



SINTEF

Rapport

«Vi kan være en lokal Google!» Fleksibilitetsformer for senkarrierer

Forfattere:

Tove Håpnes, Lisbeth Øyum og Kristin Lebesby

Rapportnummer:

2024:01200 - Åpen

Oppdragsgiver:

Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv

Rapport

«Vi kan være en lokal Google!» Fleksibilitetsformer for senkarrierer

EMNEORD

Seniorer
Arbeidsliv
Fleksibilitet
Kompetanse

VERSJON

Versjonsnummer

DATO

2024-10-28

FORFATTER(E)

Tove Håpnes, Lisbeth Øyum og Kristin Lebesby

OPPDRAGSGIVER(E)

Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv

OPPDRAGSGIVERS

REFERANSE

Roger Mohn

PROSJEKTNUMMER

10 203 0273

ANTALL SIDER

76

SAMMENDRAG

Denne rapporten beskriver hvordan fleksibilitet i arbeidssituasjon og arbeidstid kan være virkemidler for å få flere seniorer til å stå lengre i arbeid. Målet har vært å få kunnskap om hvordan eksisterende og nye former for fleksibilitet kan bli en innarbeidet del av ulike virksomheters arbeidsprosesser. Vi har Intervjuet ledere, tillitsvalgte og ansatte i syv virksomheter som har kommet godt i gang med å praktisere ulike løsninger for senkarrierer. Vi belyser virksomhetenes arbeid ut fra et organisasjonsperspektiv, et arbeidstakerperspektiv og et ledelsesperspektiv. Vi beskriver virksomhetenes arbeidsformer og innholdet av løsningene, arbeidstakeres forventninger, og hva økt fleksibilitet vil kreve av arbeidsgivere og arbeidstakere. Videre ses sider ved arbeidstakernes kompetanse, arbeidssituasjon og motivasjon i relasjon til digitalisering og grønn omstilling. Tillitsbasert ledelse, godt arbeidsmiljø, partsbasert forankring og kompetansekultur er sentrale organisatoriske fremmere for senkarrierer.

UTARBEIDET AV

Tove Håpnes

SIGNATUR

Tove Håpnes

Tove Håpnes (Oct 28, 2024 16:01 GMT+1)

KONTROLLERT AV

Johan E. Ravn

SIGNATUR

Johan Elvemo Ravn

Johan Elvemo Ravn (Oct 28, 2024 16:03 GMT+1)

GODKJENT AV

Maria Kollberg Thomassen

SIGNATUR

Maria Thomassen

Maria Thomassen (Oct 28, 2024 16:06 GMT+1)

RAPPORT NR.

2024:01200

ISBN

978-82-14-07106-
1

GRADERING

Åpen

GRADERING DENNE SIDE

Åpen

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

	Sammendrag.....	4
1	Innledning.....	8
1.1	Tidligere forskning og våre perspektiver	8
1.2	Problemstillinger i undersøkelsen	12
2	Forskningsmetode ved gjennomføring av undersøkelsen	14
2.1	Utvalg av informanter i virksomheter.....	14
2.2	Metodebruk og gjennomføring.....	17
2.2.1	Intervjuer	17
2.2.2	Praksishistorier	19
3	Praksishistorier om fleksibilitetsformer for senkarrierer	20
3.1	RØRLEGGERFIRMA	20
3.2	FINANSKONSERN	22
3.3	PROSESSINDUSTRIEDRIFT	24
3.4	MELLOMSTORT SYKEHUS	26
3.5	ENERGITEKNOLOGISELSKAP	28
3.6	FORSKNINGS- OG ANALYSESELSKAP	30
3.7	KOMMUNAL HELDØGNSOMSORG	32
4	Resultater	34
4.1	Tiltak og løsninger for fleksibilitet og senkarrierer i virksomhetene	34
4.1.1	Fleksible løsninger knyttet til arbeid.....	35
4.1.2	Fleksible løsninger knyttet til tidsbruk og arbeidstid	40
4.1.3	Hvilke organisatoriske rammebetingelser hemmer eller fremmer økt fleksibilitet?	42
4.2	Forventninger om fleksibilitet og hva det krever av arbeidstakere og arbeidsgivere	44
4.2.1	Hva motiverer for senkarrierer?.....	44
4.2.2	Hvordan påvirker fleksibilitetsløsningene arbeidet og interessene til øvrige ansatte?.....	49
4.3	Deltagelse og motivasjon for grønn omstilling og digitalisering	51
4.3.1	Digitale teknologier i arbeidslivet	51
4.3.2	Grønn omstilling	58
5	Diskusjon: bærere for utvikling av fleksibilitetsløsninger	62
5.1	Gode arbeidsmiljø	62
5.2	Tillitsbasert ledelse	64

5.3	Partsbasert forankring.....	65
5.4	Kompetansekultur.....	66
6	Konklusjoner og implikasjoner for videre arbeid med senkarrierer	70
	Referanseliste	73

Sammendrag

Denne rapporten besvarer et oppdrag SINTEF har hatt for Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv (tidligere Norsk senter for seniorpolitikk) om hvordan fleksibilitet i arbeids-situasjonen kan være et virkemiddel for å få flere seniorer til å stå lengre i arbeid. Målet har vært å få kunnskap om hvordan eksisterende og nye former for fleksibilitet kan bli en innarbeidet del av en virksomhets arbeidsprosesser. Følgende problemstillinger besvares i undersøkelsen:

1. Hva kjennetegner arbeidsformen til virksomheter som lykkes med å utvikle og iverksette nye fleksible løsninger som bidrar til at seniorer ønsker å stå lengre i jobb? Og hva er innholdet i løsningene?
2. Hvilke forventninger har dagens arbeidstakere til fleksibilitet, og hva det vil kreve av både arbeidsgivere og arbeidstakere for å oppnå bedre fleksibilitet i arbeids-hverdagen?
3. Hvilke nye former for fleksibilitet i kompetanseheving, arbeidsinnhold og arbeidsorganisering kan utvikles for at eldre arbeidstakere skal motiveres til senkarrierer i et arbeidsliv preget av digitalisering og grønn omstilling?

Syv virksomheter er studert med bakgrunn i at de praktiserer ulike fleksibilitetsløsninger for å få seniorer til å stå lengre i jobb: et mellomstort rørleggerfirma, et større energiteknologiselskap, en større prosessindustribedrift, et mindre forsknings- og analyseselskap, et stort finanskonsern, et mellomstort sykehus, og en kommunal enhet innen heldøgns omsorg samt en arbeidsgruppe innenfor enhet velferd i samme kommune. Et større universitetssykehus fungerer som suppleringscase. Datamaterialet er intervjuer med seniorer, yngre arbeidstakere, ledere og ansattes representanter i virksomhetene. Virksomhetenes arbeid og tilnærming til fleksibilitetsløsninger presenterer i egne praksishistorier.

Vi gjør bruk av tre hovedperspektiv som sikrer en utvidet ramme til å lese av «fleksibilitetsmulighetene» og løsninger for senkarrierer: 1) I *organisasjonsperspektivet* har vi sett på hvordan virksomheten som helhet er i stand til å tilpasse seg skiftende krav som stilles fra eksterne og interne forhold. 2) I et *arbeidstakerperspektiv* har vi særlig vært opptatt av å få fram de vurderinger som seniorer gjør om egen yrkesaktivitet og hva de ser av behov for andre løsninger enn å redusere arbeidstid for å kunne stå lengre i jobb. 3) I et *ledelsesperspektiv* har vi undersøkt hva overordnede ledere vektlegger for å få realisert gode senkarriereløsninger, hva som delegeres utover i virksomhetene av oppgaver og oppfølging av medarbeidere, samt kvaliteten på lederes arbeid med senkarrierer.

Rapporten gir et innblikk i kun noen virksomheters arbeid med senkarrierer og er derfor ikke representativt for norsk arbeidsliv totalt sett. Vårt mål er at læringspunkter fra virksomhetenes arbeid og perspektiv kan fungere som motivasjon for andre virksomheter til hvordan arbeidets

organisering og art kan være utgangspunktet for å lage fleksible løsninger som bidrar til at seniorer vil, og kan jobbe lengre.

Praktisering av *arbeidsrelaterte fleksibilitetsløsninger* er endringer eller justering av arbeidsoppgaver, arbeidsinnhold, og ansvarsoppgaver med utgangspunkt i seniorenas ønsker for tilpasninger eller virksomhetens behov for seniorenas kompetanse. Løsningene avklares enten mellom kolleger i teamene, i samråd med nærmeste leder, eller i dialog med HR. I noen av virksomhetene ser vi at arbeidsorganisering i forretningsområder, avdelinger og team fungerer som et «indre arbeidsmarked». Dette gir flere muligheter for fleksibilitetsløsninger.

Vi ser også ulike fleksibilitetsløsninger knyttet til tidsbruk og arbeidstid. Kortere arbeidsdager med full lønn, endret turnus, redusert stillingsprosent, disposisjonsdager for uttak av timer, og ekstra ferieuke etter fylte 64 år er eksempler på dette. Flere av de tidsregulerende tiltakene fyller flere funksjoner. For det første bidrar det til å imøtekomme behovet enkelte seniorer har for å redusere på arbeidsmengde eller arbeidstempo. Samtidig blir slike ordninger tillagt å ha som funksjon å motivere flere senioransatte til å stå lengre i arbeid. En tredje funksjon ligger i at tiltakene fortolkes både av ledere og ansatte som anerkjennelse og verdsetting av seniorenas, deres arbeidsinnsats over år og betydningen kompetansen de besitter har for virksomheten.

Hva som er mulig å realisere av arbeidsfleksible løsninger vil variere for den enkelte virksomhet avhengig av rammebetingelser og organisatoriske forutsetninger som er tilstede: tilgang til arbeidskraft og trekk ved arbeidsstyrken, virksomhetstype og økonomiske vilkår, lokal handlekraft og beslutningsmyndighet, fleksible muligheter for å kunne operere med internt arbeidsmarked og fleksibel bruk av kompetanse og arbeidsressurser, samt handlingsrom for å utvikle strategi og allokere ressurser til kompetanseutvikling og etterutdanning for ansatte som gjør det mulig å gå over i nye stillinger og få nytt arbeidsinnhold.

På spørsmålet om hvilke forventninger om fleksibilitet og hva det krever av arbeidstakere og arbeidsgivere har vi undersøkt 1) hva som motiverer for senkarrierer, og 2) hvordan fleksibilitetsløsningene påvirker arbeidet og interessene til øvrige ansatte. Vi finner at tre hovedfaktorer for arbeidsrelaterte motivasjonsfaktorer utpeker seg på tvers av virksomhetene: anerkjennelse av arbeidsinnsatsen gjennom et langt arbeidsliv, et godt arbeidsmiljø, og at det er uttrykt fra både kolleger og ledelse at det er behov for deg. Av organisatoriske forhold som motiverer ser vi at et godt arbeidsmiljø og nære kollegarelasjoner, og god og strukturert dialog mellom ledelse og den enkelte ansatte er viktig. Flere ledere peker på at medarbeidersamtalene er viktig for å avdekke individuelle behov for tilpasninger og løsninger, fordi løsninger for seniorer til en viss grad må skreddersys. Leders rolle i utvikling av fleksible senkarriereløsninger er viktige, og vi ser at nesten alle virksomhetene i undersøkelsen har fokus på kompetanseheving hos ledelsen for å utvikle økt forståelse for de ulike dimensjonene som inngår i planlegging og utvikling

av senkarrierer. Selv om senkarriereløsninger til en viss grad må skreddersys må praksisen for dette forankres i hele organisasjonen. Her bidrar godt partssamarbeid til kollektiv forankring i forkant av eventuell implementering av tiltak som fremmes gjennom arbeidet. Både tillitsvalgte og verneombud som vi intervjuet er opptatt av senkarriere som tema, og noen sier også at temaet diskuteres på fellesmøter mellom fagorganisasjonene. De som har vært tillitsvalgte over noen år sier at seniorpolitikk og fleksibilitetsløsninger nå er kommet høyere oppe på agendaen enn det var tidligere.

Både arbeidsfleksible og tidsbaserte løsninger oppfattes som positivt og motiverende for de fleste seniorene vi har snakket med. Senioresnes yngre kolleger verdsetter og trenger å ha tilgang til den kompetansen som seniorene besitter. De yngre ansatte vi har snakket med bruker ofte begrepet 'trygghet' når de snakker om sine seniorkolleger: at seniorers opparbeidede fagkompetanse, kunnskap om virksomhetens historie, og at de har vært borte i de fleste av problemstillinger tidligere og dermed raskt kan se løsninger på utfordrende oppgaver, oppleves som en trygghet for de yngre kollegene. Det påvirker derfor de yngre ansatte når deres godt voksne kolleger ikke er til stede på arbeidsplassen, og de ytrer et klart ønske om å ha seniorene rundt seg. Dette handler ikke om at seniorene har et gode som de yngre ikke har, men at det er en utfordring å få organisert og fordelt arbeidsoppgaver, samt få til et godt samarbeid dersom ikke alle er til stede.

På spørsmålet om deltagelse og motivasjon for grønn omstilling og digitalisering finner vi ikke en uttalt frykt for at digitalisering av arbeidslivet skal medføre at en ufrivillig skyves ut av arbeidslivet, og videre stor positivitet blant seniorene at også de vil bidra aktivt til at arbeidsplassen jobber riktig og godt med grønn omstilling. I håndtering av digitale teknologier ser vi at en viktig faktor er godt samarbeid, trygghet og anerkjennelse mellom yngre og eldre arbeidstakere. Det at yngre og eldre jobber sammen om å løse felles arbeidsoppgaver er en hensiktsmessig måte å bedrive kompetanseheving om digitale teknologier for seniorene på, og for å få innsikt i den erfaringsbaserte, ofte tause, kunnskapen som seniorene har. Vårt overordnede bilde er at dette er en arbeidsform foretrukket av begge aldersgruppene. Grønn omstilling oppleves like meningsfullt, nødvendig og håndterbart for alle, uavhengig av alder. Både seniorer og yngre er stolte av å jobbe i en virksomhet med vekt på bærekraftige løsninger, inkludert arbeidsformer og -betingelser som er bærekraftige for de ansatte.

Basert på de empiriske resultatene diskuterer vi fire bærere for utvikling av de fleksible løsningene. Den første er *gode arbeidsmiljø*: Når seniorer sier at det gode arbeidsmiljøet er en driver for å stå lengre i jobb, og at yngre arbeidstakere argumenterer for at arbeidsplassens gode arbeidsmiljø gjør at en ser for seg å kunne jobbe lenge, ser vi jevnt over at autonomi, lederstøtte, og jobbtilfredsstillelse holdes opp som positive sider ved arbeidsmiljøet. Den andre bæreren er *tillitsbasert ledelse*: Et fellestrekk ved virksomhetene i vår undersøkelse er at ansatte erfarer at

deres ledere utviser tillit til ansattes kompetanse, ansvarstaking, problemløsning og arbeidsinnsats. I flere av casevirksomhetene ser vi at senioren kobler tillit med 'tilgjengelighet', at det er lettere å utvikle gjensidig tillit når leder er jevnlig til stede og tar kontakt og inviterer til dialog. Den tredje bæreren er *partsbasert forankring*: I vår gjennomgang av resultatene fra undersøkelsen ser vi at uavhengig av om fleksibilitetsløsningene gjøres langs arbeidssporet, det vil si tilpasninger i arbeidsinnhold, arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering, eller som tidsregulerende tiltak, påvirker løsningene kollegaene som ikke er senior. Derfor er det viktig at individuelle behov kan imøtekommes og utvikles innenfor organisatorisk forankrede fleksibilitetsløsninger som ansatte, ledelse og ansattes representanter er enige om. Da blir fleksibilitetsløsning en «innpassing» av en seniors behov og ikke en «tilpassing» av seniorers innsats. Den fjerde og siste bæreren for utvikling av fleksibilitetsløsninger som vi foreslår er *kompetansekultur*: Vi synes å se en fellesnevner både blant senioren og de yngre i alle virksomhetene at en har som utgangspunkt at seniorer ikke "faglig utdatert". Tvert om finner vi arbeidsfellesskap som ser at det er behov for flere former for kompetanse, hvor yngre kolleger støtter seg til seniorkollegenes kompetanse og at senioren er positive til å lære av og sammen med sine yngre kolleger. Senioren er blitt mer bevisst verdien av deres egen kompetanse, og at de yngre opplever trygghet i å løse utfordrende arbeidsoppgaver sammen med seniorkolleger. Når fleksibilitetsløsninger utformes innenfor arbeidsprosessen i vare- eller tjeneste-leveransen beholdes, videreutvikles og deles kompetanse.

Hovedkonklusjonen vår er, at når en er på jakt etter gode løsninger for fleksibilitet for å få seniorer til å stå lengre i jobb må løsningene speile hva som kjennetegner arbeidsprosessene, leveransene, arbeidets innhold, kompetansebehov og virksomhetens handlingsrom og eksterne rammebetingelser. Virksomheter som ser gevinsten av å beholde senioransatte i arbeid må jobbe fram fleksible løsninger langs arbeidssporet. Drivkraften bak arbeidssporet handler om å sikre at seniorer forblir yrkesaktive og synlige i verdiskapingen og i arbeidskulturen. Samtidig er det viktig å gjøre bruk av visse tidsregulerende tiltak fordi det oppleves som en måte å verdsette senioransatte og vise dem en anerkjennelse for langvarig arbeidsinnsats. Både virksomhetsspesifikk kompetanseheving og formalisert etter- og videreutdanning blir viktig framover for å motivere til, og muliggjøre jobbskifte internt i, og mellom virksomheter.

1 Innledning

Denne rapporten besvarer et oppdrag SINTEF har hatt for Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv (tidligere Norsk senter for seniorpolitikk) om hvordan fleksibilitet i arbeidssituasjonen kan være et virkemiddel for å få flere seniorer til å stå lengre i arbeid. Målet har vært å få kunnskap om hvordan eksisterende og nye former for fleksibilitet kan bli en innarbeidet del av en virksomhets arbeidsprosesser.

Inngangen til denne undersøkelsen er dermed arbeidsplassnivået og de muligheter og løsninger som ligger innenfor arbeidsprosessene og organiseringen av kjernearbeidsoppgavene. Intervjuer med ansatte i syv virksomheter utgjør datagrunnlaget i rapporten. Virksomhetene er valgt ut med bakgrunn i at de praktiserer ulike fleksibilitetsløsninger for å få seniorer til å stå lengre i jobb. Virksomhetenes løsninger og perspektiver på senkarrierer presenteres i kapittel 3 i såkalte PRAKSISHISTORIER.

Vi benytter begrepet 'senkarriere' fremfor seniorpolitikk siden en del arbeidstakere og ledere ikke er helt fortrolige med å bruke begrepet seniorpolitikk; det er litt «gammelt» som en av intervjupersonene våre sa. Dessuten, hvis løsningene som utvikles kan være nyttige for ulike arbeidstakere uavhengig av alder, så blir det misvisende å framholde dette som en politikk kun for eldre. Samtidig mener vi at det er viktig at både ledere, tillitsvalgte og arbeidstakere er seg bevisst hvilke tiltak og løsninger som kan føre til forlenget yrkesdeltakelse for de som er de eldste arbeidstakere, dvs. perioden vi kaller senkarriere. Siden vi i denne undersøkelsen også har intervjuet unge arbeidstakere og deres erfaringer med å jobbe sammen med en seniorkollega, bruker vi begrepet 'senior' for å skille denne gruppen av arbeidstakere fra sine yngre kolleger. Seniorene som er intervjuet, er i aldersgruppen 55 år og til over 70 år.

Rapporten gir et innblikk i kun noen virksomheters arbeid med senkarrierer og er derfor ikke representativt for norsk arbeidsliv totalt sett. Vårt mål er likevel at læringspunkter fra casevirksomhetenes arbeid og perspektiv kan fungere som motivasjon for andre virksomheter til hvordan arbeidets organisering og art kan være utgangspunktet for å lage fleksible løsninger som bidrar til at seniorer vil, og kan jobbe lengre.

1.1 Tidligere forskning og våre perspektiver

De siste 10-15 årene har det i Norge blitt gjennomført flere studier om seniorpolitikk for å utforske hvilke effekter omleggingen av pensjonssystemet og endringer av pensjoneringsalder har for eldre arbeidstakere, og hvordan eldre arbeidstakere velger løsninger for sin siste fase i arbeidslivet

(Herlofsson m. fl., 2023; rapport fra Oslo Economics, 2018). Videre har dette blitt fulgt opp med forskning på arbeidsgiverpolitiske tiltak og løsninger (jf. Midtsundstad m. fl. 2022, 2021a og 2021b; Ingelsrud og Underthun, 2021). Både samfunnsmessige faktorer, føringer fra bransje eller sektornivå, betingelser og interesser på arbeidstakernivå samt arbeidsgiverpolitiske løsninger er blitt godt dekket blant annet av Fafo sin forskning på tema de seinere årene (Midtsundstad m. fl. 2022, Midtsundstad og Nielsen, 2021).

I forlengelsen av dette har vi i vår undersøkelse hatt som mål å frambringe ny kunnskap om hvordan fleksibilitet knyttet til selve arbeidshverdagen kan brukes som virkemiddel for å få flere seniorer til å stå lengre i arbeid, og hva som må til av nye former for fleksibilitet knyttet til arbeidsprosessene i virksomhetene. Fleksibilitet kan handle om reguleringer av arbeidstid, som for eksempel redusert stillingsandel, ekstra ferie eller bonustid for eldre arbeidstakere. Tidligere norsk forskning har vist at «tilbud om ekstra fridag og bonuser kan utsette frivillig førtidspensjonering» (Poulsen m. fl. 2017:107). Det vi imidlertid har vært særlig opptatt av i vår undersøkelse er hvordan arbeidet kan utføres og organiseres mer fleksibelt (Breaugh og Frye, 2008; Cowan og Hoffman, 2007; Hill et al., 2008), det vil si i hvilken grad tid, sted og trekk ved arbeidet kan endres ut fra arbeidstakers behov for tilpasninger eller løsninger (Hall og Richter, 1988; Putnam et al 2014). Vi har også hatt som mål å få kunnskap om hvilke former for grensereguleringer som virksomhetene foretar med hensyn til bruk av økt fleksibilitet. Fortsatt er fleksibilitet som begrep for lite vektlagt i forskningen fordi utfordringen ligger i å se hvordan ulike forhold må ses i sammenheng innenfor den enkelte virksomhet utover bransjespesifikke trekk, arbeidsgiverpolitikk og arbeidstakeres behov og interesser. Ny dansk forskning (Tybjerg-Jeppesen 2024) viser også at flere eldre arbeidstakere unngår å initiere dialog med arbeidsplassen i sin beslutning om når en skal pensjonere seg av frykt for å bli satt i bås på arbeidsplassen. Vi mener dette taler for viktigheten av å forstå den verdien det har for en virksomhet å «snakke høyt» om at senkarrierer for seniorer inngår som en naturlig del av det å sikre virksomhetens videre utvikling.

Vi gjør bruk av tre hovedperspektiv som sikrer en utvidet ramme til å lese av «fleksibilitetsmulighetene», og for hvilke løsninger for senkarriere som virksomhetene åpner for:

- A. Et organisasjonsperspektiv
- B. Et arbeidstakerperspektiv
- C. Et ledelsesperspektiv

I et *organisatorisk perspektiv* vil fleksibilitet i første rekke dreie seg om hvordan organisasjonen som helhet er i stand til å tilpasse seg skiftende krav som stilles fra eksterne og interne forhold. Eksempelvis vil mulighetsrommet for hvordan en legger til rette for god bruk av humankapitalen være avhengig av eksterne forhold som økonomi, marked og tilgang på arbeidskraft. Dette må videre ses i relasjon til interne trekk, for eksempel hvordan arbeidet er organisert, kvaliteten på arbeidsmiljøarbeidet, kompetanseplanlegging og bruken av de menneskelige ressursene. Sist,

men ikke minst vil det i et organisasjonsperspektiv være viktig å utforske om seniorressurser og senkarriere inngår som tema i det lokale partssamarbeidet, dvs. hvordan arbeidsgiver- og arbeidstakersiden samarbeider om å utvikle løsninger for hvordan en best forvalter arbeidskraftressursene og utvikler tiltak som sikrer god fleksibilitet og løsninger rettet mot å få eldre arbeidstakere til å stå lengre i arbeid. Målet med å anlegge et organisatorisk perspektiv har vært å forstå hvordan virksomheter går fram for å realisere økt arbeidsplassfleksibilitet. Et slikt perspektiv har også gjort det mulig å se hvordan lovverk og gjeldende reguleringer samt «non-profitverdier» og føringer fra samfunnet virker inn, slik vi ser at en del tidligere forskningsbidrag har vektlagt (jf. Shockley and Allen, 2007; Stavrou, 2005).

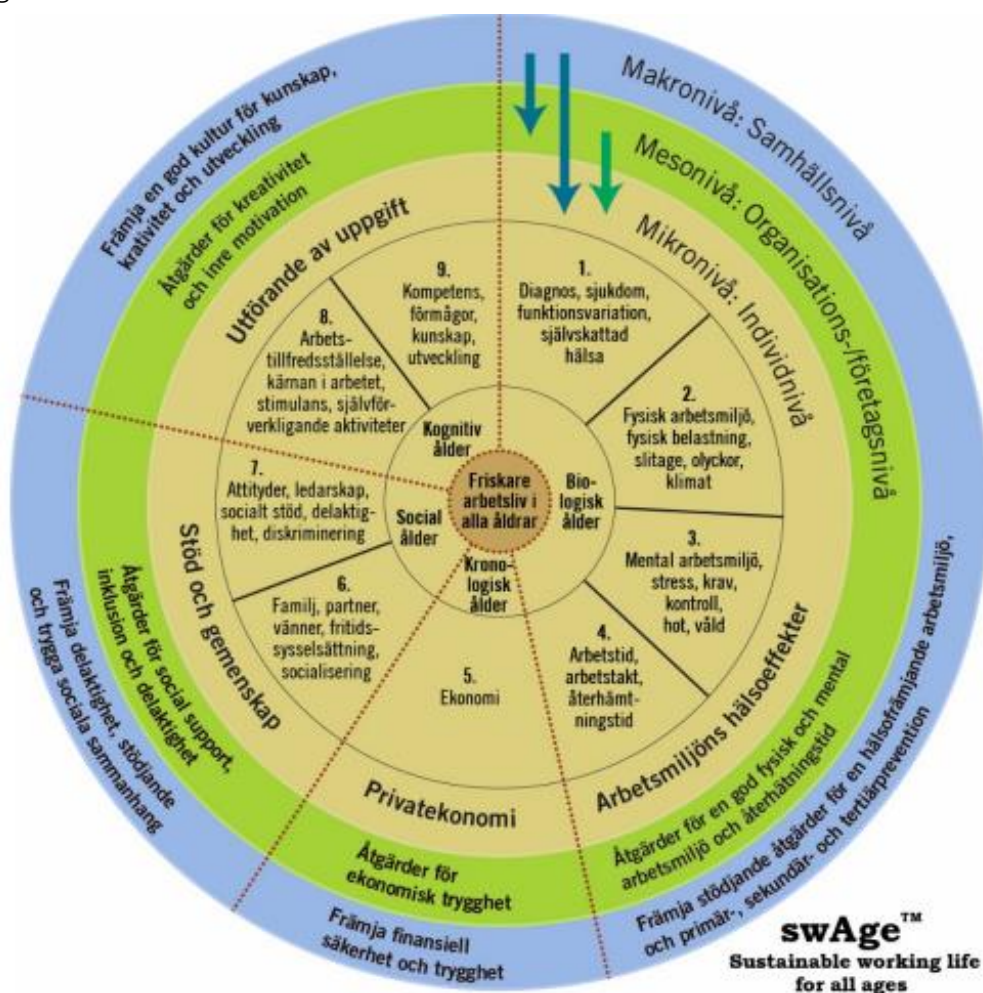
Gjennom *arbeidstakerperspektivet* har vi lagt vekt på å forstå hvordan «godt voksne arbeidstakere» vurderer sine egne interesser og yrkesmessige, personlige, og familiemessige behov (jf. Ingelsrud og Underthun, 2021; Midtsundstad m fl., 2022). Vi er særlig opptatt av å få fram de vurderinger som seniorer gjør om egen yrkesaktivitet og hva de ser av behov for andre løsninger enn å redusere arbeidstid for å kunne jobbe lengre. Vi har også tatt høyde for de løsninger som handler om tidsmessig regulering av arbeid (tidsplan og arbeidstid), sted (hjem/arbeidsgrenser, fysisk plassering eller plass) og oppgaveberedskap (f.eks. topper og krav, deltid og full tid, jobbdeling og rotasjon), som møter både organisatoriske behov og personlige forhold (jf. Hill et al., 2008). Vi har åpnet for andre løsninger som kan bidra til et utvidet fokus på god senkarriere, der det tas høyde for arbeidsplasstiltak og medarbeiderutviklingstiltak. Vi har også undersøkt hvordan yngre arbeidstakere i virksomhetene ser på sine seniorkolleger og på hvordan ledere vurderer betydningen av seniorer, blant annet deres betydning for erfaringsoverføring og opplæring. Andre forhold innenfor et arbeidstakerperspektiv vi har studert er hva seniorer ser av utviklingsbehov, f.eks. opplæringsprogrammer, intern jobbmobilitet og karriereutvikling. Målet med et arbeidstakerperspektiv har vært å få fram ny kunnskap om gode løsninger for bedre bruk av arbeidskraftressursene og hvor arbeidstakernivået blir godt varetatt.

