

Anne Inga Hilsen

Opplæringsprogram for ledere





Opplæringsprogram for ledere

Senter for seniorpolitikk har bistått en større norsk bank i å utvikle og gjennomføre et lederprogram om seniorpolitikk. Målet er å redusere antall ansatte som slutter når de blir 62 år. For å bidra til dette har SSP valgt å prøve ut en ny modell for lederopplæringen i samarbeid med Fafo. Modellen består av flerstegs gruppeintervjuer og en opplæringsdag. Ambisjonen med denne modellen er både å sikre at opplæringsdagen blir målrettet etter bedriftens behov, og å fremme bevisstgjøring og refleksjon hos lederne som deltar.

Innhold

Forord	3
1 Innledning	4
2 Bakgrunn	5
3 Metode	6
3.1 Gjennomføring av samtalene.....	7
4 Læringspunkter fra første runde gruppeintervjuer	8
4.1 Hvordan endre holdninger?.....	8
4.2 Autonomi versus produksjonspress	8
4.3 Kompetanse	9
4.4 Ledelse	10
4.5 Aldersdiskriminerende holdninger og praksis	10
4.6 Pensjonsordning	10
5 Hva har de fått ut av opplæringsdagen?	12
5.1 Faglig utbytte	12
5.2 Rom for refleksjon – sammen og alene.....	12
5.3 Organisasjonsforankring.....	13
5.4 Tiltak og ny praksis.....	14
6 Hva er verdien av intervjuene i for- og etterkant?	16
Referanser	17

Forord

Fafo har fått i oppdrag av Senter for seniorpolitikk å prøve ut en ny modell for lederopp-
læring på seniorpolitikkfeltet. Dette notatet oppsummerer erfaringene med denne mo-
dellen som består av flerstegs gruppeintervjuer og én opplæringsdag.

Vi retter en stor takk til bedriften som deltok i opplegget og delte sine erfaringer med
oss.

Kollega Balder Blinkenberg på Fafo deltok på intervjuene og fortjener en stor takk. Se-
niorforsker Åsmund Arup Seip, har kvalitetssikret notatet. Takk for grundige og gode
kommentarer. En stor takk også til SSP for godt samarbeid om prosjektet og for kom-
mentarer på notatet.

Oslo, februar 2024

Anne Inga Hilsen, prosjektleder

1 Innledning

Med en aldrende befolkning og dermed redusert tilgang på arbeidskraft i årene fremover, blir seniorpolitikk en viktig del av kampen om arbeidskraften. Bedrifter som klarer å holde på erfarne arbeidstakere, vil også være bedre til å sikre seg den nødvendige arbeidskraften.

En av de sentrale aktørene i norsk arbeidsliv når det gjelder å fremme lengre yrkeskarrierer og bedre forvaltning av seniorarbeidskraften er Senter for seniorpolitikk (SSP). Ifølge hjemmesidene deres er SSP «et kompetansesenter som arbeider med stimulering og utvikling av god seniorpolitikk i arbeidslivet. SSP initierer og støtter forskning innen fagområdet, og bidrar til samarbeid om seniorspørsmål med myndigheter, virksomheter, arbeidslivets parter og personalfaglige organisasjoner» (SSP, u.å.).

SSP har blitt bedt om å bistå i å utvikle og gjennomføre et lederprogram om seniorpolitikk for ledere i en større norsk bank. Målet er å redusere antall ansatte som slutter når de blir 62 år. For å bidra til dette har SSP valgt å prøve ut en ny modell for lederopplæringen i samarbeid med Fafo. Ambisjonen med modellen er både å sikre at opplæringsdagen blir målrettet etter bedriftens behov, og å fremme bevisstgjøring og refleksjon hos lederne som deltar.

Forskningen (Midtsundstad et al. 2022; Midtsundstad & Hilsen 2018; Bogen & Hilsen 2013; Phillipson & Smith 2005, s. 76; McNair & Flynn 2005) er tydelig på at lederforankring er sentralt for å lykkes med seniorpolitikk.

«Hvis man ønsker en enhetlig og beregnelig seniorpolitikk i virksomheten, må man sikre at ledere på ulike nivåer har det nødvendige kunnskapsgrunnlaget på plass. De må ha den nødvendige kunnskap om aldring i arbeidslivet, forstå hensikten med seniorpolitikken og føle seg forpliktet til å følge opp innført politikk» (Hilsen & Midtsundstad 2014, s. 172).

Dette notatet beskriver hvordan modellen for lederopplæring i seniorpolitikk ble utprøvd i den aktuelle banken. Opplegget består av én opplæringsdag med gruppeintervjuer i forkant og etterkant av opplæringen. Opplæringsdagen ble gjennomført av SSP, mens intervjuene ble gjennomført av Fafo. Notatet er Fafos oppsummering av erfaringene med denne modellen for lederopplæring i seniorpolitikk.

