra 2019 er fra NSPB med datainnsamling i august og september (Ipsos, 2019). I 2020 ble undersøkelsen om affektiv alderisme i arbeidslivet gjennomført september til november, som var midt i pandemien (Ipsos, upublisert). Norsk seniorpolitisk barometer 2021 ble gjennomført i august-september (Ljunggren et al., 2021). Tidspunktet for innsamling av data kan ha påvirket svarene. I august til september 2021 var pandemien var på hell, og medieoppmerksomheten synes å ha vært mest på ungdommens belastninger under pandemien, mens det i tidligere faser var mer på eldre (ofte definert som 80+, 75+, men også som 65+). Når eldre ble definert som 65+ og beskrevet som spesielt skrøpelige og sårbare for covid-19, omfatter denne aldersgruppen i realiteten flere yrkesaktive (ca. 100 000) enn pleietrengende (ca. 70 000). Oppfatninger om eldres skrøpelighet vil dermed kunne farge betydelige antall yrkesaktive og potensielt yrkesaktive eldre. Det ser vi også tendenser til i undersøkelsen om affektiv alderisme, ved at lederes, i og for seg ganske positive oppfatninger om eldres arbeidsprestasjoner, fikk en knekk i 2020. Interessen for å ansette eldre synes derimot ikke å ha bli svekket. Det var unge og nyutdannede som ledere ble mindre interesserte i å ansette midt under pandemien, både i privat og offentlig sektor. Eldre synes derimot å ha styrket sin posisjon i privat sektor og beholdt sin posisjon i offentlig sektor. Eldre i offentlig sektor har beholdt sin relativt svake posisjon i forhold til andre kategorier yrkesaktive og eldre i privat sektor har styrket seg opp til nivået for eldre i offentlig sektor. Hva kan grunnen være til at unge og nyutdannede ble gjenstand for en betydelig svekkelse av sin attraktivitet som jobbsøkere. Det er ikke mulig å fastslå fra disse dataen, men en mulighet kan være at i krisetider vil mange ledere ha større tillit til eldre arbeidstakere med mye erfaring (mer erfaring enn de 'erfarne') og deres trygghet og ro til å mestre kriser og vanskelige situasjoner (Hilsen & Olsen, 2021), tross at mange ledere, som nevnt, også fikk noe svekket tro på eldre arbeidstakeres produktivitet i 2020.

6.3 Erfaringer og strategier knyttet til rekruttering

Rekruttering var blant de viktigste temaene vi tok opp i intervjuene. Selv om en del av stereotypiene om eldre arbeidstakere var ganske framtrepende, ble vi også presentert med tydelig bilde av at seniorer framstår som attraktive i mange situasjoner. I det følgende skal vi komme inn på temaer som illustrerer begge deler. Noen HR-ledere er åpne om at virksomhetene foretrekker yngre arbeidstakere når de rekrutterer, mens andre argumenterer for hvorfor seniorer framstår som attraktive kandidater. Et annet viktig aspekt som ikke kommer like godt fram i seniorpolitisk barometer er hvordan rekrutteringspraksis påvirkes av uttalte strategier for mangfold og inkludering og betydningen av balanserte «teams». I disse tilfellene er det ikke nødvendigvis tillagte egenskaper ved aldersgruppene eller sannsynligheten for rekrutteringen av en enkelt medarbeider som betyr mest. Det handler heller om hva som er en ønsket balanse mellom egenskaper, aldersgrupper, og kjønn, og at dette i seg selv kan innebære forskjellsbehandling i rekrutteringsprosesser.

6.4 Alder=egenskaper?

Stereotypier, eller tillagte egenskaper om både eldre og yngre, preget mange intervjuer. I en del av intervjuene fikk vi inntrykk av at informanter satte visse likhetstegn mellom alder og egenskaper de var ute etter. Et illustrerende eksempel kommer fra en HR-leder som selv er senior:

«Vi ser etter kompetanse og egenskaper, men det er de nyutdannede som er mest endringsvillige [...] proaktive slik vi i vår generasjon ikke er vant med.»

Flere av eksemplene kom fra mediebransjen, og argumentasjonen handlet både om konkret fagkompetanse og målgrupper: Som en HR-leder fra bransjen sier:

«[...] Vi har ikke nedfelt det [i rekrutteringsstrategien], men vi leter jo etter riktig kompetanse og vet vi finner den blant de yngre.»

I et annet intervju blir kompetanse underordnet alder av hensyn til kjennskap til kundegruppen:

«Aldersproblematikken er viktigere enn kompetansen fordi yngre kommuniserer bedre med våre yngre konsumenter.»

En annen HR-leder i mediebransjen viser til negativ erfaring med rekruttering av eldre som argument for å bevisst prioritere yngre søkere av hensyn til kundeflater så vel som teknologisk kompetanse:

«Vi har en egen avdeling for redaksjonelt innhold, og det er ikke eldre vi rekrutterer dit [...] Vi må ha inn yngre journalister [...] må gjenspeile samfunnet. Unge utvikler også nye leserflater og er tekniske spesialister [...] Jeg mener at eldre ikke kan tillæres kompetansen som er nødvendig for å tiltrekke seg yngre mediekonsumenter.»

Erfaringen til denne HR-lederen som jobber i et mediehus, er at det er de unge som utvikler og treffer mer riktig på innholdet når de skal kommunisere med yngre og nye konsumenter.

En HR-leder fra en virksomhet innen transport tar også utgangspunkt i kommunikasjonen med en ung kundegruppe når han uttaler at de helst rekrutterer yngre medarbeidere. En del av argumentet til HR-lederen er at virksomheten er i en anstrengt omstillingssituasjon, og at

ressursene måtte «brukes presis». Med ordet presis argumenterer her HR-lederen med at virksomheten ville måtte bruke mer ressurser på å lære opp seniorer til å forstå unge menneskers behov.

Digitalisering er en viktig kompetansedriver, og det er også noe som påvirker rekrutteringsprosesser. En HR-leder fra energibransjen viser til at de har forsøkt å rekruttere i ulike alderssegmenter, men når de så etter digital kompetanse snevret de inn tidligere:

«Vi tar inn unge nyutdannede og lærer dem opp i digitaliseringsprosesser. Vi leter ikke etter dem i 55+ kategorien, vi kan gjøre det på sikkerhet, men ikke innenfor det digitale.»

Som vi har vært innom tidligere i rapporten handler omstilling ofte om å redusere kostnader. Erfaringer med at eldre arbeidstakere forventer høyere inntekt enn andre aldersgrupper kan gjøre at de blir nedprioritert i rekrutteringsprosesser:

«Eldre er dyrere [...] De er kompetente, men vi har ikke råd til å ansette dem. Vi vil gjerne ha god erfaring og lav lønn.»

Dette synet støttes imidlertid ikke av et flertall av ledere i Norsk Seniorpolitisk Barometer fra 2019 (IPSOS 2019) og undersøkelsen om affektiv alderisme fra høsten 2020. I begge undersøkelsene sier flertallet i både privat og offentlig sektor (63–67 prosent) at alderen ikke spiller noen rolle for kostnadene ved rekruttering. Det er heller ikke særlig store forskjeller mellom bransjene.

En offentlig virksomhet viser til at de sliter med å rekruttere seniorer med riktig kompetanse, fordi dette i de fleste tilfeller innebærer at kandidaten må flytte. Sannsynligheten for å treffe riktig i rekruttering ligger derfor i andre aldersgrupper:

«Vi ligger langt fra byen og kan heller ikke lokke med lønn [...] Det er ofte yngre som kommer tilbake hit til hjemstedet sitt og etablerer seg når de er i midten av 30-årene.»

Dette er et utsagn som delvis støttes av data fra YS Arbeidslivsbarometer i 2016 (Nygaard, Ellingsen, & Steen, 2016). Andelen over 60 år som sier seg enige i at de er villige til å bytte arbeidssted på en måte som medfører vesentlig endring i arbeidsreisen, er på 26 prosent. For de i aldersgruppen 45–59 år er andelen 36 prosent, for aldersgruppen 30–44 år er andelen på 38 prosent, mens 44 prosent under 30 år oppgir at de er villige til å bytte arbeidssted.

Det er også verdt å merke seg at flere virksomheter som vi har intervjuet vektlegger det motsatte – at det er en klar fordel at seniorer har lav mobilitet, fordi det øker sannsynligheten for at arbeidstakeren blir værende i stillingen.

I en medievirksomhet går også egenskapene ved alder i positiv retning, der eldre blir foretrukket framfor unge i ansettelsesprosesser:

«Vi spiller på familiefølelse [...] Kundene er ikke så unge [...] mange av seniorenne våre har gått hit og det fungerer bra.»

I en ny storkommune har de rekruttert innen helse, og i forbindelse med kommunesammenslåingen uttaler de at de var i en omstilling der målet var å møte brukerne mer effektivt og omsorgsfullt. En HR-leder viser til at viktige kvalifikasjonsprinsipper skal avgjøre rekruttering, men vi fikk også inntrykk av at de var ekstra «trygge» på at eldre kandidater hadde omsorgsegenskapene de så etter:

«Hos oss er det konsekvent den på minst 62 som skal foretrekkes. Noen seniorer er foregangspersoner i denne omstillingen.»

Gjennom disse eksemplene har vi vist at aldersgrupper tillegges egenskaper som gjør de attraktive og mindre attraktive i rekrutteringssammenheng. Virksomhetens kompetansebehov og kunde-/brukergrupper farger oppfatningen av egenskaper.

6.5 Mangfold som rekrutteringsstrategi

Mangfold har lenge vært et mål i rekrutteringssammenheng, men ifølge flere av virksomhetene vi har vært i kontakt med, har kjønns mangfold hatt høyest prioritet. En HR-leder fra en teknologivirksomhet forteller om en eksplisitt strategi for å få inn flere kvinner:

«Vi har jo prøvd å få kvinner inn i tekniske stillinger og salgsstillinger [...] har flere kvinner i administrasjon og HR, men det reflekterer jo kjønns sammensetningen ellers i arbeidslivet. Få kvinner har utdanning i teknologi.»

Alder blir også satt i sammenheng med at mange av virksomhetene vi snakket med er oppmerksomme på betydningen av mangfold i arbeidsstokken. Samtidig er målet om mangfold og aldersbalanse noe som kan gå i eldre arbeidstakeres disfavør.

Flere av HR-lederne forteller at alder er viktig i rekruttering fordi virksomhetene har viktige mål om mangfold og aldersbalanse. Som en leder i en teknologivirksomhet uttrykker det:

«Vi har jo hatt fokus på mangfold i rekrutteringen. I og med at aldersnittet har vært høyt har vi ønsket flere yngre.»

HR-lederen bak sitatet snakker ikke ut fra en formell strategi om alders mangfold, men heller en mer uformell og underforstått strategi om å tilstrebe mangfold og fornying av organisasjonen. Mangfold er også integrert i flere virksomheters rekrutteringspolicy:

«Vi har vært tydelige på at alle ting vi gjør skal gi mangfold og være inkluderende [...] Vi kan ansette en programmerer på 60 fordi vi skal ha en diversifisert arbeidsstokk. Vi jobber iherdig med «bias» i rekrutteringsprosesser i alle land og har et eget [utvalg] som skal forsøke å hindre diskriminering i rekruttering [...] Vi har også en kartlegging hvor vi ser på egne holdninger hos medarbeiderne.»

Denne HR-lederen i et konsulentselskap fortalte om hvordan de jobber for å ivareta alder som del av inkluderende strategi og rekrutteringsmetode for å oppnå mangfold. De benytter seg også av eksterne sjekk av holdninger knyttet til rekruttering. Det kan for eksempel være «Equality Check»⁵ som er et kartleggingsverktøy mye brukt i Norge de siste par årene. Respondentene i virksomheten svarer anonymt, ærlig og konstruktivt på hva de synes om likestillingen og mangfoldet på arbeidsplassen sin. Vurderingene blir gjort offentlig tilgjengelig og den enkelte arbeidsgiver kan skape seg et inntrykk og en profil av sine ansattes holdninger til likestilling og mangfold på arbeidsplassen.

Det å tilstrebe alders mangfold uttrykkes også som strategisk på den måten at sammensetningen av sterke team er viktig under omstilling. Ressursene kan være knappe og ulike spisskompetanse i et team kan være nøkkelen for å ta markedsandeler eller tilpasse seg brukersegmentet (Kolltveit, et al., 2005). Mange av våre informanter formidler at bygging av balanserte velfungerende team er avgjørende i omstillinger, og en god balanse mellom seniorer og yngre medarbeidere var derfor noe som tilstrebes. En HR-leder innen bygg og anlegg uttrykker det slik:

⁵ Se f.eks. <https://www.finansforbundet.no/politikk/likestilling/equality-check/>

«Vi trenger en balansert arbeidsstokk på alle områder [...] ser verdien av seniorer sammen med yngre. Det som er bra med de unge er at de stiller de nye spørsmålene, men samtidig er det bra med erfaringen eldre har.»

En informant fra energibransjen snakker til og med om «teamrekruttering» heller enn rekruttering av enkeltmedarbeidere:

«Når vi starter med teamrekruttering, ser vi på sammensetningen av teamet [...] Noen ganger er gruppa for ung, andre ganger er den for gammel. Akkurat nå må vi passe på at gruppene ikke må bli eldre [...] men det jevner seg ut»

Vi opplever at informantene snakker om betydningen av team i ulike situasjoner. I tillegg til sammensetning basert på erfaring eller kompetanse, virker det også som at mer indirekte faktorer som krav til kompetanse i anbudsprosser påvirker rekrutteringen av ulike aldersgrupper. For bygg og anlegg eller industribedrifter handler det noen ganger om å ta inn lærlinger, mens det andre ganger handler om at seniorer har den nødvendige formelle erfaringen og kompetansen som gjør virksomheten kvalifisert i en gitt anbudspross⁶. En HR-leder fra en konsulentvirksomhet sier det slik:

«Hvis vi har mistet folk som er erfarne, så må vi prøve å hente inn nye seniorer. Det har med anbudsprosser å gjøre. Vi setter da krav om erfaring, for hvis kunden er offentlig sektor så ligger det i kriteriene for kjøpsprosessen.»

En annen HR-leder fra konsulentbransjen støtter betydningen av å kunne skilte med aldersmangfold ved kontraktsinngåelse:

«Vi ser det som ekstremt viktig med team som består av erfarne og nye. Vi fikk en stor kontrakt på grunn av det. Det var en glede å presentere stor aldersdifferensiering. Vi prøver å trekke fram erfaring i alle sammenhenger.»

Disse sitatene kan tyde på at høy alder og erfaring kan være strategiske konkurransefortrinn i anbudskonkurranser. Erfaringsmessig virker det derfor som at prosesser og krav knyttet til anskaffelser kan bidra positivt til aldersmangfold i rekruttering. Vi vil også legge til at vi har intervjuet private virksomheter som også stiller lignende krav til sine leverandører, slik at det ikke er gitt at 'inkluderende kontrakter' eller kontrakter som setter spesifikke krav til kompetanse og erfaring er forbeholdt offentlig sektor eller offentlige anskaffelser.

Et viktig tilleggspoeng om mangfold er at HR kan ha en nøkkelrolle i virksomheten gjennom å bevisstgjøre resten av organisasjonen om både fordeler og ansvar knyttet til mangfold. Som en HR-leder i et konsultentselskap peker på:

«Ledere har autonomi ved ansettelser [...] likevel er de ikke helt selvstendige og må spørre oss på HR. Vi spør om alderssammensetning og hva lederen innerst inne trenger å skaffe.»

Selv om HR ikke alltid er direkte inne i rekrutteringsprosessene, kan det altså være vesentlig at HR passer på eller minner om mangfold og fordelene ved å sette sammen varierte team. Som samme HR-leder uttaler:

⁶ For eksempel kan såkalt «inkluderende kontrakter» inngå i offentlige anskaffelser. Se f.eks. IA-avtalen: https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/id947/
På anbud365 vises det til eksempel med Bergen kommune og NAV: <https://www.anbud365.no/regelverk/slik-kan-det-offentliges-anskaffelser-gi-flere-sjansen-til-a-komme-i-arbeid/>

«For oss er mangfold som alder og kjønn mer enn samfunnet vi bor i. Det er et tenkesett for oss.»

6.6 Kvalifikasjonsprinsippet og rekrutteringsmetoder som kan sikre mangfold

Det finnes en rekke metoder å rekruttere medarbeidere på. Noen er systematiske, formelle med grundige utlysningstekster. Andre er standardiserte med så godt som heldigitale rekrutteringsprosesser. Enkelte virksomheter praktiserer også høyst uformelle prosesser uten utlysninger og bare forespør enkeltpersoner om å ta en jobb. Forskning om inkludering i arbeidslivet viser at formelle rekrutteringsmetoder med offentlige utlysninger og systematiske vurderinger forhindrer utilsiktet diskriminering (Bjørnset et al., 2018).

Selve utlysningsteksten framheves av flere HR-ledere som en svært viktig metode for å få både nok og riktige søkere. Jobbannonser der kvinner oppfordres til å søke for å sikre mangfold oppleves som vanlig, men flere av HR-lederne er oppmerksomme på at alder ikke benyttes på samme måte. Dette kan i seg selv skape skjevheter i rekruttering:

«Det står jo aldri noe om alder i annonser, så det er ikke så mange i seniorkategorien som søker hos oss.»

Offentlige virksomheter er underlagt strenge regler for hvordan de kan prioritere kandidater i rekrutteringsprosesser⁷. HR-ledere vi snakket med i både statlig og kommunal sektor uttrykker at kvalifikasjonsprinsippet framstår som imperativt. En kommunal virksomhet uttrykker «nulltoleranse for aldersdiskriminering» basert på at de plikter å ansette den best kvalifiserte søkeren og ellers må forholde seg til strenge rammer:

«Kommunesammenslåingen har ikke endret rekrutteringsprosessene som er svært regulerte ved Kommuneloven. Vi har verktøy å jobbe med og må dokumentere alt. Vi har ikke lov å forskjellsbehandle og søker aldri etter noen unge eksplisitt [...] går kun på kompetanse [...] det er et ønske av og til og få balanse i alderssammensetningen, at vi vil ha et 'lavere' tyngdepunkt, men ingen kan velges bort på grunn av alder.»

Kvalifikasjonsprinsippet er imidlertid ikke kun noe vi møtte i offentlig sektor. Der noen HR-ledere er åpne på at de primært ser etter yngre kandidater, er det også ledere i privat sektor som framhever seniorer som svært attraktive på arbeidsmarkedet på grunn av bedre kvalifikasjoner:

«Vi jobber mye med det teknologiske miljøet og trenger vekst i alle team og divisjoner. Vi må ha erfarne voksne prosjektledere. Det er for få seniorsøkere på ledige stillinger. Vi ansetter folk på 60 og over.»

Denne HR-lederen fra et typisk ingeniørmiljø understøtter at de til enkelte stillinger spesifikt søker eldre med lang erfaring. I tillegg til teknologisk kompetanse er erfaringskompetanse og evne til planlegging og prosjektstyring noe som blir vektlagt i en teknologibedrift:

⁷ For eksempel setter Statsansatteloven krav om offentlig utlysning. Ifølge Statens Personelhåndbok er det dessuten en hovedregel i staten at man skal sikre bredest mulig rekruttering og ivaretagelse av kvalifikasjonsprinsippet. Statens Personelhåndbok, punkt 2.1.1.1, https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2021/KAPITTEL_2-1#KAPITTEL_2-1

«Selvfølgelig ønsker vi noen med lengre erfaring. Har jo vært i noen prosesser med mange unge søkere, men vi må ta inn dem med lang erfaring. De som kan mest om planlegging, er eldre.»

HR-lederen i en privat virksomhet understreket at kvalifikasjonsprinsippet er viktig for dem, men innrømmer at prinsippet ikke alltid blir ivaretatt hvis prosessene ikke er transparente nok. I denne virksomheten har de tatt grep gjennom å la eksterne konsulenter eller komiteer vurdere CV-er og søknader:

«Vi har ansatt flere som er godt over 60 fordi de hadde bra kompetanse. [Nå] har vi har det slik at CVer blir vurdert av flere i rekrutteringsprosessen [...] Da unngår vi bias.»

Dette er interessant på den måten at rekrutteringsmetode vil kunne ha mye å si for hvem som blir valgt. Blind rekruttering handler om å fjerne sosiobiologiske opplysninger som alder, kjønn, navn, sivil status, antall barn og bosted. Det gjør at formell utdanning og relevant erfaring ikke blir forstyrret av det som skaper en ramme eller en kontekst for en kandidat, noe som eksempelvis vil kunne være holdninger knyttet til alder.

6.7 Dilemmaer og muligheter

I kravspesifikasjoner knyttet til offentlige anskaffelser eller private kontrakter kan altså både mangfoldhensyn og kompetansevurderinger bidra til ansettelse som ellers kanskje ikke ville funnet sted. Hensynene kan være politisk bestemte på overordnet nivå, eller virksomhetsspesifikke og reflektere behov for både inkludering og bedre samfunnsøkonomisk utnyttelse av viktige ressurser. Som vi også har vært inne på, kan virksomheter velge å rekruttere etter disse prinsippene på frivillig basis. Samtidig kan virksomheter i omstilling være i en presset situasjon, der rekruttering gjøres svært strategisk og kun ut fra bedriftsøkonomiske hensyn. I noen av intervjuene kom vi inn på hva virksomheter kan gjøre i tilfeller hvor det er mange oppsigelser i relevante bransjer for dem. Er det slik at de tenker på samfunnsansvar gjennom å hente inn seniorer som har relevant kompetanse? HR-lederen fra en teknologibedrift svarer slik:

«Virksomheten har ikke et edelt samfunnssyn eller plukker opp seniorer fra andre [som har nedbemannet]. Vi ser jo på søkermassen [...] har ikke problemer med å få tak i kompetanse. Mange tenker at vi er en solid bedrift med høy jobbsikkerhet og vi får mange søkere fra regionen. Men det er viktig for oss å utvikle oss og få nye skudd som blir til noe mye mer.»

Dette sitatet fra en teknologibedrift tyder på at aktuell kompetanse står i fokus til enhver tid og at ingen ting blir gjort på bekostning av å ansette det som lederne anser som riktig kompetanse, og i noen tilfeller riktig alderssegment.

Men kan man også ta sjansen på at noe lykkes? Hvis virksomheten har som mål å ansette flere eldre, kan en handlingsorientert og proaktiv «just-do-it»-strategi gi gode resultater. I intervjuene var vi i kontakt med virksomheter som ganske enkelt hadde valgt å ansette eldre arbeidstakere uten å stille videre spørsmål eller gjennomføre komplekse analyser av det. Et eksempel var innen bygg og anlegg der en HR-leder fortalte om hvordan de bestemte seg for å ansette flere eldre og at de har hatt gode erfaringer med det. Her er det altså et tilfelle av positiv diskriminering av seniorer. Det handlingsorienterte fokuset ga altså resultater. Dette er i tråd med forskning på hvordan få til kjønnsbalanse i organisasjoner i arbeidslivet. Det å aksjonere og bare gjøre det uten å stille for mange spørsmål eller analysere årsaker til ubalansen mellom kjønnene, kan gi gode resultater (Solberg et al., 2016).

6.8 Seniorpolitisk strategi og holdninger til rekruttering

I intervjuene kommer det ganske tydelig fram at holdninger til eldre i rekrutteringsprosesser blir påvirket av hvor bevisste og systematiske virksomheter er med tanke på seniorer i arbeidslivet. I offentlig sektor virker dette ganske innarbeidet og sektoren er også underlagt strengere krav i rekrutteringsprosessen. Som vi så tidligere i dette kapitlet ser dette ut til å sammenfalle med holdninger som blir målt i seniorpolitisk barometer. Det er flere ledere i offentlig sektor som er positivt innstilt til å rekruttere seniorer/eldre. I intervjuer virker det også som at private virksomheter som har en bevisst seniorstrategi og private virksomheter som har høy formalisering av rekrutteringsprosesser, er mer sympatisk innstilt til eldre søkere. Vi ønsket derfor å teste hvorvidt seniorpolitisk strategi eller fraværet av dette har en effekt på tendensen til å vurdere ansettelse av eldre søkere. Er det slik at bevissthet rundt hvordan man håndterer seniorer påvirker håndtering av seniorer i rekruttering?