Vi har også brukt et *ledelsesperspektiv* fordi vi i mange tidligere studier har sett at det er særs viktig at toppledere og mellomledere blir sentrale visjonære budbringere som aktiv synliggjør sin egen, og organisasjonens interesse for senkarriereløsninger (Andersen og Håpnes, 2018; Andersen m. fl., 2015; Øyum m. fl. 2006). Ofte må toppleder og ledernivåene sikre at ny virksomhetspolitikk blir forankret i egen organisasjon, slik at arbeidet med å utvikle løsningene gis legitimitet og blir verdsatt. Vi vil ha et blikk på hva overordnede ledere vektlegger for å få realisert gode løsninger. I tillegg vil vi se hva som delegeres utover i organisasjonene av oppgaver og oppfølging av medarbeidere, samt kvaliteten på lederes arbeid med senkarrierer.

Den såkalte SwAge-modellen (se figur 1.1) er en teoretisk modell for å forklare hvilke forhold som er viktige for at arbeidslivet skal være holdbart for alle ansatte, uavhengig av alder. Valget om å fortsette arbeidslivet eller å pensjonere seg er påvirket av mange ulike faktorer, som figuren viser.

På mikronivå er både individuell helse, kunnskap, arbeidskapasitet, motivasjon og familiære forhold, viktige. På mesonivået er organisatoriske- og ledelsesmessige faktorer viktige, mens på samfunnsnivå (makronivå) påvirkes vi blant annet av pensjonssystem, arbeidslivsregulering og konjunkturer.

Vår studie plasserer seg i hovedsak på mesonivået, hvor vi har vært opptatt av å belyse hvordan virksomheter kan skape fleksible løsninger for senkarrierer innenfor eksisterende arbeidsprosesser og arbeidsorganisering og virksomhetens eget handlingsrom. Som vi skal vise både i kapittel 3, hvor casevirksomhetenes praksishistorier for hvordan de jobber med senkarrierer presenteres, og i kapittel 4 hvor vi presenterer empiriske funn, vil både mikronivået og delvis samfunnsnivået være forklaringsfaktorer eller beveggrunner for den enkelte seniors ønske om, eller motivasjon for senkarriere. Vi er likevel opptatt av styrken som kan ligge i å innta et driftsnært organisatorisk nivå.



Figur 1-.1 SwAge-modellen – teoretisk forklaringsmodell for Hållbart arbeidsliv for alle aldrer. Kilde: Nilsson, K. 2016.

1.2 Problemstillinger i undersøkelsen

Vi har lagt tre problemstillinger til grunn i studien som samlet bidrar til ny empirisk kunnskap om nye muligheter for utvidet handlerom og økt fleksibilitet på arbeidsplasser, samt kunnskap om hvilke forventninger ulike yrkesgrupper og ledere har til fleksibilitet og hva det vil kreve av både arbeidsgivere og arbeidstakere. De to første problemstillingene ble opprinnelig fremmet av oppdragsgiver Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv, mens en tredje problemstilling ble inkludert på forslag fra SINTEF.

1. Hva kjennetegner arbeidsformen til virksomheter som lykkes med å utvikle og iverksette nye fleksible løsninger som bidrar til at seniorer ønsker å stå lengre i jobb? Og hva er innholdet i løsningene?
2. Hvilke forventninger har dagens arbeidstakere til fleksibilitet, og hva det vil kreve av både arbeidsgivere og arbeidstakere for å oppnå bedre fleksibilitet i arbeidshverdagen?
3. Hvilke nye former for fleksibilitet i kompetanseheving, arbeidsinnhold og arbeidsorganisering kan utvikles for at eldre arbeidstakere skal motiveres til senkarrierer i et arbeidsliv preget av digitalisering og grønn omstilling?

For hver av problemstillingene har vi stilt flere forskningsspørsmål som har sikret at vi har fått et solid empirisk grunnlag til å forstå innsatsen i virksomhetene.

For å få besvart problemstilling 1 har vi vektlagt å innhente empiri både om hvilken arbeidsform og løsninger som blir praktisert, eventuelt om det er tiltak de ønsker å jobbe med videre, samt hvordan virksomheten har gått fram strategisk og i praksis for å få realisert nye tiltak som tas i bruk. Vi har også vært opptatt av hvem som er blitt involvert i utviklingsarbeidet, for eksempel om seniorer selv har deltatt og videre om innsatsen er et prioritert tema for partssamarbeidet, og i hvilken form verneombud og ansatte har tatt del i arbeidet. Vi har også vektlagt om det har vært viktige strukturelle, økonomiske, strategiske, markedsmessige og organisatoriske forhold som har påvirket virksomhetenes mulighet til å etablere nye fleksible løsninger og tiltak, og hvordan virksomhetene har jobbet seg gjennom dette. Vi har også inkludert et spørsmål om innsatsen med å få flere seniorer til å stå lengre i arbeid er med og engasjerer de yngre arbeidstakerne i virksomhetene, og yngre ansattes erfaringer med å samarbeide med seniorkolleger.

For problemstilling 2 har vi vektlagt hvilke former for fleksible løsninger som motiverer seniorer i ulike alderskategorier (55-62 år, 63-67 år og 68-70), og om løsningene som ønskes blir sett på som individuelle eller kollektive løsninger. Videre har vi vektlagt om fleksible løsninger er noe arbeidstakere må initiere selv eller om dette fremmes som tilbud fra arbeidsgiversiden og om

arbeidsgiver/ledelse er de som går i front med tanke på å finne fram til viktige løsninger som gjør at seniorer kan stå lengre i jobb. Vi har også vært opptatt av hvordan ulike løsninger for fleksibilitet i utførelse av arbeid påvirker øvrige ansatte.

Relevansen av problemstilling 3, hvor senkarriere blir koblet til digitalisering og grønn omstilling er relevant siden store deler av arbeidslivet vil ha mye innsats framover med tanke på digitale løsninger og grønn omstilling. Rapporten Kompetanse for grønn omstilling (Normann m. fl. 2023) viser at kompetanseheving av ansatte er den strategien som flest virksomheter anser som viktig for å møte fremtidige behov som følge av grønn omstilling. I rapporten blir det understreket at det å legge til rette for livslang læring vil bli viktig framover for mange virksomheter. Dette åpner for at det blir mer aktuelt å bygge god kunnskap om «godt voksne arbeidstakere» sine behov og interesser samt at det må tenkes bransjespesifikt og bedriftsspesifikt. I vår undersøkelse har vi lagt vekt på hva som motiverer godt voksne arbeidstakere til å ta i bruk nye digitale løsninger og delta i nødvendig grønn omstilling. Vi er opptatt av hva seniorer ser som sine konkurransefortrinn og bidrag inn i slike omstillingsprosesser og hvordan de får brukt sin faglige kompetanse og virksomhetsforståelse. Vi har også spurt om det er gjennomført noen form for kompetanseheving hos seniorenene i virksomhetene med tanke på motivasjon og bruk av nye digitale løsninger og om omstillinger i arbeidsprosessene.

Kapittel 2 redegjør for forskningsstrategi og metode for datainnhenting i undersøkelsesarbeidet. I kapittel 3 presenterer casevirksomhetenes praksishistorier, og i kapittel 4 viser vi resultater for de tre forskningsspørsmålene. I kapittel 5 diskuteres resultatene opp mot de tre perspektivene som er lagt til grunn i undersøkelsen, før vi i kapittel 6 konkluderer og kommenterer hvilken nytte vår studie kan ha for videre arbeid med senkarrierer i norske virksomheter.

2 Forskningsmetode ved gjennomføring av undersøkelsen

Vi har lagt til grunn en kvalitativ tilnærming i vår undersøkelse, siden vi har hatt til hensikt å utvikle ny kunnskap om hva et mindre utvalg virksomheter har utviklet av tiltak og løsninger for økt fleksibilitet og senkarrierer rettet mot eldre arbeidstakere. Vi er opptatt både av løsningene de ha kommet fram til, hvilke begrunnelser som ligger bak valgene og hva som kjennetegner prosessen med å realisere økt fleksibilitet og senkarrierer. Vi har slik sett behov for beskrivende og forklarende empiri som sikrer at vi får en solid forståelse av virksomhetene og drivkreftene bak arbeidet med fleksibilitet og senkarriere, og med det et godt grunnlag til å svare ut problemstillingene. Vår hensikt å synliggjøre både variasjoner, viktige sammenhenger og helhet, og vi har derfor vektlagt forskningsmetoder som gir oss gode refleksjonsdata.

2.1 Utvalg av informanter i virksomheter

Vår undersøkelse bygger på et strategisk utvalg bedrifter som har kommet godt i gang med å praktisere løsninger og tiltak som åpner for økt fleksibilitet og senkarrierer. I tillegg har vi lagt vekt på å få med virksomheter tilhørende ulike bransjer eller sektorer slik at vi får en viss spredning i type virksomhet og yrkeskategorier. Det er viktig å se datagrunnlaget i denne studien som eksplorerende, siden fleksibilitet utover tid og sted kun i beskjeden grad er blitt studert tidligere i norsk kontekst. Våre data og analyse bygger slik sett på få virksomheter, men hvor styrken i studien ligger i å vise viktige sammenhenger og helhet rundt løsninger og tiltak. Det vil kunne tjene som viktige bidrag for andre virksomheter og organisasjoner som kan bruke vår studie som idébank og inspirasjonskilde.

Utvalg av case-virksomheter ble gjort med bakgrunn i noen helt konkrete kriterier. Det vil si, virksomhetene som skulle delta i studien måtte ha en tydelig politikk knyttet til senkarrierer i deres virksomhet. I praksis kunne denne politikken være formelt utarbeidet og formidlet, men den kunne også være mer eller mindre uformell, i form av etablert praksis som ikke nødvendigvis var skrevet ned noe sted. Felles i begge tilfellene, ville være at virksomheten hadde noen klare tanker om hva som skal til for at deres ansatte jobber lengre, gjennom positive erfaringer med eksisterende praksiser, løsninger, og fleksibilitetsordninger. Vi var derfor på leting etter case-virksomheter som kunne gi oss kunnskap om hva noen spesielt gode virksomheter gjør for å få sine ansatte til å jobbe lenger, hvilke erfaringer og forventninger deres ansatte har knyttet til denne praksisen og løsningene, samt hva både godt voksne og yngre arbeidstakere tror er viktig å fokusere på fremover, i en tid der vi alle er forventet å jobbe lengre.

Vi gikk bredt ut til aktuelle virksomheter ved bruk av eksisterende nettverk og kjennskap til ulike bransjer, samt gjennom såkalt «snøball-metode». Vi planla opprinnelig å få med 10 virksomheter

i utvalget, men det skulle vise seg vanskeligere enn vi trodde å få rekruttert alle. Vi har vært i kontakt med en rekke statlige etater og kommunale sektorer og enheter (sykehjem og barnehager), og mange har vist stor interesse for tema seniorpolitikk, men få hadde jobbet med dette eller at de var i tidlig fase med å planlegge. Også innenfor privat sektor har vi vært i kontakt med mange virksomheter, eksempelvis innenfor persontransport (tog og buss), energibransjen, IKT-bedrifter, forsikring, varehandel og service, orkester/musikkbransje. Flere takket nei enten for at de ikke hadde tid/kapasitet til å delta eller fordi de ikke hadde jobbet med seniorpolitikk. Vi har også vært i kontakt med virksomheter som har sagt ja til å delta, men som har vært nødt til å trekke seg på grunn av endrede rammebetingelser. To person-transportbedrifter tapte viktige anbud som bidro til såpass radikale skift at de ikke hadde kapasitet til å delta, og en annen virksomhet opplevde å bli «kjøpt opp», hvilke gjorde det for krevende å gå inn i et forskningsprosjekt. Vi har også benyttet arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, bransjeorganisasjoner og arbeidslivssentre til å forespørre, men uten at vi har lyktes med å få med flere virksomheter.

En generell vurdering vi har gjort oss etter det omfattende rekrutteringsarbeidet er at svært mange virksomheter opplever at temaet senkarrierer er viktig og nødvendig, men at når de ble spurt om å delta også tilkjennega en slags «dårlig selvtillit» på at de ikke hadde gode nok løsninger, tiltak eller fokus. Vi tror derfor at denne rapporten kan bidra til forhåpentligvis, å styrke noe av denne selvtilliten. Når virksomheter ser at det er i egne arbeidsprosesser og verdikjeder at mange tiltak kan gjennomføres, er det også i dialogen mellom arbeidsgivere og arbeidstakere på den enkelte arbeidsplass at løsningene best kan utvikles.

Vi har 7 virksomheter med i utvalget vårt. I tillegg har vi valgt å ta med en supplerende case der vi har valgt å snakke med få informanter, men sikret tilstrekkelig med informasjon/data om tiltak og løsninger som denne virksomheten hadde utviklet, om begrunnelsene som lå bak og hvordan det ble jobbet i prosesser med seniorpolitikk med ledelse og ansatte. De 7 virksomhetene som vi har med i undersøkelsen er:

- Et mellomstort rørleggerfirma
- Et større energiteknologiselskap
- En større prosessindustribedrift
- Et mindre forsknings- og analyseselskap
- Et større finanskonsern
- Et mellomstort sykehus
- En kommunal enhet innen heldøgns omsorg + en arbeidsgruppe innenfor enhet velferd i samme kommune
- Et større universitetssykehus (suppleringscase)

For å lage et godt opplegg for datainnsamling i virksomhetene så vi det som hensiktsmessig å dele inn eldre arbeidstakere i virksomhetene i tre alderskategorier. I tillegg ønsker vi å intervjuere ledere, tillitsvalgte og verneombud, samt yngre arbeidstakere. Yrkeskategoriene eldre arbeidstakere er:

- a. De som er i **alderen 55 til 62 år**, dvs. ansatte der vi kan forvente at de har begynt å tenke på eller planlegge siste periode av egen yrkeskarriere, hvor lenge de vil jobbe, motivasjon for å jobbe lengre og hva de ser for seg som forventet pensjonsavgang og valg av løsninger, planer.
- b. De som er i **alderen 63-67 år**, dvs. ansatte som kan ha muligheten til å gå av med AFP helt eller delvis samtidig som de jobber. Dette er for mange yrkesgrupper den perioden der de planlegger sin siste yrkesaktive periode, behov for tilpasninger eller løsninger osv. Det interessante her er å se hvorvidt og hvordan interessene og behovene er under endring med tanke på at flere planlegger å stå lengre i arbeid.
- c. De i **alderen 67+ til 70 år eller eldre**, som er i siste del av sin yrkesaktive karriere. Foruten tilpasninger av arbeidstid og innsats med å ivareta viktig kompetanse, er vi opptatt av hvilke ulike løsninger som praktiseres. Gitt mangelen på arbeidskraft i flere bransjer og sektorer, er det nærliggende å forvente at en del arbeidsplasser nå må tenke nytt også om de eldste seniorenas arbeidskraftressurser.
- d. **Ledere**, ble inkludert fordi vi i mange tidligere studier har sett at det er særs viktig at toppledere og mellomledere blir sentrale og visjonære budbringere som aktiv synliggjør sin og organisasjonens interesse for endrings- og utviklingsarbeid, dvs. å gi arbeidet med fleksibilitet og senkarriere god forankring innad i hele virksomheten (Andersen og Håpnæs, 2018; Andersen m. fl., 2015; Øyum m. fl. 2006).
- e. **Tillitsvalgte og verneombud**, ble inkludert for å få innblikk i og kunnskap om i hvor stor grad partene opplever at senkarriere og ordninger for at ansatte skal kunne jobbe lengre er på dagsorden i partssamarbeidet og øvrige arenaer de deltar i.
- f. **Yngre**, ble inkludert som en egen gruppe fordi at deres perspektiver på og erfaringer med å jobbe sammen med seniorer kunne være verdifull kunnskap, i tillegg til at også denne gruppen ansatte kan ha gode refleksjoner rundt hva som skal til for at de også skal ønske og være motivert til et langt arbeidsliv.

Denne inndelingen har vi gjort for å sikre mer tilrettelagte spørsmål i intervjuene, og med det mer rikholdige data om hvordan ansatte planlegger og reflekterer over løsninger for hvordan en ser for seg egen yrkesaktivitet framover.

2.2 Metodebruk og gjennomføring

2.2.1 Intervjuer

Vi har gjennomført gruppeintervju i hver av de 7 virksomhetene, men med noe variasjon i antall intervju og informanter som har deltatt. Noen tilpasninger har vært nødvendig gitt at virksomhetene er forskjellige og at utformingen av løsninger for senkarrierer er ulike. I Rørleggerfirmaet, Energiteknologiselskapet, Finanskonsernet og Prosessindustribedriften er følgende gruppeintervju gjennomført:

- a. Gruppeintervju med ledere/avdelingsledere og HR-leder
- b. Gruppeintervju med hovedtillitsvalgte/tillitsvalgte og HVO eller VO
- c. Gruppeintervju med eldre arbeidstakere 55+ til 62 år
- d. Gruppeintervju med eldre arbeidstakere 63+ til 67 år
- e. Gruppeintervju med eldre arbeidstakere 67+ til 70 år eller eldre
- f. Gruppeintervju med yngre arbeidstakere (jobbet i virksomheten minst 3 eller flere år)

To, tre eller fire ledere har tatt del i lederintervjuet, mens i gruppeintervju med tillitsvalgte og verneombud har antall informanter variert med bakgrunn i struktur/størrelse ved den enkelte virksomhet, blant annet har antall arbeidstakerorganisasjoner variert. I prosessindustribedriften ble det i tillegg gjennomført ett gruppeintervju med tre mellomledere fra tre ulike avdelinger.

I det mellomstore sykehuset ble det gjennomført samme fordeling med gruppeintervju som over, men med færre informanter som deltok i hvert gruppeintervju, på grunn av vansker med å ta ansatte ut av vakter og arbeid. I hovedsak hadde vi 2-3 informanter på hvert gruppeintervju med ansatte. Ved de øvrige virksomhetene har det vært 3-5 deltagere med i hvert gruppeintervju med ansatte.

I Forsknings- og analyseselskapet, som har under 30 ansatte og hvor de eldste fulltidsansatte ikke er eldre enn ca. 50 år, gjennomførte vi:

- a. Ett lederintervju med administrerende direktør
- b. Ett gruppeintervju med 2 ansatte (30-40 årene)
- c. Ett intervju med verneombud
- d. Gruppeintervju med 2 tilknyttede «superseniorer»

Ved den kommunale enheten Heldøgnsomsorg og nedsatt arbeidsgruppe innenfor sektor Velferd i samme kommune, hvor seniortiltak er under utvikling mer enn at de har kommet fram til endelige avklarte løsninger, har vi gjennomført følgende intervju:

- a. Ett gruppeintervju med tre ledere
- b. Ett gruppeintervju med fire representanter fra nedsatt arbeidsgruppe for sektor Velferd
- c. To gruppeintervju med ansatte 40 – 55 år
- d. Ett intervju med ansatt 57 år
- e. Ett intervju med ansatt 62 år

Det er ikke gjennomført gruppeintervju med yngre i denne virksomheten, siden løsningene og tiltakene for senkarriere er under utprøving. Vi har sett det som viktigere å intervju de som er med i utprøvingen heller enn å intervju yngre kolleger som ikke har fått tid til å erfare hvordan de nye tiltakene vil fungere i enheten de jobber innenfor.

Det større universitetssykehuset vi har tatt med som suppleringscase blir i stor grad benyttet som idébank for senkarriereløsninger også ved det mellomstore sykehuset, siden universitetssykehuset har jobbet med sine tiltak og løsninger over lengre tid. Dette var med og ga oss en utvidet forståelse av hvordan ulike tiltak fungerer og bakgrunnen for hvorfor de ble utviklet.

Vi utarbeidet semistrukturerte intervjuguider, tilpasset de ulike «målgruppene», som dekket de viktigste temaområdene relatert til problemstillingene. En stor grad av fleksibilitet, med åpne spørsmål, er også viktig for å gi informantene mulighet til å komme med refleksjoner, tanker og synspunkter som kunne være relevante for problemstillingen (Kvale og Brinkman, 2015). Ved å gjennomføre gruppeintervju, blir det åpnet opp for interaksjon og diskusjon mellom informantene om temaene (Steyaert og Bouwen, 2004), noe som kan gi nyttig og mer utfyllende kunnskap om informantenes praksiser, erfaringer og tanker knyttet til deres arbeidshverdag.

Vi har i intervjuene lagt stor vekt på å få dybdeforståelse for variasjoner innad i hver casevirksomhet for eksempel mellom lederes og seniormedarbeideres syn og vurderinger. Dybdeforståelsen innenfor hver case har også gjort det mulig å belyse bransjemessige betingelser for utvikling av fleksible senkarriereløsninger. I tillegg til den informasjonen som kommer fram gjennom intervjuene, har vi også bedt om å få skriftlige dokumenter om gjeldende seniorpolitikk innenfor hver casevirksomhet.

To forskere deltok under intervjuene, slik at en stilte spørsmål, mens den andre tok notater. Det ble tatt lydopptak av intervjuene. Før intervjuet hadde alle informanter mottatt skriftlig informasjon om opplegget, personvernopplysninger og -rettigheter, og krav om samtykke. Dette ble summert opp i innledningen til hvert intervju og det ble innhentet samtykke muntlig (framgår av oppstart av hvert lydopptak). Mange av intervjuene er gjennomført som fysiske møter, mens intervjuene for tre av casevirksomhetene og suppleringscasen ble gjennomført digitalt.

2.2.2 Praksishistorier

Vi har i tillegg gjennomført datainnsamling gjennom praksishistorier. En praksishistorie er en systematisk kortform av det vi kaller læringshistorie, som er en fortelling om viktige hendelser i en organisasjon, (en arbeidsplass), fortalt av medlemmene i organisasjonen (Hatling og Røyrvik, 2001). Hensikten er å vise og beskrive praksis, i stedet for å snakke om hvordan ting burde være. Praksishistorien er sentrert rundt "konkrete behov eller hendelser" i virksomheten, dvs. hendelser som har vært viktige for at de har lyktes i sitt arbeid med å utvikle løsninger for seniorer eller at ansatte skal kunne stå lengre i arbeid.

Praksishistorier skal være samskapte fortellinger der ledelse, tillitsvalgte og verneombud forteller fra sitt ståsted. Hensikten er å avdekke bakenforliggende relasjoner og årsaksforhold som ikke nødvendigvis er åpenbare. Forskerne utviklet en mal for praksishistoriene med utgangspunkt i problemsstillingene i undersøkelsen. Vi utviklet utkast til praksishistorie med bakgrunn i intervjuene, og dernest ba vi ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomheten om innspill til endelig beslutning om innholdet. Praksishistorien kan ses på som et verktøy som viser viktige sider ved hver enkelt virksomhets arbeid og praksis. Dette vil kunne gi grunnlag for viktige refleksjonsprosesser både for virksomhetene som har deltatt samtidig som det kan tjene som inspirasjon og læring for andre virksomheter.

Praksishistoriene ble delt mellom deltakervirksomhetene i et digitalt «Arbeidsverksted for seniorpolitikk». I forkant av arbeidsverkstedet utviklet deltakerne endelig versjon av sin egen praksishistorie og formidlet egen innsats til de øvrige virksomhetene, slik at de hadde muligheter for å få innspill og kommentarer. Forskerne har i prosessen bidratt med å skrive praksishistoriene og gi innspill.

Totalt sett bygger analysene våre på intervjunotater, lydopptak, skriftlig tilsendt/utgitte dokumenter (f.eks. arbeidsplaner for seniortiltak) og praksishistoriene. Underveis i vår analyse og beskrivelse av funn, gjør vi bruk av sitater fra intervjuene. Sitatene har som styrke at de levendegjør analysen og gir leserne av rapporten anledning til å møte noen informantutsagn og vurdere vår tolkning av budskapene som gis.

Etter vår vurdering har vi et rikholdig empirisk materiale som vil gi oppdatert kunnskap over viktige sammenhenger og strategisk arbeid med å utforme fleksibilitetsløsninger og senkarriereløp tilpasset virksomheters behov, interesser og muligheter.

3 Praksishistorier om fleksibilitetsformer for senkarrierer

3.1 RØRLEGGERFIRMA



Rørleggerfirma har en over hundre år lang historie og tradisjon i bransjen. Med visjonen «solid-synlig-stolt» omtales firmaet som en trygg og stabil arbeidsplass, og som en bauta i bransjen. Virksomheten har omkring 140 ansatte, med stor andel rørleggere og 25 lærlinger. De opplever god tilgang på arbeidskraft, en positiv trend av søkere til yrkesfag og stillinger, og økende andel unge kvinner som ønsker seg inn i rørfaget. De ansatte er stolte av å jobbe i firmaet og mange ansatte har jobbet i firmaet i flere tiår.



Tiltak for senkarrierer

Seniorer møtes med stor anerkjennelse og respekt, og mange ansatte jobber her hele sitt yrkesliv. «Det er godt nok å være rørlegger», sier ledelsen, og henviser til at det ikke er nødvendig å ha interne karriereambisjoner, for eksempel som prosjektleder. Det at mange ansatte jobber lenge i virksomheten, og at de markerer når ansatte har jobbet her i 20-30-40 og 50 år, gjør at «de ansatte ikke trenger å lure på om de får jobbe her så lenge de vil.» «Vi løfter frem og anerkjenner senioren», sier ledere og tillitsvalgte.

Ansatte har gode muligheter for å variere arbeidsoppgaver og/eller arbeidsområder basert på behov for tilpasninger og gjennom det redusere eller forebygge belastninger. Som eksempel kan en senior ha med en lærling som gjennomfører de tyngste fysiske oppgavene om nødvendig. Oppgavedeling skjer også innad i arbeidsteam, for eksempel på anlegg.

Ledere gjennomfører samtaler med godt voksne arbeidstakere, ikke for å planlegge pensjonering, men for å sikre en god plan for videre arbeid og hva som kan være behov for tilpasninger.

Det legges stor vekt på kompetanseutveksling og kunnskapsoverføring mellom yngre arbeidstakere (særlig lærlinger) og godt voksne arbeidstakere. Den gjensidige respekten mellom eldre og yngre arbeidstakere for hverandres kompetanse, erfaring og arbeidsutførelse, er stor. Videreutdanning og individuelle ønsker om karriereløp prioriteres. For eksempel dekker bedriften utgifter og tid brukt til fagskoleutdanning.

Ledelse og tillitsvalgte er tydeligere på at «rørleggeren er stjernen på huset». Jo lengre erfaring, jo bedre. «Seniorer er guruene» siden de har vært med på å løse det meste av utfordringer.



Fleksibilitetsformer

Behovsstyrte tilpasninger i arbeidet er de mest vanlige tiltakene, f.eks. at rørleggere går over og jobber i større prosjekter enn at de skruer rør under kjøkkenbenker. Ansatte må selv formidle behov, og sammen med ledelsen finn tiltak. Ledelsen har samtaler med senioransatte for å planlegge framtida». Løsningen med at ansatte selv initierer behov for tilpasninger gjelder enten det er alder, helse eller andre forhold. De ansatte sier at løsningen fungerer godt fordi «det er kort vei til ledelsen» og arbeidsmiljøet og organiseringen er preget av stor grad av tillit mellom ledelse og ansatte.

Det er flere arbeidsoppgaver å velge mellom: jobbe ute på større prosjekt hos bedriftskunder, serviceoppdrag i privatmarkedet, anbudsregninger som krever håndverkserfaring for å gjøre gode tekniske- og økonomiske beregninger, og å bli prosjektleder. Firmaet er åpen for å redusere noe på arbeidstid, at en kan gå ned litt i stillingsandel, men det er mer vanlig å lage tilpasninger i arbeidet.



Teknologi og grønn omstilling

Digitale tvillinger brukes for å få oversikt over røranlegg som skal anlegges. Tekniske tegninger er tilgjengelige både på mobiltelefon og PC ute på anlegg, men noen av de godt voksne arbeidstakerne foretrekker fortsatt å ha de tilgjengelige i papirformat. Bedriften er i startgropa på bruk av kunstig intelligens, f.eks. på prosjektering.

