



---

SSP-NOTAT NR. 6  
8. DESEMBER 2021

# Hvorfor er ledere skeptiske til å ansette 60-åring?

SENTER FOR SENIORPOLITIKK (SSP) er et kompetansesenter som arbeider med stimulering og utvikling av god seniorpolitikk i arbeidslivet. SSP koordinerer og bidrar til samarbeid om senior spørsmål med myndigheter, virksomheter, arbeidslivets parter og personalfaglige organisasjoner. I tillegg initierer og støtter SSP forskning innen fagområdet.

# Hvorfor er ledere skeptiske til å ansette 60-åringer?

Etter hvert som årene går etter fylte 50 år, er det mange ting som endrer seg. Noen tenker kanskje på endringer i hårfarge, muskelmasse, midjemål eller i ansiktsuttrykk, men i dette notatet dreier det seg om helt andre forhold. Her skal vi søke etter svar på hvorfor rekrutteringsmarkedet endrer seg når man når en viss alder. For hvorfor er det flere ledere som er skeptiske til å ansette 60-åringer? Skyldes det fordommer og bevisst aldersdiskriminering, eller er det andre forklaringer?

SKREVET AV ROGER MOEN

## Sammendrag

I dette SSP-notatet ser vi nærmere på hvem ledere oppfatter som eldre arbeidstakere, lederes ulike begrunnelser og refleksjoner om alder når de skal rekruttere - og hvordan de oppfatter sine eldste medarbeidere.

Notatet sammenfatter resultater fra en survey fra 2020 og kvalitative intervjuer av ledere i 2021, i tillegg til Norsk seniorpolitiske barometer. Hensikten er å utvikle ny kunnskap om hva ledere tenker om rekruttering av eldre, deres oppfatninger og ulike begrunnelser for hvorfor de gjør som de gjør. Økt forståelse og innsikt om dette er formålstjenlig for flere aktører:

- For ledere; refleksjon over egen praksis, og ny innsikt om eldre arbeidstakere
- For tillitsvalgte; ny kunnskap og økt bevissthet om rekrutteringsprosesser
- For eldre arbeidstakere; spesielt om de har tanker om eller ønsker å søke ny jobb

For Senter for seniorpolitikk som et kompetansesenter bidrar notatet til økt forståelse slik at vi kan utvikle mer relevant kommunikasjon og tilbud til ledere spesielt, og til arbeidslivet generelt. Vi kan utforme målrettede budskap og foreslå bedre strategier for et mer inkluderende arbeidsliv, som igjen kan resultere i økt yrkesdeltakelse blant de eldste.

Kunnskap er en forutsetning for å kunne endre oppfatninger, holdninger og den etablerte praksis. Vår anbefaling er at formidling av kunnskap om aldring og arbeid integreres i lederutdanninger, i virksomhetenes ledermøter og i sentral tillitsvalgtopplæring.

## 1. Når er man en eldre arbeidstaker?

Det er naturlig nok ulike oppfatninger om når man er å karakterisere som «eldre i arbeidslivet». Svaret på spørsmålet kan avhenge av kjønn og alder, hvor du bor, hva slags type jobb du har og om du er leder eller medarbeider. Og det kan være avhengig av hva du liker eller ikke liker, av hvilke forestillinger du har om mennesker rundt deg og hva slags erfaringer du har.

Norsk seniorpolitisk barometer er en årlig undersøkelse som blant annet tar opp dette spørsmålet, og ifølge årets barometer oppfatter ledere i gjennomsnitt at man er å karakterisere som «eldre i arbeidslivet» ved fylte 56,1 år (Ipsos, 2021, b). Dette er noe tidligere enn hva den yrkesaktive befolkningen svarer, her ble en karakterisert som eldre i arbeidslivet» ved i gjennomsnitt fylte 58,4 år (Ipsos, 2020, b).

Ved å se på undersøkelsen over tid (fra 2003 til 2021), har ledere gjennomgående oppfattet en eldre arbeidstaker ved en lavere alder enn den yrkesaktive befolkningen. Lederes oppfatninger om hvem som er eldre har endret seg fra gjennomsnittlig 52 år i 2003 til 56,1 år i 2021, tilsvarende har oppfatningen i den yrkesaktive befolkningen økt fra 55 år til 58,4 år. Undersøkelsen gir også en anledning til å se nærmere på forskjeller i oppfatninger innen sektor, bransje, geografi og i forhold til alderen til de som svarer.

I en egen survey til ledere i 2020, svarer lederne også her 56,1 år. Ledere i privat sektor svarer i gjennomsnitt 54,7 år mens ledere i offentlig sektor i gjennomsnitt svarer 57,4 år (Ipsos, 2020, a). I en kvalitativ oppfølgingsstudie til denne surveyen, blir imidlertid svarene fra lederne mer nyanserte.