2 Bakgrunn

Bankens utgangspunkt for prosjektet var et definert ønske om å stimulere til at flere velger å jobbe frem til oppnådd pensjonsalder. I en definert del av virksomheten har de i de siste årene opplevd at mange ansatte velger å førtidspensjonere seg. De besitter verdifull kunde- og bankkompetanse som banken ønsker å beholde, og banken ønsker derfor at flere blir stående lengre i jobb og at turnover reduseres.

Målet for banken defineres i fire skritt:

1. Ledere: Øke kompetansen til å ha god dialog og en god oppfølgingsplan med seniorer
2. Kultur: Endre kulturen slik at holdningen blir å stå i jobb til full pensjonsalder
3. Medarbeider: Utfordres til å ha en mer bevisst plan for seniorperioden
4. Kompetanseoverføring: Vi skal høste av seniorennes kompetanse og overføre denne til de yngre medarbeiderne

For å øke ledernes kompetanse slik at de kan ha god dialog og god oppfølgingsplan med seniorenne hentet banken ekstern støtte fra SSP. SSP bidro med en opplæringsdag med kunnskap om seniorer i arbeidslivet og om hva vi vet om tiltak som kan bidra til at flere velger å stå lenger i jobb. For å sikre at denne opplæringen traff behovet hos lederne og bidro til den ønskede endringen, ble Fafo engasjert for å gjennomføre intervjuer i forkant og etterkant av dagen.

3 Metode

Fafos bistand besto av et to-trinns gruppeintervju med to grupper ledere i forkant og etterkant av gjennomført opplæring.

Flerstegs gruppeintervju er egnet som metode når man vil få fram hvordan erfaringene til deltakere endres over tid, og hvordan gjennomført felles aktivitet, som lederopplæringen, påvirker forståelse og praksis. Læringen fra lederprogrammet oppsummeres i dette sluttnotat som både er en tilbakemelding til banken og publiseres for at erfaringene kan deles med andre.

Det ble gjennomført to gruppeintervjuer i forkant av opplæringsdagen i oktober 2023. Det første intervjuet foregikk fysisk i bankens lokaler med åtte deltakere og det andre på Teams med ni deltakere. Intervjuene varte i to timer. Det ble tatt notater fra intervjuene, men de ble ikke tatt opp på bånd av personvern hensyn. Det er avklart med SIKT at prosjektet ikke er meldepliktig så lenge det ikke samles inn personopplysninger eller brukes opptak eller andre medier som gjør deltakerne gjenkjennbare. På intervjuene deltok to forskere fra Fafo.

Opplæringsdagen ble gjennomført i slutten av oktober 2023 av SSP uten at Fafo var til stede.

Oppfølgingsintervjuene, som ble gjennomført etter opplæringsdagen, ble gjennomført i månedsskiftet november/desember 2023 med henholdsvis seks og ni deltakere. Intervjuene ble gjennomført på Teams og varte i to timer.

Hensiktene med to-trinns gruppeintervju er i hovedsak to:

1. Rent praktisk ønsker vi før- og etterdiskusjoner om målretting av opplæringsdagen; hva trenger de av kunnskap, hva forventer og ønsker de å få ut av opplæringsdagen, og hva sitter de igjen med i etterkant.
2. I tillegg ønsker vi å invitere lederne til å reflektere sammen rundt seniorarbeidskraften i banken og deres situasjon. Dette er et tema som ikke har vært satt på dagsorden i ledergruppen tidligere, og vi er opptatt av å starte felles refleksjon og dialog om temaet. Hensikten med refleksjonene handler både om bevisstgjøring og å se om det er utfordringer og løsninger som går ut over ledernes egne avdelinger, og som kanskje kan løses i fellesskap.

Flerstegs gruppeintervjuer gir deltakerne rom til å reflektere sammen og utvikle en mer felles forståelse enn om man hadde intervjuet dem enkeltvis eller ved bare én anledning. Morgan (1997, s. 69) kaller dette «longitudinelle grupper», nettopp fordi de har en varighet utover enkelthendelser, og gir mulighet til å utvikle en gruppeforståelse av temaet som diskuteres.

Siden seniorpolitikk trenger å være bredt forankret i ledelsen (Hilsen & Midtsundstad 2014), kan felles diskusjoner bidra til delt forståelse og forpliktelse til å følge opp i ettertid.

Flerstegs gruppeintervju er intervjuerstyrt i den forstand at intervjueren har en åpen intervjuguide, eller samtaleguide, og styrer samtalen for å sikre at alle får delta og bidra. Spørsmålene til første runde gruppeintervjuer handlet om hva ledere trenger av kunnskap for å kunne motivere seniorenne til å jobbe etter 62 år og hva slags støtte de trenger fra bedriften.