Selv om rørbransjen også digitaliseres, «er et rør med vann fortsatt et rør med vann». Kunnskapen til seniorene er derfor aldri utdatert. Samtidig er det teknologisk utvikling på rørsystemer, og seniorene opplever at yngre kolleger er lette å spørre om hjelp. Der hvor seniorene er gode på effektive-, smarte løfte- og arbeidsteknikker, verdsetter seniorene yngre ansattes evne til raskt å google og lese seg opp på nye rørsystemer.

Seniorer og yngre er like opptatt av grønn omstilling, også fordi kundene etterspør energivennlige løsninger. I rørfaget erstattes energikrevende tilvirkning av rør i støpejern, stål og kobber med miljøvennlige løsninger av plast og kompositt. Epost og sosiale medier kan ikke erstatte evnen til å samtale og å ta direkte kontakt, synes seniorene. Dette er noe seniorene minner de yngre ansatte på.



Begrunnelser for senkarrierer

Det er stor variasjon i pensjoneringsalder, mellom 62 – 75 år. Holdningen er at du er velkommen til å jobbe så lenge du vil. Ansatte, tillitsvalgte og ledelsen er samstemte på at det å jobbe med godt arbeidsmiljø er sentralt for senkarrierer. Konkret opplever de ansatte stor frihet og autonomi i daglig arbeid, en tillitsbasert organisering som gjør at kompetanse og erfaring benyttes og verdsettes. I en slik arbeidskultur er det lett å se at ens bidrag på jobb er viktig: *Lysten til å jobbe, interessen og helsa er det som avgjør*. Ansatte gleder seg til å gå på jobb.



Kjennetegn arbeidsmiljø og ledelse

Det er en flat ledelsesstruktur og stor grad av teamfølelse. Ledelsen oppleves tilgjengelig og med «åpen dør». Virksomheten er familieeid, og ansatte opplever å være del av en utvidet familie. Tillitsvalgte og verneombud er aktivt med i beslutningstaking.

Folk sier de gleder seg på å gå til jobb. Jobben oppleves trygg og forutsigbar, og med tillit til at ansatte gjør en faglig solid jobb har ansatte «*frihet til å løse problemene og arbeidsdagen slik vi vil*».



Yngre kollegers syn på seniorkolleger

Godt erfarne ansatte bidrar med trygghet og erfaring. «*Det er ingen med 40-50 års erfaring som sitter igjen her på [hovedhuset] – de er alltid attraktive å ha med seg ut*». Det er lav terskel for å stille spørsmål og be om hjelp – dette gjelder begge veier – og lærlinger og seniorer samarbeider godt for å gjensidig lære av hverandre. De yngre sier at seniorene er gode lærere for dem.

Seniorene har god arbeidsmoral, og minner de ansatte på hvor godt man har det på jobb i denne virksomheten. Seniorene mener at det å bli minnet på dette motiverer til innsats, og gir stolthet.

3.2 FINANSKONSERN



Virksomheten er et stort finanskonsern og hvor kjerneaktiviteten er tjenester innen pensjon, bank, fond og forsikring. Virksomheten er organisert som et konsern med datterselskaper. Det er litt over 1000 ansatte, og virksomheten har interesse av at det legges til rette for senkarrierer både hos egne ansatte og ansatte hos deres kunder. På denne måten har de stor påvirkningskraft på andre virksomheter om lønnsomheten ved å øke avgangsalderen i norsk arbeidsliv. Det er lav turnover og det er ikke uvanlig at ansatte jobber i konsernet gjennom flere 10-år. Deres verdier er: «Åpen, tydelig, ansvarlig og engasjert»



Tiltak for senkarrierer

Gjennomsnittlig avgangsalder er 65 år, og målet er at denne skal økes. Flere ansatte ønsker å jobbe etter fylte 70-år og mener at 70-års grensen bør utfordres, så også timesatsene for såkalt «pensjonistlønn». Seniorene motiveres av å få anerkjennelse for erfaring, kompetanse og innsats lagt ned gjennom mange år, og av å bidra både til selskapets produktivitet og det å bidra som yrkesaktiv i samfunnet.

Kompetanseheving er et prioritert område i virksomheten. Etter fylte 62 år har ansatte fem kompetansedager som kan anvendes til kurs eller opplæring etter eget ønske og behov. Hovedperspektivet på senkarrierer, både blant ledere, tillitsvalgte, yngre og eldre arbeidstakere er at «alder er ingen hindring» så lenge man har god nok kompetanse.



Fleksibilitetsformer

Det legges til rette for fleksibilitet når det kommer til arbeidsutforming på tvers av alder. De som har behov for tilpasninger uansett om det er yngre i småbarnsfase eller eldre arbeidstakere så forsøker selskapet å finne løsninger, ansatte har mulighet til å få andre oppgaver, eller ha mindre ansvar eller personalansvar i tilknytning til arbeidsområdet.

Ansatte kan også starte innenfor en avdeling og gå over til en annen jobb i annen avdeling. Dette er ikke uvanlig del av karriereveien til en del ansatte som har langvarig arbeidstilknytning i selskapet. For eksempel kan en ansatt gå fra forsikring over til å jobbe med pensjon eller i bank.

Etter fylte 64 år kan ansatte få redusert arbeidstid med full lønn: 1 time på vinteren og ½ time på sommeren. Ved fylte 65 år får ansatte fem ekstra dager i tillegg. Løsningen oppleves som en anerkjennelse og en mulighet, men seniorene selv er tydelige på at de kun benytter den muligheten dersom det lar seg gjøre å organisere for at det ikke går ut over individets- eller teamets leveranse.



Teknologi og grønn omstilling

Digitale løsninger er en integrert del av ansattes arbeidsutførelse. Uavhengig av alder er ansatte tilpasningsdyktige ved implementering av nye digitale teknologier, men fortsatt finnes det gamle IKT-plattformer som det kun er et fåtall seniorer som behersker.

En grunnholdning blant de ansatte er at teknologisk utvikling fordrer omstillingsevne og vilje til læring. Mange ansatte er da også nysgjerrige og interessert i de framtidige teknologiske mulighetene som f.eks. kan finnes ved bruk av kunstig intelligens.

Å bidra til et bærekraftig samfunn og grønn omstilling har høy prioritet. Selskapet fører overskudd tilbake til sine eiere og investerer i samfunnsutvikling i Norge samt i utenlandske selskaper. All investeringsaktivitet tar utgangspunkt i FNs bærekraftsmål og Parisavtalens 1,5 graders reduksjonsmål.



Begrunnelser for senkarrierer

Selskapet verdsetter seniorene høyt. De har en organisasjonskunnskap og kompetanse som er opparbeidet gjennom arbeid i organisasjonen i mange år, og de har utviklet en basiskunnskap og en bred forretningsforståelse som er sentral for selskapets produksjon og leveransekvallitet.

De har også deltatt i mange omstillingsprosesser og forvalter en trygghet på at «vi klarer dette også», når behovet for nye endringer oppstår. På denne måten bidrar de til trygghet og stabilitet, også fordi de har lavt fravær og er mye til stede og tilgjengelig for kolleger. Seniorene karakteriseres som å ha høy arbeidskapasitet.



Kjennetegn arbeidsmiljø og ledelse

Mange ansatte er stolte av å jobbe i konsernet på grunn av dets verdier og samfunnsmandat. Seniorene er her viktige kulturbærere.

Arbeidsmiljøet kan karakteriseres som samarbeidsorientert og med fravær av spisse albuer og karrierejag. Konsernet bærer mer preg av å legge vekt på å bygge et godt fellesskap. Det gode arbeidsmiljøet er en viktig årsak til at mange ansatte ønsker en senkarriere i konsernet.



Yngre kollegers syn på seniorkolleger

Det er en gjengs oppfatning av at det er andre individuelle variasjoner og forskjeller enn alder, som er det som utgjør en kollegagruppe. Gode team består ofte av en god blanding, sier noen. Yngre kolleger kan lene seg på noen med lang erfaring, og seniorer kan samtidig lære fra de yngre. Dette betraktes som en form for kompetansebygging og oppleves som verdifullt.

Virksomheten ønsker å utvikle en fadderordning mellom seniorer og yngre nyansatte for å sikre læring og kunnskapsdeling, og også en ordning med faddere for mennesker som har falt utenfor arbeidslivet og som har behov for arbeidstrening.

Yngre arbeidstakere ønsker og har behov for at sine seniorkolleger er fysisk mer til stede på arbeidsplassen fremfor å velge hjemmekontorløsning for hyppig. Dette ble særlig tydelig under og i etterkant av covid-pandemien. De unge har behov for nært samarbeid med godt voksne kolleger med tanke på å sikre at arbeidsutførelsen deres blir best mulig. Yngre og eldre trives godt sammen på jobb og når de gjør sosiale aktiviteter sammen.

3.3 PROSESSINDUSTRIBEDRIFT



Tradisjonsrik norsk kjemisk industribedrift med over 800 ansatte, etablert for over 100 år siden. Bedriften har også produksjonsanlegg i flere andre land. Fabrikkanlegget driftes kontinuerlig med en seks-skifts ordning. Mange av de ansatte i produksjonen er operatører og tilhører gruppen «slitere» i industrien.

Bedriften har god omsetning og produksjon, og oppleves å være trygg og stabil arbeidsplass. Man forventer å se et generasjonsskifte av arbeidstakere framover. For å få ansatte med riktig kompetanse jobber bedriften opp mot videregående skoler, samtidig som det blir viktig å få flere gode senioransatte til å jobbe lengre.



Tiltak for senkarrierer

Ved fylte 60 år gjennomføres det samtale mellom ansatt og nærmeste leder der agendaen handler om å starte tenkningen om hva det vil kunne være behov for av tilretteleggelse framover for å stå lengre i arbeid. Bedriften har ansatt rådgiver v/HR-avdelingen med solid arbeidserfaring og spisset kompetanse på tilretteleggelse og tilpasninger i arbeidslivet. Pensjoneringsalderen har økt de siste årene til 66 år.

Seniorpolitikk inngår som saksområde i partssamarbeidet. Partene er felles om å utvikle løsninger og de er bevisste på å seniorenenes realkompetanse opparbeidet gjennom et langt yrkesliv. Partene har et felles mål om å benytte løsninger som gjør at folk kan stå lengre i jobb.

Framover vil kompetanseutvikling komme sterkere på dagsorden for senkarrierer. Det er foreslått av noen seniorer at de kunne få bruke de siste par årene til å overføre kompetanse til neste generasjons arbeidstakere, fordi mange av seniorenene sitter på kritisk viktig driftskompetanse.



Fleksibilitetsformer

Det forventes samme arbeidsinnsats og rolle for alle – uansett hvilken jobb eller alder du har. Dette ønsker også seniorenene. Både ansatte og ledere er opptatt av å bygge gode team, og at teamsammensetningen består av både yngre og seniorer. Tilpasninger gjøres ikke ut fra alder, men individuelle behov. I bedriften fremsnakes verdien av fagkompetanse og erfaringene man bygger opp gjennom år.

Den viktigste fleksibiliteten og mulighet for skreddersøm av tilpasninger ligger i bedriftens «interne jobbmarked». Flere har gått fra å jobbe skift til å kun jobbe dagtid. Det finnes også flere eksempler på endret jobbinnhold eller å endre stilling internt etter kompetanseheving. Denne fleksibiliteten fungerer både som en tilpasningsløsning, men også som motivasjon og mulighet til videre arbeid. De har også «selvstyrte» løsninger for tilrettelegging: Ansatte kan bytte arbeidsoppgaver innenfor et skift, eller de kan bytte vakter. Dette avtales skiftarbeiderne imellom, men nærmeste leder skal ha beskjed. Både for seniorer og yngre ønsker bedriften framover å jobbe med å tilby etterutdanning og kompetansebygging.

Alle over fylte 62 år har «disposisjonstid» på fem dager som de selv kan bestemme hvordan tas ut som fri tid. Timene skal brukes som et ekstra gode til ansatte som trenger litt fri etter tøffe skift.



Teknologi og grønn omstilling

De ansatte er vant til teknologiske endringer og -forbedringer, hvor automatisering og digital teknologi er sentralt. Alle operatørene benytter nå digitale driftsstyringssystem i arbeidsutførelsen. Teknologiske forbedringer anses i all hovedsak som svært positivt; det letter arbeidet og øker produktiviteten.

Bedriften opplever ikke at seniorene har barrierer for å lære seg nye ting eller delta på kurs. De yngre arbeidstakerne merker at noen av de «godt voksne» er litt mer reserverte når nye digitale løsninger introduseres, men det er en arbeidskultur hvor folk hjelper hverandre.

Bedriften har kommet godt i gang med grønn omstilling av produksjonen og ressursutnyttelse. Dette skaper intern stolthet og motivasjon for de ansatte. De yngre arbeidstakere karakteriseres som «noen hakk mer idealistiske», mens seniorene på sin side som «positivt realistiske».



Begrunnelser for senkarrierer

Det er flere årsaker til at bedriften ser verdien og nødvendigheten av at seniorene vil jobbe lenge. De har høy fagkompetanse, og ovenfor yngre og nyansatte bidrar de med trygghet og ro, for eksempel ved uforutsette hendelser i produksjonen. De nyter stor respekt og opplevelsen er at «Seniorene kan alltid spørres». Seniorene selv sier at trivsel er en stor motivasjonsfaktor for å jobbe; det handler om å bli sett og verdsatt som menneske og arbeidskraft.

Seniorene har også deltatt i mange organisatoriske omstillingsprosesser og teknologiimplementeringer, og de kan bidra til å trygge øvrige ansatte om at «dette vil også gå seg til». De er viktige kulturbyggere som forvaltere av en suksessrik (lokal) industrioppbygging.



Kjennetegn arbeidsmiljø og ledelse

Bedriften har et godt arbeidsmiljø med stor trivsel blant de ansatte og høy grad av tillit og trygghet mellom medarbeidere og ledelse. Denne kulturen er bygd opp over lang tid. I produksjonsavdelingene er det sterke «kameratrelasjoner», og ledere med stor driftserfaring. Lederne prioriterer å bruke tid ute i produksjonen, og å være tilgjengelige. Ansvar og myndighet er gjennom årene blir mer delegert nedover i organisasjonen. Det er også en tett relasjon og god dialog mellom tillitsvalgte og ledere. Begge parter sier de har et svært godt partssamarbeid. For eksempel har HR og tillitsvalgte kontaktmøter 4 ganger i året.

Personalpolitikken legger vekt på hele mennesket, hvor helse, livskvalitet og arbeidsevne henger tett sammen. Derfor er det stor vilje til å utforme tilpasninger i arbeidshverdagen hvis nødvendig, uavhengig av alder. Bedriften har den siste tiden satt psykisk helse tydelig på dagsorden.

Bedriften har en egen IA-kontakt, og har også vunnet IA-pris. Rådgiver er dyktig i dialoger med ansatte, ledere og tillitsvalgte og gjør seg tilgjengelig ved å prioritere å ferdes ute i driftsenhetene.



Yngre kollegers syn på seniorkolleger

Både seniorene og yngre ser variert alderssammensetning på arbeidsstokken som en styrke ved arbeidsmiljøet. Seniorene opplever at det er fint å jobbe med yngre og lære bort fagkompetanse, «smarte grep» og erfaringsbasert kunnskap. Seniorene finner det attraktivt å jobbe sammen med yngre medarbeidere og lærlingene. Sentrale forhold seniorene lærer lærlingene er bedriftskultur, normer for oppmøte og innsats, HMS og «folkeskikk».

De yngre opplever at de lærer mye om faget når de jobber med seniorkolleger med lang fartstid. Det gir dem trygghet i egen jobb. De unge har bedre kunnskap om digitale løsninger og -tjenester og hjelper seniorer med å bruke det.

3.4 MELLOMSTORT SYKEHUS



Det mellomstore sykehuset har funksjoner innenfor de fleste felt med akuttmottak, fødeavdeling, barneavdeling, medisinske og kirurgiske klinikker og psykiatri. Sykehuset fungerer som lokalsykehus for ca. 100 000 innbyggere, og utgjør største enheten i Helse-foretaket som er dets eier. Antall årsverk ved det mellomstore sykehuset er ca. 1800.

Sykehuset har et godt omdømme, noe som tradisjonelt har vært positivt med tanke på tilgang på arbeidskraft. De siste årene har rekrutteringen av sykepleiere blitt noe mer krevende enn tidligere, men fremdeles er tilgangen akseptabel. Sykehuset har i dag stort søkelys på utvikling, omstilling og økonomi.



Tiltak for senkarrierer

Innenfor sykehuset blir seniorers kompetanse verdsatt høyt og seniorer blir sett som viktige ressurser. HR-ledere ved Helseforetaket er opptatt av å utvikle løsninger som sikrer god ivaretagelse av senioransatte og bruken av kompetansen de har.

De ser at det er et behov for å styrke kompetansen hos ledere på lavere nivå slik at alle ledere gjennomfører gode utviklingssamtaler med alle ansatte, og ikke minst ansatte over 50+ med tanke på behov for endringer/-tilrettelegging for at de skal kunne stå lengre i arbeid. Siden det er strekk i lederlaget, jobbes det med videreført lederutvikling på området.

Tilrettelegging som praktiseres for helsepersonell i avdelingene er endringer i turnus og arbeidstid: Redusere antall nattevakter, justeringer på vakter eller timer innenfor tredelt turnus. Noen seniorer har også hatt behov for å jobbe i reduserte stillinger.

Helseforetaket har innført kompetansedager der senioransatte har rett til fem kompetansedager per år som plasseres inn i turnus. Kompetansedagene skal sørge for at også godt voksne arbeidstakerne har mulighet til å delta på kortere kurs, og mer generelt holde seg oppdatert i faget sitt.



Fleksibilitetsformer

Tidsregulerende tiltak, og løsninger i turnus-ordningen kan gi sykepleiere og helsefagarbeidere fleksibilitet i form av at de i større grad kan velge hvordan de kan jobbe opp mot 100 prosent. Utenom hel stilling kan ansatte jobbe 75 prosent fast stilling og påta seg ekstravakter, som på kort varsel utløser ekstra lønn. For andre kan det å jobbe 75 prosent handle om behov for tilpasninger/fri.

«Langvaktturnus» er også prøvd ut og praktiseres ved noen avdelinger. Ansatte jobber 12-timers vakter når de er på jobb. Dette utløser færre arbeidshelger og mer tid mellom vakter til restitusjon. Flere ansatte opplever dette positivt og foretrekker å jobbe langvaktturnus. Ledelsen ønsker å jobbe videre med løsninger for hvordan turnus og arbeidsorganisering kan gi bedre tilrettelegging og at det kan få flere i turnusarbeid til å jobbe lengre enn til 62 år som fremdeles er en vanlig avgangsalder blant sykepleiere.

Tidligere nevnte kompetansedager blir sett som en fleksibilitetsform for seniorenene, da disse kan plasseres i turnus etter tøffe arbeidsperioder og/eller langhelger og hvor ansatte også har frihet til å bestemme bruken av dagene til å ta korte kurs eller til selvstudium.

Ved sykehuset er det mange ulike yrkesgrupper, med ulike behov. Ansatte kan få en viss grad av variasjon i arbeidsoppgaver, men de grunnleggende arbeidsoppgavene må likevel dekkes.

Sykehuset ønsker seg en løsning der sykepleiere med lang erfaring kan brukes mer aktivt i undervisning og tilrettelegging. Det åpner for viktig bruk av deres faglige kompetanse og de får et mer variert jobbinnhold.



Teknologi og grønn omstilling

Seniorer kan bruke sine kompetansedager på å delta i opplæring og kurs, som kan hjelpe dem med å holde seg oppdatert og holde tritt med ny teknologi, nye systemer, og fag. Samtidig oppgir godt voksne ansatte i avdelingene og i administrasjonen at utvikling av og innføring av digitale løsninger har skjedd over så mange år og at programvare jevnlig endres og at ansatte er vant til dette.

Sykehuset inngår i Helseforetakets plan og rammeverk for miljø og bærekraft og hvor arbeidet ved sykehuset blir vurdert opp mot utvalgte bærekraftsmål og mål satt for en samlet sykehussektor i Norge. Planverket følges opp med vurdering av måloppnåelser etter samme mal som øvrige sykehus innenfor landets helseforetak.



Begrunnelser for senkarrierer

Det er stor variasjon i pensjoneringsalder. Leger jobber gjerne til de er 67 år eller eldre, mens sykepleiere har jobbet fram til de er 62 år. En begrunnelse for at sykepleiere avslutter yrkeskarrieren langt tidligere handler om krevende arbeid, helsemessige forhold, samt at pensjonsavtalene gjør avgang mulig. Når sykehuset ønsker å beholde flere sykepleiere også etter fylte 62 år, begrunnes ut fra at de har solid kompetanse og god arbeidsmoral. Det blir viktig å anerkjenne dem og kompetansen de har, og vise at de er ønsket.

Senioransatte har også en viktig funksjon overfor nye og yngre ansatte gjennom fagkunnskapen de har og erfaringene de har opparbeidet om pasienter, behandling, fag og oppgaveløsninger, samt pårørende.



Kjennetegn arbeidsmiljø og ledelse

Det gode arbeidsmiljøet trekkes ofte frem som en av de viktigste faktorene for at folk jobber lengre ved sykehuset. Et godt samarbeidsklima kolleger imellom og kollegers betydning trekkes frem som viktig del som påvirker arbeidsglede, trivsel og motivasjon. Dette gjelder for både helsepersonell og administrativt personell. Det er noe strekk i laget hva angår lederes oppfølging og samarbeid med ansatte om fleksible løsninger for senkarrierer.



Yngre kollegers syn på seniorkolleger

Godt erfarne sykepleiere og øvrig helsepersonell bidrar med mye erfaringsbasert kunnskap, som sikrer god oppfølging og læring for yngre ansatte og studenter i praksis. Sykehusets ledelse er bevisst på at man må få etablert en systematikk rundt overføring/formidling av opparbeid realkompetanse hos godt erfarne sykepleiere. De yngre kollegaenes syn på erfarne sykepleiere og helsefagarbeidere er at de bidrar til en trygghet, særlig i situasjoner som er uforutsette eller komplekse. Deres erfaringer med mange ulike problemstillinger og faglige tyngde verdsettes høyt av de unge og øvrige kolleger.

3.5 ENERGITEKNOLOGISELSKAP



Selskapet er en global leverandør av bærekraftige og miljøvennlige løsninger for elektrifisering, automatisering og digitalisering i energisektoren, offshore og marine. I Norge har selskapet eksistert i godt over 100 år, og i vårt prosjekt er det særlig en enhet vi har fokusert på, som har ca. 400 ansatte. Denne bedriftsenheten har vært en av de absolutt ledende i utvikling av demokratiske arbeidsformer i over 50 år.



Tiltak for senkarrierer

Bedriften har mange tiltak for senkarrierer. Det gjennomføres milepælssamtaler mellom leder og ansatt etter fylte 55 år og 60 år. Fokus for samtalene er ønsker, behov og forventninger relatert til senkarriere. Samtalen ved 55 år har særlig fokus på behov for kompetanseutvikling for å få ansatte til å delta i arbeidslivet så lenge som mulig. Fokus er ellers hva ansatte har av behov for tilpasninger og endringer.

Ansatte kan også gjøre interne karriereendringer ved å endre avdelingstilhørighet og kjernearbeidsoppgaver. Ledelsen er opptatt av at «man kan bytte jobb uten å bytte arbeidsgiver».

Rekrutteringsarbeid framover vil i stadig større grad innebære å markedsføre arbeidsmiljø, historie, og energi & miljø, og aktivt å bli mer opptatt av å ansette søkere på stillinger som er over 50 år. *Vi kaster ikke folk på 50 ut av søknadsbunken lengre, sier lederne.* En er blitt mer bevisst på å kunne ansette godt voksne som kan gå direkte inn som tekniske prosjektledere.

Lederne og fagforeningene er opptatt av to utfordringer framover. Det ene er å opprettholde og styrke kunnskapen om at seniortiltak er viktig også i perioder med motkonjunktur. Det andre er å kommunisere og synliggjøre viktigheten av en (varierte) seniorpolitikk med fleksible løsninger, ovenfor utenlandske eiere.

Det diskuteres om bedriften skal gjennomføre andre tiltak for senkarrierer: 1) Kompetanseheving hos ansatte over 50 år, (du er da «midt i karrieren»), 2) seniorpolitikk som kunnskapsområde i interne lederutviklingsprogram, og 3) forbedrede lønnsbetingelser i form av fordelingsnøkler ved lønnsoppgjør.

Ansatte tilbys timelønnsavtaler etter pensjonering. I tillegg går noen tiltak ut på å gi velferdsgoder og regulere arbeidstid. Ansatte i hel stilling får to ekstra ferieuker og utbetaling av en «bonus» tilsvarende to månedslønner etter fylte 64 år; uker som kan tas ut som enkeltstående timer. Innen engineering tilbys ansatte redusert arbeidstid dersom man ønsker det, og det er mulig å velge hjemmekontor to dager i uka dersom det ikke medfører for store ulemper for øvrige ansatte. Alle ansatte har 2 timer betalt trening i uka.



Fleksibilitetsformer

Du kan bytte jobb uten å bytte arbeidsgiver- Dette er en fordel med å ha flere avdelinger/arbeidsområder. Bedriften opplever at det er stadig vanskeligere å tiltrekke seg ingeniørkompetanse og personer med industriell bakgrunn og erfaring. En tanke for fremtiden for å utvikle ytterligere fleksibilitetsformer, og dermed kunne bevare kritisk viktig kompetanse hos erfarne seniorer som har hatt stort ansvar for produksjon, økonomi og personalforvaltning. Tanken er å kunne tilby 80 prosent stillinger som rene faglige stillinger uten timeføring på prosjekt og uten personalansvar. Håpet er at dette blir attraktive stillinger fordi en får mer tid til faglige oppgaver og reduserer graden av administrative oppgaver.

En annen fleksibilitetsform er at seniorer kan få tilbud om å ikke inngå i de mest hektiske prosjektene. Det er utviklet en kollektiv aksept i arbeidsmiljøet for denne måten å sette sammen prosjektteam på.



Teknologi og grønn omstilling

Produkter og innsatsfaktorer er grunnleggende «grønne», som for eksempel batterier til elektriske fartøy og oljeinstallasjoner. Overgangen til batteriutvikling har vært viktig, og ibruktaking av ny teknologi er en del av kjerneinnholdet i arbeidsoppgavene. Ansatte assosierer «grønn omstilling» og «digitalisering» med at dette er de solid plassert innenfor. For seniorer kan det være et «irritasjonsmoment når digitale løsninger mangler fornuft». Med lang arbeidserfaring har man god kunnskap om arbeidsflyten og hvordan arbeidsoppgavene henger sammen. Implementering av digitale systemer som ikke tar høyde for god arbeidsflyt vil lett oppleves demotiverende.

Organisatoriske omstillingsprosesser, derimot, kan for enkelte være en trigger for tidligere avgang enn opprinnelig planlagt. Dårlige endringsprosesser og dårlig ledelse kan oppleves belastende, kanskje også fordi avdelingen vi har mest fokus på, har tradisjon for medvirkningsbaserte endringsprosesser. Med utenlandske eiere og standardiserte styringsformer fra konsernledelsen hensyntar ikke denne tradisjonen like godt. Dette kan føre til at seniorer velger å gå av tidligere enn ønsket pga. motivasjonstap.



Begrunnelser for senkarrierer

Seniorer betraktes som en gruppe som har solid fagkompetanse og opparbeidet erfaring knyttet til produksjon og selskapsforståelse. Anerkjennelsen er stor for deres arbeidserfaring og tause kunnskap; «de er gull verdt!» I produksjonsavdeling i bedriften benyttes senioren aktivt i opplæring, og vurdering av lærlinger. I denne relasjonen handler det ikke bare om erfaringsoverføring mellom senior og lærling, men også at senioren kan foreta vurderinger av «egnethet» blant lærlingene med hensyn på å kunne bli en produksjonsmedarbeider som tar ansvar og kan jobbe i team. Vurderingene teller ved ansettelser.

Senioren har solide og viktige nettverk i hele selskapet og kan raskt få oversikt over andre kompetansepersoner «worldwide» som kan benyttes for å løse en kompleks oppgave.



Kjennetegn arbeidsmiljø og ledelse

Bedriften har et godt arbeidsmiljø, og arbeidsplassen opplevdes som trygg og solid, kanskje litt traust men også veldig innovativ. Arbeidskulturen kjennetegnes av en sterk hjelpsomhet, der ansatte bidrar til å løse oppgavene sammen. Ansatte er stolte av å jobbe i bedriftene, de opplever stor grad av anerkjennelse og tilhørighet, og med en tillitsbasert ledelsespraksis er ansatte godt trent i å ta ansvar og jobbe selvstendig. Bedriften har aktive fagforeninger og en vernetjeneste som samarbeider godt sammen med norsk ledelse.



