

# Aldersmangfold som ressurs?

Kompetanseutvikling blant seniorer i  
kunnskaps- og teknologibransjen

Camilla S. Lundberg og Vidar Bakkeli

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET



# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

## THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2024:05

### **Aldersmangfold som ressurs? Kompetanseutvikling blant seniorer i kunnskaps- og teknologibransjen**

Forfattere: Camilla S. Lundberg og Vidar Bakkeli

Prosjekt: **Seniorpolitikk i kunnskaps- og teknologibransjen**

Prosjektleder: Camilla S. Lundberg

Oppdragsgiver: Senter for seniorpolitikk, Abelia og Tekna

Publiseringsdato: Mars 2024

Antall sider: 56

Forsidefoto/illustrasjon: Unsplash

Emneord: Tilrettelegging, 55+, gamle, arbeidstakere, eldre, ressurs, aldersmangfold, seniorer

Resymé: På oppdrag for Senter for Seniorpolitikk, arbeidsgiverorganisasjonen Abelia og arbeidstakerorganisasjonen Tekna har Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet undersøkt hvordan virksomheter innenfor kunnskaps- og teknologibransjen gir seniorer adgang til kompetanseutvikling, og bruker seniorennes eksisterende kompetanse og erfaring. Oppsummert er funnene i denne rapporten med på å utvide kunnskapsgrunnlaget om hvordan arbeidsgivere i kunnskaps- og teknologibransjen ser på og legger til rette for bruk av seniorennes kompetanse og erfaring, samt gir adgang til kompetanseheving. Vi kommer også med anbefalinger til strategier og tiltak ut for hvordan dette kan gjøres på en egnet måte.

ISBN 978-82-7609-477-0

ISSN 2703-836X

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2024

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2024

© 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](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)

Nettadresse: [oslomet.no/om/afi](https://oslomet.no/om/afi)

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra [arkivet](#)

Publications are available for free download from the [archive](#)

## Forord

Senter for seniorpolitikk (SSP) i samarbeid med Abelia og Tekna har ønsket mer kunnskap om hvordan arbeidsgivere håndterer, utvikler og beholder kompetent seniorarbeidskraft, og hvordan aldersmangfold kan være en ressurs. Oppdraget skulle bidra til kunnskapsgrunnlaget om hvordan arbeidsgivere kan utvikle sin kompetanse og ferdigheter for å stimulere til god seniorpolitikk i kunnskaps- og teknologibransjen. Oppdraget ble gitt til Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ved OsloMet – Storbyuniversitet vinteren 2023.

Forsker Camilla Stub Lundberg har ledet prosjektet og utført majoriteten av arbeidet i tilknytning til den kvalitative datainnsamlingen og utarbeidelse av rapport. Forsker Vidar Bakkeli har bidratt til spørreskjemaundersøkelsen, innsamling av kvalitative intervjudata og utarbeidelse av rapporten. Vi vil takke oppdragsgiverne for et godt og konstruktivt samarbeid gjennom hele prosjektperioden: Olav Eikemo hos SSP, Gro Lundberg i Abelia og Marianne Gran Juriks i Tekna. En stor takk rettes til alle informantene som deltok i intervjuer og i surveyen. Vi vil også takke Hans Christoffer Aargaard Terjesen og Mari Holm Ingelsrud for gode innspill og diskusjoner underveis i prosjektet. Til sist, takk til Anders Underthun for å ha kvalitetssikret rapporten, og til Espen Haakstad for korrekturlesing. Eventuelle feil eller mangler i rapporten er det likevel forfatterne som er ansvarlige for.

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.2 Rapportens oppbygging .....	7
1.3 Problemstillinger .....	8
<b>2. Tidligere forskning og teori</b> .....	<b>9</b>
2.1. Seniorer og kompetanseheving .....	9
2.2. Aldersmangfold som ressurs .....	10
2.3 Forskning om organisasjonslæring .....	11
2.4 Innflytelse fra ansatte og tillitsvalgte .....	12
<b>3. Data og metode</b> .....	<b>15</b>
3.1 Spørreundersøkelsen .....	15
3.2 Caseundersøkelsen .....	16
3.3 Etske forhold .....	17
<b>4. Resultater: Spørreundersøkelsen</b> .....	<b>18</b>
4.1 Personalpolitisk strategi for å beholde og videreutvikle ansatte 55+ .....	19
4.2 Kompetanseutviklingstiltak i virksomhetene .....	21
4.3 Syn på ansatte over 55 år .....	22
4.4 Tiltak for å beholde ansatte lenger .....	24
4.5 Medvirkning .....	25
4.6 Oppsummering .....	26
<b>5. Resultater: Caseundersøkelsen</b> .....	<b>28</b>
5.1 Casebeskrivelser .....	28
5.2 Tematisk analyse .....	31
5.3 Seniorpolitikken bør i større grad speile kompetanse .....	31
5.4 Adgang til kompetanseheving .....	32
5.5 Positiv til mentorordninger og kompetanseoverføring .....	34
5.6 Anerkjennelse .....	35
5.7 Innflytelse på strategier og praksiser .....	37
5.8 Relasjonsorientert ledelse .....	39

5.9 Samarbeidskultur.....	40
5.10 Oppsummering.....	42
<b>6. Konkluderende diskusjon .....</b>	<b>43</b>
6.1 Anbefalinger til strategier og tiltak .....	45
<b>7. Referanser .....</b>	<b>49</b>
<b>8. Appendiks .....</b>	<b>51</b>

## Figurer

Figur 1 Respondentens stilling i virksomheten. (N=66).....	18
Figur 2 Virksomhetsstørrelse etter antall ansatte. (N=66).....	18
Figur 3 Bransjefordeling. ....	19
Figur 4 Om virksomheten har en personalpolitisk strategi for hvordan beholde og videreutvikle ansatte over 55 år. (N=66). ....	20
Figur 5 Tiltak som virksomheten benytter for å stimulere til kompetanseheving blant ansatte. (N=66).....	21
Figur 6 Om virksomheten har særegne kompetansetiltak rettet mot ansatte over 55 år. (N=66) .....	22
Figur 7 Argumenter for å beholde ansatte over 55 år og utvikle deres kompetanse. (N=66) 22	
Figur 8 Vurdering av samsvar mellom påstander og egne erfaringer i virksomheten. (N=66)23	
Figur 9 Gjennomføring av tiltak for å få ansatte over 55 år til å jobbe lenger. (N=66) .....	24
Figur 10 Lederes vurdering av i hvilken grad ansatte over 55 år i virksomheten er med å påvirke beslutninger knyttet til egen kompetanseutvikling. (N=66) .....	25
Figur 11 Lederes vurdering av i hvilken grad tillitsvalgte er med på å påvirke beslutninger knyttet til kompetanseutvikling for ansatte 55+ i virksomheten. (N=66).....	26

## Sammendrag

På oppdrag for Senter for Seniorpolitikk, arbeidsgiverorganisasjonen Abelia og arbeidstakerorganisasjonen Tekna har Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet undersøkt hvordan virksomheter innenfor kunnskaps- og teknologibransjen gir seniorer<sup>1</sup> adgang til kompetanseutvikling, og bruker seniorennes eksisterende kompetanse og erfaring. Med å anerkjenne menes å se, kartlegge eller verdsette den kompetansen som seniorenne allerede har. I bred forstand hvordan virksomhetene legger til rette for å fremme aldersmangfold som en ressurs for virksomheten. Med aldersmangfold som ressurs menes hvordan det brede spekteret av kunnskap, ferdigheter og evner som kan fremmes på en aldersmangfoldig arbeidsplass har potensiale til å forbedre beslutningstaking, problemløsning, kreativitet, innovasjon og ytelse. Imidlertid kommer ikke slike muligheter av seg selv, og hvis ikke aldersmangfoldet tas høyde for gjennom ulike strategier og praksiser, kan det lede til utfordringer, slik som turn-over, fravær, misnøye, konflikter, og utfordringer i samarbeid. Tre underproblemstillinger belyser hovedproblemstillingen:

- Hva preger arbeidsgivers strategier og praksis med å gi tilgang til kompetanseutvikling blant seniorer (slik som kurs og studiepoenggivende utdanning), og hvordan bruker arbeidsgiverne seniorennes eksisterende kompetanse og erfaring? (slik som mentorordninger)?
- På hvilken måte og i hvilken grad erfarer eldre arbeidstakere og tillitsvalgte at de har innflytelse på valg av strategier og praksiser som har med dette å gjøre?
- Hva slags organisatoriske betingelser ved arbeidsplassen kan fremme aldersmangfold som en ressurs? (eksempler kan være relasjonell ledelse og kollektiv læringskultur)

Kombinasjonen av spørreskjema til HR-representanter og ledere og casestudier med intervjuer av ledere, HR-representanter, tillitsvalgte og seniorer, gir brede og mangefasetterte svar på disse spørsmålene.

Spørreskjemaet ble besvart av HR-representanter og ledere i Abelias virksomheter i kunnskaps- og teknologibransjen med tariffavtale i Tekna. Om lag en tredjedel har en personalpolitisk strategi for å beholde og utvikle arbeidstakere over 55 år. Få virksomheter har særskilte kompetansetiltak rettet mot eldre ansatte. Når det gjelder tiltak for kompetanseheving generelt for alle arbeidstakere, som da også inkluderer eldre, benytter de fleste virksomheter virkemidler som kurs, ledelsestrening, kompetansekartlegging som del av medarbeidersamtaler og arenaer for erfaringsutveksling. Det er også virkemidler som ikke benyttes av forholdsvis mange virksomheter. Rundt en firedel benyttet ikke studiepoenggivende utdanning som tiltak, halvparten av virksomhetene benyttet ikke jobbrotasjon, og tre av fire tilbød ikke hospitering utenfor bedriften. Siden mentorprogrammer er et sentralt virkemiddel for å skape kompetanseoverføring mellom eldre og yngre ansatte, er det verdt å merke seg at en tredel av virksomhetene ikke har mentorprogram. Samtidig uttrykker respondentene at ansatte over 55 år har verdifull kompetanse, store kundenettverk, og bidrar til å skape større mangfold i organisasjonen. Vi mener dette tyder på et behov for økt satsning og systematisering av kompetanseutviklingsarbeidet i mange virksomheter i generell forstand, ikke bare knyttet til seniorenne.

I spørreundersøkelsen spurte vi også respondentene om syn på ansattes medvirkning på egen kompetanseutvikling, om tillitsvalgtes innflytelse på spørsmål knyttet til HR-strategier og kompetanseutvikling på organisasjonsnivå i virksomheten. Vi fant at 42 prosent mente ansatte i

---

<sup>1</sup> I rapporten bruker vi betegnelsen senior for arbeidstakere over 55 år. For variasjonens skyld veksler vi på å bruke betegnelse eldre arbeidstakere, seniorarbeidstakere, og ansatte/arbeidstakere over 55. Selv om alder er i fokus i denne rapporten, er den også knyttet til flere identiteter og kompetanser – seniorarbeidstakere er mangfoldige. Et slikt mangfold går vi ikke nærmere inn på i denne rapporten.

virksomheten i svært stor grad kunne påvirke beslutninger rundt egen kompetanseutvikling. En stor andel av respondentene svarer at de i liten grad opplever at tillitsvalgte påvirker beslutninger knyttet til kompetanseutvikling. En mulig forklaring kan være at tillitsvalgte generelt selv vurderer kompetansespørsmål og eldre ansatte å være utenfor deres viktigste oppgaver som tillitsvalgte, og heller prioriterer sentrale tema som lønn og arbeidstid. Det kan også forklares som manglende oppmerksomhet fra arbeidsgivers side knyttet til å utvikle fruktbare dialoger rundt disse spørsmålene med tillitsvalgte.

I intervjuene er en generell oppfatning at seniorpolitikken representerer en nedtrapping for eldre arbeidstakere, og i liten grad tar opp spørsmål om kompetanseheving og hvordan bruke seniorarbeidskraften på en best mulig måte. Istedenfor ekstra ferieuke, pekte noen seniorer på at de heller ønsket seg noen ekstra dager til kompetansebygging. Et annet funn er at virksomhetene prioriterer kurs som direkte er relevante for gjennomføring av arbeidsoppgaver. Flere av seniorene oppfatter at yngre ansatte oftere får tilgang til mer kostnadskrevende kurs knyttet til nye strategiske satsninger. En slik prioritering ser seniorene på som en utfordring. Dette ved at yngre ansatte har en tendens til å bytte jobb oftere, det er en risiko for at kompetansen forsvinner fra virksomheten, som i sin tur kan skape stereotyper om at seniorer er mindre oppdaterte på endringer i samfunnet. Imidlertid oppfatter lederne at seniorene i mindre grad er opptatt av slike mer omfattende kurs.

Når det gjelder spørsmålet om å fremme aldersmangfold er det noen virksomheter som har etablerte systemer for kompetanseoverføring mellom yngre og eldre ansatte i form av mentorordninger. I virksomhetene der det ikke er slike etablerte systemer, etterlyses dette blant både ledere og ansatte. Et annet moment som synes viktig er at både ledere, HR-representanter, tillitsvalgte og seniorer selv oppfatter at eldre arbeidstakere representerer en viktig ressurs for virksomheten i kraft av deres kundenettverk, bransjekunnskap og erfaring med å møte ulike mennesketyper. For å bruke denne mer tause kunnskapen fremstår noen organisatoriske betingelser som viktige, slik som samarbeid i prosjekter, arenaer for kompetanseoverføring mellom eldre og yngre på arbeidsplassen, og en relasjonell ledelse som er opptatt av dialog og likeverd med ansatte.

Oppsummert er funnene i denne rapporten med på å utvide kunnskapsgrunnet om hvordan arbeidsgivere i kunnskaps- og teknologibransjen ser på og legger til rette for bruk av seniorenas kompetanse og erfaring, samt gir adgang til kompetanseheving. Vi kommer også med anbefalinger til strategier og tiltak ut for hvordan dette kan gjøres på en egnet måte. Følgende anbefalinger blir presentert i rapportens siste kapittel: Det er lurt å skape lærende praksisfellesskap, relasjonell mangfoldsledelse, styrke en inkluderende organisasjonskultur preget av mangfold, tillit og anerkjennelse, fremme arenaer som skaper læring på tvers i organisasjonen, løfte kompetanseutvikling som tema i partssamarbeidet og fremme en kunnskapsbasert bevegelse mot lærende organisasjoner.

# 1. Innledning

SSP ønsker å få gjennomført et forskningsprosjekt som bidrar med kunnskap om de strategier og den praksis arbeidsgivere bruker for å fremme kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer i kunnskaps- og teknologibransjen, en bransje vi vet lite om. Arbeidsgiverorganisasjonen Abelia og arbeidstakerorganisasjonen Tekna er også inkludert i samarbeidet. For å øke kunnskapen ser vi på hvordan virksomheter innenfor kunnskaps- og teknologibransjen forvalter aldersmangfoldet i organisasjonen som ressurs. En slik forvaltning innebærer å se på hvordan virksomheter anerkjenner og tar i bruk seniorenes eksisterende kompetanse og erfaring, og gir adgang til kompetanseutviklende tiltak som kurs og studiepoenggivende utdanning.

I en bredere forstand representerer denne studien også en case på hvordan arbeidslivets natur stadig endrer seg for å møte fremvoksende og omskiftelige behov i markedet, og implikasjonene dette kan ha for seniorer i arbeidslivet. Det hevdes at endringstakten i arbeidslivet ikke på noe tidspunkt har vært høyere enn nå. Virksomheters levedyktighet i «det nye arbeidslivet» avhenger av evnen til å kunne tilpasse seg det raskt skiftende markedet» (Alvesson og Sveningsson 2015). Kunnskaps- og teknologibransjen må stadig tilpasse seg det grønne skiftet og rask teknologisk utvikling. Det blir av samme grunn også stadig viktigere for virksomheter å satse langsiktig og systematisk på kompetanse for å sikre økt måloppnåelse, verdiskapning og overlevelse.

Parallelt tilsier den demografiske utviklingen, med stadig flere som lever lengre, et behov for bedre bruk av kompetanse uansett alder. Ved aktivt å fremme kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer, kan virksomheter få en større tilgang på kandidater som kan dekke et stadig økende kompetansebehov.

I tillegg er kompetanseutvikling og læring gjennom hele yrkeslivet, inkludert kompetansebygging for seniorer, også et uttalt politisk mål. Siden regjeringen har et mål om at «ingen skal gå ut på dato» og at flere skal kunne stå lenger i arbeid, er det viktig at det også finnes egnede strategier og praksiser som er rettet mot seniorer. I Stortingsmelding 14 (2019-2020) er det et mål at alle skal få mulighet til å fornye og supplere sin kompetanse. Denne rapporten belyser hvordan dette idealet kan omsettes i strategier og praksiser, med fokus mot virksomheter innenfor kunnskaps- og teknologibransjen.

## 1.2 Rapportens oppbygging

Rapporten er bygd opp på følgende måte: Innledningskapitlet gjør rede for problemstillingene, og beskriver formålet til studien. Kapittel 2 går gjennom tidligere relevant forskning. Kapittel 3 beskriver data vi benytter oss av hentet fra spørreskjema og caseundersøkelse. Kapittel 4 presenterer funnene fra spørreundersøkelsen, mens vi i kapittel 5 presenterer casevirksomhetene, og en tematisk analyse av intervjuene. Kapittel 6 drøfter hovedfunnene og konkluderer, samt gir anbefalinger til praksiser og strategier for å fremme kompetanseheving og livslang læring blant seniorer i kunnskaps- og teknologibransjen.



## 1.3 Problemstillinger

Hovedproblemstillingen er hvordan virksomheter innenfor kunnskaps- og teknologibransjen forvalter aldersmangfoldet i organisasjonen som ressurs. Det vil si hvordan virksomheter innenfor kunnskaps- og teknologibransjen gir senioren adgang til kompetanseutvikling slik som kurs og studiepoenggivende utdanning, og bruker seniorenes eksisterende kompetanse og erfaring. Dette handler om å se, kartlegge eller bedre bruke kompetansen som arbeidstakerne allerede har. Tre underproblemstillinger belyser hovedproblemstillingen:

- Hva preger arbeidsgivers strategier og praksis med å gi tilgang til kompetanseutvikling blant seniorer (slik som kurs og studiepoenggivende utdanning), og hvordan bruker arbeidsgiverne seniorenes eksisterende kompetanse og erfaring? (slik som mentorordninger)?
- På hvilken måte og i hvilken grad erfarer eldre arbeidstakere og tillitsvalgte at de har innflytelse på valg av strategier og praksiser som har med dette å gjøre?
- Hva slags organisatoriske betingelser ved arbeidsplassen kan fremme aldersmangfold som en ressurs? (eksempler kan være relasjonell ledelse og kollektiv læringskultur)

Hovedformålet med undersøkelsen er økt innsikt i hvordan virksomheter fremmer aldersmangfold som en ressurs blant virksomheter i kunnskaps- og teknologibransjen, en bransje vi vet lite om. Virksomhetene som ble valgt har flere seniorpolitiske tiltak eller aktive seniorpolitiske tiltak. I tillegg står kompetanseutvikling sentralt hos virksomhetene. Et annet formål er å utvikle anbefalinger til strategier og praksiser for å kunne forvalte seniorenes kompetanse på en bedre måte.

## 2. Tidligere forskning og teori

I dette kapitlet ser vi på forskning som er relevant for å belyse hvordan virksomheter innenfor kunnskaps- og teknologibransjen forvalter aldersmangfold som en ressurs. Først ser vi på tidligere forskning som belyser seniorenens tilgang til studiepoenggivende utdanning og kurs. Deretter ser vi på forskning om hvordan virksomheter bedre kan ta i bruk seniorenens kompetanse og erfaring. Her refererer vi til forskning fra forskningsfeltene aldersmangfold og organisasjonslæring. Til slutt ser vi på studier om innflytelse fra tillitsvalgte og ansatte i kompetanseutviklende tiltak. Fordi det er begrenset med forskning fra kunnskaps- og teknologibransjen, supplerer vi med forskning fra andre bransjer.

### 2.1. Seniorer og kompetanseheving

Kompetanseheving kan forstås og defineres på ulike måter. Der det å bruke seniorenens eksisterende kompetanse og erfaring handler om å se, kartlegge eller bedre bruke kompetansen som arbeidstakerne allerede har, handler kompetanseheving mer om en strategisk form for kompetanseendring eller fornying (Underthun 2021). Under ser vi på hva forskningen sier om den strategiske kompetansehevingen blant seniorer knyttet til studiepoenggivende utdanning, bedriftsinterne - og eksterne kurs.

Tall fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) fra 2022<sup>2</sup>, viser at aldersgruppen 59 år deltar mindre i studiepoenggivende utdanning enn yngre aldersgrupper, men i like stor grad deltar i uformell opplæring i form av kurs, seminarer og konferanser. Ifølge SSB deltok 5 prosent av aldersgruppen 50-59 år i formell videreutdanning, mens andelen for 40-49 år var 10 prosent, 30-39 var 14 prosent og 22-29 år var 43 prosent. For ikke-formell opplæring var andelen 52 prosent for 50-59 år, 53 prosent for 40-49, 52 prosent for 30-39 og 50 prosent for 22-29 år.

Interessen for etter- og videreutdanningstiltak er lavere blant ansatte over 60 år enn andre aldersgrupper. I følge Arbeidslivsbarometeret var rundt 20 prosent av ansatte over 60 år interessert i etter- og videreutdanningstiltak i 2023, en nedgang fra nær 40 prosent tilbake i 2010 (Ingelsrud, Dahl og Nørgaard 2023). Blant ansatte mellom 45-59 år var andelen høyere, rundt 52 prosent. Gjennomsnitt på tvers av aldersgrupper var 48 prosent i 2023, og blant ansatte under 30 år var andelen 62 prosent. Samtidig har interessen for etter- og videreutdanning generelt vært synkende på tvers av aldersgrupper fra 2010 til 2023. En opplevelse av å mangle kompetanse til å utføre arbeidsoppgaver kan være en viktig grunn til å ønske å delta på etter- og videreutdanning. I 2023 opplevde generelt rundt halvparten av arbeidstakere at de hadde tilstrekkelig kompetanse, men det var store forskjeller mellom aldersgruppene (Ingelsrud, Dahl og Nørgaard 2023). Blant ansatte over 60 år opplevde 64 prosent at de hadde tilstrekkelig kompetanse til å utføre arbeidet. Som Ingelsrud m.fl. påpeker, kan dette forklares med at de har betydelig kompetanse opparbeidet gjennom flere år med erfaring. Til sammenligning var andelen blant ansatte 45-59 år rundt 55 prosent, for ansatte 30-44 år rundt 45 prosent, og for ansatte under 30 år rundt 38 prosent i 2023.