Spørsmål til samtalen:

1. Hva er dagens situasjon?
 - Hvordan få medarbeiderne til å oppleve at de er ønsket i et for øvrig ungt miljø? Er de ønsket av ledere og kollegaer, og hvordan kan man få til positiv holdning blant de unge kollegaene?
2. Hva er dagens praksis når det gjelder oppfølging/dialog med eldre medarbeidere?
 - I hvilke samtaler er senkarriere og pensjoneringsadferd et tema?
 - Hva snakker dere om?
 - Hva spør de om?
3. Hva trenger vi mer kunnskap om?
 - Hva trenger dere av kunnskap og støtte i bedriften for å få til en god dialog knyttet til tid for pensjonering?

Etter opplæringsdagen tema i gruppesamtalen hva de hadde fått ut av opplæringsdagen og hva som eventuelt fortsatt trengtes.

Spørsmål til samtalen:

1. Hva er det viktigste/nyttigste dere har med dere fra opplæringsdagen med SSP?
2. Har dere endret praksis eller planlegger å endre praksis etter opplæringsdagen?
I så fall hva og på hvilke måter?

Hva mer skal til for å endre praksis og holde på seniorenne lenger?

3.1 Gjennomføring av samtalen

Vi var to forskere tilstede, slik at én hadde hovedansvar for å tilrettelegge samtalen og én hadde hovedansvaret for å notere. Dette kan være nødvendig for å sikre at samtalen flyter godt, og at man ikke blir for opptatt med å notere ned det som sies. Erfaringene var at deltakerne var svært aktive og snakket både til oss, men også til hverandre, slik at det ble en naturlig samtale, ikke et spørsmål-svar format. Ikke alle lederne kjente hverandre godt på forhånd, men som ledere var de vant til å ta ordet og snakke i forsamlinger, så det bidro nok til aktiv deltakelse i gruppeintervjuene.

Seniorpolitikk var i hovedsak et nytt tema for lederne, og gruppesamtalene ga dem rom til å diskutere og dele erfaringer med hverandre. I en travel hverdag har man sjelden tid til å gå inn i nye temaer på denne måten, og gruppeintervjuene supplerte opplæringsdagen med å gi mer tid til å forholde seg til hva seniorpolitikk betydde for dem. Én av hensiktene med flerstegs gruppeintervjuer er nettopp å gi rom til refleksjon over tid, der erfaringer og meninger kan deles og modnes på en måte engangsintervjuer ikke ville gitt mulighet til. Særlig når tema er nytt for deltakerne kan en slik prosess bidra til at de får satt seg inn i og bearbeidet tematikken.

4 Læringspunkter fra første runde gruppeintervjuer

4.1 Hvordan endre holdninger?

Det ble påpekt at det er krevende å snu holdninger. Tidligere tilbød bedriften sluttpakker ved 62 år, og det ble sagt i samtalen at det «sitter fortsatt i». Selv om denne ordningen er avskaffet for flere år siden, og man nå arbeider for å motivere flere til å stå lenger, har det skapt en holdning om at man forventes å slutte ved 62 år. Mange innstiller seg på at man skal gå når man blir 62 og legger planer lenge i forveien. Hvordan kan man endre disse holdningene? I samtalen snakket vi om midtkarrieresamtale, om muligheten til å utfordre ansatte til å tenke senkarriereutvikling, og viktigheten av å vite hva man vil. Hvis man som leder ønsker å beholde ansatte, hjelper det lite å vente til beslutningen om å gå av er tatt før man prøver å motivere ansatte til å bli stående i jobb.

Siden gruppeintervjuet var en åpen samtale om seniorpolitikk, spurte deltakerne også forskerne om innspill om hvordan dette kunne håndteres. En mulig inngang til seniorpolitikken er å ikke rette oppmerksomheten mot hva som skjer i seniorfasen, men heller tenke helhetlig på yrkesløpet med en tidlig-, midt- og senkarrierefase. Senter for seniorpolitikk hadde en kampanje for noen år siden som het «#de 15 beste», der budskapet var spørsmålet om hva skal til for at de 15 neste årene i arbeidslivet skal bli de 15 beste. Dette budskapet har (minst) to sider: tenk langsiktig på hva som skal til for å skape en god senkarriere, begynn i midtkarrieren og utfordre de ansatte til selv å tenke på hva som gir jobbutvikling. Deltakerne delte erfaringer og fortalte at ledere også kunne understøtte negative holdninger med feil inngang til samtale med sine eldre medarbeidere. Som en fortalte: «Jeg har selv blitt spurt i medarbeidersamtaler om hvor lenge jeg tenker å jobbe. Jeg tror vi skal gå over til å spørre hva skal til for at du blir. Spørsmålet om når man skal gå av, kan jo virke som det inneholder en forventning om at man går av snart.» Denne typen kommentarer bidro til at ledernes erfaringer ble en viktig inngang for gruppen til å reflektere over hvordan holdninger kan påvirkes.