Yngre kollegers syn på seniorkolleger

Yngre ser faglig kunnskap, erfaring og trygghet hos sine seniorkolleger, ikke alder. Prosjekteringsoppgaver er sammensatte, og seniorer er mer trent i å vite hvordan utfordringene kan gripes an, - de blir stifinnerne når yngre skal manøvrere. Bedriften er fleksibel med hensyn til hjemmekontorløsninger, men har regulert dette fordi de yngre ønsker å ha seniorenes trygghet «nær seg» i løsningene av komplekse oppgaver.

3.6 FORSKNINGS- OG ANALYSESELSKAP



Dette er et relativt lite selskap med drøyt 20 ansatte i Norge, men enheten er del av et større selskap som har enheter i tre andre europeiske land. Ansatte har mulighet til å være deleier i selskapet. Selskapet opererer på oppdragsmarkedet for FoU- og konsulentoppdrag og bruker vitenskapelige arbeidsmetoder og kreativ ideutvikling til å gjennomføre samfunnsanalyser, evalueringer og utredninger for politiske og strategiske aktører. De er opptatt av å produsere kunnskap som raskt kan omsettes i praksis, og gjennom sin strategi «SUPERSENIORER» har de tilknyttet seg ansatte med politisk- og administrativ erfaring fra offentlig og privat sektor. Superseniorene jobber deltid og de kan «melde seg på» å jobbe på prosjekter som matcher erfarings- og kompetansebakgrunn.



Tiltak for senkarrierer

Denne virksomheten har gått nye veier for senkarrierer i arbeidslivet: for en tid tilbake lyste de ut stillinger med tittelen «SUPERSENIOR». En av beveggrunnene for dette var å få en enda bedre match mellom verdiskapingen, det vil si hvilken type oppdrag de har og ønsker å øke markedet sitt innenfor, og den kompetanse selskapet kan tilby kundene. «SUPERSENIORER» er arbeidstakere som har lang fartstid enten som ansatte eller ledere i offentlig forvaltning eller kommunal sektor, og som derfor er svært godt i stand til å forstå kundens behov. Virksomheten fikk mange søkere til stillingene som supersenior. De har nå ansatt 9 superseniorer på timebasis, den eldste er 73 år. Forespørslers om å få jobbe som supersenior kommer fortsatt, blant annet fra lærere, politi, forsvar og øvrig offentlig sektor.



Fleksibilitetsformer

Seniorene liker fleksibiliteten som stillingen gir: man kan velge å jobbe på de oppdragene som matcher kompetanse og erfaring godt, og man jobber så mye eller lite man vil. Seniorene opplever at det er greit å takke nei til oppdrag de blir forespurt om å jobbe på, og at dette ikke gjør at de blir avskrevet neste gang de forespørres.

Superseniorene opplever at de har fått muligheten til en senkarriere «med blanke ark», og dermed ikke å bli plassert i «pensjonistbobla». Det er motiverende å få muligheten til å jobbe med nye oppgaver og med ny arbeidsgiver og kollegagruppe. Å søke på stilling som «supersenior» er en måte å kombinere det å være pensjonist med noe arbeid. For arbeidsgiver representerer superseniorene en fleksibilitet i hvilke oppdrag selskapet er kvalifisert til å påta seg.



Teknologi og grønn omstilling

Mye av kommunikasjonen i virksomheten foregår på Teams eller e-post. Siden superseniorene ikke er på kontoret hver dag, og dermed ikke er koblet opp, har man gått over til å kommunisere mer på SMS for å raskt få tak i dem.



Begrunnelser for senkarrierer

Superseniorene er vant med å være aktive i arbeidslivet. De kommer ofte fra krevende stillinger, også med lederansvar. Eksempler på deres tidligere karrierer er kommunedirektør, rektor og forskningsdirektør. De er vant til å jobbe under press, de er motiverte, og ikke minst har de et omfattende nettverk å dra veksler på i oppdragsutførelse og -innsalg. De har også god kompetanse om utviklingshistorien til oppdragsgivere, f.eks. kommuner, og dermed riktig kontekstforståelse for oppdragsgivers behov. Det er altså breddekompetanse og -forståelse, mer enn spisskompetanse, som er deres konkurransefortrinn. Ledelsen opplever at når superseniorene møter motstand løfter de blikket og inntar et fugleperspektiv, heller enn å gå ned i detaljer. Dette er en viktig tilnærming både i oppdragsarbeid og som kollega.

Ovenfor kundene, f.eks. når en kommune ønsker utredninger knyttet til velferdsløsninger for en økende aldrende befolkning, betrakter virksomheten superseniorene til å kunne innta et generasjonsperspektiv. Om ikke økt oppdragsmengde bidrar det til bedre kvalitet på leveransene.



Kjennetegn arbeidsmiljø og ledelse

Ansatte i virksomheten beskriver arbeidstempoet som høyt, og med relativt lav gjennomsnittsalder. Kombinasjonen av at den enkelte ansatte både skal levere flere oppdrag parallelt og samtidig selge nye oppdrag, krever stor arbeidskapasitet og evne til å håndtere flere ting og kundesamtaler samtidig. Å jobbe i oppdragsmarkedet innen FoU, utredning og analyse er en kontinuerlig jakt på nye oppdrag og å levere med høy kvalitet.

Flere av de ansatte er medeiere i virksomheten. Dette gir ekstra incentiv til å ha et økonomifokus i prosjektene, og å jobbe produktivt. Å være medeier gir også tilknytning og identitet.

Arbeidsmiljøet er godt, og ledelsen er lett tilgjengelig for de ansatte. Ansatte opplever at øverste leder er med «på alt». På det ukentlige ledermøtet er 15 minutter satt av til «speakers corner»: Her inviteres ansatte til å snakke om det de vil. Her har virksomheten som policy at alle forslag som presenterer skal prøves ut. Dersom forslaget viser seg å fungere godt, fortsetter de med aktuelle praksis.



Yngre kollegers syn på seniorkolleger

Superseniorene opplever ikke at sine yngre kollegaer har fordommer mot dem, og at de yngre tenker at de har fått en ny kollega, ikke en supersenior. De opplever at de yngre er nysgjerrige på superseniorene, og at de virkelig ønsker at tiltaket skal fungere.

De yngre, faste ansatte, ønsker å innpasse superseniorene i enda større grad, særlig i innledende fase av prosjektutforming og søknadsarbeid. De understreker viktigheten av at superseniorene ikke skal være ekstra eksterne ressurser, men som interne medarbeidere i et arbeidsmiljø. Kompetansen deres er ettertraktet, og de yngre foreslår at superseniorene kan ha én fast dag i uka på kontoret slik at de er lettere tilgjengelige. En viktig erkjennelse for de yngre er at også superseniorene må få mulighet til å læres opp i oppdragsverden. Man kan ikke forvente at de skal kunne «hive seg på et tog i full fart» i en ny bransje, selv om de kommer fra ledende stillinger andre steder.

3.7 KOMMUNAL HELDØGNSOMSORG



Virksomheten tilhører tjenesteområde Velferd, i en norsk kommune. Tjenesteområdet inkluderer 13 enheter, hvorav enheten heldøgnsomsorg som vi har studert inngår. Virksomheten er valgt ut for å illustrere hvordan kommunal helsesektor er i prosess med å utvikle økt fleksibilitet i arbeidshverdagen og ny organisering av sine ansatte og deres kompetanse. For tjenesteområde velferd er det nedsatt en arbeidsgruppe som jobber med utvikling av tiltak. Arbeidet er under utvikling. Vi ser på tiltak fra virksomhetens arbeid med «TØRN»-prosjektet, og forslagene til konkrete senkarrieretiltak.



Tiltak for senkarrierer

Bakgrunnen for arbeidet med å utvikle tiltak er både et høyt sykefravær og at det er blitt mer krevende å rekruttere særlig helsefagarbeidere. Både ansatte og ledere opplever TØRN-prosjektet som viktig forsøk, både at flere ansatte jobber heltid, at det legges mer vekt på formell helsefaglig kompetanse, og at kommunen har valgt å prøve ut *fagteam* og *langvaktturnus* som tiltak.

Utpøving av fagteam er en ny måte å organisere arbeidet på, der sykepleiere får konsentrert arbeidet om sykepleieoppgaver og hvor helsefagarbeidere og øvrig personell får ansvar for øvrige oppgaver. *Målet er rett kompetanse på riktig sted (til riktig tid)*, dvs. en mer bevisst vektlegging på hvordan arbeidsoppgaver kan bli utført av personell med riktig fagkompetanse.

Sykepleiere som jobber i fagteam, får organisert arbeidsinnhold og arbeidsdager på mer hensiktsmessige måter. I tillegg opplever flere at de får redusert mengden av tynge oppgaver og det oppleves som positivt og motiverende å få bruke faget sitt på en mer definert og fokusert måte. I et senkarriereperspektiv ser flere godt voksne sykepleiere fagteam som mulighet for å jobbe lengre.

På frivillig basis kan ansatte jobbe langvaktturnus på helg. De har da 12,5-timers vakter i helgene, med en annen organisering av arbeidsdagen. Det blir lagt inn pauser og mer fleksibel tid til utføring av en del arbeidsoppgaver. Det å gå i langvaktturnus gir færre arbeidshelger og lengre sammenhengende timer fri mellom vakter. Løsningen er ment å gi helsepersonell mer fleksibilitet i vaktene og i turnusen.

Kompetanse verdsettes høyt og virksomheten har stor bevissthet på verdien av å ha erfarne ansatte. Heldøgnsomsorg har hatt søkelys på mentor-ordninger, der seniorer kan ha en stor betydning.



Fleksibilitetsformer

Utpøving av fagteam og langvaktturnus utgjør fleksibilitetsløsninger som skal sikre at flere erfarne sykepleiere og helsefagarbeidere ønsker å stå lengre i arbeid. I tillegg har Heldøgnsomsorg vektlagt mentor-ordning der seniorer blir viktige veiledere for yngre og nytilsatte. Egne velferdspermisjonsdager og mulighet for 2 studiedager i halvåret planlegges nå som fleksibilitetsløsninger for seniorer. Videre planlegges leder- og medarbeider-opplæring med seniorpolitikk som tema.

Det legges også vekt på behovsstyrte tilpasninger for ansatte, det å jobbe færre nattvakter, redusere antallet overganger fra kveldsvakt til dagvakt. Alle tiltakene blir relatert til målet om en mer aldersvennlig kommune. Behov for tilpasninger formidles til leder, og ansatte finner gode løsninger sammen med leder. En tverrfaglig arbeidsgruppe er nedsatt for å realisere tiltakene som er under utvikling.



Teknologi og grønn omstilling

Ansatte har gradvis blitt fortrolige med bruk av digitale løsninger som velferdsteknologi, samhandlingsteknologi og det å skrive digitale rapporter. Dette er teknologi som har vært i bruk over tid og det oppgis ikke som mer krevende å bruke for senioransatte en yngre ansatte.

Mer effektiv bruk av arbeidskraft, inkludert ny fordeling av oppgaver og arbeidstid mellom helsepersonell, og bedre kommunikasjon mellom ansatte og tjenestene, samt bygge bedre samhold mellom ansatte inngår som viktig innsats i alle norske kommuners arbeid med å nå FN's bærekraftsmål.



Begrunnelser for senkarrierer

Det er variasjon i pensjoneringsalder, men ansatte går i gjennomsnitt av med pensjon rundt 62 år. Det er stor enighet i at trivsel på arbeidsplassen og et godt arbeidsmiljø har stor betydning for hvor lenge man ønsker å jobbe. Samtidig krever jobben god helse og utholdenhet. Ansatte og ledere ser positivt på at det nå jobbes med løsninger som har til hensikt å lette sider ved arbeidet og arbeidsorganisering som vil kunne sikre at flere står lenger i arbeid.

I en sektor som står overfor store omstillinger, er forutsigbarhet, trygghet og tilhørighet viktige faktorer for senkarrierer. Tryggheten avhenger også i stor grad av at man har mulighet til å holde seg oppdatert i faget. Økonomi er også en faktor for de ansatte. Ny politikk gjør at mange ser de må jobbe lenger for å få opparbeidet pensjon. Det må være økonomisk attraktivt å jobbe lenger.

Andre motivasjoner er anerkjennelse av innsatsen ansatte har gjort over mange år.



Kjennetegn arbeidsmiljø og ledelse

Både ansatte og ledere viser til godt arbeidsmiljø og at gode kolleger er viktige for motivasjon, arbeidsglede og trivsel på jobb. I tiltakene legges det også vekt på tett kommunikasjon mellom ansatte og nærmeste leder for tidligst mulig å jobbe fram løsninger og tilpasninger. Planene om velferdspermisjonsdager og kompetansedager vil bidra til å styrke både motivasjon og trivsel i arbeidet.



Yngre kollegers syn på seniorkolleger

Godt erfarne ansatte bidrar med mye erfaring, trygghet og de sikrer at roen bevares om noe uforutsatt hender på jobb. Ansatte og ledere opplever også at god voksne medarbeidere er veldig stabil arbeidskraft.

Deres kompetanse og erfaring med mange ulike situasjoner ser ut til å være helt avgjørende for spesielt vanskelige problemløsninger om dette relaterer seg til beboere, pårørende eller personalet. Det gir en trygghet for de øvrige ansatte, som det settes stor pris på.

4 Resultater

I dette kapitlet presenterer vi resultatene fra vår undersøkelse ut fra problemstillingene vi har reist. Vi ser først på arbeidsform og hvilke tiltak og løsninger virksomhetene har utviklet for å få flere seniorer til å stå lengre i jobb. Vi kommenterer også viktige organisatoriske forhold som fremmer eller begrenser handlingsrommet for å kunne tilby mer fleksible løsninger for senkarrierer. Deretter beskriver vi hva som kjennetegner motivasjon og forventninger knyttet til fleksibilitet og senkarriere sett ut fra både et arbeidstakerperspektiv og et arbeidsgiverperspektiv. Til slutt ser vi nærmere på deltakelse og motivasjon for digitalisering og grønn omstilling hos godt voksne arbeidstakere og erfaringene de har med teknologibruk og teknologisk omstilling.

4.1 Tiltak og løsninger for fleksibilitet og senkarrierer i virksomhetene

Flere norske arbeidsplasser har de senere årene utviklet tiltak for senkarrierer som inngår i deres livsfasepolitikk eller seniorpolitikk (Midtsundstad og Hilsen m fl., 2022, Lundberg og Bakkeli, 2024). I vår undersøkelse fant vi like eller beslektede løsninger som presentert i nyere forskningsrapporter, samtidig som vi fant mer innovative eller nye tiltak. Virksomhetsnivået er vår utkikkspost for fleksibilitetsformer som anses som hensiktsmessige med tanke på å realisere løsninger for senkarrierer til arbeidstakere. Fleksibilitetsformene som er utviklet og valgt ser vi også i sammenheng med viktige organisatoriske forutsetninger i virksomhetene og vi diskuterer relevansen ved tiltakene sett i et bredere organisatorisk perspektiv. Vi la følgende problemstilling til grunn for å undersøke dette:

Hva kjennetegner arbeidsformen til virksomheter som lykkes med å utvikle og iverksette innovative fleksible løsninger som bidrar til at seniorer ønsker å stå lengre i jobb? Hva er innholdet i løsningene?

Med unntak av Forsknings- og analyseselskapet som ikke har ansatte som er eldre en litt over 50 år, (men hvor de såkalte «super-seniorene» er over vanlig pensjoneringsalder), varierer avgangsalderen fra 62 år til 72 år i de øvrige virksomhetene. Mønsteret er forskjellig for ulike yrkeskategorier, for eksempel er det vanlig at sykepleiere og helsefagarbeidere går av med pensjon ved fylte 62 år eller noen år seinere. Leger og ansatte i administrative stillinger innenfor helseforetakene jobber gjerne til 67 år eller eldre. Det har likevel skjedd en endring de siste årene ved at flere sykepleiere jobber til de er 65 år og noen til de fyller 67 år. Samme utviklingsmønster finner vi i Rørleggerfirmaet, Energiteknologiselskapet og Prosessindustribedriften. Mens mange håndverkere og operatører tidligere gikk av med AFP ved fylte 62 år, har flere valgt å jobbe fram til de er 65 år, 67 år eller eldre. I Prosessindustribedriften er gjennomsnittlig pensjoneringsalder økt

til 66 år, og alle tre virksomhetene har også eksempler på fast ansatte som jobber til fylte 72 år. Vi ser samme utviklingstrekk i Finanskonsernet og hos ansatte i lederstillinger og administrative stillinger i de øvrige virksomhetene. Flere velger å jobbe lengre. Dette skyldes flere forhold, deriblant omlegginger i pensjonssystemet, det at arbeidsgivere ønsker å beholde dyktige ansatte og at arbeidsplassen betyr mye for mange arbeidstakere. Vi kommer tilbake til hvilke interesser arbeidstakere og arbeidsgivere har for senkarriere. Først ser vi på valgte løsninger og arbeidsformer. Vi grupperer tiltakende i to ulike former for fleksible løsninger: a) **Fleksible løsninger knyttet til arbeid**, og b) **Fleksible løsninger knyttet til tidsregulering/arbeidstid**.

4.1.1 Fleksible løsninger knyttet til arbeid

Ut fra praksishistoriene i kapittel 3 ser vi likhetstrekk ved Rørleggerfirmaet, Energiteknologiselskapet og Prosessindustribedriften når det gjelder å praktisere fleksible løsninger knyttet til arbeidsinnhold, arbeidsdeling og arbeidsorganisering. I alle tre bedriftene legges det stor vekt på å foreta endringer eller justeringer på arbeidsoppgaver og arbeidsinnhold etter seniorers behov for tilpasninger. Et eksempel på dette er å gå fra skiftarbeid over til dagarbeid i tilfeller der eldre arbeidstakere sliter med døgnrytme og søvn. Et annet eksempel er at eldre seniorer slipper å utføre enkelte tyngre oppgaver eller operasjoner som er krevende å utføre, slik en av medarbeider i Rørleggerfirma forklarte slik:

Vi senioren driver ikke og skur rør under kjøkkenbenken til folk, det er det mange år siden vi gjorde (senior, ansatt i Rørleggerfirmaet).

Siden mange ansatte inngår i arbeidslag eller arbeidsteam, skjer det omfordelinger av arbeidsoppgaver og ansvar innad i teamene, det kan være snakk om tilpasninger i perioder eller fast. Andre eksempler er at seniorer kan redusere noe på reisevirksomhet i inn- og utland eller overlate prosjektlederansvaret i kompliserte prosjekter til andre. Tilpasningene vi her tar opp blir avklart mellom den senioransatte, driftsleder og HR, og avdelingsleder har ansvar for at det blir laget løsninger og tilpasninger i samarbeid med arbeidsteamet.

Utover slike tilpasninger som avklares i samråd med ledere skjer det også tilpasninger av arbeidsoppgaver innad i arbeidsteamene på mer uformell basis. Eksempler på dette kan være at det skjer en omfordeling av hvem som utfører hvilke oppgaver på et skift eller også å bytte skift. Arbeidsutførelse og arbeidsdelingen blir slik sett ikke detaljstyrt fra ledelsen, siden medarbeiderne blir sett som spesialister og fagfolk med god kompetanse til å ta mange detaljavklaringer på egen hånd. Ansatte får i stor grad fungere som autonome arbeidstakere og arbeidsteam som innehar god driftskunnskap og ansvarskompetanse til å organisere fordelingen av arbeidet mellom medarbeidere som jobber sammen. Slike avklaringer mellom kolleger i samme arbeidsteam gjør at arbeidsflyten ikke blir «skadelidende» men at fleksibiliteten utøves innenfor arbeidsprosessene og produktivitetskravene.

Både Rørleggerfirmaet, Energiteknologiselskapet og Prosessindustribedriften vektlegger tilpasninger i arbeidsinnhold, arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering, og de praktiserer i stor grad arbeidsformer som gir aksept både hos seniorer og yngre arbeidstakere. Det gjennomføres egne seniorsamtaler med alle ansatte når de fyller enten 55 eller 60 år og dette kan også gjentas noe seinere. Seniorsamtalene har som funksjon at ansatte og nærmeste leder begynner å tenke over/ legge en første forsiktig plan for hva ansatte tenker omkring egen senkarriere og eventuelle behov for løsninger. I samtalene legges det også vekt på å gi den ansatte anerkjennelse som verdifull arbeidskraft og at arbeidsgiver ønsker at vedkommende fortsetter i virksomheten. I disse tre virksomhetene har en gjennom arbeid med eget arbeidsmiljø, partssamarbeid og arbeidskultur fått etablert en solid forankring for betydningen av å ivareta kompetansen og arbeidskrafts-ressursene hos godt voksne arbeidstakere. Både ledere, yngre og eldre arbeidskolleger gir full aksept og ser verdien av å legge til rette for senkarrierer gjennom arbeidsfleksibilitet.

Ved det Mellomstore sykehuset blir det også lagt til rette for tilpasninger, for eksempel at medarbeidere får skifte fra ordinær turnus til å jobbe kun dagvakter. En annen tilpasning er å redusere på antall nattvakter.

Rørleggerfirmaet, Energiteknologiselskapet, Prosessindustribedriften og Finanskonsernet bruker egen organisasjon som «internt arbeidsmarked», det vil si at seniorer kan skifte stilling eller jobb innenfor samme arbeidsplass. «Du kan skifte jobb uten at du trenger å skifte arbeidsgiver», som en av informantene uttrykte det. Eksempler på slike jobbskift er ansatte som går fra skiftarbeid over til å jobbe dagarbeid ved transportavdelingen (Prosessindustribedriften), eller du skifter jobb ved å skifte avdeling, for eksempel fra bank til forsikring (Finanskonsernet). Tilsvarende kan en rørlegger gå over fra privatmarkedet til å jobbe hos en større kunde, eller på anlegg, eller gå over til å jobbe med prosjektering. Det å bruke egen virksomhet som internt arbeidsmarked blir sett på som en styrke både for å beholde god arbeidskraft og sikre god bruk av seniorers fagkompetanse og deres virksomhetsforståelse.

Muligheten disse virksomhetene har til å være et «indre arbeidsmarked» kan ses i sammenheng med bedriftsstørrelse og at de har flere forretningsområder og avdelinger som åpner for større fleksibilitet til å finne nye arbeidsoppgaver eller stillinger for senioransatte som trenger mer radikal tilpasning etter behov og interesser. Vi så også at Universitetssykehuset som vårt supplerende eksempel, åpner for tilsvarende arbeidsfleksible løsninger. I sin seniorpolitikk åpner de for å satse på hvordan helsepersonell kan skifte stilling eller arbeidsinnhold innenfor ett og samme sykehus, for eksempel at en sykepleier kan skifte over til administrativt arbeid eller drive med opplæring/undervisning av helsepersonell.

Strategien med økt arbeidsfleksibilitet blir også gjennomført ved Kommunal heldøgnsomsorg der utprøving av «fagteam» kan ses som en utvidelse av jobbmulighetene til sykepleiere gjennom endret arbeidsorganisering, der en får konsentrert mer av sykepleieoppgavene inn i de nyopprettede fagteamene. Fagteam representerer en ny oppgavedeling mellom sykepleiere og helsefagarbeidere. Det å jobbe i fagteam for sykepleiere utgjør en stor forskjell fra å jobbe som sykepleier i avdeling. Du får mer konsentrert arbeidsinnhold som består av sykepleieroppgaver og tilsvarende færre arbeidsoppgaver som ikke krever helsefaglig kompetanse. Omleggingen til fagteam blir begrunnet ut fra behovet kommunen og lederne innenfor Velferdsetaten har for å finne løsninger som gjør at de kan beholde dyktige sykepleiere, og utvikle tilpasninger ved arbeidet som kan redusere arbeidsbelastninger og sykefravær hos personellet. Flere av sykepleierne som jobber i fagteam, opplever at det var mindre belastende å jobbe i fagteam enn i ordinær avdeling. Det øker motivasjonen og konsentrasjonen, og det blir enklere å planlegge arbeidsoppgaver og arbeidsdager.

Kommunal heldøgnsomsorg har også åpnet for forsøk med «langvaktturnus» hvor sykepleiere går 12,5 timers vakter til forskjell fra ordinære turnusvakter. Ved det Mellomstore sykehuset har flere sykepleiere også erfart langvaktturnus som positivt. De begrunner det ut fra at det gir en mindre hektisk arbeidshverdag og også færre arbeidshelger og lengre friperioder. Det siste blir sett som svært viktig med tanke på restitusjon og det å redusere stress. Flere av sykepleierne som var i alderen 50+ ga uttrykk for at de foretrakk å jobbe langvaktturnus. En forutsetning for at langvaktturnus skal fungere godt handler om at både arbeidstid, arbeidsoppgaver og pauser må anpasses slik at langvakter blir noe annet enn en dobbelvakt med dobbel arbeidsmengde.

Muligheten for å kunne skifte jobbinnhold hos samme arbeidsgiver blir framholdt som en god senkarriereløsning blant lederne vi har intervjuet. De ser verdien av å beholde dyktige ansatte med god faglig kompetanse, arbeidserfaring og virksomhetsforståelse. Det å ivareta gode seniorer og få dem til å jobbe lengre er «gull verdt», som en av lederne sa. Vedkommende så dette som en viktig strategi i en tid hvor de opplever å ha rekrutteringsutfordringer og at det tar tid å lære opp ny arbeidskraft. Vi ser i vårt materiale en tydelig verdsetting av den innsatsen senioransatte har lagt ned på arbeidsplassen, den realkompetansen de har opparbeidet og at de er lojale og selvstendige arbeidstakere. Verdien av gode senioransatte har blitt mer synlig i virksomhetene og både ledere og ansatte ser det som svært viktig å jobbe fram arbeidsmessige tilpasninger som sikrer at de får beholde verdifull arbeidskraft. Vi kommer nærmere inn på hvilke innsatser, motivasjon og holdninger som har bidratt til dette i neste delkapittel (se 4.1.2).

Forsknings- og analyseselskapet har valgt en helt annerledes strategi for seniorpolitikk gjennom å knytte til seg tidligere yrkesaktive kvinner og menn som har blitt pensjonister, men som ønsker å jobbe avgrenset, med timeavtaler som kan tilsvare opp mot 20-prosent stillinger. Stillingene ble lyst ut og fikk mye oppmerksomhet og flere attraktive søkere. De har i første omgang valgt å inngå

timeavtale med 9 superseniorer. Bakgrunnen for eksperimentet var at daglig leder så et behov for å få styrket fag- og markedskompetansen i selskapet siden majoriteten av de ca. 20 tilsatte er yngre forskere. Superseniorene er ikke tilsatt som forskere, men som ressurser som besitter viktig markedskompetanse, sektorkunnskap og breddekompetanse knyttet til de segmentene selskapet har valgt som sitt marked for forsknings- og analyseoppdrag, blant annet offentlige sektor. Superseniorene de har inngått timeavtaler med, har tidligere jobbet innenfor offentlig forvaltning, høyere utdanningsinstitusjoner eller privat sektor, og flere har hatt én eller flere lederstillinger. De kjenner markedsområdene godt fra kundesiden og har viktige nettverk og kontaktflater. Daglig leder beskrev superseniorene slik:

Mange av superseniorene synes at det å være pensjonist er veldig kjedelig. Flere har jo vært ledere, og de er vant til å være «med» og å være aktive. Og jeg tror det har betydning i forhold til at de har lyst til å fortsette. Og så er de veldig opptatt av å ikke bli plassert i en pensjonistboble. De ser positivt på å komme med i et yngre miljø (Leder, FoU-bedrift).

Dette er et eksperiment basert på å tenke nye anvendelser av viktig fagekspertise hos yngre pensjonister med høy utdanning og bred yrkeserfaring. I intervju med noen superseniorer kom det tydelig fram at de ønsket å jobbe, men ikke med samme mengde og intensitet som de hadde i sine tidligere stillinger. De ønsker å være samfunnsengasjerte og aktive, og de synes det er spennende å komme inn i et nytt selskap og samarbeide med yngre. Samtidig ønsker de ikke å bli bundet opp i lengre arbeidsperioder fordi de vil ha en frihet til å regulere mellom arbeid, fritid og familierelasjoner.

Energiteknologiselskapet, Rørleggerfirma og Prosessindustribedriften kan også tilby timelønnsavtaler med egne ansatte som går av med pensjon. Om dette ikke er veldig utbredt, så møtte vi tidligere ansatte som har valgt å jobbe på timeavtale noen år etter at de hadde nådd pensjoneringsalder på 72 år.

