

**OSLOMET**

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

# Seniorer i en ung bransje

En intervjuundersøkelse av ledere i hotell-  
og restaurantdelen av NHO Reiseliv

**Camilla S. Lundberg og Hans Christoffer Aargaard Terjesen**

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET



# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2024:12

Tittel: «Seniorer i en ung bransje: En intervjustudie av ledere om ulike erfaringer med seniorer i hotell- og restaurantdelen av NHO Reiseliv

Forfatter/e: Camilla S. Lundberg, Hans Christoffer Aargaard Terjesen

Prosjekt: Seniorpolitikk i hotell- og restaurantdelen av NHO Reiseliv

Prosjektleder: Camilla S. Lundberg

Oppdragsgiver: Senter for Seniorpolitikk

Publiseringsdato: Sommer 2024

Antall sider: 42 sider inklusive forord, sammendrag og referanser

Forsidefoto/illustrasjon: Colourbox

Emneord: ledelse, senior, arbeidsliv

Resymé: På oppdrag fra Senter for seniorpolitikk (SSP) har Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet – storbyuniversitetet gjennomført studien. Formålet har vært å utvide kunnskapsgrunnet om seniorer i i hotell- og restaurantdelen av NHO Reiseliv. Mer spesifikt ble det ønsket en forundersøkelse i form av en intervjuundersøkelse av et utvalg ledere i denne bransjen. I tillegg ble det ønsket anbefalinger til videre forskning på dette området. Et hovedfunn er at lederne forteller om få seniorer i en ung bransje. Dette har konsekvenser for hvordan lederne beholder og gir utvikling til seniorenene. En gjennomgående trend i intervjuene er at det generelt er lite fokus mot seniorpolitikk i virksomhetene. Dette ble ofte forklart med at det var få eldre arbeidstakere i virksomhetene, noe som gjorde det mindre naturlig å tenke seniorpolitikk. Dermed ble det like relevant i rapporten å rette fokus på hvordan virksomhetene kan beholde og utvikle ansatte så flere blir værende til de er seniorer. En sentral anbefaling vi gir til videre forskning er knyttet til behov for mer forskning om beslutningsprosesser hos ansatte som står ved et veiskille om å bli i eller forlate bransjen.

ISBN 978-82-7609-484-8

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) har sammen med Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) ønsket å utvide kunnskapsgrunnlaget om seniorer i hotell- og restaurantbransjen. Mer spesifikt ble det ønsket en forundersøkelse i form av en intervjuundersøkelse av et utvalg ledere i denne bransjen. I tillegg ble det ønsket anbefalinger til videre forskning på dette området. Oppdraget ble gitt til Arbeidsforskningsinstituttet OsloMet – storbyuniversitet våren 2023.

Forsker Camilla Stub Lundberg har ledet prosjektet og utført majoriteten av arbeidet i tilknytning til datainnsamling og har hatt helhetsansvaret for rapporten. Forsker Hans Christoffer Aargaard Terjesen har også bidratt til intervjuene med ledere og utarbeidelse av rapport.

Vi vil takke oppdragsgiver for et godt og konstruktivt samarbeid gjennom hele prosjektperioden – Roger Moen og Kari Østerud ved SSP og samarbeidspartner Henrik Hamborg ved NHO. En stor takk rettes også til lederne som har satt av tid til å bli intervjuet.

Til sist takk til forsker Anne Grethe Solberg for å ha kvalitetssikret rapporten. 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>4</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Formål og problemstillinger .....	7
1.2 Rapportens struktur .....	7
<b>2 Tidligere forskning</b> .....	<b>8</b>
2.1 Nordiske studier .....	8
2.2 Internasjonale studier .....	9
2.3 Analytisk rammeverk .....	11
<b>3 Data og metode</b> .....	<b>12</b>
3.1 Rekruttering av lederne .....	12
3.2 Gjennomføringen av intervjuene .....	12
3.3 Analyse .....	13
3.4 Noen kjennetegn ved virksomhetene .....	14
3.5 Personvern og etikk .....	15
<b>4 Resultater fra intervjuundersøkelsen</b> .....	<b>16</b>
4.1 Hvem oppfatter lederne som senior? .....	16
4.2 Hvilke ulike erfaringer har lederne med seniorer? .....	23
4.3 Hvordan beholde (senior) ansatte? .....	26
4.4 Hvordan utvikle (senior) ansatte? .....	31
<b>5 Konkluderende diskusjon</b> .....	<b>33</b>
5.1 Anbefalinger til videre forskning .....	36
<b>Referanser</b> .....	<b>38</b>

## Sammendrag

Formålet med prosjektet er å bidra med oppdatert kunnskap om hvordan arbeidsgivere i hotell- og restaurantdelen i Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) utvikler og beholder arbeidskraftressursene blant seniorer. Det etterspørres en forundersøkelse av lederes holdninger til og erfaringer med arbeidstakere over 55 i reiselivsbransjen. Forundersøkelser bygger gjerne på et eksplorerende design, som er velegnet til å gi oss kunnskap om hva som bør forskes videre på når det gjelder temaet seniorer i reiselivsbransjen. Å komme med forslag til videre forskning har også vært et viktig mål med dette prosjektet.

I det norske arbeidslivet er det blitt vanlig å koble begrepet «senior» til aldersgruppen 55+. Det er imidlertid ingen klare grenser for når en regnes som eldre eller senior i arbeidslivet, og det finnes bransjespesifikke forståelser. I dette forskningsprosjektet har vi sett på lederes fortellinger om hvem som oppfattes som seniorer i hotell- og restaurantbransjen, ulike erfaringer med seniorer og til slutt hvordan lederne beholder og gir kompetanseheving til seniorer. Vi har intervjuet 14 ledere i totalt 11 virksomheter. Hovedfunnene knyttet til disse problemstillingene gjennomgås under.

### Hvem er seniorer?

I hotell- og restaurantbransjen, hvor arbeidsstokken tradisjonelt er yngre, viser denne undersøkelsen at lederne anser en ansatt som senior allerede i 30-årene. Det kommer av at hotell- og restaurantbransjen dels er preget av et operativt, travelt og fysisk arbeid som over tid kan oppleves belastende. Lederne forteller også at det er vanlig å starte tidlig i bransjen, for eksempel som lærling i 16-årsalderen. Samtidig var det variasjoner i datamaterialet. Da vi utforsket nærmere lederens oppfatninger av hvor senioren jobber, fant vi at lederstillinger i større grad tiltrekker seg eldre søkere rundt 40- og 50-årene, da disse stillingene vanligvis krever mer erfaring og kompetanse. Noen ledere nevnte også at de har ansatt flere ikke-etniske norske seniorer enn norske, og at det ofte er en større villighet blant disse til å søke seg til serviceyrker, muligens fordi det norske arbeidslivet oppfattes som mindre krevende og gir nødvendig stabilitet. Enkelte ledere fortalte også at de bruker seniorer og pensjonister som ekstravakter i høysesong og/eller til ulike oppdrag. Dette er en indikasjon på arbeidsformen og sesongarbeidet i bransjen, som er preget av sesongvariasjoner og i slike variasjoner et økt behov for arbeidskraft.

### Hva er lederens ulike erfaringer med seniorer?

Ledernes erfaringer med seniorer i virksomheten er i hovedsak positive. Flere ledere fremhever seniorenens dedikasjon, eierskap, ansvarsfølelse og erfaringsbaserte kunnskap. Eldre arbeidstakere blir også fremhevet for sin evne til å gi god kundeservice og til å håndtere krevende situasjoner. I tillegg uttrykker flere ledere at de stoler på eldre arbeidstakere og verdsetter deres lojalitet og stabilitet. Samtidig erfarer enkelte at eldre arbeidstakere kan være mer motvillige til å akseptere endringer, og fremhever særlig teknologiske endringer. Oppfatningen om at eldre arbeidere ikke er interessert i teknologisk endring, er en vanlig stereotypi (Mariano et al., 2020).

### Hvordan beholder en (senior) ansatte?

De fleste virksomhetene hadde få seniorer ansatt. Derfor er ordet «senior» satt i klamme, da det er vanskelig å beholde noe en har lite av. En gjennomgående trend i intervjuene er at det generelt er lite oppmerksomhet om seniorpolitikk i virksomhetene. Dette ble ofte forklart med at det var få eldre arbeidstakere i virksomhetene, noe som gjorde det mindre naturlig å tenke seniorpolitikk. Dermed ble det like relevant for lederne å rette oppmerksomheten mot hvordan virksomhetene kan beholde ansatte slik at flere blir værende til de er seniorer. En virksomhet som utmerket seg, var en bedrift som tidlig i sin etablering hadde stilt seg spørsmål om hvordan de kunne skape en organisasjon hvor ansatte kunne bli stående i jobb gjennom alle livsfaser.

Virksomheten la vekt på å tilby forutsigbarhet for sine ansatte gjennom fast månedslønn, noe som gjorde det lettere for de ansatte å kjøpe leilighet og stifte familie. Andre ledere tok også opp utfordringer med strukturelle trekk ved bransjen som var med på å skape høy turnover. For å bøte på disse utfordringene fortalte enkelte at det å maksimere lønn og bidra til en mer forutsigbar turnus var viktig for å holde på ansatte. Flere i utvalget vektla faktisk turnusplanlegging og forutsigbarhet som et nøkkelelement i å beholde (senior) ansatte.

Flere ledere nevnte at slitasjeskader kunne bli et problem for ansatte, spesielt for de som jobbet i fysisk krevende stillinger som renholder på hotell og servitører i restaurant. I disse tilfellene fortalte lederne om ergonomiske tilpasninger for å gjøre jobben mer håndterbar. Slik tilpasning fremstår som naturlig for alle arbeidstakerne ifølge lederne og er ikke noe særskilt som gjelder seniorer.

### **Hvordan kan (senior)ansatte få utvikling?**

Med «utvikling» mener vi kompetanseheving og kompetanseutvikling på arbeidsplassen. For seniorene i bransjen er et inntrykk at det er begrenset med formell kompetanseutvikling. Det generelle inntrykket er at kompetanseheving og utvikling skjer i god tid før fylte 55. Ifølge lederne er den formelle og mer meritterende kompetanseutviklingen forbeholdt yngre på arbeidsplassen, for eksempel karriereløp fra servitør til vinkelner eller fra renholder til husøkonom. I tillegg til meritterende kompetanseheving tidlig i karrieren, fortalte lederne om interne og eksterne kurs av kortere varighet. Jobbrotasjon og kortere hospitering ved andre virksomheter var andre muligheter som gikk igjen. Jobbrotasjon lar ansatte lære nye oppgaver og ferdigheter, utvider deres kunnskapsbase, gir avbrekk fra krevende oppgaver, og minimerer virksomhetens sårbarhet ved sykefravær. Hospitering gir ansatte verdifull erfaring fra andre arbeidsplasser.

### **Anbefalinger til videre forskning**

Basert på funnene i forundersøkelsen har vi fire anbefalinger til videre forskning: (1) studier av ansattes beslutningsprosesser, (2) studier av underrepresenterte grupper med seniorer, (3) komparative studier mellom hotell- og restaurantbransjen og eventuelt andre sammenlignbare bransjer, og til slutt (4) studier om hvordan en kan skape et bransjeomdømme som gjør det mer attraktivt for seniorer å søke seg inn i bransjen.

Ved å ta utgangspunkt i disse anbefalingene kan vi også identifisere effektive tiltak for å redusere turnover og bidra til at flere seniorer søker seg til i hotell- og restaurantbransjen.

# 1 Innledning

Leder, restaurant 1: Vi er en bransje som egentlig har skutt oss selv i foten, hvor det har vært rå utnyttelse av arbeidskraften, fordi det har vært god tilgang av unge mennesker som er villige til å stå på. [...] Og det har bransjen på en måte utnyttet for «godt», ved at mange har brent kruttet litt for tidlig. Når de passerer 25 år, så har de fått mer enn nok av bransjen vår. Det er i ferd med å endre seg litt, fordi det er mange av de seriøse som tenker på en annen måte. De tenker litt mer langsiktig.

Denne rapporten omhandler resultater fra en forundersøkelse for SSP om hvordan en kan beholde og utvikle seniorer i hotell- og restaurantdelen av NHO Reiseliv. En av informantene sa det treffende at restaurantbransjen tidligere har utnyttet sin tilgang til ung arbeidskraft, muligens til det punktet der arbeidstakerne blir utbrent og slutter tidlig i karrieren. Dette kan ha bidratt til høy turnover i bransjen og mangel på eldre, mer erfarne arbeidstakere. Samtidig antyder informanten i siste leddet av sitatet at det kan være en økende forståelse i bransjen av at det å skape et mer bærekraftig arbeidsmiljø kan være nøkkelen til å beholde arbeidstakere lenger, og dermed også bygge opp en mer erfaren og kompetent arbeidsstokk. Sitatet er valgt ut fordi det er betegnende for sentrale funn i denne forundersøkelsen: Det er få seniorer i en ung bransje, og det er et stort behov for å tenke mer bærekraftig slik at flere blir eldre i bransjen.

Mye tyder derfor på at det er behov for en mer bærekraftig utnyttelse av kompetanse og arbeidskraft blant virksomheter i hotell- og restaurantbransjen. Det er også en voksende næring med behov for kontinuerlig oppdatering av kompetanse. Samtidig tilsier den demografiske utviklingen med stadig flere som lever lenger, et behov for bedre utnyttelse av kompetanse uansett alder. Ved å satse på arbeidstakere i senkarrieren kan virksomheter få en større tilgang på kandidater som kan dekke et stadig økende kompetansegap. Denne forundersøkelsen bidrar med kunnskap om strategier og praksis ledere bruker for å beholde og utvikle eldre arbeidstakere i virksomheter innenfor hotell- og restaurantdelen av Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). NHO Reiseliv har 3800 medlemsbedrifter og er den største arbeidsgiver- og næringsorganisasjonen for reiselivet i Norge. Mer spesifikt befinner hoteller og restauranter seg innenfor servicebransjen. Servicebransjen kan oppfattes som en klynge av tjenesterelaterte aktiviteter knyttet til levering av mat, drikke og overnatting (Lashley, 2008). Service innebærer en forpliktelse til å møte gjestenes fysiologiske og emosjonelle behov, mens eiere av hoteller og restauranter antyder kommersielle behov (Lashley, 2008, s. 70–71). Slike virksomheter finnes i flere kategorier av organisasjoner og opererer på forskjellige nivåer av sofistikering og kompleksitet. Hoteller generelt representerer de mest komplekse. Hoteller varierer i størrelse og type, fra små, frittstående hoteller til store hotellkjeder, og tilbyr en rekke tilleggstjenester som restaurant, bar, treningsfasiliteter, konferanserom, opplevelser og mer. Restauranter forbereder og serverer mat og drikke til kunder og har en mer begrenset åpningstid enn hoteller.

Med dette som bakgrunn har vår oppdragsgiver Senter for seniorpolitikk (SSP) ønsket et oppdatert bilde i form av en forundersøkelse av hvordan ledere i hotell- og restaurantdelen av NHO ser på fremtidsutsiktene med å beholde og utvikle eldre arbeidstakere, og hvilke erfaringer de har med å beholde og utvikle slike arbeidstakere. En forundersøkelse bygger på et eksplorerende design, som er velegnet til å gi oss kunnskap om hva som bør forskes videre på når det gjelder denne tematikken.

## 1.1 Formål og problemstillinger

Formålet med prosjektet er oppdatert kunnskap som handler om hvordan arbeidsgivere i hotell- og restaurantdelen i Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) utvikler arbeidskraftressursene blant arbeidstakere i senkarrieren. Det etterspørres en forundersøkelse av lederes holdninger til og erfaringer med arbeidstakere over 55 år i reiselivsbransjen.

Følgende spørsmål besvares i rapporten:

- 1) Hvordan definerer og oppfatter lederne seniorbegrepet i en bransje dominert av en relativt ung arbeidsstokk?
- 2) Hvilke erfaringer har lederne med seniorer og eldre arbeidstakere?
- 3) Hvilke strategier og tiltak implementerer lederne for å beholde og utvikle ansatte generelt, og seniorer spesifikt, i deres virksomheter?

Disse tre spørsmålene blir besvart gjennom en kombinasjon av en gjennomgang av tidligere forskning og intervjuamtaler med ledere i hotell- og restaurantdelen av NHO Reiseliv.