Det ble også sagt at det ikke hadde vært arrangert kurs i seniorpolitikk eller livsfasepolitikk for medarbeidere, men at det kunne være et tiltak banken burde vurdere. Lederne pekte på at det kunne være utfordrende å få til refleksjon hos de eldre, også fordi de selv følte seg usikre på hvordan de skulle forholde seg. Det ble sagt at man tar opp spørsmålet om «hvor er du om 5 til 10 år» i medarbeidersamtalen, men hvis senioren ler litt, ble det ofte til at leder gjør det samme i stedet for å ta spørsmålet på alvor. Dette kan skyldes manglende bevissthet om seniorpolitikken hos lederen, at man er ubekvem med å snakke om aldring, eller fordi spørsmålet kan forstås som en underforstått forventning om at man går av ved 62, så det er ikke noen vits i å tenke lenger frem for verken medarbeider eller leder.

4.2 Autonomi versus produksjonspress

Bedriften har avdelinger med forskjellige typer oppgaver, og lederne kom både fra avdelinger med stor tidsstyring og fra avdelinger med mer selvstyrte arbeidsoppgaver.

Telefonstyring med målinger og forventning om antall telefoner per dag gir en svært presset arbeidssituasjon. Samtalen åpnet for en diskusjon om alternative oppgaver eller alternative måter å bruke kompetansen på, hvis noen ikke ønsker eller orker presset over tid. Det ble også pekt på at lokale forhold gir forskjellig handlingsrom. Små kontorer har færre oppgaver å være fleksibel med, mens de store kontorene har flere typer oppgaver og dermed lettere for å finne alternativer for ansatte som ønsker endret jobbinnhold.

Det ble også en diskusjon om det fantes alternativer til dagens måltall for antall gjennomførte telefoner. Kan målingene endres, reduseres eller kan man åpne for andre oppgaver ved behov? Akkurat her ble verdien ved at ledere fra forskjellige avdelinger møttes synlig, siden det som var et problem i en type avdeling kunne løse et bemannings- eller kompetanseproblem i andre avdelinger. Avdelinger med mer rådgivende roller trengte godt erfarne medarbeidere som ikke var lett å rekruttere. Jobb i disse avdelingene kunne kanskje kunne være en mulighet for seniorer som ønsket seg vekk fra telefonstyrte oppgaver.

4.3 Kompetanse

Et tema som ble diskutert var om man kan bruke seniorennes kompetanse bedre. Det ble nevnt mentorordning, fagstøtte og fagstøtte som et rådgivende team, men uten telefonpresset.

De erfarnes kompetanse er nyttig og nødvendig i opplæring av nytilsatte, men det byr også på utfordringer. Det ble sagt at man hører fra seniorer som er lei av å lære opp nye gang på gang, for å så se dem forsvinne ut av bedriften. Det er ikke mye man kan gjøre med en slik situasjon, men det er viktig å tenke over at opplæringsoppgaver ikke alltid oppleves like motiverende.

Et annet spørsmål som kom opp, var aldersmangfold. I hvilken grad tar man hensyn til alder når man setter sammen et team eller rekrutterer? Her viste det seg å være forskjellige erfaringer. Noen avdelinger ansetter medarbeidere med alder i mellomsjiktet (over 50), fordi avdelingen har seniorer og mange unge som gjerne slutter etter noen år og går videre til andre bedrifter. De mangler mellomgruppen, blant annet på grunn av en tidligere periode med ansettelsesstopp.

Digitalisering og nye verktøy ble også nevnt som en mulig seniorutfordring, selv om de opplevde store individuelle forskjeller. En nyansert diskusjon på dette punktet ble nok støttet av at flere av lederne selv var i senioralder, og ikke opplevde seg som eldre arbeidstakere eller digitalt akterutseilt. Samtidig var de opptatt av læringsformer og hva som er den beste typen læring for eldre. Dette var et tema de håpet å få mer kunnskap om på opplæringsdagen. Seniorer er ikke like, og det ble også en diskusjon om hvorfor noen seniorer vegret seg for å lære noe nytt. Handlet det om å orke, å tørre eller å gidde? Hvor butter det imot? Samtidig var de klar over at det er store individuelle forskjeller og at man ikke kan tenke på seniorgruppen som ensartet.

4.4 Ledelse

Lederne var opptatt av ledelse og lederne rolle i seniorpolitikken. Rom for å nyansere budskapet i seniorpolitikken overfor lederne ble etterlyst, slik at man anerkjenner at lederne ikke nødvendigvis ønsker å beholde alle senioren så lenge som mulig, enten de fungerer godt eller ikke, men man trenger hjelp til å vite hvordan man kan beholde mange flere enn i dag. De snakket om det som elefanten i rommet, at du ikke blir verdi-full bare fordi du er gammel.

Lederne etterlyste kunnskap og gode råd om hvordan de kan gjennomføre gode samtaler med senioren. De håpet at opplæringsdagen skulle bidra til å trygge dem på hvordan de samtaler og hva de tar opp i samtalen med senioren. Lederne sa at de trenger samtaletrening og -verktøy for å ta de motiverende og utforskende samtalene. De var også opptatt av hvordan man best kunne engasjere medarbeiderne i egenutvikling, slik at de også selv tenkte over hva jobben gir og hva som kunne utvikles.