Resultater fra Norsk Seniorpolitisk Barometer antyder i hvert fall at det å ha en seniorpolitisk strategi kan ha visse effekter. Strengt tatt kan vi ikke si noe om forholdet mellom årsak og virkning, men av de virksomhetene som har en slik strategi liker 74 prosent meget eller ganske godt å ansette 'seniorer', mot 64 prosent av de som ikke har en seniorpolitisk strategi. Forskjellen er ikke stor, men klart signifikant ($p < ,001$). Tilsvarende tall for 'eldre arbeidstakere' er henholdsvis 71 prosent og 57 prosent, noe som også er en signifikant forskjell ($p < ,001$). Det å ha en seniorpolitisk strategi spiller ingen rolle for hvor godt en liker å ansette unge arbeidstakere og erfarne. De er mest foretrukket uansett om en har en seniorpolitisk strategi eller ikke. Mer uventet er det at de som har en slik strategi liker bedre å ansett nyutdannede (88 prosent) enn de som ikke har en seniorpolitisk strategi (79 prosent) ($p < .001$). En mulig tolkning kan være at større bevissthet om seniorers verdi og ressurser også kan spille inn på hvor bevisste ledere er når de vurderer kompetansen til nyutdannede.

Når vi ser på offentlig og privat sektor hver for seg, finner vi at det bare er i privat sektor det er signifikante sammenhenger mellom seniorpolitikk og det å like å ansette seniorer, eldre og nyutdannede. I offentlig sektor er det mindre tydelige sammenhenger. Det samme ser vi når det gjelder sammenhenger mellom seniorpolitisk strategi og hvor gamle søkere lederen kunne tenke seg å innkalle til intervju (tabell 8). De som har en slik strategi, hever alderskelen for å nøle med å innkalle søkere til intervju. Dette indikerer en mer positiv grunnholdning til å kunne ansette søkere med høyere alder. Igjen ser vi at dette ikke gjelder i samme grad i offentlig sektor, der forskjellen ikke er statistisk signifikant og konfidensintervallene overlapper.

Tabell 8 Søkers alder når leder nøler med å innkalle til intervju etter personalpolitisk strategi

	Mean alder	Standardfeil	95% konfidensintervall
Har seniorstrategi (N=544)	62,1	,27	61,6 – 62,6
Har eller vet ikke ikke (N=455)	58,4	,44	57,5 – 59,3
<i>Privat sektor</i>			
Har seniorstrategi (N=152)	59,9	,77	58,4 – 61,4
Har eller vet ikke (N=343)	57,2	,55	56,1 – 58,3
<i>Offentlig sektor</i>			
Har seniorstrategi (N=392)	62,9	,21	62,5 – 63,3
Har eller vet ikke ikke (N=112)	62,1	,43	61,2 – 62,9

Forskjellen mellom privat og offentlig sektor er ikke så overraskende, gitt at offentlige virksomheter i større grad må følge ansiennitetsprinsippet og kvalifikasjonsprinsippet i rekrutteringer. På denne måten kan offentlig sektor ha en mer «innbakt» beredskap for å ansette søkere med høyere alder enn ledere i privat sektor. Men det har liten sammenheng med en seniorpolitisk strategi slik den er formulert i spørsmålet i NSPB. I privat sektor derimot, finner vi en slik sammenheng. De som har en seniorpolitikk, har en beredskap for å ansette søkere med høyere alder. I offentlig sektor synes seniorpolitikken å spille mindre rolle for ved hvilken alder lederne nøler med å innkalle søkere til intervju. Ledere i offentlig sektor synes mer positivt innstilt til eldre søkere uansett om de har en seniorpolitisk strategi eller ikke.

6.9 Oppsummering

Rekruttering av ny og riktig kompetanse kan være avgjørende for en vellykket omstilling, men arbeidsgivere jobber på ulike måter i prosesser som leder fram mot rekruttering. Undersøkelsen av affektiv alderisme viser at ledere i det norske arbeidslivet setter erfaring høyt som kriterium når de skal ansette nye medarbeidere. Den viser også at 'eldre arbeidstakere' og 'seniorer' er kategorier som framstår mindre attraktive i utgangspunktet. Samtidig er det relativt store forskjeller på sektornivå. Virksomheter i offentlig sektor er mer interessert i å ansette eldre arbeidstakere enn i privat sektor.

Hva kan være forklaringer på at det eksisterer noe skepsis mot å ansette eldre arbeidstakere/seniorer? Intervjuer som er gjennomført i dette prosjektet viser at holdninger om at eldre er mindre omstillingsdyktige eksisterer i norske virksomheter, men det er også eksempler på holdninger som handler om at seniorer ikke er riktige å ansette med tanke på kundemålgrupper, eller at de ikke forventer at seniorer er villige til å flytte på seg for å ta stillingen som er aktuell. Det kan virke som at rekrutteringsprosesser noen ganger tar utgangspunkt i at egenskapene de er ute etter, finnes i en bestemt aldersgruppe. Dette virker noen ganger negativt for seniorer, men kan også gi motsatt effekt. Særlig i offentlig sektor fant vi at virksomheter ser etter eldre arbeidstakere fordi de oppfattes som erfarne og stabile, det siste forstått som at det er lavere risiko for at de forsvinner ut av virksomheten igjen.

Flere virksomheter vektlegger at *mangfold* er en integrert del av rekrutteringsarbeidet, og at erfaringer fra å satse på likestilling, kulturelt mangfold og inkludering også smitter over på en strategi for aldersmangfold. I tillegg var informanter opptatte av at virksomheter ikke nødvendigvis har en strategi for å rekruttere enkeltmedarbeidere, men at de satser på å rekruttere *team* av medarbeidere som skal utfylle hverandre. Både mangfold og teamstrategi kan i utgangspunktet virke positivt med tanke på håndtering av seniorer i rekruttering, og vi fant flere positive eksempler på dette. Vi fikk også høre om eksempler på såkalte 'just-do-it' strategier, hvor eldre ble rekruttert med en spesifikk hensikt om å ansette flere eldre. Dette kan anses som en strategi som innebærer noe høyere risiko for virksomheter, men samtidig er erfaringer med tilsvarende initiativer for å rekruttere kvinner, gjennomgående gode ifølge annen forskning.

Argumentasjonen kan imidlertid også snus på hodet. Strategien for mangfold kan motsatt handle om å rekruttere unge, for å få bedre aldersbalanse i virksomheten.

Vi har videre et klart inntrykk av at grad av formalisering øker sjansen for at kvalifikasjonsprinsippet blir gjeldende i rekrutteringsprosesser. Dette er noe som både offentlige og private virksomheter formidler i intervjuer, men ikke overraskende framstår det offentlige som mest opptatt av prinsipper som kan øke sannsynligheten for at eldre arbeidstakere blir vurdert i rekrutteringer. Et annet funn at kravspesifikasjoner i kontrakter eller offentlige

anbudskonkurranser (for eksempel knyttet til kompetanse) også kan gi eldre arbeidstakere bedre muligheter i en del rekrutteringssituasjoner.

I kapitlet viser vi også at vi har gjort analyser av om det å ha en formell personalpolitisk seniorstrategi (seniorpolitisk strategi) kan påvirke sannsynligheten for at seniorer blir innkalt til intervju eller foretrukket i en rekrutteringsstrategi. Analysene kan ikke si noe om årsak og virkning, men viser at det er samvariasjon mellom å ha formell seniorpolitisk strategi og det å 'like godt' å ansette eldre arbeidstakere eller at aldersterskelen øker. Offentlig sektor ligger generelt høyere uavhengig av om de har seniorpolitisk strategi eller ikke, mens det ser ut til at det å ha seniorpolitisk strategi gir større relativ effekt i privat sektor.

7 Omstilling og kompetanse

Et viktig mål i mange omstillinger er å øke produktiviteten gjennom å styrke, endre, eller bedre utnytte virksomhetens kompetanse. Dette kan gjøres gjennom rekruttering av nye arbeidstakere som vi var inne på i forrige kapittel, men det kan også skje ved å heve kompetansen eller bli klar over hvordan man kan utnytte egenskapene til eksisterende medarbeidere. I dette kapitlet skal vi diskutere hvordan de 21 virksomhetene vi har intervjuet har valgt strategier knyttet til kompetanseheving, og vi kommer også til å vise en del funn fra både seniorpolitisk barometer (2019 og 2021), spørreundersøkelsen om affektiv alderisme (2020), Medbestemmelsesbarometeret (2018) og YS Arbeidslivsbarometer (2016) som ytterligere illustrerer temaet.

Som vi også var inne på i kapittel 3 preges arbeidslivet av et kontinuerlig omstillingspress og endringer, som blant annet knyttes til digitaliserings- og automatiseringsprosesser i både privat og offentlig sektor. Mye oppmerksomhet rettes derfor mot arbeidstakeres muligheter for og evne til å tilpasse kompetanse etter nye behov og kunnskapsområder. Dette er både viktig innad i virksomheter, men er også sentralt i en debatt om at høyere jobbmobilitet krever at arbeidstakere holder seg *ansettbare* (Williams, Dodd, Steele, & Randall, 2016), altså at sannsynligheten for å bevare (intern ansettbarhet) eller få ny jobb andre steder (ekstern ansettbarhet) holder seg høy. I Norge har det vært et stort politisk fokus på livslang læring i arbeidslivet de senere årene (KD, 2019), der det forventes at både arbeidsgivere, arbeidstakere, utdanningsinstitusjonene og partene i arbeidslivet tar ansvar for å heve kompetansen hele livet. Håndtering fra arbeidsgivere er et åpenbart element. Internasjonale studier viser at opplevd arbeidsgiverstøtte til kompetanseutvikling gjennom konkrete utdannings- og opplæringstiltak har positive effekter på opplevd ansettbarhet (Carbery & Garavan, 2005; Forrier & Sels, 2003). Studier som kontrasterer ansettbarheten til arbeidstakere som har mottatt slik arbeidsgiverstøtte versus de som ikke har det, viser dessuten at det skaper interne forskjeller i opplevd ansettbarhet (Berntson et al., 2006; De Vos et al., 2011). Tall fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) om livslang læring i Norge, viser at aldersgruppen 55–66 deltar vesentlig mindre i formell videreutdanning enn yngre aldersgrupper. Samtidig viser tallene at det er mindre forskjeller på deltakelse i ikke-formell opplæring og læringsintensivt arbeid⁸. Den interne ansettbarheten basert på hvor god og relevant kompetansen

⁸<https://www.ssb.no/statbank/table/12864/tableViewLayout1/> Tabellen fra SSBs statistikkbank er for sysselsatte i 2019. Ifølge SSB deltok 1 prosent av aldersgruppen 55-66 i formell videreutdanning, mens andelen for 45-54 var 5 prosent, 35-44 var 9 prosent og 25-44 år var 10 prosent. For ikke-formell opplæring var andelen 45 prosent for 55-66 år, 50 prosent for 45-54, 51 prosent for 35-44 år, og 49 prosent for 25-34 år. Tallene for læringsintensivt arbeid var omtrent tilsvarende som for ikke-formell opplæring, men her var det enda mindre forskjeller mellom aldersgruppene.

er for nåværende arbeidsgiver, kan med dette fortsatt være god, mens formell videreutdanning vil bety mer hvis arbeidstakeren skal bytte jobb.

I mange tilfeller plikter arbeidsgiver å sørge for kompetanseheving hvis det er nødvendig for å løse jobben etter det arbeidsgiver har behov for (Seip, 2018), og det kan argumenteres for at dette er et viktig ledd i kontinuerlig omstillingsarbeid. Kompetanseheving eller kompetanseendring er et opplagt virkemiddel i omstillinger, og slik sett en viktig del av hvordan arbeidsgivere håndterer seniorer. Samtidig vil vi allerede her si at kompetansehevingstiltak i liten grad settes i sammenheng med alder i virksomhetene vi har snakket med. Det er heller slik at virksomheter hevder at kompetansehevingstiltak tilbys uavhengig av alder, men at det kan være at de eldste arbeidstakerne i noe mindre grad takker ja til formelle kompetansetiltak mot slutten av arbeidslivet.

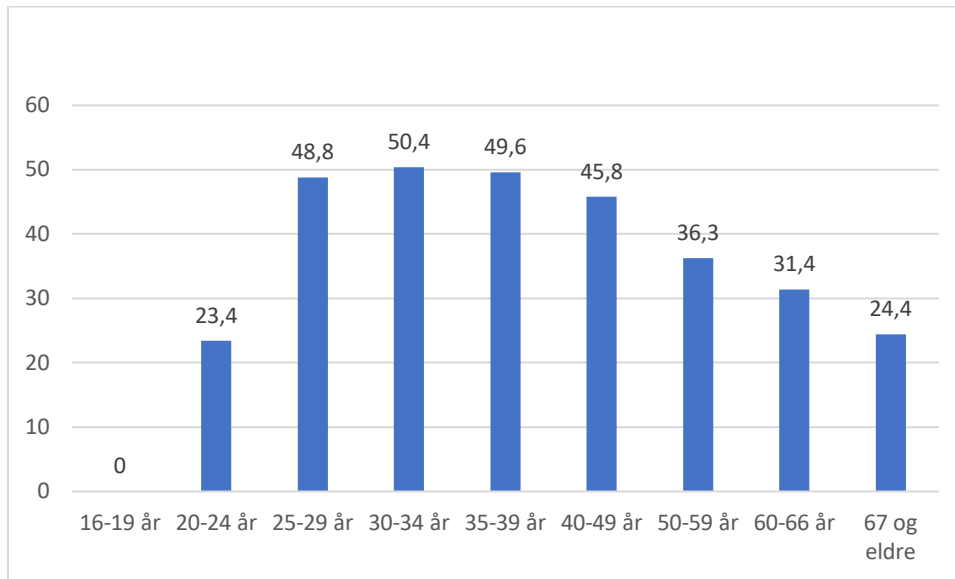
Kompetanseheving og kompetanseendringer er mangefasettert. Det er flere måter å bruke kompetanseheving eller kompetanseendring som ledd i omstillinger. En direkte løsning er å tenke nyrekruttering av kompetanse som virksomheten mangler. Det er også flere måter man kan utvikle og utnytte kompetansen som allerede finnes i virksomhetene. I dette prosjektet har vi møtt ulike kompetansestrategier fra arbeidsgiverne vi har snakket med, og vi mener det er viktig å skille mellom det å utnytte og se *eksisterende* kompetanse på den ene siden, og det å utvikle eller skaffe *ny* kompetanse på den andre siden. Der det første handler om å se, kartlegge eller bedre utnytte kompetansen som arbeidstakerne allerede har, handler det andre om en strategisk form for kompetanseendring – både i form av rekruttering og kursing av eksisterende arbeidstakere. Vi mener også det er viktig å skille mellom utvikling av kompetanse som er i kjerneområdet til virksomhetene, og det å tilby kompetanseutvikling som er mer på siden av virksomhetens kjerneområde. Sistnevnte kategori har vi møtt på i intervjuene når temaet har handlet om ulike veier ut av overtallighet, og vi synes det er viktig å stille spørsmål om hva slags type kompetansehåndtering dette er. Når virksomheter tilbyr kompetansetiltak som er mindre relevant for virksomhetens kjernevirksomhet i forbindelse med omstillinger kan dette også tolkes som alternative former for utfasing eller nedbemanning, og det er slik sett viktig å lage analytiske skiller mellom disse.

7.1 Alder og formelt utdanningsnivå

Før vi går videre med ulike former for håndtering av kompetanse og kompetanseutvikling blant seniorer i norske virksomheter, mener vi det er viktig å bruke litt plass på *formell kompetanse*, her forstått som studiepoenggivende utdanning. Det formelle kompetansenivået i samfunnet har generelt sett gått opp i en årrekke, slik at det er strukturelle ulikheter i utdanningsnivå mellom eldre og yngre arbeidstakere. Som vi ser av figur 10 har yngre arbeidstakere over 25 år i gjennomsnitt høyere formell utdanning enn eldre arbeidstakere over 50 år⁹.

⁹ <https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva>. Tall fra 2020 viser synkende andel med universitets- og høgskoleutdanning med alder.

Figur 10 Andel (prosent) med høyere utdanning i ulike aldersgrupper i Norge (SSB)



I intervjuene er det formelle utdanningsnivået noe som vi opplever kan skape skiller i ulike omstillingsprosesser. Når arbeidsgivere har formelle kompetansekriterier i prosesser knyttet til rekruttering, opprykk eller nedbemanning, vil det være en strukturell ulikhet som kan tale til unges fordel. I intervjuene får vi også inntrykk av at denne strukturelle forskjellen kan smitte over på holdninger som kan skalere opp utdanningsforskjellene til større enn de faktisk er. Og selv om det finnes mange andre kriterier for kompetanse, kan det formelle utdanningsnivået (og stereotypiene rundt dette) være en tydelig faktor med betydning for mobiliteten til eldre arbeidstakere. Som vi skal komme tilbake til i forbindelse med rekruttering, betyr det sannsynligvis enda mer når eldre arbeidstakere skal bytte jobb. Som en privat virksomhet i konsulentbransjen forteller oss:

«[...] Det er ikke noe diskriminering [...] vi har initiativer for kompetanse uansett om du er sekretær eller hva du er [...] men vi ansetter jo omtrent bare med mastergrad.»

Det formelle utdanningsnivået gir ikke kun strukturelle ulikheter i muligheten for nyrekruttering. Det påvirker også det interne karriereløpet til medarbeidere. En industrivirksomhet vi snakket med, kom inn på at det formelle utdanningsnivået har klare koblinger til alder og hvordan medarbeideres karriere har utviklet seg. I denne bedriften har en høy andel av de eldste fagarbeiderbakgrunn, mens et flertall av yngre medarbeidere hadde ingeniørbakgrunn. Ikke bare påvirker utdanningsbakgrunnen hvilke arbeidsoppgaver som kan gjøres – det påvirker også hvilke muligheter man har for å delta i etter- og videreutdanningskurs som krever forkunnskaper. Samtidig er det mange i ledelsen med fagarbeiderbakgrunn, og arbeidsgiveren gir uttrykk for at medarbeidere med ulike utdanningsbakgrunner kan oppnå nøkkelposisjoner som senior og dermed framstå som mindre sårbar i omstillingssituasjoner. Samtidig uttrykker en annen teknologivirksomhet at høyere formell utdanningsbakgrunn gjerne henger sammen med det å være spesialist, og at det i et mer spesialisert arbeidsliv «[...] kan være vanskeligere å finne arbeid til generalistene».

7.2 Erfaringskompetanse, lagsammensetning og mentorkompetanse

I tillegg til formell kompetanse, er *erfaring* en type kompetanse som virksomheter setter veldig høyt og som styrker posisjonen til eldre arbeidstakere. Samtidig krever dette at erfaringskompetansen faktisk blir sett og gjort nytte av. Som HR-direktøren i en norsk industribedrift sier det: «Du kommer langt med at du har vært med på ting før [...] du kan gå inn i lederroller, som ekspert og som et forbilde for andre».

I en studie som skal handle om omstilling og endring er det viktig å trekke fram at de fleste virksomhetene vi har snakket med ser ut til å kombinere endringsarbeid og nytenkning med kontinuerlig drift og kompetanse som er innarbeidet gjennom mange år med erfaring. For eksempel viser en arbeidsgiver til at det finnes arbeidsoppgaver som ikke har endret seg vesentlig de siste 30 årene, men at arbeidstakerne som skal gjennomføre disse oppgavene ofte har en kjernekompetanse som få andre har.

I tillegg til kompetanse basert på erfaring, er typiske utsagn om erfaring at seniorers lange fartstid bidrar til «[...] nødvendig balanse inn i team som kombinerer yngre, eldre, erfarne og ferske arbeidstakere».

Erfaringskompetansen har også en viktig kostnadsdimensjon. En teknologibedrift som har erfart stor vekst de siste 3 årene, viser til at det er krevende å rekruttere og ikke minst beholde arbeidstakere med høy kompetanse i et arbeidsmarked med høy turnover og knapphet på kompetent arbeidskraft. Mange i virksomheten argumenterer for å beholde seniorer i en slik situasjon fordi det er store kostnader forbundet med å lære opp nye medarbeidere. Som virksomheten sier: «Nødvendig overlapp tar ofte minst ett år».

Virksomheter driver ikke kun med endring og innovasjon, men har ofte oppdrag som krever kunnskap om tidligere praksis og teknologi. Som vi også kom inn på da vi omtalte omstillingssituasjon 3 i kapittel 3, er det tilfeller med glidende overganger mellom ulike former for teknologi. På grunn av gradvis utfasing, investerer ikke alltid virksomheter i opplæring av den gamle teknologien, men de er likevel avhengig av at kunnskapen er tilgjengelig. Eldre arbeidstakere oppfattes av enkelte virksomheter vi har snakket med på denne måten som «garantister» for at virksomhetene klarer å levere på oppdrag som er bundet opp i gammel teknologi. Yngre medarbeidere har ikke alltid den nødvendige kompetansen og erfaringen, og det gir heller ikke mening å satse på opplæring når teknologien er i ferd med å fases ut:

«Vi har en på 70 år som har [jobbet med den gamle teknologien] Vi har et dilemma nå, for [teknologien] skal byttes ut og ny inn. Det tar tid, og skaper et gap som er vanskelig å fylle midlertidig [...] ønsker å benytte kompetansen, og når de slutter går det forhåpentligvis greit.»

Innen olje- og gass fikk vi også inntrykk av at seniorer var svært viktige bærere av både kunnskap og produktiv kraft, og at det rett og slett var vanskelig å finne nyutdannede og yngre medarbeidere som var villige til å jobbe med fossil teknologi. Yngre medarbeidere ønsker heller å utvikle kompetanse som er relevant for det «grønne skiftet», og dette skaper ifølge HR-ledere både et kompetansegap og generasjonskløft i en bransje som står overfor det som kanskje er den ultimate omstillingen for det norske arbeidslivet i årene som kommer¹⁰.

¹⁰ Generasjonskløften i den norske olje- og gassindustrien omtales også i (Jordhus-Lier & Houeland, 2021)

Kunnskap om praksis og teknologi som er ferd med å fases ut er samtidig en relativt snever måte å tenke om erfaring på. Det som oftere dukker opp i intervjuene er at eldre arbeidstakere er viktige i omstillinger, fordi de har erfaring fra lignende endringer tidligere og med dette utgjør en viktig balanse inn i team som går inn i omstillinger. På spørsmål om hvordan virksomhetene står rustet i endringsarbeid sier for eksempel en industribedrift til oss at «[...] vi må se på [arbeids]gruppa som helhet [...] Noen grupper trenger mer erfaring, mens andre trenger foryngelse.»

I en av virksomhetene [anonymisert] har de formalisert erfaringsoverføring fra seniorer til yngre medarbeidere:

«Vi jobber en del med eldre ledere som er veldig godt kvalifiserte, og jobber aktivt med dem for at de skal dele kompetansen [...] Vi har lansert det vi kaller [...] programmer, det vil si at vi prøver å overføre kompetansen over til en annen. De som ønsker å være med [av de yngre] må sende inn søknader om å få være med».

I dette tilfellet blir seniorer ikke bare sett på som en generell kunnskapsressurs som kunne videreføres til andre medarbeidere. Det å få tilgang til erfaring og kompetanse hos seniorer i virksomheten får en eksklusivitet gjennom formaliserte rammer. Dette formidlet HR-lederen i den aktuelle virksomheten at også virket positivt for motivasjonen til de eldre arbeidstakerne som var med i programmet.