## 1.2 Rapportens struktur

Rapporten er strukturert på følgende måte: I neste kapittel, kapittel 2, beskriver vi tidligere forskning som er relevant for å belyse studiens tre problemstillinger. I kapittel 3 beskriver vi data og metode. Vi har gjennomført en intervjustudie av ledere i hotell- og restaurantdelen av NHO Reiseliv. I kapittel 4 gjør vi rede for resultatene i undersøkelsen. Deretter drøfter vi funnene i det siste kapittelet – konkluderende diskusjon. I dette kapittelet (kapittel 5) kommer vi også med anbefalinger til videre forskning.



## 2 Tidligere forskning

I dette kapitlet presenterer vi forskningslitteratur som er relevant for å belyse studiens tre problemstillinger. Primært vil vi se på komparativ forskning i de andre nordiske landene, men også noe internasjonalt. Vi har lagt en narrativ strategi til grunn for litteraturgjennomgangen. En slik strategi skiller seg fra et systematisk design for litteraturstudier og metaanalyser, blant annet knyttet til rapporteringsmetodikk, søkeord, databaser som brukes, samt inklusjons- og eksklusjonskriterier (Pautasso, 2019). Fremfor å forfølge et smalt tema med strenge og omfattende søk er intensjonen å få en forståelse av temaet og oversikt. Formålet er å finne tendenser, kontekstualisere og derigjennom avdekke kunnskapshull hvor det mangler oppdatert forskning. Etter gjennomgangen av relevant tidligere forskning presenterer vi vårt analytiske rammeverk som ligger til grunn for analysene av datamaterialet.

### 2.1 Nordiske studier

Sysselsettingsstatistikken fra Statistisk sentralbyrå (SSB) i Norge for 2023<sup>1</sup> er basert på en totalpopulasjonsmodell og fordeler sysselsatte etter alder og næring. Vi har sammenlignet aldersfordelingen i overnattings- og serveringsvirksomheter (n = 102.602) med alle næringer. 18 prosent av ansatte i overnattings- og serveringsvirksomheter er mellom 15-19 år, mens denne aldersgruppen utgjør 5 prosent i andre næringer. Andelen 20-24-åringer er 16 prosent i vår bransje mot 8 prosent i alle næringer. Aldersfordeling mellom 25-39 år er omtrent lik, 33 og 34 prosent. For aldersgruppen 40-54 år synker andelen i overnattings- og serveringsvirksomheter til 22 prosent, mens den er 32 prosent i andre næringer. Andelen 55-66 år er 19 prosent i andre næringer mot 8 prosent i overnattings- og serveringsvirksomheter. For aldersgruppen 67-74 år er andelen 3 prosent i alle næringer og 1 prosent i vår bransje. Tallene viser et tydelig mønster: Det er flere yngre og færre eldre arbeidstakere i norsk overnattings- og serveringsvirksomhet, sammenlignet med andre næringer

Furunes og Mykletun (2005) undersøker hvordan ledere i hotell- og restaurantbransjen håndterer spørsmål knyttet til en aldrende arbeidsstyrke, og hva slags implikasjoner dette har. Data ble samlet inn gjennom intervjuer med 20 norske ledere. Studien omhandler fem områder: (1) jobbrekuttering, (2) opplæring, utvikling og forfremmelse, (3) fleksibel arbeidspraksis, (4) jobbdesign og (5) yngre versus eldre arbeidere. Det siste inkluderer ledernes holdninger til eldre ansatte. Resultatene indikerer at ledere har flere positive enn negative erfaringer med å balansere arbeidsstyrken med yngre og eldre arbeidere. Ingen eksplisitte aldersbarrierer ble funnet ved rekruttering, men få ledere planla å aktivt rekruttere eldre arbeidere. Opplæringsprogrammer var ikke spesielt utformet for eldre arbeidere. Fleksibel arbeidspraksis er vanskelig å organisere i jobber innenfor hotell- og restaurantbransjen. Studien indikerte at det er positive resultater av å skape aldersbalanserte arbeidsstyrker i bransjen, fordi yngre og eldre arbeidere utfyller hverandre. Furunes og Mykletun (2007) finner at noen ledere har positive erfaringer med en senior arbeidsstyrke, men når det gjelder å rekruttere nye ansatte, er yngre personer førstevalget for ledernes rekrutteringspraksiser. Det er derfor en sameksistens av positive og negative holdninger til seniorer i bransjen.

Slike underliggende fordommer er sannsynligvis en av årsakene til at mangfoldsledelse, i form av aldersmangfold, har mislyktes i den norske hotell- og restaurantbransjen. Dette er det behov for

<sup>1</sup> [07984: Alder- og næringsfordeling \(17 grupper\) blant sysselsatte, etter kjønn. 4. kvartal \(K\) 2008 - 2023. Statistikkbanken \(ssb.no\)](https://www.ssb.no/statistikkbanken)

mer forskning på, ifølge Furunes og Mykletun (2007). Onsøyen et al. (2009) skriver at mangfoldet i norske hoteller så langt har handlet om kultur og etnisitet og ikke alder. Dette er fordi det er en høyere prosent av immigranter i denne bransjen, spesielt i lavkompetansejobber som rengjøring.

En annen gruppe studier er opptatt av hvordan bransjetrekk ved hotell- og restaurantbransjen preger erfaringene til ansatte. Ledelse er ikke et tema i disse studiene, men de tydeliggjør organisatoriske betingelser som er av betydning for å forstå mulighetsrommet som finnes ved å beholde og utvikle seniorer i hotell- og restaurantbransjen. Jordhus-Lier et al. (2011) beskriver hoteller som fragmenterte arbeidsplasser der ansattes tilfredshet er svært forskjellig avhengig av jobbkategori. Forfatterne har gjennomført en spørreundersøkelse til hoteller i Oslo og Akershus. De spør om det er arbeidet i seg selv som gir den lave tilfredsheten, eller om det er andre forklaringer. Jobbusikkerhet, mangel på opplevd medbestemmelse og diskriminering/trakassering forklarer i stor grad hvorfor nettopp noen grupper hotellarbeidere er mindre tilfredse på arbeidsplassen. Onsøyen et al. (2009) vektlegger særlig renholdere som en gruppe som erfarer utfordringer i sitt arbeid. I en kvalitativ studie av renholdere på hotell fant forskerne at utfordringene var knyttet til organisatoriske og sosiale faktorer på arbeidsplassen, som krevende fysiske arbeidsforhold. I tillegg representerer renholderen en gruppe med mindre makt på arbeidsplassen. Flere renholdere erfarte at de ikke ble hørt på når de fortalte lederne om en krevende arbeidssituasjon.

Flere studier har også sett på organiseringen av arbeidet i hotell- og restaurantbransjen. Den norske hotellbransjen opererer innenfor en nasjonal kontekst som skiller seg fra de nyliberale angloamerikanske regimene som ofte diskuteres i akademisk litteratur. Arbeidsmarkedet i Norge kjennetegnes generelt av høy fagforeningsgrad, institusjonaliserte sosiale partnerskap og standard arbeidsforhold. Et poeng i litteraturen er at hotellbransjen avviker noe fra denne modellen, med økt bruk av underleverandører, midlertidig ansatte, deregulering av arbeidskontrakter, lav fagforeningsgrad og en sterk arbeidsgiverorganisering (Bergene et al., 2014). Slike forhold utgjør utfordringer for organiserte fagforeningsinnsatser i bransjen. I tillegg har det betydning for utvikling av rettighetene til arbeidstakerne. Imidlertid finnes det forskjeller innenfor hotell- og restaurantbransjen, ettersom ansattes arbeidsoppgaver og fagtilhørighet er varierte innad bransjen. For eksempel har hoteller høyere organiseringsgrad enn restauranter (Jordhus-Lier et al., 2011, s. 367–368).

Oppsummert viser studiene at hotell- og restaurantbransjen i Norge er preget av en ung og etnisk mangfoldig arbeidsstyrke med høy turnover, ifølge både eldre og nyere studier. Studier av ledere viser at flere har positive erfaringer med seniorer, men likevel foretrekker å rekruttere yngre arbeidere, noe som kan indikere eksisterende aldersfordommer. Bransjen er også preget av organisatoriske utfordringer, for eksempel for lavt kvalifiserte arbeidere som renholdere, som har lav tilfredshet og dårlige arbeidsforhold.

## 2.2 Internasjonale studier

Et sentralt tema i den internasjonale forskningen er også arbeidsforholdene i hotell- og restaurantbransjen og hvordan de er knyttet til turnover i bransjen. Codling et al. (2022) har i en kunnskapsoppsummering utforsket faktorer som fører til høy turnover i hotellbransjen.

«Turnover» er et begrep som brukes for å beskrive utskiftningen av ansatte i en organisasjon eller bransje i løpet av en bestemt tidsperiode. Begrepet refererer til antall ansatte som slutter i en virksomhet og erstattes av nye ansatte i løpet av en gitt tidsperiode, vanligvis målt i prosentandel

av den totale arbeidsstyrken. Codling et al. (2022) fremhever manglende tilgang til kompetanseutvikling i bransjen. En annen sentral faktor er jobbusikkerhet. Hotellbransjen kan være utsatt for sesongmessige svingninger og økonomiske utfordringer som kan føre til usikkerhet blant ansatte angående jobbsikkerhet. Samtidig som disse strukturelle forholdene bidrar til turnover, bidrar de til at det er utfordrende å skape gode arbeidsmiljøer hvor folk trives og vil være (Codling et al., 2022).

Strukturelle trekk ved hotell- og restaurantbransjen knyttes i flere studier til høyere nivåer av jobbmisnøye sammenlignet med andre bransjer, noe som forklarer hvorfor mer enn halvparten av arbeiderne er misfornøyde og vurderer å bytte til andre sektorer (Stamolampros et al., 2019). Noen faktorer som forklarer lave nivåer av jobbtillfredshet i turismesektoren, er relatert til egenskaper ved stillingene og mangelen på kompetanseutvikling i arbeidet i denne bransjen (Stamolampros et al., 2019). Trekk som gjør at denne bransjen har lavere nivåer av jobbtillfredshet sammenlignet med andre sektorer, knyttes i en gresk kvalitativ studie med arbeidstakere også til lave lønninger (inntekt), lange arbeidstimer (arbeidsintensitet), lav jobbsikkerhet og mangel på karrieremuligheter (Zopiatis et al., 2014). Et lavere nivå av jobbtillfredshet er også assosiert med kontinuerlig kontakt med kunder, skiftarbeid, ugunstige arbeidstider og nattarbeid i en spansk spørreundersøkelse av ansatte i bransjen (Lillo-Bañuls et al., 2018). I en spørreundersøkelse basert på hotelledere fra Italia og Østerrike finner Hofmann og Stokburger-Sauer (2017) at flere ansatte opplever vanskeligheter med å opprettholde en balanse mellom arbeid og privatliv og en sunn livsstil som kan forhindre stress.

Et annet sentralt tema i den internasjonale forskningen om seniorer i hotell- og reiselivsbransjen er alderisme, negative stereotyper og diskriminering. Dette henger sammen med karakteristikker av arbeidsforholdene, som tas opp i forskningen som favorisert av unge, men også av fordommer mot eldre. Hotell- og restaurantbransjen er en sosial arena som både reflekterer og påvirker samfunnets normer, verdier og kulturelle praksis, og alderisme i samfunnet siver også inn i virksomheter. I en organisasjon hvor gjennomsnittsalderen på de ansatte er lav, vil alderen hvor en ansatt kategoriseres som «gammel», påvirkes av lav gjennomsnittsalder.

Poulston og Jenkins (2016) fikk svar på et spørreskjema fra 44 av 195 hotellsjefer i New Zealand. Denne studien er spesielt interessert i arbeidsgiverrelaterte årsaker til antakelser om eldre arbeidstakere som kan manifestere seg som ekskluderende HR-praksiser, som rekruttering, uavhengig av om disse stemmer overens med organisasjonens retningslinjer. Selv om spørreskjemasvarene om rekruttering av eldre arbeidstakere generelt var positive, mente 1 prosent av de som svarte på spørreskjemaet, at hoteller ikke var interessert i å ansette eller fremme personer over 50 år. Forfatterne er særlig opptatt av arbeidsgiverrelaterte årsaker til at det er få eldre i hotellbransjen, men spør samtidig om i hvilken grad eldre er opptatt av å jobbe i hotellbransjen.

Magd (2003) fant gjennom intervjuer av 21 administrerende direktører i Skottland ved store og mellomstore hoteller at lederne oppfattet at direktørene har flere positive enn negative erfaringer med seniorer. Et funn er at lederne mener at seniorene har evne til å lære like mye som yngre arbeidstakere, er selvstendige, disiplinerte, har respekt for autoritet, er pålitelige, har gode kommunikasjonsevner og har troverdighet hos kunder og et lavt sykefravær. Samtidig oppfattet direktørene at seniorene var ufleksible og motvillige til endringer, og de hadde vanskelig for å tilpasse seg ny teknologi. Jenkins og Poulston (2014) har også analysert fordommer hotellsjefer har mot eldre ansatte i den britiske hotellbransjen. Metoden som ble brukt, var et postalt spørreskjema til 144 hotellsjefer på hoteller med minimum 20 rom, hvorav 36 hotellsjefer besvarte skjemaet. Selv om hotellsjefer i denne studien generelt var positive til eldre hotellansatte, var de

negative til eldre arbeideres interesse for teknologisk endring. Oppfatningen om at eldre arbeidere ikke er interessert i teknologisk endring, er en vanlig fordom (Mariano et al., 2020). Opplæring kan sikre at eldre arbeideres IKT-ferdigheter holdes oppdatert (Sundstrup et al. 2022). Cheung og Woo (2021) har sett på hotellsjefers syn på eldre arbeidstakere gjennom en intervjuundersøkelse med 20 hotellsjefer i Hong Kong og spør seg om aldersfordommer påvirker ledernes oppfatninger av hvilke jobber som er velegnet for eldre arbeidstakere på hotell.

Den internasjonale forskningen vi har sett på, kommer fra ulike vestlige land som USA, Skottland, Hellas, Spania, Italia, Østerrike, New Zealand. Et vanlig tema i de internasjonale studiene er turnover i hotell- og restaurantbransjen. Dette synes å være påvirket av en rekke faktorer, inkludert manglende kompetanseutvikling, jobbusikkerhet, lav lønn, lange arbeidstimer, høy arbeidsintensitet og aldersdiskriminering. For å redusere turnover og forbedre arbeidsforholdene må bransjen fokusere på å tilby bedre kompetanseutviklingsmuligheter, sikre jobbstabilitet, forbedre lønns- og arbeidsvilkår og bekjempe aldersdiskriminering. Dette vil ikke bare forbedre jobbtilfredsheten, men også bidra til å skape mer stabile og attraktive arbeidsmiljøer som bidrar til at ansatte blir stående lenger i arbeidslivet.

## 2.3 Analytisk rammeverk

Furunes og Mykletun (2005) bruker begrepet «workability» (på norsk «arbeidsevne») i studien om seniorer i hotell- og restaurantbransjen for bedre å forstå relasjonen mellom jobbkarakteristika og individets behov og ønsker. Det relasjonelle innebærer at en ser at det er en dynamisk samhandling mellom individet og dets omgivelser. Arbeidsevne er ikke statisk, men kan variere over tid og i ulike situasjoner, avhengig av endringer i både individuelle, arbeidsrelaterte og andre kontekstuelle faktorer. Zacher og Froidevaux (2021) inkluderer et livsløpsperspektiv når de utleder betegnelsen arbeidsevne. Med livsløp sikter de til arbeidstakeres karriere og utvikling fra inngangen til arbeidsmarkedet til pensjonering, og i noen tilfeller videre inn i pensjonisttilværelsen. Ulike livsfaser krever ulik tilpasning fra arbeidsplassen.

I denne rapporten er vi inspirert av Van der Klink et al. (2016) sin tilnærming til arbeidsevne, som kalles «sustainable employability» eller «bærekraftig arbeidsevne». Dette begrepet understreker at arbeidsplasser skal tilpasses både nåværende og fremtidig arbeidsliv. Van der Klink et al. (2016) bygger på Amartya Sens kapabilitetstilnærming, som fokuserer på hva individer kan gjøre og være, snarere enn bare deres ressurser eller inntekter. Kapabiliteter kan omdannes til evner eller prestasjoner gjennom individuelle, eksterne og miljømessige konverteringsforhold. Individuelle forhold som helse, motivasjon, alder, kjønn, kompetanse og utdanning påvirker hvordan en person utnytter sine kapabiliteter, mens strukturelle forhold som politiske retningslinjer, sosiale normer og maktforhold former de mulighetene og begrensningene individer møter. Miljømessige forhold, som det fysiske arbeidsmiljøet og geografisk beliggenhet, påvirker også individets evne til å omdanne kapabiliteter til konkrete prestasjoner.