Olsen og Børing (2019) har undersøkt behov for kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer i akademikeryrker (n=1819). I likhet med SSB sine tall finner de at behovet for etter- og videreutdanning som gir studiepoeng, avtar med alderen etter fylte 50 år. Når det gjaldt behovet for bedriftsinterne kurs fant de at nærmere 50 prosent av de under 50 år ønsket seg bedriftsinterne kurs, mens behovet blant ansatte mellom 55-59 år og 60-64 år var rett under 35

---

<sup>2</sup> Hentet fra SSB sine nettsider den 29.1.2024: [Livslang læring – SSB](#)

prosent. Ser vi på eksterne kurs så nærmere 80 prosent av ansatte under 50 prosent behov for kurs, og rundt 60 prosent mellom 55-59 år og nærmere 70 prosent av ansatte mellom 60-64 år.

Når vi retter blikket mot virksomheters tilgang til kompetanseheving mener Traavik (2021) og Midtsundstad (2011) at det kan være en forskjell på tilgang til kompetanseheving for eldre og yngre ansatte. I en spørreundersøkelse til HR-representanter i 104 store og mellomstore selskaper i ulike bransjer fant Traavik (2021) at selv om få bedrifter hadde karrierepraksiser rettet mot eldre ansatte, var det fortsatt flere praksiser rettet mot yngre enn eldre arbeidstakere. Midtsundstad (2011) fant at bare 17 prosent av alle selskaper i privat sektor i Norge hadde satt opp initiativer for å fremme karriereutvikling for sine senioransatte.

## 2.2. Aldersmangfold som ressurs

I et arbeidslivsperspektiv handler mangfold ofte om at arbeidslivet skal gjenspeile befolkningssammensetningen vi finner ellers i samfunnet. Mangfold på arbeidsplassen kan omhandle både kjønn, alder, etnisitet, funksjonshemming eller seksuell orientering (Berg et al. 2012). Mangfold kan også omfatte utdanning, verdier, interesser, kompetanse, familiestatus og religion. Kort sagt handler ikke mangfold om en bestemt forskjell, men om menneskelig variasjon, og samfunnsarenaenes behov for å reflektere denne variasjonen. Mangfold innebærer også en dreining fra begrensninger til ressursene og egenskapene når en tar høyde for en slik variasjon i arbeidslivet, og over til et fokus på arbeidslivet kan gjøres mer åpent for mangfold (Berg et al. 2012). Et sentralt poeng innenfor mangfoldslitteraturen er at det brede spekteret av kunnskap, ferdigheter og evner som kan fremmes innenfor en mangfoldig arbeidsplass har potensiale til å forbedre beslutningstaking, problemløsning, kreativitet, innovasjon og ytelse. Imidlertid kommer ikke slike muligheter av seg selv. Hvis de ikke forvaltes riktig, kan mangfold lede til utfordringer, slik som turnover, fravær, misnøye, konflikter, og utfordringer i samarbeid (Van Dijk, Van Engen og Van Knippenberg 2012).

En fremvoksende forskningslitteratur er aldersmangfold på arbeidsplassen (Kunze, Boehm og Bruch 2011, Ali og French 2019, Froidevaux, Alterman og Wang 2020, Wang og Fang 2020, Shum et al. 2024). Denne litteraturen er preget av internasjonale studier. Et unntak er Traavik (2021) som argumenterer for å knytte HR rutiner for seniorer til en mangfoldspolicy.

Froidevaux, Alterman og Wang (2020) ser på hvordan virksomheter kan forvalte aldersmangfold som en ressurs for virksomheten. Forfatterne skiller mellom aldersspesifikke- og aldersnøytrale praksiser og strategier. Aldersspesifikke strategier og praksiser er rettet mot ulike grupper, slik som seniorer. Strategier og praksiser knyttet til mentorordninger og kompetanseoverføring mellom yngre og eldre er en aldersspesifikk praksis. Aldersnøytrale strategier og praksiser omfatter alt organisasjonsrettet arbeid som omfatter alle arbeidstakere, slik som kurs, studiepoenggivende utdanning og jobbtasjon. Mens aldersnøytrale praksiser og strategier er egnet for å ikke lage skiller mellom ulike grupper, kan de også være for generelle og ikke ta tilstrekkelig hensyn til raske endringer i arbeidsmarkedet, eller samfunnsmessige endringer som kan påvirke mulighetene for ulike gruppers karriereløp (Froidevaux, Alterman og Wang 2020). Samtidig tar ikke aldersnøytrale strategier og praksiser høyde for kritiske samfunnsstrukturer. Dette vil si at aldersnøytrale praksiser og strategier ikke alltid adresserer eller utfordrer underliggende samfunnsstrukturer som ulikhet, diskriminering og maktbalanser som kan påvirke tilgang til kompetanseheving. Derfor er det viktig med en sammensetning av aldersspesifikke og aldersnøytrale strategier og praksiser i hver enkelt virksomhet ifølge Froidevaux, Alterman og Wang(2020).

Aldersspesifikke strategier og praksiser som mentorordninger og kompetanseoverføringer mellom yngre og eldre har et potensial for å fremme læring mellom eldre og yngre på arbeidsplassen. I spørreundersøkelsen til Olsen og Børing (2019a) om kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer i akademikeryrker svarte nesten 25 prosent (n=1819) at de lærte noe nyttig fra yngre kollegaer. I tillegg fant Ingelsrud og Underthun (2021) i en undersøkelse om seniorer i statlig forvaltning at mentorordninger er en god måte å oppnå kompetanseoverføring på. En mentorordning kan gjøre at eldre arbeidstakere føler seg mer sett. Slik kan seniorer få større motivasjon til å både yte her og nå, og stå lengre i arbeidslivet.

I tillegg kan kompetanseoverføring tydeliggjøre en seniorkompetanse (Midsundstad og Bogen 2011, Hilsen 2016, Hilsen 2021, Hilsen og Olsen 2021). Begrepet seniorkompetanse peker mot hva som kan være fordeler med å bruke seniorers eksisterende arbeidskraft slik som bransjekompetanse, et stort kundenettverk, samt kjennskap til organisasjonsdynamikk og arbeidslivets spilleregler. Underthun (2021) bruker begrepet omstillingskompetanse. Begrepet refererer til at seniorer har vært med på endringer tidligere i karrieren, og kan ta med disse erfaringene som en særegen kompetanse i senere endringer.

Et relatert poeng i litteraturen om aldersmangfold er anerkjennelse av seniors arbeidskraft. Anerkjennelse og det å bli sett på som verdifull på arbeidsplassen er relevant for å motvirke negative stereotyper om seniorers arbeidskraft, og alderisme (Solem 2005, 2016, Solem 2022) «Alderisme finnes hos personer når de har holdninger som er preget av stereotype, fastlåste oppfatninger av aldring og eldre personer, og av fordommer overfor aldring og eldre personer» (Solem 2022, s. 3). Alderistiske oppfatninger skaper en beredskap til å handle på bestemte måter i forhold til aldring og eldre personer, som igjen kan utløse diskriminering (Solem 2022). Hvis man ikke rekrutterer eldre, kan det være aldersdiskriminerende. Men hvis man mener at gamle som gruppe er mindre produktive, er mindre endringsvillige og ute av stand til å tilpasse seg en ny digital tid, så kan det være uttrykk for alderistiske holdninger – holdninger som kan, men ikke må lede til diskriminering (Solem 2022).

## 2.3 Forskning om organisasjonslæring

I tillegg til formelle kompetanseutviklingstiltak, er bruk av eksisterende kunnskap og kompetanse innad i organisasjonene et viktig tema i denne rapporten. For å utforske betingelser for slik bruk er det nyttig å supplere litteraturen om aldersmangfold med teorier om læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. Læring er sentralt fordi organisasjoner befinner seg i komplekse og ustabile omgivelser. Det blir da viktig å fange opp nye signaler, for eksempel ønsker hos kunder og brukere, og omskape dette til nye produkter, tjenester og prosesser. Produksjon av varer og tjenester blir også stadig mer kunnskapsintensivt, og dermed blir organisasjoners evne til å tilegne seg og utvikle ny og eksisterende kunnskap stadig viktigere.

Det er konsensus i organisasjonsteorilitteraturen om at læring i organisasjoner bør forstås som en lokal og sosial aktivitet (Jacobsen og Thorsvik 2019). Læring forstås som «prosesser der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin adferd på grunnlag av denne kunnskapen» (Jacobsen og Thorsvik 2019, s. 341). Dette innebærer at læring er en prosess som fører til endring av praksis, for eksempel at man identifiserer et problem, analyserer problemet, utvikler nye tiltak og iverksetter disse. Teorier om situert læring og praksisfelleskap fremhever at læring er et lokalt og sosialt fenomen og må ses i sammenheng med den sosiale konteksten som organisasjoner utgjør. Lokalt fordi det er tett forbundet med de konkrete kontekstene hvor arbeidet foregår, og sosialt fordi læring innebærer interaksjon og delt forståelse mellom gruppemedlemmer (Lave 1988, Brown og Duguid 2001). Læring skjer naturlig i organisasjoner når ansatte jobber fordi når ansatte samarbeider om å løse oppgaver foregår

læringen på et kollektivt nivå. I slike fellesskap utvikler ansatte felles identitet, tette relasjoner, og forestillinger om hvordan oppgaver kan løses og hvordan de kan bidra til å realisere mål i organisasjonen.

Litteraturen som er basert på teorier om praksisfellesskap og situert læring har løftet frem en rekke betingelser ved arbeidsplasser som kan fremme eller hemme læring (Wenger 1998). Dette kan også forstås som betingelser for å skape konstruktive dynamikker med tanke på måloppnåelse, innovasjon og arbeidsmiljø. Faktorer som fremmer læring inkluderer blant annet at medlemmene i praksisfellesskapet har delte mål, at det er engasjement og deltagelse. Det er viktig at medlemmene på en side deler et repertoar av erfaringer, historier, handlingsmåter og metoder, men at det også er et mangfold blant medlemmene bl.a. knyttet til kompetanse. Andre sentrale faktorer inkluderer støttende ledelse, en atmosfære preget av tillit, respekt og åpenhet, at man har tilgang til ressurser og at bidrag fra medlemmene anerkjennes. Faktorer som hemmer inkluderer mangel på engasjement og deltagelse, lite definerte mål og mangel på retning, kommunikasjonsbarrierer, at noen aktører dominerer på bekostning av andre, mangel på tillit, for hierarkiske og rigide strukturer, manglende ressurser, og mangel på anerkjennelse.

Teorien om organisasjoner som kunnskapsproduserende systemer er nyttig fordi litteraturen har identifisert organiseringsformer som fremmer kunnskapsutvikling og læring (Nonaka, von Krogh og Voelpel 2006, Jacobsen og Thorsvik 2019). Målet er å skape organisasjoner som fremmer både taus og eksplisitt kunnskap, øke organisasjonens evne til å se nye ting og forstå gamle ting på nye måter. Det ses som avgjørende for å skape god læring og utvikling at man klarer å avdekke eller bringe frem den tause kunnskapen og gjøre den tilgjengelig for andre i organisasjonen. Taus kunnskap kan forstås som erfaring enkeltpersoner har opparbeidet over tid, for eksempel løsninger man vet fungerer, men som er vanskelig å uttrykke med ord. Eksplisitt kunnskap er erfaringer og forhold man kan sette ord på, for eksempel i diskusjoner og samtaler med kolleger. Slik kunnskap kan også omgjøres til tekst og plasseres inn i systemer, rutiner, og prosedyrer. Tidligere studier identifisert grep som fremmer læring på tvers i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2019). Dette inkluderer blant annet møtearenaer som går på tvers av hierarkiske nivå og spesialiserte enheter, samarbeid mellom nyansatte og mentorer, redusert hierarki og mer desentralisering som oppmuntrer til horisontal kommunikasjon, systematisk trening og opplæring som inkluderer alle, og at kulturen i organisasjonen er preget av tillit og omtanke for hverandre.

## 2.4 Innflytelse fra ansatte og tillitsvalgte

Innenfor det organiserte arbeidslivet vet vi at partssamarbeidet og relasjonene mellom arbeidslivets parter er sentralt i utviklingen av et lengre arbeidsliv, samt for kompetanseutvikling og livslang læring. Et sentralt tema i flere av AFIs rapporter er nettopp partssamarbeidet (f.eks. Ingelsrud, Hansen og Underthun 2020, Kuldova et al. 2020). Vi redegjør her kort om partssamarbeidet i private virksomheter.

Selv om det ofte er trepartssamarbeidet på nasjonalt nivå som får mest oppmerksomhet i offentligheten, det vil si samarbeidet mellom arbeidstakerorganisasjoner, arbeidsgiverorganisasjoner og staten/myndighetene, er partssamarbeidet på virksomhetsnivå en helt sentral del av den norske arbeidslivsmodellen. Det er på arbeidsplassene folk jobber, diskuterer, samhandler med ledelsen, og hvor tillitsvalgte går i møter med ledelsen. Partssamarbeidet innebærer avtalefestet medbestemmelse og formelt og uformelt samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere på arbeidsplassen. Modellen har en dobbel begrunnelse,

knyttet til ønske om et demokratisk arbeidsliv på en side, og et produktivt arbeidsliv på andre siden (Dahl og Hagen 2023).

Sentrale begreper i partssamarbeidet som medbestemmelse og medvirkning defineres og forstås på ulike måter i forskjellige sammenhenger og avtaleverk, men et fellestrekk er at det handler om ansattes innflytelse på beslutninger i virksomheten (Dahl og Hagen 2023).<sup>3</sup> Vi går ikke dypt inn i disse begrepsdiskusjonene, men fokuserer på tillitsvalgte og ansattes synspunkter på muligheten for innflytelse og erfaringer med partssamarbeidet i virksomheten knyttet til seniorpolitikk og kompetanseutvikling. Man kan skille mellom to former for deltakelse og innflytelse i partssamarbeidet: representativ og individuell. Representativ innflytelse innebærer at arbeidstakere gjennom sine representanter – tillitsvalgte – har innflytelse på beslutninger i virksomheten som angår eget liv og arbeidssituasjon. Innflytelsen bygger på demokratiske prinsipper om likeverd og organisering av interesser. Individuell innflytelse innebærer at den enkelte ansatte i dialog med leder har mulighet til å påvirke blant annet egen arbeidssituasjon, oppgaveløsning og har autonomi i arbeidet. De to formene kan gjensidig forsterke hverandre, men det kan også være mer av den ene formen enn den andre.

Tidligere forskning har vist at mens det å ha et partssamarbeid på plass formelt sett er viktig (organisasjonsstruktur med møteplasser for ledere og tillitsvalgte, tariffavtale, organisasjonsgrad, m.m.), har tillitsvalgtes faktiske praktisering av rollen stor påvirkning på hva slags innflytelse ansatte har (Dahl og Hagen 2023). Mens mange tillitsvalgte tar en aktiv rolle - arrangerer medlemsmøter, informerer, ber om innspill fra medlemmene, tar initiativer og deltar på ulike arenaer i bedriften - er det andre tillitsvalgte som inntar mer passive roller. For eksempel har mange tillitsvalgte i praksis lite kontakt med ledelsen, og mange medlemmer har ikke kontakt med tillitsvalgte. Samlet fører dette til mindre representativ innflytelse i virksomheter (Dahl og Hagen 2023).

Underthun (2021) undersøkte partssamarbeidets betydning for seniorer i omstillingsprosesser i private og offentlige virksomheter. De fant at ledere opplevde at det var lite konflikter i partssamarbeidet når det gjaldt håndtering av eldre arbeidstakere. Samtidig vektla ledere å skape fleksible tilpasninger ut fra et livsfaseperspektiv, heller enn å prioritere seniorer annerledes enn andre. Forfatterne stiller spørsmål om det lokale partssamarbeidet burde ha en tydeligere prioritering av kompetanseutvikling som langsiktig omstillingstiltak for de eldste aldersgruppene.

Kompetanseutvikling er tema i tariffavtalen Tekna har med næringslivets hovedorganisasjon (NHO), en avtale som inkluderer Abelia's virksomheter i kunnskaps- og teknologibransjen.<sup>4</sup> I avtalens § 12 tas kompetanseutvikling opp. Her står det at partene erkjenner den store betydning økt opplæring og utdanning har for den enkelte, bedriften og samfunnet. Det verdifulle i at bedriftens ansatte øker sine kunnskaper og styrker sin kompetanse understrekes, og at bedriftene derfor legger stor vekt på planmessig opplæring av medlemmer i Tekna. I tillegg står det at de sentrale partene understreker viktigheten av en helhetlig personalpolitikk som blant annet legger til rette for å vedlikeholde og utvikle seniormedarbeidernes ressurser og

---

<sup>3</sup> Drange m.fl. (2020) har definert medbestemmelse som «en styringsform hvor lederne går i dialog med ansatte, enten som kollektiv eller gjennom tillitsvalgte for å forme strategier, beslutninger, utviklingsbaner, produksjon og drift gjennom diskusjoner og forhandlinger i bedriftsdemokratiske organer og kanaler» (2020, p. 14). Medvirkning kan forstås å handle mer om den individuelle arbeidstakers innflytelse, ved å handle om «den enkeltes direkte deltakelse i utvikling av eget arbeid, egen arbeidssituasjon og arbeidsplassen som sådan» (Drange m.fl., 2020, p. 15). Men medvirkning kan også ha bredere implikasjoner for organisasjonen når det forstås som «en metode for forbedringer av arbeidet, arbeidsprosessene, organiseringen av arbeidet og arbeidsplassen» (Drange m.fl., 2020, p. 15).

<sup>4</sup> Hentet fra: <https://www.tekna.no/globalassets/filer/tariffavtaler/privat/nho/233058-tekna-a5-hovedavtale-med-nho.pdf>

kompetanse. Det er et mål at flest mulig skal kunne delta aktivt og være ettertraktet arbeidskraft gjennom hele karrieren. På denne måten har virksomhetene i utvalget et pålagt ansvar for å kontinuerlig utvikle eldre arbeidstakeres ressurser og kompetanse.

Det er behov for mer kunnskap om partssamarbeidet og tillitsvalgtes rolle når det gjelder å beholde eldre ansatte lenger i jobb, og betydningen av tillitsvalgte og (eldre) ansattes innflytelse på kompetanseutvikling i kunnskaps- og teknologivirksomheter. Abelia og Tekna har også fremhevet et slikt behov. Siden ledere og HR-representanter er informanter i spørreskjema- og caseundersøkelsen ser vi under kort på rollen de to aktørgruppene kan ha med å utvikle og bruke eksisterende seniorkompetanse.

## Ledelse

Forskere har understreket den nøkkelrollen ledelse spiller for å lette suksessen til team som er preget av aldersmangfold (Hammond et al. 2017, Jungmann et al. 2020). Ledelse kan grunnleggende forstås som «en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen og Thorsvik 2019, s. 405). Ledelse innebærer handlinger som er rettet mot å påvirke andre mennesker til å handle på bestemte måter, som skal bidra til at organisasjonen når sine målsettinger på best mulige måter.

Selv om det er en stor forskningslitteratur om ulike former for ledelse<sup>5</sup>, har tidligere forskning identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler (Jacobsen og Thorsvik 2019, Martinsen 2019): (1) Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse, hvor lederen aktivt utvikler gode relasjoner til ansatte. Dette ved å være for eksempel støttende, hensynsfull og oppmerksom, og ved å involvere medarbeidere i beslutninger rundt hvordan arbeidet gjøres og hvordan arbeidsplassen utformes. (2) Autoritær eller oppgaveorientert ledelse, hvor lederen fokuserer på produksjon, effektivitet, og sterke strukturer for egen og andres roller og oppgaveløsning, med sikte på å oppnå formelle mål. Lederen tar selvstendige beslutninger og trekker i mindre grad med medarbeidere i beslutningsprosesser. De to lederstilene kan overlappe og kombineres.

## HR

HR kan ses på som «et sett av aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har et formål om å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjonen» (Mikkelsen og Laudal 2016, s. 31). Traavik (2021) fant at ansvaret for karriereplanlegging og utvikling blant seniorer oftest ligger hos ansatte og nærmeste leder, ikke HR avdeling.

I AFI – rapporten (Frøyland og Salomon 2019) finner de at HR-representanter vurderer eldre arbeidstakere på lik linje med andre ansatte. Samtidig er de også preget av en oppfatning av at noen endringer og mulige utfordringer kommer med økende alder. Dette funnet ligner på Froidevaux, Alterman og Wang (2020) sin inndeling i aldersspesifikke- og aldersnøytrale praksiser og strategier. Aldersspesifikke strategier og praksiser er rettet mot ulike grupper, slik som seniorer. De aldersnøytrale er rettet mot alle ansatte og lager ikke skiller mellom grupper.

---

<sup>5</sup> Ulike ledelsesformer inkluderer situasjonsbetinget ledelsesteori, relasjonell ledelse, adaptiv ledelse, institusjonell ledelse eller verdibasert ledelse, herunder transformasjonsledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2009, Martinsen, 2019).

## 3. Data og metode

I denne delen redegjør vi for data og metode. Kapitlet starter med en redegjørelse for gjennomføring av spørreskjemadelen og caseundersøkelsen, før vi beskriver forskningsetiske hensyn som ble tatt.

### 3.1 Spørreundersøkelsen

Målet med spørreundersøkelsen var å utforske virksomhets- og arbeidsgiverperspektivet på kompetanseutvikling og arbeid med å beholde eldre arbeidstakere. Etter avtale med oppdragsgiver gikk spørreundersøkelsen til ledere i Abelia-virksomheter som hadde tariffavtale med Tekna. Vi ønsket å kartlegge strategier og virkemidler når det gjelder kompetanseutvikling både rettet mot ansatte generelt og ansatte 55+ spesielt, og utbredelse av mer generelle tiltak for å beholde ansatte lenger. I tillegg stilte vi spørsmål om erfaringer med eldre ansatte, argumenter for å beholde ansatte 55+, og spørsmål om medvirkning. Spørreskjemaet ligger vedlagt i appendiks.

Undersøkelsen ble gjennomført mellom 18. oktober og 3. november 2023. Respondentene fikk en påminnelse på mail 25.oktober. Invitasjoner til undersøkelsen ble sendt ut av Abelia til leder og HR-leder i Abelias medlemsvirksomheter med tariffavtale med Tekna. Spørreundersøkelsen ble besvart ved hjelp av tjenesten Questback. Antall respondenter som fikk tilsendt undersøkelsen (det vil si bruttoutvalget) var 182 respondenter. I større konsern bestående av flere virksomheter eller avdelinger kan ledere ved flere avdelinger ha fått invitasjon til undersøkelsen og besvart denne. Dette kan ha medført at større selskaper er overrepresentert i undersøkelsen. Totalt svarte 66 respondenter på undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på nær 35 prosent. Det er generelt en utfordring å få personer til å besvare spørreundersøkelser, og vi vurderer dette som en tilfredsstillende svarprosent. Høsten 2023 var det mange spørreundersøkelser som gikk ut til medlemsbedrifter i Abelia, og vi har fått oppgitt fra Abelia at andre spørreundersøkelser hadde lavere svarprosent.