Til opplæringsdagen ønsket man seg kunnskap om myter og fakta om eldre arbeidstakere. Det ble sagt at de mangler kunnskap om hva som er sant om eldre i arbeidslivet og hva som er aldersstigmatiserende myter.

4.5 Aldersdiskriminerende holdninger og praksis

Selv om bedriften nå går ut med et positivt budskap om å beholde senioren og seniorkompetanse, var de opptatt av at det fortsatt kunne henge igjen negative holdninger og praksis. Selv om samtalen viste at intern mobilitet mellom avdelinger kunne være positivt og avhjelpe en fastlåst arbeidssituasjon for slitne seniorer, ble det pekt på at mobilitet kan være vanskelig. Det ble sagt at det fortsatt finnes negative holdninger i bedriften til å flytte på seg eller søke ny jobb ved høy alder, og at det finnes fordommer i organisasjonen mot arbeidssøkere over 55. En leder fortalte om egne erfaringer med å bli møtt med at «du er vel for gammel» da hun søkte ny jobb internt, selv om hun fikk det til likevel. Hvis slike fordommer finnes, har man et holdningsarbeid å gjøre, og dette var lederne opptatt av å formidle videre i egen organisasjon. Opplæring kan føre til bedre kunnskap og gi grunnlag for mer positive holdninger hos lederne, men det må spre seg til hele organisasjonen hvis det skal føre til reell endring av praksis.

4.6 Pensjonsordning

Litt av utfordringene for seniorpolitikken handlet om pensjonsordning og pensjonspraksis. Når man tidligere hadde hatt sluttpakker ved 62 år, henger holdninger og forventinger om at det er den forventede pensjonsalder igjen. Arbeidet er også godt betalt, så mange har økonomi til å gå av ved første mulighet og likevel få en greit finansiert pensjonstilværelse. Dermed er ikke de økonomiske incentivene som ligger i den nye pensjonsordningen tilstrekkelig til å holde fast de som ønsker å gå av tidlig. Lederne stilte spørsmål om hvordan de kan påvirke disse beslutningene samtidig som man ønsker å respektere den enkeltes rett til å velge.

Det ble sagt at ansatte inviteres til Teams-basert pensjonsveiledning ved 55 år, og det kunne være en anledning til å snakke om senkarriere, siden lederne kan knytte det til at senioren nettopp har fått en slik invitasjon. Det ble sagt at da må lederne ha kunnskap

om at tilbudene om pensjonsveiledning finnes og få en påminnelse om hva medarbeiderne inviteres til og tilbys på pensjonsområdet når dette skjer, slik at de kan bruke denne anledningen til en samtale. Dette er et ønske som er rettet mot egen organisasjon, ikke mot opplæringsdagen, men det kom opp i gruppesamtalen.

En leder var opptatt av pensjonsregnestykket bak å jobbe til man var 65 år fremfor å gå slutte når man er 62, da man får bedre pensjon resten av livet ved å jobbe de tre ekstra årene, og ønsket at flere var klar over det, samtidig som flere sa at seniorene ofte hadde god økonomi og gunstige ordninger og dermed hadde råd til å gå av tidlig. De var dermed usikre på om kunnskap om pensjonsregnestykket kunne endre avgangsmønsteret.

Intervjuer stilte spørsmål om bedriften brukte gradert AFP, at man i stedet for å gå av fullt med avtalefestet pensjon (AFP) kombinerer jobb med AFP. Det ble sagt at det ikke var noen formelle hindre for det, men det ikke er kultur for å bruke gradert AFP. Hvis dette kan være et virkemiddel for å holde ansatte lenger gjennom graderte avganger, ble det sagt at de trenger mer kunnskap om dette.

5 Hva har de fått ut av opplæringsdagen?

Tilbakemeldingene på opplæringsdagen var positive. Dagen opplevdes nyttig og relevant. Andre runde gruppeintervjuer ga mulighet til å oppsummere hva som hadde kommet ut av opplæringen når de hadde hatt noen uker til å bearbeide innspillene.

5.1 Faglig utbytte

Flere trakk frem at kurset presenterte tall og forskning om seniorer i arbeidslivet. Dette var både etterspurt i forkant og opplevdes nyttig. Det ble sagt at det var mye tall og statistikk, men som en informant sa: «Vi bankfolk elsker jo tall og grafer».

Faktakunnskapen som ble presentert, ga et godt grunnlag for å motbevise aldersstigmatiserende myter om seniorer. Hvis man tror seniorer i yrkesaktiv alder blir dårligere med stigende alder, eller at de ikke ønsker å jobbe, kan man lett møte sine medarbeidere med en forventning om at de er på vei ut av arbeidslivet, og *burde* være det. Med kunnskapen fra opplæringsdagen, var det flere som sa at de møtte sine medarbeidere på annen måte. I stedet for å forvente at de er på vei ut, spør man heller om planer fremover og hva som skal til for at man blir i jobb lenger.