Andre virksomheter vi har snakket med hadde ikke systematisert erfaringsoverføringen i like stor grad, men formidlet at de hadde mentorordninger som var mer eller mindre formalisert. Vi fikk inntrykk av at virksomheter uttrykker både ønske og intensjon om å systematisere erfaringsutveksling på en bedre måte. En privat teknologibedrift er eksplisitt på at de ønsker å utnytte seniorers faglige kompetanse, erfaring og systemforståelse på denne måten:

«[...] vi sitter stadig og diskuterer seniorenene. Kunne vi ha utnyttet de på en annen måte? [...] særlig i forhold til nyansatte tenker vi at det burde vært et slags lag av mentorer [...] og at vi trener seniorenene på metoder for hvordan best å ivareta de nyansatte.»

Mentorordninger ser også ut til å være vanlig i statlige bedrifter vi har snakket med. En annen undersøkelse AFI publiserte tidligere i år viser at slike ordninger ikke bare er en god måte å oppnå kompetanseoverføring på (Ingelsrud og Underthun, 2021). Det er også en ordning som kan gjøre at eldre arbeidstakere føler seg mer sett, og gjennom det kan få større motivasjon til å både yte her og nå, og stå lengre i arbeidslivet. Dette er også noe en virksomhet innen finans forteller oss, og for dem er mentorordninger kanskje først og fremst et tiltak for å styrke motivasjonen til eldre arbeidstakere. Finansvirksomheten ønsker også å sette i gang med 'revers' mentoring gjennom at yngre lærer opp eldre arbeidstakere. Samtidig innrømmer virksomheten at det kan være en utfordring å få en del eldre arbeidstakere med på dette:

«Vi møter litt oftere 'dette har vi prøvd før» [...] Vi kommer med masse energi og prøver å sette i gang [...] det blir litt sånn med eldre. Skjønner jo at [de eldre] noen ganger blir litt trøtt av all den energien de yngre kommer med».

7.3 Kompetansekartlegging

Kompetansekartlegging er et begrep som både kan assosieres med virksomheters generelle kompetansearbeid¹¹ og med konkrete kartlegginger i forbindelse med omstillinger eller nedbemanning (Olsen & Lyby, 2021). Kompetansekartlegginger brukes som et systematisk utviklingsverktøy i mange norske virksomheter, slik at det ikke er gitt at kartleggingene brukes om utsilingsmetode. Det er også et planleggingsverktøy for hvilken kompetanse som kan rekrutteres inn, og et verktøy for intern opplæring eller ulike former for ekstern etter- og videreutdanning. For oss virker det som om virksomheter som preges av et høyere omstillingspress (særlig omstillingssituasjon 2 med stort behov for kompetansefornying) har tatt i bruk mer sofistikerte kompetansekartleggingsverk. Blant de mer avanserte er ett av konsulentselskapene vi har intervjuet:

«Vi har mange systemer for kompetansekartlegging, og sørger for å mate inn relevant info [...] det er flere funksjoner, som kompetanse, hvor de er, hvilke roller de har [...] det lagres algoritmer for bemanning, skills og spesialiseringer».

En ingeniørvirksomhet bruker mindre sofistikerte metoder

«Kartlegging? Vi prøver [...] har et excelark- har fått på plass et HR-system hvor medarbeiderne kan se sine egne data og kompetanseprofil [...] viktig at sertifiseringer stemmer»

En energibedrift beskriver hvordan de benytter kompetansekartlegging som del av større, strategiske prosesser:

«Vi går gjennom hva vi har av kompetanse, og hva vi trenger [...] en type GAP [...] men tenker framover. Vi jobber for å få flere bein å stå på i framtida, noe som gjør at vi kikker etter ny kompetanse [...] Vi har vært gjennom en strategiprosess – hvilke muligheter ser vi videre? Hvilke andre posisjoner kan vi ta? Det danner grunnlag for hvem vi rekrutterer inn».

En annen teknologibedrift innrømmer at selv om de har brukbar kontroll over kompetansebehov og kompetanseutvikling på mindre områder, mangler de overordnede systemer for kartlegging:

«[...] Vi er dårlige [...] har ikke noe godt kartleggingssystem. HR er inne i kompetansebygging, mens området for teknisk læring ligger i linja [...] teknisk opplæring er utrolig profesjonelt [...], men vi har ikke noe godt overordnet system [...] For oss nå så er det ekstremt viktig å tenke framover. Hva vi gjør med staben [...] kan hende vi må ha med helt andre mennesker.

Selv om ulike former for software og støtte fra HR-apparatet er viktig og nyttig støtte til å foreta vurderinger av kompetansen i virksomhetene, vil det imidlertid være slik at det må foretas konkrete vurderinger av ledere i virksomhetene. Spesielt gjelder dette i omstillingssituasjoner hvor det skal foretas utvelgelse, og som det kommer fram i sitatet fra en teknologibedrift under er det viktig at vurderinger gjøres i tråd med juridiske prinsipper og rettspraksis. Denne virksomheten legger vekt på at kompetansekartlegginger er et viktig strategisk felt som ledere må læres opp i:

«[...] alle lederne blir trent i hvordan du driver kompetansekartlegging [...] ledere må gjøre kompetansevurderinger, og så løfter vi det opp på et strategisk nivå. Så starter vi

¹¹ Jfr. det som er nedfelt i avtaleverket om drøfting av virksomhetenes kompetansearbeid.

opplæring i utvelgelse. Da har vi alltid juridisk utsjekk [...] altså de personene som ikke er med videre [...] at de har gjort en sjekk på ansiennitet, sosiale forhold [...] handler jo at noen saker går mot retten – vi må hele tiden også tilpasse oss til rettspraksis.»

I omstillinger foretas både nedbemanninger og omplasseringer. Som sitatet over viser, er utvelgelse av hvem som skal tilbys ulike pakker og tiltak, krevende. Det er ikke alltid slik at arbeidsgivere klarer å tilby fortsatt arbeid med samme oppgaver eller betingelser.

Et kompromiss som vi har hørt en del om i intervjuene med virksomheter i privat sektor, er tilbud om kompetansetiltak som hjelper arbeidstakere å takle andre oppgaver, eller lettere finne andre jobber. En virksomhet innen bygg og anlegg viser for eksempel til at de tilbyr opplæring og andre jobber som faller innenfor deres håndverksdisipliner i samarbeid med et bemanningsbyrå. Virksomheten forteller oss at flere arbeidstakere har takket ja til tilbudet om opplæring og lønnet arbeid gjennom bemanningsbyrå, men at de håper å komme tilbake til virksomheten når behovet gjenoprettes:

«[i omstillingen] er det flere som er tilbudt håndverkerjobber [via bemanningsbyrå]. Det var noen som takket ja, men som også håpet å kunne komme tilbake [...] vi ønsker nå å kartlegge alle medarbeidere, se hvem som har interesse og vilje til å videreutvikle seg [...] vi jobber sammen med [bemanningsbyrå].»

I flere norske storkommuner har kompetansekartlegginger blitt benyttet i forbindelse med at arbeidstakere i kommunene som har blitt sammenslått, skal over i nye stillinger. En HR-direktør i en av disse kommunene forteller at det har vært krevende å kartlegge kompetanse når kommunene har brukt ulike systemer for dette.

Kompetansekartlegging brukes også på ulike nivåer i organisasjonene i konsernstrukturer. En av virksomhetene vi har intervjuet, er del av et stort transnasjonalt konsern med relativt høy grad av toppstyring. I forbindelse med omstillinger har virksomheten fått tydelige retningslinjer for utvelgelse som de har måttet oversette til virksomhetsnivået. Dette uttrykkes som til dels krevende fordi det ikke er så lett å vurdere kompetanse og erfaring på tvers av landegrensene, noe som har ført til at kartleggingene har måttet bli noe mindre detaljerte:

«Vi har diskutert dette [kriterier i kompetansekartlegginger]. Vi har kontroll på alder og kjønn, men vi velger ikke å ha sånn individuell CV-base [...] det blir mer arbeid enn nytte.»

En teknologivirksomhet uttrykker at de har vært veldig obs på at alder ikke skal benyttes som kriterium i kompetansekartlegginger, og at kompetanse skal vurderes på bakgrunn av en kombinasjon av både erfaring og det som for dem er nøkkelkompetanse:

«Vi hadde et stort prosjekt som het [...]. Alder er ikke noe poeng, det er grunnholdningen [...] Vi gjorde en svær nedbemanning og vi så jo at kompetanse var kriterium – brukte det som vårt viktigste utgangspunkt for nedbemanning [...] det ble faktisk et høyere aldersnitt etter dette.»

7.4 Kompetanseutvikling, læring og nye arbeidsoppgaver. Resultater fra NSPB, Medbestemmelsesbarometeret og YS Arbeidslivsbarometer

En mer utviklingsorientert side ved omstillinger er det å hjelpe arbeidsstokken i en ny retning, gjennom å tilby ulike former ved kompetansetiltak. Med kompetansetiltak mener vi her både formelle former for opplæring som inngår i kurs eller utdanninger og ikke-formell opplæring som følger av ulike former for utviklingsarbeid. Såkalt 'læringsintensivt arbeid' kan også inngå som ikke-formelt utviklingsarbeid. Den uformelle kompetansehevingen er vanskeligere å måle direkte, men i Medbestemmelsesbarometeret har vi spørsmål om opplevde utviklingsmuligheter og læring som kan vise tendenser til hvor godt utviklings- og læringsmiljøet er i virksomheter som har gjennomgått omstillinger. For noen arbeidsgivere er formelle kompetansetiltak et absolutt krav – for eksempel knyttet til kontinuerlige sertifiseringer. For andre er kompetansetiltak noe som må avveies i forhold til kostnaden den medfører – både med tanke på kurskostnad og eventuelle ressurser som det er behov for i daglig drift.

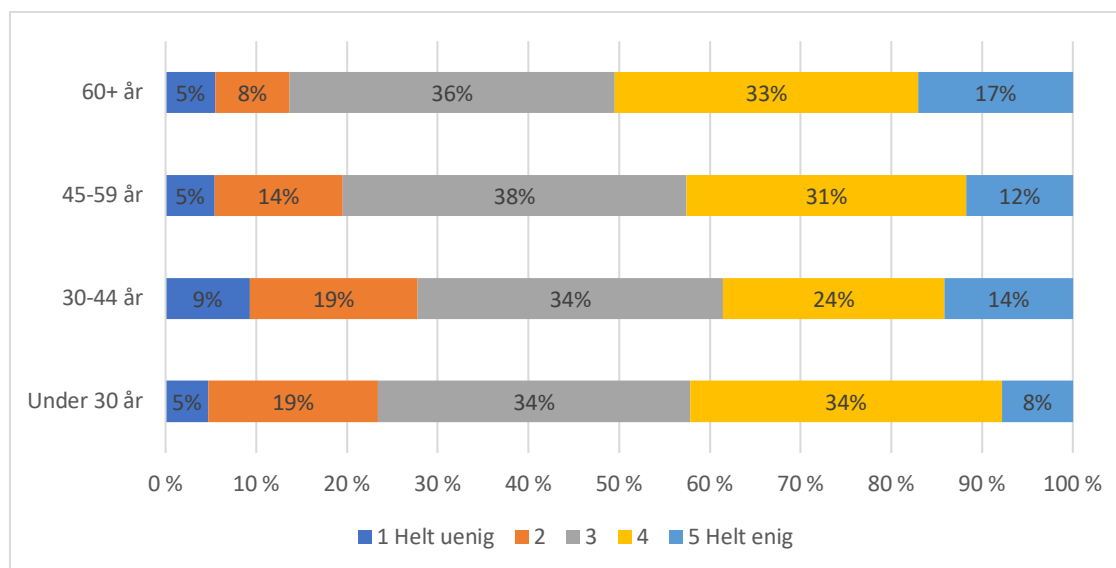
I NSPB fra 2019 ser vi en viss tendens til at yngre medarbeidere blir foretrukket når det skal innføres ny teknologi i virksomhetene. Her svarer 57 prosent av lederne som har blitt intervjuet at de, i det minste av og til, har opplevd at dette er tilfelle i norsk arbeidsliv. Tendensen er noe sterkere i privat sektor enn i offentlig sektor. På spørsmål om eldre sjeldnere får være med på kurs og opplæring i arbeidstiden er det imidlertid mindre tydelig at eldre blir noe nedprioritert. Kun 15 prosent av lederne svarer at eldre av og til ikke blir prioritert til kurs og opplæring, og det er også en positiv og nedadgående trend på dette spørsmålet siden målingene startet i 2004.

Undersøkelsen om affektiv alderisme (Ipsos, upublisert) gir et noe mer negativt bilde av lederes holdninger til hvor godt eldre arbeidstakere evner å lære og fornye seg. Her svarer hele 66 prosent blant ledere i privat sektor seg helt eller delvis enig i at 60-åringer har dårligere evne enn yngre til å lære og fornye seg i jobben (n=601 private virksomheter), mens 52 prosent av ledere i offentlig sektor (n=627 offentlige virksomheter) svarer det samme.

I Medbestemmelsesbarometeret fra 2018 ble det stilt spørsmål til et representativt utvalg arbeidstakere om hvordan de bedømmer utviklingsmuligheter og om de ofte lærer noe nytt i arbeidet. Resultatene som vi skal vise under, inkluderer bare de arbeidstakerne som jobber i en virksomhet som har vært i omstilling de siste to årene. Vi har gjort analyser av om alder har en innvirkning på svarfordelingen. Vi har også gjort analyser av bransje og sektor, der vi også har gjort spesifikke analyser av bransjer som utmerker seg som spesielt kompetansedrevne i intervjuene vi har gjennomført (omstillingssituasjon 3).

I Medbestemmelsesbarometeret er det to spørsmål om utviklingsmuligheter og læring som vi mener er relevant å undersøke i forbindelse med omstillingssituasjoner mer spesifikt. Det første spørsmålet dreier seg om opplevelsen av om ansatte generelt sett har gode utviklingsmuligheter i virksomhetene, mens det andre spørsmålet dreier seg om respondenten selv ofte lærer noe nytt.

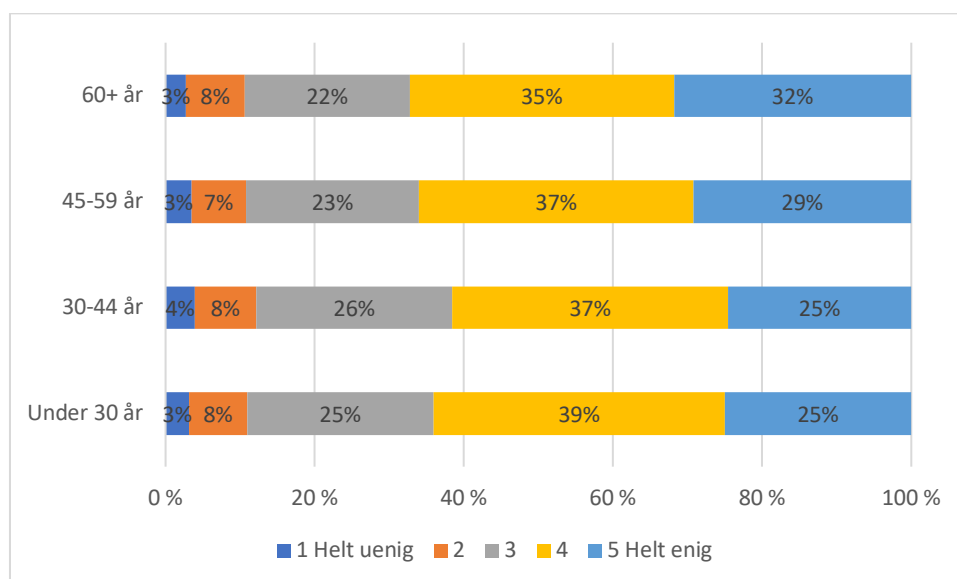
Figur 11 Svarfordelingen på spørsmålet: Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene: Ansatte har gode utviklingsmuligheter. Fordeling etter alder. Medbestemmelsesbarometeret 2018, N=1545.



Figur 11 viser at det er arbeidstakerne over 60 år som oftest er enig i at de ansattes utviklingsmuligheter er gode. Av disse er 17 prosent helt enig i påstanden og 33 prosent er enige (4). Andelen som er ganske enige er signifikant større enn andelen blant dem som er 30–44 år (24 prosent). De som tilhører aldersgruppene 30–44 år og 45–59 år svarer signifikant oftere at de er uenige (2) i at utviklingsmulighetene er gode. Det er viktig å legge til at utviklingsmuligheter ikke bare kan tolkes som kompetanseutvikling på dette spørsmålet.

Hvis vi går videre til spørsmålet som kan være en indikasjon på om de selv lærer noe nytt, er det nesten ingen forskjeller mellom aldersgruppene.

Figur 12. Svar på spørsmålet «Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene: Jeg lærer ofte noe nytt i arbeidet mitt» etter sektor. Denne grafen inkluderer bare de som jobber i virksomheter som har vært i omstilling. Medbestemmelsesbarometeret 2018, N=1558.

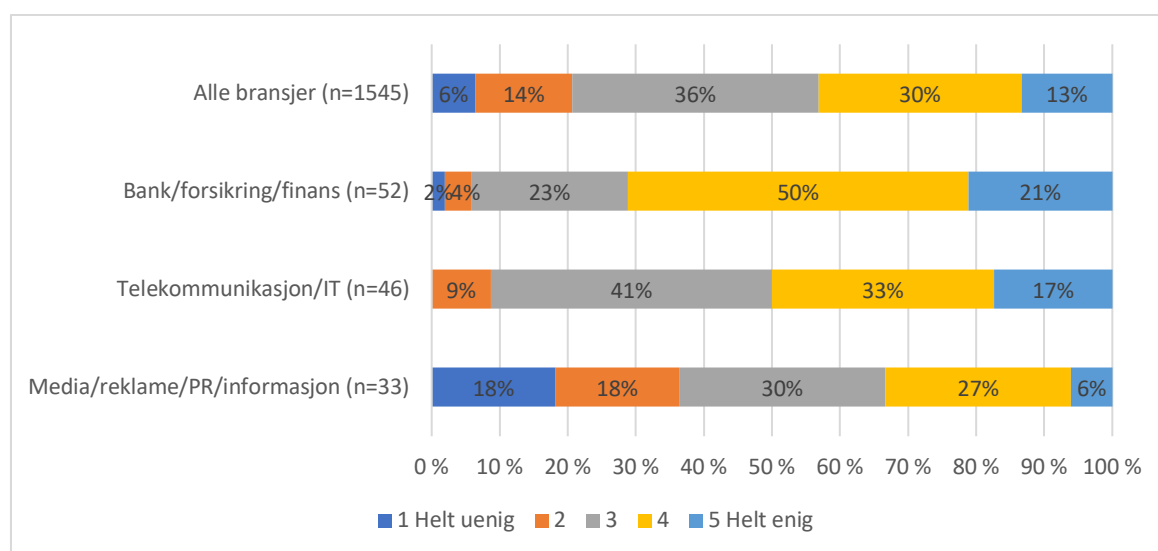


På spørsmål om respondentene opplever at de ofte lærer noe nytt (figur 12), ser vi at det er et klart flertall som er helt enige eller enige i at de ofte lærer noe nytt i alle aldersgruppene. Med andre ord tilsier ikke svarene at eldre i virksomheter som har vært i omstilling i løpet av de to siste årene i mindre grad opplever å lære noe nytt enn de yngre kategoriene.

Vi finner ingen signifikante forskjeller mellom sektorene når det gjelder spørsmålet om opplevde utviklingsmuligheter, men på spørsmålet om ny læring finner vi at offentlig ansatte er signifikant oftere enige i at de lærer noe nytt enn arbeidstakere i privat sektor.

Som vi var inne på i kapittel 3 er det noen bransjer som utmerker seg som spesielt drevet av ny kompetanse i intervjuene vi har gjennomført. Både i finans, IT og media har vi fått inntrykk av at kompetanseutviklingen gått raskt, og det er derfor interessant å se om arbeidstakere også uttrykker at de har utviklingsmuligheter og om de ofte lærer noe nytt i arbeidet.

Figur 13. Svarfordeling for spørsmålet " Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene om arbeidsplassen din: Ansatte har gode utviklingsmuligheter» etter utvalgte bransjer. Medbestemmelsesbarometeret 2018.



Figur 13 viser at bank, forsikring og finans ligger godt over gjennomsnittet for utviklingsmuligheter i alle bransjer, og det samme gjelder innen telekommunikasjon og IT.

Det er identisk tendens på spørsmålet om arbeidstakere ofte lærer noe nytt i jobben. Blant bransjene vi har sett nærmere på svarer arbeidstakere innen både bank/finans/forsikring og Telekommunikasjon og IT at de oftere lærer noe nytt i jobben sammenlignet med både media og alle bransjer. For dette spørsmålet ligger media noe under gjennomsnittet for alle bransjer.

Et hovedinntrykk fra Medbestemmelsesbarometeret er at arbeidstakere som har erfart omstilling de siste 2 årene generelt sett opplever ganske gode utviklingsmuligheter og læringsutbytte i jobben. Vi får ikke inntrykk av at eldre arbeidstakere opplever mindre læring eller utviklingsmuligheter, og det virker også som at utvalgte bransjer som utmerker seg som spesielt drevet av kompetanseutvikling (omstillingssituasjon 2), har gode muligheter for læring og utvikling. Det er imidlertid viktig å huske på at svarene fra eldre arbeidstakere er preget av større seleksjon enn i de yngre aldersgruppene på grunn av avgang fra arbeidslivet. Det er de som er igjen som svarer, ikke de som har forlatt arbeidslivet. Som vi skal komme tilbake til gir intervjuene oss viktig informasjon om at det ikke bare er vanlig med kompetanseutvikling i disse bransjene.

Ulike former for incentiver til å slutte i jobben er også vanlig, og da kan de eldste arbeidstakerne som er igjen være de som er generelt mest positive og utviklingsvillige.

Vi har også data fra NSPB fra 2020 (sysselsatte) om opplevde utviklingsmuligheter, deltakelse på kurs, og opplevelse av om eldre får delta på kurs og opplæring i arbeidstiden i mindre grad enn yngre (se tabell 9). Disse tallene er ikke koblet til om virksomhetene har vært i omstilling, men de gir likevel viktig informasjon om opplevde muligheter for kompetanseutvikling.