Spørreundersøkelsen skulle være kort og bare ta inntil fem minutter å besvare. Dette begrenset hvor mange spørsmål vi kunne inkludere. Spørreskjemaet ble utviklet ved å hente spørsmål fra tidligere studier og undersøkelser (Terjesen, Salomon og Bernstrøm 2015, Olsen og Børing 2019b, Ljunggren et al. 2021, Traavik 2021).<sup>6</sup> Siden vi gjennomførte caseundersøkelsen først, ble spørreundersøkelsen også informert av funn fra denne. Oppdragsgiverne ga viktige innspill til spørreskjemaet i et møte i august 2023. Vi diskuterte også spørreskjemaet med kolleger på Arbeidsforskningsinstituttet med kompetanse innen seniorpolitikk og utforming av spørreundersøkelser.

E-postadressene til respondentene ble hentet fra Abelias medlemsregister. Abelia gjennomgikk listene og hentet ut virksomheter med Tekna-tariffavtale. For å øke svarprosenten, valgte vi i samråd med oppdragsgiver en løsning hvor invitasjon til undersøkelsen ble sendt fra Abelia. Vi har dermed ikke hatt tilgang til respondentenes e-postadresser. Denne løsningen innebar at respondenter fikk en generisk lenke, som i prinsippet kunne åpnes flere ganger. Vi vurderer sannsynligheten for at samme respondent gjennomførte undersøkelsen flere ganger som liten.

---

<sup>6</sup> Eksempler på spørsmål hentet fra tidligere undersøkelser: «Har virksomheten en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere?» fra Seniorpolitisk barometer (Ljunggren et al. 2021). «Hva er hensikten med å gi ansatte 55 + oppmerksomhet i virksomheten?» fra Terjesen, Salomon og Bernstrøm (2015).



Data fra undersøkelsen ble bearbeidet i programmet Stata 18. Enkle deskriptive analyser og figurer ble utarbeidet i programmet R, gjennom RStudio.

## 3.2 Caseundersøkelsen

For å kunne svare på utlysningens ønske om innsikt i hvilke praksiser og strategier virksomheter bruker for å fremme aldersmangfold som en ressurs gjennomførte vi en case-undersøkelse i fire organisasjoner. Casemetode har som formål å gi dybdeforståelse, og egner seg godt ved komplekse sammenhenger med flere involverte aktører, og når det er viktig å få kunnskap om konteksten som det en skal studere inngår i (Yin 2009).

Et utgangspunkt for valg av virksomheter var organisasjoner der SSP eller Abelia har kjennskap til at det er en type praksis eller der man ser ut til å bruke eldre arbeidstakeres kompetanse og ferdigheter på en god måte. Dette for eksempel gjennom at eldre jobber lenge i virksomheten, det rekrutteres eldre eller at virksomheten er kjent for en god seniorpolitikk.

Et annet utgangspunkt var enighet om at vi skulle inkludere fire casevirksomheter i studien. Abelia og Tekna rekrutterte alle fire virksomhetene. I hver virksomhet fikk vi kontaktinformasjon til to kontaktpersoner. Kontaktpersonene bisto med å rekruttere informantene. De sørget for at tillitsvalgt og seniorer var organisert i Tekna.

I hver casevirksomhet intervjuet vi mellomledere (typisk avdelingsledere med personalansvar for eldre arbeidstakere), HR-representant, tillitsvalgt i Tekna, samt fire senioransatte. Totalt fire intervjuer i hver virksomhet, og samlet sett 16 intervjuer ble gjennomført. Vi gjennomførte individuelle intervjuer med leder, HR og tillitsvalgt, og fokusgruppeintervju med fire seniorer i hvert intervju. Alderen til seniorene var fra mellom tidlig i 50-årene til slutten av 60-årene.

Vi gjennomførte intervjuene som semistrukturerte intervjuer der temaene i stor grad er fast langt på forhånd, samtidig som det åpnes for oppfølgings spørsmål og variasjon i spørsmålsstilling og rekkefølgen de stilles

I fokusgruppeintervjuet legges det også til rette for dataskaping gjennom at deltakerne samtaler med hverandre. Til forskjell fra individuelle intervjuer fremskaffer fokusgrupper informasjon fra en gruppedynamisk interaksjonsprosess. Denne kan brukes bevisst i forhold til det å skape data eller innsikt som vanskelig ville latt seg produsere uten dynamikken i gruppen (Morgan 2012). Ved å ha fokusgruppeintervju får en bedre innsikt i seniorenes erfaringer og holdninger knyttet til virksomhetenes tiltak og praksiser for kompetanseutvikling.

Intervjuene med representanter fra virksomheten dekket spørsmål holdninger til seniorers arbeidskraft og kompetanse, utvikling av arbeidstakeres kompetanse og ressurser generelt og for seniorer spesifikt, kunnskapsgrunnlaget for arbeidet, organiseringen av dette, deres vurdering av betingelser som må være til stede for at gode praksiser skal oppstå og fremtidige utfordringer og muligheter for dette arbeidet. Intervjuer med eldre arbeidstakere sentrerte rundt hvordan virksomhetens strategier og praksiser for kompetanseutvikling oppfattes, og hvordan de bedre kan tilpasses seniorer behov. Eldre arbeidstakers oppfattelse av hva som er viktig for at gode praksiser for kompetanseutvikling skal oppstå ble også dekket.

Intervjudataene ble supplert med årsrapporter, handlingsplaner og annen skriftlig informasjon på organisasjonsnivå som kan være med å utdype bildet av hvordan de utvalgte virksomhetene arbeider med kompetanseutvikling.

For å organisere, oppsummere og analysere datamaterialet fra intervjuene gjennomførte vi en tematisk analyse, det vil si av intervjumaterialet ble kodet og kategorisert etter relevans for problemstillingene (Cruzes et al. 2015). I tillegg beskrev vi også casene for å gi en ramme til den

tematiske analysen. Selve kodingen av datamaterialet gjorde vi i det kvalitative analyseprogrammet NVivo. I sitatene vises hvilken virksomhet informanten jobber igjennom nummerering av virksomhet 1-4. Denne nummereringen følger rekkefølgen i casebeskrivelsene.

### 3.3 Etiske forhold

Vi har meldt forskningsprosjektet til SIKT som har vurdert at håndtering av personopplysninger i prosjektet i samsvar med personvernlovgivningen. Alle faser av undersøkelsen er gjennomført i tråd med etiske retningslinjer for samfunnsvitenskapelig forskning.

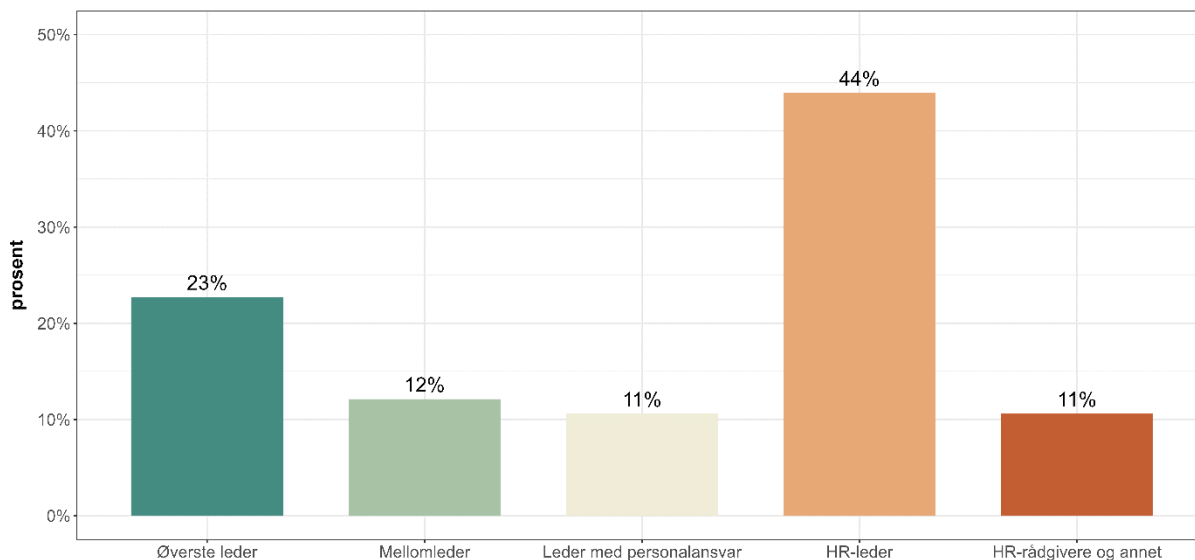
Caseundersøkelsen har vært basert på samtykke og utvalget som fikk invitasjon til å delta er blitt grundig skriftlig og muntlig informert om anonymisering, konfidensialitet, muligheten til å trekke samtykket når som helst og øvrige rettigheter. Av personvern hensyn er det ikke mulig å beskrive hver enkelt case mer spesifikt enn vi har gjort, eller å beskrive detaljer og prosess på en mer systematisk måte.

For spørreundersøkelsen gjorde vi det slik at det ikke var mulig å identifisere respondentene i datasettet når svarene dine har blitt sendt fordi de ble levert anonymt. Dersom spørreskjemaet regnet vi dette som samtykke til deltakelse.

## 4. Resultater: Spørreundersøkelsen

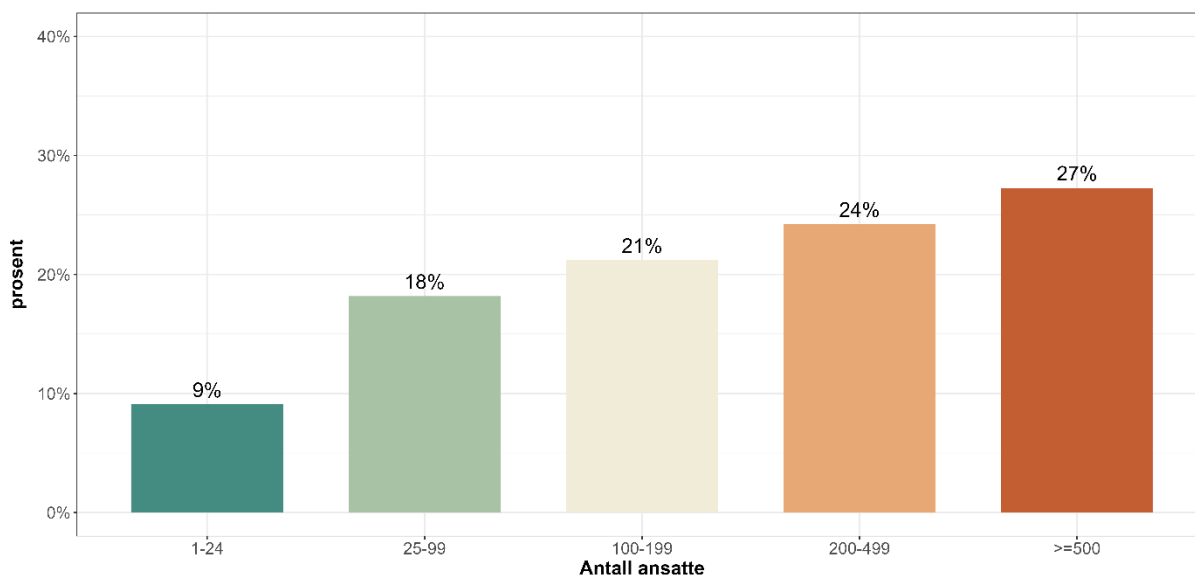
I dette kapitlet presenterer vi resultater fra spørreundersøkelsen i Abelia-virksomheter som har tariffavtale med Tekna. Undersøkelsen ble sendt til ledere i virksomhetene. Utvalget (N=66) består av respondenter med følgende roller; øverste leder, mellomleder, leder med personalansvar og HR-leder.

**Figur 1 Respondentens stilling i virksomheten. (N=66)**



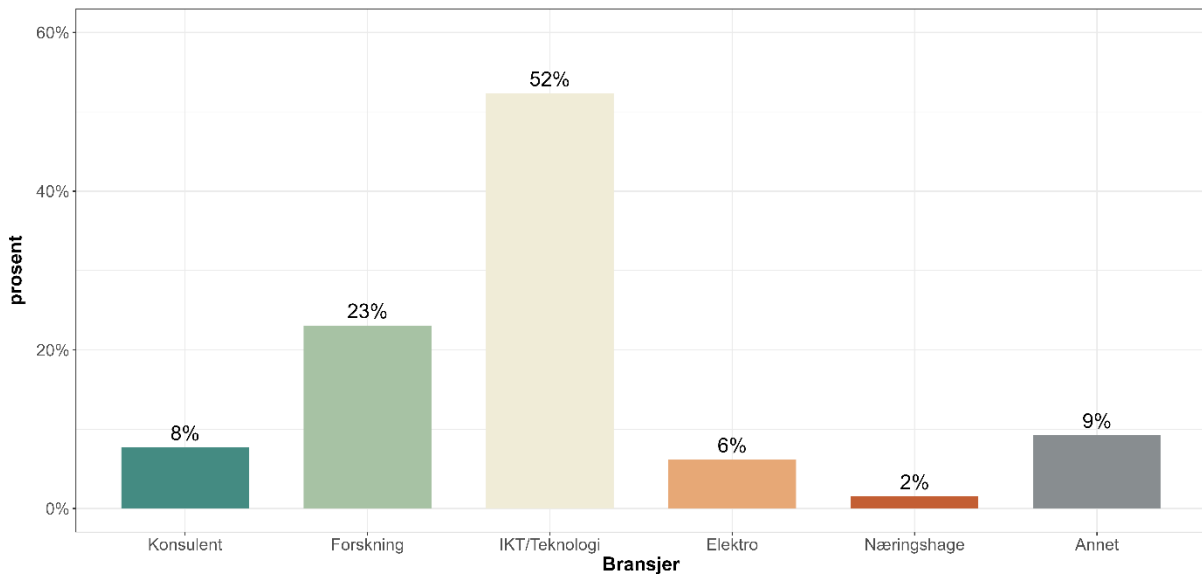
Fordelingen av respondenter på ulike stillinger er vist i figur 1. Nær halvparten av utvalget består av HR-ledere, mens nær en firedel er øverste leder i virksomheten. Mellomleder og leder med personalansvar utgjør 23 prosent, og kategorien «HR-rådgivere og annet» i overkant av 10 prosent. Denne kategorien er også respondenter i andre roller som har besvart undersøkelsen, siden ledere kan ha videresendt invitasjonen til medarbeidere i organisasjonen.

**Figur 2 Virksomhetsstørrelse etter antall ansatte. (N=66)**



Figur 2 viser antall ansatte i respondentens virksomheter. Respondentene i undersøkelsen befinner seg i virksomheter av ulike størrelse. Seks virksomheter har mellom 1-24 ansatte, 12 virksomheter har 25-99 ansatte, 14 virksomheter har 100-199 ansatte, 16 virksomheter har fra 200 til 499 ansatte, og 18 virksomheter er over 500 ansatte. Det er et flertall av større virksomheter i undersøkelsen: 51 prosent av respondentene befinner seg i virksomheter med 200 ansatte og over, det vil si 34 virksomheter.

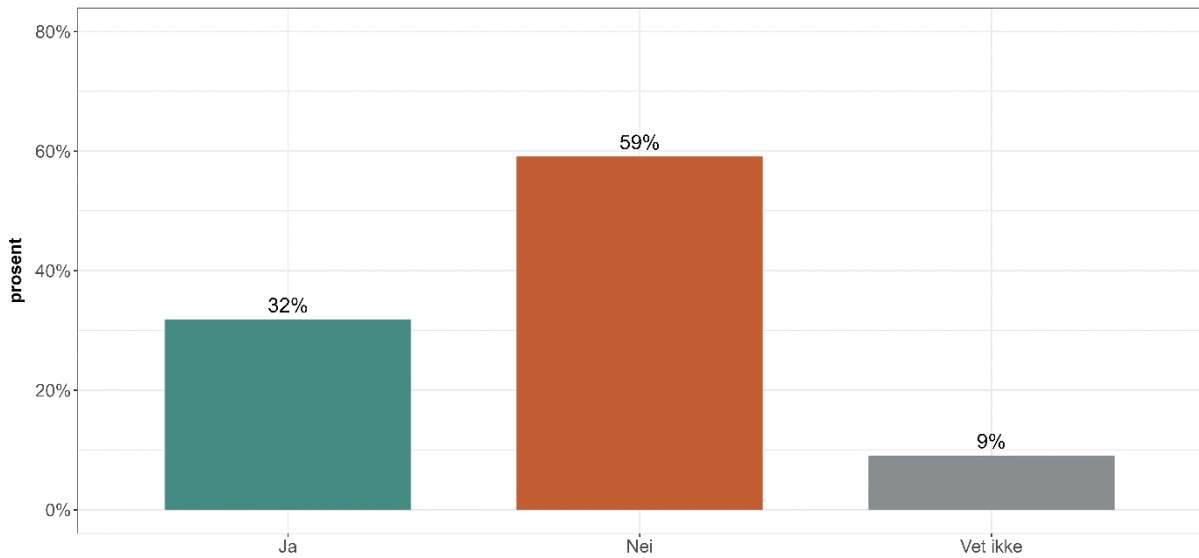
**Figur 3 Bransjefordeling.**



Abelias virksomheter befinner seg innenfor ulike bransjer, som vist i figur 3. Bransjekategoriene kommer fra Abelias kategorisering. Rundt halvparten av virksomhetene er innen IKT-bransje og teknologibedrifter, og rundt en firedel er klassifisert innen forskning.

## 4.1 Personalpolitisk strategi for å beholde og videreutvikle ansatte 55+

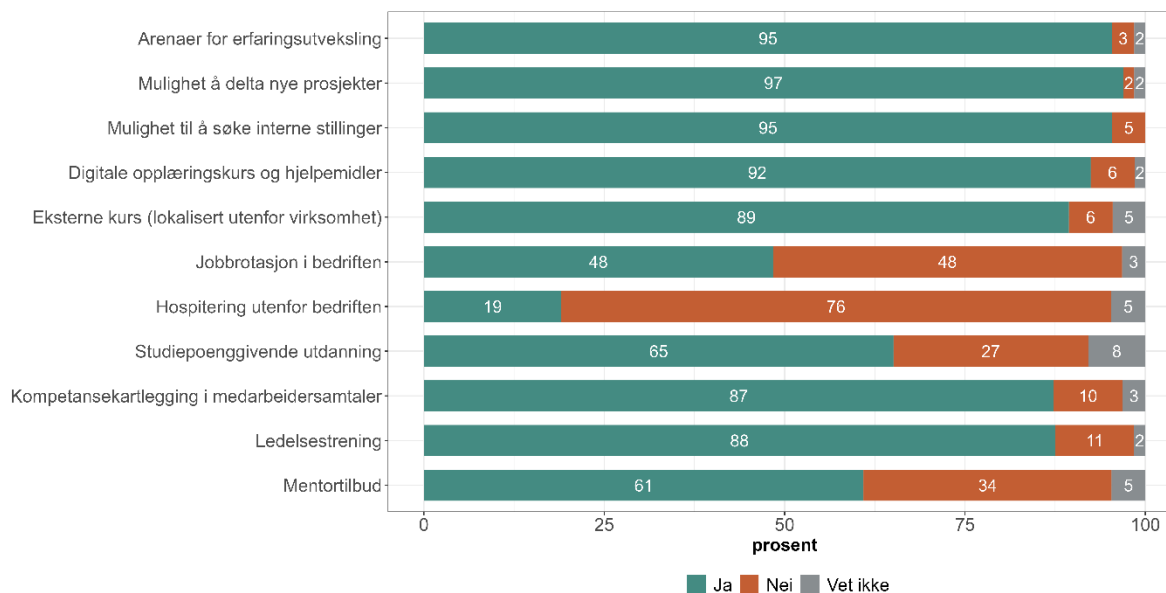
Vi spurte om virksomhetene hadde en personalpolitisk strategi for å beholde og videreutvikle ansatte over 55 år. Figur 4 viser at om lag en tredel av respondentene svarte at de har dette, mens nesten 60 prosent svarte nei. Tidligere forskning har gjort lignende funn. I en undersøkelse om HR-funksjonens rolle i seniorpolitikken (Terjesen, Salomon og Bernstrøm 2015) ble medlemsvirksomheter i Abelia spurt om de hadde en skriftlig formulert seniorpolitikk; 36 prosent av respondentene svarte ja og 64 prosent svarte nei.

**Figur 4 Om virksomheten har en personalpolitisk strategi for hvordan beholde og videreutvikle ansatte over 55 år. (N=66).**

Man kan tenke seg at store virksomheter med mange ansatte i større grad har en personalpolitisk strategi, siden de er preget av mer systematisering og formalisering. Er det forskjeller mellom større og mindre virksomheter når det gjelder om de har personalpolitisk strategi eller ikke? Vi har sett nærmere på svarfordelingen i utvalget. Blant respondentene i virksomheter med 200 ansatte eller mer, svarer kun 7 av 29 respondenter at deres virksomhet har en slik strategi (rundt 24 prosent). Andelen med strategi er høyest blant respondenter i mellomstore virksomheter (100-199 ansatte), hvor 8 av 14 virksomheter har strategi (det vil si 50 prosent). Blant små virksomheter mellom 1-99 ansatte svarer seks av 17 respondenter at deres virksomhet har en strategi (rundt 35 prosent). Vi finner dermed ikke et mønster om at store virksomheter har personalpolitiske strategier for seniorer, men må ta forbehold knyttet til begrenset størrelse på utvalget.

## 4.2 Kompetanseutviklingstiltak i virksomhetene

Figur 5 Tiltak som virksomheten benytter for å stimulere til kompetanseheving blant ansatte. (N=66)

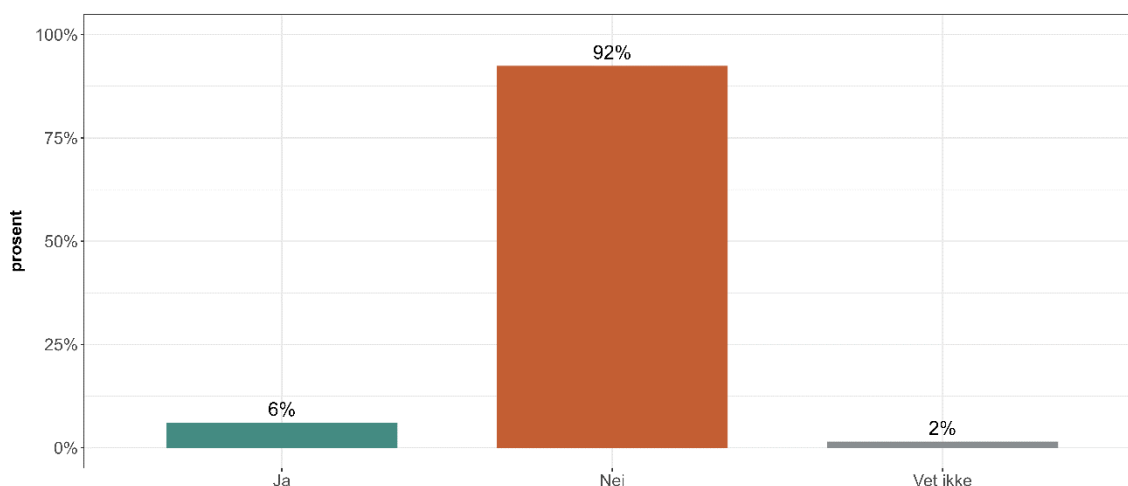


Virksomhetene ble spurt om hva slags tiltak de benytter for kompetanseutvikling blant ansatte generelt, vist i figur 5. Siden undersøkelsen bare stilte spørsmål om virksomhetene benytter virkemidlene eller ikke, gir funnene begrenset mulighet til å vurdere hvor mye tiltakene benyttes eller hvordan. De aller fleste virksomhetene benytter kompetansevirkemidler som opplæringskurs, eksterne kurs, ledelsestrening med fokus på kompetanseutvikling, kompetansekartlegging som del av medarbeidersamtaler, og arenaer for erfaringsutveksling. Mulighet for å delta i nye prosjekter og søke på interne stillinger for å få ny kompetanse var også utbredt i nær sagt alle virksomheter. Mentorprogram benyttes også av mange virksomheter.