### 3 Data og metode

I dette kapittelet beskriver vi data og metode. Først i kapittelet beskriver vi prosessen med rekruttering av informantene, så gjennomføringen av intervju samtaler, analyser, beskrivelse av virksomhetene og til slutt personvern.

#### 3.1 Rekruttering av lederne

I dette prosjektet rekrutterte en kontaktperson i NHO virksomheter som deltok i forundersøkelsen. I forkant av rekrutteringen drøftet vi hva slags virksomheter vi ønsket å ha med, og rekrutterte deretter. Virksomhetene som er med, gir en variasjon mellom hotellkjeder og frittstående hoteller og unike hoteller og restauranter. I utvalget var det med til sammen elleve virksomheter: fire restauranter og syv hoteller. Fem av dem var frittstående virksomheter, og seks var kjedevirksomheter. I tillegg hadde virksomhetene en variasjon i geografi og dekket østlige, sørlige, vestlige og nordlige deler av Norge. En begrunnelse for slik heterogenitet var at det var ønskelig å få frem bredden av erfaringer som ulike virksomheter møter, og at det i dette prosjektet først og fremst var ledererfaringene som skulle frem. Felles erfaringer som avdekkes i et heterogent utvalg, kan være relevante for flere virksomheter utover utvalget.

Rekrutteringen kan karakteriseres som ovenfra- og ned, fordi det var NHO Reiseliv som bidro til rekrutteringen. Generelt er en utfordring med slik rekruttering at informantene kan få incentiver til å svare mer fordelaktig enn om rekrutteringen hadde vært uten «portvakter». Imidlertid var det slik at forskerne også rekrutterte to virksomheter selv, fordi vi så behov for mer innsikt om hvordan virksomheter som har flere seniorer, organiserer og ser på arbeidet med å beholde og utvikle seniorer.

Utgangspunktet var at vi skulle snakke med ledere i virksomheten. Vi snakket med flere hotelldirektører, enkelte mellomledere, noen få HR-ansvarlige og daglige ledere. Med andre ord snakket vi både med toppledere og mellomledere. Hvem vi snakket med, var avhengig av hvem som var rekruttert inn i første omgang, tilgjengelighet og hvem informantene anså som aktuelle når det gjaldt kunnskap om tematikken. I selve analysen bruker vi gjennomgående betegnelsen «leder» for flytens skyld. Samtidig skriver vi om lederen jobbet i restaurant- eller hotellbransjen. Vi anser at denne forskjellen er viktig å få med seg i lesingen av sitatene. I noen av virksomhetene intervjuet vi to ledere, og i analysen skriver vi det for eksempel slik: «Leder 2, hotell 9».

#### 3.2 Gjennomføringen av intervjuene

Vi gjennomførte intervjuer med fjorten ledere i elleve virksomheter. I fire virksomheter ble det gjennomført to intervjuer, og i resten ble det gjennomført ett intervju. En av lederne hadde ansvar for to virksomheter. Det vil si et relativt stort antall virksomheter i stedet for mange intervjuer i samme virksomhet. Vi gjorde de fleste intervjuene over Teams. Fire av intervjuene gjorde vi som oppmøteintervju.

I forkant av intervjuene hadde vi utformet intervjuguide tilpasset semistrukturerte samtaleintervjuer. Med «semistrukturert» menes at spørsmålene samles i en intervjuguide og i all hovedsak er klare før intervjuet. Rekkefølgen på spørsmålene ble imidlertid bestemt underveis sånn at en kunne følge opp informantens fortelling gjennom intervjuet (Kvale & Brinkmann 2015).

Med andre ord blir informanter oppfordret til å diskutere relevante problemstillinger som ikke bare er begrenset til forhåndsbestemte temaer (Kallio et al., 2016). Slike intervjuer gir mulighet til å få individuell informasjon ved at en kan stille avklarende spørsmål og andre tillegsspørsmål. Samtidig kan en ved å inkludere de samme temaene i intervjuene sammenligne svarene.

Intervjuene med ledere dekket spørsmål om holdninger til eldre arbeidstakers arbeidskraft og kompetanse, utvikling av arbeidstakers kompetanse og ressurser, organiseringen av dette arbeidet, deres vurdering av betingelser som må være til stede for at gode praksiser skal oppstå, og fremtidige utfordringer og muligheter for dette arbeidet. Vi spurte også om hva lederne tenker om fremtidsutsiktene, med demografiske endringer og behov for arbeidskraft i en voksende næring.

Innenfor forskningslitteraturen, særskilt i Norge, er koblingen mellom alder 55+ og begrepet «senior» veletablert. Denne koblingen mellom alder og «senior»-termen var imidlertid ikke etablert blant informantene som ble intervjuet i denne studien. Som vi kommer tilbake til senere i rapporten, knytter informantene seniorbegrepet til en mye yngre alder enn 55. Det kan også til en viss grad diskuteres om «senior» som begrep er en fremmedgjørende term, da vi i flere av intervjuene opplevde at den var noe vi forskerne introduserte for informantene. Dette var ikke terminologi som informantene selv benyttet mye, og tatt i betraktning at de – i den grad de benyttet termen – knyttet senior til en yngre aldersgruppe, opplevde vi at seniorbegrepet i flere av intervjuene ble forskerintrodusert. I intervjuene medførte dette også at vi tidvis måtte skille mellom prosjektets operasjonalisering av senior (55+) og informantenes operative definisjon av senior (som kunne variere fra 25+ til 45+). Disse betraktningene blir løftet nærmere i det første temaet i resultatdelen under overskriften «Hvem oppfatter lederne som senior?».

### 3.3 Analyse

Etter at intervjuene var gjennomført, ble de fortløpende transkribert. Begge forskerne i prosjektet leste gjennom alle transkripsjonene og gjenleste både egne intervjuer og satte seg inn i intervjuene kollegaen hadde utført. Deretter ble intervjuene drøftet ett og ett, der forskerne så på likheter og forskjeller mellom dem.

Etter flere drøftinger av materialet ble fire intervjuer utvalgt som mal for koding. Vi hadde tre møter hvor vi i fellesskap gjennomgikk intervjuene, drøftet funn og laget en felles kategorisering i NVivo, som er det kvalitative analyseprogrammet som er benyttet i denne studien. Den første fellesgenererte kodingen bestod av cirka 30 koder. Etter dette fordelte forskerne intervjuene mellom seg og begynte å finkode materialet mer individuelt. Underveis i den individuelle kodingen ble det etablert totalt 10 koder til, slik at kodenøkkelene bestod av totalt 40 koder. Etter at kodingen var gjennomført, hadde vi to nye møter der vi drøftet hovedfunn, trender i materialet og hvordan rapporten skulle utformes i dialog med forskningsspørsmålene og funnene.

Denne prosedyren har fellestrekk med kollektiv kvalitativ analyse (Eggebo, 2020). Kollektiv kvalitativ analyse åpnet opp for en kollektivt orientert prosess i analyse- og skrivearbeidet, som samtidig har åpnet opp for transparens. Formålet med slik analyse er å skape et rom for en analytisk prosess der en kan lære, korrigere og videreutvikle analysen i dialog med andre.

## 3.4 Noen kjennetegn ved virksomhetene

### Demografien blant ansatte

Virksomhetene som deltar i denne studien, har flere felles kjennetegn. Et slikt felles kjennetegn er at det hovedsakelig er unge mennesker som jobber i bransjen. En stor andel av de ansatte er der i kortere tid og forlater bransjen etter få år, hvilket medfører at de fleste av virksomhetene har få seniorer (definert som 55+). De fleste som forlater bransjen, gjør det til fordel for andre virksomheter hvor de kan benytte kompetansen sin, men som kan tilby jobb på dagtid med bibehold av lønn. Ugunstig arbeidstid sammenkoblet med at topplønnen nås ved relativt ung alder, medfører at det for mange ikke blir attraktivt nok å bli værende.

I tillegg til at bransjen generelt kjennetegnes av en ung arbeidsstokk, har mange av de ansatte ikke etnisk norsk bakgrunn. Denne gruppen kan også ofte deles i to: en gruppe som er fast ansatt og har vært det over lengre tid (f.eks. eldre kvinner med minoritetsbakgrunn som jobber med renhold på hotell), mens den andre består av arbeidsmigranter som for en kortere periode jobber i Norge (ofte som kokker og servitører), før de reiser videre for å jobbe i andre land eller reiser tilbake til hjemlandet for å etablere seg.

Etter pandemien forteller imidlertid flere av informantene om større problemer med å rekruttere kompetent arbeidskraft enn tidligere, spesielt fra gruppen som reiser for å jobbe. Årsakene til at det er slik, er ikke undersøkt nærmere i denne rapporten, men dyrtid og svak krone, koblet med endringer etter pandemien, ser ut til være medvirkende årsaker. I tillegg førte pandemien til at flere ansatte ble permittert, og flere enn vanlig sluttet i bransjen. Dette har ført til bølger med nyrekruttering for flere av virksomhetene. Samtidig som flere sluttet, var det flere informanter som fortalte at seniorene som hadde vært der lengst, i mindre grad ble permittert og dermed ble værende.

Fordi exit-alderen fra bransjen er relativt lav, medfører dette en kamp om kompetent arbeidskraft. Alle informantene forteller at det er vanskelig å rekruttere kompetente ansatte.

### Andre felles kjennetegn

Vi finner merkbare forskjeller mellom by og bygd. Lederne i de «rurale» virksomhetene snakker om at de i større grad enn før må forsøke å rekruttere lokalt, all den tid det er mindre migrasjon enn tidligere. I virksomhetene som ligger ruralt, forteller de også at de kan være villige til å strekke seg svært langt for å tilpasse spesielt for seniorer, hvis de kan få riktig kompetanse.

Vi finner også forskjeller mellom virksomheter som er en del av en hotellkjeder, og virksomheter som er frittstående. I frittstående virksomheter forteller lederne om en større grad av autonomi til å utforme alt fra policy, arbeidstidstilpasninger og egne ferieordninger, mens virksomhetene som er en del av en større kjede, har mindre frihetsgrader. Dette medfører på ingen måte at de store ikke tilpasser, men altså at de frittstående i enda større grad kan skreddersy stillinger og oppgaver fra bunnen av.

Det går også et skille mellom sesong og ikke-sesong. De fleste virksomhetene har høysesong hvor de ansetter langt flere enn de som er ansatt året rundt. I de aller fleste tilfellene, med noen unntak, er det også hovedsakelig unge mennesker som bekler sesongstillingene. Her finner vi dog noen unntak i materialet, der noen virksomheter viser seg å ha noen seniorer inne i høysesong.

## 3.5 Personvern og etikk

Prosjektet er godkjent av Sikt, prosjektnummer 477580, og vi har fulgt alle forskningsmessige etiske retningslinjer for datainnsamling, lagring av data og presentasjon av resultater.

Ettersom vi har samlet inn personidentifiserende informasjon, har forsvarlig datalagring og anonymisering vært viktig i forskningsprosessen. Vi har lagret opplysningene på en sikker måte, som oppfyller krav til behandling og lagring av forskningsdata.

Av forskningsetiske hensyn ellers har vi prioritert å gi relativt lite informasjon om utvalget i denne rapporten, ettersom det kan medføre at virksomheter kan identifiseres. Alle fortellingene og sitatene som gjengis i rapporten, er anonymisert. I en del tilfeller har vi fjernet bakgrunnsopplysninger. Av anonymitetsgrunner oppgir vi ikke informantenes alder, kjønn eller arbeidssted. I tillegg har vi i analyser valgt å skrive sektorene virksomhetene tilhører, i mer generelle termer (restaurant eller hotell) for å unngå mulighet for identifikasjon.



## 4 Resultater fra intervjuundersøkelsen

### 4.1 Hvem oppfatter lederne som senior?

I store deler av det organiserte norske arbeidslivet, og spesielt innenfor store private virksomheter og offentlig sektor, har koblingen mellom aldersgruppen 55+ og seniorbegrepet blitt veletablert med årene. Det er imidlertid ingen klare grenser for når en regnes som eldre eller som senior i arbeidslivet, og det kan også variere mellom bransjer. Ulike bransjer har forskjellige krav til ferdigheter, fysisk utholdenhet, kunnskap og arbeidsmiljø, noe som kan påvirke hvordan aldring oppleves og håndteres av arbeidstakere i den spesifikke bransjen. Dette innebærer at konteksten på arbeidsplassen og arbeidskulturen er med på å skape oppfatninger av når en blir en senior. I analysen som følger, vil vi se på slike forhold som har betydning for den bransjespesifikke seniorforståelsen.

#### Seniorer i ung bransje

Tidligere forskning har vist at hotell- og restaurantbransjen har en ung arbeidsstokk med tidlig inntreden i arbeidslivet (Mooney, 2016), noe som også bekreftes i vårt datamateriale. Flere informanter påpekte at det er vanlig å begynne tidlig i bransjen, for eksempel som lærling allerede som 16-åring. Dette innebærer at mange har vært i bransjen lenger når de når 30-årene, enn de som starter senere, for eksempel etter endt mastergrad. Siden flere starter tidlig, er logikken blant flere ledere at en også blir senior tidligere. En informant utdypet dette ved å peke på de dominerende aldersgruppene i bransjen, med gjennomsnittlig lav alder og høy turnover. Noen få ansatte forblir i bransjen til de er over 60 år:

Leder, restaurant 3: Det er jo en veldig lav snittalder i bransjen. [...] Det var noe forskning på det som var i sånn pensjonsalderen for bransjen, det var vel 27 eller noe sånt? Men det er jo ikke fordi det er da folk går av med pensjon. Det er snittalderen når folk slutter i denne bransjen [...]. At det er mange studenter som bare er innom. Det er noen som har jobbet et par år, og så forsvinner de ut av den veldig, veldig tidlig. Det er også noen som blir igjen til de er over 60. Men de fleste går jo ut i andre yrker i 40-årene, vil jeg si. [...] Den store gruppen er noen-og-20 til slutten av 30-årene. Der har du den store vekten i bransjen.

Informanten over forteller at mange ansatte bare er innom en stund mens de er studenter, andre drar etter et par år, mens den store andelen skifter til andre yrker i 40-årene. En liten andel forblir i bransjen til de er over 60 år.

En annen leder oppfattet at å være 35 år ble betraktet som å være senior i bransjen. Denne betraktningen ble uttrykt ved at forskeren hadde presentert hva som vanligvis anses som senioralderen:

Intervjuer: En annen ting jeg er litt nysgjerrig på, er at innenfor forskningen pleier man ofte å snakke om at man blir senior i arbeidslivet. Gjerne rundt 55. Det har vært litt sånn etablert. Så slenger folk rundt ordet voksen, gammel og erfaren. Det er masse ord som bøsser rundt dette her. Hvis vi skulle prøve å si senior, da. Når vil du si at man blir senior i din bransje?

Leder, hotell 7: Må bli 35, da. \*ler\*

Intervjuer: Ja, for det høres jo litt sånn ut, nesten ...

Leder, hotell 7: [...] Komisk, men det er nesten sånn at du blir ganske mye eldre enn de fleste andre.

I sitatet bruker informanten betegnelsen «komisk» når hen selv introduserer 35 år som tidspunkt for når en blir senior i hotellbransjen. Dette kan antyde at informantene selv oppfatter at senioralderen er lav sammenlignet med hva intervjueren presenterer.

En annen leder forteller under om opplevelsen av eget karrierebytte til restaurant, et bytte som medførte at hen oppfattet seg selv som eldre enn på sin tidligere arbeidsplass.

Intervjuer: Når vil du si at man ... Når blir man eldre eller halvgammel her? Altså, har du noen tanker på når man blir senior, eller når man blir en eldre arbeidstaker?

Leder, restaurant 5: Det er jo et veldig interessant spørsmål, da. For jeg tenker på meg selv. Jeg har alltid tenkt på meg selv som ... Jeg har alltid vært så mye yngre enn alle andre jeg har jobbet med. Så plutselig så kommer jeg hit, og så er jeg jo ikke det. I det hele tatt. Jeg er jo en av de eldste. Jeg er eldre enn sjefen min, til og med. [...] Jeg tror nok at hvis jeg skal se det fra utsiden, da, og ikke fokusere på meg selv ... Når du beveger deg over 40, så begynner du å liksom gå over i ...