Tabell 9. Fordeling etter alder 6 kategorier. Prosent (N=2989-3002) NSPB yrkesaktive 2020

Alder	Får i stor grad mulighet å lære nye ting	Har deltatt på kurs, opplæring eller utdanning gjennom jobben siste 12 mnd.	Har opplevd minst av og til at eldre sjeldnere får være med på kurs og opplæring i arbeidstiden
16–19	71,6 (74)	67,6 (74)	14,9 (74)
20–29	68,4 (468)	57,8 (464)	12,5 (464)
30–39	59,6 (587)	60,9 (583)	14,7 (583)
40–49	60,4 (636)	61,3 (635)	17,4 (635)
50–69	53,8 (877)	55,3 (874)	15,6 (874)
60 +	52,5 (360)	47,1 (359)	22,3 (359)
I alt	58,9 (3002)	57,3 (2989)*	16,1 (2989)**
Kji2	48,61 (15df)	27,20 (5df)	67,04 (20df)
P	< ,001	< ,001	< ,001
R	-,10	-,07	,12

*13 (0,4 prosent) husker ikke. **13 har ikke svart på spørsmålet. I tillegg har 175 (5,9 prosent) svart at de har ingen formening. Disse er holdt utenfor i signifikansberegningen

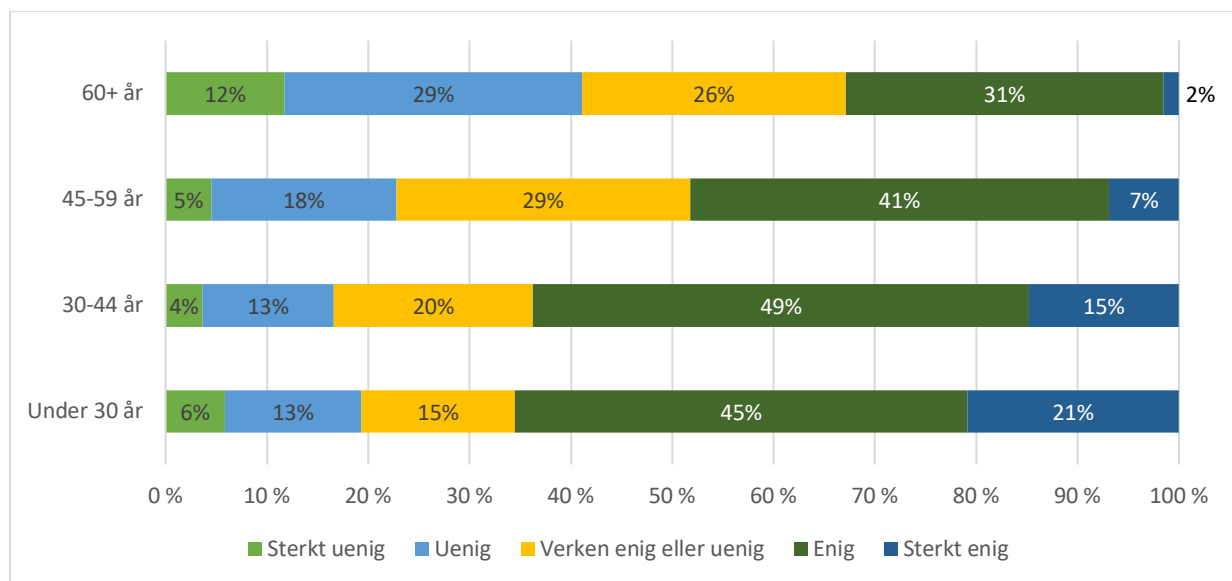
I motsetning til tallene vi viste for sysselsatte som har vært i omstilling (Medbestemmelsesbarometeret 2018), er det en, riktignok svak, negativ korrelasjon mellom å i stor grad få mulighet til å lære nye ting, og deltakelse i opplæring og alder. Det er etter fylte 50 og særlig etter 60 år at det er færre som får mulighet til å lære nye ting og som har deltatt i opplæring siste 12 måneder. Forskjellene er ikke dramatiske, også eldre (52,5 prosent av dem over 60 år) får muligheter for å lære, og mange (47,1 prosent av dem over 60 år) deltar i opplæring. Det er også rimelig at de aller yngste deltar oftere i opplæring. Etter aldersgruppen 16–19 år finner vi det tydeligste fallet i opplevde muligheter for læring når arbeidstakerne har passert 50 år, og det tydeligste fallet i deltakelse i opplæring når arbeidstakerne har passert 60 år. For å styrke eldre arbeidstakers muligheter til yrkesdeltakelse kan enhver nedgang i læringsaktivitet være betenkelig. Så selv om mange fortsatt deltar i læring i høy alder, er det rom for å øke læringsmulighetene og læringsaktiviteten. Det er i alt 16,1 prosent som i det minste av og til har opplevd at eldre sjeldnere får være med på kurs og opplæring i arbeidstiden. Det tyder ikke på noen omfattende utestengning av eldre arbeidstakere fra læringsaktiviteter, men at det er flest av de eldste (22,3 prosent) som har opplevd dette, tyder på at det er en realitet bak det at en del eldre opplever svekkede muligheter for å delta i opplæring i arbeidstiden.

Hva betyr så kompetanseutvikling eller eventuelt mangler på dette for eldre arbeidstakere som potensielt står i en omstillingssituasjon? I utgangspunktet vil kompetanseutvikling være sentralt for at eldre styrker sin ansettbarhet hvis de skulle miste jobben. Vi vil her også ta utgangspunkt i at interesse for kompetanseutvikling kan henge sammen med at eldre ønsker å forlenge

yrrkeskarrieren. I NSPB for 2020 finner vi imidlertid få sammenhenger knyttet til dette. Gode læringsmuligheter på jobben eller deltakelse i kurs og opplæring synes ikke å øke interessen for å fortsette lenger i arbeidslivet. Denne undersøkelsen sier imidlertid ikke noe om de som har gode læringsmuligheter og deltar i kurs faktisk fortsetter lenger i arbeid, eller ikke.

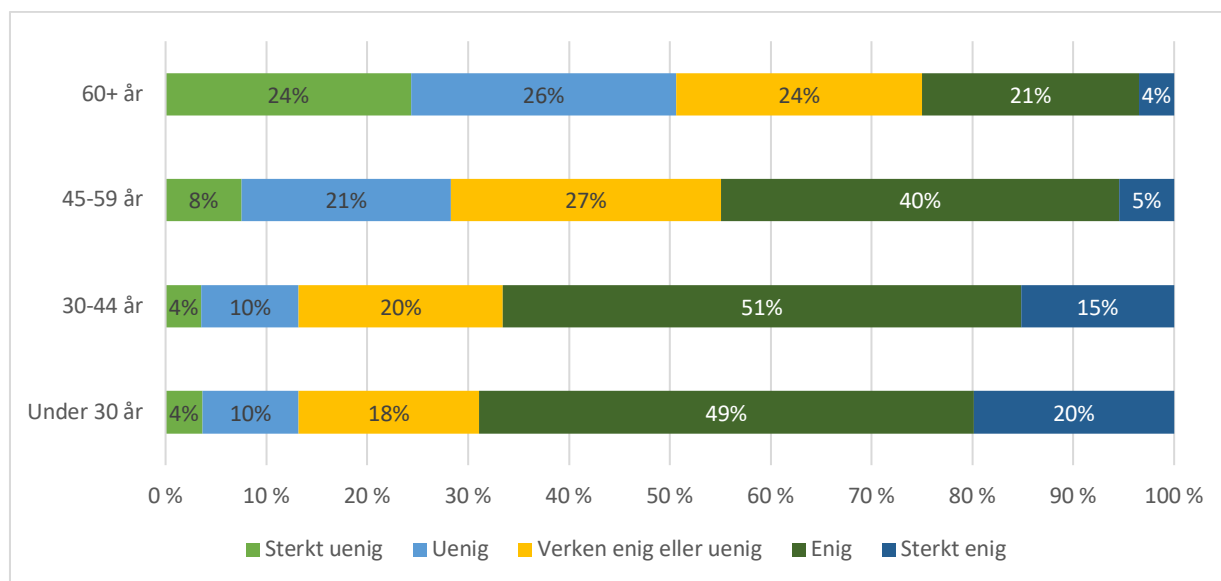
Arbeidslivsbarometeret i 2016 hadde et eksplisitt fokus på omstilling, og hadde konkrete spørsmål om hvordan arbeidstakere forholder seg til utdanning i omstillingssituasjoner. Her finner vi at aldersgruppen over 60 år er signifikant mindre interessert i å styrke sin 'interne ansettbarhet' gjennom å ta mer utdanning for å beholde jobben enn andre aldersgrupper.

Figur 14. For å beholde jobben, vil det være aktuelt for meg å: Ta mer utdanning. Svarfordeling etter alder. Arbeidslivsbarometeret 2016, uvektet N=2714.



På spørsmålet som handler om å finne ny jobb dersom de har mistet den nåværende (relevant for ekstern ansettbarhet) er den eldste kategorien arbeidstakere på samme måte minst enig i at det vil være aktuelt å ta mer utdanning (figur 15).

Figur 15. Dersom jeg har mistet jobben, vil det være aktuelt for meg å: Ta mer utdanning for å få en ny jobb. Svarfordeling etter alder. Arbeidslivsbarometeret 2016, uvektet N=2743.



7.5 Hva sier virksomheter om ansvaret for kompetanseutvikling?

Uavhengig av om virksomheter er i en konkret omstilling eller ikke, ligger det et tydelig ansvar på arbeidsgiver å sørge for tilstrekkelig kompetansetiltak blant arbeidstakerne for å møte virksomhetens behov¹². En teknologibedrift beskriver hvordan dette håndteres:

«Det er satt i system [...] vi er en matriseorganisasjon, men det er linjeleders ansvar å påse dette med kurs og kompetanse [...] gjøres i medarbeidersamtaler. Det er anledning til å delta på kurs, og vi opplever at de som ønsker det, får anledning til det [...] har fått litt kritikk fra [forbund] om at [kursing] i for liten grad skjedd [...] at det ikke ble satt av tid. Dette er en utfordring, men vi hadde en innsats på det [...]».

Samtidig uttrykker både denne og andre virksomheter at ledere er avhengige av at arbeidstakere selv tar initiativer til at de ønsker kompetansetiltak, eller at ledere er proaktive når det gjelder tiltak i sine avdelinger. Dette er noen ganger et paradoks, ettersom de samme lederne ikke har interesse av at medarbeidere blir utilgjengelige som ressurser i lengre eller kortere perioder på grunn av kursfravær. Den samme teknologivirksomheten innrømmer på denne måten at kurs av denne grunnen blir relativt kortvarige.

HR-lederen i en virksomhet innenfor bygg og anlegg påpeker at de må være påpasselige med å følge opp eldre medarbeideres sertifisering eller bidra til helt nye sertifiseringer, og viser til at

¹² Oppfølging av kompetansetiltak er tydelig regulert av de viktigste avtalene i norsk arbeidsliv (Seip, 2018), som hovedavtalen mellom NHO og LO, eller hovedavtalen uavhengige forbund som NITO og NHO. Et sentralt prinsipp er at kartlegging og analyse av bedriftenes kompetansebehov i «størst mulig utstrekning skal skje i samarbeid mellom partene» (NITO, 2021))

både ledere, arbeidstakere og arbeidstakerrepresentanter må være villige til å satse. Samtidig kan det være krevende å få til:

«61 år [...] hva gjør vi med sertifisering som kan innebære 6 måneders utdanning? Jeg mener det er lønnsomt, men [den nærmeste] lederen må være med på det [...] medarbeideren må være med på det, og [det aktuelle forbundet]. Jeg kjenner jeg blir varm, det er mye bra med trepartssamarbeidet, [...] men kan være litt mye hindringer. For meg er det en no-brainer [...] vi må satse, og da får vi mange år med god kompetanse».

En teknologibedrift som har vært under omstilling de siste årene, viser til at de har tilbud om stipender som dekker alt fra fagskolekurs til doktorgradsløp. Representanten fra denne virksomheten viser til at slike tiltak er viktige for at arbeidstakerne skal holde et høyt nok nivå, og at det spesielt er noe som arbeidstakere i 40-årene har benyttet seg av. Eldre arbeidstakere benytter seg i noe mindre grad av tilbudene, men det betyr ikke nødvendigvis at det skyldes manglende initiativ. Ifølge representanten fra teknologibedriften handler det også om det vi var inne på tidligere i dette kapitlet. Det er en utfordring at eldre arbeidstakere har et strukturelt svakere utgangspunkt for en del kompetansetiltak fordi de mangler formelle forkunnskapskrav. Som representanten fra teknologivirksomheten viser til:

«Det er mange tilbud, men mange kompetansetiltak forutsetter basiskompetanse [...] Noen få [eldre] tar inn på fagskole, men mange har manglende mattekunnskap».

Initiativ gjennom å ytre ønske om kompetanseløft er imidlertid noe som uttrykkes som svært viktig av virksomheter i både offentlig og privat sektor. En representant fra en ny norsk storkommune sier:

«Kompetansetiltak? Vi ser ikke på alder, men spør de som er interessert [...] ikke alltid slik at det er de yngre som er mest interessert [...] I hjemmetjenesten er det ofte slik at det er eldre som ønsker kurs [...] ikke problemer med aldersbalansen».

7.6 Nye arbeidsoppgaver

I omstillinger kan kompetansetiltak innebære en mer radikal form for *reskilling* (se f.eks. Autor et al., 2003; Field & Canning, 2014), altså at arbeidstakeren blir kurset til å gjøre en helt ny type jobb eller gjennomføre arbeidet på nye måter. Historisk har det alltid vært press på å utføre jobber på nye måter, men mange peker på at automatisering og digitalisering har skapt et særlig press på rutinejobber de siste par tiårene (Frey & Osborne, 2017; Susskind & Susskind, 2017). Som både Deming (2017) og representanter fra virksomheter vi har snakket med i denne undersøkelsen sier, er det en tydelig overgang til at jobber generelt sett blir mer komplekse og forutsetter både formelle kvalifikasjoner, generelle lese- og skriveferdigheter, og sosiale ferdigheter. Dette er også noe som kommer fram i en undersøkelse som AFI gjennomførte for YS i 2018 (Underthun & Steen, 2018). Digitalisering utfordrer ikke bare nivået av digitale ferdigheter og kompleks problemløsningskompetanse. Det utfordrer nivået av skriftlig basiskompetanse i stadig flere sammenhenger.

I intervjuene vi har gjennomført er det særlig innen kundeservice og finans at disse overgangene oppfattes som veldig tydelige. I en finansvirksomhet uttrykker representanten fra arbeidsgiver at mange medarbeidere sliter i overgangen fra rutinejobb til mer komplekse jobber hvor de må utvide både det sosiale og faglige repertoaret sitt, mens en virksomhet med en stor

kundeserviceavdeling viser til at en del seniorer uttrykker manglende selvtillit og mestringsevne når det kommer til skriftlige ferdigheter:

«Mange føler litt på at toget har gått [...] at de har utfordringer med chat [...] at det skaper utfordringer og stress [...] går på skriveferdighet, at de ikke kan touch [...] For oss er skriftlige ferdigheter veldig viktig i dag, og vi ansetter stort sett bare nye medarbeidere med bachelorgrad».

Ifølge en av finansvirksomhetene vi har snakket med kan det å vise interesse for å lære nye ting kan være noe som oppstår i en omstillingsprosess, men kan også være noe som vektlegges som utvelgelseskriterium – altså om arbeidstakeren har tatt initiativ til kompetanseløft forut for en nedbemanningsprosess. Hvis en arbeidstaker ikke viser interesse for kompetanseløft er dette negativt, og virksomheten viser til at de har rutiner for å følge opp arbeidstakere på en måte som gjør at de forstår betydningen av det:

«[Vise initiativ] må du gjøre for å gripe muligheter [...] vi prøver å følge opp tett slik at medarbeideren vet hva som kreves [...] så har vi det sånn at hvis det ikke fungerer [...]at du ikke har levert til forventning [...]».

I en annen finansvirksomhet er reskilling eller 'rebemanning' profesjonalisert gjennom at de har eget personell som jobber med å omplassere og sørge for kompetansetiltak til arbeidstakere som ikke lenger har like relevant kompetanse. Virksomheten viser til at dette er spesielt relevant for seniorer som ikke kvalifiserer til AFP, men som er i en aldersmessig mellomposisjon mellom cirka 50 og 62 år. Virksomheten mener det systematiserte arbeidet med å matche egne arbeidstakere med nye utfordringer har vært vellykket.

En av de statlige virksomhetene vi snakket med mener det er viktig å prioritere at eldre arbeidstakere deltar i kompetansehevende tiltak. En viktig grunn til dette er at de mener at en god aldersbalanse er viktig for både arbeidsmiljø og erfaringsutveksling, men ofte er det også et krav om kompetanseløft for å fortsette i den statlige tjenesten de jobber i:

«[Kompetanseheving] er et krav, men også en fin ting å vise til [...] Når man skal ta en vurdering om hvem som kan og bør søke om kompetansehevende tiltak må vi ha et særskilt fokus på eldre. Viktig å fokusere på det fordi det er så verdifullt for tjenesten at de kan stå».

'Reskilling' eller det å bli satt i stand til å gjennomføre helt nye oppgaver framstilles som krevende., En av finansvirksomhetene vi har intervjuet, viser til at de har gjennomført 3-månederskurs i nye oppgaver. Som virksomheten sier: «Det krever mye av de som går gjennom kursene [...] at de er nysgjerrige». Virksomheten innrømmer at det kan være krevende å få med arbeidstakere over 60 år på slike kompetanseomstillinger, men viser til at de har mange gode eksempler på at mange har gjennomført kursene og nå er i ny roller i virksomheten. Samtidig er virksomheten tydelig på at de ofte må hente den nye kompetansen gjennom nyrekruttering, og at de ikke lykkes med kompetanseomstillinger for enkeltmedarbeidere.

En lager- og logistikkvirksomhet viser til at reskilling og omplassering i mange tilfeller er feilslått:

«Alder er ikke noe tema, men det å gjøre noe helt nytt er krevende for dem som prøver [...] har mange triste historier om folk som går til lager fra kontor fordi de er redd for å miste jobben [...] funker dårlig [...] burde tatt en pakke.»

Flere av de statlige virksomhetene vi har snakket med står i en lignende reskilling-situasjon, der de har stort behov for det selv kaller «et kompetansebytte». I motsetning til de finansvirksomheten og lagervirksomheten uttrykker en av de statlige virksomhetene begrensede

muligheter for nyrekruttering på grunn av ABE-reformen, og må av den grunn satse mye på reskilling, selv der motivasjonen er lav:

«Vi må sende folk på kurs for å ivareta folk og slippe oppsigelser, og vi må også vurdere dem over i andre stillinger [...] bruke arbeidsstokken vi har. [...] Tenker at det er bra, det å ta med seg kompetansen vi har over i noe nytt, for ting hører jo sammen [...] men er jo ikke alltid du får til det med lette kurs.»

En annen arbeidsgiverrepresentant fra statlig sektor uttrykker at de: «[...] bruker mye ressurser på å seile med det mannskapet vi har», og at de gjerne skulle sett at de hadde større muligheter for nyrekruttering.

7.7 Oppsummering

Kompetanse og kompetanseutvikling er sentrale temaer i forbindelse med omstillinger og et viktig felt med tanke på hvordan seniorer håndteres. Et viktig omstillingspress kan knyttes til at det stilles større krav til både formell kompetanse og erfaring i dagens arbeidsliv, og dette forsterkes ytterligere av en tendens til høyere jobbmobilitet og behov for å holde seg attraktiv eller *ansettbar* på arbeidsmarkedet gjennom hele livet. Seniorer har strukturelt sett et svakere utgangspunkt i et slikt perspektiv, da andelen arbeidstakere med høyere utdanning er betraktelig høyere i yngre aldersgrupper. Samtidig har eldre arbeidstakere et fortrinn i lang og verdifull erfaring, og i mange tilfeller også erfaring fra omstillingsprosesser. Dette kan gjøre at de likevel framstår som attraktive, som vi viste i forrige kapittel. Men får eldre arbeidstakere nok støtte til å utvikle kompetanse, og er de interessert i det selv?

I Medbestemmelsesbarometeret fra 2018 har vi hatt muligheten til å skille ut respondenter som hevder at virksomheten de er knyttet til har vært i omstilling i løpet av de siste to årene. Resultatene herfra viser at arbeidstakere over 60 år opplever at utviklingsmulighetene på arbeidsplassene er gode, og de svarer like ofte som andre aldersgrupper at de ofte lærer noe nytt i jobben. Resultatene fra Norsk Seniorpolitisk Barometer, Yrkesaktiv Befolkning (2020) viser også at de eldste aldersgruppene ofte opplever læring, men i mindre grad enn yngre aldersgrupper, og de opplever oftere enn yngre at eldre i mindre grad får være med på kurs og opplæring i arbeidstiden. Resultatene er viktige å reflektere over. Får de eldste aldersgruppene tilstrekkelig med tilbud om kompetanseutviklende tiltak som kan holde dem ansettbare i et arbeidsliv i omstilling? Ifølge SSBs utdanningsstatistikk deltar eldre arbeidstakere over 55 år i nesten like stor grad som andre aldersgrupper i ikke-formell opplæring og læringsintensivt arbeid, mens de ligger betraktelig lavere i deltakelse i formell videreutdanning. Dette kan særlig skape sårbarhet hvis de skulle miste jobben. Tall fra Arbeidslivsbarometeret i 'omstillingsåret' 2016 viser at det ikke bare er eventuelle tilbud om formell videreutdanning som betyr noe for gjennomføring. På spørsmål om arbeidstakere vil gjennomføre utdanning for å enten bevare jobben i en krevende situasjon, eller utdanne seg til mer attraktiv for andre jobber, framstår eldre respondenter som mer defensive i Arbeidslivsbarometeret i 2016. Aldersgruppen er i mindre grad enn andre aldersgrupper interessert i å gjennomføre utdanning hvis de hadde mistet jobben.

Intervjuene speiler på mange måter resultatene fra spørreundersøkelsene vi benytter i rapporten. Det er ingen virksomheter som sier at eldre arbeidstakere har mindre muligheter til kompetanseutviklende tiltak enn resten av virksomheten, men HR-ledere innrømmer at linjeledere ikke alltid følger opp mulighetene for kurs og opplæring godt nok, selv der tillitsvalgte etterlyser initiativer. HR-ledere formidler også at en del eldre arbeidstakere er lite interessert i å

delta i kurs og opplæring, og viser til at kompetanseutvikling også krever initiativer fra arbeidstakerne. En målrettet og offensiv håndtering av seniorer i omstilling bør i disse tilfellene inneholde holdningsskapende arbeid rettet mot både ledere og de eldre arbeidstakerne selv.

I tilfeller der arbeidstakere må gjøre nye arbeidsoppgaver med andre kompetansekrav uttrykker HR-ledere i intervjuer at dette oppleves som krevende for mange eldre arbeidstakere. Dels forklares dette ved manglende vilje, men manglende formelle forkunnskaper kan også være til hinder for etter- og videreutdanning. De strukturelle forskjellene i utdanningsnivå blir altså også synlige ved at det kan begrense mulighetene for livslang læring. Både manglende initiativer og muligheter for 'reskilling' oppleves som frustrerende for begge parter, og særlig utfordrende er det når det oppstår en mismatch mellom det arbeidsgiver ønsker og har behov for, og hva de eldre arbeidstakerne har ønsker om i en omstillingssituasjon.

8 Nedbemanning, sluttpakker, naturlig avgang og omplassering

Freeman og Cameron (1993) definerer nedbemanning som aktiviteter som er initiert av ledelsen for å styrke organisatorisk effektivitet, produktivitet og konkurransedyktighet gjennom å redusere arbeidsstokken. Dette er en relativt bred definisjon som også inkluderer naturlig avgang, men for at det skal kalles nedbemanning må det ligge en bevisst ledelsesstrategi til grunn. Årsakene til nedbemanning kan være komplekse. En del virksomheter har nedbemannet som et ledd i større krisehåndteringer. Mediebedrifter og virksomheter innen olje og gass er norske eksempler på dette fra det siste tiåret (Rørvik & Nesheim, 2010)¹³. I krisesituasjoner er det faktorer som markedssvikt, endret konkurransesituasjon eller finansielle kriser som er typiske årsaker, men nedbemanning kan også skyldes organisatoriske eller institusjonelle faktorer som eierskapsendringer, fusjoner eller strategier knyttet til ny teknologi eller styrking av aksjekurs (Datta et al., 2010; Gandolfi et al., 2011). Denne rapporten har ikke hatt som formål å gå dypt inn i årsaker til eller virkings-effekter av nedbemanning, men vi vil i denne delen diskutere ulike måter nedbemanning gjennomføres på, hvilke effekter det kan ha for arbeidstakere (særlig seniorer), hva som preger utbredelsen, og ikke minst – hvordan det håndteres og legitimeres i de 21 virksomhetene vi har intervjuet. Nedbemanning som krisehåndtering og kostnadsstyring er krevende for både arbeidsgivere og arbeidstakere, og setter særlige krav til hvordan ledere håndterer ulike grupper (Karpinska et al., 2013; Schenkel & Teigland, 2017). I neste avsnitt tar vi utgangspunkt i juridisk og sosiologisk litteratur om emnet, der det viktigste er å rydde litt opp i forholdet mellom ufrivillig og frivillig nedbemanning, hvilke forpliktelser arbeidsgiver har, og hvilke effekter som nedbemanning kan ha for eldre arbeidstakere. De kvantitative kildene om nedbemanning går noen år tilbake for å best dekke temaet. I 2016 gjennomførte Ipsos den såkalte «sluttpakkeundersøkelsen», mens Medbestemmelsesbarometeret hadde spørsmål om nedbemanning i 2017. I de kvalitative intervjuene har vi både spurt om nedbemanning generelt og sluttpakker mer spesifikt.