Funnene viser også at det er virkemidler som ikke benyttes av en relativt stor andel virksomheter. Jobbrotasjon benyttes av rundt halvparten av virksomhetene, mens tre av fire ikke benytter hospitering utenfor bedriften. Selv om rundt to tredeler benytter seg av studiepoenggivende utdanning, er det også en betydelig andel, 27 prosent, som ikke benytter dette.

Mentorprogrammer er også et viktig virkemiddel for å bidra kompetanseoverføring mellom eldre og yngre ansatte. Det er derfor et interessant funn at 34 prosent av virksomhetene ikke benytter dette.

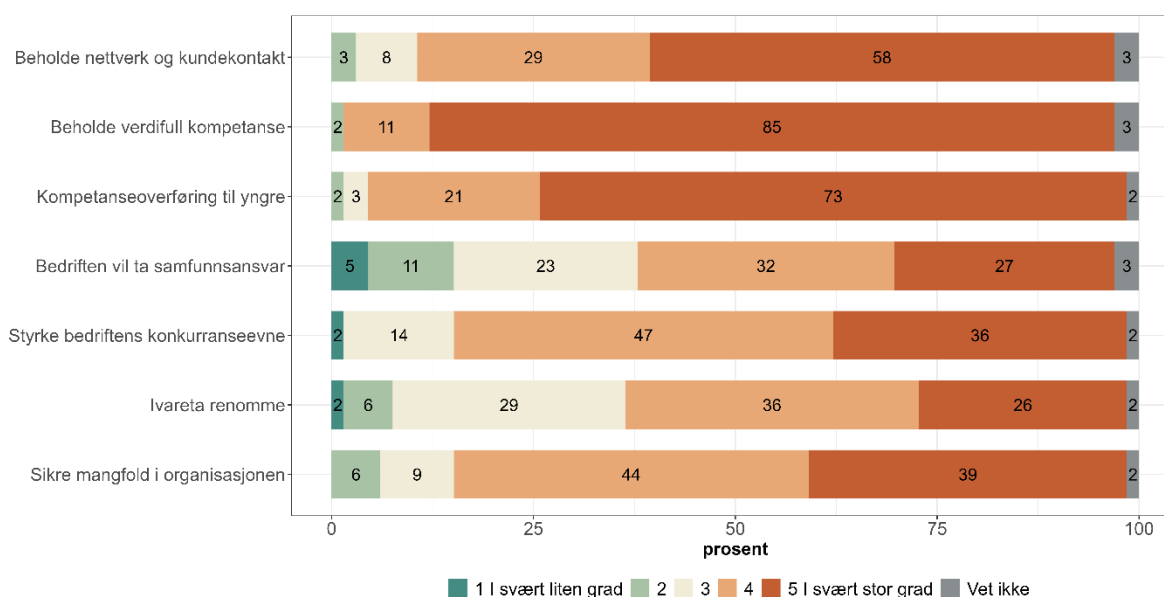
**Figur 6 Om virksomheten har særegne kompetansetiltak rettet mot ansatte over 55 år. (N=66)**



Vi ønsket videre å undersøke fordelingen mellom universelle og aldersspesifikke tiltak når det gjelder kompetansearbeidet i virksomhetene, vist i figur 6. Vi spurte derfor om virksomhetene har egne kompetansetiltak rettet mot eldre ansatte. Hele 92 prosent svarte at de ikke hadde særegne tiltak mot denne gruppen, mens seks prosent svarte at de har dette. Funnet kan tolkes som at de fleste virksomhetene vektlegger en universell tilnærming til kompetanseutvikling, og at få virksomheter anvender spesifikke kompetansetiltak mot eldre ansatte. Samtidig kan flere av kompetansetiltakene som gjelder alle ansatte i praksis ha stor betydning for eldre ansatte, og tiltak som mentorprogram kan også ha stor betydning for eldre ansatte i form av at de får anerkjennelse for sin kompetanse og videreutvikler denne i samspill med yngre kolleger. Tidligere forskning i tilgrensende sektorer har også gjort tilsvarende funn. I en undersøkelse som gikk til ledere og eldre ansatte i akademikeryrker svarte under 5 prosent av lederne at virksomheten benyttet spesifikke kompetansetiltak rettet mot eldre ansatte (Olsen og Børing 2019:24).

### 4.3 Syn på ansatte over 55 år

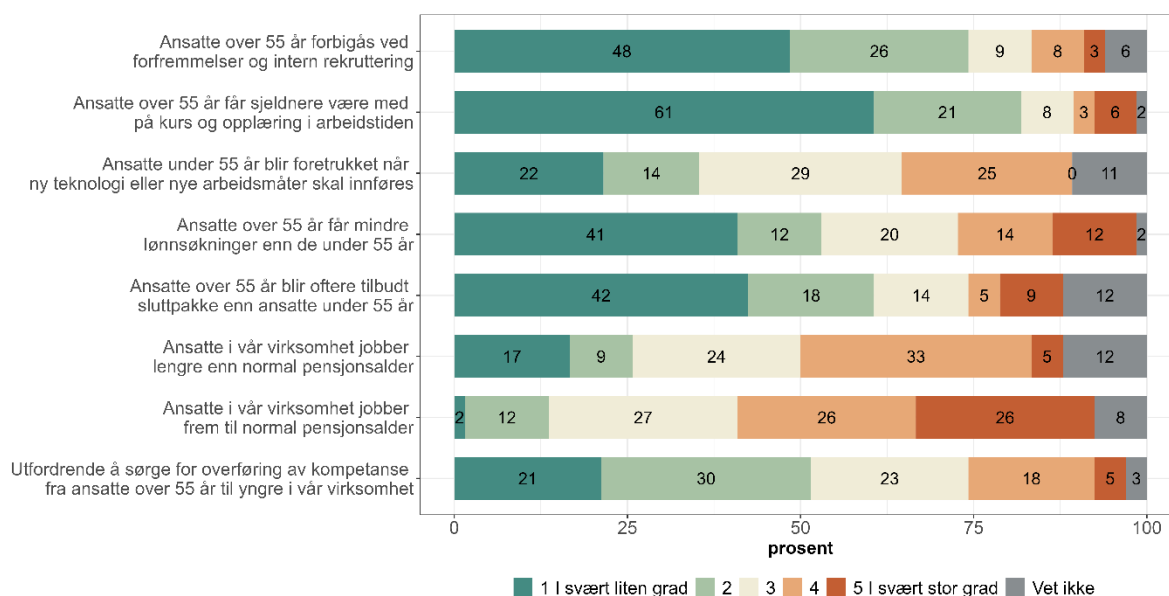
**Figur 7 Argumenter for å beholde ansatte over 55 år og utvikle deres kompetanse. (N=66)**



I undersøkelsen presenterte vi argumenter for å beholde ansatte over 55 år og utvikle deres kompetanse. Respondentene skulle vurdere hvor viktig argumentene var for sin virksomhet, se figur 7. Totalt sett gir svarene støtte til at eldre ansatte er viktig ansattgruppe i virksomhetene. De representerer verdifull kompetanse, har store nettverk blant kunder og i bransjen, og styrker bedriftens evne til å konkurrere i markedet. Mange av lederne mente også det er viktig at eldre arbeidstagere er med på å sikre større mangfold i organisasjonen.

Dette er virksomheter hvor kunnskap og læring er sentralt for å utvikle og forbedre tjenestene. Hele 73 prosent var i svært stor grad enige i at eldre ansatte har en viktig rolle i kompetanseoverføring i virksomheten. Dette funnet understreker betydningen av oppmerksomhet mot kompetanseoverføring.

**Figur 8 Vurdering av samsvar mellom påstander og egne erfaringer i virksomheten. (N=66)**



Som vist i figur 8 ble respondentene spurt om i hvilken grad påstander om ansatte over 55 år stemte med egen erfaring. Noe av intensjonen med påstandene var å avdekke ulike former for forbigåelse av ansatte over 55 år. Funnene viser at respondentene i liten grad kjente seg igjen i påstandene. Et flertall hadde i liten grad erfart forbigåelse ved forfremmelser og intern rekruttering, at ansatte over 55 år sjeldnere får være med på kurs og opplæring, at de får mindre lønnsøkninger enn yngre ansatte, og at de oftere blir tilbudt sluttpakke enn yngre.

Når det gjelder påstanden om yngre ansatte (under 55 år) blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres, svarer 25 prosent at de er i stor grad er enige. Selv om nær en femdel mener dette foregår i svært liten grad, peker funnet mot at eldre ansatte i relativt mange virksomheter ikke prioriteres eller får en mer perifer rolle i slike prosesser, noe som kan forsterke forskjeller mellom yngre og eldre ansatte.

Et flertall av respondentene (52 prosent) svarer at ansatte i virksomheten i stor grad jobber frem til normal pensjonsalder. For påstanden om at ansatte jobber lenger enn normal pensjonsalder svarer en noe mindre, men fortsatt betydelig andel (38 prosent), at de i stor grad jobber lenger enn normal pensjonsalder.

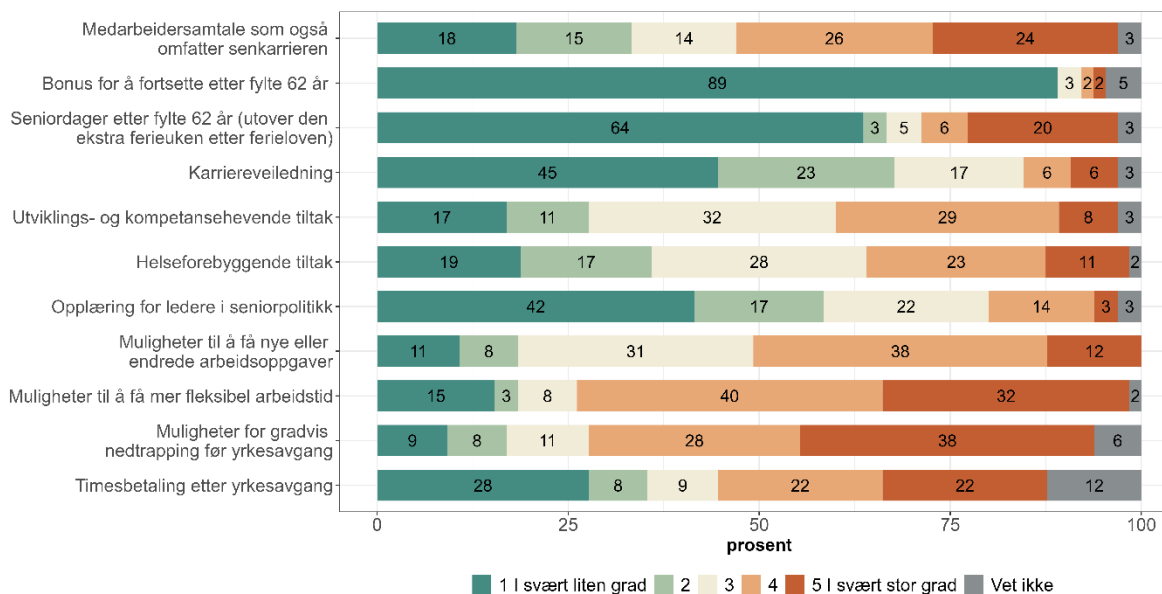
Vi spurte om respondenter opplevde utfordringer med kompetanseoverføring fra ansatte 55+ til yngre i virksomheten. En relativt høy andel (23 prosent) svarte at dette i stor grad var en utfordring, mens 21 prosent mente dette i svært liten grad var tilfelle. Dette funnet kan tolkes som at kompetanseoverføring er en reell utfordring i mange virksomheter.



## 4.4 Tiltak for å beholde ansatte lenger

I tillegg til fokuset på kompetanseutviklingstiltak, ville vi også kartlegge mer generelle tiltak i virksomhetene for å beholde ansatte lenger. Vi spurte respondentene om hva slags tiltak de gjennomfører med mål om å få ansatte 55+ til å jobbe lenger, se figur 9. Funnene viser at tiltakene som flest virksomheter gjennomfører inkluderer gradvis nedtrapping før yrkesavgang, fleksibel arbeidstid, medarbeidersamtale om senkarrieren, og muligheter for endrede arbeidsoppgaver. Dette er lite overraskende funn som bekrefter tidligere studier.

**Figur 9 Gjennomføring av tiltak for å få ansatte over 55 år til å jobbe lenger. (N=66)**



Rundt 37 prosent av respondentene svarer at virksomheten i stor grad og svært stor grad gjennomfører utviklings- og kompetansehevende tiltak for å beholde ansatte lenger. Når vi ser dette i sammenheng med det tidligere funnet at svært få virksomheter tilbyr spesifikke kompetansetiltak rettet mot ansatte 55+, kan dette tolkes å være tiltak som tilbys alle ansatte, men at respondentene også vurderer de som viktige for å utvikle og beholde eldre ansatte.

Svarene viser at mange virksomheter benytter avtaler om timebetaling etter yrkesavgang. Samlet svarer 44 prosent av respondentene at virksomheten benytter dette i stor og svært stor grad. Svarfordelingen er samtidig ganske polarisert, ved at 28 prosent svarer virksomhetene i svært liten grad benytter dette. Dette funnet kan tolkes både som at mange eldre ansatte har kompetanse som er verdifull og relevant for virksomheten, og at mange ønsker å fortsatt ha en forbindelse til arbeidsplassen og bidra inn i aktiviteter, men at det også er store variasjoner mellom ulike virksomheter knyttet til praksis rundt bruk av timebetaling etter pensjonering.

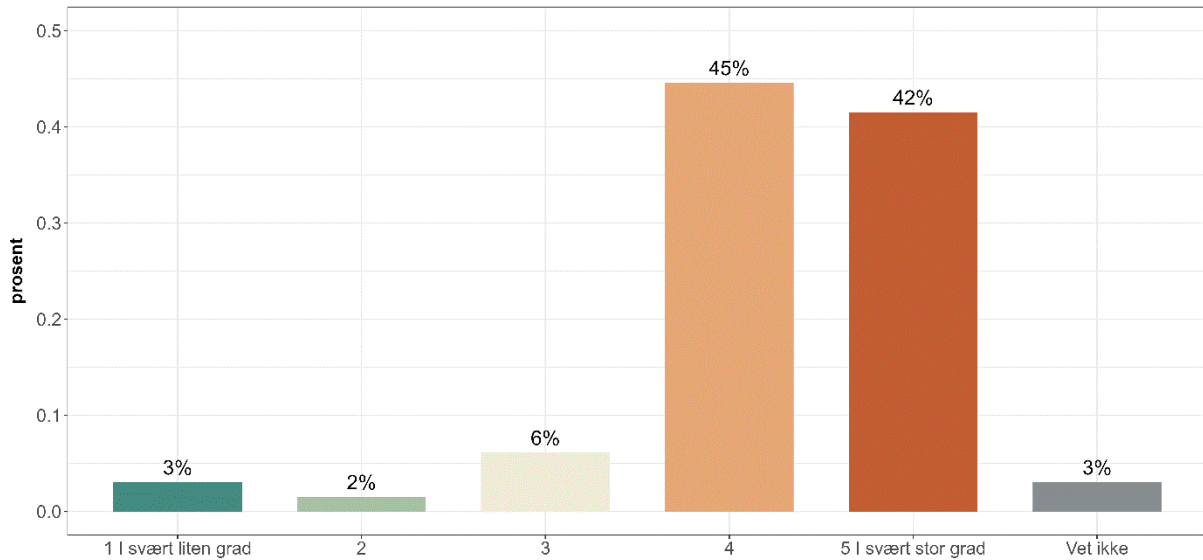
Når det gjelder ekstra seniorfridager etter fylte 62 år, er det mange respondenter, 64 prosent som i svært liten grad tilbyr dette, mens rundt 26 prosent svarer at de gjennomfører dette i stor grad. Svært få virksomheter tilbyr bonus etter fylte 62 år. Karriereveiledning gjennomføres også i liten grad, ettersom 45 prosent av respondentene svarer at virksomheten i svært liten grad tilbyr karriereveiledning til ansatte over 55 år, og at kun et lite fåtall virksomheter vektlegger dette.

Ledere spiller en viktig rolle i virksomhetene. Når det gjelder opplæring av ledere i seniorpolitikk, svarer hele 42 prosent av respondentene at virksomheten i svært liten grad gjennomfører dette, mens relativt få gjør dette i større grad. Vi mener dette er et viktig funn som tyder på at mange virksomheter ikke prioriterer lederes kompetanse innen ivaretagelse og utvikling av eldre ansatte.

## 4.5 Medvirkning

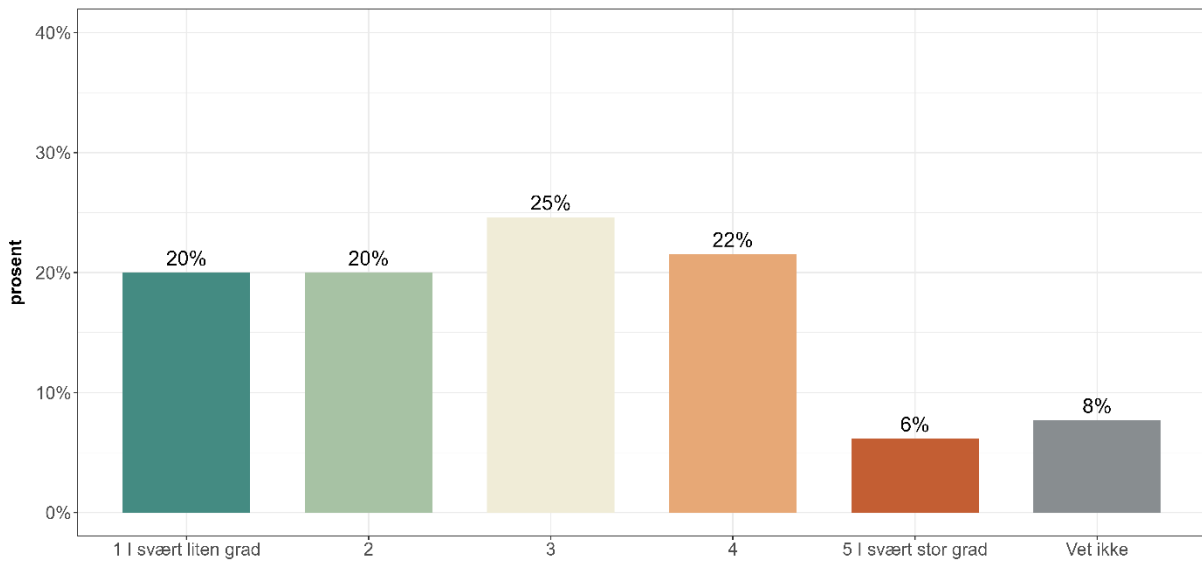
I spørreundersøkelsen spurte vi også ledere om deres syn på ansattes medvirkning på egen kompetanseutvikling, om tillitsvalgtes innflytelse på spørsmål knyttet til HR-strategier og kompetanseutvikling på organisasjonsnivå i virksomheten. Vi fant at 42 prosent av lederne mente ansatte i virksomheten i svært stor grad kunne påvirke beslutninger rundt egen kompetanseutvikling.

**Figur 10 Lederes vurdering av i hvilken grad ansatte over 55 år i virksomheten er med å påvirke beslutninger knyttet til egen kompetanseutvikling. (N=66)**



Det er kjent fra tidligere forskning at ledere og tillitsvalgte har ulike oppfatninger om hvor mye påvirkning tillitsvalgte har, og at ledere ofte overvurderer dette (Dahl og Hagen 2023, 80). Vi spurte også om ledernes vurdering av om tillitsvalgte er med å påvirke beslutninger innen kompetanseutvikling for ansatte over 55 år, se figur 11. En stor andel ledere svarer at de i liten grad opplever at tillitsvalgte påvirker beslutninger knyttet til kompetanseutvikling: 40 prosent mente tillitsvalgte i liten og svært liten grad påvirket beslutninger. En mulig forklaring kan være at tillitsvalgte selv vurderer kompetansespørsmål og eldre ansatte å være utenfor deres viktigste oppgaver som tillitsvalgte, og heller prioriterer sentrale tema som lønn og arbeidstid. Det kan også forklare som manglende oppmerksomhet fra arbeidsgivers side knyttet til å utvikle fruktbare dialoger rundt disse spørsmålene med tillitsvalgte.

**Figur 11 Lederes vurdering av i hvilken grad tillitsvalgte er med på å påvirke beslutninger knyttet til kompetanseutvikling for ansatte 55+ i virksomheten. (N=66)**



## 4.6 Oppsummering

Målet med kapitlet var å belyse virksomhetenes kompetanseutviklings-strategier og praksis, samt hvordan de bruker seniorennes eksisterende kunnskap og erfaring, basert på funnene fra spørreundersøkelsen blant Abelas virksomheter med Tekna-tariffavtale. Respondentene vurderer at ansatte over 55 år representerer en viktig ressurs og styrker virksomhetens konkurransevne i markedet. De har verdifull kompetanse, store nettverk, og bidrar til å skape større mangfold i organisasjonen.

Om virksomheter har personalpolitisk strategi for å beholde og videreutvikle ansatte over 55 år kan tolkes som en viktig indikator for grad av systematikk i arbeidet. Om lag en tredel av respondentene svarte at deres virksomhet har en personalpolitisk strategi, mens nesten 60 prosent ikke har dette. I vårt begrensede utvalg finner vi at respondenter i mellomstore bedrifter med mellom 100-199 ansatte i størst grad har slike strategier, mens færre respondenter i større virksomheter med over 200 ansatte har dette.