Kunnskapen om at seniorer er minst like forskjellige som alle andre aldersgrupper gjorde også at de konsentrerte seg om den enkelte, og ikke tenkte at alle i den alderen vil det samme. Unngå gruppetenkning og se enkeltindividet var et budskap de hadde fått med seg fra opplæringsdagen og opplevdes nyttig.

Flere pekte på kursets budskap om senkarriere og senkarriereplanlegging som en nyttig metode for å snu samtalen med sine eldre medarbeidere fra avvikling til utvikling. Det understrekte også at det handlet om å begynne tidligere å snakke om senkarriereutvikling, og ikke vente til medarbeideren nærmet seg pensjonsalder.

5.2 Rom for refleksjon – sammen og alene

At ledergruppen var samlet både i forkant og på opplæringsdagen ga tid til felles refleksjon om aldring, godt understøttet av det faglige innholdet. Flere snakket om at både faginnhold og felles diskusjonene førte til en bevisstgjøring om hva de eldre medarbeidere bidro med av kompetanse og arbeidskraft, og dermed gjorde det tydeligere hvorfor det var viktig å forvalte denne arbeidskraften best mulig.

Flere av lederne var også selv i senioralder, og dette ga grunn til å reflektere over om medarbeiderne var annerledes, mer «like på grunn av alder», mens man så seg selv som erfaren i jobben og ikke tenkte på aldring. Det var også noen som nevnte at de selv hadde tenkt å gå av når de ble 62 år, mens når de nå var i den alderen, hadde de skiftet mening og opplevde at det var altfor tidlig å slutte i jobb. Et poeng fra opplæringsdagen, var at ved å bruke egne erfaringer, kan man også motarbeide aldersstigmatiserende myter og gruppetenkning om eldre arbeidstakere. Opplæringsdagen la vekt på at forskning som viser at man ikke blir likere med årene, heller tvert imot. Det betyr at seniorer er forskjelligere enn sine yngre kolleger, og det er viktig å ikke behandle medarbeidere som om man vet hva de vil basert på alder.

Både gruppeintervjuene og opplæringsdagen la også til rette for kunnskaps- og erfaringsutveksling mellom ledere fra forskjellige deler av bedriften, og dette ble fremhevet som nyttig og positivt. Ved at ledere fra forskjellige avdelinger kom sammen, oppdaget man muligheter for fleksibel bruk av ansatte og deres kompetanse, som man kanskje ikke hadde tenkt på når man bare så på egen avdeling og egen ledergruppe. Kravene og arbeidsoppgavene er forskjellige fra avdeling til avdeling, og kompetente medarbeidere kan brukes flere steder, dersom de har behov for å slippe fra en avdeling med bare én type arbeidsoppgaver. Ved å treffe ledere fra andre deler av bedriften, ser man både hva kravene er i forskjellige avdelinger og hva medarbeiderne har av overførbart kompetanse.

Fordi lederne også kom fra avdelinger med ulik størrelse, ble det tydelig at spillerommet for tilrettelegging varierte med bredden av arbeidsoppgaver. Små avdelinger på steder med få avdelinger med lite variasjon hadde sterke begrensninger på hvilke oppgaver som fantes, mens avdelinger på de store enhetene hadde en helt annen situasjon. Dette er begrensninger som kan ligge utenfor ledernes kontroll og sterkt begrense deres handlingsrom. Det ble diskutert hvilke muligheter de kunne ha for tilrettelegging, og hvordan man eventuelt kunne bistå hverandre.

5.3 Organisasjonsforankring

Et av bedriftens personalpolitiske satsninger er mangfold. Gjennom gruppesamtalene ble det tydelig at seniorpolitikk ikke bare handler om senioren og tiltak rettet mot dem, men berører kolleger i alle aldre. Det var dermed lett å koble seniorsatsing til mangfoldsarbeidet som allerede var i gang i banken, og se det som en del av et bredere innrettet personalarbeid. Tiltak som gagnar senioren, kan også være nyttige for arbeidstakere i andre aldre som måtte ha behov for tilrettelegging.

Tiltak og satsinger mot eldre medarbeidere krever forankring i organisasjonen. Gjennom mangfoldsarbeidet er man sikret lederforankring og forankring i bankens overordnede personalpolitiske strategi. Det ble tydelig gjennom gruppesamtalene at dette kan være viktig hvis man endrer praksis og utvikler nye tiltak. Flere ledere fortalte at de hadde hatt temaet oppe på avdelingsmøter i etterkant av opplæringsdagen. Flere hadde også gjennomført medarbeidersamtaler med seniorer siden sist, der de hadde tatt i bruk den nye kunnskapen og fått til gode samtaler om senkarriere i stedet for pensjonering. De fortalte at de hadde tatt samtalene mer på alvor og prøvd å snu «latter om senkarriere» til konstruktive diskusjoner om hva som skulle til.