I tillegg til at lederen forteller om det å selv føle seg eldre ved karrierebytte til restaurant, forteller hen også om mer generelle mønstre i bransjen: «Når du beveger deg over 40, så er du på vei til å bli senior og eldre.»

I ledernes fortellinger under viser vi tydeligere hvordan arbeidsforholdene i bransjen er viktige for å forstå at det er mange unge og få seniorer i bransjen. En leder pekte på at bransjen har vært preget av «rovdrift på de ansatte», i betydningen av å ikke ta godt vare på de ansatte, men utnytte arbeidskapasiteten. En slik «rovdrift» bidrar til at flere ansatte forlater bransjen etter noen år:

Leder, restaurant 1: Vi er en bransje som egentlig har skutt oss selv i foten, hvor det har vært rå utnyttelse av arbeidskraften, fordi det har vært god tilgang av unge mennesker som er villige til å stå på. [...] Og det har bransjen på en måte utnyttet for «godt», ved at mange har brent kruttet litt for tidlig. Når de passerer 25 år, så har de fått mer enn nok av bransjen vår. Det er i ferd med å endre seg litt, fordi det er mange av de seriøse som tenker på en annen måte. De tenker litt mer langsiktig.

I sitatet over peker hen også på en sakte endring, ved at flere arbeidsgivere i bransjen har begynt å tenke mer bærekraftig og langsiktig på arbeidskraften.

Samme informant tok opp hvordan det i visse yrkesroller i virksomheten var vanlig med en lavere «pensjoneringsalder». Vi skal nå se på variasjoner i ledernes oppfatninger av hvem de ser på som senior, og hvor disse seniorenene jobber.

### **Seniorer i lederstillinger**

Over halvparten av lederne fortalte at flere av søkerne til lederstillinger gjerne er eldre. Under forteller en leder på restaurant om at dette er naturlig, gitt at en gjerne trenger mer erfaring og kompetanse i slike stillinger.

Leder, restaurant 5: Og vi har veldig sjelden, jeg har ikke vært med på, på det året jeg har jobbet, at det har kommet til noen søkere som har vært over, altså, skal vi se, kanskje 55 har vært maks. Vi hadde faktisk, det stemmer, i fjor vår så hadde vi en utlysning på en daglig lederstilling. Og det er jo naturlig, da er det gjerne eldre som søker, ikke sant? For da krever det

enda mer erfaring, så da er det naturlig for oss å finne noen som er, ikke nødvendigvis voksne, men det er, det tenker jeg er et pluss i en sånn stilling.

En annen restaurantleder tok opp hvordan flere som søkte til lederstillinger, gjerne var eldre, mens den typiske søkermassen til andre stillinger, for eksempel «servitører og sånn», typisk var yngre. Etter et oppfølgingsspørsmål fra intervjueren om hva informanten mener om at det er få gamle som søker, svarer informanten følgende:

Leder, restaurant 1: Det er få over 50, egentlig. Ja, det vil jeg vel si. Vi kan bare for moro skyld gå inn på en søknad som er ... \*pause\* Nei, de ligger på et sted mellom 30 og 50.

Intervjuer: Ja, nettopp. Og da er det til type daglig leder og kjøkkensjef.

Leder, restaurant 1: Ja, dette her var til en restaurantsjefstilling, da.

Andre informanter fortalte om enkelte arbeidstakere som hadde vært på samme arbeidsplass i flere år, og som gikk til ledende stillinger. Informanten under indikerer også en utfordring med lav lønn i bransjen, som gjør at flere velger å gå fra for eksempel kokkeyrket til ledende stillinger i bransjen:

Leder, hotell 10: Jeg tror at det er derfor man blir sett på som senior, for det er ikke så utrolig mange eldre igjen i faget. Og det å være 50 år og stå på kjøkkenet med det tempoet, og det det krever, samt den utrolig lave lønnen til sammenligning med andre yrkesgrupper. Det tror ikke jeg at voksne mennesker synes er ok, rett og slett. [...] Vi ser jo at de som er voksne, går jo videre over til ledende stillinger. Det kan godt ha med det at de ønsker det, det kan også ha med det at de har den kompetansen og opparbeidet seg den kompetansen i forhold til en på 25, for eksempel. Ja, ledende stilling er jo ...

En annen leder løfter også frem internt opprykk til ledelsestillinger og fremhever at ledergruppen på hotellet domineres av ansatte som har vært lenge på samme arbeidsplass:

Leder, hotell 7: Vi er en ledergruppe på fire. Jeg, en resepsjonssjef, restaurantsjef og kjøkkensjef. Vi har vært her i 17 år. Resepsjonssjefen har vært her i 13–14 år. Og han som er restaurantsjef, han har vært her nå i 12 år. Og så begynte det jo da en ny kjøkkensjef i fjor. Det ble jo ... Vi lyste jo ut, men vi kom jo fram til at vi gjorde et internt opprykk.

### **Seniorer i operative stillinger**

Med betegnelsen seniorer i operative stillinger sikter vi til stillinger som medfører et mer operativt, hektisk og manuelt arbeid. I det operative arbeidet fremhever informantene hektiske og travle arbeidsforhold, som sammen med turnusarbeid og ugunstige arbeidstider gjør arbeidet mer egnet for unge enn eldre i bransjen. Van der Klink et al. (2016) understreker viktigheten av å se etter organisatoriske forhold som fasiliterer eller hemmer seniorennes kapabiliteter eller arbeidsevne. Slike forhold kan omfatte justering av arbeidskrav, arbeidstider eller arbeidsoppgaver. Et fellestrekk i intervjuene er at informantene skiller mellom yrkesroller med høyere og lavere grad av fysisk slit, og forutsigbare arbeidstider, når de fremhever hvor ansatte holder lenger i arbeid.

Under forteller en leder på hotell om hvordan ulike yrkesroller på hotell skaper ulike forutsetninger for å kunne «holde hele veien» og bli en senior på arbeidsplassen:

Leder 1, hotell 6: Nei, jeg tror at det er veldig, som jeg sier, jeg tror at innen kokkeyrket, som er ganske tungt, og innen rengjøring, det er litt sånn, men da er det begrenset dit. Når det kommer

til servitører, resepsjonister, booking-medarbeidere, delvis på kurskonferanse eller meeting-event, så vil du kunne holde ut hele veien. Ikke noe, og på resepsjonistsiden så ser vi mange eksempler.

Informanten sikter til at det er variasjoner mellom forutsetningene i de ulike yrkesrollene for å stå lenger i arbeid. I sitatet skiller det mellom yrkesroller med høy grad av fysisk slit og yrkesroller som muligens er preget av mindre grad av fysisk slit.

En annen leder fortalte også om hvordan en hektisk og fysisk krevende arbeidshverdag kombinert med mye støy og lyd ikke vil oppleves som attraktivt etter en tid. Ifølge informanten er det vanlig at andre former for arbeid på hotellet oppleves som mer attraktivt, som frokostservering som er preget av mer forutsigbare arbeidstider.

Intervjuer: Det er noen typer trekk ved yrkesrollen, eller hverdagen, som du har vært inne på. Det har med lønn å gjøre, med turnusarbeid å gjøre, og at det er hektisk. Jeg lurte på om du ville utdype det litt, da.

Leder, hotell 10: Ja, altså, det med hektisk sted. Det er jo en hektisk bransje. Du må stå på spesielt ved à la carte. Hvis du har à la carte som egentlig tilsvarer en vanlig restaurant, hvor du har 100 sitteplasser. Du skal lage mat der, og når gjesten bestiller, så skal det jo gå fort. Det skal være hektisk, og det er mye lyd og mye støy. Jeg tror at man etter hvert kommer til en sånn alder at man synes at det har vært gøy. Men man føler kanskje at man ikke henger med. Det er ikke sikkert at man ønsker å henge med heller. Men jeg ser at hvis du jobber med sånn med frokost. Da møter du, la oss si klokka halv seks hver dag, og er ferdig klokka ett. Fem dager i uka, fri, og så på igjen nesten. Og hver andre helg, eller hver tredje helg, så jobber du. Og jeg tror det er lettere å ...

Et lignende poeng med mer forutsigbare arbeidstider og mindre krevende fysisk arbeid ble vektlagt av flere av informantene som gunstig for å stå lenger i arbeid, og fremheves også i sitatet under. Informanten forteller om hvordan noen steder på hotellet er preget av at «høyere alder gir en utfordring i forhold til det fysiske arbeidet» og knytter dette til rengjøring på hotell:

Leder 2, hotell 6: Ja, du begynner å se litt mønster. Noen få steder der vi har nok, og det er for eksempel nå på det vi kaller for å style, eller som er rengjøring. Så begynner du å se at litt høyere alder så blir tempo en utfordring i forhold til det fysiske arbeidet. Og det forstår vi jo, og det har vi full forståelse for. Og det er jo litt av den historikken og på en måte naturen i det vi jobber med, som gjør at dette med senior-medarbeidere kan være i enkelte steder i bygget litt utfordrende. Det går jo på fysisk arbeid, det går på tidspunkter vi trenger mennesker, i forhold til helg arbeid, kveldsarbeid, nattarbeid, og så videre. Og der er vi mennesker sånn at når vi kommer opp i en viss alder, så liker vi heller å ha det åtte til fire på hverdager og fri helgene, sånn som det er. Og den kulturen er veldig sterk i Norge,

Informanten tar også opp et mønster hen har sett på hotellet. På rengjøring oppfattes høyere alder som en utfordring grunnet tempoet i det fysiske arbeidet. Informanten tar i tillegg opp forutsigbar arbeidstid på dagen som et poeng for å holde på ansatte. Hen fremhever så en norsk arbeidskultur i sitatet, det vil si en kultur i Norge for å jobbe på bekvemmelige arbeidstider som en åtte-til-fire-jobb. Dette preger også senioransatte i denne bransjen. På denne måten mener hen at eldre har sin jobbarena i hotellet på dagtid. En annen leder viste til et lignende poeng: «Ja, det blir jo restauranten som har mest seniorer. Hvis vi teller prosentmessig, er det definitivt restaurant med frokost- og lunsj-delen som har de fleste av seniorene på huset vårt. [...]» (Leder 1, hotell 8).

Samtidig gjaldt ikke dette mønsteret for alle seniorene. Et trekk i datamaterialet var at enkelte

ledere hadde en del ikke etnisk norske seniorer ansatt i fysisk, krevende arbeid. En av lederne sa det betegnende slik: «Ja, i housekeeping er det vel ingen etnisk norske. Nå skal jeg være litt forsiktig, men det tror jeg ikke» (leder, hotell 2). Enkelte ledere oppfattet at det blant ikke-norske seniorer var en større villighet enn hos norske statsborgere til å søke seg til service-virksomhet. Samtidig fortalte noen ledere at en av flere grunner til at de holdt seg i samme jobb i flere tiår, var at det norske arbeidslivet kunne oppfattes som mindre krevende og gav en nødvendig stabilitet. Lederen under fremhever ulike krav til arbeidslivet som en forklaring. For eksempel kan det være tyngre å stå i lignende jobb for eksempel i Polen enn i Norge «hvor det er mer slack» (leder, hotell 10).

Intervjuer: Når dere lyser ut stillinger, hvem er det som søker? Er det noen seniorer som søker? På hvilke stillinger da? Eller er det yngre?

Leder, hotell 10: Alderen på utenlandske [kokker] kan gå opp til 50, faktisk. Ja, 50–55. Det er mye høyere alder på de utenlandske som søker, hvis du ser gjennomsnittet. Vi har noen på 20, et par på 20, og vi har veldig mange på 40+. Og der har jeg ikke hatt en norsk 40 pluss som har søkt, på jeg vet ikke hvor lenge. Så der er det noen forskjeller på de nasjonalitetene vi kommer fra. Så vet jeg ikke om det kan være for at de tenker at hjemme i vårt eget land, for eksempel Polen, så det er mye tøffere. Der klarer jeg å stå til jeg er 45, så kan jeg søke Norge, for der er det mere «slack». Jeg vet ikke hvordan de tenker.

En annen leder tok også opp en annen arbeidskultur blant minoritetsspråklige som gjør at flere blir stående i tyngre jobber over tid og ikke bytter jobb. Hen forteller:

Leder 2, hotell 6: Det må være en negativ grunn for at du skal bytte jobb. Ikke for din egen selvutviklings skyld. Men at det må være fordi at, omtrent at du blir sparket, liksom.

Intervjuer: Ja, akkurat. Det er nesten sånn. Det er en sånn skam som kommer inn i bildet på en måte?

Leder 2, hotell 6: Ja, litt på en måte. Men også at du skal på en måte være tilfreds der du er. Og det tror jeg i alle fall, nå snakker jeg på vegne av en viss asiatisk kultur, at det er nok veldig sånn. Så det tror jeg kan være en faktor, og vi vet jo at housekeeping er en avdeling som har bestått av veldig mye typisk asiater, eller folk med i alle fall en annen minoritetsbakgrunn. Så det tror jeg, det ene er at det skaper en sånn innstilling om at man ikke nødvendigvis har lyst.

Intervjuer: Nei, selvfølgelig.

I sitatet over peker informanten på en oppfatning om at ansatte fra asiatisk kultur, «eller personer med en annen minoritetsbakgrunn», har andre kulturelle holdninger til det å bytte jobb enn de norske. En slik holdning handler om at det er mer akseptert å bli værende i samme jobb enn å gå. Den samme informanten fortsetter dette resonnementet under. Her forteller hen om at det også er økonomiske grunner til at flere blir stående i arbeid:

Leder 2, hotell 6: Og spesielt jo eldre man blir. For de er opptatt av stabilitet, og man skal sørge for familien sin, man sender kanskje penger hjem til hjemlandet sitt, så man vil bare ha den stabiliteten og tryggheten. Og så er det jo det her som du sier om at man heller kanskje ikke har lært seg språk. Altså norsk, det er også en kjempeutfordring. At du, som jeg, har jobbet med mange filippinske for eksempel innenfor housekeeping, som har vært i Norge i 20–30 år, men snakker fremdeles engelsk hovedsakelig, og kan forstå en del norsk, men er ikke trygg nok i kanskje arbeidsspråket norsk heller til å kunne ta seg en helt annen jobb. Og da er det jo sånn,

ok, jeg har lyst til å ta kurs i regnskapsføring. Kroppen min tåler ikke mer av det fysiske, så jeg vil gjerne ... Men jeg klarer ikke helt å ta kurset en gang på grunn av språket ...

I tillegg fremhever lederen over få muligheter til å få en annen jobb på grunn av språklige barrierer. Renholdere med minoritetsspråklig bakgrunn kan oppleve språklige barrierer som kan gjøre det vanskelig for dem å forstå arbeidsinstruksjoner og kommunisere effektivt med kolleger og ledere. Dette kan føre til misforståelser, feil i arbeidet og økt stress på jobben. Språk kan også hindre dem i å delta fullt ut i opplæringsprogrammer og fagforeningsaktiviteter, noe som begrenser deres muligheter for karriereutvikling og forbedring av arbeidsvilkår. Dette betinger at arbeidsplassen også tar et ansvar for språkopplæring eller har tilpassede kurs for å redusere barrierene og øke ansattes kapabilitet og mobilitet på arbeidsmarkedet.

I jobbene med lave kompetansebehov og høy grad av fysiske belastninger, gjerne kombinert med lavt lønnsnivå, kan det drøftes om de ansatte har reell mobilitet i arbeidslivet, og om de står lenge i arbeidet fordi de må (av økonomiske årsaker), og fordi de ikke har andre jobbalternativer (for eksempel grunnet språk og lav utdanning). Denne problematikken er også løftet i en tidligere kvalitativ intervjustudie av renholdere i en norsk kontekst (Onsøyen et al., 2009).

### Seniorer og pensjonister i ekstrastillinger

I tillegg fortalte over halvparten av lederne fra hotell om bruk av seniorer og pensjonister som ekstravakter i sesong og/eller som ekstravakter til ulike oppdrag, spesielt i sesonger med høy aktivitet. Disse arbeidstakerne ble gjerne brukt i varierte enkeltoppdrag og bidro med verdifull erfaring og engasjement. I tillegg var det enkelte ledere som søkte å bruke lokale seniorer og pensjonister for å bidra til en større autentisitet for gjestene.