En annen fleksibel løsning handler om kompetanseutvikling. Det å satse på kompetanseutvikling hos godt voksne medarbeidere gjøres av flere av virksomhetene. Tiltakene er imidlertid ulike. I det Mellomstore sykehuset får medarbeidere fra de fyller 62 år, fem kompetansedager som fritt kan disponeres til å melde seg på kurs eller oppdatere seg på det nyeste innen faget sitt. De har frihet til å velge hvordan dagene skal benyttes, inkludert å tilegne seg ny kompetanse gjennom selvstudier. Kompetansedagene har også en «restituerende funksjon» definert som «variasjon» med tanke på at disse dagene gir annet innhold enn de ordinære vaktene. Tidligere la sykehuset opp til en utvidelse av antall kompetansedager, likt med Universitetssykehuset som over tid har hatt 10 kompetansedager for seniorer. Som følge av budsjettinnsparinger det siste året ved det Mellomstore sykehuset går de ikke videre med 10 kompetansedager, men opprettholder fem

kompetansedager. De ansatte skulle helst ha sett at de fikk utvidet tilbudet likt med Universitets-sykehuset, ikke minst fordi kompetansedagene åpner for variasjon og læring/oppdatering.

Kompetansedager tilbyr også i Finanskonsernet til ansatte etter fylte 62 år. Dagene skal benyttes til kurs eller opplæring etter eget ønske og behov. Dette begrunnes med at: «*Alder er ingen hindring så lenge en har god nok kompetanse*», som en leder uttrykte det. Tilsvarende vekt på kompetansetilbud er under utvikling hos Kommunal heldøgnsomsorg. Her foreligger det planer om at senioransatte skal få tilbud om to studiedager i halvåret for kompetanseutvikling i tillegg til forslag om at de 10 tariffbestemte velferdspermisjonsdagene også kan brukes til kompetanseheving.

Hos Rørleggerfirmaet, Energiteknologiselskapet og Prosessindustribedriften blir det også sett som viktig framover å gi seniorer kompetanseutvikling i form av etterutdanning. I disse bedriftene ser en for seg at når ansatte passerer 50 år, vil noen ha behov for etterutdanning for å styrke sine arbeidsmuligheter for kommende 15-20 yrkesaktive år. Som en tillitsvalgt i Energibedrifts-selskapet sa:

Når du passerer 50 år nå, er du midt i yrkeskarrieren din. Vi må snu holdningene. Folk på 50 år kastet vi tidligere ut av søknadsbunken. Det gjør vi ikke lengre. Vi må tenke nytt (Hovedtillitsvalgt i Energiteknologibedriften)

Det å gi ansatte etterutdanning er ikke noe nytt i disse virksomhetene, siden lederne er svært opptatt av å investere i dyktige ansatte gjennom hele deres yrkeskarriere. Det som er av nyere dato i virksomhetene er å jobbe for at etterutdanning blir et strategisk viktig tiltak også etter at du har passert 50 eller 55 år, med formålet å bidra til fornying og utvikling både for den ansatte og for virksomheten totalt sett. Det siste blir viktig å se i sammenheng med at disse virksomhetene legger stor vekt på sitt interne arbeidsmarked for egne arbeidskraftressurser. Som sitatet over antyder har også ledere og tillitsvalgte i Energiteknologiselskapet blitt mer opptatt av attraktiviteten som søkere over 50 år besitter. De er blitt mye mer bevisst på verdien det har å tilsette «godt voksen arbeidskraft», og som en av lederne uttrykte det:

«Du havner ikke automatisk ut av søknadsbunken som 50-åring lengre» (toppleder i Energi-teknologibedriften).

Et siste område vi ønsker å trekke fram handler om en sterk vektlegging av å benytte senioransatte til å være opplæringsansvarlig for yngre medarbeidere og lærlinger. I Energiteknologiselskapet, Rørleggerfirmaet og Prosessindustribedriften blir seniorer brukt som mentorer og veiledere for lærlinger og tilsvarende bruk av seniorer som mentorer for yngre og nytilsatte planlegges som tiltak i Kommunal heldøgnsomsorg og andre enheter innenfor Velferd. Også ved det Mellomstore

sykehuset og i Finanskonsernet praktiseres samme løsninger der seniorer bidrar med opplæring og veiledning av unge og nytilsatte. Dette oppleves som svært verdifullt av seniorene selv som liker å undervise og jobbe sammen med de yngre, også fordi de da får bekreftet en forståelse av at det de kan og har opparbeidet som fagkompetanse har stor verdi for de yngre og for virksomheten de jobber i. Mye fagkompetanse og kunnskap om arbeidsplassene skal overføres til yngre medarbeidere. Som en yngre sykepleier sa:

Det å gå vakt sammen med en senior sykepleier oppleves trygt, hvis det skjer noe uforutsett så greier de å bevare roen (yngre sykepleier, Mellomstort sykehus).

4.1.2 Fleksible løsninger knyttet til tidsbruk og arbeidstid

Noen av tiltakene vi har omtalt som arbeidsrelaterte løsninger har også klare elementer av tidsmessige reguleringer. Selv om kompetansedager ved fylte 62 år og 65 år handler om å oppdatere seg faglig, er tiltakene også tillagt andre funksjoner som «variasjon» og en «slakke» vekk fra ordinære arbeidsoppgaver og arbeidsdager. Det samme er tillagt det å gå langvaktturnus, der erfaringene til sykepleiere er at de oppnår bedre tidsregulering mellom vakter og færre helgevakter, dvs. en annerledes regulert arbeidstid. Vi har likevel sett kompetansedager og langvaktturnus først og fremst som endring av arbeidsinnhold, oppgavedeling og arbeidsorganisering.

Andre fleksible tiltak for å regulere tidsbruk og arbeidstid er å tilby kortere arbeidsdager med full lønn, for eksempel at en reduserer til 80 prosent stilling med beholder lønnen. Andre tilbyr det å redusere stillingsprosent, men hvor også lønn blir redusert. Ved det Mellomstore sykehuset var dette brukt som en løsning hos en del sykepleiere som ønsket å redusere arbeidsmengde ut fra helsemessige forhold, eller at en ønsket å bruke tid på andre gjøremål.

Ved Prosessindustribedriften ble seniorer også tilbudt 5 disposisjonsdager som de kunne bruke fritt som de ville. Eneste kravet var at de ikke kunne tas ut som feriedager, dvs. ta fri flere dager i sammenheng. Disposisjonsdagene kunne tas ut som timer eller som hele dager. Hensikten med tilbudet var å gi seniorer en slakke og mer tid til restitusjon. Det var ikke uvanlig å ta ut fri tid etter hektiske skift eller ta ut fri timer en fredag for å få noen lengre helger. Disposisjonsdagene ble også sett som en anerkjennelse av de eldstes arbeidsinnsats og som motivasjon for å jobbe lengre.

I Energiteknologiselskapet får ansatte som jobber hel stilling etter fylte 62 år en ekstra ferieuke, og ved fylte 64 år får de ytterligere en ekstra ferieuke som et tidsreduserende tilbud. I tillegg får de utbetalt en bonuslønn tilsvarende to månedslønner. Tiltaket blir definert som «velferd» og skal motivere folk til å stå lengre i arbeid. De får mer fritid, og tiltakene er ment også som en anerkjennelse og verdsetting av dyktige arbeidstakere og arbeidsinnsatsen de har lagt ned i

virksomheten. Alle ansatte i dette selskapet får også betalt to timers trening per uke. Ekstra ferieuker og disposisjonsdager i disse to virksomhetene er ment som viktig anerkjennelse av dyktige seniorer og deres mangeårige innsats. Om ikke samme rause velferdstiltak finnes hos de andre virksomhetene, vektlegger flere av dem mer tidsfleksible løsninger for senioransatte. Noen gir en ekstra ferieuke utover den 6. ferieuken, og Finanskonsernet tilbyr noe kortere arbeidsdager til ansatte fra de fyller 64 år.

Flere av tiltakene som går på å regulere tid fyller flere funksjoner. Noen av tiltakene knytter seg til behov enkelte seniorer vil ha for å redusere på arbeidsmengde eller arbeidstempo, dvs. å få ta en kortere pause eller få en viss slakk. Dette blir tillagt både disposisjonsdager, ekstra ferieuker og redusert arbeidstid. Samtidig blir slike ordninger tillagt å ha som funksjon å motivere flere senioransatte til å stå lengre i arbeid. En tredje funksjon ligger i at disse tiltakene blir fortolket både av ledere og ansatte som anerkjennelse og verdsetting av senioren, deres arbeidsinnsats over år og betydningen kompetansen de besitter har for virksomheten, slik en av de senioransatte ga uttrykk for:

Det er positivt at vi nå har fått en trend i samfunnet om at en ser verdien av ansienniteten til oss seniorer. Det samme opplever jeg her i bedriften. Om ikke alle jobbe heltid lenger, så jobbes det og en blir anerkjent for det (Ansatt 67+, Energiteknologibedriften).

Kommunal heldøgnsomsorg planlegger også å innføre velferdspermisjonsdager inntil 6 dager i året for ansatte over 50 år og som jobber som fast ansatt i 50 prosent stilling eller mer. Her er tanken at de kan søke om fri uten krav om begrunnelse, men velferden må tas utenom helg, ferie og høytid. Tanken er at dette vil bidra til å redusere slitenhet, stress og behov for å få litt pause/restitusjon.

Vi ser at det er vanlig å kombinere arbeidsfleksible- og tidsfleksible løsninger både for å lage tilpasninger og behov for kortere pauser fra jobb. Det å utvikle og forvalte tiltak og løsninger for økt fleksibilitet og senkarrierer blir sett som på som viktig lederansvar. Løsningene inngår som del av driftslederes ansvarsområde og må ivaretas aktivt og på en god måte av driftsledere/-avdelingsledere. Felles forankring av senkarriereløsninger blir ivaretatt av overordnede ledere. Samtidig har flere av virksomhetene gjort aktivt bruk av partssamarbeid i utviklingen av fleksibilitetsløsningene og hvordan tiltakene skal forvaltes. Dette har bidratt til godt gjennomtenkte løsninger og tiltak, og en har fått på plass en enighet om hva som skal gjelde innenfor arbeidsplassen. Med det har en lyktes med å utvikle en samstemthet ansatte imellom og mellom ansatte og ledere om betydningen av politikken og løsningene som er i bruk. Vi diskuterer nærmere viktige trekk ved ledelse, arbeidsmiljø, partssamarbeid og kompetanse i kapittel 5 som da utgjør viktige organisatoriske forutsetninger får å realisere god politikk for ansatte seniorer.

4.1.3 Hvilke organisatoriske rammebetingelser hemmer eller fremmer økt fleksibilitet?

Hva som er mulig å realisere av arbeidsfleksible løsninger vil variere for den enkelte virksomhet avhengig av rammebetingelser og organisatoriske forutsetninger som er tilstede: tilgang til arbeidskraft og trekk ved arbeidsstyrken, virksomhetstype og økonomiske vilkår, lokal handlekraft og beslutningsmyndighet, fleksible muligheter for å kunne operere med internt arbeidsmarked og fleksibel bruk av kompetanse og arbeidsressurser, samt handlingsrom for å utvikle strategi og allokere ressurser til kompetanseutvikling og etterutdanning for ansatte som gjør det mulig å gå over i nye stillinger og få nytt arbeidsinnhold. Vi vil vise til noen eksempler på forskjeller mellom virksomhetene når det gjelder handlingsrommet for å beholde seniorer og utvikle gode senkarriereløp.

Tilgang til arbeidskraft og trekk ved arbeidsstyrken:

Lav turnover og stabil arbeidsstokk kan sies å være et fellestrekk for virksomhetene i undersøkelsen. Mange har arbeidstakere som har vært ansatt i 20, 30 eller 40 år. Samtidig opplever det Mellomstore Sykehuset, Rørleggerfirma, Energiteknologiselskapet og Prosessindustribedriften at arbeidsmarkedet er blitt tøffere og at det har blitt mer krevende å rekruttere ny arbeidskraft. Dette påvirker interessen for å investere i eksisterende arbeidskraft. Vi ser det samme i Kommunal heldøgnsomsorg som per tid har nok sykepleiere, men for få helsefagarbeidere. Dette bidrar til en krevende situasjon med oppgave- og arbeidsdeling mellom helsefagarbeidere og sykepleiere. Finanskonsernet har god tilgang til arbeidskraft, men har samtidig lang tradisjon for at ansatte jobber der i mange år og utvikler egen karriere innenfor en eller flere avdelinger.

Virksomhetstype og økonomisk robusthet:

Større konsern og selskaper vil ha en helt annen ressursmessig kapasitet økonomisk og personellmessig til å prøve ut tiltak og finne flere løsninger for senkarrierer. Dette vil fortone seg helt annerledes i mindre virksomheter, og vi ser også per tid at innstramminger i kommunale budsjett reduserer mulighetene til å jobbe med utvikling av nye tiltak. I kommunen som deltar i undersøkelsen er det for eksempel per tid vedtatt ansettelsesstopp for vakante stillinger, noe som lett kan påvirke utviklingsarbeidet som er satt i gang, for eksempel mulighetene for individuelle tilpasninger av arbeidstid, turnus og bruken av fagteam hos sykepleiere. Strukturelle og organisatoriske føringer kan derfor medføre at senkarrieretiltak må settes på vent, med tilhørende risiko for redusert motivasjonen hos senioransatte til å stå i jobb.

Lokal handlefrihet og beslutningsmyndighet:

Vi ser også at det gir ulike handlingsrom for å utvikle senkarrierer avhengig av om virksomheten har lokal handlefrihet og beslutningsmyndighet. Dette er Rørleggerfirmaet et godt eksempel på.

Som en senioransatt uttrykte det: «Vi er ikke et stort konsern som styres fra Oslo eller utlandet. Vi har ledelsen i huset her». I dette firmaet er senkarrieretiltakene utformet gjennom et nært samarbeid mellom ledere, ansatte og tillitsvalgte, og avklaringer tas raskt fordi virksomheten har få ledernivå og lokal beslutningsmyndighet. Tilsvarende har Forsknings- og analyse-selskapet stor handlefrihet til selv å prøve ut innovative løsninger. Prosessindustribedriften er større, men de har også stor lokal handlefrihet. I tillegg er innsatsen med god ivaretagelse av løsningene for senkarriere forsterket ved ansettelse av en egen rådgiver med spisset kompetanse for god oppfølging av både ansatte og ledere, og indentifisere behov for tilpasninger og tiltak videre. Vedkommende avkrever for eksempel toppledergruppen å rapportere på hva de gjør for å sikre senkarrierer. Energiteknologiselskapet har i perioder opplevd at utenlandsk eier har lagt føringer på drift og omorganiseringer. Det har ikke rokket ved senkarriereinnsatsen, men avdelingsstrukturen har endret seg. Det viser at også større bedrifter kan få innskrenket handlefrihet når de eies av større konsern. Kommunal heldøgnsomsorg og det Mellomstore sykehuset har også begrenset handlefrihet siden virksomhetene styres henholdsvis av et større helseforetak og en kommune. Beslutningsmyndigheten for hva som er økonomisk og personellmessig mulig å gjennomføre ligger utenfor arbeidsplassnivået.

Internt arbeidsmarked og fleksibel bruk av kompetanse og arbeidsressurser:

Mulighetene for å bruke egen virksomhet som «internt arbeidsmarked» varierer også, avhengig av størrelse, hva som produseres og kompetansekrav. Det er av stor verdi for de virksomhetene som kan benytte seg av dette fordi det sikrer at dyktige arbeidstakere forblir i samme organisasjon, noe Finanskonsernet, Prosessindustribedriften, Rørleggerfirma, og Energi-teknologiselskapet er gode eksempler på. Det er vanskelig å realisere en slik løsninger hvis du ikke har tilstrekkelig varierte stillingsmuligheter eller arbeidsområder innenfor samme virksomhet, som tilfellet er innenfor kommunal helsesektor, mindre eller mellomstore sykehus og flere andre arbeidsplasser som for eksempel barnehager eller skoler. Vi ser også at mulighetsrommet er høyst ulikt også når det er snakk om å kunne tilby godt voksne ansatte tilbud om etterutdanning og omskolering. De større virksomhetene som vi har studert, bruker dette som tiltak for å utvikle og beholde dyktige medarbeidere som er yngre enn 50+, men hvor både Prosessindustribedriften og Energi-teknologiselskapet i seinere tid ser dette som utvidet senkarriereløsning, slik det framgår av dette sitatet:

Vi har gode muligheter til å ta etter- og videreutdanning som bedriften betaler gjennom et fond. Men, det skal være relevant. Da binder en seg til å jobbe her noen år. Dette er en mulighet til å endre stilling (Ansatt 50+ Prosessindustri).

Samtidig vil det være en grense for hvor lenge en kan forvente at operatører eller industriansatte kan jobbe, slik en av lederne i Prosessindustribedriften ga uttrykk for:

Hvordan ser denne reisen ut for arbeidstakere i industrien hvis vi tenker at alle skal jobbe lengst mulig? Det vil kreve en helt annen tilretteleggelse enn bare tilpasninger i arbeidet. Da er det snakk om omskoleringsbehov. Dette er det lite snakk om når heving av pensjoneringsalder diskuteres (HR-rådgiver, Prosessindustribedriften).

Vi har vist til noen rammebetingelser for å synliggjøre at vilkårene er høyst forskjellig mellom bransjer og sektorer, og mellom ulike virksomheter som betinger hva som er mulig å innfri av løsninger for senkarrierer. Dette er en viktig kontekst som alle arbeidsplasser må ta stilling til og manøvrere seg i forhold til, når de skal utvikle løsninger for senkarrierer med utgangspunkt i arbeidets organisering og verdiskapende aktivitet.

4.2 Forventninger om fleksibilitet og hva det krever av arbeidstakere og arbeidsgivere

For å fange opp hvordan fleksibilitet og senkarrierer blir fortolket innad i virksomhetene og videre hva det betinger, stilte vi som vår andre hovedproblemstilling følgende spørsmål:

Hvilke forventninger har dagens arbeidstakere til fleksibilitet, og hva vil det kreve av både arbeidsgivere og arbeidstakere for å oppnå bedre fleksibilitet i arbeidshverdagen?

Spørsmålet knytter seg til temaene motivasjon for senkarrierer, initiativ og utforskning av tiltak, arenaer for å fremme forslag av nye løsninger, og hvordan ulike former for fleksibilitet for seniorer påvirker arbeidshverdagen for øvrige ansatte. Vi gjør rede for funn koblet til de fire temaene, både generelt og på tvers av virksomhetene. Noen av eksemplene belyser sektor-, eller bransjeforskjeller, samt «gode» praksiser eller konkrete utfordringer i de enkelte virksomhetene.

4.2.1 Hva motiverer for senkarrierer?

Et viktig tema og avgjørende faktor for å velge å jobbe lenge er motivasjon for egen senkarriere. Selv om at vi ser at det er individuelle forskjeller i hva som er de viktigste motivasjonsfaktorene, ser vi også noen fellestrekk. Vi skiller her mellom arbeidsrelaterte og personlige motivasjonsfaktorer.

Arbeidsrelaterte motivasjonsfaktorer:

Tre hovedfaktorer for motivasjon utpeker seg særlig på tvers av virksomhetene, nemlig anerkjennelse av arbeidsinnsatsen gjennom et langt arbeidsliv, et godt arbeidsmiljø, og at det er uttrykt fra både kolleger og ledelse at det er behov for deg. Anerkjennelse fra ledere oppgis som viktig, slik en ansatt i Finanskonsernet ga uttrykk for:

To ting som gjør meg motivert, ... det at ledere uttrykker at de ønsker meg her, at jeg utgjør en forskjell, og for det andre at jeg fungerer i miljøet. At du ikke føler deg som en syvende far som henger på veggen. (...). Trygghet og frihet under ansvar setter jeg stor pris på (Ansatt 65 år, Finans-konsernet).

Et godt arbeidsmiljø er en sammensatt motivasjonsfaktor: det handler om å være en del av et fellesskap, utvikling av nære og stabile kollegarelasjoner, og at virksomheten har strukturer og en ledelsespraksis som støtter opp om og er med på å bygge det gode arbeidsmiljøet. Følgende to sitater fra seniorer, gir gode beskrivelser av på hvilken måte arbeidsmiljø bidrar til jobb-motivasjon:

Trivsel er det viktigste her som motiverer oss til å gå på jobb. Flere her har større omgangskrets på jobb enn utenom jobben. Vi trives sammen (Ansatt 60+, Prosessindustribedrift).

Det er et godt arbeidsmiljø her. Det sosiale er viktig hos oss. Hvis jeg hadde sluttet brått en dag, så hadde jeg savnet kolleger og jobb (Ansatt 60+ Energiteknologibedrift).

Flere vi har snakket med fremmer viktigheten av å trives på jobb, både med arbeidskolleger og arbeidsoppgavene, og at de vil savne dette når de en dag pensjonerer seg. Flere av informantene snakker om at man har en «familie» på arbeidsplassen, karakterisert som «kameratreelasjoner». Den tredje motivasjonsfaktoren er «å være ønsket» av arbeidsgiver og kolleger, og at det i organiseringen av arbeidet framstår at ens kompetanse og rolle er nødvendig. En ansatt ved det Mellomstore sykehuset beskriver det på følgende måte:

Hvis erfarne skal stå lengre i jobb, må det være et klart ønske fra arbeidsgiver at de ønsker at en skal fortsette (67+ Ansatt Mellomstort sykehus).

I tillegg ser vi at ansatte også motiveres av muligheter for noe mer fleksibilitet i arbeidet. Det kan dreie seg om tilpasninger i arbeidstid, bruk av hjemmekontor, mer frigjort tid som for eksempel disposisjonsdager eller ekstra ferieuker. Slike løsninger gjør det enklere å se for seg at en skal greie å stå lengre i jobb fordi en får noe mer slakk og tid til restitusjon. Dette blir av flere sett som en tilpasning hvor arbeidsgivere ønsker at ansatte skal forbli yrkesaktive, tilpasninger som gjør det enklere å se for seg at en kan stå noen år til i arbeid. Samtidig ser vi at seniorer øker interessen for å fortsette i arbeid når ledere og arbeidskolleger går aktivt inn for å lage tilpasninger i arbeidet, det vil si å justere på arbeidsinnhold, få nye arbeidsoppgaver eller stillinger eller får muligheten til å påta seg nytt ansvar så som veiledning av lærlinger eller yngre arbeidstakere.

Muligheter for å holde seg oppdatert og å tilegne seg ny kunnskap oppgir mange er viktig, ikke bare for å «følge med» i utviklingen, men også for å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse som kan fortrinn og muligheter i et karriereløp og i arbeidsmarkedet. De fleste av virksomhetene som inngikk i studien har øremerkede ressurser til kompetanseheving, og spesifikt for seniorer, som

kan brukes til å delta på kurs, å oppdatere seg på faget individuelt, eller ta videreutdanning. Kompetanseheving og utvikling er viktig også for godt voksne arbeidstakere, som illustrert her:

De motivasjonene vi har beskrevet hos mange ansatte er sterkt knyttet til arbeidsplassen, arbeidsutførelse og de relasjonene man har til kolleger og til felles arbeidskultur. Både arbeidsplass og arbeidet utgjør dermed en sterk identitetsmarkør for senioransatte i virksomhetene vi har studert.

Personlige motivasjonsfaktorer:

De personlige motivasjonsfaktorene som oppgis er økonomiske, familiemessige og helsemessige motivasjonsfaktorer. Med referanse til SwAge-modellen (figur 1.1) vist i kapittel 1, er våre funn likt med forhold som relateres til mikronivået i modellen: 1) egen helse, 2) fysisk arbeidsmiljø, 3) mentalt arbeidsmiljø, 4) arbeidstid og -tempo, 5) økonomi, 6) familiære og sosiale forhold, 7) sosial støtte/ledelse, 8) arbeidstilfredsstillelse, samt 9) kompetanseutvikling. Det er da særlig forhold under 1, 5 og 6 som våre informanter oftest henviste til som personlige motiver.

Den økonomiske motivasjonen varierer blant de vi har snakket med. Vi ser størst fokus og interesse for egen økonomi blant de som nærmer seg pensjoneringsalder, som naturlig er, men også intervjupersoner blant de yngre ansatte sier de har en økende interesse for og oppmerksomhet på hvilken løsning som er mest «lukrativ» for dem fram i tid. Virksomhetene har også løsninger på plass som gjør det mulig for ansatte å fortsette å jobbe samtidig med uttak av AFP.

Vi ser at pensjonsavtaler hos den enkelte virksomhet ikke nødvendigvis er et incentiv for å jobbe lengre, som beskrevet av en avdelingsleder ved sykehuset:

Sykepleiere kan avslutte når de er blitt 62 år også fordi pensjonsordningen er rimelig bra. Legene er nærmere 70 år får de pensjonerer seg. Andre yrkesgrupper nærmere 65 – 67 år (Avdelingsleder mellomstort sykehus).

Samtidig finner også vi, som støttet av nyere norsk forskning, at pensjonsreformen bidrar til økt gjennomsnittlig pensjoneringsalder:

Pensjoneringsalder er nå ca. 66 år. (...). Det har steget mye de siste årene. Pensjonsreformen har hatt effekt på dette. Det var ikke uvanlig tidligere at folk her gikk av med pensjon ved 62 år eller at de gikk av litt tidligere gjennom å få uførepensjon. Nå er det mer en økonomisk sak at du står lengre i arbeid (HR-leder Prosessindustri).

Poulson m.fl (2017) viser at det i alle de Nordiske landene har vært en økning i eldres yrkesdeltagelse som følge av reformene. Interessant nok viser Midtsundstad (2020) at «økningen har vært mest markant blant menn i manuelle yrker i privat sektor, mens den har vært minimal blant høyt utdannede i ikke-manuelle yrker» (Midtsundstad 2020:140). Den økte pensjoneringsalderen i Prosessindustribedriften i vår undersøkelse føyer seg altså inn i en utvikling allerede dokument. Det er flere av våre intervjupersoner som avventer, eller forskutterer uttak av pensjon basert på ektefelles alder, belastende omsorgsoppgaver i nær familie eller egen helse, det vil si individuelle forhold som betinger om de velger å jobbe lengre eller «gå av» med pensjon. Muligheten for trening i arbeidstiden, eller redusert stillingsprosent, er organisatoriske tiltak som noen av arbeidsgiverne benytter for å forebygge uhelse eller avlaste for tunge omsorgsoppgaver. Både arbeidsrelaterte og personlige motivasjonsfaktorer er altså viktige drivere for senkarrierer i de utvalgte virksomhetene, (jf. SwAge-modellen, Nilsson, 2016).

Organisatoriske forhold som motiverer:

Hvilke organisatoriske forhold kan bidra til å motivere for senkarrierer? Ett av spørsmålene vi har undersøkt er om virksomhetene har en nedfelt seniorpolitikk, altså et system og en struktur for å motivere og understøtte senkarrierer. Det varierer om virksomhetene svarer bekreftende på at de har en forutsigbar struktur og system. Flere oppgir at seniorpolitikken ikke nødvendigvis er nedfelt skriftlig, men at de jobber med holdninger og å øke alle ansattes bevissthet om både senior- og livsfasepolitikk. En ansatt fra Energiteknologibedriften sier følgende om hvordan virksomheten forholder seg til sine godt voksne ansatte:

Bedriften har en seniorpolitikk og de ønsker at vi seniorer fortsetter. Jeg har hatt dialog med mine ledere fra jeg begynte å nærme meg pensjoneringsalder. De har ønsket at jeg forsetter så lenge jeg kan og selv har interessen for å gjøre det (Ansatt 67+ Energiteknologibedrift).

Dette er et eksempel på at arbeidsgiver tydelig formidler et ønske om at vedkommende skal kunne stå lenge i jobb. I flere av virksomhetene ser vi at dialogen mellom ledelse og den enkelte ansatte er et virkemiddel for motivasjon for lengre arbeidsliv. Dialogen gjennomføres som oftest formelt, som fast del av medarbeidersamtaler mellom leder og ansatt, i en såkalt «milepæl»-samtale, eller i utviklingssamtaler. Slike strukturerte samtaler gjør det mulig sammen å finne gode løsninger og avdekke gjensidige motivasjonsfaktorer for at medarbeideren skal jobbe så lenge som mulig. Følgende sitat fra HR-medarbeider i det Mellomstore sykehuset er et eksempel på at det å gjennomføre slike samtaler er et lederansvar og ikke noe senioren selv må etterspørre:

Vi har utviklingssamtale med ansatte. Det forventes at alle ledere kan gjennomføre slike samtaler med ansatte. Spesielt viktig at de gjør det med seniorer, for å fange opp planer og behov for tilrettelegging (HR-medarbeider Mellomstort sykehus).