Utfra erfaringene med gruppesamtalene og opplæringsdagen ble det etterlyst lederopplæring for alle, for alle avdelinger. Det ble også sagt at særlig yngre ledere trenger å lære om dette, og noen eldre ledere mente at opplæringen ikke hadde gitt så mye nytt for dem personlig, men at innholdet ville være særlig viktig for unge ledere som ledet eldre medarbeidere. Det ble snakket om at seniorpolitikk burde integreres i lederprogrammet som pågikk.

Forankring i organisasjonen ble også fremhevet som viktig for å snu aldersdiskriminering i ansettelse. Mobilitet forutsetter at søknader tas positivt imot selv om medarbeideren som ønsker å bytte avdeling er senior. Samtidig ble det sagt at det ikke bare handlet om

aldersdiskriminerende holdninger, men også at utdanningsnivået generelt hadde steget, slik at de yngre ofte hadde høyere utdanning enn de som hadde vært i jobben i mange år. Dermed kunne utdanningskrav i stillingsutlysninger diskvalifisere eldre, erfarne medarbeidere med lavere formell utdanning. Så lenge formell utdanning etterspørres og vektlegges høyere enn erfaring, vil eldre medarbeidere lett oppleve at det er liten mulighet for mobilitet i egen organisasjon. Lederne pekte på dette som en utfordring. Noen sa at de gjerne ville ha en søker til avdelingen som hadde lang og relevant erfaring, men at de kunne være vanskelige å få tak i så lenge utlysningene så ut som de gjorde.

5.4 Tiltak og ny praksis

I gruppesamtalene kom det opp en rekke eksempler på tiltak og ny praksis etter opplæringsdagen. Det flest nevnte som viktig var bevisstgjøring og råd om hvordan de kunne få til gode samtaler om senkarriere med seniorenene. Selv om flere også etterlyste samtaleverktøy som kunne brukes i lederopplæring, var kunnskap og bevissthet om verdien ved eldre, erfarne medarbeidere sentralt, og å sette fokus på senkarriere, ikke alder, opplevdes som svært nyttig.

Bruken av gradert AFP ble tema i samtalen. Det var et tema på opplæringsdagen, og det var blandet opplevelse av hvor brukbart det kunne være i egen organisasjon. Noen ledere mente at det kunne være en fin måte å beholde seniorkompetansen på, selv om seniorenene ønsket avlastning, mens andre pekte på utfordringene med å få personalkabalen til å gå opp med reduserte stillinger. Hvis man ikke fikk inn vikarer eller på andre måter erstattet den tapte arbeidskraften, ville medarbeidere med gradert AFP være en belastning for avdelingen.

Gruppesamtalene og opplæringsdagen åpnet diskusjoner om mulighetene for intern mobilitet som en løsning for seniorer som ønsket avlastning fra avdelinger med høyt produksjonspress. Når ledere fra forskjellige avdelinger møtes, kan man se om medarbeidere som sliter ett sted kan være en ressurs for en annen avdeling.

I diskusjonen ble produksjonspress knyttet til målesystemet, som målte kvantitet i antall telefoner, ikke kvalitet. Flere nevnte at de erfarne medarbeiderne ikke alltid arbeidet like raskt, men at de ofte gjorde et grundigere arbeid med høyere kvalitet. Dette fanges ikke opp av dagen målesystem. Selv om man ikke hadde gjort noen endringer i målesystemet, var samtalene mellom lederne med på å åpne diskusjoner av om det var mulig og ønskelig å gjøre endringer. Igjen viser dette at seniorpolitikk berører sentrale områder i en organisasjon, ikke bare tiltak for enkelte aldersgrupper.

Det siste viktige punktet som kom ut av samtalene og opplæringen, var behovet for å involvere medarbeiderne i diskusjonene om forutsetninger for gode senkarrierer i banken. Det ble sagt at medarbeiderne også måtte engasjeres og trengte opplæring eller kunnskap om aldring i arbeidslivet og motivasjon til å selv ta initiativ til å definere gode senkarrierer for den enkelte. I forkant og etterkant av gruppeintervjuene og opplæringsdagen, hadde HR-avdelingen intervjuet noen seniorer for å få innspill til god seniorpolitikk og møtt mye entusiasme. Et forslag som kom opp etter disse samtalene var en ordning med det de kalte «seniorambassadører». Dette ville være engasjerte seniorer som hadde fått opplæring og kunne fungere som ambassadører for lengre yrkeskarrierer

overfor sine kolleger. Hvordan dette konkret skulle utformes var for tidlig å si, men forslaget ble tatt godt imot av lederne på gruppesamtalene.

Ansvarlig for seniorpolitikk-satsingen oppsummerte hva som hadde kommet ut av opplæringen i fire punkter:

1. Ledelse: Kunnskapen til lederne. Flere ledere skal få denne kunnskapen. Seniorpolitikken må forankres også på divisjonsnivå.
2. Kultur: Vi må snakke om senkarrierer heller enn pensjon, og koble dette til mangfoldssatsingen.
3. Kompetanse: Vi må snakke om hva som er vitsen med å beholde seniorenene, og hvordan få mest mulig ut av en viktig ressurs for banken.
4. Medarbeiderne: Må involveres og engasjeres i å delta i samtaler om gode senkarrierer, og det må begynne tidligere enn når de står rett foran valget om å gå av eller bli i jobb ved 62 år.