Under forteller en leder på hotell om bruk av seniorer som ekstrahjelper på ulike enkeltoppdrag og tar opp bankett som eksempel:

Leder 2, hotell 6: Det vi ser, er jo når vi har det vi kaller for ekstrahjelper som hjelper oss, da, og har sånne tidsbegrensede avtaler som kommer inn på banketter og sånne ting, så er det ofte mer voksne mennesker. For da tar de sånne ekstravakter og sånne typer ting som de er med der.

I perioder med høy aktivitet fortalte flere av informantene at det var vanlig å se en økning i bruken av seniorer. Som en leder forklarer, har mange seniorer avtaler for sesongarbeid der de blir betalt per time. Dette gir en fleksibilitet for arbeidsgiver som er spesielt nyttig i slike perioder:

Intervjuer: Du snakket om turnover. Hvor lenge er det de seniorene står i arbeid hos dere? Går man av før pensjonsalder? Hvordan ser bildet ut? Hva slags avtaler har de?

Leder 2, hotell 9: De har avtaler på sesong. Alle har jobbet på timer. Sesongen har 100 prosent, så de er ansvarlige for å fylle opp 100 prosent. De blir betalt på timer i stedet for fast lønn. I forhold til om det er 28 eller 31 dager i en måned, så blir det litt mer den måneden det er flere dager. Avdelingslederne går på fast månedslønn. Mens de ansatte går på timer og får utbetalt for de timer de jobber, pluss tillegg. Flere kommer tilbake sesong etter sesong.

I tillegg til seniorer var det enkelte ledere som tok opp bruken av pensjonister som ekstravakter. En leder forteller om en ansatt som tidligere har jobbet mer fysisk med guiding, som nå jobber som sjåfør. Dette representerer ifølge lederen en «sånn tilrettelegging»:

Intervjuer: Så dere har flere som er pensjonist som jobber i sesong?

Leder 2, hotell 9: Ja.

Intervjuer: Som er over 70?

Leder 2, hotell 9: Ja. Vi har for eksempel flere som kjører transport her, som tidligere har vært mer fysisk på guiding, som har sluttet med guiding, fordi de ikke selv ønsker det lenger. Men nå kjører de transport, og det er jo å kjøre gjester til og fra flyplassen. Sånn tilrettelegging.

I tillegg var det enkelte ledere som brukte lokale seniorer og pensjonister som ekstravakter som et grep for å få til en lokal forankring og bidra til en større autentisitet for gjestene. En leder ved et frittstående hotell sa det slik:

Leder, hotell 4: Det handler om, vi går opp til en severdighet, og det å ha en lokal senior som kanskje har en eller annen relasjon til sted, og oppvekst. Det blir jo ikke noe bedre, ikke sant, Det fysiske, det er ikke det det går på, det er ikke det jeg snakker om ...

Intervjuer: Ja, det var fine, litt avsluttende refleksjoner. Jeg lurte på alderen, rett og slett, hvor gamle er disse seniorene hos deg? Noen er litt opp i årene, det er ikke den største begrensningen, eller har jeg misforstått?

Leder, hotell 4: Nei, det er ikke alder som er viktig, det er vilje. Igjen så tror jeg både alder og begrensning. La oss si at du var gammel og hadde begrensninger, så tror jeg faktisk det er ganske mange av de vi har muligheten til å ansette også, for det er så stort spenn i det vi driver med. Hvis du var dårlig til beins og er 82, så går det an å sette seg før middag og fortelle hotellhistorie. Det går an. Vi er jo vertskap. Det er jo gjerne det før og etter middag som er opplevelsen for oss, så da kjører jo staben vår ut i fellesområdene for å være til stede. Det handler jo veldig mye om å bare småprate med folk, så alder er ikke viktig.

I sitatet over forteller lederen at selv om noen kan være eldre eller ha fysiske begrensninger, er det mange roller de kan fylle, takket være det brede spekteret av jobber i virksomheten. For eksempel kan en ansatt som er dårlig til beins, bidra ved å dele hotellhistorier eller ved å være en del av vertskapet, noe som ofte handler mer om å småprate med gjester enn om fysisk arbeid. 82-årsalder blir brukt som et eksempel på en slik mulighetsorientering, et eksempel som flere vil oppfatte som overdrevet, men som likevel får frem poenget i sitatet om hvordan arbeid kan tilpasses i en hotelldrift med variable arbeidsoppgaver. Til slutt i sitatet fremhever lederen verdien av å ha lokale seniorer i arbeidsstyrken. Lokalt gir en unik forbindelse til stedet og historien som kan forbedre gjesteopplevelsen.

## Oppsummering

- **Få seniorer i en ung bransje:** Flere informanter pekte på at det er vanlig å starte tidlig i bransjen. Når en starter så tidlig, har en gjerne vært lenger i yrket enn de som begynner å jobbe etter eksempelvis endt mastergrad i 30-årene. Siden flere starter tidlig, er logikken blant flere ledere at en også blir senior tidligere. En annen grunn ifølge lederne er arbeidsforholdene i bransjen. En tidvis hektisk og fysisk krevende arbeidshverdag kombinert med mye støy og lyd oppleves ikke attraktivt etter en tid, og lederne forteller om turnover i bransjen.
- **Ulike forutsetninger for å stå lenge i arbeid:** De ulike yrkesrollene i hotell- og restaurantbransjen skaper ulike forutsetninger for å stå lenge i arbeid. Lederstillinger tiltrekker seg eldre søkere, da disse stillingene vanligvis krever mer erfaring og

kompetanse. Ifølge flere ledere er det også mer vanlig at visse former for arbeid på hotellet oppleves som mer attraktivt for eldre arbeidstakere, som frokostservering som er preget av mer forutsigbare arbeidstider på dagtid.

- **Ikke etnisk norske seniorer i servicebransjen:** Lederne forteller om en større villighet blant disse til å søke seg til serviceyrker som er særlig fysisk krevende, som renholdere på hotell. Dette kan være på grunn av en rekke faktorer, inkludert behovet for økonomisk stabilitet, språkbarrierer og mangel på andre jobbalternativer. En kan stille spørsmål om disse arbeidstakerne har særlig mobilitet i arbeidslivet, eller om de forblir i disse rollene på grunn av mangel på andre jobbalternativer.
- **Seniorer som ekstravakter:** I tillegg fortalte en del av lederne fra hotell at flere bruker seniorer og pensjonister i ekstravakter og sesongarbeid, og verdsetter deres erfaring og engasjement. Mulighetene for å bruke seniorene og pensjonistene til ekstravakter er til dels knyttet til hotell med et bredt spekter av jobber som skal dekkes.

## 4.2 Hvilke ulike erfaringer har lederne med seniorer?

Et hovedinntrykk fra intervjuene er at ledernes erfaringer med seniorer i bransjen er blandede, men i hovedsak positive. Flere informanter fremhever fordelene med seniorennes spesifikke ferdigheter og kunnskaper tilegnet gjennom arbeidslivserfaring. Slik spesifikk kompetanse inkluderer alt fra forståelse av bransjespesifikke praksiser og normer til det å ha en mellommenneskelig trygghet i møte med kunder. Begrepet «seniorkompetanse» peker mot hva som kan være fordeler med å bruke seniorers eksisterende arbeidskraft, som bransjekompetanse og kjennskap til organisasjonsdynamikk og arbeidslivets spilleregler (Hilsen, 2016, 2018). Andre ledere vektla også at seniorenne har en ansvarsfølelse og stabilitet, noe som ble oppfattet som viktig i en ung bransje preget av høy turnover. En leder forteller:

Leder 1, hotell 9: Seniorenne er dedikert og har eierforhold, samvittighet og ansvar for arbeidsplassen. De er nøye og er opptatt av at gjestene skal være godt ivaretatt. De har en kunnskap og en erfaring som er veldig nyttig for oss.

På flere av hotellene trakk flere av lederne frem at senioransatte i kraft av sin alder i seg selv får en viss «pondus» som gjester vet å sette pris på. HR-sjefen i hotell 6 gir et eksempel på denne subtile fordelene:

Leder 1, hotell 6: Med en gang man har en senior, eller en eldre ansatt, som står og overvåker en kø eller hjelper til i en kø eller i en resepsjonskø, så det er noe med at når en gjest ser at det er «en som er gammel nok» som gjør det, så gir det en helt annen trygghet enn en ung person som ikke gir den tryggheten.

Ved et annet hotell trekker en leder frem hvor viktig erfaringskunnskap er. Sitatet under illustrerer godt hvordan seniorkompetansen manifesterer seg i ulike deler av arbeidshverdagen. Eksempelet hen drar frem, er knyttet til arrangementer på dagtid som er lagt opp etter en spesifikk kjøreplan, som dåp og konfirmasjoner:

Leder 1, hotell 8: Avdelingen er jo veldig planlagt, hvis jeg kan si det sånn. Alle detaljer. Alle klokkeslett. Alle ting er planlagt forhånd. Hvis alt går som det skal, så er det planlagt i alle fall en måned forveien. Og da har vi jo alle detaljene til å løse. [...] Vi har ofte seniorenne med på litt større ting. Eller så tar de alle dåp og konfirmasjoner. Det er jo dagtidsarrangementer, og



seniorene tar dem og trives veldig godt med det. Seniorene kan ta en dåp alene uten noe problem. Det er det ikke alle de unge som klarer. [...] Jeg stoler veldig på den jobben de gjør. [...] Når man arrangerer selskap, har du en kjøreplan. Du har bordoppsett. Du har alt klart: dekking, valg av serviettbretting, dekor, hvordan ting skal se ut. Alt dette er jo planlagt på forhånd. Men hvis jeg skal ha det effektivt gjort, så er det seniorer jeg helst ønsker å bruke. De kan dekke og brette. De kan dekke opp og gjøre klart et bord på sikkert halvparten av tiden som alle andre kan. De har gjort det såpass mange ganger at det sitter i fingrene. Så det kommer jo med erfaringen. Så er det jo hvordan du skal avslutte. Selve arrangementet ruller og går, alle kan bære tre tallerkener og følge ordre. Men det viktigste er jo start og slutt, hvordan du velger å rydde ned en sal. Gitt at du har 600 gjester i selskapet, hva er den mest effektive måten å få alt klart? Oppvask, få ting ryddet inn og egentlig få det klart til neste gang. Hvis du tenker seniorrollen, så er det de to bitene som er viktig: forarbeidet og avslutningsarbeidet.

I sitatet over ser vi at lederen fremhever seniorennes erfaringskompetanse som en viktig ressurs. I dette tilfellet er seniorers kapabiliteter, som er forsterket av lang erfaring som «sitter i fingrene», avgjørende for gjennomføringen av ulike formelle selskapsarrangementer. De har utviklet en rekke ferdigheter gjennom år med arbeid, som effektiv borddekking og serviettbretting og effektivitet i opprydning etter et arrangement. Seniorene blir beskrevet som effektive fordi de har gjort lignende arrangementer mange ganger før. I tillegg til disse ferdighetene er det tydelig at lederne mener at seniorer har en dypere forståelse av hvordan arrangementer skal utføres, noe som kommer med erfaring. Dette inkluderer kunnskap om hvordan en mest effektivt kan klargjøre og rydde opp etter et arrangement, noe som er avgjørende for organisasjonens evne til å håndtere flere arrangementer. Lederens kommentarer fremhever at mens alle ansatte kan utføre grunnleggende oppgaver, «alle kan bære tre tallerkener og følge ordrer», er det seniorer som har kapabiliteten til å utføre mer komplekse og kritiske oppgaver effektivt. Dette illustrerer hvordan kapabiliteter utvikles over tid, og hvordan de kan være avgjørende i visse situasjoner og kontekster. Dette reflekterer en forståelse av at kapabiliteter ikke er faste, men må ses i forhold til forskjellige oppgaver og kontekster.

Lederen ved samme virksomhet trekker i tillegg frem stabilitet som et meget viktig særtrekk ved seniorenne, som er avgjørende for hotellet:

Leder 2, hotell 8: Det som er positivt med den generasjonen [seniorene], spesielt på frokost, er at på et hotell åpner frokosten klokken 6.00–6.30 på morgenen. Det betyr at man må være en time før på jobb. De [seniorene] tar det ansvaret. De kommer på tid, og de er der. Så det er en fin stabilitet. [...] De mellom 50 og 60, de klager lite, og de er åpne for egentlig alt ennå, de aller fleste i hvert fall.

Seniorers stabilitet, pålitelighet og ansvarsfølelse er i sitatet over fremhevet som viktige bidrag til hotellets drift. Evnen til å være på plass tidlig om morgenen, i tide til å forberede frokosten, viser en forpliktelse og pålitelighet som kan være avgjørende for hotellets evne til å tilby jevn og pålitelig service til gjestene.

En annen leder fremhever seniorennes kapabiliteter sammenlignet med yngre arbeidstakere:

Leder 1, hotell 9: Jeg har bare god erfaring [med eldre arbeidstakere]. Det er jo veldig mange steder jeg jobber, sånn som i reiselivet er det veldig mange unge. De opplever slitasjeskader akkurat som eldre. Jeg synes at eldre personer har gjerne en tyngde. Man har jo veldig lang erfaring. Man er tryggere i seg selv. Så det er veldig fint å ha voksne på arbeidsplassen. Det er bra for miljøet. I forhold til gjestekontakt, så ser man at de har en god dialog med gjestene [...] Når du har flinke folk som er voksne, så har de også et eierskap. De har kanskje mer samvittighet. Man bryr seg mer. Man kan stole på dem på en

annen måte. [...] Det er vanskelig å finne arbeidskraft. Man må satse mer på seniorer og få de inn i arbeid for å ha nok folk på plass.

Lederen bemerker over at unge arbeidstakere kan oppleve «slitasjeskader» på samme måte som eldre, men at eldre arbeidstakere bringer med seg en «tyngde» til rollen sin. Dette kan tolkes som en referanse til deres livserfaring og profesjonelle dyktighet som kommer fra mange år i arbeidslivet. Sitatet viser i tillegg at lederen ønsker å unngå at seniorenne sidestilles med slitasjeskader og redusert kapasitet til å jobbe, når hen påpeker at yngre også pådrar seg slitasjeskader. Til slutt i sitatet bemerker lederen at det er en økende utfordring å finne arbeidskraft, og hen antyder at seniorer kan spille en viktig rolle i å møte dette behovet: «Jeg har egentlig ikke noen negativ erfaring i det.»

Andre ledere gir heller ikke uttrykk for at stigende alder i seg selv er et problem. Tvert om:

Leder, hotell 7: Vi kommer til å få de voksne inn i bransjen vår. Det kommer til å bli mange av dem. Men jeg tenker samtidig: Hvordan skal vi få tak i dem? Og er det interessant for dem å komme inn i bransjen? Jeg sitter og ser litt på ansattelister, og vi har jo flere som har bikket 50, som jeg sa til deg. Det er jo en 6–7 stykker. [...] Jeg har ingen grunn til å tro at de skal slutte. Vi kan bli flere som er godt over 50!

Et hovedinntrykk er dermed at lederne har positive erfaringer med seniorer. Hotelldirektøren over uttrykker at seniorenne kan være en nøkkel for å få bukt med etterspørselen etter kvalifisert personell i fremtiden. Han undres dog om ubekvemme arbeidstider og et relativt lavt lønnsnivå gjør bransjen attraktiv nok til å tiltrekke seg seniorenne. Her er han muligens inne i en kjerneproblemstilling for bransjen: Seniorenne er en attraktiv arbeidskraft for næringen, men næringen er muligens ikke attraktiv nok for seniorenne. Hen uttrykker en usikkerhet om hvordan de best skal tiltrekke seg og rekruttere denne demografiske gruppen. I lys av Amartya Sens kapabilitetsteori kan dette sitatet tolkes som en forståelse av behovet for å utnytte seniorennes kapabiliteter for å møte fremtidige arbeidskraftbehov. Dette kan tyde på et behov for å se på tilpasninger, for eksempel utvikling av mer målrettede rekrutteringsstrategier eller tilpasninger av arbeidsmiljøet for å imøtekomme seniorers behov og preferanser.