Vi har kartlagt bruken av ulike generelle kompetanseutviklingstiltak i virksomhetene, det vil si tiltak rettet mot alle ansatte. Her vil vi fremheve funn rundt tiltak som ikke ble benyttet i relativt mange virksomheter. At en tredel av virksomhetene ikke har mentorprogram vurderer vi som et viktig funn, siden mentorprogram er et sentralt virkemiddel for å skape kompetanseoverføring mellom eldre og yngre ansatte. Rundt en firedel benyttet ikke studiepoenggivende utdanning som tiltak. Rundt halvparten av virksomhetene benyttet ikke jobbrotasjon, og tre av fire tilbød ikke hospitering utenfor bedriften. I tråd med tidligere forskning finner vi at få bedrifter har særskilte kompetansetiltak rettet mot eldre ansatte. Når det gjelder generelle tiltak for å få ansatte over 55 år til å jobbe lenger, benytter flest virksomheter tiltakene «gradvis nedtrapping før yrkesavgang», «fleksibel arbeidstid», «medarbeidersamtale om senkarrieren», og «muligheter for endrede arbeidsoppgaver». Noe over en tredel svarer at de i stor grad gjennomfører utviklings- og kompetansehevede tiltak for å beholde ansatte lenger.

Når det gjelder medvirkning blant ansatte og tillitsvalgte, vurderer respondentene at ansatte har stor mulighet til å påvirke deres egen kompetanseutvikling. Deres vurdering er videre at

## Aldersmangfold som ressurs?

tillitsvalgte har liten innflytelse eller påvirkning på HR-strategier og kompetanseutviklingsspørsmål i mange virksomheter.

## 5. Resultater: Caseundersøkelsen

I resultatdelen for caseundersøkelsen med intervjuer av ledere, HR, tillitsvalgte og seniorer presenterer vi først en casebeskrivelse hvor vi beskriver trekk ved virksomheten, seniorpolitiske tiltak og kompetanseutvikling og bruk av eksisterende kompetanse og erfaring. Etter dette presenterer vi en tematisk analyse av felles temaer i intervjuene på tvers av casene.

### 5.1 Casebeskrivelser

#### Case 1:

##### Om virksomheten

Case 1 er en større konsulentvirksomhet innen sertifisering, rådgivning, inspeksjon, testing og forskning, kvalitet og risikohåndtering. Hovedkontoret er i Norge, og de har mange kontorer i Norge og internasjonalt. Det er et høyt utdanningsnivå i virksomheten. I hovedsak ligger nivået på master- og det er også flere på doktorgradsnivå. Informantene forteller om et selskap i stabil vekst, og at seniorene trives og blir værende lenge i virksomheten.

##### Seniorpolitiske tiltak

Virksomheten har en seniorpolitikk, hvor målsetningen med denne er å tydeliggjøre rettighetene til seniorer, og at seniorer blir værende til pensjonsalder. Et annet mål er å fremme positive holdninger til senioransatte og forebygge diskriminering. Disse målsetningene er også integrert i ledelsesopplæringen. I samtaler med seniorer fra 60 år vektlegges det at leder tar opp fremtidsoppgaver, utviklingen av kompetansen, overføring av kompetanse til kollegaer og tilrettelegging. Ansatte etter 62 år får mulighet til å ha kortere arbeidstid dersom dette ikke er ubeleilig for arbeidsgiver. I avtalen står også detaljert om pensjonsrettigheter, slik som AFP.

##### Kompetanseutvikling og bruk av eksisterende kompetanse og erfaring:

Leder og HR tar opp 70/20/10 ordningen, som hevder at rundt 70 prosent av det vi lærer på arbeidsplassen, kommer fra at vi utfører egne arbeidsoppgaver, 20 prosent skjer i relasjon med læring av andre mennesker, og 10 prosent gjennom formell læring som kurs og seminarer. Disse prosentene tydeliggjør hvordan det meste av læringen foregår på arbeidsplassen. Virksomheten har en formalisert mentorordning, med fokus mot at eldre og yngre lærer av hverandre i virksomheten. I tillegg har virksomheten formaliserte karriereløp som er orientert mot ledelsesutvikling og faglig utvikling. I denne virksomheten er seniorene stort sett fornøyde med mulighetene for kompetanseutvikling, bortsett fra at flere kunne ønske seg kurs.

#### Case 2:

##### Om virksomheten:

Case to er en større konsulentvirksomhet innen maritim kommunikasjon og energi. Virksomheten har produksjon og kontorer flere steder i Norge, og også noen internasjonalt. Utdanningsnivået i virksomheten er i hovedsak på mastergradsnivå, og det er også flere erfarne med bachelorgrad. Informantene tar opp hvordan selskapet er i en jevn vekst, og at ansatte blir værende lenge.

**Seniorpolitiske tiltak:** Virksomheten har vurdert å formalisere en seniorpolitikk, men har bestemt seg for å ikke gjøre særskilte prioriteringer med tanke på seniorer. De har heller prioritert en mer helhetlig seniorpolitikk hvor de ser og tilrettelegger for den enkelte uavhengig av livsfase. I intervjuene vektlegges seniorsamtale ved fylte 60 og pensjonsrådgiving som de eneste gangene seniorbegrepet tas opp i forbindelse med alder.

**Kompetanseheving og bruk av eksisterende kompetanse og erfaring:** Leder og HR forteller at det ikke er noe overordnet kompetanseplan, men at de har lønssystemet med stillingsbeskrivelser som i praksis blir en form for kompetanseplan. Det er ikke noe formelt mentorprogram i virksomheten. Leder forteller at det er opp til den enkelte leder å passe på om kompetansen er viktig nok for virksomheten til å inngå i kompetanseoverføring. Hovedfortellingen i virksomheten er fornøyde seniorer som jobber til pensjonsalder, samtidig som flere kunne ønske seg flere systemer for kompetanseoverføring slik at ikke viktig kunnskap lekker ut av virksomheten når de slutter.

### Case 3

#### Om virksomheten:

Case 3 er en større konsulentvirksomhet innen plan, arkitektur og ingeniørfag, og har kontorer en rekke steder i Norge, samt kontorer internasjonalt. Hovedtyngden av ansatte har mastergrad, men flere er også på bachelornivå. Flere av informantene forteller om større omstillinger de senere årene. Omstillingene handler særlig om overgang fra kontor til åpne landskap og en omstilling mot bærekraftig utvikling. Seniorene fortalte at de opplever manglende medvirkning i omstillingene. Andelen ansatte over 55 år er i underkant av 20 prosent, og det er rundt halvparten kvinner og menn i virksomheten.

#### Seniorpolitiske tiltak

Virksomheten har en seniorpolitikk i bedriftsavtalen. Denne anerkjenner viktigheten av å legge til rette for og dra nytte av, vedlikeholde og utvikle eldre arbeidstakeres ressurser og kompetanse. Det er et mål at flest mulig skal kunne delta aktivt og være ettertraktet arbeidskraft frem til pensjonsalder, som er definert som 70 år i virksomheten. Mål- og utviklingssamtaler skal gjennomføres årlig med seniorer. Seniorer kan også gjøre avtaler med virksomheten om tilpassede arbeidsordninger.

#### Kompetanseheving og bruk av eksisterende erfaring og kompetanse:

Informantene tar opp en 70/20/10-ordning. Det vil si at 70 prosent av læringen foregår ute i oppdrag og i prosjekt, 20 prosent gjennom kompetanseoverføring mellom medarbeidere inkludert fra senior til junior, og 10 prosent gjennom formelle opplegg som mentorprogrammer og generelt kurs. Virksomheten har et formalisert karriereløp i faglig- og ledelsesretning. Dette er en egen intern skole, med kurs som har flere trinn. Deltagere følger karriereløp som virksomheten tilbyr innenfor henholdsvis oppdragsledelse, personalledelse og prosjekteringsledelse. Videre har virksomheten et fagnettverk som handler om å dele kunnskap internt, gjennom å arrangere fagseminarer, faglunsjer, og årlige fagsamlinger. Virksomheten har en begrenset mentorordning innen oppdragsledelse, hvor seniormedarbeidere settes sammen med juniormedarbeidere. For andre ansatte foregår kompetanseoverføring uformelt som del av det vanlige prosjektarbeidet og ute i oppdrag, med liten grad av formalisering. Det kommer frem i intervjuene at virksomheten hadde en mer systematisk mentordning tidligere.

#### Case 4

##### **Om virksomheten:**

Case 4 er en større virksomhet innenfor testing, inspeksjon og sertifisering. De har mange kontorer i Norge og er internasjonalt store. Fra å være en stiftelse har de blitt kjøpt opp de siste årene, og informantene forteller at større omstillinger preger virksomheten - fra et norsk til et europeisk fokus. De fleste ansatte har mastergrad, og noen har bachelorgrad med lang erfaring. Gjennomsnittsalderen i selskapet er 50 år, og 22 prosent av ansatte er over 60 år. Mens noen større prosjekter løses av team, er det vanlig at enkeltpersoner leverer oppdrag og tjenester. Arbeidet involverer også mye reisevirksomhet. Selskapet opplever høy etterspørsel og aktivitet, men informantene forteller også om utfordringer med høy turn-over og med å rekruttere relevant kompetanse.

**Seniorpolitiske tiltak:** Virksomheten har seniortiltak som inkluderer pensjonsrådgiving, og medarbeidersamtale med seniorfokus fra året man fyller 60 år hvor sentrale tema er pensjon, kompetanseutvikling, eventuell tilrettelegging og nedtrapping. Utover dette har ikke virksomheten en formalisert seniorpolitikk. Informantene forteller om muligheter for tilpasset arbeidstid, men dette gjelder for alle ansatte i virksomheten. Ansatte over 60 år får den generelle ekstra ferieuken, og virksomheten har ikke noe i tillegg til dette.

**Kompetanseheving og bruk av eksisterende erfaring og kompetanse:** Virksomheten prioriterer faglige og karrierebaserte karriereløp. Ansatte har kompetansesamtale sammen med leder, og det settes opp utviklingsmål hvert år. Ansatte har et stort individuelt ansvar for å si fra om kompetansebehov. Det er laget en matrisebasert oversikt over kompetanse i organisasjonen. Samtidig forteller informanter at kompetansearbeidet i liten grad er systematisert. Det er utfordrende å planlegge for kompetanseoverføring, og at kompetansen er sterkt knyttet til enkeltansatte. Virksomheten har en fadderordning, som går ut på at nyansatte følger erfarne i arbeidet. I begynnelsen er man observatør, og etter hvert som man tar flere kurs og får erfaring får man mer ansvar i arbeidet. Man prøver å matche nyansatte med erfarne innen passende fagområde, slik at de kommer raskere inn i rollen. Leder forteller også om tett oppfølging av nyansatte, med kurs og jevnlig oppfølgingsamtaler med leder.

## 5.2 Tematisk analyse

I denne delen har vi gjort en tematisk analyse av intervjuene med ledere, HR-representanter, tillitsvalgte og seniorer fra våre fire casevirksomheter. I temaene belyser vi erfaringer med virksomhetenes bruk av seniorers eksisterende kompetanse, og seniorenes adgang til kompetanseutvikling. Vi ser også på innflytelse fra tillitsvalgte, og organisatoriske betingelser som fremmer aldersmangfold som en ressurs. Her tar vi opp relasjonell ledelse og samarbeidsorientert kultur.

## 5.3 Seniorpolitikken bør i større grad speile kompetanse

Et hovedinntrykk er at de fleste av informantene oppfatter at seniorpolitikk handler om en nedtrapping for seniorer i arbeidslivet, og seniorpolitiske virkemidler som seniorsamtaler, tilbud om pensjonskurs, tilpasset arbeidshverdag, og nedtrapping. Traavik (2021) skriver hvordan norske seniortiltak og -praksis tradisjonelt har fokusert på å hjelpe eller belønne seniorer, og ikke har vært oppmerksom nok på kompetanseheving.

Flere ledere brakte på bane behovet for mere fokus i seniorpolitikken på kompetanseheving: «En må unngå å la de dem flyte ut i bransjen, men sette forventninger og krav selv om de [seniorene] har vært der lenge» (L3).

HR-representantene oppfattet også at seniorpolitikken handler om de siste årene mot pensjonsalder. Et sitat fra HR (4) uttrykker dette: «Vi har en definert seniorprosess som slår inn det året man fyller 60. Vi snakker om pensjon, hva man ser for seg av kompetanseutvikling de senere årene, eller tilrettelegging. Det slår inn når man nærmer seg pensjonsalder». Flere reflekterte over at livsfasepolitikk er et mer egnet begrep enn seniorpolitikk, et begrep hvor man ser på både individet sitt gjennom et livsløp:

3\_HR: Livsfasepolitikk inkluderer seniorpolitikk og jeg har mer sansen for det begrepet fordi det favner bredere. Senior er også en kunstig inndeling. Hvor er du senior og hvor setter du streken? Og det er også i endring. Jeg tenker at seniorpolitikk som litt snevert. (HR3).

2\_HR: Vi har liksom tenkt, skal vi lage seniorpolitikk? Men så nei, kanskje vi heller bare skal tenke, Okey det er ulike livsfaser, det er ulike behov. Så bortsett fra det med seniorsamtaler, og så har de en mulighet til å snakke om pensjon med en forsikringsmegler. En som kan noe om pensjonen.

Hilsen (2021) problematiserer også seniorbegrepet. Hun peker på at begrepet kan gi grunnlaget for en annengjøring, det vil si hvordan seniorenne skiller seg negativt fra en forståelse av en idealarbeidstaker i arbeidslivet. Informantene i denne studien søker å redusere en slik annengjøring ved å vise til livsfasepolitikk, problematisere seniorbegrepet, og fremme et syn på seniorer som aktive og produktive ansatte. Tillitsvalgte etterlyste også eksisterende seniorpolitiske føringer som tydeligere pekte mot kompetanse, som vedkommende under:

INT: Så vi går litt tilbake til seniorpolitiske føringer. Ligger det noen formaliserte strategier for seniorpolitikk her?

2\_TILLITSVALGT: Ikke hva jeg vet. Det eneste jeg spurte; en, da kom det frem det der. Han synes det var litt kjedelig, fordi at tidligere så var det sånn at de, jeg tror, når du kommer, jeg husker ikke om det var 60 eller 65, så får du tilbud om et sånt kurs, pensjonskurs. Så det var det han trodde at det var det egentlig.



Seniorene oppfattet også at seniorpolitikken i begrenset grad handlet om hvordan en kan bruke seniorennes kompetanser og ferdigheter. En kommenterte følgende (3): «Det er i hvert fall en ting som er sikkert. De jobber ikke veldig hardt med å utvikle eldre arbeidsressurser eller kompetanse». Under har andre seniorer lignende refleksjoner:

1\_GRPPE\_O1: Jeg synes jo at folk mellom 60 og 70 er mye friskere, sunnere og har mer arbeidsføre enn det de har vært noen gang. Jeg synes at en ting vi burde vurdere i X er at vi vinkler om fokuset vårt på seniorer fra å være noen vi er ferdige med å fase ut, til å være en ressurs vi ønsker å få mest mulig ut av. Da mener jeg ikke at det er stygg måte, men å få mest mulig ut av folk, før de velger å trekke seg. Enten gå helt av på et annet tidspunkt, eller redusere arbeid, eller hva man nå ønsker. Men vi er jo i en situasjon hvor det er mangel på arbeidskraft. Vi vokser, vi trenger ny kompetanse, vi trenger å beholde den kompetansen vi har. Så jeg synes personlig at vi kunne vært veldig mye mer offensive på å trekke veksler på seniorer.

1\_GRPPE\_O2: Jeg henger meg på det med litt av andre ord. Jeg holdt på å si i stedet for å gi noen ekstra feriedager, gi noen ekstra dager til kompetansebygging, slik at du gjennom det får en mer spennende arbeidsdag og har lyst til å stå i de to eller fem årene ekstra, fordi at dette er så moro. ...

Informantene over vektlegger her hvordan seniorer i dag er friskere og sunnere enn hva de har vært noen gang. Dette brukes som argument for at virksomheten bør være mer offensive på «å trekke veksler på seniorer».

## 5.4 Adgang til kompetanseheving

Et hovedbilde var at virksomhetene prioriterte tilgang til kurs som gav direkte relevans til arbeidsoppgavene, slik som kurs knyttet til produktutvikling, utvikling av nye konvensjoner, sertifiseringer, regelverk eller standarder – gjerne som leverandørene eller kundene hadde vært med på å utvikle: «De fleste kurs er jo gratis nettkurs. Fordi leverandørene er interessert i at folk kan produktene» (G3). En leder (2) uttrykte følgende: «Ja, kurs i det vi mener er viktig er å forstå bedriften. Og spesielt på produktnivå, det er det [navn bedriften] driver med».

I tillegg var det typisk at interne kurs var relatert til karriereløp innenfor oppdragsledelse, personalledelse og prosjekteringsledelse. Et poeng med karriereløpene er at ledelse og HR kan «gi råd og kurs for hvordan du skal ta slike valg [type karriereløp], hvilke kurs må man ta i starten, hva må du gjøre for å komme til neste nivå, hva må du gjøre for å bli en sånn profesjonell prosjektleder» (HR1). Ofte innebar karriereløpene flere trinn, hvor hvert trinn innebar et økt ansvarsnivå i virksomheten, et nivå som var koblet til høyere lønnstrinn. Tillitsvalgt (1) forteller at karrierestigen handler om et gradsystem: «Du begynner lavt, og så utvikler du deg til en spesialist eller en leder i systemet. De fleste vil kanskje si at de er spesialister når de kommer i 55+».

En tendens i intervjumaterialet var at seniorenne oftere etterlyste deltagelse på kurs som ikke bare gav direkte relevans til arbeidsoppgavene, eller var knyttet til karriereløp. Samtidig oppfattet lederne at seniorenne i mindre grad ønsket kurs:

1\_LEDER: Det har blitt mindre kurs, for eksempel han som er 69 år, sier at kurs trenger jeg ikke, men jeg har mye lyst til å hjelpe til å kurse opp de unge til å hjelpe de til å bli god til det de jobber med. Og det betyr ofte at de ikke skal gå på kurs, men at de blir satt opp med seniorer og jobber med dem og lære der [...] Han 69-åringen har ikke gått på et eksternt kurs i det hele tatt siden 2015. Han vil ikke selv.

En annen leder (2) oppfattet at seniorer ikke har samme driven eller lysten til å lære seg noe nytt:

2\_LEDER: Det eneste jeg merker som er litt annerledes for de som er 60 pluss, er at de har ikke samme driven eller lysten til å lære seg noe nytt. Og så tenker de nok litt mer på at de vil bruke mer tid på å lære seg ny programvare. For de bruker lengre tid på å forstå det når vi gjør endringer. Men det er ikke noe problem det om noen av de som kommer opp og sier «Hei, jeg har lyst til å lære meg dette». Men vi merker at den sitter litt lenger inne.

Flere seniorer etterlyste deltagelse på kurs:

1\_GRUPPE\_O1: Jeg tok faktisk opp en gang i et sånn tillitsvalgt-møte med en ledelse til det med å fokusere på yngre og ikke eldre. Da fikk jeg litt på pukkelen. For jeg viste til at det satses på yngre som får gå på kurs. Ja, men så på [fagområde] der ansettes det jo godt voksne folk, og det har de rett i. Men det tror jeg kanskje har vært et alibi, i den totale sammenheng. Fordi å si at det satses på eldre, er at det blir ansatt godt voksne folk.

Under problematiserer seniorer (4) hvordan virksomheten satser på yngre:

4\_GRUPPE: Vi har jo en del utviklingsprogrammer som er for de «unge», som da blir utdannet, eller i hvert fall får litt påfyll, og så stikker de jo. Og det er jo det som har skjedd. Alle disse unge har brukt dette her som et... Og da sitter man igjen, altså med ikke effekt ut av den kompetansehevingen man har ønsket for å få mer samarbeid på tvers av landet og skape nettverk og sånn. Og så sitter man igjen med en arbeidsstokk som da blir eldre og eldre og som arbeidsgiver ikke legger forholdene til rette for. Sånn at vi kan være med på den utviklingen som er i samfunnet.

Som sitatet viser, er det utfordrende om yngre prioriteres i kompetansehevingen siden de oftere bytter jobb. Når de som får kompetanseheving bytter jobb mister virksomheten verdifull kompetanse.

Seniorene (3) også opp problemstillingen med reduserte muligheter for kurs. De knyttet det til at tidspress og at virksomheten satser mer på fakturerbar tid enn på kompetanseheving.

3\_GRUPPE\_O1: Har de spurt deg om det[kurs]? De siste 10 årene?

3\_GRUPPE\_O4: Nei, Det har jo å gjøre at vi har så mye å gjøre, vi har ikke tid rett og slitt, vi er på hæla hele tiden.

3\_GRUPPE\_O1: Det er jo et generelt problem i hele bedriften. At vi satser mer på fakturerbar tid enn det vi satser på kompetanseheving. Selvfølgelig.

Når det gjaldt erfaringene med tilgang til studiepoenggivende utdanning, var det større enighet mellom lederne og seniorene. Flere seniorer oppfattet det som mindre naturlig å skulle bygge på med studiepoenggivende utdanning:

INT: Er det noen som tar noen studiepoenggivende utdanninger?

2\_GRUPPE\_O4: Nei, det blir jo naturlig det da, på en måte. Eller jeg tenker jo det. I alle fall så lenge jeg føler at jeg kan jobben min, og gjør den. Nei, det er jo ikke akkurat noe mer studiekompetanse vi går på. Ikke dere andre heller?

2\_GRUPPE\_O3: Nei, klamrer meg til det jeg kan. Det tar jo tid å gå ut og gjøre andre ting, så jeg regner ikke med at bedrift skal støtte noe sånt.

I dialogen over ser vi at seniorerne opplever at de allerede har en ekspertise som det oppleves viktigere å holde på enn å starte med studiepoenggivende utdanning. Leder (1) pekte på at seniorer var «fornøyde med å slippe studiepoenggivende kurs og eksamensperioder, og de teoretiske greiene videreutdanning gjelder». Lignende ser vi også i tall fra andre undersøkelser. Tall fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) fra 2022<sup>7</sup>, viser at aldersgruppen 59 år deltar mindre i studiepoenggivende utdanning enn yngre aldersgrupper.

## 5.5 Positiv til mentorordninger og kompetanseoverføring

Kompetanseoverføring innebærer kunnskapsdeling mellom mer og mindre erfarne arbeidstakere. For å skape god læring og utvikling er det viktig å avdekke eller bringe frem den tause kunnskapen og gjøre den tilgjengelig for andre i organisasjonen (Filstad 2010, Jacobsen og Thorsvik 2019). Under vises eksempler på hvordan seniorernes tause kunnskap blir gjort eksplisitt og overført til yngre arbeidstakere. Her forteller en leder om erfaringene med kompetanseoverføring. For å fremme kompetanseoverføring hadde denne virksomheten mentorordninger der eldre var mentor for yngre:

INT: hvordan er det ... de som er femti pluss å skulle lære fra de yngre, er det noe som er fruktbart begge veier eller?