¹³ <https://www.tu.no/artikler/7000-oljejobber-har-blitt-borte-siden-februar/349758>

8.1 Oppsigelser

Nedbemanninger kan både ta utgangspunkt i ufrivillig og frivillig avgang (Skarning, 2005). Den ufrivillige måten å nedbemanne på er formelt sett en oppsigelse¹⁴. Oppsigelser reguleres både av Arbeidsmiljøloven og i avtaleverket, og må ifølge AML §60 basere seg på saklige grunner. Som vi var inne på i kapitlet om omstillingspress og omstillingssituasjoner, er markedssvikt eller økonomiske kriser typiske eksempler på saklige grunner, men det er også eksempler på at domstoler har dømt til fordel for arbeidsgiver i tilfeller der nedbemanninger har blitt foretatt selv når virksomhetene gikk med gode overskudd. Dette er ofte kontroversielt, og det er svært viktig med gode begrunnelser for hvorfor arbeidsgiver benytter oppsigelser. Omstillingssituasjon 2 (stort behov for kompetansefornying) med stor usikkerhet rundt kompetansebehov og teknologisk utvikling kan være et eksempel på situasjoner hvor den type begrunnelser kan benyttes av arbeidsgiver. Ifølge Skarning (2005) må en nedbemanningsprosess ellers inneholde god dokumentasjon og ikke minst drøftinger med tillitsvalgte. Ifølge Hovedavtalen §9-4 bør drøfting skje så tidlig som mulig, og det utløses plikt om drøfting i det arbeidsgiver ser at nedbemanninger kan bli et nødvendig tiltak. Etter drøftinger og fremleggelse for styret i virksomhetene blir det deretter foretatt en utvelgelse av arbeidstakerne som blir overtallige. Denne prosessen er krevende, og arbeidsgiver må balansere det som AML har som saklighetskriterier. Både kompetanse, ansiennitet og personlig egnethet er eksempler på saklige kriterier i en nedbemanningsprosess, men vektingen mellom kriteriene er ofte gjenstand for betydelig forhandling. Ansiennitet er ifølge Hovedavtalen et viktig kriterium, men kan «fravikes når det foreligger saklig grunn». Ifølge både Skarning (2005) og Fougner et al. (2016) er utvelgelse av enkeltmedarbeidere i de fleste tilfeller komplisert og krevende for virksomheter, og av den grunn velges ofte oppsigelser av hele avdelinger som alternativ, selv om dette ofte innebærer oppsigelser av enkeltmedarbeidere som virksomheten vil beholde.

Hva er så innholdet i en oppsigelse, og hvilke rettigheter har den oppsagte? Her er det en del forskjeller mellom virksomheter med eller uten tariffavtale, men det ligger en tydelig forpliktelse i at arbeidsgiver må utbetale lønn ut oppsigelsesperioden. I ufrivillige oppsigelser er det ikke gitt at det skal være andre former for kompensasjon, men det finnes en del ordninger som kan benyttes. For eksempel har LO-NHO benyttet den såkalte sluttvederlagsordningen i sine overenskomster fram til 2018, hvor det ble utbetalt et engangsbeløp til personer over 50 år som da kommer på toppen av lønn i oppsigelsestida¹⁵.

8.2 Sluttpakker

Såkalte sluttpakker eller sluttavtaler skiller seg fra oppsigelser på en rekke områder. Det er en frivillig ordning som ikke omfattes av lov- og avtaleverket på samme måte, men som avtales individuelt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Samtidig er det forskjell mellom generelle sluttpakker som typisk tilbys til en gruppe arbeidstakere, og individuelle sluttpakker som tilbys medarbeidere arbeidsgiver av ulike årsaker ønsker å kvitte seg med. I forbindelse med omstillinger er det den første formen sluttpakker (generelle) som vil være den mest vanlige, ifølge Skarning (2005).

¹⁴ Naturlig avgang regnes her ikke med som ufrivillig avgang.

¹⁵ Sluttvederlagsordningen er nå avvirket, og erstattet med det såkalte 'slitertillegget': <http://www.sluttvederlag.no/aktuelt/stenges>

Presset for omstilling er mer eller mindre det samme for sluttpakker som for oppsigelser, men det er en vesentlig forskjell i hvordan eller hvor godt et tilbud om sluttpakke må begrunnes. Formålet kan være det samme – arbeidsgiver ønsker å nedbemanne, men sluttpakker kan gjøre det betydelig enklere og raskere selv om engangskostnadene kan bli større. Sluttpakker innebærer som regel et betraktelig lavere konfliktnivå og kan av den grunn være mer gunstig for den gjenværende organisasjonen og omdømmet til virksomheter som nedbemannet. I motsetning til en oppsigelse har ikke arbeidstakeren som takker ja til sluttavtale en rett til å bestride opphøret av arbeidsforholdet.

Hva inneholder en sluttpakke? En sluttpakke kan enten være passiv, aktiv eller en kombinasjon. Passive sluttpakker innebærer typisk et engangsbetrag eller etterlønn over en avtalt periode. Aktive sluttpakker innebærer at arbeidstakeren for eksempel får stipend til etter- og videreutdanning og/eller får bistand til å søke arbeid andre steder. I noen tilfeller kan virksomhetene opprette alternativt arbeid, som for eksempel kan innebære å opprette underselskaper eller inngå samarbeid med bemanningsforetak eller andre virksomheter. De aktive sluttpakkene har større grad av kompleksitet, og både Skarving (2005) og Fougner et al. (2016) viser til at passive sluttpakker er de mest vanlige. Internasjonal forskning viser også til at passive sluttpakker i form av 'early retirement programs' ble et stadig vanligere virkemiddel i store nedbemanninger som særlig skjøt fart på 1990-tallet (Appelbaum et al., 2003). En viktig grunn til denne utviklingen var ifølge Appelbaum et al at virksomheter ønsket å gjennomføre store nedbemanninger på kort tid, og tidligpensjonering gjennom ulike sluttordninger var mer effektivt enn oppsigelser. Dessuten var det lettere å få med fagforeningene på slike generelle ordninger.

Kostnadene ved sluttpakker (både aktive og passive) kan imidlertid bli store, men her balanseres vurderinger av kostnader nå og i framtida ved risiko for konflikter og rettsaker som potensielt kan skade både omdømmet og lojaliteten til medarbeidere som er igjen, samt innebære store økonomiske kostnader. Samtidig kan sluttpakker gi betydelige kostnader som ikke synes godt der og da. De store kostnadene ved passive sluttpakker spiser av midlene som en virksomhet har til å dele med medarbeiderne som er igjen, og det spiser av midler som ellers kunne blitt benyttet til investeringer i både kapital og kunnskap. For samfunnet innebærer sluttpakker store kostnader i form av mindre produktive individer og dårlig utnyttede ressurser (Appelbaum et al., 2003). Eldre arbeidstakere inngår typisk i mer generelle sluttpakkeordninger der de for eksempel blir tilbudt gavepensjon i tillegg til AFP ved 62 års alder. Det at eldre arbeidstakere slutter før de opprinnelig hadde planlagt er en opplagt effekt som ikke er samfunnsøkonomisk eller politisk ønskelig, og som vi skal komme tilbake til, kan det også være slik at virksomheter mister en del seniorer i slike prosesser som de ellers ville ønsket å beholde. Annen forskning viser dessuten at frivillige ordninger ikke alltid blir oppfattet som frivillig, men at arbeidstakere føler seg presset til å akseptere å gå av tidlig selv om de helst ønsker å fortsette (Gowan, 1998; Wang & Shultz, 2010)

8.3 Effekter av nedbemanninger for eldre arbeidstakere

Effekter av nedbemanninger kan sees på mange nivåer, men blant de viktigste for denne rapporten er naturlig nok hva det kan ha å si for eldre arbeidstakere generelt og ansettbarheten til denne gruppen mer spesifikt. En review-artikkel av Armstrong og Cattaneo (2010) viser til studier som peker på at nedbemanninger ser ut til å ha negative effekter for eldre arbeidstakere.

I en analyse av norske arbeidstakere som var ansatte i virksomheter som hadde nedbemannet fant Nesheim et al. (2007) at sjansen for å få arbeid etter å ha blitt nedbemannet synker med alder. Høyere utdanning øker sjansen for jobb etter nedbemanninger, mens fagorganisering ser ut

til å gi lavere sannsynlighet for å bli nedbemannet i omstillinger. I den samme studien ble det også gjort undersøkelser av hva som karakteriserer de 'overlevende' – altså medarbeiderne som ble igjen etter en nedbemanning. Her finner Nesheim et al. blant annet at overlevende har høyere sannsynlighet for få høyere arbeidsintensitet enn gruppen med arbeidstakere fra virksomheter som ikke har gjennomført nedbemanning. Dette kan altså bety at eldre arbeidstakere som blir igjen i en nedbemanningsprosess har høyere sannsynlighet for mer arbeidspress sammenlignet med virksomheter som ikke er i en tilsvarende prosess. En annen norsk studie viser dessuten at nedbemanning er den omstillingsprosessen som skaper størst grad av jobbusikkerhet (frykt for å miste jobben) blant medarbeidere som er igjen (Østhus, 2007). En studie med utgangspunkt i intervjuer med avdelingsledere innen IT viser at nedbemanning kan ta fokus bort i fra kompetanseutvikling i omstillinger (Carbery & Garavan, 2005), og Nesheim et al. (2007) finner også at overlevende i nedbemanningsprosesser har høyere sannsynlighet for å ha mindre kompetanseintensive arbeidsoppgaver (deskilling).

8.4 Resultater fra 'Sluttpakkeundersøkelsen', 'NSPB' og 'Medbestemmelsesbarometeret'

I 'sluttpakkeundersøkelsen' som ble gjennomført i 2016 (Ipsos, 2016) er det relevante data om alder nedbemanning og sluttpakker i private virksomheter. Undersøkelsen baserer seg på et representativt utvalgt av 601 virksomheter, hvor ledere har svart på spørsmålene via telefon.

I undersøkelsen har 130 bedrifter svart ja på at de har nedbemannet i løpet av de siste 12 månedene. Det er høyere sannsynlighet for nedbemanning i bedrifter med 50 eller flere ansatte (39 prosent), og det er signifikant høyere andeler innen bergverksdrift og utvinning (47 prosent) og industri (32 prosent) som hadde nedbemannet på svartidspunktet i 2016. På dette tidspunktet befant hotell og restaurant seg i helt andre enden, hvor kun 7 prosent rapporterte om nedbemanning.

I sluttpakkeundersøkelsen virker det som at kompetanse er det viktigste utvalgskriteriet ved nedbemanning. 58 prosent av bedriftene som hadde nedbemannet svarte at kompetanse var viktigste kriterium, 32 prosent svarte ansiennitet, 11 prosent den enkeltes livssituasjon, mens det kun var 1 prosent som svarte alder og 2 prosent lønnsnivå.

26 prosent (34 virksomheter) av dem som hadde nedbemannet hadde også tilbudt sluttpakker. Virksomheter over 50 ansatte ser ut til å benytte sluttpakker i noe større grad. Siden store virksomheter også er overrepresentert blant virksomhetene som svarer at de har nedbemannet kan vi derfor anta at utbredelsen av sluttpakker i antall medarbeidere som omfattes av det, er noe større.

Av dem som ga sluttpakker svarte den største andelen at det var andre kriterier enn alder som hadde spilt inn, og det var kun 26 prosent som ga tilbud til alle ansatte. Kun én av 34 svarte ja på at de ga tilbud til alle over en bestemt alder – her var aldersgrensen for tilbud om sluttpakke 62 år. Når det gjelder størrelse på sluttpakke er det mest vanlige sluttpakker på mindre enn 6 måneders etterlønn (56 prosent), og det er svært få som oppgir at de tilbyr over 12 måneders etterlønn. 6 prosent sier at sluttpakken ikke består av avlønning, så det virker som at aktive sluttpakker sjelden tilbys alene. Samtidig svarer 62 prosent at de tilbyr sluttpakker som inneholder karriereveiledning, 24 prosent svarer at sluttpakken inneholdt utdanning. Det er kun 29 prosent som utelukkende tilbød passiv sluttpakke. Vi vet imidlertid ikke om de aktive

sluttpakkeelementene tilbys som et tillegg til økonomisk kompensasjon til enkeltmedarbeidere, eller om de får et valg. Som vi skal komme tilbake til senere i dette kapitlet, virker det på oss som at det noen ganger er et valg om enten eller, mens det i andre tilfeller kan være snakk om en kombinasjon av etterlønn og at man blir tilbudt karriereveiledning eller mulighet for utdanning.

Norsk seniorpolitisk barometer fra 2021 (Ljunggren et al., 2021) inneholder også spørsmål som er relatert til nedbemanning, men spørsmålsformuleringen er snudd. I stedet for å spørre om sannsynligheten for å kvitte seg med seniorer, er det formulert spørsmål om hvor sannsynlig det er at ledere som svarer på undersøkelsen vil beholde ulike kategorier arbeidstakere. Som i kapitlet om rekruttering gjør vi her en kort analyse av sammenhengen mellom om virksomhetene har seniorpolitisk strategi og sannsynligheten for at ledere sier at det er sannsynlig at de vil *beholde* ulike kategorier arbeidstakere.

Når vi ser på sammenhengen mellom seniorpolitisk strategi og sannsynligheten for ønsket om å *beholde* ulike kategorier arbeidstakere, finner vi omtrent samme tendenser som når det gjelder rekruttering. De som har en uttalt seniorpolitisk strategi ønsker oftere beholde seniorer og eldre arbeidstakere, og denne sammenhengen er tydeligst i offentlig sektor (Tabell 10). Sammenliknet med analysen av rekruttering, der sammenheng med seniorpolitisk strategi var sterkest i privat sektor, ser det ut til at ledere i offentlig sektor er mer påvirket av seniorstrategien når det gjelder å *beholde* seniorer og eldre ved eventuell nedbemanning.

Tabell 10. Andel ledere som sier det er meget eller ganske sannsynlig at de vil beholde ulike kategorier arbeidstakere etter personalpolitisk strategi. NSPB, ledere 2021. Prosent (N i tabellen)

	Seniorer	Eldre	Unge	Erfarne	Ny- utdannede
Har seniorstrategi (N=658)	78,4	77,4	73,5	85,5	62,5
Har ikke / vet ikke (N=547)	69,3 *	66,4 *	70,1	83,2	53,6 *
<i>Privat sektor</i>					
Har seniorstrategi (N=189)	77,2	73,0	73,0	85,2	59,3
Har ikke / vet ikke (N=414)	69,6	66,7	70,3	83,3	51,9
<i>Offentlig sektor</i>					
Har seniorstrategi (N=469)	78,9	77,8	73,8	85,5	63,8
Har ikke / vet ikke (N=133)	68,4 *	65,4 *	69,2	82,8	58,6

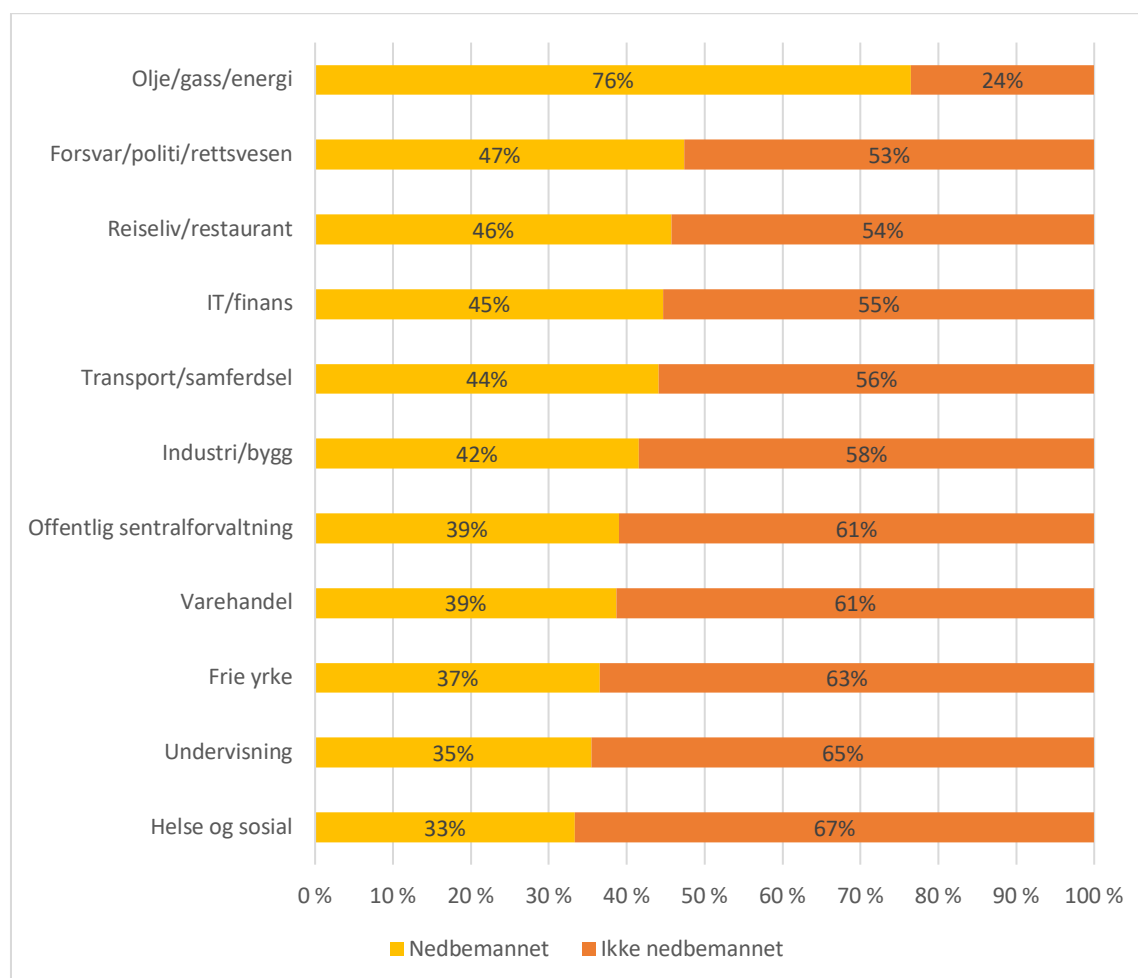
* forskjellen mellom dem som har og ikke har seniorstrategi er statistisk signifikant på minst 5 prosent-nivå.

I Medbestemmelsesbarometeret fra 2017 som gikk ut til et representativt utvalg av sysselsatte i Norge finnes det et spørsmål om nedbemanning, og vi har analysert dette spørsmålet for å gi et inntrykk av hvordan nedbemanning er fordelt både totalt sett og på bransje i utvalget. Spørsmålet om nedbemanning fulgte formuleringen: «Har noen av disse endringene funnet sted på din arbeidsplass i løpet av de to siste årene, og fikk det følger for din arbeidssituasjon?» Vi har nedbemannet. Svaralternativer var fra 'ingen følger' (1) til 'svært store følger' (5), og her er også 'vet ikke/ikke aktuelt' en viktig verdi. I analysene er 'ingen følger' og 'vet ikke/ikke aktuelt' kodet om til 'ikke nedbemanning', mens verdi 2–5 (nedbemanning hadde følger) er kodet om til 'nedbemanning'.

Medbestemmelsesbarometeret 2017 viser at nedbemanning ikke var en uvanlig prosess. 41 prosent av respondentene svarte at de jobbet i virksomheter som hadde nedbemannet i løpet av de to siste årene, mens 59 prosent jobbet i virksomheter som ikke hadde nedbemannet.

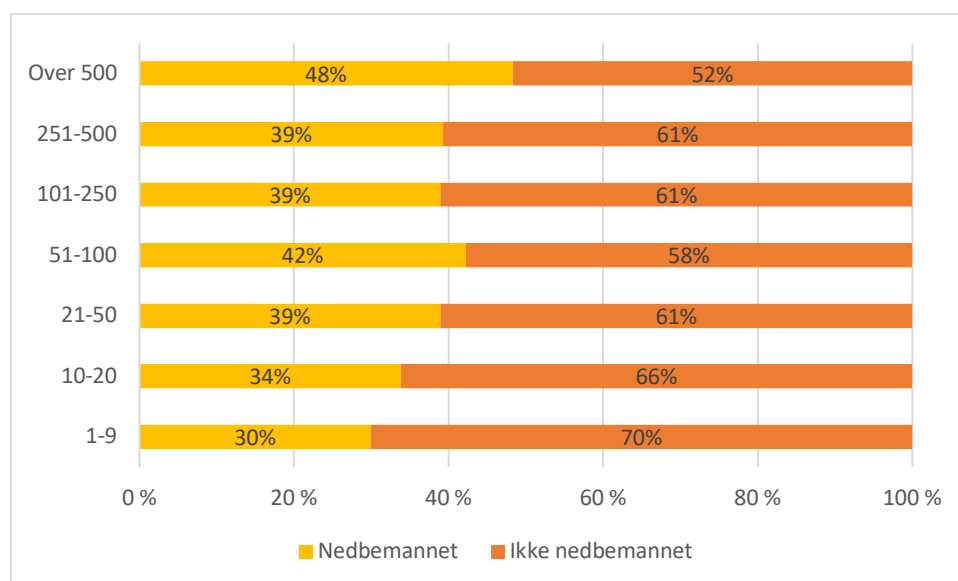
Samtidig var det relativt stor variasjon mellom bransjer, der olje- og gass utmerker seg med høy grad av nedbemanning, antakelig som følge av det store fallet i oljeprisen og påfølgende omstillingspress i denne bransjen i perioden forut for 2017. Figur 16 viser ellers at nedbemanning ikke begrenser seg til privat sektor. Også virksomheter i det offentlige rapporterer om høy grad av nedbemanning i 2017.

Figur 16 Andel ansatte som jobber i virksomheter som har nedbemannet/ikke nedbemannet i løpet av de siste årene per bransje. Medbestemmelsesbarometeret 2017, N=3042.



I sluttpakkeundersøkelsen ser det ut til at større virksomheter har noe høyere sannsynlighet for nedbemanning enn mindre virksomheter. Det samme finner vi i Medbestemmelsesbarometeret i 2017 (se figur 17). Respondenter som jobber i virksomheter med over 500 ansatte oppgir høyere grad av nedbemanning (48 prosent) enn i mindre virksomheter. Variasjonen mellom virksomheter med mellom 10 og 499 ansatte er relativt liten, mens det er mindre sannsynlighet for nedbemanning i de aller minste virksomhetene.

Figur 17. Andel ansatte som jobber i virksomheter som har nedbemannet/ ikke nedbemannet i løpet av de siste to årene etter virksomhetsstørrelse. Medbestemmelsesbarometeret 2017, N=2955.



8.5 Analyse av forholdet mellom nedbemanning og opplevde utviklingsmuligheter på arbeidsplassen

En av de mest omtalte negative effektene av nedbemanning er at det svekker utviklingsmulighetene til arbeidstakere som blir igjen. Nedbemanning innebærer med andre ord ikke bare håndtering av dem som mister jobben, men også dem som er igjen (se f.eks. Carbery & Garavan, 2005). Vi har derfor gjennomført en analyse (tabell 12) med data fra Medbestemmelsesbarometeret i 2017 som viser sammenhengen mellom nedbemanning og opplevde utviklingsmuligheter¹⁶ i virksomhetene respondentene jobber i. I analysen kontrollerer vi for alder, bransje og størrelse på virksomhet.

¹⁶ Spørsmålet om utviklingsmuligheter lyder: 'Er du enig eller uenig i disse påstandene om arbeidsplassen din? Ansatte har gode utviklingsmuligheter. Opprinnelig skala er 1=helt uenig til 5=helt enig. I analysen er variabelen kodet om til at helt enig eller verken enig eller uenig har verdi=0, mens enig eller helt enig har verdi=1.

Tabell 11. Lineære sannsynlighetsmodeller (OLS) som viser sammenhengen mellom utviklingsmuligheter og nedbemanning. Medbestemmelsesbarometeret 2017.