Enkelte ledere tok også opp mindre positive erfaringer med seniorenne. Disse erfaringene handlet typisk om tematikken endring og seniorer. Slike erfaringer kan være basert på ideen om at eldre arbeidstakere kan være mer tilbøyelige til å holde seg til etablerte måter å gjøre ting på og kan være mindre åpne for nye ideer eller innovasjon. En annen leder hadde en oppfatning av at eldre ikke var så interessert i å endre gamle arbeidsmåter. Hen brukte eksempelet løfte- og bæreteknikk og forteller at flere eldre «synes dette var noe tull og gjorde bare som de alltid har gjort».

Andre ledere tok opp endringer i teknologi som en potensiell utfordring for eldre. En leder bemerket ineffektivitet blant eldre på grunn av mangel på teknologiske ferdigheter som noe som kunne føre til høyere lønnskostnader. Hen foreslo at tilrettelegging, for eksempel ved å flytte eldre arbeidstakere til roller som er mindre teknologiintensive, kunne være en løsning. En annen leder var opptatt av at unge har vokst opp i en digital verden, noe som skaper en trygghet, samtidig som hen også har «unge som ikke kan det tekniske»:

Intervjuer: Så var du inne på tekniske endringer, jeg vet ikke om du sikter til digitalisering, og det var utfordrende med senior. Kunne du utdype det litt?

Leder 1, hotell 8: Jeg har jo flere folk som er unge, som ikke kan det tekniske. Så jeg skal ikke skyve det over på en gruppe. Men det krever litt mer fokus, da, eller problemstillinger når du ikke er vokst opp med teknologi, på en måte. Så jeg føler selv at jeg helt kan søke til jeg finner å løse problemet. Bare på grunn av at jeg er vokst opp i den digitale verden. Den biten der, den faller litt vekk. Så du kan lære alle hvordan ting fungerer. Men hvis noe går feil, så har du ikke muligheten til å lære det før det er feil. Og så har du repetisjon, da. Som må bli en utfordring. For det blir på en måte fort glemt. Hva var det vi gjorde nå? Dette gjelder jo egentlig de fleste.

Lederen forteller at det å ha vokst opp i en digital verden kan gi noen læringsfordeler. Yngre arbeidstakere har hatt tilgang til digital teknologi fra tidlig alder og har vokst opp med internett, smarttelefoner, datamaskiner og sosiale medier som en integrert del av hverdagen. Den raske utviklingen av teknologi kan være utfordrende for eldre som kanskje ikke har hatt behov for å tilpasse seg slike endringer tidligere i livet.

### Oppsummering

- **Blandede erfaringer med senioransatte, men mest positive:** Lederne i bransjen rapporterer generelt om positive erfaringer med senioransatte. Seniorene bidrar med spesifikke ferdigheter og kunnskaper som de har tilegnet seg gjennom lang yrkeserfaring. Dette inkluderer en dyp forståelse for bransjespesifikke praksiser og normer samt en mellommenneskelig trygghet i kundemøter. Seniorene blir sett på som en stabil og ansvarsbevisst arbeidskraft i en bransje preget av høy turnover. Enkelte ledere nevnte utfordringer med seniorenes motstand mot endringer, spesielt teknologiske endringer, noe som kan være en hindring i en stadig mer teknologidrevet bransje. Dette viser at det er nødvendig med en balansert tilnærming for å beholde seniorer som både verdsetter seniorenes erfaring og samtidig tar tak i behov for eksempelvis opplæring i digitale verktøy.
- **Seniorer som en løsning på arbeidskraftbehov:** Flere ledere ser seniorer som en nøkkel for å møte den fremtidige etterspørselen etter kvalifisert personell. Den erfaringen og de ferdighetene seniorene bringer med seg, anses som viktige for å dekke behovet for kompetent arbeidskraft. Ledere tror at ved å beholde og tiltrekke seg flere seniorer kan de sikre at virksomheten har den nødvendige kompetansen og stabiliteten i arbeidsstyrken.
- **Utfordringer og behov for tilpasning:** Til tross for de positive erfaringene er det en underliggende usikkerhet blant lederne om bransjen er attraktiv nok for seniorene. Faktorer som ubekvemme arbeidstider og relativt lav lønn kan gjøre det vanskelig å tiltrekke seg og beholde senioransatte. Dette peker på behovet for å utvikle mer målrettede rekrutteringsstrategier og tilpasse arbeidsmiljøet for å imøtekomme seniorenes behov og preferanser.

## 4.3 Hvordan beholder en (senior) ansatte?

Overskriften «Hvordan beholder en (senior) ansatte?» peker mot et poeng om at de fleste virksomhetene har ganske få seniorer ansatt. Fordi virksomhetene har få senioransatte, er det særlig relevant å utforske hvordan virksomheten skal jobbe for å beholde ansatte generelt som på sikt kan bli seniorer, og ikke bare senioransatte. Særlig ett case utmerket seg ved at de tidlig (da bedriften ble etablert) hadde stilt seg denne typen spørsmål, og at de over flere tiår hadde forsøkt å organisere etter et prinsipp om at de ansatte skulle bli stående i arbeid gjennom alle

livsfaser. Dette er restaurant 1 som vi nå setter av litt ekstra plass til. Sitatet som følger under, viser også tydelig et analytisk poeng, som betones i prosjektets analytiske rammeverk om et bærekraftig arbeidsliv (Van der Klink et al., 2016). Mye kan tyde på at for at ansatte skal stå lenge i jobbene sine, bør arbeidsgivere tenke langsiktig tidlig i karriereløpet. Det som skjer på veien frem til en blir 55 år (for å bruke den grensen), er med på å berede grunnen for perioden etterpå. Under forteller eieren om sin filosofi med et godt arbeidsmiljø og en virksomhet som gjør at ansatte kan kombinere familieliv og barn og det å bli voksen og blir værende som seniorer:

Leder, restaurant 1: Da vi etablerte denne bedriften, lagde vi en målsetting. Den handlet selvfølgelig om at vi skulle ha det beste arbeidsmiljøet i byen og alt sånt man skriver. Men vi skrev også at hos oss så skal det synes på våre folk at de trives ved at det er travelt hver dag. Og vi er en av de travleste restaurantene i byen, det har vi vært i alle år. Og vi hadde som målsetting at dette skal være en bedrift hvor det skal være rom for å uttrykke seg selv. Vi tror at hvis alle er trygge i seg selv, så gjør man også mye bedre jobb. Og det å vise til at vi har et mangfold i personlighet og alder, det så vi fra dag én på som et viktig moment for å ha et stabilt team. Og vi ønsker, så langt man får det til, å lage en bedrift, skape en bedrift hvor man kan kombinere familieliv og barn og det å bli voksen og være lenge i faget. Og, det skal være moro.

Sitatet ovenfor kommer fra en leder som også er etablerer og eier av virksomheten sin og dermed har hatt direkte påvirkning på hvordan bedriften skulle berede grunnen for at de ansatte ble værende, til tross for at næringen kjennetegnes av en høy andel unge. Bedriften har hatt stor suksess og holdt det gående i mange år og klarte seg også godt gjennom pandemien – og de har en stor andel seniorer ansatt. Vi fulgte opp informantenes refleksjoner med flere spørsmål om organisering, rammer og tilpasninger. I sitatet under vektlegges et poeng om å ha flere heltidsansatte med fast månedslønn, som er med på å skape forutsigbarhet i hverdagen. Hen mener at dette skiller seg fra andre virksomheter i samme bransje der det også er fulltid, men basert på timer. Ved at de ansatte får fast månedslønn som ikke avkortes grunnet lavt belegg, får de ansatte en stabil inntekt:

Intervjuer: Jeg blir jo veldig nysgjerrig, for du sa også at dere hadde også som målsetting at man kunne stifte familie, få barn og sånn?

Leder, restaurant 1: Og dette er en kjempeutfordring i bransjen vår.

Intervjuer: Ja, for det har vi forstått av de andre intervjuene at ofte blir krevende. Hvordan gikk dere løs på den utfordringen, eller hvordan løste dere det?

Leder, restaurant 1: Vi er jo en ganske stor restaurantbedrift.

Intervjuer: Er det også pluss sesong, eller har dere 50 helårsansatte?

Leder, restaurant 1: Vi har ikke sesong, eller det vil si, vi har sesong hele året. Det er noen faktorer som gjør at det er litt lett for meg å sitte her og snakke og si at sånn gjør vi det, fordi vi har mye å gjøre hele året. Det topper seg selvfølgelig litt i desember, men allikevel så er det jo fullt mandag som fredag hos oss. Det er ikke stor forskjell på dagene. Sommeren stenger vi av juli i etasjene for selskap. For da er det bare å la carte vi kjøper, så da får man avviklet ferie. Men vi har bra å gjøre hele sommeren, og vi trenger ikke å ta inn noe særlig ekstra for sommeren eller juli-hjelp. Og det var også viktig for oss da vi startet opp, at våre ansatte, de aller fleste, at vi ønsket å tilby dem fast månedslønn. Og altså forutsigbarhet i hverdagen, da, for å ha familieliv. For å kjøpe deg leilighet. Da må du vite når du får lønna inn på konto. Får jeg det vi har avtalt? Ikke sant? Det samme hver måned. Og det som vi ser, er vanlig mange steder i bransjen vår, er at man blir ansatt på fulltid, men det går på timer. Er det litt stille en dag, så blir du sendt hjem. Og da betyr det at plutselig en måned, så har du kanskje noen tusenlapper mindre i månedslønn.

Ved at de ansatte får fast månedslønn som ikke avkortes grunnet lavt belegg, får de ansatte en stabil inntekt. Dette fungerer også ifølge denne informanten som en viktig faktor for at de ansatte blir værende gjennom nye livsfaser og inn i senfasen av karrieren. Et annet moment som den samme informanten fremhevet, var å få til en vaktliste, noe som inkluderte økt bruk av skiftordninger på dagtid. Slike skiftordninger på dagtid ble også vektlagt som ønsket av eldre arbeidstakere i kapittel 4.1. Lederen forteller:

Leder, restaurant 1: Ja, ikke sant. Så vi brukte noen år. Men da vi satte i gang med lunsjen, så var egentlig hovedargumentet, det var å få til en bedre vaktliste for servitørene. For kokkene klarte vi å få til en skiftordning med noen på dagtid, for da må vi produsere opp. [...] Så, på kjøkkenet har vi gjort det slik at i perioder så har da enkelte som bare har gått på dagskift for å få til en hverdag hjemme med familien, og da jobber med ren produksjon. Og så er det noen helger hvor vi trenger de på kvelden, for det fungerer ikke bare på dagen, det må være noe på kvelden også. [...] Og det har gjort sitt at det går an å kombinere barnehage og sånt noe.

Et gjennomgående funn, spesielt i restaurantdelen av bransjen, er at servitører og kokker forlater bransjen tidlig og spesielt når de etablerer familie, fordi det blir vanskelig å kombinere familielivet med mye kveldsarbeid. Dette er en problemstilling restaurant 1 aktivt tilrettelegger for ved å etablere dagskift, slik at de ikke skal miste verdifull arbeidskraft når de går inn i en ny livsfase. Stabilitet og forutsigbarhet ble også vektlagt av flere informanter. En annen informant, en leder for et hotell, fremhever «maksing av lønn» og forutsigbare vaktlistor som sentrale grep for å beholde ansatte:

Leder, hotell 2: Jeg prøver jo at vi skal være litt sånn foregangsbedrift på det å klare å beholde folk. Hva er det jeg ser etter da? Jeg prøver å makse lønna der jeg kan makse den. Bransjen bruker Excel-ark for å sette vaktplaner. De bruker penn og papir, de bruker svarte bøker og skriver vaktplaner langt frem i tid. Hvis de trenger en ekstra vakt, så begynner de å ringe. Jeg prøver å få oss over mer digitalt og forutsigbart og knytte oss opp mot digitale vaktplansystemer hvor det blir mye enklere for den enkelte avdelingsleder og for den enkelte bruker [...] Det er også med på å gjøre at folk blir, fordi dette skaper en forutsigbarhet. Og man tar den enkelte medarbeider på alvor. [...] Og også dette med jobbotrasjonen. Nattevakter som har jobbet til de ble 45–50, og så sier de at ... «Nå klarer jeg ikke å jobbe natt lenger», ikke sant? Men da har de såpass stor kompetanse at de kan flyttes over på en turnuskontrakt i resepsjonen, og så bytter man dem ut med noen andre, og så jobber de heller turnus dag og kveld. Det er en tilpasning.

Flere av informantene fortalte at forutsigbarhet gjennom planlegging av turnus er et viktig tiltak for å skape forutsigbare rammer for de ansatte. En leder forteller at forutsigbar turnus blir viktigere jo eldre du blir, og er et avgjørende verktøy i et «betydelig lavtlønnsyrke»:

Leder, hotell 10: Og jeg tror det er lettere å ... Det er lettere som 25-åring før du er etablert, å takke av til en sånn livsstil, enn som 50-åring når du kanskje har tre barn og barnebarn. For jeg tror at da trenger du forutsigbarhet. Tror jeg. Sånn tenker jeg selv, i hvert fall. Og så er det jo ikke noe å stikke under en stol at det er et lavtlønnsyrke. Betydelig lavtlønnsyrke. Jeg tror også at du må ha forutsigbarhet, og går du til en annen jobb og får 100 000 kroner i lønn i året, så er det ganske enkelt. Og i tillegg er det garantert å ikke jobbe ekstra i overtid. Da er det ikke vanskelig å takke ja til det, for da må du kanskje omskolere eller jobbe på et annet vis. Jeg har en tro for at en forutsigbar turnus er viktigere dess jo eldre du blir.

En annen leder ved et annet hotell forteller hvorfor det er vanskelig å planlegge mye lenger i forveien enn en måned, og fremhever variasjon i sesonger og usikkerhet rundt antall kunder som faktisk booker seg inn:

Leder, 2, hotell 8: Vi ser langt fremover, men vi jobber jo fortsatt ut ifra en månedlig vaktliste. Vi har jo elementer i listene som går igjen, som er ganske forutsigbare, men vi må jo også sette opp listene basert på at vi lever av kunder. Vi har en grunnleggende turnus eller arbeidsplan, som deretter tilpasses trafikken og kunder. Det er derfor vi har den tilkallingshjelpsfunksjonen. Vi kan ikke bestemme at kundene er nødt til å bestille en måned før. Det kan komme mye bestillinger neste uke, og det må vi håndtere med å ta inn tilkallingshjelp og ekstra på sånne ting for å ta inn det. Dette med å skrive vaktliste er kanskje noe av det aller mest kompliserte i vår bransje. Jeg har veldig mye erfaring med det, og det er veldig, veldig utfordrende.

Sett i konteksten lederen i hotell 8 redegjør for, blir det ekstra tydelig hvor stor spredningen er i materialet, med hotell 8 på den ene ytterligheten som svært sesongvariabel, mens restaurant 1 ifølge eieren har sesong hele året. Disse ulikhetene i driftsbetingelser validerer poenget lederen i restaurant 1 fremmet om at det derfor var «enkelt» for hen å snakke om hvordan de gjorde det ved den restauranten. Driftsbetingelser fremstår derfor som et annet moment som i mange tilfeller gjør det mer utfordrende å planlegge jobb–hjem-balansen i denne bransjen enn i andre bransjer som har et mer stabilt og forutsigbart årshjul.

### Universelle tilpasninger

I tillegg til tilpasning av arbeidstid og turnus som et grep for å beholde arbeidstakere lengst mulig, kommer fysiske tilpasninger opp i flere av intervjuene. I en del av de fysiske yrkene, som blant annet renholder på hotell og servitører i restaurant, kommer slitasjeskadene med alderen, hvilket også medfører at arbeidsoppgavene må tilpasses. I løpet av intervjuene gis det flere eksempler på tilpasninger som gjøres både tidlig og sent, som å utstyre de ansatte med gode sko, ha fokus på ergonomi og løfteteknikk eller tilrettelegging. En leder forteller:

Leder, restaurant 1: Vi har en senior som er servitør. Han sliter med knær og rygg. [...] Og det er mye trapper hos oss. Så han foretrekker å være her i denne etasjen, hvor det er selskaper, og han gjør en supergod jobb hos selskapene. Her kan han også gå rett inn fra kjøkkenet og sånt. Men han er jo med i de andre etasjene allikevel, for alle er med og bærer og sånt, men det [å la ham jobbe hovedsakelig i én etasje], er en måte å tilrettelegge for han, da.