1\_LEDER: Det er veldig fruktbart begge veier, og det sa også eldste og kom å sa; kan ikke vi få lov til å dele vår erfaring? Fordi de har lyst til det og det fungerer veldig bra, men ta et eksempel en vi ansatte i fjor høst han kom til oss i oktober/november. Etter to uker spurte jeg en av seniorerne som er flinkest med programmering, om hvordan går det med han nye, «Vet du hva, han er mye bedre i meg» Og det syntes han er så kult, så kommer det en som er skikkelig rå til å programmere som gjør at de utfyller hverandre. Så da ser de at de kan bruke hverandre til ting og de lærer av hverandre. Så det er skikkelig positive erfaringer med å sette opp team som gjør at juniorene jobber med seniorer

HR (1) pekte også på at eldre arbeidstakere som bidrar i kompetanseoverføring opplever det verdifullt: «Jeg tror det viktigste [for seniorer] er at man føler man er nyttig eller har en verdi, så det vet jeg at jobbes mye med at de unge som kommer inn blir knyttet mot noen i den andre enden i aldersskalaen med masse erfaring så lærer man begge».

Tillitsvalgte (3) pekte også på nytten av samarbeid mellom mer og mindre erfarne i virksomheten:

3\_TILLITSVALGT: Jeg har litt inntrykk av at ... At alle som blir nyutdannet og ferske blir kastet ut i prosjekter, de får tildelt oppdrag og så må de klare seg selv og får kanskje ikke håndtert det riktig. Så det er det å legge til rette til gjensidig utveksling av kompetanse. Det tenker jeg. Men vi har kanskje litt for lite generelt, for lite dype samtaler. Hvis du skjønner hvordan det er. Det med hvordan skal vi oppføre oss i kundeforhandlingsteknikker. Det er litt utdypet fokus på egenskaper som er viktige på arbeidsplassen. Vi er så opptatt av å fakturere. Det er viktig.. Kan det være noen andre ting som hjelper oss å fakturere mer eller bedre?

Seniorerne tok også opp muligheten for en toveis læring mellom yngre og eldre i virksomheten:

INT: Har dere noen eksempler knyttet til aldersmangfold i deres prosjekter eller deres virke?

1\_GRUPPE\_O1: Det er ikke noen tvil om at for eksempel de folkene jeg, mine tre kollegaer jeg sitter med her som har jobbet mange år i selskapet og har lang erfaring med kundeinteraksjon og gjøre survey oppgaver og inspeksjoner, det å sende ut, kombinere en senior-kompetanse

---

<sup>7</sup> Hentet fra SSB sine nettsider den 29.1.2024: [Livslang læring – SSB](#)

med en junior-kompetanse tror jeg er ekstremt sterkt. Opplæringen du får på de yngre ved å rett og slett ha en god gammeldags jobb-training tror jeg er kjempeviktig.

1\_GRUPPE\_O4: Ja, jeg er helt enig der, jeg er så heldig at jeg har fått tre nye unge kollegaer i det siste halvannet årene. En jente blant annet i 35 årene, så hun er ikke jente lenger, men det er veldig givende for oss som er eldre å få inn nye ferske impulser. De stiller spørsmål og setter meg til veggs, og samtidig har jeg litt å lære de. Men det er klart at når vi kommer ut, utgjør vi en mye sterkere tillitsbase for kunden enn hvis jeg kommer alene eller de (juniorene) kommer alene.

I tillegg til læringen mellom yngre og eldre ansatte, fremhevet senioren at et aldersblandet team kan utgjøre en tillitsbase for kunden de møter.

Nytten av kompetanseoverføring kom også frem i virksomheter der kompetanseoverføringen ikke var formalisert i en mentorordning, slik som under:

4\_GRUPPE\_O2: Vi har jo ikke tanker for hvordan vi skal fase inn nye mennesker, hvordan vi skal ha den kompetanseoverføringen. Og mange av dem har jo da jobbet i mange år i dette selskapet, og de fortjener virkelig en verdig avslutning. Ja, og tilpasning til den arbeidssituasjonen man kanskje er i, og den formen man også er i. Vi har liksom ikke noe ... Dette her med tallfokuset som det kanskje har blitt. Hvis du får for mye tallfokus, og du ikke tenker på hvem som egentlig skaper disse resultatene, og hvordan legger man forholdene til rette for at verdiskapningen skal skje på en best mulig måte, den mangler litt ....

Informanten over peker på «tallfokus» som et hinder for å få til kompetanseoverføringen. Det blir fremhevet at kompetanseoverføring kan bidra til en verdig avslutning, og samtidig være en god tilpasning til en hektisk arbeidssituasjon. En annen seniorgruppe pekte også på kompetanseoverføring som en god tilpasning: «Det er slitsomt å være prosjektleder med 20-30 oppdrag helt til man går av med pensjon, så hvis en kunne fått litt mindre ansvar og litt mer på mentorrolle så er kanskje det en bra måte å gjøre på det». (G3).

Som vi har sett har særlig to av virksomhetene formaliserte systemer for kompetanseoverføring og mentorordninger, og i de andre hvor det er mindre systematisk etterspør særlig senioren slike ordninger, eller initierer de. En av senioren tok opp hvordan en yngre ansatt selv hadde komme til han og bedt han om å lære bort «alt jeg kan, alt jeg har i hodet», noe som ble fulgt opp med jevnlig møter dem imellom (G2).

Mentorordninger har betydelig potensiale for å skape både læring og kunnskapsdeling (Nonaka, von Krogh og Voelpel 2006). Dette skjer ved at taus kunnskap blir gjort eksplisitt i samarbeidet mellom mentor og nyansatt, ved at kunnskapen tas i bruk i hverdagen og internaliseres av den mindre erfarne arbeidstakeren, og ved at kunnskapen spres i team, avdelinger og på tvers i organisasjonen gjennom sosialisering. Samhandlingen skaper også læring og utvikling for den erfarne, ved at selve lærings situasjonen bidrar til å se egen kunnskap i et nytt perspektiv.

## 5.6 Anerkjennelse

Anerkjennelse kan redusere negative stereotyper om seniorers arbeidskraft (Solem 2005, 2016, Solem 2022). Informantene brakte opp verdien av å anerkjenne verdien til seniorer på arbeidsplassen. En slik anerkjennelse kom til uttrykk gjennom å tydeliggjøre seniorkompetansen (Hilsen 2016, Olsen og Børing 2019a, Hilsen og Olsen 2021). Begrepet seniorkompetanse (Hilsen 2016, Hilsen 2018, Olsen og Børing 2019a) peker mot en særlig kompetanse erfarne arbeidstakere har, slik som bransjekompetanse, et stort kundenettverk, og kjennskap til organisasjonsdynamikk og arbeidslivets spilleregler. Seniorkompetansen som ble vektlagt av

informantene var nytten ved et stort kundenettverk, livserfaring, trygghet i å møte ulike mennesketyper, og «å ha stått i en storm før» som gjør at en kan stå støtt i utfordrende situasjoner en kjenner igjen fra tidligere (TV1). En leder (3) sa at «det gir en veldig trygghet å ha ansatte som har lang erfaring rundt deg, og som har bransjekunnskap». HR (3) utdyper tryggheten man opparbeider seg gjennom årene som er viktig i relasjonen med kundene:

3\_HR: Ja, jeg tenker jo at erfaringen og relasjonen og tryggheten som de har er veldig viktig. Så det tenker jeg er noen viktige egenskaper, og at man har opparbeidet seg kompetanse over lang tid, og kan fagfeltet sitt, og så har du den erfaringen til å stå for en kunde som gjør deg utfordret hvis du skal fakturere den ekstra timen, så ender det opp med at man får beskjed om at den timen skal du ikke fakturere, fordi sånn, så har man tryggheten og ballasten til å stå for utfordringer av en kunde.

HR (1) fortalte om en unik forståelse av markedet eller kundene:

1\_HR: ja det er bredden av det de har gjort kanskje, eller dybden. Det er litt forskjellig. Noen har jobbet med mye forskjellig og har en forståelse av markedet eller kundene våre som er helt unik siden de har gjort forskjellige ting og jobbet i forskjellige deler i selskapet. Andre er «go-to» person av et spesifikt fagfelt og de har jobbet med det i mange år og de er anerkjent langt utenfor arbeidsplassen.

Senere i intervjuet tok samme HR -representant opp kontaktnettverket som seniorer kan ha. Et nettverk kan gi mer uerfarne tilgang til forretningskontakter som kan gi fremtidige karrieremuligheter. Seniorene (3) fremhevet også selv kundenettverk som særlig verdifullt, og forteller:

1\_GRUPPE\_O3: Jeg tror jo, jeg var inne på det litt i stedet for at nettverket, å kunne bruke et nettverk, er jo litt av suksesskriteriet. Når vi først er klar til å få et nettverk, så er det utrolig viktig for de nye som kommer inn, at vi hjelper dem å få det nettverket som de trenger. Vi har gjennom så mange år har jo et utrolig nettverk. Vi vet jo litt hvordan vi kan sno oss i organisasjonen, og hvem vi skal snakke med, og hvilke kanaler. For vi klarer jo ikke å ha all kunnskap i hodet, men vi klarer å linke de til de rette personene. [...]. At du er der og du får vært sammen med noen og du får laget nettverket og du kjenner organisasjonen og personene på en måte. Og da er det jo veldig viktig at man lager en god plan for det, og at man faktisk får de rette personene linket inn i sitt nettverk.

Seniorene vektla også livserfaring som nyttig i kommunikasjon med ulike typer mennesketyper. Erfaringer med å forholde seg til ulike mennesker og situasjoner gir en trygghet i arbeidet:

4\_GRUPPE\_O3: Livserfaring fra yrkesliv, for så vidt som bare det å være menneske, for du skal ut og kommunisere med folk som kanskje er ikke nervøse, men litt anspente, vi kommer rundt som revisorer og sånt. Sånn livserfaring i videste forstand, det er det som jeg tenker du må regne med at du snakker med folk, ikke snakker til folk, men med folk. Og det tror jeg kanskje er lettere jo mer erfaring du har da. Min erfaring her, husker jeg selv, var at jeg var yngre, det var mye enklere, det var litt sånn firkantet. Fordi jeg var kanskje mer usikker da.

4\_GRUPPE\_O2: Du skal jo også kunne håndtere en ledelse, og det betyr jo at du også skal være litt trygg da. Det er kanskje litt med det å være litt ferdig med din egen karriere på en måte, som at du ikke har sånn egeninteresse til å måke deg fram, men at du er litt roligere og tryggere enn det du kanskje var når du var, eller i hvert fall jeg, da.

Seniorene snakker over om hvordan de opplever det som en fordel med lengre erfaring i arbeidslivet - det gir en særskilt trygghet. Anerkjennelse av seniorennes ferdigheter gjennom et langt yrkesliv var til stede både i virksomheter med og uten mentorordninger, men det var en sterkere betoning av anerkjennelse i virksomhetene med slike ordninger

## 5.7 Innflytelse på strategier og praksiser

På hvilken måte og i hvilken grad erfarer tillitsvalgte og seniorer at de har anledning til å påvirke valg av strategier og praksiser som har med seniorpolitikk og kompetanseutvikling å gjøre? Vi ser her på hvorvidt det er et aktivt partssamarbeid knyttet til seniorpolitikk og kompetanseutvikling for eldre ansatte i virksomhetene. Vi begynner med å se på hva slags tema de tillitsvalgte i virksomhetene prioriterer i arbeidet. Man kan skille mellom en smalere og bredere tilnærming til tillitsvalgtrollen (Bie-Drivdal 2019). En smalere tilnærming vektlegger lønns- og arbeidsvilkår. Mange tillitsvalgte har hovedfokus på «tradisjonelle» hovedtema som lønn, arbeidsvilkår, arbeidsmiljø og arbeidstid, og dette er også temaer som etterspørres av mange medlemmer (Dahl og Hagen 2023).<sup>8</sup> En bredere tilnærming åpner opp for engasjement i temaer knyttet til innovasjon, fagutvikling og virksomhetsutvikling, samt engasjement i sentrale samfunnsendringer knyttet til bærekraft og digitalisering.

Vi finner at tillitsvalgte i virksomhetene i begrenset grad hadde løftet kompetanseutviklingstematikk blant eldre ansatte inn i dialog med ledelsen, med unntak av virksomhet 4. I virksomhet 1 forteller tillitsvalgte at hovedfokus blant medlemmene er på lønn og arbeidstider, samt pensjon. I virksomhet 2 og 3 hadde tillitsvalgte også fokus på lønn og lønnsforhandlinger, og de fleste henvendelsene fra medlemmer handler om lønn. Tillitsvalgte forteller at de hadde hatt lite fokus på kompetanseutvikling i rollen, og kan ikke huske å ha fått spørsmål om kompetanseutvikling fra medlemmer:

1\_TILLITSVALGT: Det er forskjellige livsfaser, de har forskjellige interesser. De som er eldre er interessert i pensjon, hvordan det betales, beregnes og så videre. Mens de yngre kanskje mer interessert i lønn, arbeidstid og overtid. Det er kanskje de som er yngst som reiser mest på oppdrag.

I virksomhet 4 fikk vi inntrykk av at kompetansespørsmål og seniorers situasjon i større grad hadde vært løftet i dialogen. Tillitsvalgt fortalte at hen hadde tatt opp kompetansespørsmål og seniorpolitikk med ledelsen flere ganger, og at medlemmer hadde etterspurt fokus på kompetanseutvikling for eldre ansatte. Men tillitsvalgte mente det var utfordringer i dialogen med manglende interesse fra ledelsen og lite gjennomslag for synspunkter og innspill. Hen var kritisk til det generelle kompetanseutviklingsarbeidet i virksomheten:

4\_TILLITSVALGT: I og med at vi er en kompetansebedrift, så burde det vært satt av både mer tid og ressurser til kompetansebygging. For vi er ferskvare. Og skal vi eksistere i morgen, så må vi til enhver tid bygge kompetanse. Det er i alt for liten grad gjort. Bevisst kompetansebygging. Eller systematisk kompetansebygging. I henhold til dagens behov, eller å ruste seg for fremtiden for å bli en mer robust organisasjon, med en robust fagkompetanse.

Selv om tillitsvalgte i flere av virksomhetene i mindre grad hadde jobbet aktivt med kompetansespørsmål, var de generelt opptatt av betydningen av kompetanseutvikling i virksomheten. De mente at kompetanseutviklingsarbeidet i deres virksomhet i stor grad var individualisert og i hovedsak et ansvar for den enkelte ansatte. Dette bidro til en sårbar og fragmentert kompetansesituasjon, som også var et problem for virksomheten:

<sup>8</sup> I Medbestemmelsesbarometret ble tillitsvalgte spurt om hvor mye innflytelse de mente de hadde innenfor ulike temaområder (Dahl og Hagen, 2023). Blant tillitsvalgte i privat sektor (n=924) fordelte andelen tillitsvalgte som mente de hadde mye eller svært mye innflytelse seg slik: arbeidsmiljø (37%), arbeidstid/ordninger (33%), ansattes medbestemmelse og medvirkning (28%), likestilling/mangfold i virksomheten (28%), hjemmekontor/kontorløsninger (19%), organisering av arbeidet (18%) og ansattes kompetanseutvikling (18%). Tema som virksomhetens klimaavtrykk, og innføring av digitale verktøy hadde lavere andeler.

2\_TILLITSVALGT: Det blir gjerne sagt at det er noe du må ta tak i selv, og kanskje bruke litt av tiden din til litt sånn læring, og det er jo litt sånn en gjør også, det er jo mye man er nødt til å finne ut underveis, og da bruker man mye av arbeidstiden også til det, men det er liksom ikke satt noe i system. Det går ikke eksternt å få opplæring i det [av] andre, du er liksom nødt til å finne den kunnskapen ved å lese, gå på søk på nettet.

Tillitsvalgte på tvers av virksomhetene mente det var behov for mer systematikk i oppfølging av ansattes kompetanseutvikling. En tillitsvalgt brukte metaforen «nasjonale prøver» for å tydeliggjøre dette behovet for systematikk - for å «kalibrere hele firmaet» (3). Nasjonale prøver assosieres med systematikk og likhet i målingsverktøy, og tillitsvalgte etterlyste en slik systematikk. Flere ønsket mer systematisk opplæring av ledere for å gi like muligheter for kompetanseheving til alle ansatte, inkluderte eldre arbeidstakere. En annen tillitsvalgt (4) mente det var behov for tydeligere prioriteringer og bevissthet i ledelsen rundt kompetanseutvikling:

4\_TILLITSVALGT: At en har litt mer systematikk rundt det. [...] At lederen, eller ledelsen, i større grad er bevisst i den situasjonen. At de har mer ryddighet rundt det, og bevissthet rundt det med å sørge for involvering av oss og seniorer. Og at [ledelsen] bygger deres kompetanse. Og kanskje ikke minst, hvordan bruker vi den kompetansen internt? Hvordan bruker vi det i forhold til våre kunder? [...] Hvordan bruker vi den til å bygge ny kompetanse og mer robusthet i arbeidsstyrken en har?

Når det gjelder innflytelse på individuelt nivå blant ansatte, oppfattet eldre ansatte (1 og 2) at de hadde muligheter til å kunne være med på å påvirke egen kompetanseheving:

INT: Jeg lurer på, er det noe som dere har lyst til å legge til, som kunne vært relevant hvis man tenker på å utvikle kompetanse i kunnskaps- og teknologibedrifter? Hvordan skal man holde på medarbeidere? Hva slags råd har dere å anbefale?

2\_GRUPPE\_O4: Nei, jeg vet ikke. Vi har jo et stående tilbud, til enhver tid. Det tror jeg de fleste er ganske inne-forstående til. At det er ta det opp med sjefen din, om det er noe du ønsker, så er det akseptert. det er de veldig villige til, selvfølgelig. For det er jo i bedriftens interesse at vi forbedrer oss eller lærer noe bedre.

Et stående tilbud innebærer at seniorene over opplever å ikke ha begrensninger på når de kan ta opp ønsker om kompetanseheving med ledelsen. I de to andre virksomhetene opplevde seniorene derimot manglende muligheter til medvirkning, uttrykt gjennom opplevelsen av å ikke bli spurt om hva de har lyst til å øke kompetansen sin på:

3\_GRUPPE\_O1: Det er i hvert fall en ting som er sikkert. De jobber ikke veldig hardt med å utvikle eldres arbeidsressurser og kompetanse. Jeg tror ikke det er vi som får fordeler når det gjelder kompetanseutvikling.

INT: ja hva tenkte du på nå?

3\_GRUPPE\_O1: nei det er lenge siden, jeg har medarbeider samtale hvert år, det har vi alle her. Det er ikke noe som, det inngår ikke noen spørsmål om hva det er jeg har lyst til å utvikle meg med i forhold til kompetanse i året som går. Er det noen kurs jeg kan tenke meg å gjøre? Jeg tror neppe det er noe man stiller til folk over 55.

I virksomhet 3 og 4 formidlet også seniorene at de opplevde manglende mulighet til medvirkning i mer generell forstand. De knyttet dette til å ikke bli lyttet til i nye tider i virksomheten - nye eiere, oppkjøp av virksomheten, trang økonomi og nye måter å jobbe på uten å bli hørt skapte misnøye. I tillegg kan en forstå rommet for innflytelse gjennom seniorenes vurdering av mulighet for kurs, studiepoenggivende utdanning og mentorordninger på arbeidsplassen. Vi så at det som oftere

prioriteres er kurs for produktene og tjenestene virksomhetene selger. Slike produktivitetshensyn spiller inn på handlingsrommet for innflytelse på kompetanseheving

## 5.8 Relasjonsorientert ledelse

Lederne er sentrale aktører for seniorenas kompetanseheving og læring. I intervjuene kom det fram ulike oppfatninger om hvordan ledelse har betydning for trivsel og mestring. Mens en leder som var mer opptatt av resultater enn personen ble opplevd som demotiverende, ble fortellingene om en leder som så den enkelte og bidro til likeverdighet knyttet til trivsel og arbeidsmotivasjon. En relasjonsorientert ledelse, hvor lederen aktivt utvikler gode relasjoner til ansatte og involverer medarbeidere i beslutninger rundt hvordan arbeidet gjøres skiller seg fra en oppgaveorientert ledelse - hvor lederen har hovedfokus mot produksjon, effektivitet, og i mindre grad trekker med medarbeidere i beslutningsprosesser (Jacobsen og Thorsvik 2019). De to stilene kan også kombineres i praksis. Som vi ser under, har de to stilene betydning for seniorenas motivasjon til å stå lenger i arbeidslivet.

Under forteller en leder om hvordan de oppfatter at den viktigste rollen de har er vektlegge utvikling og trivsel:

1\_LEDER: nei det viktigste er, det viktige er at den rollen jeg har gir de signalene jeg gir da til dette med samarbeid og jeg bruker å si at som gamle som unge, at det er min rolle er å være tjener for deg, jeg skal legge opp så du kan blomstre, da har jeg lykkes.

En annen leder vektla å se hvert enkelt individ:

2\_LEDER: Det som er viktig for meg, som alltid har vært viktig for meg og egentlig har vært inspirasjonen til hvorfor jeg ble leder, er integritet. Stå foran hvert godt eksempel. «Talk the talk, walk the walk». Det har vært viktig for meg. Og rettferdighet. Å se hvert enkelt individ. Og min oppgave som leder er jo å få andre til å levere slik at vi oppnår noe som strategisk er bestemt. Og det å motivere og tilrettelegge for dem er jo det som er min oppgave.

Betydningen av relasjonell ledelse som har dialog med ansatte ble også vektlagt av tillitsvalgt.

4\_TILLITSVALGT: Man må en ha en ledelse som en føler en har en dialog med. For jeg vet om, ikke her, men andre steder, de slutter. De går lei av ledere som ikke er kompetente og som ikke bryr seg om dem. En del seniorer orker ikke det. Og når de har muligheten, som økonomisk, så bare fordufter de.

En annen tillitsvalgt vektla også hvordan en resultatorientert leder er demotiverende og ikke gir mestringsglede:

3\_TILLITSVALGT: For jeg føler litt at gruppeledere har ikke helt kompetanse til å ta vare på medarbeidere. Gjennom å tenke psykologisk eller som en arbeidspsykolog. Det å få fram og motivere. At en ansatt driver seg selv fremover. At man gjennom hele livet kan ha noen utfordringer. Men samtidig har noen både gode og dårlige sider. Men det er fokus på de gode egenskaper den ansatte har. At man kan utvikle det og bruke det. I stedet for å bare ha fokus på det som den ansatte ikke mestrer. Det blir ikke en særlig, god situasjon. For min egen del har jeg ikke noen spesiell god dialog med lederen min. Det er når jeg, i vinter her, så har jeg slitt litt med leveranser for det har ikke vært så mye å gjøre. Så kom jeg inn på mandagsmorgningen og skulle jeg bare gjøre en siste finish. Da fikk jeg slengt i trynet; «Du som tjener så bra, jeg hadde forventet mer av deg»



INT: oj, ja

3\_TILLITSVALGT: Sånn ting gir ikke mestringsglede. Og det gir ingen motivasjon for å være med videre.