I intervjuene sa flere av intervjupersonene at de ser en endring i form og innhold i slike samtaler med sin nærmeste leder. Flere oppga at de fryktet, kanskje basert på historier fra andre, at denne samtalen skulle omhandle planlegging for pensjonering og en avklaring fra arbeidsgivers side om, «når tenker du at du skal gi deg?» I stedet, oppgir de fleste at deres erfaring med slike samtaler er at arbeidsgiver ønsker å undersøke eventuelle behov for løsninger og ønsker for en senkarriere. Mange opplever også at de i en slik samtale med leder har mulighet til å få kunnskap om hvilke rettigheter man har som senior, og hva mulighetsrommet er for mulige løsninger og tiltak for senkarriere. Dette krever likevel tilstrekkelig kunnskap og kompetanse hos leder, og systemer rundt som for eksempel HR. Vi ser at nesten alle virksomhetene i undersøkelsen har fokus på forbedret kompetanseheving hos ledelsen for å utvikle økt forståelse for de ulike dimensjonene som inngår i planlegging og utvikling av senkarrierer.

Flere ledere peker på at medarbeidersamtalene er viktig for å avdekke individuelle behov for tilpasninger og løsninger, fordi løsninger for seniorer til en viss grad må skreddersys. Likevel er det et behov for kollektiv forankring når det gjelder disse løsningene, slik at det ikke blir helt tilfeldig hvilke tiltak og løsninger som iverksettes i virksomheten og for de enkelte ansatte. Den kollektive forankringen oppgis å bli støttet gjennom lov- og avtalefestede løsninger, men også organisatoriske system, arenaer og kanaler. En HR-avdeling med ansvar for utforming og oppfølging av virksomhetens personalpolitikk er et slikt organisatorisk system. Videre ser vi at i de fleste av virksomhetene inngår seniorpolitikk, arbeidsmiljø og ansattes motivasjon i arbeidet som tema i partsdialogen. Tillitsvalgte og verneombud er dialogpartnere for ansatte som ser behov for, eller ønsker å fremme forslag knyttet til senkarriereløsninger og tiltak. Både HR-systemer og løsninger for personalet i sin helhet, arbeidstakerorganisasjoner og vernetjenesten sørger derfor for en større grad av kollektiv forankring av de løsninger og tiltak som vedtas av virksomhetens ledelse. Et eksempel på en slik kollektiv tenkning finner vi i Heldøgns omsorg, der igangsettelsen av «TØRN»-prosjektet og heltidskultur i enheten forklares slik:

Vi var strategiske ved oppstart og startet heltidskultur og TØRN samtidig. Laget en prosjektorganisering, med partsbasert styringsgruppe, samt to arbeidsgrupper med lokale tillitsvalgte, verneombud og ansatte. Styringsgruppe møtes en gang i måneden. Det er høy grad av involvering. Våre tillitsvalgte mente at de tidligere ikke ble godt nok informert eller involvert, men nå er de gode støttespillere (Leder A, Heldøgns omsorg).

Partssamarbeid om utvikling av løsninger bidrar til kollektiv forankring i forkant av eventuell implementering av løsninger og tiltak som fremmes gjennom arbeidet. Både tillitsvalgte og verneombud som vi har snakket med ute i virksomhetene er opptatt av senkarriere som tema, og noen sier også at temaet diskuteres på fellesmøter mellom fagorganisasjonene. De som har vært tillitsvalgte over noen år sier at seniorpolitikk og fleksibilitetsløsninger nå er kommet høyere oppe på agendaen enn det var tidligere.

Oppsummert ser vi at det finnes flere arenaer og kanaler for å fremme og motivere seniorer for en senkarriere på arbeidsplassen. Det å bruke slike etablerte arenaene til å skape løsninger innenfor eksisterende arbeidsprosesser eller arbeidsorganisering ser ut til å motivere flere seniorer for en lengre karriere som aktive arbeidstakere, i motsetning til utelukkende tidsregulerende løsninger som reduserer muligheten til å bidra aktiv. Dette diskuterer vi mer i kapittel 5.

4.2.2 Hvordan påvirker fleksibilitetsløsningene arbeidet og interessene til øvrige ansatte?

Løsninger for senkarriere, som fleksibilitetsordninger, oppfattes som positive og motiverende for de fleste seniorene vi har snakket med. Tidsbaserte fleksibilitetsordninger kan være bruk av hjemmekontor, kortere arbeidsdag, disponible timer til å ta fri, etc., og en direkte konsekvens av dette er at noen seniorer ikke er like mye til stede på arbeidsplassen som tidligere. Særlig gjelder dette ansatte som jobber på kontor. Det er klart at det ikke vil være mulighetsrom for slike fleksibilitetsordninger i alle virksomhetene vi har vært inne i. Selv om at de fleste seniorer opplever dette som goder, ser både de øvrige ansatte og seniorene noen begrensninger og utfordringer med dette.

Yngre ansatte merker det godt når deres godt voksne kolleger ikke er til stede på arbeidsplassen, og de ytrer et klart ønske om å ha seniorene rundt seg og at de er lett tilgjengelig. Dette handler i svært liten grad om at seniorene har et gode som de yngre ikke har, men heller at de verdsetter og trenger å ha tilgang til den kompetansen som seniorene besitter. De yngre oppgir at denne kompetansen ikke er like tilgjengelig over telefon eller digitale løsninger på dataskjermen.

Ja, etter klokken 14-15 på dagen er jeg stort sett alene på avdelingen. Det er kjempefrustrerende dette at vi unge ser at folk bare drar hjem og jobber derfra. (...). Det er mye høyere terskel for oss til å spørre seniorer som sitter hjemme og jobber. Vi mister de raske avklaringene. Det å gå rett bort å spørre. Du har mer sperre på å ringe en som sitter hjemme (Yngre ansatt i Finanskonsernet).

Man mister de raske avklaringene, og muligheten til å ta en utsjekk ved å komme innom kontoret til vedkommende, eller rett og slett komme inn på temaer under en uformell prat ved kaffemaskina. Flere oppgir at det er en utfordring å få organisert og fordelt arbeidsoppgaver, samt få til et godt samarbeid dersom ikke alle er til stede. Denne utfordringen er også noe som seniorene merker selv, for eksempel i form av at flere opplever at de ikke kan avvikle den ekstra timen fri på ettermiddagen på grunn av at det krever tilstedeværelse. Flere seniorer vi har snakket med oppgir derfor at de ikke alltid benytter seg av denne fleksibiliteten. Et annet tema som har vært gjennomgående i alle virksomhetene er den tydelige vektleggingen av seniorennes styrke, der tryggheten de bidrar med ofte trekkes frem som et mulig tap når seniorene jobber kortere dager eller jobber hjemmefra.

De har kunnskap om gamle triks og de vet hvordan ting her er blitt bygd opp. (...) Den kompetansen som de eldre har går på at noen husker det og det og at det har vi prøvd det og det, de vet om ting fungerer eller ikke. De har erfaringskompetanse (Yngre ansatt, Prosessindustribedriften).

Tryggheten de snakker om handler om seniorers opparbeidede fagkompetanse og kunnskap om virksomhetens historie, at de har vært borte i de fleste av problemstillinger tidligere, og at de er gode på å se løsningene. «Vi kan være en lokal Google», sa en senior i Finanskonsernet. Flere av virksomhetene er derfor også opptatt av og ønsker å praktisere mentorordninger der denne tryggheten ivaretas, samt at man sørger for kompetanseutveksling – begge veier. For yngre kan det også være en god arena for å lære seg hva det vil si å være i arbeidslivet.

Lurt med mentorordninger! Gode team består ofte av en god blanding. Kan lene seg på noen med lang erfaring, og samtidig få inn noe nytt. Drive kompetansebygging (Leder i Finanskonsernet).

Jeg har veldig tro på mentorordningen, og det må være mer satt i system enn vi har i dag. Når du er helt nytilsatt, det å bli veiledet av en senior når det gjelder spillereglene i arbeidslivet... Hva vil det si å være i arbeidslivet, hva vil det si å bidra til fellesskapet.. (Ansatt 55 + i Finanskonsernet).

Dette er bare noen få utdrag fra datamaterialet, som ellers består av mange bekreftelser på at yngre ser på seniorer som viktige ressurser i deres arbeidshverdag, og at de ønsker å ha dem til stede både for kunnskapsutveksling og som støtte i arbeidets ulike prosesser. Som en yngre ansatt i Energiteknologibedriften sier det:

Det ligger så mye i hvordan vi kan lære av hverandre. Erfaring og preferanser er viktig. De som har lyst til å gå av med pensjon, bør vi kunne lage en ordning med, der de kan være her men på mindre basis. De har tilhørighet her. De som får timeavtale og jobber mye her er de flinke og de jobber bra (Yngre ansatt, Energiteknologibedrift).

Kolleger unner senioransatte ulike tilpassede løsninger i arbeidssituasjon og arbeidstid, men de forteller også hvor viktig kunnskap og kompetanse seniorene er bærere av og at dette trengs i daglig arbeidsutførelse i mange virksomheter.

De yngre er ikke like opptatt av egen pensjoneringsalder naturlig nok, siden de har flere tiår igjen som yrkesaktive, men flere av dem ser at deres arbeidsgivere er blitt mer opptatt av å finne tilpasninger i arbeidet også for andre ansatte som ikke er seniorer. I flere av virksomhetene har det nedfelt seg en praksis om å finne løsninger uavhengig av alder, en praksis hvor arbeidsgiver ønsker å beholde og videreutvikle dyktig arbeidskraft.

4.3 Deltagelse og motivasjon for grønn omstilling og digitalisering

Tredje og siste problemstilling i vår undersøkelse er følgende spørsmål:

Hvilke nye former for fleksibilitet i kompetanseheving, arbeidsinnhold og arbeidsorganisering kan utvikles for at eldre arbeidstakere skal motiveres til senkarrierer i et arbeidsliv preget av digitalisering og grønn omstilling?

4.3.1 Digitale teknologier i arbeidslivet

Når vi snakker om teknologi i arbeidslivet har vi tradisjonelt sett tenkt på produksjonsteknologi, eller maskiner som gjør en fysisk jobb som mennesker tidligere utførte. Begrepsbruken rundt teknologi på arbeidsplassen har i dagens arbeidsliv langt på vei blitt erstattet av begrepet digitalisering, som innholdsmessig er nært beslektet med fenomener som er diskutert lenge, hevder Øyum m.fl (2024). For eksempel, i studien «Kan kontordamene automatiseres?» (Lie & Rasmussen, 1984) konkluderer forfatterne med følgende: «Det vi fant, var en langsom endringsprosess der stadig flere funksjoner legges om til EDB, men hvor en bygger på gamle tradisjoner og beholder den gamle organisasjonsstrukturen. [...] Foreløpig er formålet med EDB-systemene å effektivisere arbeidsoppgavene og få bedre oppdatert informasjon på hver avdeling.» (Lie & Rasmussen, 1984, p. 84). Implisitt når vi snakker om teknologiinnføring i arbeidsprosesser ligger det en forståelse av at arbeidskraft forskyves til fordel for maskinkraft, ofte motivert av produktivitet og profitt. Selv om teknologien tradisjonelt har virket primært på arbeidsoppgavene, og sjeldent på hele yrker knyttes mye av frykten og motstanden mot teknologi til usikkerhet om man «skyves ut» av arbeidsprosessene og dermed blir overflødig (Øyum m.fl 2024). Med dette som bakteppe inkluderte vi i vår studie, problemstillingen om eldre arbeidstakere erfarer at digitalisering av stadig flere oppgaver og arbeidsprosesser gjør at man opplever å «skyves ut» eller aktivt «lar seg skyve ut» i betydningen at overgangen representerer en driver for å avslutte arbeidslivet.

Det første funnet er at vi ikke finner en uttalt frykt for at digitalisering av arbeidslivet skal medføre at en ufrivillig skyves ut av arbeidslivet. En forklaring på dette er at seniorene har lang erfaring med stegvise endringer relatert til digitalisering av administrative løsninger, produksjonsautomasjon og digitale styringssystemer. En annen forklaring er at teknologiaksepten er stor, og en tredje forklaring er at seniorene i datamaterialet jevnt over viser stor vilje og ønske om nødvendig kompetanseheving.

Følgende to sitater fra ledere på prosessindustribedriften, en bransje hvor produksjonsteknologi, automasjon og digitalisering har utviklet seg over lang tid, viser at det å ta i bruk stadig nye teknologiske løsninger oppleves av ansatte, så også senioransatte, som en integrert del av arbeidsprosessene:

Vi har jo hatt forskjeller i hvordan folk har møtt ny automasjon, men det ligger noen år tilbake i tid. Industrien her har vært automatisert så lenge at det er ingen som snakker om det nå. I administrasjonen er det også stadig vekk nye systemer som skal tas i bruk (toppledergruppe, Prosessindustribedrift).

De som ikke har pc som daglig verktøy de er nok ingen resere på pc eller pad'er. Men de har ikke reservert seg fra å lære ting. De [jobber] jo inn i prosesser som er mye forandret med automasjon. Det har de mestret. Det er liksom ikke et spesifikt tema (toppledergruppe, Prosessindustribedrift).

Sitatene uttrykker at for seniorer, også de som til daglig ikke benytter pc eller smartteknologi, framstår ikke ibruktaking av ny teknologi i arbeidshverdagen og -prosessene som et «spesifikt tema» lengre; det er en del av jobbutførelsen, som også kan medføre behov for å lære seg ny teknologi. Ansattrepresentantene ved samme virksomhet argumenterer videre med at de ser en positiv utvikling hos seniorene når det gjelder å akseptere for en kontinuerlig teknologisk forbedring av produksjonssystemet:

Ser ingen forskjell mellom generasjonene, tror de fleste følger omstillingene som er. Tror de fleste har forståelse for dette (...) Men, en senioroperatør i dag er ikke som den var for noen år siden. Seniorene i dag er mer på å ta i bruk teknologi, så når de får et nytt styresystem for å regulere drifta er de på for å lære det og bruker ikke så mye lengre tid enn en yngre kollega. Og dette er fordi man bruker data i samfunnet/privatlivet mer nå enn tidligere (ansattrepresentant, Prosessindustribedrift).

Seniorene i dag er mer på å ta i bruk teknologi, så når de får et nytt styresystem for å regulere drifta er de på for å lære det og bruker ikke så mye lengre tid enn en yngre kollega (ansattrepresentant, Prosessindustribedrift).

I innledningen til dette delkapitlet henvises det til rapporten «Kan kontordamene automatiseres» fra 1984, om innføring av elektronisk databehandling (EDB) på kontorarbeidsplasser. Uten å vite dette helt sikkert, kan kanskje noen av informasjonssystemene også i våre casevirksomheter ha sin opprinnelse fra 1984. Uansett er det viktig å minne seg på at mange seniorer i norsk arbeidsliv var med på å utvikle og ta i bruk de første versjonene av moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi og derfor har grunnleggende kompetanse i å forstå systemlogikken og å innpasse teknologi og manuelle arbeidsoperasjoner. Følgende sitat fra Finanskonsernet viser dette:

Her sitter mange eldre i IT-avdelingen. System og teknologi som hører fortiden til. Ingen utdannes til å ha kompetanse på disse systemene lengre. Kanskje tilbake på 70- 80-tallet. Helt annen løsning da, enn nå. Der hentes noen tilbake til arbeidslivet igjen. Ikke mange det er snakk om, men likevel spesielt (ansatt 62-67 år, Finanskonsern).

De yngre kollegene til seniorenene i dette selskapet mener at seniorenenes kompetanse på disse gamle systemene er en helt nødvendig ressurs for å sikre stabil drift av systemene som ligger til grunn for selskapets kjernevirksomhet:

På teknologi sliter vi med gamle teknologiske systemer, som blant annet Cobolt. Det har vært for kostnadskrevende å skifte de ut. Vi leier inn pensjonister (tidligere ansatte) til å håndtere denne teknologien. De kan jo systemene her og kan sørge for stabil drift. De kan det med (...) alt om edderkoppnett og systemer. De har kunnskapen om dette i hodet. [De er en] Kjemperessurser hos oss disse seniorenene (yngre ansatte, Finanskonsern).

Med utgangspunkt i data fra Norsk seniorpolitisk barometer 2020 og 2022 finner Solem m.fl. (2023) at alder og utdanningsbakgrunn ikke ser ut til å påvirke hvorvidt en finner det vanskelig å lære seg nye digitale systemer. De finner at eldre arbeidstakere ser ut til å være motivert for å lære seg å ta i bruk nye digitale verktøy, noe som indikerer at det ikke er viljen eller evnen til å lære, men heller mulighetene til å lære et digitalt system, som kan være en utfordring. Dette er i tråd med Hildebrandt m.fl. (2019) som løfter fram digitale systemers brukervennlighet som en faktor som kan påvirke produktivitetsgevinsten ved digitale teknologier hos eldre arbeidstakere, og forfatterne retter her et særlig ansvar til at software-utviklere som en aktør som kan bidra til bedre systemer også for eldre arbeidstakerne med f.eks. aldersrelatert svekket syn. I vår studie finner vi at eldre arbeidstakere framstår motiverte både til å lære seg, og å bruke digitale systemer i arbeidsutførelsen. Sitatet under, er fra et gruppeintervju med ansatte i alderen 67-70 år i Finanskonsernet, en bransje som løftes opp til å bli svært påvirket av kunstig intelligens¹:

Trenger folk med grunnleggende teknologiforståelse og de som har evne til å lære. Lære å lære. Det skjer så mye, mange endringer, som ikke er nytt i seg selv. Men veldig viktig å ha evnen til å lære. Det må du fortsette med hele livet. For å holde seg relevant. Mange snakker om de gode og gamle dagene. Da tenker jeg at det kan være et tegn på at man ikke holder seg relevant for fremtiden. Det å være tilpasningsdyktig er en viktig forutsetning (Ansatt, 67-70 år, Finans-konsernet).

I Finanskonsernet har de gjennomført et seminar om hvilke muligheter som ligger i bruk av kunstig intelligens. Seniorenene vi intervjuet i denne undersøkelsen er tydelige på at KI kommer til å endre arbeidsutførelsen i stor grad, og at ansatte må innta en aktiv holdning til mulighetene:

Det presser seg frem. Kommer hele tiden nye ting, system, overvåking, kontroll. Dette kommer omtrent hvert eneste år. Jeg er et teknisk menneske, jeg må henge med. Så mange nye systemer at jeg føler jeg må... Vi får tilbud om all verdens kurs, så det er absolutt muligheter (ansatt 62-67 år, Finanskonsern).

¹ <https://digitalnorway.com/slik-vil-generativ-ki-pavirke-ulike-bransjer-og-arbeidsoppgaver/>. Avlest 13. Oktober 2024

Det kommer til å bli endringer framover, AI kommer for fullt, derfor er det veldig viktig at vi fokuserer på kompetanse på alle nivåer. Det å føle seg relevant og oppleve mestring er viktig (ansatt 55-61 år, Finanskonsern).

Det er viktig for oss å være fremtidsrettet. Hvis vi skal være attraktive for arbeidsstokken vår, så tror jeg vi må tenke også teknologi. Jeg tror at de som kommer inn i arbeidslivet i dag, ungdommen i dag er mye mer på teknologi og i forhold til hvor jobber jeg, hvordan jobber jeg, når jobber jeg. Der tror jeg vi har en jobb å gjøre her (ansatt 62-67 år, Finanskonsern).

Sitatene over er fra godt voksne arbeidstakere, seniorer, som er opptatt av både bransjens- og selskapets evne til å være framoverlent i møte med kunstig intelligens. Vi tolker det dit hen at de vil ha sin inskripsjon på selskapets digitale utvikling. Samtidig hører vi også individuell tvil om hvilken rolle en skal ha i utviklingen:

Vi har fornøyde kunder og et godt rykte blant kunder i alle bransjer. Utfordringen blir kanskje å ta i bruk ny teknologi. Men er det naturlig at jeg står i front i den utviklingen...? Det blir spørsmålet mitt (ansatt 62-67 år).

[om KI] Undervurderer påvirkningen dette vil ha over lang tid. Det vil bli store endringer. Dette representerer et dilemma for meg. Hvor mye skal jeg investere i dette, denne utviklingen...? (ansatt 62-67 år).

Disse to seniorenene har ikke helt bestemt seg for hvor mye læringsinnsats de skal legge ned for å bidra i arbeidet med å rigge virksomheten for framtidig utvikling innen bruk av kunstig intelligens. Det er grunn til å tro at usikkerheten også er forbundet med at de, og heller ikke andre i norsk arbeidsliv, har klare bilder av hvordan kunstig intelligens kan benyttes, hvordan det faktisk vil påvirke arbeidsprosessene, og ikke minst hva det er nødvendig at den enkelte arbeidstaker har av kompetanse for å hente ut gevinstene ved KI.

I en systematisk litteraturgjennomgang av eldre arbeidstakere og digitalisering av arbeidsprosessene synliggjør Komp-Leukkunen et al. (2022) et Janus-ansikt hvor eldre arbeidstakere opplever både muligheter og utfordringer, og at entydige konklusjoner vanskelig lar seg avlese. Det som ser ut til å ha særlig betydning er derimot følgende fire arbeidsmiljøfaktorer, sier forfatterne: Om den eldre arbeidstaker opplever at sin arbeidsgiver har som innstilling at eldre arbeidstakere har begrenset kunnskap om digitalisering og teknologi eller ikke. Om arbeidstakeren opplever at økt fleksibilitet til å jobbe hjemmefra eller fra andre steder fungerer godt og at det dermed bidrar til å ønske og jobbe lengre. Om implementeringsprosessen av informasjonsteknologi på arbeidsplassen oppleves fornuftig og med mulighet for mestring og kobling til dagens arbeidsform. Samt om opplæringsmuligheter for å lære seg nye digitale ferdigheter. Videre, Hildebrandt m.fl (2019) finner at arbeidsmiljørelaterte forhold, som

manglende kollegastøtte, manglende kompetanse og frykt for at ens jobb blir overflødig er barrierer for eldre arbeidstakers evne til å hente ut produktivetsgevinster av digitale teknologier.

Seniorbarometeret 2022² viser at en stor majoritet av lederne (71 %) mener arbeidstakere over 50 år har dårligere ferdigheter enn yngre på internett, dataverktøy og ny teknologi. Dette sier noe om lederes vurdering av ferdighetsnivået, men ikke nødvendigvis innstilling til eldre arbeidstakers muligheter for ferdighetsutvikling. I vår studie finner vi verken ledere som har som innstilling at eldre arbeidstakere ikke har samme forutsetning som yngre til å lære seg digitale teknologier, ei heller at senioren selv sier at de opplever denne typen innstilling fra sine ledere. Her må det derimot nevnes at casevirksomhetene er valgt ut med bakgrunn i at de jobber på ulike måter for at sine ansatte skal kunne, og ville, stå lenge i jobb, og sånn sett ikke er representative.

En ting er dé, eller dét, digitale systemet som skal tas i bruk. En annen dimensjon er derimot hvordan implementeringsprosessen gjennomføres. Sundstrup m.fl (2020) viser at innføring av ny teknologi i arbeidslivet ser ut til å være en faktor som er av betydning for seniorers beslutning om å forlate yrkeslivet tidligere enn ordinær pensjoneringsalder. Særlig gjelder dette for seniorer som jobber i yrker med mennesker viser Sundstrup m.fl.s (ibid) undersøkelse. På den annen side finner de at involvering i implementeringsprosesser og tilstrekkelig kompetanseheving i forkant reduserer lysten til å forlate yrkeslivet tidligere. Involvering i implementering- og oppstart av nye systemer reduserer fremmedgjøring og kan i beste fall også bidra til at systemene tilpasses arbeidsprosessene, og ikke omvendt. Som Øyum m.fl (2024) diskuterer, hvis man antar at teknologi er en «svart boks» som det sosiale skal tilpasses til, handler implementerings- og anvendelsesprosessen om å få organisasjonen til å innrette seg i etterkant av at det tekniske systemer er installert. Resultatet er at de teknologiske løsningene blir presentert som noe gitt som organisasjon og folk bare må forholde seg til. I flere av virksomhetene som inngår i vår studie snakker flere om at ansatte er mer positive til digitalisering dersom det er enkelt å se nytteverdien av systemet. Følgende sitat eksemplifiserer dette:

Vi er også veldig digitale. Operatørene har ikke et papir lenger, alt er digitalt. Jeg opplever ikke mye mostand, og det mangler ikke på digitale initiativ. Men det er en felles erfaring at folk er mer positive dersom de ser at digitale løsninger gagnar meg i min jobb. Dersom man er negativ handler det ofte om at vi som ledere ikke har formidlet det godt nok, slik at folk ikke ser hvordan det gagnar dem (mellomleder, Energiteknologiselskapet).

«Det mangler ikke på digitale initiativ», sier lederen, men nøkkelen til å hente ut gevinstene handler om at ansatte ser produktivetsgevinster for seg og sin jobbutførelse. Aktuelle

² <https://lengrearbeidsliv.no/kunnskap/norsk-seniorpolitisk-barometer/>. Lest 13. oktober 2024

mellomleder sier også at negativitet til digitale initiativ ofte handler om dårlig formidling av systemets nytte fra ledelsens side. Som en toppleder i en av casevirksomhetene sier:

Jeg tenker at ledelsen gjør en feil hvis vi ikke finner løsninger som sikrer at seniorer får opplæring både i digitale løsninger og automasjon (toppleder, Prosessindustribedriften).

Solem m.fl (2023) argumenterer for at det er forhold på arbeidsplassen, heller enn individuelle karakteristikk hos arbeidstakeren, som påvirker om utfordringene med å lære digital teknologi fører til tidligere avgang i yrkeslivet eller ikke. Særlig gjelder dette om arbeidet krever at man i særlig grad må tilegne seg ny kompetanse, og om det i stor grad gjennomføres organisatoriske endrings- og restruktureringsprosesser. Disse forholdene øker sannsynligheten for at en opplever at det er krevende å lære seg de digitale systemene. Solem m.fl (2023) argumenterer dermed for at det er på dette nivået at tiltak må iverksettes. I relasjon til dette finner Hildebrandt m.fl (2019) at frykten for å måtte endre arbeidsvaner var rangert som den største bekymringen ved ny teknologi og forfatterne hevder derfor at opplæringsprogrammer ikke bare må rette seg mot å øke de tekniske digitale ferdighetene, men også hvordan man kan tilpasse seg bruk av digitale systemer i gjennomføring av arbeidsoppgavene. På den andre siden argumenterer forfatterne for at eldre arbeidstakere er mer trent i å delta i, eller "utsettes" for endringsprosesser, som vi også diskuterte som en ferdighet hos seniorer i kapittel 4.2, noe som gjør at de bør ha gode forutsetninger for også å tilpasse seg endringer som følge av implementering av digitale løsninger.

I perspektiv av teorigjennomgangen over, om at det er forhold ved arbeidsplassen og ikke det enkelte individ, som påvirker seniorers forhold til digital transformasjon, ser vi i våre casevirksomheter at en viktig faktor er et godt samarbeid, trygghet og anerkjennelse mellom yngre og eldre arbeidstakere. Sitatet under fra en ung medarbeider beskriver dialogen godt:

Dialogen med eldre er veldig spennende. Viktig å ha en mentorordning der eldre kan overføre erfaringsbaserte kunnskap og at jeg som ny kan komme med et nyere syn, pluss at jeg kan bidra med digital kunnskap. Håper at også seniorer ser verdien av denne todelingen og samarbeidet (Yngre ansatt, Energiteknologibedriften)

Sitatet uttrykker at den yngre medarbeideren opplever komplementaritet med sine senior-kolleger, en «todeling»; hen er oppdatert på digital teknologi og seniorkollegene har erfaringsbasert kunnskap. En ansatt i aldersgruppen 62-67 år ved en annen virksomheter sier nesten det samme:

[Om kunstig intelligens] Det blir mer og mer sentralt også her. Jeg, for min del, trigges av utvikling. Jeg trigges av å lære nye ting. Superflott å jobbe med de unge menneskene som er så dyktige. De lærer meg masse nye ting. (ansatt 62-67 år, Energiteknologibedriften).

Vedkommende uttrykker at det å samarbeide med yngre kolleger er en inspirerende måte å heve kompetansen sin på. Sitatene under fra en dialog i et gruppeintervju med yngre medarbeider i en annen virksomhet viser at de yngre er positive til å hjelpe og motivere sine eldre kolleger til å håndtere og lære seg digitale teknologier:

B: (...) Hvis noen sliter med mer digitaliste arbeidsprosesser, så sier de fleste fra om dette. Noen gidder ikke og da bistår vi yngre og hjelper dem. Det går særlig på dataark og registreringer.

A: Det er blitt mer digitalisering og app'er i stedet for papir. Det er blitt litt mer vanskelig for en del eldre dette. Dette hjelper vi en par med, vi yngre hjelper der vi kan.

B: Det er litt sånn at seniorer har noen sperrer for det digitale.