En leder ved et hotell påpeker at i tillegg til å gjøre tilpasninger for de som har behov for dette, jobber de strategisk med tilpasning for alle arbeidstakere. Hen knytter det spesifikt til et behov for å jobbe forebyggende, som kan gjøre at flere blir værende lenger i jobben:

Leder 1, hotell 6: Jeg tror vi har blitt flinkere på det å jobbe forebyggende, blant annet med det med ergonomi, gjennom det å hjelpe og bygge kunnskap rundt hvordan gjør du jobben. Men igjen, det gjelder for alle som jobber, ikke sant [hen henviser her til at dette ikke kun gjelder i housekeeping-avdelingen] – uavhengig av om du har større risiko, eller om du er helt frisk og så videre, man skaper bevissthet og gir de ansatte kunnskap om hvordan de jobber på riktig måte, for at de kan bli værende lenger i jobben.

En annen leder ved samme hotell påpeker at det må være en balanse mellom tilpasninger og økonomi:

Leder 2, hotell 6: Noe kan vi jo tilpasse, men noe må vi også. Vi må også være bærekraftig i det vi driver med, både økonomisk og så videre. Da kan man jo se på det, jo, vi har jo 55 000 kvadratmeter her. Det er forskjell på hvilke jobber som skal gjøres, også innen hver enkelt avdeling. Og der vi kan tilpasse, der det går an å gjøre det, si at den og den jobben, den setter vi den og den personen til, for det fungerer på en bedre måte da, både for den personen og for oss, så gjør vi det.

Mange av lederne fortalte om universelle tilpasninger for alle arbeidstakere. Samtidig fortalte flere at det generelt er få selektive løsninger, som å legge vekt på seniorpolitikk i virksomhetene. Dette ble ofte forklart med at det er få eldre arbeidstakere i virksomhetene, noe som gjorde det mindre naturlig å tenke seniorpolitikk. En leder forteller følgende:

Intervjuer: Ja, og til slutt lurte jeg på dette med seniorpolitikk versus livsfasepolitikk. Har dere noen tanker om det? Hva dere på en måte forfølger? Om dere tenker at dere har en formalisert seniorpolitikk, eller tenker dere mest ulike behov i ulike faser av livet? Livsfase?

Leder 2, hotell 9: Ja, det har jeg ikke tenkt så mye på. I og med at vi har mest unge. Det er ekstremt travelt.

Flere informanter tok også opp sammenhengen mellom få seniorer i virksomheten og lite oppmerksomhet rettet mot seniorpolitikk, slik som lederen under:

Intervjuer: Det er ikke noe seniorpolitikk, eller?

Leder, restaurant 3: Det kan hende at det er, men jeg har ikke noe ... igjen fordi jeg har fire personer over femti. [...]. Jeg snakket med sjefen min om dette her i går, for jeg sa at jeg skulle ha den samtalen med deg. Og som vi snakket om, det er jo klart at det er jo ikke noe vi har mye fokus på, fordi vi ikke har så mange eldre.

Over ser vi at lederen forteller om at de har noen få seniorer i virksomheten som gjør at hen oppfatter at de har lite oppmerksomhet om seniorpolitikk.

## Oppsummering

- **Få seniorer ansatt og lite vektlegging av seniorpolitikk:** De fleste virksomheter har få eldre arbeidstakere, noe som gjør det vanskelig å fokusere på og implementere en egen seniorpolitikk. Dette blir ofte forklart med at det lave antallet eldre arbeidstakere gjør det mindre naturlig å tenke på seniorpolitikk. Dermed blir det viktigere for virksomhetene å utvikle strategier for å beholde ansatte over tid, slik at flere blir værende til de når senioralder.
- **Forutsigbarhet:** En bedrift som utmerket seg, hadde tidlig i sin etablering fokusert på å skape en organisasjon hvor ansatte kunne bli værende gjennom alle livsfaser. Bedriften la vekt på å tilby forutsigbarhet gjennom fast månedslønn, noe som gjorde det lettere for de ansatte å kjøpe bolig og stifte familie. Denne stabiliteten bidro til økt trivsel og lojalitet blant de ansatte, noe som reduserte turnover. Flere ledere understreket viktigheten av å maksimere lønn og tilby en forutsigbar turnus for å holde på ansatte. Turnusplanlegging og forutsigbarhet ble sett på som nøkkelfaktorer i tilpasningen, selv om dette ikke alltid var lett å gjennomføre på grunn av ulike driftsbetingelser, hvor sesongvariasjon er en sentral betingelse.
- **Slitasjeskader og ergonomiske tilpasninger:** Slitasjeskader var et problem for ansatte i fysisk krevende stillinger, som renholdere på hotell og servitører i restauranter. For å gjøre arbeid mer håndterbart for eldre arbeidstakere fortalte lederne om ulike ergonomiske tilpasninger. Disse tilpasningene, som forbedret arbeidsforholdene for alle ansatte, ble ansett

som en naturlig del av arbeidsplassen og ikke noe som gjaldt særskilt for seniorer. Dette bidro til å forlenge karrierene til arbeidstakerne og øke deres trivsel på jobben.

## 4.4 Hvordan kan (senior)ansatte få utvikling?

Med «utvikling» sikter vi til formell kompetanseheving og kompetanseutvikling. Dette kan være formell kompetanseheving gjennom eksterne kurs og uformell kompetanseheving i virksomheten gjennom for eksempel jobbrotasjon og endring av arbeidsoppgaver. De få funnene vi gjorde om utvikling av seniorer som de facto er over 55 år, var svært beskjedne. Enkelte av informantene pekte på at de som blir stående i jobbene sine, har gjennomført kompetanseheving eller videreutdanning mange år før de er blitt 55. Dette være seg servitører som tar vinkelnerutdanning, kokker som blir kjøkken- eller restaurantsjefer, eller renholdere som blir husøkonomer. En leder forteller:

Leder 2, hotell 8: For eksempel investerer jeg nå 100 000 kroner i en ansatt som er nå er vinkelner. Det er ikke alle bedrifter som tar det valget å investere 100 000 kroner i en person. Vi investerer veldig mye i dette på grunn av at vi har kapital som vi klarer å gjøre det. For å få den type service vi vil, er det vanskelig å ellers få skaffet en servitør som har den kunnskapen.

Kompetanseheving for alle ansatte, uansett alder, var typisk kurs fra leverandører som ønsker å selge seg inn. En leder fortalte: «Vi har stadig kurs. Leverandører holder kurs om alt fra vin og mat til vinsmaking. Ringnes holder for eksempel ølkurs for oss gratis, som vi tilbyr til servitørene. Dette hjelper dem å holde seg oppdatert» (Leder, restaurant 5).

Det var også enkelte andre kurs. I ett tilfelle, ved et hotell, forteller lederen om et kompetansehevingstiltak rettet mot renholderne:

Intervjuer: Jeg ble litt nysgjerrig på det du nevnte med at renholderne tok fagbrev. Hvordan ble det bekostet? Var det dere som tok regningen for det?

Leder, hotell 7: Det var veldig lavterskel, egentlig, å komme i gang. Det gikk gjennom leverandøren vi samarbeider med. Han holdt kurs og foredrag eller innlegg. [...] Det gikk på kveldstid. Det var tilpasset at renholderne kunne jobbe vanlig. Det var tilpasset at det var veldig lavterskel og forskjellige typer språk. Det var gratis i utgangspunktet. Det er noe materiell å kjøpe. Det var eksamensavgifter og litt sånne ting. Men det er veldig små summer. Det var snakk om 2000–3000 kroner som vi dekket. Det var litt på eget initiativ. De gikk to–tre kvelder i uka på sånn type voksenopplæring, spesielt tilpasset for vår bransje og forskjellige nasjonaliteter.

Ved å tilby opplæring som er tilpasset de ansattes behov og begrensninger (som arbeidstid og språk), hjelper organisasjonen dem til å utvikle ferdighetene og kunnskapen de trenger for å fremme sin karriere.

En av lederne redegjorde også for hvorfor det ikke foregår så mye kompetanseutvikling blant de eldste medarbeiderne. Ifølge denne informanten kunne dette handle om lave kompetansekrav i rollen i utgangspunktet, og hen fremhever rengjøring som et eksempel:



Leder, hotell 2: Altså, kompetansekravet for majoriteten av våre stillinger er jo ganske lavt. Det er ikke for å snakke ned noen, men kompetansekrav for å jobbe i housekeeping, det er ganske lavt. Historisk så har det jo vært sånn at har du jobbet lenge, så avanserer du på et eller annet tidspunkt hvis du ønsker det. Det er jo mange som ikke ønsker det. Men hvis du ønsker å avansere, så gjør du det.

Lederen ved hotell 2 forteller samtidig at de ved hotellet har praksis for jobbrotasjon:

Leder, hotell 2: Alle våre servitører, kurs- og konferanseansatte og til dels også resepsjonister skal kunne jobbe på tvers av avdelingene. [...] Men jeg setter ikke en servitør til å bli kokk, kokken er litt fredet, det kan jeg vel si, men bortsett fra kokken er det ikke mange stillinger du ikke kan jobbe i.

Enkelte virksomheter tilbød også kortere hospiteringsopphold, opphold der ansatte tilbringer en periode på en annen arbeidsplass for å lære og få erfaring, som de deretter kan ta med seg tilbake til sin vanlige jobb.

Leder, restaurant 5: I mai hadde vi nesten alle kokkene på kjøkkenet som var faste. De fikk reise til en annen restaurant eller et spesielt bakeri. De fikk erfaring fra en annen plass. Da betalte vi flyreiser og opphold. Det ble en dyr affære, men vi hadde god nytte av det. Vi legger til rette så godt vi kan hvis det er noen som kommer selv og sier at det er noe de ønsker.

Ved å sende kokkene til en annen restaurant eller et spesielt bakeri, fikk de muligheten til å tilegne seg ny kunnskap og erfaring. Dette medførte kostnader for virksomheten, som flyreiser og opphold, men lederen anså det som en nyttig investering. Sitatet viser også at denne lederen er åpen for å tilrettelegge for ansattes ønsker og behov for kompetanseheving, så lenge de ansatte selv tar initiativ og uttrykker disse ønskene.

I lys av Van der Klink et al. (2016) sin tilnærming til bærekraftig arbeidsevne skal arbeidsplasser ikke bare tilpasses nåværende, men også fremtidige arbeidsliv. Virksomhetens tilbud om kompetanseheving og kompetanseutvikling er en sentral måte å øke de ansattes fremtidige arbeidsevne på. Imidlertid kan det se ut til at den formelle kompetansehevingen som er meritterende, skjer før ansatte er for seniorer å regne, i hvert fall om en tar høyde for at seniorer er 55+.

### Oppsummering

- **Meritterende kompetanseheving for unge:** Vi fant at formell kompetanseheving og kompetanseutvikling, enten gjennom eksterne kurs eller interne kurs og endring av arbeidsoppgaver, generelt skjer før de ansatte når 55 år. Eksempler inkluderer servitører som tar vinkelnerutdanning, kokker som blir kjøkken- eller restaurantsjefer, og renholdere som blir husøkonomer.
- **Kurs for alle:** Annen kompetanseheving som gjaldt alle ansatte, var kompetanseheving i form av ulike kurs fra leverandører som ønsker å selge seg inn. I ett tilfelle, ved et hotell, fortalte direktøren for eksempel om et kompetansehevingstiltak som hadde blitt rettet mot renholderne.
- **Jobbrotasjon og hospitering:** Jobbrotasjon fremstår som et grep for å fremme kontinuerlig læring for arbeidstakerne. Gjennom jobbrotasjon får ansatte muligheten til å

lære nye oppgaver og utvikle flere ferdigheter. Dette bidrar til en bredere kunnskapsbase, som kan være nyttig for arbeidstakers læring. Jobbrotasjon kan også gi avbrekk for arbeidstakerne fra krevende arbeidsoppgaver. I tillegg skaper det mindre sårbarhet for virksomheter ved sykefravær. Et annet grep virksomhetene har er hospiteringsopphold, der ansatte tilbringer tid på en annen arbeidsplass for å lære ting og få erfaring som de kan ta med tilbake til virksomheten.

## 5 Konkluderende diskusjon

Formålet med prosjektet har vært å bidra med oppdatert kunnskap som handler om hvordan arbeidsgivere i hotell- og restaurantdelen i NHO utvikler arbeidskraftressursene blant arbeidstakere i senkarrieren. Bidraget er i form av en forundersøkelse av lederes holdninger til og erfaringer med arbeidstakere over 55 år i reiselivsbransjen. En forundersøkelse bygger på et eksplorerende design, som er velegnet til å gi oss kunnskap om hva som bør forskes videre på når det gjelder temaet seniorer i reiselivsbransjen. Forslag til videre forskning har også vært et sentralt mål med dette prosjektet. Spørsmålene som har dannet grunnlag for rapporten, har vært følgende: Hvem oppfattes som seniorer, hva slags erfaringer har lederne med seniorer, og hvordan er det lederne beholder og utvikler seniorer? Vi har intervjuet 14 ledere i totalt 11 virksomheter. Hovedfunnene knyttet til spørsmålene gjennomgås under.

For tydeligere å se hvordan organisatoriske og strukturelle forhold påvirker lederens oppfatninger av seniorenes arbeidsevne, har vi i analysedelen vært inspirert av et relasjonelt arbeidsevnebegrep med et livsløpsperspektiv. Zacher og Froidevaux (2021) inkluderer et livsløpsperspektiv når de definerer arbeidsevne. De peker på at et livsløpsperspektiv på arbeidsevne innebærer å se på en arbeidstakers karriere og utvikling fra inngangen til arbeidsmarkedet til pensjonering, og i noen tilfeller videre inn i pensjonisttilværelsen. Ulike livsfaser krever ulik tilpasning fra arbeidsplassen. Van der Klink et al. (2016) bruker betegnelsen «sustainable employability» eller «bærekraftig arbeid» for å tydeliggjøre livsløpsperspektivet. Bærekraftig arbeid er en helhetlig tilnærming som sikrer at arbeidsplasser er tilpasset både nåværende og fremtidige arbeidsliv. Som nevnt er Van der Klink et al. (2016) i utlegningen av begrepet «bærekraftig arbeid» inspirert av kapabilitetstilnærmingen til Amartya Sen, en filosofisk og økonomisk ramme som fokuserer på hva individer er i stand til å gjøre og være – deres «kapabiliteter». Kapabilitetstilnærmingen gir et tydelig standpunkt om at arbeidsgiver har et hovedansvar for å gi like muligheter og øke ansattes kapabiliteter. Tilnærmingen brukes i denne rapporten for å identifisere nødvendige organisatoriske tiltak for å forbedre mulighetene for at arbeidsgivere gjør de rette grepene for at ansatte skal bli værende til de blir seniorer i bransjen.

### Få seniorer i en ung bransje

Et hovedfunn i denne rapporten er at lederens fortellinger reflekterer at hotell- og restaurantbransjen er en ung bransje som tiltrekker seg mange unge arbeidstakere. Når vi snakker om en «ung bransje», refererer vi til en bransje som preges av en relativt lav gjennomsnittsalder blant de ansatte. Dette kan innebære at det er få eldre arbeidstakere eller seniorer representert i bransjen. Bransjen tilbyr mange unge inngangsjobber som ikke krever omfattende erfaring eller utdanning, noe som gjør det lettere for unge å få arbeidserfaring. Imidlertid gjør de samme trekkene at flere forlater bransjen tidlig, og at det er få seniorer igjen. I en organisasjon hvor gjennomsnittsalderen på de ansatte er lav, vil samtidig en ansatt

kategoriseres som «gammel» tidligere. Til sammenligning kobles begrepet «senior» til ansatte i 50–55-årsalderen i andre bransjer. SSB sin sysselsettingsstatistikk fra 2023 viser også et tydelig mønster: Det er flere yngre og færre eldre arbeidstakere i norsk overnattings- og serveringsvirksomhet, sammenlignet med andre næringer.

En ung bransje kan handle om mer enn bare en tendens til å favorisere yngre arbeidstakere. Det kan også handle om at bransjen i seg selv ikke oppfattes som spesielt attraktiv for eldre arbeidstakere. Ledere rapporterer at seniorer spiller en viktig rolle, men få eldre velger å søke seg til bransjen. Med andre ord kan funnene fra denne rapporten antyde at arbeidsforholdene som undersøkes, favoriseres av yngre arbeidstakere, noe som kan bidra til at eldre ikke søker seg til bransjen slik ledere ønsker. Poulston og Jenkins (2016) tar også opp dette spørsmålet basert på en spørreundersøkelse blant hotellsjefer. Til tross for at forfatterne fokuserer på arbeidsgiverrelaterte årsaker til den lave andelen eldre i hotellbransjen, stiller de spørsmål om hvorvidt eldre generelt er interessert i å jobbe i hotellbransjen.