	Model 1		Model 2		Model 3	
Nedbemanning	-0.08***	(0.02)	-0.08***	(0.02)	-0.10***	(0.02)
Alder						
Under 30			ref.	ref.	ref.	ref.
30–44			-0.01	(0.03)	-0.02	(0.03)
45–59			0.05	(0.03)	0.04	(0.03)
60+			0.07	(0.04)	0.06	(0.04)
Bransje						
Offentlig sentralforvaltning					ref.	ref.
Undervisning					-0.02	(0.04)
Helse og sosial					-0.11**	(0.04)
Forsvar/politi/rettsvesen					-0.04	(0.06)
Industri/bygg					0.02	(0.04)
Varehandel					-0.04	(0.04)
Transport/samferdsel					-0.12*	(0.05)
Frie yrker					-0.02	(0.04)
Reiseliv/restaurant					-0.15*	(0.07)
IT/finans					0.11**	(0.04)
Olje/gass/energi					-0.04	(0.05)
Virksomhetsstørrelse						
1–9					ref.	ref.
10–20					0.07	(0.04)
21–50					0.04	(0.04)
51–100					0.04	(0.04)
101–250					0.03	(0.04)
251–500					0.05	(0.04)
Over 500					0.12***	(0.03)
Kjønn (1=kvinne)					-0.02	(0.02)
Konstantledd	0.46***	(0.01)	0.44***	(0.03)	0.42***	(0.05)
N	2989		2989		2906	
R ²	0.007		0.011		0.036	
Standardfeil i parentes.						
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001						

Tabell 12 viser tre regresjonsanalyser av sammenhengen mellom nedbemanning og opplevde utviklingsmuligheter i virksomhetene. Modell 1 viser en bivariat analyse av sammenhengen mellom nedbemanning og de ansattes utviklingsmuligheter. Analysen viser at nedbemanning har en negativ effekt på de ansattes opplevelse av utviklingsmuligheter. De som jobber i virksomheter som har nedbemannet har 8 prosentpoeng mindre sannsynlighet for å oppleve utviklingsmuligheter i jobben enn ansatte i virksomheter som ikke har nedbemannet.

Modell 2 viser at koeffisienten for nedbemanning forholder seg uendret når vi inkluderer kontrollvariabelen alder. Regresjonskoeffisientene for alder viser at respondentene i aldersgruppene 44–59 år og over 60 år har større sannsynlighet for å oppleve

utviklingsmuligheter i jobben enn dem som er under 30 år, men at disse forskjellene ikke er signifikante.

I Modell 3 inkluderes kontrollvariablene bransje, virksomhetsstørrelse og kjønn i tillegg til alder. Kontrollert for de overnevnte variablene viser analysen at det er det 10 prosentpoeng mindre sannsynlighet for at ansatte i virksomheter som har nedbemannet vil oppleve utviklingsmuligheter i jobben sammenliknet med ansatte i virksomheter som ikke har nedbemannet.

Når det gjelder virksomhetsstørrelse, viser Tabell 1, Modell 3 at dem som jobber i virksomheter med over 500 ansatte har signifikant større sannsynlighet for å oppleve utviklingsmuligheter enn de i som jobber i de minste virksomhetene (1–9 ansatte). Vi finner også noen bransjeforskjeller i sannsynligheten for å oppleve utviklingsmuligheter. Ansatte i IT og finans har større sannsynlighet for å oppleve utviklingsmuligheter i jobben enn referanse kategorien (offentlig sentralforvaltning), mens sannsynligheten for å oppleve utviklingsmuligheter er mindre for de som jobber med undervisning, transport og samferdsel eller reiseliv og restaurant.

Oppsummert viser analysen altså at nedbemanning fører til signifikant lavere sannsynlighet for å oppleve utviklingsmuligheter for dem som er igjen, og at sannsynligheten står seg når vi kontrollerer for alder, bransje og virksomhetsstørrelse. Modellen gir ikke en analyse av interaksjonseffekter mellom kontrollvariablene, men det kan se ut som at den høyere sannsynligheten for nedbemanning i store virksomheter dels blir balansert av at disse virksomhetene tilbyr bedre utviklingsmuligheter enn mindre virksomheter.

8.6 Nedbemanning, sluttpakker og tidlig avgang– hva forteller intervjuene oss?

Nedbemanning og ulike former for sluttpakker eller gavepensjon var blant de mest sentrale temaene i intervjuene vi gjennomførte med de 21 virksomhetene i offentlig og privat sektor. Virksomhetene hadde varierte erfaringer med konkrete nedbemanningsprosesser, og vi måtte derfor utvide spørsmålet til også å gjelde håndtering av seniorers avgangsmønstre mer generelt. Dette gjorde at vi opplevde bredere svar hvor det for eksempel kom fram at virksomheter hadde en del økonomiske ordninger som i realiteten innebar både generelle og individuelle sluttpakker av ulik størrelse og type. Det var også virksomheter som benyttet incentiver til enkelte seniorer for at de skulle fortsette i jobb, mens det ble gjennomført frivillige oppsigelser mot kompensasjon for andre. Vi opplevde det med andre ord slik at virksomheter ikke alltid omtaler generelle sluttpakkeordninger som en nedbemanningsstrategi, selv om reduksjon av arbeidsstokken kan være en vel så viktig motivasjon som å hente ny kompetanse i yngre alderssegmenter. Det må også nevnes her at intervjuene i stor grad er gjennomført i virksomheter med 50 ansatte eller mer. På bakgrunn av sluttpakkeundersøkelsen fra 2016 kunne vi forvente at virksomhetene vi snakket med hadde høyere sannsynlighet for både nedbemanning og sluttpakker.

Vi opplevde også slik at virksomhetene var i ulike omstillingssituasjoner, som omtalt i kapittel 3. Dette påvirker også behovet for nedbemanning eller omplassering. En del, særlig offentlige virksomheter, omtaler mulighet for å tilby sluttpakker som begrenset av økonomiske årsaker (omstillingssituasjon 1). Andre (særlig innen finans, media, IT og delvis olje og gass) som hovedsakelig befant seg i omstillingssituasjon 2, uttrykte behov for både nedbemanning og kompetanse, og var blant virksomhetene som i størst grad benyttet sluttpakker eller lignende incentiver for å fremskynde pensjonering eller at seniorer slutter og går over i andre funksjoner

eller bytter jobb. Omstillingssituasjon 3 (behov for kompetansefornyning OG kompetansebevaring) omfattes også av et visst behov for nedbemanning. Her er det behov for ny kompetanse, men det er samtidig svært viktig å beholde seniorer i nøkkelroller. I disse tilfellene er risikoen for å miste sentral kompetanse stor ved generelle sluttpakkeordninger, slik at det er mer sannsynlig med individuelle incentiver. Omstillingssituasjon 4 (fysisk krevende arbeid) var også relevant for temaet, men da primært i forbindelse med at seniorer kan gå inn i andre roller som er mindre fysisk krevende.

8.7 Naturlig avgang eller omplasseringer?

I intervjuene med både kommunale og statlige virksomheter er det et tydelig omstillingspress knyttet til lavere bevilgninger. ABE-reformen innebærer pålegg om effektivitetsforbedring. I intervjuer med statlige virksomheter får vi inntrykk av at dette i hovedsak løses gjennom naturlig avgang. Arbeidstakere som går av med pensjon eller slutter av andre årsaker erstattes altså ikke alltid, og dette er med på å løse innsparingsutfordringer. I intervjuene med offentlig sektor er det også sjelden at eldre medarbeidere blir sagt opp, noe som i stor grad skyldes at ansiennitetsprinsippet står sterkt.

Samtidig viser sitatet under (fra en norsk kommune) at *omplassering* er et vanlig virkemiddel som benyttes i omstillinger, og at dette indirekte kan støtte eldre arbeidstakere med lavere mobilitet og endringsvilje prematurt ut av arbeidslivet:

I fjor i [kommune] var det lagt opp til nedbemanning på grunn av dårlig økonomi. Vi måtte følge avtaleverket til punkt og prikke, og eldre er jo sånn sett vernet [...] Vi la ned [antall] sykehjem, men alle ansatte fikk tilbud om nye stillinger andre steder [...] Vi tok hensyn til livssituasjonen til den enkelte [...] kartla ønsker. Alle fikk tilbud, men mange opplever sorg for arbeidsmiljøet som må brytes opp.

En annen privat virksomhet forteller om et initiativ for å omdisponere seniorer over 62 år til å bli mer fleksibel arbeidskraft innad i virksomheten. Virksomheten forteller om interne 'ressursentre' som kan benyttes av avdelinger på tvers:

«Vi ønsker å ha en 'seniorpool' for å bemanne prosjekter [fleksibelt] Her stiller seniorer seg til rådighet. Det kan være fint å bemanne prosjekter med lang erfaring og god kompetanse i et fagfelt.»

Initiativet er kombinert med programmer som skal gjøre senioren og ledelsen mer bevisste på egen kompetanse, og med det styrke den interne ansettbarheten. Vi får også inntrykk av at omdisponeringen skal virke disiplinerende:

«Intensjonen er at man ikke lengre er fredet etter en viss alder. Det dreier seg om et slags internt konsulentbyrå der vi leier ut til prosjekter [...] Vi er veldig tydelige på at det ikke dreier seg om å koste eller male, men de skal gjøre faglige relevante oppgaver [...] Vi har dem som er 62, 63 og 64 år her [...] de beholder sine betingelser og får rammen i lønnsoppjøret. Vi kjører dem også gjennom et slags 'out-placement'-program som inneholder det å skrive CV, slik at de skal være på tilbudssiden med sin kunnskap».

Rammene for arbeidet er altså vesentlig endret for senioren det gjelder, og vi får også inntrykk av at denne typen omdisponering ikke er vesentlig forskjellig fra en aktiv sluttpakke, selv om det i definisjonen ikke er det når senioren beholder status som fast ansatt i den samme virksomheten.

Vi fikk også høre om at omplassering eller omdisponering ble benyttet når det var helsemessige årsaker til at seniorarbeidstakere ikke kunne stå i samme jobb. Vi fikk et par eksempler på at både offentlige og private virksomheter som befinner seg i omstillingssituasjon 4 (fysiske krav) hadde omplassert eldre arbeidstakere som ikke lengre klarte fysiske krav over i administrative stillinger. Samtidig fikk vi også høre at disse overgangene ble oppfattet som krevende av seniorenne, og at flere foretok en beslutning om tidlig pensjon som en direkte følge av omplasseringen. En indirekte faktor handler ifølge flere virksomheter om en forskjell i formell utdanningsbakgrunn, der en overvekt av seniorenne i virksomhetene var i fysisk krevende jobber uten mulighet til å gå over i stillinger som hadde andre utdanningskrav:

«[I nedbemanningen] var det de med medium og lavere utdanning som hovedsakelig gikk ut [...] montørene var ofte fysisk slitne, og der har vi jo mange folk [seniorer]. Gjorde montørene en tjeneste på den måten [...] fikk en god avtale».

I en annen offentlig virksomhet fortalte HR-leder at omplasseringer kunne oppleves som opprivende og skape sårbarhet hos eldre arbeidstakere som også var under 62 år. Av den grunn hadde de forsøkt å være mer strategiske i håndteringen og avvente omplassering for enkelte seniorer:

«Vi har lært litt fra tidligere omstillinger der vi så at mange sluttet [...] at noen hadde mulighet til å komme over [...] redde de over på AFP. Det må man ta med seg hvis man skulle komme i en slik situasjon.»

Det finnes også eksempler på at virksomheter snur på det, og heller tenker forebygging av fysiske helseplager slik at eldre kan stå i jobben lengre. Et eksempel kommer fra bygg og anlegg, der HR-lederen argumenterer for at det å få eldre arbeidstakere i fysisk krevende jobber til å stå lengre er en omstillingsprosess i seg selv:

«Vi jobber med ergonomiopplæring slik at eldre med tunge løft kan stå lengre i arbeid. Dette er et omstillingsprosjekt med tillitsvalgte, HMS-forum og verneombudet [...] handler om løfteteknikker. De eldre ansatte er en ressurs for oss og gjør solid arbeid, så dette er viktig for oss.»

I denne bygg- og anleggsvirksomheten hadde de erfart at fysisk krevende arbeid lett kunne medføre for tidlig avgang. Det å utvide karrierene har en verdi i seg selv, men for denne virksomheten var prosjektet også et viktig, strategisk arbeid for å beholde kompetente seniorer i et krevende rekrutteringsmarked.

8.8 'Verning' av seniorer i nedbemanningsprosesser fram mot fylte 62 år

'Verning' av seniorer er et begrep som ofte kom opp i intervjuer med private virksomheter som hadde nedbemannet. Et typisk utgangspunkt som HR-ledere beskrev for oss, var at de i drøftingsstadiet ble enige med tillitsvalgte om at årene før AFP er sårbare for seniorer. Dette er en gruppe som har lavere ansettbarhet, og som både arbeidsmiljømessig og økonomisk sett ville komme svært dårlig ut av en oppsigelse. Som en HR-leder i finansbransjen sier til oss:

«Konsekvensene kan bli veldig store for den enkelte [...] Vi har hatt flere større nedbemanningsprosesser hvor seniorer har blitt prioritert. Dette er ikke minst en AFP-

problemstilling. For å være omfattet av AFP må du ha vært ansatt i [x år], pluss ansatt ved alder 62, og kriteriene er absolutte».

En teknologivirksomhet gir et lignende eksempel, der ledelsen og de tillitsvalgte har blitt enige om en 'avtale' hvor det er underforstått at seniorer blir vernet til muligheten for AFP foreligger:

«Vi er veldig nøye på å ikke pushe ut de som er mellom 58 og 62, og dette er veldig viktig for oss å ta hensyn til. Det kan være at det er noen som er i litt spesielle situasjoner [...], men vi har det som hovedregel i sånne prosesser.»

8.9 Sluttpakker og gavepensjon

Som allerede nevnt foretrekker virksomheter i både privat og offentlig sektor å løse nedbemanninger med naturlig avgang så langt det lar seg gjøre. Dette hindrer konflikter, og minimerer risikoen for at virksomhetenes omdømme skades. Samtidig virker det som at for del virksomheter (spesielt de som er i omstillingssituasjon 2 med stort behov for kompetansefornying og digitaliseringspress) kombineres naturlig avgang med frivillige kompensasjonsordninger. En teknologivirksomhet viser til at seniorene løste situasjonen og at dette ikke bare var viktig for omdømmet utad, men også lojaliteten internt i etterkant av nedbemanningen:

«[For noen år siden] hadde vi en nedbemanning som var frivillig. Vi hadde behov for å redusere med over 100 personer. En viktig grunn til at vi fikk det til var et godt trepartssamarbeid [...] veldig samarbeidsorientert. Vi klarte det på frivillig basis på 3 uker [...] Det er mye følelser og alvor i [nedbemanningen], og overordnet i forhold til organisasjonen er det viktig å bruke minst mulig tid [...] Vi har vært raus med gavepensjon, og det handler om å vise respekt for seniorene som har gitt så mye. Avslutte på en verdifull måte. Det er kanskje litt sånn press inn der. Noen sier nei, og det er greit».

En virksomhet innen [anonymisert] refererer også til at nedbemanning hovedsakelig har skjedd gjennom at seniorer har takket ja til frivillige avtaler, og at de ikke har måttet ty til formelle oppsigelser:

«Vi har halvert staben, men alle har ikke mistet jobben av dem [...] Hadde en vellykket nedbemanning uten oppsigelser. De som var 62 ble tilbudt AFP og gavepensjon, noe som var populært. Vi bruker denne fortsatt [som et stående tilbud til alle på 62 år] i og med at vi fortsatt er for mange.»

En [anonymisert] virksomhet som også har gjennomført nedbemanninger, viste til at de i en periode også tilbød raus sluttpakker til seniorer fra 58 år. Også her «løste» seniorene utfordringene som nedbemanningen eller kunne ha skapt både utad og internt i virksomheten:

«Vi så jo at det var mye seniorfokus i den forrige nedbemanningen [...] Tilbød mye sluttpakker- helt ned i 58 og oppover. Ingen har blitt tvunget, men de har fått [x] prosent lønn fram til 62 år, og så går de på en eller annen løsning.»

Også omstillingssituasjon 4 (høy fysisk slitasje) ser ut til å kunne utløse ulike kompensasjonsordninger for seniorer, selv om inntrykket vårt er at dette ikke er like uttalt som strategi:

«Det er fint å kunne ha [kompensasjonen] som virkemiddel [...] Dette er nyttig for dem som har blitt 62. Vi er ganske ærlige for dem som har blitt 62 og som sliter [fysisk]. Skal

du bruke de siste 8 årene på å slite ut kroppen din? [...] Kompensasjonen gjelder alle, og vi likebehandler [...] Men det er noen som takker nei.»

Sluttpakkeordningen vi har referert til over, er alle eksempler på ordninger som i hovedsak er generelle (som i at alle i et gitt segment tilbys muligheten til frivillige, individuelle avtaler). De tilbys for eksempel til alle over en viss alder i hele virksomheten eller alle avdelinger. Vi har imidlertid også eksempler på individuelle avtaler, der formålet kan være å «fase ut» enkelte arbeidstakere hvis ikke vedkommende viser tilstrekkelig initiativ til tilpasning:

«Noen av våre seniorer må coaches ut og følges opp tett. Da er det viktig at medarbeideren det gjelder først forstår hva som kreves og ser at påfyll trengs. Om det ikke fungerer [og] de ikke leverer til forventning, bruker vi [oppsigelse] eller dialog om sluttavtale.»

I mediebransjen har virksomheter også benyttet frivillige ordninger i nedbemanning, men de har måttet justere strategien etter at sluttpakker ble for kostbart i lengden:

«[Nedbemanningssituasjonen] var blodig og brutal frem til 2016. Det var mye nedbemanning som var helt avhengig av frivillige ordninger [...] Vi mistet inntekter og måtte redusere kostnader for å overleve [...] etter det er det ikke den type omstillingsprosesser. Nå ser vi mest på digitalisering».

8.10 Aktive sluttpakker

Sluttpakkeundersøkelsen (Ipsos 2016) viser at 62 prosent av de 34 virksomhetene som hadde tilbudt sluttpakker også tilbyr karriereveiledning og at 24 prosent svarer at sluttpakken inneholdt utdanning. Det er kun 29 prosent som utelukkende tilbød passiv sluttpakke. Samtidig viser Skarving (2005) til at passive sluttpakker ser ut til å dominere i mange av eksemplene han benytter.

I intervjuene varierte denne typen muligheter i sluttpakker, men flere virksomheter tilbød en 'meny' av valgmuligheter. I en [anonym] virksomhet kunne for eksempel arbeidstakere velge mellom AFP med gavepensjon, 6 måneders etterlønn hvis annet arbeid venter, karriereveiledning og utplassering, eller økonomisk støtte til utdanning. I dette tilfellet valgte de aller fleste over 62 år AFP med gavepensjon.

Det å tilby etter- og videreutdanning som en aktiv sluttpakke er noe som sjelden dukker opp i intervjuene vi har gjennomført, men mediebransjen virker som et unntak. I denne bransjen er også karriererådgivning og bistand til å finne annet arbeid vanlige virkemidler i aktive sluttpakker.

Som nevnt under avsnittet om naturlig avgang og omplassering, var det eksempler på at en del seniorer fikk tilbud om å velge overgang til annet arbeid og karriereveiledning som alternativ til passiv sluttpakke. Dette ligner slik vi ser det på en aktiv sluttpakke, men forskjellen er at de aktive elementene blir benyttet innad i egen virksomhet:

«I omstillingsprosesser får seniorer tilbud om å komme til ressurscenteret eller ta en sluttavtale [...] Noen velger ressurscenteret. Bitterhet snus gjennom en prosess og vi har flinke folk som bistår på senteret [...] Vi har eksempler på en positiv reise [...] de som får ny giv.»

En siste form for 'aktiv sluttpakke' vi har møtt i intervjuene er å bli tilbudt alternativt arbeid i *annen* virksomhet, men som kan ha slektskap med 'modervirksomheten'. Dette skiller seg fra intern omplassering ved at arbeidet tas ut av hovedvirksomheten, men dynamikken er lignende. For eksempel valgte en teknologivirksomhet en løsning med å etablere en bemanningsvirksomhet som tilbyr tjenester innad i samme bransje. Virksomheten rapporterer om at mange (inkludert seniorer) er fornøyde med løsningen, og at det også innebærer mer fleksibilitet. Dette uttrykkes som et alternativ til tidlig/naturlig avgang, men er også en strategi som krever mye av medarbeidere som opplever høy tilhørighet til et etablert arbeidsmiljø. Samtidig er det også eksempler på at medarbeidere har blitt hentet tilbake som fast ansatte etter å ha vært tilknyttet på løsere basis gjennom annen virksomhet.

8.11 Dilemmaer ved nedbemanning

Både nedbemanning generelt og sluttpakker som primært tilbys seniorer, skaper en del dilemmaer for virksomheter i omstilling. For det første risikerer virksomheter å miste medarbeidere de ellers hadde ønsket å beholde på grunn av formelle utvalgsriterier eller generelle sluttpakker. Virksomheter risikerer også å miste medarbeidere fordi nedbemanning kan gi større grad av jobbusikkerhet for de gjenværende medarbeiderne (Østhus, 2007), og at de derfor søker annet arbeid. En transportvirksomhet uttrykker det slik:

«Vi har egentlig ikke noe kontroll over hvem som [potensielt slutter]. Når ting blir urolig, forlater noen av de beste [...] kanskje spesielt de beste».

Sluttpakkeundersøkelsen viser at 9 prosent av de 130 virksomhetene som hadde nedbemannet, mistet seniorer som de ellers ønsket å beholde. I intervjuene får vi også inntrykk av at virksomheter opplever dilemmaer ved at de mister medarbeidere de ellers hadde ønsket å beholde. En gruppe virksomheter uttrykker at de har «tatt for hardt i», og angres på graden av nedbemanning i etterkant. For eksempel uttrykker en industribedrift at de på grunn av en kraftig nedbemanning i 2017 fortsatt mangler en del sentral kompetanse. I en bransje med knapp tilgang på kompetent arbeidskraft oppleves dette som en flaskehals, mens det i andre bransjer ikke oppleves som like problematisk. Som en medievirksomhet uttrykker det:

«[...] Ikke noe problem å miste folk gjennom nedbemanning [...] vi henter inn frilansere ved behov.»

Det er også virksomheter som uttrykker at generelle ordninger for passive sluttpakker kombinert med en kultur for tidlig avgang ikke bare løser behovet for å fornye organisasjonene. Det gir også negative konsekvenser i betydningen av at nøkkelmedarbeidere som det er stort behov for, slutter. En annen mediebedrift er selvkritisk til tidligere ordninger:

«Det å miste nøkkelpersonell gjennom frivillige runder [...] i en sånn prosess mister du noen flinke ut med badevannet [...] i en evaluering ser vi at vi ikke traff perfekt.»

Dette illustrerer det klare dilemmaet ved generelle, frivillige ordninger. Ordningene er utformet av hensyn til rettferdighet og forutsigbarhet i organisasjonen, men blir problematiske når de blir for populære der det å gå av tidlig blir en 'default'. Som vi viste til i starten av dette kapitlet, kan frivillige ordninger i andre tilfeller dessuten oppleves som et ufrivillig press for å gå av tidlig. En mediebedrift innrømmer at dette kan legge et stort press på eldre arbeidstakere som ellers ville ønsket å fortsette i arbeid:

«De [tillitsvalgte] er veldig opptatt av at enhver nedbemanning skal starte frivillig. Vi har jo fått respons på at en nedbemanningsrunde i seg selv legger press på de gamle. At de skal ta et «ansvar» ved å gå av.»

Det er også eksempler på at virksomheter har måttet gå inn og differensiere i tilbudet om sluttpakker når kompetansen til seniorene var det de karakteriserte som «kritisk». En industrivirksomhet refererer til at de måtte si nei til å inngå frivillige sluttavtaler til personell med kritisk kompetanse. Slike avslag har både blitt møtt med positive tilbakemeldinger fordi seniorer opplever å bli sett, og opplevelse av urettferdig behandling fordi man opplever å ikke få ta del i et 'felles gode'. Man kan spørre seg om flere virksomheter har vært unødige generøse i generelle kompensasjonsordninger, og at det er kan gi langsiktige utfordringer som ikke kun innebærer svakere utnyttelse av arbeidsressursene til seniorer over 62 år. Det kan også innebære at virksomhetene mister tilgangen på kritisk kompetanse i daglig drift så vel som omstillingssituasjoner.