Det er også eksempler i materialet på sterkt fokus på resultater og høye faktureringskrav, hvor ledere tilsynelatende prioriterer prosjektarbeid fremfor andre hensyn. Dette resultatfokus kan også være medvirkende årsak til at seniorer står kortere tid i jobben, og at man får økt behov for å rekruttere nyansatte:

4\_LEDER: Det kan jo også være at trykket på de enkelte senior-seniorene nå er så stort at de kjører seg såpass langt ut. For de er jo blitt veldig pliktoppfyllende. Veldig lojale og utrolig pliktoppfyllende. At de på en måte bruker de kreftene som de kanskje skulle ha kjent på litt overskudd og sagt «jeg tar et år til». De kjenner at dette kan jeg ikke gjøre lenger, at de heller velger å gå av plassen. Det kan være. Så er det opp til oss å fylle på i andre.

INT: Ja, ikke sant.

4\_LEDER: Ja, av personer med utdanning som egentlig ikke finnes.

INT: Er det vanskelig å få tak i personer med kompetanse?

4\_LEDER: Ja, det er det. Det er arbeidssøkers marked og de presser prisene opp helt utrolig. Ja, folk sitter med gode høye lønninger. Så det er ingen grense.

Seniorene som uttrykte at de var fornøyde med ledelsen (1 og 2) tok opp betydningen av likeverdig ledelse som en grunn til at ansatte ble værende i virksomheten:

INT: Er det noe som er gjort for at de ansatte blir værende? Og så hva er det, hvorfor blir folk lenger?

2\_GRUPPE\_O4: Jeg tenker at det er det forholdet vi har til ledelsen, for eksempel. Det er jo en familiebedrift. Ja. Ja, det er jo egentlig det. Og vi er jo, som du sa i stad, det er ingen som er noe høyere oppe enn noen andre. Alle er på like linje, om det er det sosiale eller, hvor alle snakker med hverandre. Det er ikke noe ... Altså, jeg er sjefen, du er ... jeg er sjefen din. Da alle er på ... da tror jeg det gjør at du ... ja, du yter for at du er på like linje med alle andre. Det er ... jeg vet ikke hva som ...

Andre seniorer (3) opplevde i liten grad å bli hørt på av leder. Dette knyttet de til det å være i kategorien «eldre» arbeidstakere. Andre mente at erfaringene med ledelsen varierte: «Det som er så trist er at det er forskjellig avhengig hvilken leder du har» (4).

Samlet sett tydeliggjør fortellingene til informantene i denne delen at en relasjonsorientert eller demokratisk ledelse har betydning for å fremme motivasjonen til eldre arbeidstakere.

## 5.9 Samarbeidskultur

Læring er et lokalt og sosialt fenomen. Lokalt fordi det er tett forbundet med de konkrete kontekstene hvor arbeidet foregår, og sosialt fordi læring innebærer interaksjon og delt forståelse mellom gruppemedlemmer (Lave 1988, Brown og Duguid 2001). Læring skjer naturlig i organisasjoner når ansatte jobber, og når ansatte samarbeider om å løse oppgaver foregår læringen på et kollektivt nivå. Under ser vi hvordan flere av informantene formidlet viktigheten av en kultur preget av samarbeid, det å hjelpe hverandre og å ønske å lære bort.

En samarbeidskultur der det ikke ble forventet at en skal løse alt alene, men der ansvaret legges på flere ble vektlagt i flere virksomheter. En leder (2) kommenterte: «Hvis man lurer på noe, så er det bare å sende ut et spørsmål, enten hvis det er noen i nærheten og vi har kanaler sånn at vi kan sende spørsmål, så er det alltid noen som hjelper til å svare om en har et ønske om det. Det blir ikke sett på som forstyrrende, men at man har et ønske om å lære bort. Dette har bidratt til at folk bli værende». I virksomhet 1 ble også samarbeid og det å hjelpe hverandre vektlagt:

LEDER\_1: Som konsulentenheter er du veldig avhengig å få inn prosjekter, og til og med de unge som kommer rett fra skolen får salgsmål på seg. Men da skal ikke de sitte og tenke på at de skal klare alt alene, og det sier jeg fra i møtet at du skal ikke tenke sånn, dette tematikken her, det kan en annen veldig mye, så da må du og han finne ut sammen om dere kan lage et tilbud på det, så vi prøver å lage en kultur hvor vi skal hjelpe hverandre å få til ting i praksis.

Seniorene i samme virksomhet oppfattet dette også på liknende måte:

2\_GRUPPE\_O4: Det er jo solide produkter som går sin gang, og så er det jo de nye når det skal videreutvikle, eller noe sånt. Så det kanskje blir litt... Og når det er hektisk, så er jo det alle, det involverer jo alle. Og da er jo alle på å hjelpe hverandre, og det flyter jo veldig godt, liksom.

2\_GRUPPE\_O1: Ja, ja, og det er sånn et fellesskap. Da har vi nylig nå levert et stort tilbud, Men så tar man kanskje fri en mandag da, når det er levert. Men det er liksom ikke ... Når en sånn deadline som nærmer seg, så er det det som gjelder. Da kan man ta i et tak, alle sammen.

Særlig en av virksomhetene hadde en arbeidsform hvor seniorer jobbet mer alene i prosjekter. Leder i samme virksomhet utdypet hvordan en individuell arbeidsform måtte ses i sammenheng med størrelsen på bedriften. HR i samme virksomhet omtalte en arbeidsform hvor mange jobber alene og har en selvstendig jobb:

4\_HR: De fleste har jo en selvstendig jobb.

INT: Så det er ikke to-tre sammen på et oppdrag, det er ofte en og en på et oppdrag?

4\_HR: Det er ofte en og en. Man har jo et enkelt oppdrag hvor man gjør det sammen, for vi har et revisjonsteam, det er en stor revisjon, man skal være flere, da kan det være to stykker. Men stort sett så vil jeg si at man har en selvstendig jobb, ja. Det er selvstendig jobbing.

Seniorene i samme virksomhet oppfattet også at selvstendig arbeid var vanligst, ikke bare i avdelingen de jobbet i, men på flere faglige områder i virksomheten. De sammenlignet sin nåværende individuelle arbeidsform, med erfaringer fra tidligere arbeidsplass med tydeligere kultur på tilbakemelding:

4\_GRUPPE\_O2: i [navn] igjen, som jeg jobbet, så var vi veldig, veldig flinke til å gi hverandre tilbakemeldinger. Det var hele tiden tilbakemeldinger på hvordan ting var og ikke var. Og der lærer du jo ekstremt mye. Så det er en veldig fin måte å også bli god på. Hvis man kan jobbe da sammen og være hverandres observatører og gi hverandre tilbakemeldinger. Men det er jo en helt annen arbeidsform enn hvis du rir ut om morgningen og kommer hjem i solnedgang som en cowboy.

I dialogen over brukes metaforen «å komme hjem i solnedgang som en cowboy» for å tydeliggjøre poenget med en selvstendig jobbing på arbeidsplassen.

I den siste virksomheten tok seniorene opp en problematikk med turn-over de siste årene. I forbindelse med dette tok seniorene opp færre muligheter for studieturer og «andre former for sosialt samarbeid», og en utfordring med at dette ble sett på som en utgiftspost snarere enn en investering som kan gi muligheter for inntjening på sikt:

3\_GRUPPE\_O4: Hvis du tenker tilbake i starten til, nå har jeg vært her i nesten 20 år, og etter to år så kjente jeg nesten alle. Jeg hadde kompiser og kollegaer i hele landet og kollegaene som har vært glad i. Der har vi mistet noe kraftig altså. [...] Det er synd, forferdelig synd. Det er dyrt å miste folk som du har lært om i to-tre år,

3\_GRUPPE\_O1: Det er utfordringen, tenker jeg. Hvis man fra et bedriftssynspunkt ser på en studietur, eller en annen form for sosialt samarbeid som en utgiftspost, og ikke som en investering, da har vi en utfordring. Og det har vi akkurat nå, tenker jeg.

Seniorene er opptatt av behovet for at virksomheten vektlegger sosiale aktiviteter, ikke bare for aktiviteten i seg selv, men fordi det kan være lønnsomt for virksomheten på sikt i form av et godt arbeidsmiljø.

## 5.10 Oppsummering

Målet med kapitlet var å belyse erfaringer med hvordan virksomheter innenfor kunnskaps- og teknologibransjen gir seniorene adgang til kompetanseutvikling, samt bruk av seniorennes eksisterende kunnskap og erfaring.

Analysen viser samlet sett at ansatte over 55 år representerer en viktig ressurs for arbeidsplassen. De har verdifull kompetanse, store kundenettverk, nyttig bransjeinnsikt og bidrar til å skape større aldersmangfold i organisasjonen.

Likevel er et generelt hovedinntrykk at informantene mener at seniorpolitikken oppfattes som en nedtrapping for eldre arbeidstakere, og i mindre grad handler om kompetanseheving. Virksomhetene prioriterer tilgang til kurs som er direkte relevante for arbeidet. Det vil si kurs knyttet til produktutvikling, utvikling av nye konvensjoner, sertifiseringer, regelverk eller standarder – gjerne som leverandørene eller kundene hadde vært med på å utvikle. Noen seniorer antyder at yngre ansatte oftere prioriteres for mer kostnadskreven kurs utover disse, spesielt knyttet til nye satsningsområder for virksomheten. Dette løftes som en utfordring fordi yngre gjerne oftere bytter jobb, og at det er risiko for at kompetansen ikke blir værende i virksomheten, men går ut. Imidlertid oppfattet ledere at seniorene i mindre grad ønsket seg kurs lenger.

Noen virksomheter har formaliserte systemer for kompetanseoverføring og mentorordninger. Seniorer i virksomhetene hvor dette ikke er en særlig etablert praksis etterspør dette, og peker på slik overføring gjør at viktig kompetanse ikke lekker ut av virksomheten.

Det var enighet blant tillitsvalgte om behov for mer systematikk i oppfølging av ansattes kompetanseutvikling. De pekte også på et behov for en systematikk rundt opplæring av ledere for å gi like muligheter for kompetanseheving og ikke overlate ansvaret til den enkelte ansatte.

Vi så også på andre organisatoriske forutsetninger som har betydning for at kompetanseheving og livslang læring skal oppstå. I datamaterialet fremstod relasjonell ledelse, som så den enkelte og bidro til likeverdighet, som knyttet til trivsel og arbeidsmotivasjon. En organisasjonskultur preget av samarbeid, det å hjelpe hverandre og å ønske å lære bort ble også vektlagt.

## 6. Konkluderende diskusjon

Hovedformålet med undersøkelsen er økt innsikt i hvordan virksomheter fremmer aldersmangfold som en ressurs i kunnskaps- og teknologibransjen. Et annet formål var å utvikle anbefalinger til strategier og praksiser for å fremme aldersmangfold som en ressurs på en bedre måte. Vi har sett hvordan virksomhetene arbeider for å bruke seniorenes eksisterende kompetanse og erfaring, samt gir adgang til kompetanseheving. I tillegg spurte vi om tillitsvalgtes oppfattelse av innflytelse på valg av strategier og praksiser som har med dette å gjøre. Til slutt har vi sett på ulike organisatoriske betingelser for at seniorer skal fremstå som en viktig ressurs for arbeidsgiver. I en bred forstand handler også dette også om at virksomhetenes praksiser og strategier skal være inkluderende og ikke-diskriminerende, samtidig som de er sensitive for potensielle aldersrelaterte endringer uttrykt i ansattes preferanser og målsetninger (Boehm, Kunze og Bruch 2014, Froidevaux, Alterman og Wang 2020).

Det er flere grunner til at mer kunnskap om dette temaet er viktig. For det første vil kunnskapen være vesentlig for å oppdatere generell kunnskap om hvordan virksomheter utøver kompetanseheving blant seniorer i et arbeidsliv i endring. Organisasjoners levedyktighet i «det nye arbeidslivet» avhenger av deres evne til å tilpasse seg et raskt skiftende marked (Alvesson og Sveningsson 2015). De tradisjonelle rammene i organisasjonsstruktur og arbeidsoppgaver endres i takt med at arbeidslivet, og særlig kunnskaps- og teknologibransjen blir stadig mer utsatt for konkurranse preget av det grønne skiftet og teknologisk utvikling. 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. Denne rapporten belyser hvordan dette idealet omsettes i virksomheters strategier og praksiser, med kunnskaps- og teknologibransjen som et eksempel.

I det videre drøfter vi først funndelen fra spørreundersøkelsen, før vi ser på funn fra caseundersøkelsen. Et hovedfunn i surveyen er at ansatte over 55 år representerer en viktig ressurs og styrker virksomhetens konkurranseevne i markedet. De har verdifull kompetanse, store nettverk, og bidrar til å skape større mangfold i organisasjonen. Samtidig er det bare om lag en tredjedel av virksomhetene som har en personalpolitisk strategi for å beholde og utvikle ansatte over 55 år. Et annet sentralt funn handler om kompetanseutviklingstiltak i virksomhetene. Om lag halvparten av virksomhetene benyttet ikke jobbrotasjon, og tre av fire tilbød ikke hospitering utenfor bedriften. Siden mentorprogram er et sentralt virkemiddel for å skape kompetanseoverføring mellom eldre og yngre ansatte, er det verdt å merke seg at en tredel av virksomhetene ikke har mentorprogram, og rundt en firedel benyttet ikke studiepoenggivende utdanning som tiltak. Vi mener dette tyder på et behov for økt satsning og systematisering av kompetanseutviklingsarbeidet i mange virksomheter også i generell forstand, ikke bare knyttet til seniorenene.

Når det gjelder innflytelse blant ansatte og tillitsvalgte, vurderer lederne at ansatte har stor mulighet til å påvirke deres egen kompetanseutvikling. Deres vurdering er videre at tillitsvalgte har liten innflytelse eller påvirkning på HR-strategier og kompetanseutviklingsspørsmål i mange virksomheter.

I intervjuene fra de fire casevirksomhetene oppfatter informantene – både ledere, HR, tillitsvalgte og seniorenene - at seniorpolitikken representerer en nedtrapping for eldre arbeidstakere, og i liten grad tar opp spørsmål om kompetanseheving for seniorer. Flere argumenterte for bruk av livsfasepolitikk. Hilsen (2021) drøfter seniorbegrepet, og peker på at begrepet kan gi grunnlag for å definere hvordan seniorenene skiller seg fra en forståelse av en idealarbeidstaker i arbeidslivet. Vi så hvordan informantene i studien søker å redusere slike forskjeller ved å vise til livsfasepolitikk,

problematisere seniorbegrepet, samtidig som senioren fremmer et syn på seg selv som aktive og produktive ansatte. Frøyland og Salomon (2019) finner også at ledere ofte kvier seg for å ta opp temaer som pensjonering og kompetanseheving blant eldre i frykt for at dette skal virke stigmatiserende.

Videre i funndelen for strategisk kompetanseheving i form av kurs og studiepoenggivende utdanning finner vi at senioren ønsker mer kompetanseheving. Mens senioren oppfatter at yngre prioriteres i formell kompetanseheving som ikke er direkte knyttet opp mot arbeidsoppgavene, oppfatter ledere at eldre ikke er interesserte. At yngre prioriteres ser vi også i tidligere studier (Midtsundstad 2011). Utfordringen er at yngre oftere bytter jobber, og virksomhetene sitter tilbake med en mer utdatert arbeidsstokk som ikke er tilstrekkelig oppdatert.

En grunn til seniorennes opplevelse av å ikke bli satset på kan være negative holdninger eller stereotypier knyttet til eldre arbeidstakers evne til læring og omstilling. Samtidig ser det ut til at lederne har positive holdninger som kan balansere dette. Seniorer med erfaring har viktige kundenettverk, relevant livserfaring i møte med ulike mennesketyper og har overførbare erfaringer fra situasjoner før. Tidligere forskning fra andre bransjer har også brakt opp poenget med å fremme seniorkompetanse som fordelaktig for virksomheten (Hilsen 2016, Hilsen 2018, Olsen og Børing 2019a). Underthun (2021) vektlegger en særskilt omstillingskompetanse, som refererer til at seniorer har vært med på endringer tidligere i karrieren, og dermed kan ta med disse erfaringene som en særegen kompetanse i senere endringer,

I tillegg vektlegger litteraturen om aldersmangfold hvordan virksomheter kan jobbe for å få tak i fordelene ved å ha ulike aldre på arbeidsplassen, for eksempel gjennom kompetanseoverføring og en verdsetting av seniorkompetanse. Dette kan være med på å redusere negative fordommer mot eldre på arbeidsplassen. Et syn på seniorer som aktive og produktive ansatte kom også til uttrykk i funndelen om kompetanseoverføring. Senioren verdsetter slike kompetanseoverførings- og mentorordninger i virksomheter som har etablert disse, og leder, HR og tillitsvalgt gjør også det.

Et annet viktig funn fra caseundersøkelsen er at tillitsvalgte i virksomhetene i begrenset grad har løftet kompetanseutviklingstematikk blant eldre ansatte inn i dialog med ledelsen, med unntak av virksomhet 4. I mange virksomheter har hovedfokus blant tillitsvalgte vært lønns- og arbeidsvilkår (Dahl og Hagen 2023). I det store og det hele er hovedfokus til tillitsvalgte rettet mot lønn, arbeidstider, samt pensjon, og det er ofte dette henvendelsene fra medlemmene handler om. Samtidig etterspør flere tillitsvalgte mer systematikk i kompetanseutviklingen både generelt for alle ansatte og spesifikt når det gjelder seniorer, i form av at ledelsen bør være mer aktiv og i mindre grad overlate ansvaret til den enkelte ansatte. Teknologi- og kunnskapsvirksomheter befinner seg i utfordrende omgivelser i rask endring, og det stilles store krav til omstilling og kontinuerlig kompetanseutvikling.

Organisasjonslæring vektlegger hvordan organisasjoner kan designes og utvikles på måter som fremmer motivasjon og trivsel blant ansatte, som igjen styrker produktivitet og effektivitet i arbeidet. I denne litteraturen forstås læring som en lokal og sosial aktivitet (Jacobsen og Thorsvik, 2019). I den tematiske analysen så vi at særlig relasjonell ledelse og en kunnskapsdelende og samarbeidsorientert kultur har betydning for å fremme motivasjon og arbeidslyst hos senioren. Disse poengene er også sentrale i litteraturen om situert læring i organisasjoner, som fremhever velfungerende praksisfellesskap preget av blant annet tillit, en åpen atmosfære, støttende ledelse, som til sammen fremmer læring og kunnskapsdeling (Wenger 1998).

I tabell 1 under oppsummerer vi hvordan virksomhetene i caseundersøkelsen har strategier og praksiser som ser ut til å fremme og hemme aldersmangfold som en ressurs. Tabellen bidrar til innsikt i hvilke organisatoriske betingelser som har betydning for å fremme et slikt mangfold.

**Tabell 1: Hvordan fremmer og hemmer virksomhetene aldersmangfold som ressurs?**

<b>Fremmer</b>	<b>Hemmer</b>
Formalisert plan i seniorpolitikk eller livsfaseorientering som inkluderer kompetanseutvikling og bruk av eksisterende kompetanse	Formalisert plan i senior- eller livsfasepolitikk, men som i liten grad ikke inkluderer bruk og utvikling av kompetanse
Like muligheter for kurs og studiepoenggivende utdanning blant alle ansatte	Seniorer overses i tilgangen til kurs og studiepoenggivende utdanning
Strategier og praksiser som fremmer aldersmangfold, slik som mentorordning og system for kompetanseoverføring	Manglende strategier og praksiser som fremmer aldersmangfold
Anerkjenner seniorennes kompetanse og erfaring	Lite anerkjennelse av seniorennes kompetanse og erfaring
Innflytelse på individuelt og representativt nivå	Manglende innflytelse på individuelt og representativt nivå
Relasjonell ledelse	Resultatbasert ledelse
Samarbeidsorientert fellesskap	Individualiserte arbeidsformer

Ved å kombinere kvantitative og kvalitative innganger i denne rapporten får vi en mer helhetlig oversikt over hvordan arbeidsgivere i kunnskaps- og teknologibransjen jobber med kompetanseutvikling og bruk av eksisterende kompetanse og erfaring blant seniorer, og hvordan seniorenne erfarer disse. Med spørreundersøkelsen har vi på tross av et begrenset utvalg fått en viss oversikt, og vi kan se sammenhenger i datamaterialet. Imidlertid kan vi ikke gå bak tallene og få innsikt i hvordan informanter opplever for eksempel erfaringer med strategier og praksiser. Dette har vi belyst gjennom intervjuene i caseundersøkelsen. Intervjuene bidrar til en økt innsikt i generelle erfaringer og opplevelser av betydning for å forstå erfaringer knyttet til hvordan virksomheter, innenfor kunnskaps- og teknologibransjen, gir seniorenne adgang til kompetanseutvikling, og anerkjenner deres allerede eksisterende kompetanse og erfaring. Særlig har vi fanget opp slike praksiser i virksomheter hvor seniorenne er «ressurssterke» (Poulsen et al. 2017), det vil at de har høyere utdanning og mer autonomi i rollen. Derfor er det ikke slik at funnene er like relevante for andre bransjer med andre trekk.

Funnene i denne rapporten er med på å utvide kunnskapsgrunnlaget om hvordan arbeidsgivere i kunnskaps- og teknologibransjen fremmer aldersmangfold som en ressurs, og komme med anbefalinger til strategier og tiltak. Samtidig er det viktig å være bevisst at intervjuer og spørreskjemasvar er preget av en viss «social desirability bias». En slik bias eller feilkilde innebærer at respondentene gjerne vil fremheve selv som bedre og mer ikke-diskriminerende enn de egentlig er, og dårlige praksiser vil gjerne underkommuniseres.

## 6.1 Anbefalinger til strategier og tiltak

Rapporten demonstrerer at ansatte over 55 år representerer en viktig ressurs for arbeidsplassen. De har verdifull kompetanse, store nettverk, og bidrar til å skape større mangfold i

organisasjonen. Samtidig er det behov for en større formalisering og fokus mot kompetanseutvikling og livslang læring i virksomhetene.

I tabellen over oppsummerte vi faktorer som fremmer aldersmangfold som en ressurs. Disse faktorene kan også ses på som råd eller anbefalinger for å fremme kompetanseheving og bruk av eksisterende kompetanse og erfaring blant seniorer. I anbefalingene under tar vi i større grad høyde for hvordan slike faktorer også henger sammen med mer generelle trekk ved organisasjonen, knyttet til struktur, ledelsesformer, målsettinger, hvordan samarbeid organiseres og hva slags verdier som dominerer.

### **Skape lærende praksisfellesskap**

Generelt vil vi anbefale at virksomheter å jobbe med å fremme faktorer som forskningen har vist skaper gode praksisfellesskap som fremmer læring, trivsel og produktivitet. Læring preges av det lokale praksisfellesskapet den ansatte er del av, og trekk ved praksisfellesskapet kan både fremme og hemme læring (Wenger, 1998). Litteraturen om organisasjonslæring vektlegger at kunnskap utvikles innenfor lokale kontekster og samhandling i det daglige arbeidet. Dette samsvarer også godt med 70:20:10-modellen som flere av casevirksomhetene baserte seg på.