6 Hva er verdien av intervjuene i for- og etterkant?

Opplæringsdagen var hovedtiltaket i denne delen av seniorpolitikk-satsingen i banken, men flerstegs gruppeintervjuer før og etter opplæringsdagen var det som gjorde denne intervensjonen fra SSP annerledes. Det kan derfor være viktig å samle erfaringer med denne måten å gjennomføre seniorpolitikkopplæring på. Fafos rolle var avgrenset til planlegging og gjennomføring av gruppeintervjuene, og oppsummering av innspillene til SSP. Dette notatet beskriver hele prosessen og prøver å trekke ut læringen.

Seniorpolitikk er et tema som krever både kunnskap og bevisstgjøring. Flerstegs gruppeintervjuer ga tid til refleksjon og mulighet til å reflektere på forhånd som forberedelse til opplæringsdagen. Ved å diskutere nå-situasjonen og hva de ønsket seg av opplæring i forkant, kunne dagen spisses og målrettes best mulig. Samtidig ga gruppeintervjuene lederne rom til å diskutere hva de tenkte om seniormedarbeiderne sine og utveksle erfaringer.

Et lengre opplæringstilbud, for eksempel over flere dager, kunne kanskje oppnådd det samme, men det ville allikevel bli mer komprimert. Det at det var fordelt over tid så ut til å ha en verdi i seg selv. Man rakk å bearbeide temaet, se på egen praksis og prøve ut mulige endringer og nye tiltak. Annengangsintervjuene var ikke bare en oppsummering av hva de hadde lært, men ga også rom til å diskutere tiltak de hadde prøvd ut etter opplæringsdagen og dele erfaringene med dette.

Det ble sagt at dette opplegget var «noe mer enn bare kurset, intervjuet i forkant var vel så nyttig». Prosessen rundt opplæringsdagen var med på å bevisstgjøre, og erfaringsdelingen i ledergruppene opplevdes nyttig.

Når hensikten med seniorpolitikken var et definert ønske om å stimulere til at flere velger å jobbe frem til 67 år og oppnådd pensjonsalder, krever det endringer av både holdninger og praksis. Kombinasjonen av gruppeintervjuer med ledere i forkant og etterkant og en opplæringsdag ga tid til å bearbeide budskapet over tid, diskutere hva som kreves og prøve ut nye tiltak.

Selv om dette opplegget ser ut til å ha gitt god effekt for deltakerne, ga de også uttrykk for at det var ressurskrevende å delta, og at det dermed kunne være vanskelig å gjennomføre i hele organisasjonen.

Kombinasjonen av flerstegs gruppeintervjuer og en opplæringsdag har vist sin verdi og kan forhåpentligvis inspirere andre virksomheter som ønsker å komme i gang med en seniorpolitisk satsing. Det tar tid og innsats å snu holdninger og praksis, men det er nødvendig hvis man skal snu utviklingen i norsk arbeidsliv fra avvikling til utvikling av den nødvendige seniorarbeidskraften, og dermed ta bedre vare på den kompetente og nødvendige arbeidskraften.

Referanser

- Bogen, H. & Hilsen, A. I. (2013). *Seniorpolitikk under skiftende forhold. Gjenbesøk i seks kommuner*. Fafo-rapport 2013:07. Oslo: Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/2013/20297.pdf>
- Hilsen, A. I. & Midsundstad, T. (2014). Seniorpolitikk – behov for nytt kart og kompass? *Søkelys på arbeidslivet* 37(1-2) 157-182. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2014-01-02-09>
- McNair, S. and Flynn, M. (2005). *The age dimension of employment practices: employer case studies*. Department of Trade and Industry Employment Relations Research Series No. 42. DTI.
- Midsundstad, T., Hilsen, A.I. & Nilsson, K. (2022). *Bransjespesifikk seniorpolitikk. Utfordringer, erfaringer og forslag til løsninger*. Fafo-rapport 2022:21. <https://www.fafo.no/images/pub/2022/20824.pdf>
- Midsundstad, T. & Hilsen, A. I. (2018). *Engagement - including the elderly's participation in work and working life*, Report for Joint Programming Initiative - More Years - Better Lives (JPI MYBL) - Equality and Wellbeing Programme.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. Sage Publications. 2.ed.
- Phillipson, C. and Smith A. (2005). *Extending working life: A review of the research literature*. Research Report No. 299. Department for Work and Pension
- SSP (U.Å.) *Om oss*. Senter for seniorpolitikk. Hentet 1.2.2023 fra <https://seniorpolitikk.no/om-oss/>

Fafo

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: fafo@fafo.no

fafo.no