8.12 Oppsummering

Nedbemanning kan defineres som en ledelsesinitiert prosess for å redusere arbeidsstokken. I bred forstand inkluderer dette alle former for reduksjon. Naturlig avgang, omplassering til andre deler av en virksomhet eller andre virksomheter, oppsigelse og frivillige sluttordninger omfattes med dette av definisjonen. Prosessen kan være en langsiktig strategi eller en raskere reaksjon, men et kjernepunkt er ifølge Freeman og Cameron (1993) at nedbemanning har et strategisk ledelseelement. I snever forstand omtales begrepet oftest i forbindelse med de 'raske' reaksjonene som gjerne trigges av kriser, fusjoner eller andre hendelser som representerer et klart organisatorisk brudd. I disse tilfellene er oppsigelser eller frivillige sluttordninger mest aktuelt, og i dette kapitlet har vi beskrevet juridiske forskjeller og ulike måter frivillig nedbemanning kan innebære passive (økonomiske) og aktive (utdanning og karriereveiledning) sluttpakker.

Nedbemanning kan ha konsekvenser for de som blir overtallige, men også for organisasjonen og enkeltarbeidstakerne som blir igjen. I kapitlet har vi gjennomgått en del forskningslitteratur som blant annet peker på at eldre arbeidstakere ofte blir valgt ut av strategiske hensyn for å unngå store konflikter, og at denne gruppen også har størst vansker med å få ny jobb. I litteraturen pekes det også på at arbeidsintensiteten kan gå opp for gjenværende arbeidstakere, og at opplevelsen av jobbsikkerhet går ned. Et vesentlig funn er dessuten at nedbemanning kan ta fokus bort fra kompetanseutvikling, både av økonomiske hensyn og fordi arbeidsbelastningen på gjenværende arbeidstakere ikke gir rom for kurs og opplæring. I litteraturgjennomgangen viser vi også til at frivillige sluttordninger ikke nødvendigvis oppleves som frivillige.

Nedbemanning kan tolkes som en relativt vanlig prosess ifølge 'Sluttpakkeundersøkelsen' (Ipsos 2016) og Medbestemmelsesbarometeret (fra 2017). I sluttpakkeundersøkelsen oppgir om lag 22 prosent av virksomhetene å ha vært i nedbemanning i løpet av de siste 12 månedene. I Medbestemmelsesbarometeret 2017 er spørsmålet stilt noe annerledes (arbeidstakere omfattet av nedbemanning siste 2 år), og her svarer 41 prosent at de har opplevd nedbemanning. I begge undersøkelsene utmerker olje, gass og energi seg med mest nedbemanning, noe som er naturlig med tanke på krisen bransjen befant seg i for fire til seks år siden. I 'sluttpakkeundersøkelsen' fra 2016 og Medbestemmelsesbarometeret (2017) finner vi også at store virksomheter over 500 ansatte har en tendens til å nedbemanne oftere enn andre virksomheter.

Nedbemanning som langsiktig prosess kan involvere naturlig avgang med fokus på seniorer som går av. Analyser fra Norsk Seniorpolitisk Barometer viser at det å ha en seniorpolitisk strategi i virksomheten gjør at virksomhetene oftere ønsker å beholde eldre arbeidstakere, og at en slik strategi dermed kan se ut til å motvirke strategisk nedbemanning basert på naturlig avgang. Nedbemanning kan også ha en negativ effekt på utviklingsmuligheter. Analyser av data fra Medbestemmelsesbarometer viser at nedbemanning gir en signifikant negativ effekt på opplevde utviklingsmuligheter på arbeidsplassene, kontrollert for alder, bransje og virksomhetsstørrelse.

Virksomhetene vi gjennomførte intervjuer i, var i ulik grad preget av nedbemanning, og det var også stor variasjon rundt *når* nedbemanningen hadde funnet sted. Et viktig inntrykk var at offentlige virksomheter opplever et begrenset økonomisk spillerom og at mulighetene for å tilby økonomisk kompensasjon er begrenset (omtalt som omstillingssituasjon 1). Virksomheter som befinner seg i omstillingssituasjon 2 uttrykker et sterkere press på både kompetansefornying, digitalisering og kostnadsreduksjon, og det er i denne kategorien at vi finner flere tilfeller av generelle sluttpakkeordninger som ser ut til å fremskynde pensjonering eller at seniorer slutter og går over i andre funksjoner eller bytter jobb. Omstillingssituasjon 3 omfattes også av et visst behov for nedbemanning, men her er det større risiko for å miste sentral kompetanse blant seniorer ved generelle sluttpakkeordninger. Omstillingssituasjon 4 (fysisk krevende arbeid) var også relevant for temaet, men her kom omplassering og naturlig avgang fram som mer aktuelle temaer enn sluttpakker og kompetanseutviklingstiltak.

Analysen av intervjuer viser at håndteringen av seniorer i nedbemanning ser ut til å følge litt ulike mønstre. I formelle prosesser der ansiennitet og kvalifikasjoner veier tyngst, kommer seniorer godt ut av det. Et eksempel er permitteringen under koronapandemien. I dette tilfellet er det unge arbeidstakere som har blitt hardest rammet (Drange et al. 2020). Vi har også inntrykk av at seniorer under 62 ofte blir 'vernet' i nedbemanninger fordi det eksisterer en gjensidig forståelse mellom partene at disse arbeidstakerne er i en særlig sårbar posisjon på arbeidsmarkedet før de har mulighet til å gå av med AFP. Et annet mønster er imidlertid at store, og særlig private, virksomheter, benytter AFP i kombinasjon med økonomiske sluttpakker og/eller andre, aktive sluttpakker (utdanning eller karrierehjelp) for å nå målsetninger om nedbemanning. Dette gjør konflikter mindre sannsynlige, men skaper også noen åpenbare dilemmaer. For det første er det økonomisk kostbart for både bedrift og samfunn. For det andre gir det et tydelig incentiv til tidlig avgang for viktige menneskelige ressurser. For det tredje kan det skape dilemmaer for virksomheter i omstilling fordi de kan miste anledningen til å beholde kjernekompetanse de ellers ville ønsket å beholde. Det kan også være slik at generelle, frivillige sluttordninger ikke oppleves som frivillig, men at mange seniorer med dette presses ut av arbeidslivet mot sin vilje.

Et siste dilemma, som ikke trekkes fram i intervjuene, men som gir grunn til ettertanke, er den rollen som spilles av et bestemt alderstrinn, 62 år. Noen nevner at ansatte i alderen 58 til 62 år skjermes ved nedbemanning, fordi de har kort tid igjen til de kan ta ut pensjon og at de må være yrkesaktive når de søker om AFP-pensjon. Skjermingen opphører ved fylte 62 år, og noen nevner at de 'tilbyr AFP og gavepensjon' til alle ved fylte 62 år. Den rasjonelle tankegangen er at de som kan velge å ta ut pensjon dermed er forsørget selv om de mister jobben. Det er flere tankekors ved dette. Det ene er at mulighetene på arbeidsmarkedet til å beholde jobben, knyttes til en kronologisk alder. Det andre er at denne alderen for mange nås 10 år før arbeidsmiljølovens grense for oppsigelsesvernet (72 år). Et tredje tankekors er at det frivillige tilbudet om AFP og gavepensjon bygger på et gammelt prinsipp om at den som har mulighet til forsørgelse på annen måte, har svakere rett til arbeid. Det er et prinsipp som for ikke mange år siden rammet f.eks. gifte kvinner. Det er også et prinsipp som kan ramme grupper av yrkesaktive med funksjonsnedsettelse, fordi de har muligheter til å søke alternative sosiale stønader. Et tankekors som er nevnt i noen av intervjuene, er at selv om det formelt er frivillig å takke ja til tilbud om

gavepensjon på toppen av AFP, så kan det ligge et betydelig opplevd press i et slikt tilbud. Noen 62-åringer kan være glade for å kunne bidra med å slutte i det som er en vanskelig situasjon for virksomheten, mens andre kan føle seg presset ut mot sin vilje.

9 Avslutning

I denne rapporten har vi svart på hvordan eldre arbeidstakere over 55 år håndteres i forbindelse med omstillinger i det norske arbeidslivet. Omstilling som begrep er bredt, med elementer som nedbemanning, virksomhetssammenslåinger, omorganiseringer og kompetanseendring. I rapporten har vi særlig hatt fokus på hvordan virksomheter håndterer eldre arbeidstakere når de rekrutterer nye medarbeidere, hvordan de følger opp kompetanseendringsbehovet som kan knyttes til omstillinger, samt nedbemanningssituasjoner. Rapporten har vært basert på både kvalitative og kvantitative data. Kvalitative data er fra intervjuer i 21 virksomheter i offentlig og privat sektor, og vi har kun intervjuet arbeidsgiversiden til dette prosjektet. Kvantitative data er surveydata som er hentet fra Norsk Seniorpolitisk Barometer, ledere i arbeidslivet (2019 og 2021), Norsk Seniorpolitisk Barometer, Yrkesaktiv befolkning (2020) den såkalte 'Sluttpakkeundersøkelsen» til ledere fra 2016, AFIs medbestemmelsesbarometer (yrkesaktiv befolkning) fra 2017, 2018 og 2021, samt enkelte analyser fra YS Arbeidslivsbarometer (yrkesaktiv befolkning) fra 2016 og 2021. I rapporten har vi brutt ned spørsmålet om håndtering i 6 underspørsmål. Under gjengir vi spørsmålene og de viktigste funnene som kan knyttes til dem.

9.1 Oppsummering av funn i studien

Det første spørsmålet vi har stilt i rapporten er hva slags omstillingspress som preger norske virksomheter (kap. 3), og om hva som er typiske situasjoner som virksomheter i omstilling befinner seg i.

I rapporten skiller vi mellom omstillingspress som handler om ganske plutselige markedssjokk eller økonomiske kriser på den ene siden, og mer langsiktige former for press som kompetanseendring eller digitalisering på den andre. Tall fra Arbeidslivsbarometeret og Medbestemmelsesbarometeret viser at omstilling er et vanlig fenomen i norsk arbeidsliv, men at presset er ujevnt fordelt på ulike bransjer. I rapporten har vi presentert fire 'idealtyper' av omstillingssituasjoner som norske virksomheter kan befinne seg i. Den første omstillingssituasjonen er en situasjon hvor virksomheten blir tvunget til å gjennomføre kostnadskutt uten muligheter til å påvirke inntekter i løpet av omstillingsperioden. Den andre omstillingssituasjonen er en situasjon som krever kontinuerlig kompetansefornyning som enten må skje gjennom rekruttering, eller gjennom omfattende kompetansearbeid innad i egen organisasjon. Den tredje omstillingssituasjonen er en delt situasjon hvor deler av virksomheten er avhengig av kompetansefornyning, mens andre deler er avhengig av eksisterende kompetanse og erfaring. Den fjerde omstillingssituasjonen er mer direkte relatert til eldre arbeidstakere, og handler om hvordan virksomheter kan håndtere utfordringer knyttet til fysisk krevende arbeid og muligheter for omplassering og bytte av arbeidsoppgaver.

Det andre forskningsspørsmålet handlet om hva som preger holdninger og personalpolitikk rettet mot eldre arbeidstakere over 55 år, både generelt sett og i omstillinger (kap. 4). I undersøkelsen om affektiv alderisme fra 2020 kommer det fram at arbeidsgivere stort sett har positive holdninger til eldre arbeidstakere, men at det er noe mer positive holdninger i offentlig sektor sammenlignet

med privat sektor. Fra intervjuene har vi sett at holdninger til eldre arbeidstakere virker relativt delt. På den ene siden assosieres eldre arbeidstakere med positive verdier som erfaring, stabilitet, lojalitet og høy arbeidskapasitet. På den andre siden finnes det også negative holdninger som særlig knytter seg til manglende omstillingsevne og lave forventninger til bruk av ny teknologi.

I det tredje forskningsspørsmålet har vi spurt om opplevd innflytelse og hvordan virksomheter tillitsvalgte blir involvert i drøftinger og beslutninger knyttet til omstilling (kap. 5). Et viktig funn er at arbeidsgivere verken ønsker eller erfarer et høyt konfliktnivå i det lokale partssamarbeidet. Unntaket er nedbemanningssituasjoner fra tidligere og at nylige kommunesammenslåinger ikke er konfliktfrie. En annen konklusjon er at partssamarbeidet preges av kompromiss og løsninger for frivillig avgang. I nedbemanningssituasjoner har vi sett eksempler på uformelle avtaler om 'vern' av eldre under 62 år, men der AFP benyttes aktivt sammen med andre kompensasjoner når seniorer fyller 62 for å unngå større konflikter i organisasjonen. Selv om en slik håndtering kan løse et potensial for konflikt lokalt, er det grunn til å stille spørsmålsteget ved generelle sluttordninger i et samfunnsperspektiv.

Som svar på det fjerde spørsmålet om hvordan seniorer blir håndtert når virksomheter rekrutterer nye medarbeidere (kap. 6), har vi vi først sett på hvordan ledere vurderer aldersgruppens attraktivitet på arbeidsmarkedet. Undersøkelsen om affektiv alderisme og Norsk Seniorpolitisk Barometer for ledere i 2021 viser at ledere rangerer erfaring høyt som egenskap i rekrutteringsprosesser, men at kategorier som 'eldre arbeidstakere' og 'seniorer' framstår som mindre attraktive. Samtidig finner ledere i offentlig sektor det mer aktuelt å ansette eldre/seniorer enn ledere i privat sektor. Tallene fra 2021 kan også tyde på at ledere har blitt noe mer positivt innstilt til eldre arbeidstakere i løpet av koronapandemien. I analyser av sammenhengen mellom om virksomheter har en formell personalpolitisk strategi (seniorpolitisk strategi) ser vi at det er samvariasjon mellom å ha formell seniorpolitisk strategi og det å 'like godt' å ansette eldre arbeidstakere eller at aldersterskelen øker ved innkalling til intervju. I intervjuer med HR-ledere finner vi at holdninger om at eldre er mindre omstillingsdyktige eller er riktig for nåværende kundesegmenter, er relativt utbredt. I intervjuene virker det som at stereotyper knyttet til alder påvirker rekrutteringsmønstre, men det kan også gi motsatt effekt. I noen tilfeller er virksomheter ute etter egenskaper som assosieres med eldre arbeidstakere – som stabilitet, erfaring og lojalitet. Flere vektlegger dessuten mangfold og behovet for komplementære 'teams' som integrert i rekrutteringsarbeidet. Dette kan virke positivt med tanke på håndtering av seniorer i rekruttering, og vi fikk flere positive eksempler på dette. Men en strategi for mangfold kan også gi motsatt effekt ved at unge rekrutteres for å oppnå bedre aldersbalanse i virksomheten. Et viktig funn om håndtering av rekrutteringsprosesser er at grad av formalisering ser ut til å øke sjansen for at kvalifikasjonsprinsippet gis større vekt. Dette kan gjøre det mer sannsynlig at eldre arbeidstakere blir vurdert i rekrutteringer. I kapitlet viser vi også at vi har gjort analyser av om det

Det femte spørsmålet har handlet om hvordan virksomheter jobber med kompetanseendring og kompetansetiltak til eksisterende medarbeidere (kap. 7). Seniorer har strukturelt sett et svakere kompetanseutgangspunkt siden høyere utdanning er mer vanlig i lavere aldersgrupper. Dette balanseres delvis av at seniorer har lengre erfaring, både generelt sett og fra omstillingsprosesser. Resultater fra Medbestemmelsesbarometeret 2018 viser at arbeidstakere over 60 år som har opplevd omstilling de siste 2 årene, opplever at utviklingsmuligheter på arbeidsplassen er gode. Resultatene fra Norsk Seniorpolitisk Barometer (2021) viser også at de eldste aldersgruppene ofte opplever læring, men de er litt sjeldnere enige i at de har utviklingsmuligheter eller tilgang til kurs og opplæring enn yngre aldersgrupper. Spørsmålet er om de eldste aldersgruppene opplever tilstrekkelig med tilbud om kompetanseutviklende tiltak, og om

de i tilfelle ønsker å ta imot tilbudet i en omstillingssituasjon. På spørsmål om arbeidstakere ønsker å gjennomføre utdanning i en krevende omstillingssituasjon, framstår eldre respondenter som noe mer defensive enn andre aldersgrupper i Arbeidslivsbarometeret i 2016.

Funnene fra intervjuer viser tilsvarende mønster. Ikke overraskende er det ingen virksomheter som sier at eldre arbeidstakere har færre muligheter til utvikling enn andre aldersgrupper, men mange innrømmer at kompetansekartlegging og systemer for opplæring ikke alltid er gode nok. HR-ledere uttrykker også at det noen ganger er krevende å overbevise en del eldre arbeidstakere om å gjennomføre kurs og opplæring.

I intervjuene har vi også spurt om nye arbeidsoppgaver. HR-ledere uttrykker at de synes det kan være mer krevende å få med eldre arbeidstakere over i nye oppgaver med andre kompetansekrav. Samtidig forklares ikke dette alltid ved manglende vilje. Strukturelle forskjeller i grunnutdanning påvirker også hvilke type kurs og former for opplæring som arbeidstakerne kvalifiserer til.

Det siste spørsmålet har handlet om nedbemanning, og mer spesifikt hvordan seniorer håndteres i situasjoner med ufrivillig og frivillig avgang. Nedbemanning kan defineres som en ledelsesinitiert prosess for å redusere antall arbeidstakere, og i bred forstand kan dette handle om alle typer reduksjon. En strategisk bruk av naturlig avgang kombinert med liten grad nyrekruttering omfattes altså av definisjonen, selv om det er mest vanlig å omtale nedbemanning i forbindelse med reaksjoner på økonomiske kriser, fusjoner eller andre hendelser. I kapittel 8 har vi beskrevet juridiske prinsipper knyttet til både ufrivillige og frivillige ordninger for nedbemanninger. Vi har også gjennomgått forskningslitteratur som blant annet peker på at eldre arbeidstakere kan bli valgt ut i nedbemanninger av strategiske hensyn for å unngå store konflikter.

Forskningslitteraturen viser at arbeidsintensiteten kan gå opp for gjenværende arbeidstakere, at opplevd jobbsikkerhet kan gå ned, og at nedbemanning kan redusere virksomhetens fokus eller mulighet til å tilby kompetanseutvikling.

De forskjellige spørreundersøkelsene vi har benyttet i rapporten viser at nedbemanning tolkes som en relativt vanlig prosess. I 'sluttpakkeundersøkelsen' fra 2016 oppgir 22 prosent av virksomhetene å ha vært i nedbemanning i løpet av de siste 12 månedene. I Medbestemmelsesbarometeret 2017 svarer 41 prosent av sysselsatte at de har opplevd nedbemanning i løpet av de siste to årene.

Hvordan håndteres så eldre arbeidstakere i nedbemanninger? Funn fra Norsk Seniorpolitisk Barometer tyder på at det å ha personalpolitisk strategi (seniorpolitisk strategi) har en statistisk sammenheng med å oftere ønske å beholde eldre arbeidstakere. Analyser fra Medbestemmelsesbarometeret 2017 viser at nedbemanning gir en signifikant negativ effekt på opplevde utviklingsmuligheter på arbeidsplassene for alle aldersgrupper.

Analysen av intervjuer viser at håndteringen av seniorer i nedbemanning får ulike uttrykk. I formelle prosesser blir gjerne ansiennitet og kvalifikasjoner prioritert (vanligere i offentlig sektor), og dette kan være en fordel for eldre arbeidstakere. Vi finner også eksempler på at seniorer under 62 år blir 'vernet' i nedbemanninger fordi det eksisterer en gjensidig forståelse mellom partene at disse arbeidstakerne er i en særlig sårbar posisjon. En del store, private virksomheter kombinerer økonomiske sluttpakker med AFP som et frivillig alternativ til eldre arbeidstakere over 62. Som nevnt under spørsmålet om lokalt partssamarbeid, kan dette gjøre konflikter mindre sannsynlig, men det skaper åpenbare dilemmaer. Det første dilemmaet er knyttet til store kostnader for virksomhet og samfunn. Det andre dilemmaet er knyttet til at både virksomheten og samfunnet for øvrig mister vesentlige ressurser som de ellers ville hatt stor nytte av. For det tredje kan det være slik at generelle, frivillige sluttordninger oppleves som et ufrivillig press. Det

kan også være grunn til å stille spørsmålsteget ved en praksis hvor aldersgrenser, direkte eller indirekte, benyttes som innslagspunkt for sluttpakker.

9.2 Omstilling og håndteringssituasjoner

I rapporten har vi behandlet temaer som rekruttering, kompetanseutvikling og nedbemanning ved å diskutere hvordan arbeidsgivere eller virksomheten håndterer seniorer i omstillingssituasjoner. Vi har i mindre grad diskutert hvordan håndteringen av seniorer også avhenger av seniorennes egne ønsker og strategier i omstillingsprosesser. Som vi skrev i forbindelse med holdninger og erfaringer, får vi inntrykk av at det både eksisterer initiativ, endringsvilje og motstand blant eldre arbeidstakere, og dette vil også påvirke hvilke grep arbeidsgivere kan ta for å få med seg arbeidstakere videre i en endringsprosess, eller velge å avslutte arbeidsforholdet gjennom ulike typer avtaler. I rapportens siste tabell (12) viser vi derfor en 9-feltstabell over scenarier som kan oppstå i omstillinger og hvor utfallene eller formene for håndtering er avhengig av strategiene til arbeidsgiver så vel som seniorarbeidstakeren. Utfallene kan innebære enighet mellom partene, men også konflikter som enten kan eskalere eller bli løst gjennom ulike former for kompromiss. I denne tabellen vil rekruttering primært være en indirekte faktor.

I intervjuene vi har gjennomført med et bredt utvalg av virksomheter i Norge har vi møtt varianter av alle de 9 utfallene, men vi vil også understreke at ingen er direkte representert. Arbeidsgiver kan sies å ha tre hovedstrategier for håndtering av seniorer i en omstillingssituasjon. Den første strategien bygger på at virksomheten er tilfreds med og avhengig av kompetansen til en senior, og hvor den eksisterende kompetansen (uten endring) sees på som svært verdifull i en omstillingssituasjon. Den andre strategien innebærer at arbeidsgiver ønsker at senioren fortsetter i virksomheten, men med ny kompetanse eller nye arbeidsoppgaver fordi virksomheten er avhengig av det i en omstillingssituasjon. Den tredje strategien er at arbeidsgiver ikke ønsker å beholde senioren gjennom omstillingen, og at alternativer da er ufrivillig avgang (oppsigelse) eller frivillig avgang (sluttpakke/sluttordning). Tilsvarende kan seniorer gå inn i omstillinger med lignende eller motsatte ønsker og strategier. Enkelte seniorer ønsker å fortsette i arbeidslivet, men ønsker ikke å gjennomføre større kompetanseendringer eller få nye arbeidsoppgaver. Andre seniorer ønsker å heve eller endre sin kompetanse for å være bedre rustet de siste årene i arbeidslivet og/eller tilpasse seg virksomhetens omstillingsbehov. Det er også seniorer som ønsker seg ut av arbeidslivet eller søker andre jobber andre steder enn virksomheten de er en del av nå.