Et godt praksisfellesskap kjennetegnes av delte mål og felles interesser, hvor medlemmene engasjerer seg aktivt. Det er en balansegang mellom at medlemmer på en side *deler* et repertoar av erfaringer, historier, og handlingsmåter, og at det på andre siden er et *mangfold* blant medlemmene, noe som gir et rikere repertoar av kompetanse og ekspertise. Aldersdiversitet i team og ved arbeidsplasser er en viktig del av mangfoldet. At arbeidet foregår i sammensatte team med både erfarne og nyansatte kan i mange tilfeller være en sentral faktor for å skape gode læringsdynamikker.

Arbeidsstrukturen, enten det er teamarbeid eller individuelt arbeid, varierer mellom virksomheter og avdelinger. I situasjoner hvor ansatte ofte jobber alene, som for eksempel konsulenter på oppdrag, kan det være utfordrende å skape gode forhold for læring og positivt aldersmangfold. Basert på funn fra studien og innsikter fra tidligere forskning på praksisfellesskap, vil vi anbefale å prioritere utprøving av arbeidsformer preget av team og samarbeid. Hvis dette er vanskelig, blir det desto viktigere å kompensere med andre tiltak som å tilby kollektive læringsarenaer, alternative ressurser og støttende ledelse.

Kompetanseoverføring, hvor nyansatte settes sammen med erfarne ansatte for å observere, lære og jobbe sammen, er et sentralt tiltak for å skape overføring av verdifull kunnskap i virksomheten, blant annet fordi det bidrar til å gjøre taus kunnskap eksplisitt. Funn fra casestudien peker mot den gjensidige nytten for både den erfarne og nyansatte i kompetanseoverføring. For den erfarne kan det å få anerkjennelse og nye impulser gjennom samhandlingen skape en betydelig boost for motivasjon og jobbtrivsel. For å lykkes med kompetanseoverføring, som praksisen mentorprogram er et eksempel på, vil vi fremheve betydningen av at virksomheten og ledere legger til rette for gode dynamikker i relasjonen mellom senior og junior. Det innebærer at det gis tid og rom til mentoraktiviteter i prosjekter og arbeidshverdag, for eksempel ved at mentoroppgaver prioriteres gjennom redusert faktureringskrav.

### **Relasjonell mangfoldsledelse**

Ledere er på mange måter en hovedaktør når det gjelder kompetanseutvikling i virksomheter. Funn fra spørreundersøkelsen tyder på at mange ledere har begrenset kunnskap om seniorpolitikk. Det er behov for å styrke lederes kompetanse knyttet til å ivareta og utvikle eldre

arbeidstakere spesifikt, og knyttet til å utvikle en god seniorpolitikk. I tillegg er det behov for at ledere jobber for å styrke gode praksisfellesskap med vekt på læring og kunnskapsdeling.

Videre er det behov for mer kunnskap om relasjonell ledelse. Mens oppgaveorientert ledelse med vekt på effektivitet og produksjon er utbredt i mange virksomheter, fremhever forskning på organisasjonslæring og kompetanseutvikling fordeler ved relasjonell ledelse i kompetansevirksomheter (Jacobsen og Thorsvik 2019, Martinsen 2019). Relasjonen som ledere har til medarbeidere ses som sentralt, og gode relasjoner er preget av interesse, tillit, gjensidig respekt, og medvirkning. Relasjonell ledelse handler også om å skape gode arenaer for refleksjon, tilbakemeldinger og diskusjon, som igjen bidrar til læring og samhandling.

En relasjonell ledelsesstil kan også knyttes til mangfoldsledelse. Mangfoldsledelse handler om å ta høyde for at folk har ulike forutsetninger, og ledere har en viktig rolle knyttet til aldersdiversitet. Ledere har også et ansvar for å motvirke alderisme og diskriminering (Wang og Fang 2020). Vi viser i caseundersøkelsen at ledere må håndtere en dobbelthet. Med det menes at de må fasilitere en universell tilgang, eller aldersnøytral tilgang, til ansatte med tiltak for alle. Det vil si at det er viktig at ledere ser og anerkjenner eldre ansattes bidrag, og at de får tilgang på kurs og aktiviteter på lik linje med andre ansatte. Det inkluderer også tilgang til formelle utdanningstiltak. Samtidig skal ledere følge opp en aldersspesifikk inngang, uten at dette fører til en forutinntatthet til hvem «eldre» er på arbeidsplassen.

### **Styrke en inkluderende organisasjonskultur preget av mangfold, tillit og anerkjennelse**

Det er viktig å styrke en inkluderende organisasjonskultur preget av mangfold, tillit og anerkjennelse. Ifølge Nonaka, von Krogh og Voelpel (2006) vil en kultur preget av tillit og omtanke for hverandre forenkle informasjonsflyt og formidling, og er derfor avgjørende for effektiv læring og samarbeid i organisasjonen. Her har ledelse og HR en viktig rolle i å jobbe med anerkjennelsen av ansattes bidrag, noe som ble tydelig i den tematiske analysen av casevirksomhetene. I noen av virksomhetene opplevde eldre ansatte at deres bidrag ble usynliggjort, oversett eller tatt for gitt, og dette bidro negativt til motivasjon og trivsel. Ved å løfte og synliggjøre bidrag fra alle medarbeidere, også de som jobber med mindre synlige prosjekter, bidrar man til en kultur av inkludering og anerkjennelse.

Anerkjennelse og det å bli sett på som verdifull arbeidskraft er også relevant for å utfordre negative stereotyper om seniorers arbeidskraft, og alderisme (Solem 2005, 2016, Solem 2022).

### **Fremme arenaer som skaper læring på tvers i organisasjonen**

Det er viktig at virksomheter utvikler arenaer som skaper refleksjon og læring blant ansatte på tvers av ulike nivåer og praksisfellesskap i organisasjonen. Anbefalingene bygger på tidligere forskning som har identifisert ulike organisatoriske tiltak som fremmer læring på tvers (Jacobsen og Thorsvik 2019).

Generelt anbefaler litteraturen et skifte fra vektlegging av hierarki og linjeorganisering mot desentralisering som oppmuntrer til mer horisontal kommunikasjon mellom individer og grupper. Dette gjør at kunnskap spres raskere (på tvers av praksisfellesskap), og at ulike perspektiver møter hverandre. For å fremme kommunikasjon på tvers av formell arbeidsdeling er det sentralt å skape møtearenaer som går på tvers av hierarkiske nivå og spesialiserte enheter. Møteplassene kan være både fysiske og virtuelle. Et relevant grep er å innføre brobygger og



kunnskapsaktivister: personer som får oppgaver knyttet til å samle inn og videreformidle informasjon i organisasjonen, som kan oversette mellom ulike måter å forstå problemer og løsninger på, og bidra til refleksjon på tvers og nye perspektiver.

### **Løfte kompetanseutvikling som tema i partssamarbeidet**

Det ligger betydelig potensiale i å styrke partssamarbeidet og reelle medvirkningsprosesser i virksomheten både på representativt og individuelt nivå. Her anbefaler vi at kompetansetematikk får et tydelig fokus i partssamarbeidet. Dette vil kunne bidra både til å styrke eldre ansattes kompetanse og motivasjon for arbeidet, styrke virksomhetens evne til fleksibilitet og endring, og styrke koblinger mellom læring og produktivitet i virksomhetene.

Det er klart at både ledelsen og tillitsvalgte har ansvar for hvordan dialogen i partssamarbeidet foregår. Større selskaper har mer kompliserte organisasjonsstrukturer preget av mange nivå og divisjoner, og det er viktig at det etableres møtearenaer hvor partene reelt kan møtes og samhandle. Mange ledere kan primært ha fått opplæring i engelskspråklig ledelsesteori, og mye tyder på at det er behov for økt kompetanse blant ledere om den norske arbeidslivsmodellen og konstruktive arbeidsformer i partssamarbeidet. Samtidig er det viktig at tillitsvalgte selv engasjerer seg og bidrar til å løfte kompetansespørsmål høyere på agendaen i egen virksomhet. Det innebærer å arbeide aktivt med temaet blant medlemmer, ta initiativer, trekke på bredere nettverk i fagbevegelsen og samfunnsliv, og delta i relevante prosesser med ledelsen.

### **Kunnskapsbasert bevegelse mot lærende organisasjoner**

Anbefalingene springer ut av en bred forståelse av hvordan organisatoriske betingelser (som strukturer, arbeidsorganisering, ledelsesformer, tillitsbasert arbeidsmiljø og individuell samt representativ innflytelse) påvirker læring, sosiale relasjoner på arbeidsplassen og arbeidstakeres motivasjon. Dette er også betingelser som har bred støtte i forskningslitteraturen (Jacobsen og Thorsvik 2019). Det er velkjent at det kan være krevende å endre organisasjoner i tråd med disse kunnskapsbaserte anbefalingene. Caseundersøkelsen viser at noen av virksomhetene i større grad enn andre betoner hierarki, linjeledelse, belønningssystemer som fremmer individuelt ansvar og inntjening som kan skape interne konkurransedynamikker og motsetninger. Det kan medføre betydelig endringsarbeid på mange måter i virksomheter, og kan innebære nye rolleforståelser blant både ledere, ansatte og tillitsvalgte. Å bevege virksomheten i en slik kunnskapsbasert retning kan gi betydelige gevinster, blant annet gjennom å fremme kompetanseutvikling, livslang læring, innovasjon, samarbeid og produktivitet, både blant seniorer og andre arbeidstakere i ulike livsfaser.

## 7. Referanser

- Ali, Muhammad, and Erica French. 2019. "Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives." *Human Resource Management Journal* no. 29 (2):287-307.
- Alvesson, Mats, and Stefan Sveningsson. 2015. *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*: Routledge.
- Berg, Berit, Kristin Thorshaug, Marianne Garvik, Stina Svendsen, and Susanne Hellan Øiaas. 2012. "Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold."
- Bie-Drivdal, Arnhild. 2019. "Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid." *Tidsskrift for samfunnsforskning* no. 60 (3):228-249. doi: 10.18261/issn.1504-291X-2019-03-02.
- Boehm, Stephan A, Florian Kunze, and Heike Bruch. 2014. "Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes." *Personnel Psychology* no. 67 (3):667-704.
- Brown, John Seely, and Paul Duguid. 2001. "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective." *Organization Science* no. 12 (2):198-213. doi: 10.1287/orsc.12.2.198.10116.
- Cruzes, Daniela S, Tore Dybå, Per Runeson, and Martin Höst. 2015. "Case studies synthesis: a thematic, cross-case, and narrative synthesis worked example." *Empirical Software Engineering* no. 20:1634-1665.
- Dahl, Elin Moen, and Inger Marie Hagen. 2023. Medbestemmelsesbarometeret 2022. Hva nå? Mikromodellens møte med nye utfordringer. AFI-rapport nummer: 2023:05: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Filstad, Cathrine. 2010. "Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse."
- Froidevaux, Ariane, Valeria Alterman, and Mo Wang. 2020. "Leveraging aging workforce and age diversity to achieve organizational goals: A human resource management perspective." *I Current and emerging trends in aging and work*, 33-58. Springer.
- Frøyland, Kjetil, and Robert H Salomon. 2019. "Eldre arbeidstakere og lengre arbeidskarrierer—refleksjoner om ledere og HR-medarbeideres rolle."
- Hammond, Michelle M, Gretchen Lester, Rachel Clapp-Smith, and Michael Palanski. 2017. "Age diversity and leadership: enacting and developing leadership for all ages." *The Palgrave handbook of age diversity and work*:737-759.
- Hilsen, Al. 2016. "Hva er seniorkompetanse." *Contract No.: Fafo-rapport* no. 2016:21.
- Hilsen, Anne Inga. 2018. Seniorkompetanse i Arbeidstilsynet. Fafo-rapport.
- Hilsen, Anne Inga. 2021. "Alderisme, seniorpolitikk og senkarrierepolitikk."
- Hilsen, Anne Inga, and Dorothy Sutherland Olsen. 2021. *The importance and value of older employees: Wise workers in the workplace*: Springer Nature.
- Ingelsrud, Mari Holm, Elin Moen Dahl, and Elisabeth Nørgaard. 2023. NORSK ARBEIDSLIV 2023: Kompetanseutvikling for nye tider? Deltakelse, motivasjon og barrierer. I *YS Arbeidslivsbarometer 2023*: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Ingelsrud, Mari Holm, Per Bonde Hansen, and Anders Underthun. 2020. "Konsekvenser av atypiske tilknytningsformer for arbeidsforhold og partssamarbeid."
- Ingelsrud, Mari Holm, and Anders Underthun. 2021. "Seniorer i statlig sentralforvaltning: Kompetanse, motivasjon og planer for pensjonering."
- Jacobsen, Dag Ingvar, and Jan Thorsvik. 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jungmann, Franziska, Jürgen Wegge, Susanne C Liebermann, Birgit C Ries, and Klaus-Helmut Schmidt. 2020. "Improving team functioning and performance in age-diverse teams: Evaluation of a leadership training." *Work, Aging and Retirement* no. 6 (3):175-194.
- Kuldova, Tereza Østbø, Ida Drange, Heidi Enehaug, Eivind Falkum, Anders Underthun, and Christin Thea Wathne. 2020. "Faglig skjønn under press. Fire casestudier og en sammenfatning."
- Kunze, Florian, Stephan A Boehm, and Heike Bruch. 2011. "Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study." *Journal of organizational behavior* no. 32 (2):264-290.
- Lave, J. 1988. *Cognition in Practice: Mind, mathematics, and culture in everyday life*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ljunggren, J., D. Hernes, E. Øye, and L. S. Holst. 2021. Norsk seniorpolitisk barometer 2021. Ledere i arbeidslivet. I *Rapport*. Oslo: IPSOS.
- Martinsen, Ø. 2019. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Midtsundstad, Tove, and Hanne Bogen. 2011. "Seniorpolitikk—behov for justering?—Analyse av praksis i seks foregangskommuner." *Søkelys på arbeidslivet* no. 28 (1-02):89-106.

- Midtsundstad, Tove I. 2011. "Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers." *The International Journal of Human Resource Management* no. 22 (06):1277-1293.
- Mikkelsen, A, and T Laudal. 2016. "Ledelse, organisasjon, strategi og regulering (2. utg. ed., Vol. 1, Strategisk HRM)." Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Morgan, David L. 2012. "Focus groups and social interaction." *The Sage handbook of interview research: The complexity of the craft* no. 2:161-176.
- Nonaka, Ikujiro, Georg von Krogh, and Sven Voelpel. 2006. "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances." *Organization Studies* no. 27 (8):1179-1208. doi: 10.1177/0170840606066312.
- Olsen, Dorothy Sutherland, and Pål Børing. 2019a. "Kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer innenfor akademikeryrker."
- Olsen, Dorothy Sutherland, and Pål Børing. 2019b. Kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer innenfor akademikeryrker. I *Rapport 2019:14*: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU).
- Poulsen, O. M., J. F. Fridriksson, K. Tomasson, T. Midtsundstad, I. S. Mehlum, A. I. Hilsen, Kerstin Nilsson, and Maria Albin. 2017. Working environment and work retention. I *TemaNord 2017:559*: Nordic Council of Ministers.
- Shum, Cass, Ankita Ghosh, Yunxuan Carrie Zhang, and Yuang-Sheng Ken Chiu. 2024. "Age diversity in hospitality." I *The Routledge Handbook of Diversity, Equity, and Inclusion Management in the Hospitality Industry*, 62-76. Routledge.
- Solem, PE. 2022. "Alderisme og aldersdiskriminering-en samfunnsutfordring." *SSPNOTAT NR* no. 7:31.
- Solem, Per Erik. 2005. "Alderisme, aldring og sosial deltakelse." *Nordisk Psykologi* no. 57 (1):47-63.
- Solem, Per Erik. 2016. "Ageism and age discrimination in working life." *Nordic Psychology* no. 68 (3):160-175.
- Terjesen, Hans Christoffer Aargaard, Robert H. Salomon, and Vilde Hoff Bernstrøm. 2015. HR-funksjonens rolle i seniorpolitikken. I *AFI rapport 13:2015*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Traavik, Laura. 2021. Inkludering, karriereutvikling og karriereplanlegging: Hva vet vi om HR-praksiser rettet mot seniorer i arbeidslivet i Norge? I *Rapport 2021/3*. Oslo: Høgskolen Kristiania.
- Underthun, Anders. 2021. "Et arbeidsliv under omstilling: Er det plass for seniorenene?"
- Van Dijk, Hans, Marloes L Van Engen, and Daan Van Knippenberg. 2012. "Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* no. 119 (1):38-53.
- Wang, Mo, and Yanran Fang. 2020. "Age Diversity in the Workplace: Facilitating Opportunities With Organizational Practices." *Public Policy & Aging Report* no. 30 (3):119-123. doi: 10.1093/ppar/praa015.
- Wenger, Etienne. 1998. *Communities of practice: Learning, meaning, and identity, Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research: Design and methods*. Vol. 5: sage.

## 8. Appendiks

Spørreskjema

# Undersøkelse om aldersmangfold og kompetanseutvikling

***Dette er en invitasjon til deg om å delta i et forskningsprosjekt om aldersmangfold med fokus på kompetanseutvikling blant ansatte over 55 år i kunnskaps- og teknologibedrifter. Din deltagelse er et viktig bidrag for økt kunnskap om hvordan kompetanseutvikling og ivaretagelse av ansatte over 55 år kan forbedres.***

Ved å besvare undersøkelsen samtykker du til deltagelse i prosjektet. Spørreundersøkelsen tar omtrent fem minutter å besvare. Du skal bare svare én gang.

Det er ikke mulig å identifisere deg i datasettet når svarene dine har blitt sendt fordi de er levert anonymt. Derfor kan vi heller ikke endre eller slette dataene dine etter du har besvart og sendt inn spørreskjema.

Forskningsprosjektet gjennomføres av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ved OsloMet. Oppdragsgivere er Senter for Seniorpolitikk, Abelia og Tekna. Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dersom du har spørsmål om undersøkelsen, ta kontakt med prosjektleder Camilla Stub Lundberg, (408 52 158 / luca@oslomet.no), eller prosjektmedarbeider Vidar Bakkeli (905 87 617 / bavi@oslomet.no).

### 1) Kjønn

Kvinne  Mann

### 2) Hvilken stilling har du i din virksomhet?

- Øverste leder
- Mellomleder
- Leder med personalansvar
- HR-leder
- Annet:

## OM VIRKSOMHETEN

### 3) Hvor mange ansatte er det i virksomheten?

- 1-9 ansatte
- 10-14 ansatte
- 15-19 ansatte
- 20-24 ansatte
- 25-39 ansatte
- 40-49 ansatte
- 50-74 ansatte
- 75-99 ansatte
- 100- 199 ansatte
- 200 – 299 ansatte
- 300 – 499 ansatte
- 500 ansatte eller mer

### 4) Hva slags bransje tilhører virksomheten?

- Konsulent
- Forskning
- IKT/Teknologi
- Elektro
- Næringshage
- Annet

### 5) Hvilke tiltak tilbyr din virksomhet for å stimulere til kompetanseheving blant ansatte?

	Ja	Nei	Vet ikke
Arenaer for erfaringsutveksling mellom kollegaer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet til å delta i nye prosjekter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet til å søke om interne stillinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitale opplæringskurs og hjelpemidler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eksterne kurs (dvs. kurs lokalisert utenfor din virksomhet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobbrotasjon i bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hospitering utenfor bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Studiepoenggivende utdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetansekartlegging i medarbeidersamtaler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsestrening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentor tilbud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6) Har din virksomhet særegne kompetansetiltak rettet mot ansatte over 55 år?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Dersom spørsmålet Har din virksomhet særegne kompetansetiltak rettet mot ansatte over 55 år? inneholder noen av disse alternativene

- Ja

**7) Hvilke særegne kompetansetiltak rettet mot ansatte over 55 år har din virksomhet?**

**8) Under presenteres noen argumenter for å beholde ansatte over 55 år og utvikle deres kompetanse. Vurder argumentene etter hvor viktig de er for din virksomhet.**

	1				5	
	Svært				Svært	Vet
	lite	2	3	4	viktig	ikke
	viktig					
Beholde nettverk og kundekontakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beholde verdifull kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetanseoverføring til yngre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften vil ta samfunnsansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke bedriftens konkurranseevne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ivareta renommé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sikre mangfold i organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9) I hvilken grad stemmer følgende utsagn med din egen erfaring i virksomheten?**

	1				5	
	svært				svært	Vet
	liten	2	3	4	stor	ikke
	grad				grad	
Ansatte over 55 år forbigås ved forfremmelser og intern rekruttering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte over 55 år får sjeldnere være med på kurs og opplæring i arbeidstiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte under 55 år blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte over 55 år får mindre lønnsøkninger enn de under 55 år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte over 55 år blir oftere tilbudt sluttpakke enn ansatte under 55 år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1   svært liten grad	2	3	4	5   svært stor grad	Vet ikke
Ansatte i vår virksomhet jobber lengre enn normal pensjonsalder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte i vår virksomhet jobber frem til normal pensjonsalder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er utfordrende å sørge for overføring av kompetanse fra ansatte over 55 til yngre i vår virksomhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PERSONALPOLITIKK

**10) Har virksomheten en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle ansatte over 55 år?**

- Ja  
 Nei  
 Vet ikke

**11) I hvilken grad har din virksomhet gjennomført noen av følgende tiltak for å få ansatte over 55 år til å jobbe lenger?**

	1   svært liten grad	2	3	4	5   svært stor grad	Vet ikke
Medarbeidersamtale som også omfatter senkarrieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonus for å fortsette etter fylte 62 år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seniordager etter fylte 62 år (utover den ekstra ferieuken etter ferieloven)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karriereveiledning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utviklings- og kompetansehevede tiltak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helseforebyggende tiltak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplæring for ledere i seniorpolitikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheter til å få nye eller endrede arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheter til å få mer fleksibel arbeidstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheter for gradvis nedtrapping før yrkesavgang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Timesbetaling etter yrkesavgang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## MEDVIRKNING

**12) I hvilken grad er ansatte over 55 år i virksomheten med å påvirke beslutninger knyttet til egen kompetanseutvikling?**

- 1 I svært liten grad
- 2
- 3
- 4
- 5 I svært stor grad
- Vet ikke

**13) I hvilken grad er tillitsvalgte med på å påvirke beslutninger knyttet til HR-strategier i virksomheten?**

- 1 I svært liten grad
- 2
- 3
- 4
- 5 I svært stor grad
- Vet ikke

**14) I hvilken grad er tillitsvalgte med på å påvirke beslutninger knyttet til kompetanseutvikling for ansatte 55+ i virksomheten?**

- 1 I svært liten grad
- 2
- 3
- 4
- 5 I svært stor grad
- Vet ikke

## ÅPENT SPØRSMÅL

**15) Til slutt, kan du nevne tiltak virksomheten har spesielt gode erfaringer med for utvikle kompetansen blant ansatte over 55 år? Gi gjerne eksempler.**



**POSTADRESSE:**

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

**TELEFON:**

67 23 50 00

**E-POST:**

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