Vi finner også nyanser i datamaterialet. For eksempel forteller lederne at lederstillinger i bransjen tiltrekker seg eldre søkere, da disse stillingene ofte krever mer erfaring og kompetanse. Enkelte ansatte har fått lederposisjoner gjennom internt opprykk og karriereutvikling. I tillegg oppfatter flere av lederne det slik at det jobber flere seniorer i stillinger med mer forutsigbare arbeidstider og mindre fysisk krevende arbeid, som frokostservering. Noen ledere nevnte at de har ansatt flere ikke-etnisk norske seniorer enn norske, og mente at denne demografiske gruppen ofte er mer villige til å jobbe i lavkvalifiserte serviceyrker enn etnisk norske. Lederne pekte samtidig på at denne gruppen gjerne blir værende på arbeidsplassen. Mens lojalitet kan være en fordel for arbeidsgiver, kan det føre til innlåsnings effekter for ansatte. I jobber med lav utdanning og høy grad av fysiske belastninger, gjerne kombinert med lavt lønnsnivå, kan det drøftes om de har reell mobilitet i arbeidslivet. Med reell mobilitet menes om de står lenge i arbeidet fordi de må av økonomiske årsaker, og fordi de ikke har andre jobbalternativer for eksempel grunnet språk og lav utdanning. Denne problemstillingen er også løftet i en tidligere kvalitativ intervjustudie av renholdere i en norsk kontekst (Onsøyen et al., 2009). Til slutt så vi også at flere ledere fortalte at de ansatte seniorer og pensjonister som ekstravakter for å dekke opp for behov knyttet til sesongvariasjon og til ulike oppdrag.

Med andre ord, mens tidligere forskning har fokusert på seniorer i lavkvalifiserte yrker i servicebransjen, har vi i denne studien funnet at seniorene er mer aktuelle for lederstillinger, og at de også brukes som ekstravakter ved høysesong eller til ulike oppdrag. På denne måten bidrar vi til å nyansere bildet fra tidligere forskning.

Et annet viktig funn er at lederes erfaringer med seniorer er blandede, men i hovedsak positive. Flere ledere fremhever seniorennes dedikasjon, eierskap, ansvarsfølelse og erfaringsbaserte kunnskap. Eldre arbeidstakere vedsettes også av lederne for sin evne til å gi god kundeservice og håndtere krevende situasjoner. Ledere stoler ofte på eldre arbeidstakere og verdsetter deres lojalitet og stabilitet. Selv om lederne i denne studien generelt var positive til eldre hotellansatte, var de mer negative til eldre arbeideres interesse for teknologisk endring. At eldre arbeidere ikke er interessert i teknologisk endring, er en vanlig stereotypi (Mariano et al., 2020). Opplæring kan sikre at eldre arbeideres IKT-ferdigheter holdes oppdatert (Sundstrup et al., 2022), og bidra til å øke ansattes fremtidige kapabiliteter (Van der Klink et al., 2016).

Når det gjelder lederne erfaringer med å beholde seniorer, så vi på tilpasningen lederne gjør for å beholde (senior)ansatte lenger. I og med at de fleste virksomhetene hadde få seniorer ansatt, opplever lederne at det ikke er aktuelt å fokusere på seniorpolitikk. Dermed ble det like relevant å rette oppmerksomheten mot hvordan virksomhetene kan beholde ansatte slik at flere blir

værende til de er seniorer. Ledernes fortellinger vitner om at de bruker universelle tiltak for å beholde ansatte i jobb. En virksomhet som utmerker seg med tanke på å beholde ansatte gjennom livsløpet, har fokusert på å skape en organisasjon hvor ansatte kan bli stående i jobb gjennom alle livsfaser. Virksomheten tilbyr forutsigbarhet gjennom fast månedslønn, noe som gjør det lettere for ansatte å kjøpe bolig og stifte familie, som igjen øker sjansen for at de blir værende i virksomheten. Andre ledere nevner at det å maksimere lønn der en kan, og å ha en forutsigbar turnus er viktig for å beholde ansatte, også seniorer. Turnusplanlegging og forutsigbarhet fremstår som et nøkkeltiltak for flere av lederne, men det er ikke alltid lett å oppnå på grunn av ulike driftsbetingelser i virksomhetene knyttet til sesongvariasjoner. I tillegg tok flere ledere opp at slitasjeskader kan bli en utfordring for ansatte, spesielt i fysisk krevende stillinger som renhold og servering. Ergonomiske tilpasninger gjøres for å gjøre jobben mer håndterbar for eldre arbeidstakere, noe som anses som en naturlig del av arbeidsforholdene for alle ansatte.

Et siste funn er at ledernes fortellinger reflekterer at det er begrenset med formell kompetanseutvikling. Meritterende kompetanseheving og -utvikling skjer ofte før fylte 55, gjerne i sammenheng med karriereløp fra for eksempel renhold til husøkonom eller fra servitør til vinkelner. I tillegg til meritterende kompetanseheving tidlig i karrieren, fortalte lederne om interne og eksterne kurs av kortere varighet. Jobbrotasjon og kortere hospitering ved andre virksomheter ble også tatt opp av lederne. Jobbrotasjon lar ansatte lære nye oppgaver og ferdigheter, utvider deres kunnskapsbase, gir avbrekk fra krevende oppgaver, og minimerer virksomhetens sårbarhet ved sykefravær. Hospitering gir ansatte verdifull erfaring fra andre arbeidsplasser.

### **Metodiske refleksjoner**

Intervjustudier begrenses av selvpresentasjon og sosialt ønskelige svar (Tavory, 2020). Kategorien «senior» kan gi en varhet for stigmatisering og mulig sosialt ønskelige svar. Dette kan ha ført til at lederne ønsker å komme med positive erfaringer om seniorer og vektlegge disse fremfor mer negative erfaringer. Samtidig peker tidligere forskning på at bransjen har blandede, men i hovedsak positive erfaringer med seniorer i bransjen (Furunes & Mykletun, 2007; Poulston & Jenkins, 2016).

Intervjustudier kan heller ikke si noe sikkert om hvordan personer opptrer og handler i andre situasjoner enn i intervjuet. Det skyldes at intervjueren også er medskaper av intervjusituasjonen og påvirker hvilken form intervjuet tar, og hvordan informantene formulerer seg (Riessman, 2008).

Lederne er intervjuet i denne studien. Seniorarbeidstakere sine stemmer er ikke hørt. Samtidig var noen av lederne seniorer selv, som i noen grad kan ha dekket en seniorposisjon i denne rapporten.

Vi har intervjuet 14 ledere i 11 virksomheter. Med hele 11 virksomheter har vi et utvalg med heterogenitet og variasjon. Derfor kan funnene som har kommet frem i denne studien, også være aktuelle for flere andre virksomheter. Imidlertid har antallet ført til at vi ikke har hatt anledning til å se nærmere på ulike organisatoriske betingelser som er en viktig del av fortolkningen av funnene.

## 5.1 Anbefalinger til videre forskning

Basert på funnene i forundersøkelsen har vi fire anbefalinger til videre forskning: (1) studier av ansattes beslutningsprosesser, (2) studier av ulike demografiske ansattegrupper, (3) komparative studier mellom hotell- og restaurantbransjen og eventuelt andre sammenlignbare bransjer og til slutt (4) studier om hvordan en kan skape et bransjeomdømme som gjør det mer attraktivt for seniorer å søke seg inn i bransjen. Ved å ta utgangspunkt i disse anbefalingene kan vi identifisere effektive tiltak for å redusere turnover og slik bidra til at flere blir seniorer i bransjen og i større grad søker seg til i hotell- og restaurantbransjen.

**Vår første anbefaling** er å intervju ansatte som holder på å bestemme seg om de blir værende eller går. Dette gir innsikt i ansattes beslutningsprosesser.

Studier av beslutningsprosesser hos ansatte

- som står ved knekkpunktet for å bestemme om de skal bli værende eller forlate bransjen
- som har gått videre til andre bransjer: Hva var deres grunner til å forlate, og hva kunne vært gjort for å holde dem i bransjen?
- som har blitt værende i bransjen over mange år, og som kan oppfattes som seniorer
- En anbefalt forskningsmetode for temaet som er introdusert over er longitudinelle studier. Longitudinelle studier kan gi nyttige innsikter i beslutningsprosessene til ansatte som velger å fortsette eller bli værende i bransjen over tid. En longitudinell kvalitativ studie samler inn data over en lengre tidsperiode for å analysere utvikling og endringer i deltakernes opplevelser, perspektiver eller atferd.

Det bør også ses på innvirkningen av arbeidsforhold på slike beslutningsprosesser: hvordan strukturelle forhold ved arbeidsplassen, som lange arbeidstimer, skiftarbeid og arbeidsmiljø, påvirker valg om å bli værende eller forlate bransjen.

Casestudier av spesifikke bedrifter med intervjuer av HR, tillitsvalgte, seniorer og ledere kan gi en mer helhetlig forståelse av hvordan organisasjonskulturen og praksiser påvirker disse beslutningene.

**Vår andre anbefaling** er å inkludere demografiske grupper som er underrepresentert i forskningen, som minoritetsspråklige seniorer i bransjen. Lederne tar opp lojaliteten til minoritetsspråklige i denne undersøkelsen, for eksempel i lavkompetanseyrker som rengjøring på hotell. Lojale arbeidstakere er produktivt for arbeidsgivere fordi det reduserer kostnadene og tiden knyttet til rekruttering og opplæring av nye ansatte. Samtidig kan det føre til at denne gruppen møter innlåsnings effekter. Innlåsnings effekt i arbeid refererer til situasjoner hvor arbeidstakere føler seg «innelåst» i en jobb de ikke ønsker å være i, men hvor de blir værende på grunn av ulike hindringer eller begrensninger som gjør det vanskelig å bytte jobb.

Inkludering av underrepresenterte demografiske grupper:

- Tematikken rundt minoritetsspråklige seniorer i bransjen bør utforskes. Dette er viktig ettersom lederne ofte påpeker lojaliteten til minoritetsspråklige i lavkompetanseyrker, for eksempel rengjøring på hotell, men også risikoen for innlåsnings effekter.
- Hvilke tiltak som kan redusere innlåsnings effekter, bør undersøkes, som bedre karriereveiledning, økte muligheter for språkopplæring og tiltak for å fremme arbeidsmobilitet.

**Vår tredje anbefaling** er knyttet til at det kan være hensiktsmessig å forske på hva som forener og skiller hotell- og restaurantbransjen i en norsk kontekst, og hva det har å si for seniorene. Begge bransjene kan kreve lange arbeidstimer og skiftarbeid på grunn av behovet for å betjene gjester hele dagen, inkludert kvelder, helger og helligdager. Imidlertid kan hotellbransjen ha mer forutsigbare skiftmønstre på grunn av behovet for å betjene gjester som bor på hotellet over lengre perioder. Mens begge bransjene kan ha stressende arbeidsmiljøer på grunn av høyt tempo og kundeinteraksjon, kan hotellbransjen være mer strukturert og hierarkisk, spesielt på større hoteller med flere avdelinger som resepsjon, renhold, mat og drikke osv. Begge bransjene legger vekt på kundeservice og gjestfrihet, men hotellbransjen kan ha en større grad av gjesteinteraksjon og behov for å håndtere gjestenes opphold fra innsjekking til utsjekking. Begge bransjene kan også være utsatt for sesongmessige variasjoner, spesielt avhengig av beliggenhet (f.eks. turistområder), noe som kan påvirke arbeidsstabiliteten og timene som tilbys til de ansatte, og eventuelt behov for ekstra sesongansatte. Selv om vi i denne rapporten har sett på både hotell- og restaurantbransjen, kan det i fremtidige studier være nyttig å studere de som to separate bransjer for å få et tydeligere grep om spesifikke muligheter og utfordringer med tanke på å beholde og utvikle seniorer.

Komparative studier mellom hotell- og restaurantbransjen:

- Forskjeller og likheter mellom hotell- og restaurantbransjen bør studeres, spesielt med tanke på arbeidstider, skiftmønstre, arbeidsmiljø, jobbsikkerhet og sesongmessige variasjoner.
- Dette bør sammenlignes med andre bransjer med lignende strukturelle trekk, som turnus- og sesongvariasjoner. Hvordan løser de utfordringene med å beholde ansatte og redusere turnover? Hva er likt, og hva er forskjellig mellom bransjene?

**Vår fjerde anbefaling** er forskning på hvordan en kan skape et bransjeomdømme som gjør det mer attraktivt for seniorer å søke seg til bransjen. Hva har de virksomhetene som har lyktes, gjort? Enkelte informanter påpekte at de gjerne ville ha flere seniorer, men at få seniorer søker. Bør rekrutteringsmateriell og jobbannonser være mer inkluderende og appellere til seniorer?

## Referanser

- Bergene, A. C., Jordhus-Lier, D. & Underthun, A. (2014). Organizing capacities and union priorities in the hotel sector in Oslo, Dublin, and Toronto. *Old site of Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(3):119–136.
- Cheung, S. Y. & Woo, L. (2021). Age stereotypes and the job suitability of older workers from hotel managers' perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102932>
- Codling, S., Pinnock, J., Barrett, E., Gayle, S., Stephenson, N., Sibbles, N. & Sinclair-Maragh, G. (2022). Factors Contributing to Staff Turnover in the Hotel Industry: A Literature Review. I (REDAKTØR?) *People Management-Highlighting Futures* (SIDETALL?). FORLAG?
- Eggebo, H. 2020. Kollektiv kvalitativ analyse. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 4(2), 106–122.
- Furunes, T. & Mykletun, R. J. (2005). Age management in Norwegian hospitality businesses. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(2), 116–134.
- Furunes, T. & Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveils manager attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 974–990.
- Hilsen, A. I. (2016). *Hva er seniorkompetanse?* (Fafo-rapport 2016:21). Fafo.
- Hilsen, A. I. (2018). *Seniorkompetanse i Arbeidstilsynet*. (Fafo-rapport 2018:33). Fafo.
- Hofmann, V. & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47–58.
- Jenkins, A. & Poulston, J. (2014). Managers' perceptions of older workers in British hotels. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(1), 54–72.
- Jordhus-Lier, D., Aasland, Aa., Underthun, A. & Tyldum, G. (2011). Fragmenterte arbeidsplasser? En spørreundersøkelse blant hotellarbeidere i Oslo og Akershus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(4), 355–373.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.
- Lashley, C. 2008. Studying hospitality: Insights from social sciences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 69–84.
- Lillo-Bañuls, A., Casado-Díaz, J. M. & Simón, H. (2018). Examining the determinants of job satisfaction among tourism workers. *Tourism Economics*, 24(8), 980–997.
- Magd, H. (2003). Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 393–401.
- Mariano, J., Marques, S. & Ramos, M. R. (2020). Too old for computers? The longitudinal relationship between stereotype threat and computer use by older adults. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.568972>
- Onsøyen, L. E., Mykletun, R. J. & Steiro, T. J. (2009). Silenced and invisible: The work-experience of room-attendants in Norwegian hotels. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(1), 81–102.
- Pautasso, M. 2019. The structure and conduct of a narrative literature review. I M. Shoja, A. Arynchyna, M. Loukas, A. V. D'Antoni, S. M. Buerger, M. Karl, R. S. Tubbs (Red.), *A Guide to the Scientific Career: Virtues, Communication, Research and Academic Writing* (s. 299–310). FORLAG?
- Poulston, J. & Jenkins, A. (2016). Barriers to the employment of older hotel workers in New Zealand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(1), 45–68.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Sage.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K. & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130–147.
- Sundstrup, E., Meng, A., Ajslev, J. Z. N., Albertsen, K., Pedersen, F. & Andersen, L. L. (2022). New Technology and Loss of Paid Employment among Older Workers: Prospective Cohort Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7168.
- Tavory, I. (2020). Interviews and inference: Making sense of interview data in qualitative research. *Qualitative Sociology*, 43(4), 449–465.

- Van der Klink, J. J. I., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., Brouwer, S. & Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability—definition, conceptualization, and implications: a perspective based on the capability approach. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 71–79.
- Zacher, H. & Froidevaux, A. (2021). Life stage, lifespan, and life course perspectives on vocational behavior and development: A theoretical framework, review, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103476>
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140.



**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)