C: Skaper nok litt irritasjon det med digitaliseringen – kan friste å gå av tidligere for noen.

A: Tror de fleste får til å løse dette når de får lært hvordan det skal gjøres (yngre ansatte, Prosessindustribedriften).

I kapittel 4.2 viste vi at yngre ansatte verdsetter seniorkollegenes erfaringsbaserte kompetanse fordi den er viktig for å kunne løse komplekse og sammensatte problemstillinger i arbeidsutførelsen. Vi viste også at det å samarbeide med senioren opplevdes trygt. Som vi allerede har vært inne på framstår det i vårt datamateriale som, at det at yngre og eldre jobber sammen om å løse felles arbeidsoppgaver er en hensiktsmessig måte å bedrive kompetanseheving om digitale teknologier for senioren på, og for å få innsikt i den erfaringsbaserte, ofte tause, kunnskapen som senioren har. Vårt overordnede bilde er at dette er en arbeidsform som er, om ikke bevisst utviklet, så i hvert fall en etablert praksis foretrukket av begge aldersgruppene. Dialogen mellom flere tillitsvalgte (TV) i en av industribedriftene i utvalget, uttrykker denne verdien:

TV1: Ungdommens tilnærming til teknologi er jo helt annerledes enn for oss som er 50+. De tar jo teknologi med en gang, mens vi bruker lengre tid, og er kanskje ikke så interessert.

TV2: når vi var unge fantes det ikke en dings som kunne fortelle oss noe om status på en maskin, men man må jo kunne forstå dataene. Så det å ha en kombinasjon mellom juniorer og seniorer.

TV3: vi har en del gammeldags teknologi som det er senioren som kan, f.eks. innen automasjon.

TV2: i automasjonsavdelingen er det vel kun en ansatt som er senior nå, og så er det mange unge. Jeg tror de unge lettere også lærer seg den gamle teknologien. I [navn på virksomhet] som helhet greier jeg ikke å si noe negativt med å la unge og eldre jobbe sammen (tillitsvalgte, Prosessindustribedriften).

Verden er ikke bare digital, «man må jo kunne forstå dataene» som TV 2 sier over. Og, som en medarbeider i aldersgruppa 62-67 år i en annen bedrift sier det:

Vi trenger kanskje litt KI [men det er] åpenbart vanskeligere [for oss seniorer]. De yngre tar det raskere. Man må bruke folk til det de er gode på. Vi vet mer om hvordan ting til slutt skal fungere og hvordan ting henger sammen (ansatt 62-67 år).

Eller som en medarbeider i rørleggerbedriften uttrykker det:

De unge har lært mye nytt også som vi kan lære av. Det nye av rørsystemer – kan jeg spørre dem om. De finner ut dette gjennom å google og slå opp og lese seg opp. Det vi kan er f.eks. hvordan en løfter mer smart, arbeidsteknikker og hvordan få jobber gjort (ansatt 55-61 år).

I en undersøkelse av hvordan ulike arbeidstakergruppen mestret overgangen til å samarbeide og kommunisere via digitale plattformer under nedstengingen under pandemien, finner Grøden (2020) at eldre arbeidstakere har mestret overgangen til nye arbeidsformer like godt som yngre. I en nyere studie fra Sverige, derimot, om eldre arbeidstakers opplevelse av økt bruk av digitale teknologier under COVID 19-pandemien, viser Poli m.fl (2024) at sannsynligheten for å være fornøyd med teknologiorienterte endringer på arbeidsplassen varierte innenfor gruppen av eldre arbeidstakere. De yngste av de eldre, og med høyt utdanningsnivå, og som ikke opplevde større arbeidsbyrde i tillegg til større bruk av digitale løsninger, og samtidig ikke opplevde vansker med å ta i bruk teknologi, hadde større sannsynlighet for å være tilfreds med teknologiorienterte endringer under pandemien enn sine eldre kolleger med lavere utdanningsnivå, lavere digital kompetanse, og med økt arbeidsbyrde som følge av pandemien. Disse funnene er kanskje ikke så overraskende, men Poli m.fl (ibid) argumenterer for at det haster med å identifisere strategier som kan fungere for at eldre arbeidstakere deltar i den digitale transformasjonen av arbeidslivet.

Med bakgrunn i våre funn tror vi at det å ha en bevisst strategi med å la yngre og eldre jobbe tett sammen, basert på anerkjennelse av de ulike aldersgruppenes kompetanser, kan være en fornuftig arbeidsform for kompetanseheving i så måte. Hvis en opplever at det er vanskelig å lære seg de nye digitale teknologiene øker dette sannsynligheten for tidligere avgang fra yrkeslivet (Solem m.fl. 2023). Analyser basert på data fra Eurostat viser at en vei å gå for at eldre arbeidstakere skal heve sitt digitale kompetansenivå er at arbeidsgiver initierer kompetanseheving og at denne gjennomføres i virksomhetene (Elka Stojanović & Milošević 2023). Analyser fra Arbeidslivsbarometeret 2016 viser at HR-ledere uttrykker at det noen ganger er krevende å overbevise en del eldre arbeidstakere om å gjennomføre kurs og opplæring, og at det kan være krevende å få med eldre arbeidstakere over i nye oppgaver med andre kompetansekrav (Lundberg og Bakkeli 2024). En slags omvendt mentorordning, hvor juniorer er mentorer for seniorer, kan bidra til å øke både læringslyst og kompetansenivå. Til gjengjeld kan seniorene innta rollen med å dele oppgaverelatert erfaringsbasert kunnskap og kontekstuell kunnskap om virksomhetens utvikling over tid. De kan ta følgende ansvar: **Vi kan være en lokal google! (ansatt 55-6, Finanskonsern).**

4.3.2 Grønn omstilling

De siste 10 årene har begrepet «green skills», grønne ferdigheter, vokst fram som term for den kompetanse arbeids- og samfunnslivet trenger for å greie overgangen til det grønne skiftet (se

f.eks Pavolva 2022). I EUs strategi for å øke grønn kompetanse og -ferdigheter, som ble vedtatt i 2020³, understrekes behovet for at kompetansehevingen innen «green skills» både må organiseres som del av utdanningsløpene på ulike nivå samt opplæring av eksisterende arbeidstakere. EU-rapporten «Green Skills and Knowledge Concepts: Labelling the ESCO classification»⁴ identifiserer og grupperer her 381 ferdigheter, 185 kunnskapsbegreper og 5 tverrgående ferdigheter som defineres som kompetansebehov for grønn omstilling, og som dermed er kvalifikasjoner og yrker som er relevante for arbeidsmarkedet og for utdanning og opplæring i EU. I Norge sier Kompetansebehovsutvalget⁵ at klima- og miljøkravene berører hele arbeidslivet, og at alle næringer trenger å utvikle produkter, tjenester, virksomhetsformer og forretningsmodeller som møter behovene for grønn omstilling. For å klare disse kravene trengs mange slags ny kompetanse – som Norge ennå ikke har, ifølge Kompetansebehovsutvalget.

Det er i dette landskapet at alle norske arbeidstakere skal virke og delta, også seniorene. I vår undersøkelse var vi derfor interessert i å få kunnskap om hvilken innstilling intervjupersonene i casevirksomhetene hadde til den grønne transisjonen man står ovenfor, og ikke minst om seniorene betrakter den grønne omstillingen som noe som motiverer dem i videre yrkesliv eller ikke. Vi lar følgende sitat fra en ansattrepresentant være en inngang til temaet:

Det er ingen som går av tidligere med pensjon fordi de ikke vil være med på det grønne skiftet, nei!!
(ansatt, Energiteknologiselskapet).

Følgende er en dialog i et gruppeintervju med ansatte i Rørleggerbedriften, i aldersgruppen 67-70 år:

Intervjuer: «Grønn omstilling: Er det et område som 65+ vil være med på?»

A: Absolutt, selvsagt.

B: Vi er mye opptatt av dette. Problemet er å få med seg [kundene] på det.

C: Vi investerer korrekt, ift. målsetninger som går på den grønne omstillingen. Det er samtidig en vanskelig oppgave. Vi jobber for [kundernes måloppnåelse], men vi må også tilby tjenester og produkter på en måte som støtter utvikling som gjør at flere faktisk kan leve lenger også.

B: Gjenbruk er vi blitt flinkere på.

A: Blir belønnet for å beholde teknisk utstyr lenger også. Ta vare på de tingene du har. Kommer samfunnet til gode også. (...) At vi tenker i det grønne sjiktet. Også internt da. Slike ting som, spiser vi opp maten som vi henter i kantina (ansattegruppe 67 – 70 år, Rørleggerfirma).

³ <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/towards-eu-strategy-enhancing-green-skills-and-competences-all-own-initiative-opinion> (lest 14. oktober 2024)

⁴ <https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/publications/publication/green-skills-and-knowledge-concepts-labelling-esco>

⁵ <https://kompetansebehovsutvalget.no/wp-content/uploads/2023/09/KBU-temarapport-2023.pdf> (lest 14. oktober 2024)

Selv om det skal mer til enn gjenbruk og forlenget brukertid på utstyr for å nå klimamålene er denne typen adferdsendringer en sentral del av å øke bevisstheten om alle forholdene som samlet sett er nødvendige. I alle intervjuene vi gjennomførte opplevde vi stor positivitet, og en selvfølgelighet blant seniorene at også de vil bidra aktivt til at arbeidsplassen jobber riktig og godt med å omstille virksomheten til nye miljøkrav. Og, vi vurderer mange av svarene vi fikk til å ha en stor grad av realisme i seg knyttet til at, selv om grønn omstilling representerer et paradigmeskifte, må det jobbes med det over tid. Derfor fikk vi ikke inntrykk av at seniorene tenkte «vinn eller forsvinn» med hensyn til deltagelse, men snarere at alles innsats er positivt og nødvendig. Følgende sitat fra en ansatt på 72 år viser denne kombinasjonen av realisme og offensivitet:

Det har skjedd kontinuerlig over tid, og skiftet etter hva vi har jobbet med. Jeg vil si at det utgjør en naturlig del. En av filosofiene her er at vi må ligge et hestehode foran våre konkurrenter. Vi kan ikke komme diltende etter. Omstillingen mot det grønne skiftet blir en naturlig del av vår strategi og evne til omstilling (ansatt, 72 år, Energiteknologiselskapet).

Både blant yngre og seniorene opplever vi at de er stolte over å jobbe i en virksomhet som har grønn omstilling og bærekraft på agendaen. For eksempel, når vi gjennomførte intervjuer i Rørleggerfirmaet ble vi møtt av store klosser med de av FNs bærekraftsmål som firmaet hadde «valgt ut» som særlig relevante for seg. Ved Prosessindustribedriften som krever store energimengder jobber de med utredning av nye energikilder, noe både yngre og seniorene synes er positivt:

I energi snakkes det om «mer grønn produksjon» og det skal investeres mange millioner her. Skifte av energiproduksjon over til strøm. Store omstillinger og bedriften har her vært veldig framoverlent (Ansatt 60+, Prosessindustribedrift).

Det er veldig spennende, bedriften har vært veldig på det [grønn omstilling] (...) Det er jo i gang, blant annet skal vi kutte bruken av fossil energi og gå over til strøm (ansatt 20-30 år, Prosessindustribedrift).

Som vist innledningsvis ligger det foran oss et stort behov for å utvikle ny, og videreutvikle eksisterende kompetanser slik at vi kan realisere målet om et nullutslippssamfunn. Her vil den yngre og kommende gruppen av arbeidstakere måtte gå foran. Som en av de yngre vi intervjuet sier:

Vi ser det jo, og det vil bli oss som må bli involvert framover ved å jobbe og utvikle mer grønn omstilling (ansatt 20-30 år).

Samtidig, som vi drøftet i forestående avsnitt om deltagelse i det digitale arbeidslivet kan også komplementariteten mellom yngre medarbeidere med spisset utdanningsbakgrunn i grønne

teknologier for eksempel, og med eldre arbeidstakere som har helhetlig virksomhetsforståelse, være en kraftfull kombinasjon. I et pågående forskningsarbeid i Trøndelag⁶ spørres næringslivs-aktører hvilken kompetanse de vil ha størst behov for i årene framover for å greie overgangen til nye miljøkrav i produksjon av varer og tjenester. Foruten spesifikk teknisk, juridisk eller økonomisk kompetanse svarer alle at fremtidens medarbeidere må ha en helhetskompetanse, det vil si evne til å se at grønn omstilling krever virksomhetsforståelse og evne til samarbeid og kommunikasjon på tvers av fag. Med dette som utgangspunkt er det rimelig å se for seg at seniorer med lang erfaring og omfattende virksomhetsforståelse kan ha en betydningsfull rolle i det grønne skiftet. Sitatet under fra en leder er godt fordi det balanserer nytten av samvirket mellom seniorenes «realisme» og de yngres «idealisme»:

Ja, de på 60+ og de unge har ulike tilnærminger De unge er mer lik i oppfatning om dette. 60+ er opptatt av dette som sak og opptatt av å forstå dette, men de ser litt mer realistisk på det til forskjell fra at unge er mer idealistiske. Hva er mulig, er mer de unges måte å tenke (ledergruppe i Prosessindustribedriften).

Oppsummert ser vi at grønn omstilling oppleves like meningsfullt, nødvendig og håndterbart for alle, uavhengig av alder. Både seniorer og yngre er stolte av å jobbe i en virksomhet med fokus på bærekraftige løsninger, inkludert arbeidsformer og -betingelser som er bærekraftige for de ansatte. Dette siste punktet diskuteres mer i kapittel 5.

⁶ «Grønt kompetansefag» [prosjektnummer 345470] finansiert av Regionale forskningsfond Trøndelag. Publikasjon under arbeid: Øyum, L. og Ravn, J. E. (forthcoming): Samarbeid med skole og næringsliv om utvikling av grønn kompetanse for grønn omstilling av arbeidslivet i Orkland-regionen. SINTEF Rapport.

5 Diskusjon: bærere for utvikling av fleksibilitetsløsninger

Praksishistoriene gir oss et bilde av hvordan noen norske virksomheter jobber med senkarriereløsninger. Felles for alle er et underliggende ønske både hos ledelse og ansattes representanter om å beholde seniorer så lenge som mulig, å finne løsninger innenfor ordinært arbeid, og at både seniorene og de yngre arbeidstakerne anerkjenner hverandres bidrag til virksomhetens produktivitet og samlede kompetanse. Samlet sett kan vi snakke om at casevirksomhetene sender ut et felles sett av 'organisasjonssignaler' (Hesselberg, 2024) som understøtter en praksis for fleksibilitetsformer, slik at senioresne kan ha en god senkarriere i virksomheten. I dette kapitlet diskuterer vi disse «organisasjonssignalene». Med læring fra casevirksomhetene undersøker vi hvilke forhold på arbeidsplassene som gjør at de har nødvendige forutsetninger for å lykkes? Vi ser her at følgende forhold går igjen: 1) Anerkjennende arbeidsmiljø, 2) Tillitsbasert ledelse, 3) Partssamarbeid om løsninger, og 4) Kompetansekultur. I diskusjonen argumenterer vi for hvordan disse fire forholdene kan være bærere for å utvikle fleksibilitetsløsninger for senkarrierer.

5.1 Gode arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø omhandler hvordan en organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet på den enkelte arbeidsplass samt arbeidets innhold. Sørensen m.fl (2012) viser at Nordisk arbeidsmiljøforskning i hovedsak inntar tre perspektiver på arbeidsmiljø: 1) viktigheten av sammenhengen mellom kjernearbeidsoppgaven og fellesskapet om arbeidsutførelsen, heller enn individuelle teorier om mening, 2) at regulert partssamarbeid og ansattes direkte innflytelse er et «redskap» for utvikling av arbeidsmiljøet, og 3) at begrepet 'psykososialt arbeidsmiljø' fungerer som en samlebetegnelse på mange forhold på arbeidsplassen relatert til ledelse, organisering og interpersonlige relasjoner. Spesifikt for problemstillingen om seniorers ønske om å stå lengre i jobb viser Poulson m.fl (2017) i sin systematiske gjennomgang av Nordisk forskning om arbeidsmiljøets betydning, at følgende ni faktorer påvirker seniorers tidspunkt for å ta ut pensjon: yrkesrelatert skade, vibrasjoner, fysiske arbeidskrav, arbeidsmengde (herunder tidspress), autonomi, lederstøtte, konflikter på jobb, jobbtilfredsstillelse, og aldersdiskriminering.

I vår caseundersøkelse ser vi at når seniorer sier at det gode arbeidsmiljøet er en driver for å stå lengre i jobb, og at yngre arbeidstakere argumenterer for at arbeidsplassens gode arbeidsmiljø gjør at en ser for seg å kunne jobbe lenge der, er det alle de tre perspektivene på arbeidsmiljø som er virksomme. På tvers av casevirksomhetene ser vi jevnt over at autonomi, lederstøtte, og jobbtilfredsstillelse holdes opp som positive sider ved arbeidsmiljøet. Ingen av intervjupersonene nevner at de utsettes for aldersdiskriminering eller at det er konflikter på jobben.

Når vi går inn i flere av fleksibilitetsløsningene som er utviklet kan disse forstås som tiltak for å redusere negative jobbkrav som kan bidra til tidligere uttak av pensjon så som fysiske arbeidskrav og delvis arbeidsmengde. Poenget er derimot at reduksjon av fysiske arbeidskrav, for eksempel å gå over til å jobbe prosjektbasert heller enn på det private kundemarkedet som rørlegger, eller å gå ut av stell med tunge løft på sykehjemmet og inn i fagteam for sykepleie, er reduksjon av fysiske arbeidsbelastninger og belastninger i førstelinjetjenesten til fordel for at ens kompetanse og erfaring plasseres inn i en annen «forretningsfunksjon» i virksomhetens arbeidsprosesser. På denne måten fungerer individuell belastningsreduksjon som en faglig forsterkning av kollektivets verdiskapende aktivitet.

«Trivsel» er et begrep som benyttes ofte av intervjupersonene for å beskrive arbeidsmiljøet sitt. I arbeidsmiljøforskningen er trivsel heller et resultat av et godt arbeidsmiljø og ikke en karakteristikk ved arbeidsmiljøet i seg selv (se f.eks. Thun m.fl 2022). At arbeidsmiljøet produserer trivsel er en indikasjon på at virksomheten, og da særlig ledelsen, jobber systematisk med å involvere ansattes behov og synspunkter i beslutninger rundt organisering, planlegging og gjennomføring av arbeidsprosessene. At både seniorer og yngre opplever stor grad av autonomi betyr derfor at arbeidet gjennomføres basert på tillit til den enkeltes innsats og kompetanse. Jiang m.fl (2022) viser at på arbeidsplasser kjennetegnet av stor grad av innflytelse, anerkjennelse og autonomi i ansvars- og beslutningstaking, som i deler av litteraturen også refereres til som high-performance work systems (Boxall & Macky 2009) reduseres sannsynligheten for at seniorer ønsker å avslutte yrkeskarrieren tidlig. Seniorene i vårt datamateriale uttrykker at autonomi ikke bare er en motivasjonsfaktor i arbeidet, men til og med en forutsetning for å jobbe lenger. Vi forstår dette ikke som at en er opptatt er frihet, forstått som manglende ønske om å innrette seg etter de arbeidsoperasjonene som kollektivet har ansvar for totalt sett, men at ens kompetanse og erfaring anerkjennes og blir vist tillit. Med autonomi og tillit til medarbeiderne generelt og seniorene spesielt, ser vi også at kolleger innenfor arbeidslag, team og skift selv kan planlegge arbeidet slik at fleksibilitetsmuligheter for seniorer, utvikles. Flexibilitetsformene oppstår altså innenfor arbeidsprosessene, ikke som en tilpasning «på utsiden» av produksjonen eller tjenesteutøvelsen.

Friheten til å skape fleksibilitetsløsninger innenfor arbeidsutførelsen varierer derimot mellom virksomhetene. Vi ser at private virksomheter har større mulighet til dette enn sykehuset og den kommunale heldøgns omsorgsavdelingen. Om det er private investorer eller folkevalgte politikere som er eiere av virksomheten har selvsagt betydning. Samtidig, hvis vi holder fast på forståelsen av at gode arbeidsmiljø oppstår i organiseringen, planleggingen og ikke minst gjennomføringen av arbeidet, kan vi likevel se for oss at fleksibilitetsmulighetene er betydelige også på for eksempel et sykehjem eller en klinikk på et sykehus. Langvaktturnus er en frivillig ordning som organiseres ved det enkelte sykehus, mens fagteam for sykepleiere organiseres på tvers av

sykehjem, men innenfor samme sektor. Enhetenes frihetsgrader er kanskje større enn først antatt, og et arbeidsmiljø utviklet med bakgrunn i medarbeideres autonomi, involvering og beslutningsevne kan også lage fleksibilitetsløsninger for å få seniorer til å stå lengre i jobb.

Fleksibilitet og autonomi kan derimot også utfordre gjennomføringen av arbeidet og dermed arbeidsmiljøet. Som vist i kapittel 4 er det en gjennomgående tilbakemelding fra de yngre vi intervjuet at de ser flere ulemper med løsninger som trekker seniorenne ut av de fysiske arenaene for kollektiv jobbutførelse. Hjemmekontor, og delvis muligheten til å avslutte arbeidsdagen tidligere, er fleksibilitetsformer som trekker seniorkollegaen ut av arbeidshverdagen og gjør vedkommende utilgjengelig til å bidra med avklaringer og beslutninger som den yngre kollegaen ikke føler seg erfaren nok til å ta alene. Muligheten til hjemmekontor oppleves positivt for de som har denne ordningen, men som Christensen (2024) viser kan forskjellige behov for autonomi og fleksibilitet som muliggjøres med hjemmekontor, skape spenninger i «det fleksible fellesskapet» fordi behovet for fleksibilitet og autonomi er forskjellig.

Samtidig tilkjennegir våre yngre intervjupersoner at det er positivt at virksomheten en jobber i er opptatt av fleksibilitetsformer, fordi behov for fleksibilitet kan oppstå i hele livsfasen i arbeidslivet. Dette oppleves «fremtidsrettet» og motiverer for et yrkesliv hos aktuelle arbeidsgiver. Med utgangspunkt i dette vil vi anbefale at fleksibilitetsløsninger for seniorenne utformes i dialog også med de yngre arbeidskollegene. På denne måten kan fleksibilitetsløsningene utvikles innenfor de kollektive arbeidskravene, og hvor seniorennes kompetanse aktivt kan benyttes av de yngre kollegaene. For virksomheten kan dialog mellom yngre og seniorer om fleksibilitetsformer bidra til et livsfaseperspektiv som er forankret i det kollektive arbeidsfellesskapet.

5.2 Tillitsbasert ledelse

Som vi så over er arbeidsmiljøets betydning for seniorers motivasjon til å jobbe lenger, godt dokumentert. Tilsvarende viser mye forskning at ledelsens holdninger til eldre arbeidstakere er viktig (se f.eks. Furunes m.fl. 2011). Som Poulsen m.fl (ibid) viste påvirker lederstøtte seniorers valg om å jobbe lenger eller ikke. Faktisk viser forskning (Jensen 2020) at der hvor ledelsens gjennomsnittsalder er høy tenderer man også til å rekruttere seniorer. Nyere norsk forskning viser også at ledere med positive oppfatninger av eldre arbeidstakere oppgir gjennomgående en høyere alder for når det slår inn skepsis til å innkalle eldre til jobbintervju sammenlignet med ledere som har negative holdninger (Grødem og Kitterød 2023). I en studie fra Danmark finner Meng m.fl (2020) at seniorer som ønsker å jobbe lenger enn den offisielle pensjoneringsalderen oppgir anerkjennelse fra leder som én viktig årsak. Videre viser Teo m.fl (2022) at inkluderende ledelse bidrar til å forsterke effektene av HR-tiltak rettet mot eldre arbeidstakere. Inkluderende

ledelse er her forstått som ledere som er tilgjengelige for medarbeiderne og åpne i møtet med den enkeltes ønsker, behov og synspunkter (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv 2010 i Teo m.fl. 2022).

Et fellestrekk ved casevirksomhetene i vår undersøkelse er at ansatte erfarer at deres ledere utviser tillit til ansattes kompetanse, ansvarstaking, problemløsning og arbeidsinnsats. Som vist over oppleves en arbeidsorganisering basert på autonomi og frihet, som at ledelsen viser seniorenne tillit. I arbeidsfellesskap er tillit definert som en sum av kompetanse, velvilje og integritet (Mayer, Davis & Schoorman 1995 referert i Øyum m.fl 2020), og som Grimen (2009) definerer det, innebærer tillit å handle med få forhåndsregler, å ta risiko. Tillitsbasert ledelse går derfor begge veier, at medarbeideren også har tillit til sin leder. Gignac m.fl (2022) viser at eldre arbeidstakers beslutning om å kommunisere med sin leder eller kollegaer om behov for tilpasninger i en senkarriere avhenger av risikoen for om en får rykte på seg som «skjør» eller enda verre, om en står i fare for å miste jobben. Risikoen reduseres ved tillitsbaserte relasjoner på jobben, og et arbeidsmiljø preget av kollega- og lederstøtte (ibid). Enten det er tids- eller jobb baserte fleksibilitetsløsninger krever utforming av løsningene at leder og medarbeider har dialog om hverandres ønsker og behov.

I flere av casevirksomhetene ser vi at seniorenne kobler tillit med 'tilgjengelighet', at det er lettere å utvikle gjensidig tillit når leder er jevnlig til stede og tar kontakt og inviterer til dialog. En slik utveksling av fag, synspunkt, kompetanse, forslag og refleksjoner mellom ansatte og ledere er en vesentlig del av det vi kan kalle en driftsorganisasjon. Leders kompetanse om drifta, det vil si de arbeidsprosessene som til sammen produserer varer eller tjenester, setter leder godt i stand til å vurdere fleksibilitetsløsninger innenfor eksisterende arbeidsorganisering. Denne nærheten er det lettere å få til i mindre virksomheter enn i større, eller i store virksomheter, men med avdelingsledelse som er driftsnær. Vi ser her at casene innen helsesektoren skiller seg ut, også fordi lederspennet er større for førstelinjeledelsen i denne sektoren generelt sett. Handlingsrommet er også annerledes fordi det er i de politiske beslutningslinjene, og ikke på driftsnivået, at strategiske valg om fleksibilitetsløsninger må forankres. Da er det interessant at det i nettopp disse to casevirksomhetene understrekes viktigheten av å forsterke lederopplæringen til å omhandle senkarrierer og seniorarbeidstakere. Selv om lederopplæring ikke erstatter tilgjengelighet bidrar det til en kunnskapsbasert utforming av fleksibilitetsløsninger som kan implementeres på faglig enhetsnivå, og innenfor både de administrative- og politiske styringslinjene.

5.3 Partsbasert forankring

I vår gjennomgang av resultatene fra caseundersøkelsen ser vi at uavhengig av om fleksibilitetsløsningene gjøres langs arbeidsspoet, det vil si tilpasninger i arbeidsinnhold, arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering, eller som tidsregulerende tiltak, påvirker løsningene kollegaene som ikke

er senior. Når seniorer i Finanskonsernet sier at de ikke benytter seg av muligheten til kortere arbeidsdag på sommeren dersom det går ut over deres mulighet til å levere i teamet de jobber innenfor, eller at arbeidsoppgavene ikke lar vente på seg, overtar den kollektive forpliktelsen for den individuelle muligheten. For yngre gjør det noe med muligheten til effektiv oppgaveløsning på vanskelige problemstillinger når seniorkollegene sitter på hjemmekontor. Og, når sykepleiere organiseres ut av avdeling til fordel for fagteam på tvers av avdelinger, påvirker dette øvrige ansatte på den enkelte avdeling. Derfor er det viktig at individuelle behov kan imøtekommes og utvikles innenfor organisatorisk forankrede fleksibilitetsløsninger som ansatte, ledelse og ansattes representanter er enige om. Da blir fleksibilitetsløsning en «innpassing» av en seniors behov og ikke en «tilpassing» av seniorers innsats.