Tabell 12. 9-feltstabell over ulike utfall av håndtering av seniorer i omstilling

	Senior ønsker videre uten endring	Senior ønsker videre med ny kompetanse	Senior ønsker ut av arbeidslivet/virksomheten
Arbeidsgiver ønsker senior videre uten endring	1 Enighet Håndtering: Ingen endring, men arbeidsgiver vektlegger erfaringskompetansen til senior	2 Uenighet Håndtering: Passiv (senior mer sårbar uten ny kompetanse) eller offensiv (likevel tilby kompetansetiltak)	3 Uenighet Håndtering: Frivillig avgang eller at arbeidsgiver overbeviser senior om å fortsette
Arbeidsgiver ønsker senior videre med ny kompetanse eller nye arbeidsoppgaver	4 Uenighet Håndtering: Passiv (exit) eller offensiv (overbevis/stille krav til senior)	5 Enighet Håndtering: Tilby kompetansetiltak	6 Uenighet Håndtering: Frivillig avgang eller at arbeidsgiver overbeviser senior om å fortsette (inkl. kompetansetiltak)
Arbeidsgiver ønsker senior ut av virksomheten	7 Uenighet Håndtering: Kompromiss (sluttpakke, omplassering o.l.), ufrivillig avgang/oppsigelse eller konflikt	8 Uenighet Håndtering: Kompromiss (tilby finansiering av EVU, omplassering eller økonomisk sluttpakke o.l.), akseptere at senior fortsetter, eller konflikt	9 Enighet Håndtering: La senioren gå av med pensjon eller tilby sluttpakke/ordninger for tidlig avgang

Utfall 1 illustrerer situasjoner vi har referert til i kapittel 7 hvor virksomheter uttrykker at de er avhengige av kompetansen til seniorer i omstillingen de er i, og at de spesielt vektlegger erfaring og stabilitet som aldersgruppen representerer. Utfallet innebærer enighet fra begge parter, og håndteringen bør være enkel. Omstillingssituasjon 3 (kompetansefornyning og kompetansebevaring) er et eksempel på type omstilling, men samtidig kan arbeidsgivere i en slik omstilling være selektive på hvilke seniorer de ønsker videre uten ny kompetanse og hvem de ønsker skal gjennomføre kompetanseendring eller ønsker ut av virksomheten.

Utfall 2 viser en situasjon hvor det er senioren som ønsker kompetanseendring for å være bedre rustet i et arbeidsliv i omstilling, men hvor arbeidsgiver enten ikke ønsker å tilby senioren tiltak fordi aldersgruppen ikke blir prioritert, eller fordi virksomheten generelt ikke ser seg i stand til å prioritere kompetansetiltak i organisasjonen. Omstillingssituasjon 1 (kostnadskutt) kan være et eksempel på hvordan slike utfall kan oppstå, og vi vil også trekke fram at både våre egne og andres forskningsresultater antyder at nedbemanning i omstillinger kan gi en begrensende effekt på kompetansetiltak i organisasjonen som er igjen. Ønsket om kompetanseheving blant seniorarbeidstakerne kan i dette tilfellet også være en illustrasjon av at nedbemanning kan føre til høyere jobbusikkerhet blant gjenværende arbeidstakere i organisasjonen.

Utfall 3 er en situasjon hvor seniorarbeidstakeren ønsker å gå av med pensjon, mens arbeidsgiver ønsker at senioren fortsetter av hensyn til den viktige rollen han eller hun er tiltenkt i en omstilling. Igjen vil omstillingssituasjon 3 (fornyning og bevaring av kompetanse) være relevant,

og arbeidsgiverhåndtering vil i dette tilfellet handle om å forsøke å overbevise senioren om å fortsette.

Utfall 4 illustrerer en omstillingssituasjon som krever kompetansefornyning (omstillingssituasjon 2). Arbeidsgiver ønsker at senioren (og andre arbeidstakere) fornyer kompetanse og/eller tar nye arbeidsoppgaver, men dette ønsker ikke senioren. Håndteringen i en slik situasjon kan være krevende, men i intervjuene våre fikk vi inntrykk av at bevisste virksomheter søker å overbevise arbeidstakerne om å takke ja til tiltak. Alternativene vil i dette utfallet bestå i ufrivillig eller frivillig avgang, konflikt eller ved at arbeidsgiver velger en passiv strategi som ikke er ønskelig.

Utfall 5 framstår som en enkel situasjon der både arbeidsgiver og arbeidstaker er enig i at kompetansefornyning er et fornuftig tiltak. Dette illustrerer spesielt omstillingssituasjon 2, men kan også være aktuell for omstillingssituasjon 1, 3 og 4. I omstillingssituasjon 4 kan for eksempel arbeidsgiver og arbeidstaker være enig i at fysiske krav eller belastninger gjør det nødvendig for senioren å endre arbeidsoppgaver.

Utfall 6 ligner på utfall 3, men her vil arbeidsgiver ha en enda mer krevende oppgave. Ikke bare skal arbeidsgiver overbevise senioren om å fortsette. Arbeidsgiver må også overbevise senioren om å takke ja til å delta i kompetansetiltak. Både omstillingssituasjon 2 og 3 virker særlig relevante for dette utfallet.

Utfall 7 framstår som en mer brutal situasjon for seniorarbeidstakeren. Her ønsker arbeidsgiveren senioren ut av virksomheten, mens senioren ønsker å fortsette uten endringer. Situasjonen kan i utgangspunktet virke nokså låst, og vil kunne være typisk for en nedbemanning drevet av kostnadskutt (omstillingssituasjon 1, kap.3). Håndteringen av senioren vil i dette tilfellet dreie seg om et valg mellom oppsigelse (med potensiale for konflikt), eller frivillig avgang gjennom sluttpakke/ulike former for kompensasjon. I litteratur vi har referert til i denne rapporten kommer det fram at mange seniorer takker ja til frivillige sluttpakkeordninger fordi de opplever et stort press for å gå av, selv om de i realiteten hadde ønsket å fortsette. Dette uttrykkes både i litteraturen og i vår egen rapport som problematisk på den måten at viktige ressurser i samfunnet framstår som svakt utnyttet, og det er også noe som kan gi negative personlige konsekvenser.

Utfall 8 ligner på utfall 7 på den måten at arbeidsgiveren ønsker senioren ut av virksomheten, mens senioren ønsker å være med videre og ta del i kompetansehevede tiltak. Dette kan også illustrere omstillingssituasjon 1, men i enda større grad omstillingssituasjon 2. I omstillingssituasjon 2 (kompetansefornyning) vil arbeidsgiver være opptatt av å ruste organisasjonen med ny kompetanse, og dette kan i en del tilfeller innebære at de ser etter denne kompetansen gjennom å rekruttere nye medarbeidere, mens eksisterende seniorer i virksomheten ikke lenger har relevant kompetanse. I rapporten har vi vist til en del eksempler som illustrerer denne situasjonen, der mediebransjen utmerker seg gjennom det siste drøye tiåret. Vi opplever det slik at håndteringen for dette utfallet er relativt åpen. Arbeidsgiver kan velge en konfronterende strategi gjennom oppsigelser og potensielle konflikter, men dette er ikke en linje vi oppfatter som vanlig. Arbeidsgiver kan også velge kompromiss gjennom å tilby økonomisk kompensasjon ved frivillig avgang eller en såkalt *aktiv* sluttpakke gjennom å finansiere etter- og videreutdanning eller tilby karrierehjelp- og veiledning. På samme måte som utfall 7 framstår utfall 8 som problematisk på den måten at det direkte eller indirekte kan føre til tidlig avgang for seniorer som ellers ønsker å bidra i arbeidslivet.

Utfall 9 er en situasjon hvor både arbeidsgiver og arbeidstaker ønsker å avslutte arbeidsforholdet. For arbeidsgiver ligner strategien på utfall 7 og 8, mens senioren enten har besluttet å avslutte yrkeskarrieren eller bestemt seg for å søke arbeid i annen virksomhet. For dette utfallet kan alle omstillingssituasjoner (kap.3) være relevante, men det kan virke som at en typisk situasjon er for

virksomheter som har generelle sluttpakkeordninger som trer i kraft sammen med AFP. Løsninger med generelle sluttpakker som kombineres med AFP senker sannsynligheten for konflikt. Samtidig skaper det dilemmaer, både gjennom at det er kostbart for både virksomhet og samfunnet, fordi viktig kompetanse kan forsvinne som virksomheten ellers ville beholdt, og fordi generelle, frivillige sluttpakker kan oppleves som et ufrivillig press for å gå av tidlig.

Avslutningsvis vil vi si at en analyse av håndteringen av eldre arbeidstakere i omstillinger vil dra nytte av framtidig forskning på seniorers motiver og avgangsmønstre i ulike omstillings situasjoner. I lys av funnene knyttet til kompetansetiltak og frivillig avgang i denne rapporten (særlig økonomiske sluttavtaler), tror vi det er mye å hente i både kvantitative og kvalitative undersøkelser om seniorers motivasjon og opplevelse av press for å takke ja til ulike løsninger som arbeidsgiver tilbyr. I slike undersøkelser tror vi dessuten at kjønnsdimensjonen er sentral og utfyllende, gitt at det er store forskjeller i andelen menn og kvinner som tar ut tidlig pensjon i utgangspunktet (se f.eks. Nerdrum & Brovold, 2017), og at kjønnsforskjellen også er relevant i hvordan ulike bransjer preges av ulike former for omstillingspress. Dette er verdifull kunnskap i politikkbyggingen som skal sikre økt deltakelse av eldre i et arbeidsliv i omstilling.

Referanser

- Abrams, D., Swift, H. J., & Drury, L. (2016). Old and Unemployable? How Age-Based Stereotypes Affect Willingness to Hire Job Candidates. *Journal of Social Issues*, 72(1), 105-121.
- Ahmed, A. M., Andersson, L., & Hammarstedt, M. (2012). Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market. *Applied Economics Letters*, 19(4), 403-406.
- Appelbaum, S. H., Patton, E., & Shapiro, B. (2003). The early retirement incentive program: a downsizing strategy. *Journal of European Industrial Training*, 27(1), 22-35.
- Armstrong-Stassen, M., & Cattaneo, J. (2010). The effect of downsizing on organizational practices targeting older workers. *Journal of Management Development*, 29(4), 344-363.
- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279-1333.
- Bal, A. C., Reiss, A. E., Rudolph, C. W., Baltes, B. B., & Sciences, S. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences*, 66(6), 687-698.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Bjørnset, M., Rogstad, J., & Sterri, B. E. (2018). *Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering. Fafo-rapport 2018:01*. <https://www.fafo.no/images/pub/2018/20650.pdf>:
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Damm.
- Calmfors, L., & Driffill, J. (1988). Bargaining structure, corporatism and macroeconomic performance. *Economic Policy*, 3(6), 13-61.
- Carbery, R., & Garavan, T. N. (2005). Organisational restructuring and downsizing: Issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training*, 29(7), 488-508.
- Dahl, E. M. (2020). Organisatorisk omstilling og trygghet på arbeidsmarkedet: En statistisk analyse av norske arbeidstakeres subjektive jobbsikkerhet og ansettbarhet i lys av organisatorisk omstilling. Masteroppgave i sosiologi ved Universitetet i Oslo våren 2020 In. <https://www.duo.uio.no/handle/10852/80129>.
- Dale-Olsen, H. (2015). Norsk arbeidsliv i turbulente tider. In H. Dale-Olsen (Ed.), *Norsk arbeidsliv i turbulente tider* (pp. 13-34). Oslo: Gyldendal Akademiske
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management Development*, 36(1), 281-348.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- Deming, D. J. (2017). The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market*. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640. doi:10.1093/qje/qjx022
- Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. *Gender, work and organization* 11(1), 95-115.
- Dølvik, J. E. (2013). Grunnpilarene i de nordiske modellene. Et tilbakeblikk på arbeidslivs- og velferdsregimenes utvikling. NordMod2030-Delrapport 1. <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/grunnpilarene-i-de-nordiske-modellene>.

- Egdell, V., Maclean, G., Raeside, R., & Chen, T. (2020). Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing and Society*, 40(4), 784-804. doi:10.1017/S0144686X18001307
- Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M., Wathne, C. T., Nordrik, B., & Drange, I. (2019). *Medbestemmelsesbarometeret 2019. AFI- FoU-resultat 2019:02*. . https://khrono.no/files/2019/04/12/FoU0319_MB2019_net.pdf:
- Field, J., & Canning, R. (2014). Lifelong learning and employers: Reskilling older workers. In *International handbook on ageing and public policy*: Edward Elgar Publishing.
- Findlay, P., & Warhurst, C. (2011). Union Learning Funds and Trade Union Revitalization: A New Tool in the Toolkit? *British journal of industrial relations*, 49(s1), s115-s134.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work Employment and Society*, 17(4), 641-666.
- Fougner, J., Sundet, T. L., Frogner, M. B., Aasheim, E., Borge, C. S., Solheim, T. E., & Lorentzen, J. P. (2016). *Omstilling og nedbemanning. 3. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?*. Basic Books Inc.: New York.
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization science*, 4(1), 10-29.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Frøyland, K., & Salomon, R. (2019). Eldre arbeidstakere og lengre arbeidskarrierer - refleksjoner om ledere og HR-medarbeideres rolle. FOU-notat. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. <http://3.121.66.0/handle/20.500.12199/2909>.
- Gandolfi, F., Hansson, M. (2011). Causes and consequences of downsizing: Towards an integrative framework. *Journal of Management Organization* 17(4), 498-521.
- Glover, I., & Branine, M. (2017). *Ageism in work and employment*: Routledge, London.
- Gowan, M. A. (1998). A preliminary investigation of factors affecting appraisal of the decision to take early retirement. *Journal of Employment Counseling*, 35(3), 124-140.
- Grødem, A. S. (2020). *Eldre arbeidstakere med ny teknologi: Kommunikasjon og motivasjon i arbeidslivet under koronatiltakene*. Institutt for Samfunnsforskning. Rapport 2020:11. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2685759/Eldre%2barbeidstakere%2bmed%2bny%2bteknologi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>:
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen: Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafo-notat 2006:25. https://www.fafo.no/media/com_netsukii/10015.pdf
- Heum, P., Nesheim, T., Nordhaug, O., & Salvanes, K. G. (red.). (2006). *Arbeidsliv i omstilling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hilsen, A. I., & Olsen, D. S. (2021). *The importance and value of older employees. Wise workers in the workplace*. London: Palgrave MacMillan.
- Ingelsrud, M., & Steen, A. H. (2021). *YS Arbeidslivsbarometer 2021: Norsk arbeidsliv 2021 - mot en ny normal?* <https://ys.no/wp-content/uploads/2021/08/Arbeidslivsbarometeret-2021.pdf>:
- Ipsos. (2016). *Nye aldersgrenser og bruk av sluttpakker ved nedbemanning*. Laget for Senter for Seniorpolitikk. <https://seniorpolitikk.no/kunnskap/forskning-og-utvikling/nye-aldersgrenser-og-bruk-av-sluttpakker-ved-nedbemanning/>
- Ipsos. (2018). *Norsk Seniorpolitisk Barometer 2018: Ledere i arbeidslivet*. <https://www.ipsos.com/nb-no/norsk-seniorpolitisk-barometer-2018-hoy-arbeidsglede-blant-eldre>:

- Ipsos. (2019). *Norsk Seniorpolitisk Barometer 2019, Ledere i Arbeidslivet*.
<https://www.ipsos.com/nb-no/norsk-seniorpolitisk-barometer-2019>
- Ipsos. (2020). *Norsk Seniorpolitisk Barometer 2020. Yrkesaktiv Befolkning*.
<https://mk0seniorpolitib8b8.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2020/10/Endelig-rapport-yrkesaktive-2020-291020v2.pdf>
- Ipsos. (upublisert). Affektive komponenter innen alderisme. Utarbeidet for Senter for Seniorpolitikk i 2020
- Jordhus-Lier, D. C., & Houeland, C. (2021). *Polarisering i klimadebatten- samtaler med tillitsvalgte i oljeindustrien*. Rapport fra Manifest Tankesmie.
<http://manifesttankesmie.no/wp-content/uploads/sites/2/2021/01/Rapport-1-2021-Polarisering.pdf>:
- Karpinska, K., Henkens, K., & Schippers, J. (2013). Retention of Older Workers: Impact of Managers' Age Norms and Stereotypes. *European Sociological Review*, 29(6), 1323-1335. doi:10.1093/esr/jct017
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3.utgave. Oslo: Fagbokforlaget.
- KD. (2019). Lærekraftig utvikling: Livslang læring for omstilling og konkurranseevne. NOU 2019: 2. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2737596/NIFUarbeidsnotat2021-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Kolltveit, B. J., Hjertø, K. B., & Vaagaasar, A. L. (2005). *Teamsammensetning og teamutvikling i prosjekter*. Rapport 2005:19. Norsk Senter for Prosjektledelse.
https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/12/NSP-0019-Teamsammensetning-og-teamutvikling_v01.pdf:
- Kroon, A. C., Van Selm, M., ter HOEVEN, C. L., Vliegenthart, R. J. A., & Society. (2018). Reliable and unproductive? Stereotypes of older employees in corporate and news media. 38(1), 166-191.
- Kulik, C. T., Perera, S., & Cregan, C. (2016). Engage me: The mature-age worker and stereotype threat. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2132-2156.
- Kunnskapsdepartementet. (2020). Læring og kompetanse i alle ledd. NOU 2020:2. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-2/id2689744/>.
- Ljunggren, J., Hernes, D., Øye, E. (2021). Norsk seniorpolitisk barometer for 2021. Ledere i arbeidslivet. Utarbeidet av Ipsos for Senter for Seniorpolitikk
- Martin, A. E., & North, M. S. (2021). Equality for (almost) all: Egalitarian advocacy predicts lower endorsement of sexism and racism, but not ageism. *Journal of Personality and Social Psychology*. doi:10.1037/pspi0000262
- McGoldrick, A. E., & Arrowsmith, J. (1993). Recruitment advertising: Discrimination on the basis of age. *Employee Relations*, 15(5), 54-65.
- McGoldrick, A. E., & Arrowsmith, J. (2017). Discrimination by age: The organizational response. In *Ageism in work and employment* (pp. 93-114): Routledge.
- Merkus, S. L., Lunde, L.-K., Koch, M., Wærsted, M., Knardahl, S., & Veiersted, K. B. (2019). Physical capacity, occupational physical demands, and relative physical strain of older employees in construction and healthcare. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(3), 295-307. doi:10.1007/s00420-018-1377-5
- Midsundstad, T. (2018). *Seniorer i industrien- arbeidslivets slitere*. Fafo-rapport 2018:34.
<https://mk0seniorpolitib8b8.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2018/12/Seniorer-i-industrien-arbeidslivets-slitere.pdf>:

- Midtsundstad, T., Nielsen, R., & Hermansen, Å. (2017). *Seniorer og seniorpolitikk i statlige virksomheter*. Fafo-rapport 2017:18. <https://www.fafo.no/images/pub/2017/20626.pdf>:
- Midtsundstad, T., & Nielsen, R. A. (2019). Lifelong learning and the continued participation of older Norwegian adults in employment. *European Journal of Education*, 54(1), 48-59.
- Midtsundstad, T., Nielsen, R. A., & Hermansen, Å. (2013). *Virksomhetenes seniortiltak: Har de effekt på seniorennes sykefravær og tidligpensjonering?* Fafo-notat 2013:1 Retrieved from <https://www.fafo.no/images/pub/2013/10167.pdf>:
- Nerdrum, A.H., Brovold, C.H. (2017). Mange 66-åringer med yrkesinntekt. Statistisk Sentralbyrås serie om 'Inntekter i den eldre befolkningen': <https://www.ssb.no/inntekt-og-forbruk/artikler-og-publikasjoner/mange-66-aringer-med-yrkesinntekt>
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Kalleberg, A. L. (2007). Nedbemanning: Hvem er mest utsatt, og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene. *Søkelys på arbeidslivet*, 24(3), 261-273.
- NOU. (2021). Kompetanse, aktivitet og inntektssikring- Tiltak for økt sysselsetting. Utredning fra Sysselsettingsutvalget. Avgitt til Arbeids- og sosialdepartementet 11.februar 2021. . In. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-2/id2832582/>.
- Nygaard, M. O., Ellingsen, D., & Steen, A. H. (2016). *Norsk Arbeidsliv 2016: Vilje til omstilling*. YS Arbeidslivsbarometer. <https://ys.no/wp-content/uploads/2016/10/YS-Arbeidslivsbarometer-2016.pdf>:
- Olsen, D. S., & Lyby, L. (2021). Kompetansekartlegging i arbeidslivet: Erfaringer og behov. Arbeidsnotat 2021: 2. NIFU. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2737596/NIFUArbeidsnotat2021-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Probst, T. M. (2003). Exploring employee outcomes of organizational restructuring: A solomon four-group study. *Group and Organization Management*, 28(3), 416-439.
- Regjeringen. (2014). *Flere eldre står lengre i jobb. Rapport fra pensjonspolitisk arbeidsgruppe*. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/rapporter/rapport_fra_pensjonspolitisk_arbeidsgruppe_100614.pdf:
- Regjeringen. (2019). *NOU 2019: 12. Lærekraftig utvikling - Livslang læring for omstilling og konkurranseevne*. Avgitt til Kunnskapsdepartementet 4. juni 2019. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-12/id2653116/>:
- Rørvik, R., & Nesheim, T. (2010). Nedbemanning og omstilling i norske mediebedrifter. SNF-rapport nr. 02/10. Samfunns- og næringslivsforskning AS. In. https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/165063/R02_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Schenkel, A., & Teigland, R. (2017). Why doesn't downsizing deliver? A multi-level model integrating downsizing, social capital, dynamic capabilities, and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 1065-1107. doi:10.1080/09585192.2015.1130734
- Seip, Å. A. (2018). *Etter- og videreutdanning i tariffavtalene i offentlig sektor*. Fafo-rapport 2018: 37. <https://www.fafo.no/images/pub/2018/20686.pdf>:
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character*. London: W.W. Norton & Company.
- Skarning, N. (2005). *Nedbemanning og sluttpakker: En praktisk håndbok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Solberg, A. G., Wathne, C. T., & Madslie, I. (2016). *Fra ord til handling. Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse*. AFI-rapport 2016:10. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. <https://arbinn.nho.no/globalassets/dokumenter-nho/apen/drift-styring-og-etikk/fra-ord-til-handling..pdf>:
- Solem, P. E. (2016). Ageism and age discrimination in working life. *Nordic Psychology*, 68(3), 160-175.

- Stypinska, J., & Turek, K. (2017). Hard and soft age discrimination: the dual nature of workplace discrimination. *European Journal of Ageing* 14(1), 49-61.
- Susskind, R., & Susskind, D. (2017). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford: Oxford University Press.
- Terjesen, H. C. A., Salomon, R., & Bernstrøm, V. H. (2015). *HR-funksjonens rolle i seniorpolitikken*. AFI-rapport 2015:13. Retrieved from <https://mk0seniorpolitibs8b8.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2019/10/hr-funksjonens-rolle-i-seniorpolitikken.pdf>:
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review* 74(5), 1-12
- Underthun, A., & Steen, A. H. (2018). *Digital omstilling i arbeidslivet: En rapport fra fire bransjer*. AFI-rapport 2018: 05 <https://s32603.pcdn.co/wp-content/uploads/2018/10/Digital-omstilling-i-arbeidslivet.pdf>:
- Underthun, A., Steen, A. H., & Ingelsrud, M. H. (2019). Nye regler for midlertidige ansettelser i staten. En effektevaluering. AFI-rapport 2019:03. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. In. https://www.regjeringen.no/contentassets/770a883957164bbda986b8ae02ffa57/rapport_midlertidige_ansettelser_statens.pdf.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review* 36(2), 309-330.
- Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206.
- Williams, S., Dodd, L. J., Steele, C., & Randall, R. (2016). A systematic review of current understandings of employability. *Journal of Education and Work*, 29(8), 877-901.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods. Third Edition*. London: Sage.
- Østerud, K. (2020). *HR med seniorperspektiv: Hot or Not? SSP-notat nr. 5*. Senter for Seniorpolitikk. <https://mk0seniorpolitibs8b8.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2021/04/HR-funksjonens-rolle-i-seniorpolitikken-bantad.pdf>:
- Østhus, S. (2007). For better or worse? Workplace changes and the health and well-being of Norwegian workers. *Work, Employment and Society*, 21(4), 731-750.

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