Trepartsdialogen i norsk arbeidsliv har lovfestet retten til en sjette ferieuke etter fylte 60 år, så også pensjonsreform, avtale om inkluderende arbeidsliv, arbeidsmiljøloven og sykelønnsordningen. Det er i topartsdialogen på arbeidsplassnivået (se f.eks. Øyum m.fl 2024a) at beslutning om virksomhetsspesifikke fleksibilitetsformer må finne sted, slik vi for eksempel ser det i Rørleggerfirmaet, Energiteknologiselskapet eller Prosessindustribedriften. Når ansattes representanter og ledelsen sammen utforsker mulighetsrommet for løsninger sikrer man at hele arbeidsplassperspektivet og arbeidsprosessene ivaretas, for eksempel hvordan eventuelle fleksibilitetsløsninger videreutvikler seniorers erfaringsbaserte kompetanse, imøtekommer yngres behov for lett tilgang til dialog med sine seniorkolleger, eller hvilket internt arbeidsmarked en har å spille på. Øyum m.fl (2024a) drøfter det de kaller samarbeidsmodellen i norsk arbeidsliv, altså den konkurransefordelen som ligger i at plasstillitsvalgte og lokal ledelse samarbeider om produktivitetsutvikling, innovasjonsprosesser og forebyggende arbeidsmiljø. De bruker begrepet 'utvidet partssamarbeid' for å beskrive hva plasstillitsvalgte og ledere gjør når de samarbeider om flere forhold enn de etter avtaleverket strengt talt må samarbeide om. I Norge finner vi flere eksempler innenfor privat sektor på at topartssamarbeidet tas aktivt i bruk i utviklingsarbeid. Som Øyum m.fl (2024b) og Øyum og Lebesby (2024) viser er det derimot ingen ting i lov- og avtaleverket som hindrer plasstillitsvalgte og ledelse også i offentlig sektor å samarbeide om innovasjonsarbeid, og at kommunal sektor har et mulighetsrom som ikke er tatt god nok i bruk. Innenfor en kommune kan en for eksempel se for seg at de lokale partene på tvers av enheter eller også på tvers av sektorer, sammen kan utvide handlingsrommet for hva som kan være gode fleksibilitetsløsninger for seniorer.

5.4 Kompetansekultur

Vi synes å se en fellesnevner både blant seniorene og de yngre i alle casevirksomhetene at en har som utgangspunkt at seniorer ikke er kompetansemessig «ferdig og utdatert»; det er en kultur i arbeidsfellesfellesskapet for at flere former for kompetanse har verdi. Tvert imot finner vi at yngre

kolleger støtter seg til seniorkollegenes kompetanse, at seniorenne er positive til å lære av og sammen med sine yngre kolleger, at seniorenne verdsetter sin egen kompetanse, og at de yngre opplever trygghet i å løse utfordrende arbeidsoppgaver sammen med en seniorkollega. Når fleksibilitetsløsninger utformes innenfor arbeidsprosessen i vare- eller tjenesteleveransen beholdes, videreutvikles og deles kompetanse. Det vi ser er at det som Hilsen og Olsen (2021) kaller seniorkompetane ivaretas for å forsterke de verdiskapende aktivitetene i virksomheten.

Begrepet seniorkompetanse (Hilsen og Olsen 2021) henspiller på at seniorer i arbeidslivet har utviklet en kompetanse over tid, basert på praktisk erfaring i å utøve et yrke innenfor den konteksten som arbeidsplassen utgjør, som skiller seg fra hva det er mulig å lære seg gjennom utdanningsinstitusjoner alene. Hilsen og Olsen (ibid) beskriver denne seniorkompetansen til å inneha et sett med ulike ferdigheter: Seniorer har utviklet en evne til å tilpasse kommunikasjonsform- og innhold til aktuelle situasjon, for eksempel i møte med ulike eksperter, yngre kolleger, pasienter eller kunder. Videre har seniorer utviklet en selvtillit både som menneske og arbeidstaker gjennom livshendelser og jobberfaring. Som vi også ser i vårt casemateriale bidrar seniorennes selvtillit i jobbutførelsen og problemløsingen til at yngre kolleger trygges i utøvelse av sin jobb. Det Hilsen og Olsen (2021) kaller kontekstuell forståelse er en annen dimensjon ved seniorkompetanse, og innbefatter deres evne til å «lese av» en jobbrelatert utfordring. I tillegg er mange bærere av virksomhetens historie og utvikling over tid. Både i energiteknologiselskapet og i finanskonsernet ser vi at denne kontekstuelle kompetansen beskrives av både seniorer og yngre, og at det for eksempel i energiteknologiselskapet medfører at yngre får hjelp til å manøvrere seg fram til riktige kompetansepersoner i konsernet etter omorganisering. Kompetanse som følge av en variert yrkeserfaring er også en ingrediens i seniorkompetanse. Én ting er å ha jobbet for ulike arbeidsgivere og dermed fått tilgang både til andre kontekster og ulike organisasjons- og ledelsesformer. For eksempel ser vi at «super-seniorene» i Forsknings- og analyseselskapet i vår undersøkelse, ansettes nettopp med bakgrunn i deres varierte og brede erfaring. Andre eksempler er senioren i Finanskonsernet som må «trå til» når det gamle informasjonssystemet fortsatt må driftes i påvente av en ny løsning, eller at moderne rørsystemer fortsatt «inneholder vann» og dermed at 30 år gammel rørfaglig kompetanse ikke er utdatert. Hilsen og Olsen (2021) viser også at evne til å «se det store bildet» og å være moden, er en del av seniorkompetanse. Et interessant poeng hos Hilsen og Olsen (ibid) er at modenhet ikke automatisk kommer med alderen, men at det også er et resultat av å ha virket i en organisasjon som har ønsket utvikling, prøving og feiling, og læring velkomment. Her er det rimelig å hevde at både tillitsbaserte ledelsespraktiser og gode arbeidsmiljø slik beskrevet tidligere, understøtter utvikling av modenhet.

Lundberg og Bakkeli (2024) har undersøkt hvordan virksomheter innenfor kunnskaps- og teknologibransjen gir seniorer adgang til kompetanseutvikling, og hvordan en bruker seniorennes eksisterende kompetanse og erfaring. De definerer anerkjennelse av seniorennes kunnskap som «å se, kartlegge eller verdsette den kompetansen som seniorenne allerede har» (Lundberg og

Bakkeli 2024:5), og de identifiserer et sett av hemmere og fremmere for at virksomheter benytter aldersmangfold som ressurs. Av fremmere finner vi flere likheter med vårt eget casemateriale, så som samarbeidsorientert fellesskap, anerkjennelse av seniorennes kompetanse og erfaring, relasjonell ledelse og det å bruke seniorer som instruktører eller mentorer for yngre. Vi kan også lese av at i flere av casevirksomhetene er det stor bevissthet om å inkludere seniorers kompetanse. Vi har derimot ikke data som kan si noe om hvorvidt seniorenne opplever at de nedprioriteres i kompetansegivende etter- og videreutdanning, noe som Lundberg og Bakkeli (ibid) sin undersøkelse kan tyde på. Tiltak som kompetansedager oppleves i våre casevirksomheter som positivt av seniorenne selv, men samtidig er ikke dette kompetanseheving som gir formell kvalifikasjon til andre stillinger eller oppgaver. Det er det derimot hvis en kan gå teknisk fagskole, ta fagbrev, ta fag ved universitet og høyskole, eller lignende. For yngre ser vi at de synes det er attraktivt og litt «betryggende» med tanke på egen senkarriere, at virksomheten legger til rette for formalisert kompetanseheving, som for eksempel muligheten til å få betalt studier ved høyere yrkesfaglig utdanning. På denne måten ser en at arbeidsgiver prioriterer at ansatte skal kunne kvalifisere seg til jobbmuligheter i andre avdelinger, områder eller organisatorisk nivå hos sin arbeidsgiver.

Når vi hevder at fleksibilitetsløsningene i casevirksomhetene er fundert på en kompetansekultur leses dette kanskje tydeligst av på læringsrelasjonen mellom yngre- og eldre kolleger. Scheuer m.fl (2023) har studert på hvilken måte sammenhengen mellom kompetanse, tillit og ydmykhet påvirker hvordan eldre- og yngre arbeidstakere vurderer nytten av kunnskapsdeling. De finner at dersom den ene parten opplever manglende ydmykhet og kompetanse medfører dette at en vurderer det til å ha høye kostnader å dele kunnskap. Ydmykhet ser ut til å være den viktigste komponenten som bidrar til at både yngre og eldre ser store verdier, og mindre risiko, ved kunnskapsdeling hevder forfatterne. I intervjuene med både seniorer og yngre medarbeidere i vår studie hører vi gjensidig respekt for hverandres kompetansebidrag. Når yngre etterspør seniorkollegenes fag- og erfaringskompetanse, og flere seniorer selv sier at de «koser seg» med kunnskapsoverføring til yngre er dette et uttrykk for at begge gruppene opplever gjensidig ydmykhet for at man har noe å lære av hverandre.

Hilsen og Ennals (2007 i Hilsen og Olsen 2021) har utviklet en modell for organisatorisk læring og erfaringsdeling på tvers av alder og lokasjoner. Modellen tar utgangspunkt i et digitalt flyskjema, som forfatterne kaller «den gylne forbindelsen» (The golden link), og henspiller på den verdien som finnes i å koble seniorers- og juniorers kompetanse med informasjonsteknologi. Erfaringene til Hilsen og Ennals (ibid) er at mens seniorenne gav en detaljert og stegvis beskrivelse av en arbeidsprosess var de yngre kollegene flinkere til å fylle ut data og beskrivelser i selve informasjonssystemet. Informasjonssystemene har endret seg radikalt siden «den gylne forbindelsen» ble modellert. Vi står midt oppe i en digital transformasjon hvor bruk av kunstig intelligens, muliggjort av maskinlæring på store datamengder, etter hvert inngår i arbeidsprosessene på de fleste arbeidsplasser. Det vi ser i våre casevirksomheter er at denne

overgangen er mer «ukjent» enn «uvitende» i et seniorperspektiv. Seniorene er positivt avventende til hvilke muligheter kunstig intelligens vil gi. De yngre er raskere med bruk av søkemotorer og sosiale medier for å få svar, mens seniorene er raskere til å stille det riktige spørsmålet som skal svares ut. «Vi er en lokal Google», som en senior uttrykte det.

6 Konklusjoner og implikasjoner for videre arbeid med senkarrierer

Majoriteten av virksomhetene i vår studie har valgt å utvikle mer fleksible senkarriereløp for sine ansatte langs to spor: 1) *Lage tilpasninger i arbeidsinnhold, arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering*, og 2) *tilby tidsregulerende tiltak og velferdsordninger som kan avlaste stress og belastninger knyttet til arbeidet*. Hva som utvikles at løsninger vil avhenge av hva som er mulig å realisere, samt behov og interesser i virksomhetene. Virksomheter som er avhengige av og som tillegger senioransattes bidrag stor verdi som dyktige, kompetente, erfarne og lojale medarbeidere, vil ha mye å hente på å jobbe fram mer fleksible løsninger langs arbeidssporet. Drivkraften bak arbeidssporet handler jo om å sikre at seniorer forblir yrkesaktive og synlige i verdiskapingen og i arbeidskulturen. Samtidig tilbys tidsregulerende løsninger og velferdsgoder som kan lette noe på det som kan oppleves som belastende sider ved arbeidet. Tidsregulering blir også tillagt en symbolsk funksjon, - en måte å verdsette senioransatte og vise dem en anerkjennelse for langvarig arbeidsinnsats. Arbeidsfleksible løsninger kan være forskjellige, - alt fra å justere på arbeidsoppgaver eller vakter/skift, til å skifte jobb eller stilling innad i samme virksomhet, samt kompetansetiltak. Tidsregulerende tiltak er også ulike. Det dreier seg om ekstra ferieuker, avsatte tidsrammer som kan disponeres fritt, redusert stillingsprosent eller vakter/skift.

Lav turnover og stabil arbeidsstokk utgjør likhetstrekk mellom virksomhetene vi har studert. Samtidig framkommer mange forskjeller som skyldes at virksomhetene har høyst ulike rammebetingelser og organisatoriske forutsetninger for hva som kan realiseres og hva som blir vurdert som relevant og realistisk å få til. Manglende tilgang på arbeidskraft og rekrutteringsproblemer har vi sett bidrar til å øke engasjementet for utvikling av løsninger for senkarrierer, og vi har sett hvordan handlingsrommet blir forskjellig etter type virksomhet, størrelse på arbeidsplassen og økonomisk robusthet. Store konsern vil ha større ressursmessig kapasitet til å jobbe fram tiltak og løsninger enn det mindre virksomheter kan få til. Virksomheter som har stor lokal handlefrihet og beslutningsmyndig har også andre vilkår for å jobbe fram løsninger enn virksomheter som har begrenset handlerom, eller der beslutningsmyndigheten ligger utenfor den lokale arbeidsplassen, som i helsevirksomhetene vi har studert. I disse to tilfellene må seniorpolitikken i stor grad avklares og besluttet av et større helseforetak og en kommune. Det er også en betydelig variasjon mellom virksomheter om de kan fungere som interne arbeidsmarkeder og tilby senioransatte nye jobber eller stillinger hos samme arbeidsgiver. Behov for tiltak og muligheter for å utvikle senkarrierer varierer betydelig i så måte. Det understreker behovet for å ha «nyansebrillene» på for å forstå hvilke tiltak og løsninger som er mulig å realisere og hva som vil være nyttig for den enkelte virksomhet med tanke på å få flere til å jobbe lengre.

En arbeidsform som har vist seg vellykket i virksomhetene handler om å starte tidlig forberedende samtaler mellom senioransatt og nærmeste leder, for kartlegging av interesser og behov, og få startet en modningsprosess hos ansatte om at tilpasninger kan bli aktuelt fram i tid. Gjennom

lederopplæring og føringer fra arbeidsgiversiden vektlegges det å utvikle og legge til grunn tillitsbasert ledelse forankret i alle ledernivå og med vekt på nærhet og samarbeid om å lage løsninger. Lederne utviser stor tillit til alle arbeidstakere, deres innsats og kompetanse. Godt partssamarbeid utgjør en tredje viktig arbeidsform som flere virksomheter praktiserer. «Samarbeidslinja» i partssamarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte, inklusiv vernetjeneste, bidrar til at løsningene for senkarrierer blir solid vurdert ut fra flere saksforhold og interesser, og at løsningene blir forankret på et kollektivt nivå som støttes av både ledere og arbeidstakere uavhengig av alder.

Løsninger for senkarrierer oppfattes positivt og motiverende av både eldre og yngre ansatte. Mange seniorer opplever at det er svært meningsbærende å stå i jobb, arbeidskollegene betyr mye og det er verdifullt å bidra med kompetanseoverføring til yngre og lærlinger/studenter. Seniorer opplever at deres kompetanse og erfaringer blir mer synlig verdsatt og flere ga til kjenne at de også hadde fått et mer positivt syn på egne bidrag og betydningen seniorer har i virksomheten. Mange yngre på tvers av sektorer og bransjer tillegger seniorers fagkunnskaper, arbeidserfaring og virksomhetsforståelse stor verdi, og at seniorer skaper trygghet i krevende arbeidsprosesser. De bruker sjeldent merkelappen «eldre» på arbeidskamerater som har lang fartstid og som ofte fungerer som veiledere eller «lokal google» for dem. Arbeidsgivere og ledere tillegger senioransatte faglige og erfaringsbaserte kompetanse stor verdi, og deres lojalitet, arbeidskvalitet og stabilitet blir framhevet som viktig for hele virksomheten og for arbeidsmiljøet.

Arbeidsformene mellom eldre og yngre arbeidstakere foregår i de fleste virksomhetene som samarbeid i team, arbeidslag, vakter/skift og innad i avdelinger/enheter og i prosjekter. Yngre opplever det svært positivt å lære av erfarne kolleger, og det skjer læring andre veien i arbeidssituasjoner der nettbaserte løsninger eller ny programvare tas i bruk. Yngre arbeidstakere har en forståelse av situasjoner der de lærer seniorer å benytte digitale hjelpemidler som 'pay-back' for det faglige de får fra sine erfarne kolleger. I flere av virksomhetene er både eldre og yngre fortrolige brukere av automasjon og digital teknologi, noe som begrunnes med mangeårig bruk av teknologi i virksomhetene og at det er få revolusjonerende sprang som har skjedd, mer en jevnlig fornying og endring.

Selv om mye kan læres gjennom kompetanseoverføring fra yngre til eldre når det gjelder bruk av digital teknologi, har vi påpekt at det framover bør tenkes mer på hva seniorer har av behov for mer formalisert kompetanseheving om nyere digitale teknologier. Framover vil både virksomheter og arbeidslivet mer generelt ha behov for å tenke løsninger for digital kompetanseheving som senkarrieretiltak for å unngå at eldre arbeidstakere opplever ny teknologi som hinder for videre yrkesaktivitet.

Seniorer er som de yngre engasjert i virksomhetenes arbeid med grønn omstilling og bærekraft, og de omlegginger og endringer som skjer i tilknytning til dette får samme aksept blant eldre som yngre arbeidstakere.

Vi finner en økt interesse i enkelte virksomheter for hva som kan gjøres av mer kompetansehevende tiltak for ansatte når de kommer i 50-års alder, det vil si midtveis i yrkeskarrieren når det tas høyde for ny avgangsalder på 70 eller 72 år. Industribedriftene og håndverksbedriften tilbyr yngre videreutdanning som finansieres av arbeidsgiver. Om dette ikke har vært like vanlig å tilby ansatte over 50+, blir dette nå tenkt som mulige framtidig innsats. Kompetanseutvikling i form av etterutdanning eller videreutdanning vil i flere virksomheter åpne for flere arbeidsmuligheter innad i samme virksomhet, samtidig som det vil åpne for omskolering og videreført yrkeskarriere hos en ny arbeidsgiver. Dette kan ses som mulige nye fleksibilitetsløsninger langs arbeidssporet, som kan sikre at flere seniorer kan forbli yrkesaktive fram mot ny pensjoneringsalder.

Referanseliste

- Andersen, T. K. og Håpnæs, T. (2018). Utviklingsledelse. Idébok om overordnet ledelse i kunnskapsbedrifter, utarbeidet for NHO Abelia, Trondheim, SINTEF Teknologi og samfunn.
- Andersen, T. K., Ravn, J. E., Håpnæs, T. og Øyum, L. (2014). Robust organisering. Verktøybok for kunnskapsbedrifter, utarbeidet for NHO Abelia, Trondheim, SINTEF Teknologi og samfunn
- Boxall, P. and K. Macky (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*. 19 (2009), 3-23.
- Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2008). Work-family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of business and psychology*, 22, 345-353.
- Chetty, K. (2023). AI Literacy for an Ageing Workforce: Leveraging the Experience of Older Workers. *OBM Geriatrics*, 7(3), 1-17.
- Christensen, P. H. (2024). Hybridarbejde: Udfordringer i et fleksibelt fællesskab. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 26(1), 11–27. Hentet fra <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/144135>
- Cowan, R. & Hoffman, M. F. (2007). "The Flexible Organization: How Contemporary Employees Construct the Work/Life Border", *Qualitative Research Reports in Communication*, Vol. 8, No. 2.
- Elka Stojanović, A., & Milošević, I (2023). Building Resilience to Job Loss of Older Workers by Enhancing Their Digital Literacy. *PaKSoM* 2023, 245.
- Furunes, T., Mykletun, R. J., & Solem, P. E. (2011). Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1232–1247. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559096>
- Gignac, M. A., Bowring, J., Shahidi, F. V., Kristman, V., Cameron, J. I., & Jetha, A. (2024). Workplace disclosure decisions of older workers wanting to remain employed: A qualitative study of factors considered when contemplating revealing or concealing support needs. *Work, Aging and Retirement*, 10(2), 174-187.
- Grødem, A.S. & Kitterød, R.H. (2023). For gammel til jobbintervju? Betydningen av leders holdninger til eldre arbeidstakere for når de mener en søker er for gammel til å innkalles til intervju. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 64(4), 339–363. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/tfs.64.4.3>
- Grøden, A.K. (2020). Eldre arbeidstakere med ny teknologi Kommunikasjon og motivasjon i arbeidslivet under koronatiltakene. Institutt for samfunnsforskning, Rapport 2020:11.
- Hall, D. T. & Richter, J. (1988). Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help? *The Academy of Management Executive* (1987-1989), Vol. 2, No. 3, pp. 213-223. Hall & Richter (1988).
- Hill, E. Jeffrey, Joseph G. Grzywacz, Sarah Allen, Victoria L. Blanchard, Christina Matz-Costa, Sandee Shulkin & Marcie Pitt-Catsoupes (2008) Defining and conceptualizing workplace flexibility, *Community, Work & Family*, 11:2, 149-163, DOI: 10.1080/13668800802024678
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Grødem, A.S. og Kitterød, R.H (2023). For gammel til jobbintervju? Betydningen av ledes holdninger til eldre arbeidstakere for når de mener en søker er for gammel til å innkalles til intervju. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Vol.64, Iss.4, pp 339-363.

- Hatling, M. og Røyrvik, E. (2001). Fortellingenes fortrylling, Trondheim, Gyldendal Akademisk.
- Herlofsson, K. og Hellevik, T. (2019). Eldre i arbeidslivet – slitenhet og yrkesavgang, *Søkelys på arbeidslivet*, Årgang 36, nr. 4, Ol: <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2019-04-07>
- Hesselberg, H. S. (2024). Organisasjonssignalers innvirkning på den psykologiske kontrakten sent i karrieren. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 65(3), 163-179.
- Hildebrandt, J., Kluge, J., & Ziefle, M. (2019). Work in progress: barriers and concerns of elderly workers towards the digital transformation of work. In Human Aspects of IT for the Aged Population. Design for the Elderly and Technology Acceptance: 5th International Conference, ITAP 2019, Held as Part of the 21st HCI International Conference, HCII 2019, Orlando, FL, USA, July 26-31, 2019, Proceedings, Part I 21 (pp. 158-169). Springer International Publishing.
- Hilsen, A. I., Olsen, D. S., Hilsen, A. I., & Olsen, D. S. (2021). What Do We Know About the Knowledge of Older Workers? *The Importance and Value of Older Employees: Wise Workers in the Workplace*, 21-35.
- Hilsen, A. I., & Ennals, R. (2009). Virtual Links: intergenerational learning and experience sharing across age divides and distances. *Ai & Society*, 23, 33-40.
- Ingelsrud, M. H. og Underthun, A. (2021). Seniorer i statlig sentralforvaltning: Kompetanse, motivasjon og planer for pensjonering, AFI-rapport 2021:01, Oslo MET.
- Jensen, P. H., Lolle, H. L., & Tavernier, W. D. (2020). Ansættelse af seniorer: Hvilken type virksomheder rekrutterer seniorer – og hvorfor?. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 22(1), 64–80.
<https://doi.org/10.7146/tfa.v22i1.12019>
- Jiang, K., Zhang, Z., Hu, J., & Liu, G. (2022). Retirement intention of older workers: The influences of high-involvement work practices, individual characteristics, and economic environment. *Personnel Psychology*, 75(4), 929-958.
- Komp-Leukkunen, K., Poli, A., Hellevik, T., Herlofson, K., Heuer, A., Norum, R., ... & Motel-Klingebiel, A. (2022). Older workers in digitalizing workplaces: A systematic literature review. *The Journal of Aging and Social change*, Vol.12, Issue 2.
- Kvale, S. og Brinkman, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju, Oslo, Gyldendal forlag.
- Lie, M. og Rasmussen, B. (1984). Kan kontordamene automatiseres? Rapport, Institutt for industriell miljøforskning, SINTEF.
- Lundberg, C. S., & Bakkeli, V. (2024). *Aldersmangfold som ressurs? Kompetanseutvikling blant seniorer i kunnskaps- og teknologibransjen*. AFI Rapport 2024:05.
- Meng, A., Sundstrup, E., & Andersen, L. L. (2020). Factors contributing to retirement decisions in Denmark: comparing employees who expect to retire before, at, and after the state pension age. *International journal of environmental research and public health*, 17(9), 3338.
- Midtsundstad, T., Hilsen, A. I. og Nilsson (2022). Bransjespesifikk seniorpolitikk. Utfordringer, erfaringer og forslag til løsninger, Fafo-rapport 2021: 21.
- Midtsundstad, T. og Nielsen R. A. (2022). Seniorer i sykehussektoren. Hvordan beholde seniorenene og deres kompetanse, Fafo-rapport 2022:18.
- Midtsundstad, T. og Nielsen R. A. (2021). Det erfarne blikket. Seniorer i pleie- og omsorgssektoren, Fafo-rapport 2021:20

- Midtsundstad, T. (2020). Traff vi blink? Refleksjoner rundt pensjonsreformen, økt yrkesdeltakelse og seniorpolitikk. *Nordisk Velfärdsforskning*, Årgang 5, nr. 2-2020, s. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.18261/issn.2464-4161-2020-02-07>
- Nilsson, K. (2016). Conceptualisation of ageing in relation to factors of importance for extending working life—a review. *Scandinavian Journal of Public Health*, 44(5), 490-505.
- Rathe, L. (2020). Norsk Seniorpolitisk barometer 2020. Undersøkelse blant yrkesaktive. Rapport, utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk, Oktober 2020.
- Norsk Seniorpolitisk barometer 2022. Yrkesaktiv befolkning, Rapport utarbeidet av Ipsos på oppdrag for Senter for seniorpolitikk, Oktober 2022.
- Oslo Economics (2018). Aldringens betydning for helse, arbeidskapasitet og arbeidsprestasjoner, rapport utarbeidet på oppdrag fra Senter for seniorpolitikk.
- Pavlova, M. (2022). Introduction: Unpacking Greening and Skills Recognition in Micro, Small, and Medium Enterprises. In: Pavlova, M., Singh, M. (eds) Recognizing Green Skills Through Non-Formal Learning. *Education for Sustainability*, vol 5. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-2072-1_1
- Poli, A., Heuer, A., & Motel-Klingebiel, A. (2024). Differential Older Workers' Experience with Technology-related Changes during the COVID-19 Pandemic. *Nordic Journal of Working Life Studies*.
- Poulsen, O. M., Fridriksson, J. F., Tómasson, K., Midtsundstad, T., Mehlum, I. S., Hilsen, A. I., Nilsson, K. & Albin, M. (2017). *Working environment and work retention*, TemaNord 2017:559. Nordic Council of Ministers. <http://dx.doi.org/10.6027/TN2017-559>
- Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human relations*, 67(4), 413-440.
- Scheuer, C. L., Loughlin, C., Ford, D., & Edwards, D. (2023). Is competence without humility wasted in building the trust necessary for knowledge transfer in younger/older worker dyads? *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 231-252.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of vocational behaviour*, 71(3), 479-493.
- Solem, P. E., Hauge, L., Hellevik, T., & Herlofson, K. (2023). Older Workers and Work Exit Preferences in a Digitalized Working Life. *Nordic journal of working life studies*.
- Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behaviour: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behaviour*, 26(8), 923-947.
- Steyaert, C., Bouwen, R., Cassell, C., & Symon, G. (2004). Group methods of organizational analysis.
- Sundstrup, E., Ajslev, J., & Andersen, L. L. (2020). Sammenheng mellom ny teknologi i seniorarbejdslivet og beslutningen om at forlade arbejdsmarkedet før eller efter folkepensionsalderen. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 22(1), 46–63. <https://doi.org/10.7146/tfa.v22i1.120190>
- Sørensen, O.H., Hasle, P., Hesselholt, R.R., & Herbøl, K. (2012). *Nordiske forskningsperspektiver på arbeidsmiljø*. TemaNord 2012:525.
- Teo, S. T., Bentley, T. A., Nguyen, D., Blackwood, K., & Catley, B. (2022). Inclusive leadership, matured age HRM practices and older worker wellbeing. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 323-341.

- Thun, S., M.P. Buvik, L. Øyum og S.O.Ose (2022). *Kartlegging av psykososialt arbeidsmiljøarbeid*
Hvordan forstår, prioriterer og arbeider norske virksomheter med psykososialt arbeidsmiljø? SINTEF
Rapport 2022:00937
- Tybjerg-Jeppesen, A., Ladegaard, Y., & Lassen, A. J. (2024). "Kald mig hvad du vil, bare ikke pensionist":
Stereotyper om pensionister og disses indflydelse på pensionsbeslutningen. *Tidsskrift for*
Arbejdsliv, 26(1), 47–64. Hentet fra <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/144137>
- Øyum, L., Ravn, J. E., Landmark, A. D. og Nilssen, T. (2024a). *Demokrati i arbeidslivet. Medvirkningen.*
Ledelsen. Teknologien. Organiseringen, 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Øyum, L., Ravn, J. E., Landmark, A. D., & Nilssen, T. (2024b). Er samarbeidsmodellen gyldig i
kommunene? Muliggjørende strukturer for utvidet partssamarbeid. *Magma*, 27(3).
- Øyum, L og K. Lebesby (2024): «Medbestemmelsessystemets direkte medvirkning»- Resultater fra et
aksjonsforskningsprosjekt i sykehjem og barnehager. *Tidsskrift for Forskning og forandring*, Vol. 7, No.
1, 2024, 49–71. <https://doi.org/10.23865/fof.v7.5800>
- Øyum, L., Andersen, T. K., Buvik, M. P., Knutstad, G. og Skarholt, K. (2006). God ledelsespraksis i
endringsprosesser, rapport nr. 567, TemaNord, Nordisk Ministerråd.