I intervjuene ser vi at det er flere ledere som starter med å angi 55, eller 50 år som «eldre», men gjennom å resonnerer over temaet ender de opp med å «flytte» grensen for når en oppfatter noen som eldre. Det er grunn til å anta at en slik samtale mellom informant og intervjuer gir en anledning til refleksjon som bidrar til mer gjennomtenkte og nyanserte svar sammenliknet med svarsituasjonen ved en survey. I materialet er det interessant at flere ser ut til å forandre oppfatning i retning høyere alder for å anslå når man er eldre, for 12 av 15 ledere ender opp med å karakterisere en eldre arbeidstaker som en som har fylt 60 år. Flere av lederne mener at 60 år er en mer naturlig grense for å karakterisere når en er å oppfatte som en eldre arbeidstaker (Ipsos, 2021, a). Her er noen sitater som viser dette:

*«Eldre enn meg. Altså det er jo definert i fra 55... Ja, da skal man snakke om det på medarbeidersamtale... Men så er det fra 60, for 55 er jo ikke eldre arbeidstaker, det er jo ikke det» (leder kommunal sektor, mann 54 år)*

*«Jeg vet ikke, kanskje når du har bikket 60, så tenker jeg at du er litt eldre» (leder privat sektor, kvinne 35 år)*

*«Det er et godt spørsmål fordi det endrer seg med tiden, eldre er jo ikke det samme som eldre for 20 år siden kanskje. Jeg får bare innrømme at jeg tenker ikke på meg selv som eldre, jeg er 59 da. Jeg tenker at alderdommen ligger foran meg på en måte...» (leder statlig sektor, kvinne 59 år)*

*«Over 60 vil jeg si.» (leder privat sektor, mann 42 år)*

*«60+. Fra 60 og oppover tenker jeg. Men det er kanskje fordi en føler seg ikke gammel selv» (leder i privat sektor, kvinne 62 år)*

*«Det er jo relativt, veldig. Det må jo være hvis du begynner å nærme deg pensjonsalder, hvis det er 67 så er det vel fra 60 til 67 så er du kanskje eldre» (leder kommunal sektor, kvinne 47 år)*

Den kvalitative undersøkelsen gir jo ikke et representativt bilde slik kvantitative studier i større grad gir muligheter for, men det er interessant å registrere hvordan enkelte informanter justerer sine svar gjennom samtalen. Det gir oss mer informasjon om hva de som ledere tenker rundt alder, og de ulike resonnementene viser oss hvordan de begrunner sine svar. Flere av informantene nevner i samtalen at de selv er blitt en eldre arbeidstaker, og mener det gir nye perspektiver på alder i sammenheng med arbeid. Noen ser enda bedre hvilken ressurs eldre arbeidstakere kan være når de selv har blitt det. Andre ledere viser til at alder ikke er det viktige, men at kompetanse og personlig egnethet avgjør om en passer inn i den enkelte virksomhet (Ipsos 2021, a).

## 2. Hva tenker ledere om rekruttering av eldre?

I utgangspunktet tyder materialet fra de kvalitative intervjuene på at informantene er mer opptatt av profil på søkere, heller enn alder, når de skal rekruttere. Det kan se ut som om de sentrale kriteriene knyttet til rekruttering handler om å finne best mulig match for den funksjonen den ansatte skal fylle i virksomheten. Økonomiske forhold og alder er for disse lederne tilsynelatende underordnet det å ha en riktig profil. Likevel blir alder, som vi skal se etter hvert, et indirekte kriterium (Ipsos, 2021, a).

I Norsk seniorpolitisk barometer kommer dette klarere til uttrykk. På et direkte spørsmål om utvalg av arbeidssøkere til intervju, svarer norske ledere at de i gjennomsnitt vil nøle med å innkalle kvalifiserte søkere til intervju når de er 59 år - på grunn av deres alder. I de siste fem årene har tallet på når en oppleves som «for gammel» til å bli innkalt til intervju ligget stabilt mellom 58,5 og 59 år (Ipsos, 2021, b). Leder i privat sektor svarer i gjennomsnitt 58,0 år mens ledere i offentlig sektor svarer 62,7 år. Dette utgjør en markant forskjell på 4,7 år mellom privat og offentlig sektor. I 2021 er det ingen forskjell i svarene mellom ledere i statlig og kommunal/ fylkeskommunal sektor, men tidligere har kommunale ledere satt denne grensen ved en høyere alder enn statlige.

Hvorfor lar ledere seg påvirke av en aldersgrense for å velge ut kvalifiserte søkere til intervju? Det er et spørsmål flere stiller seg, og som vi her skal se nærmere på.

I en survey fra 2020 (Ipsos, 2020, a) tar lederne stilling til ulike påstander, og en av dem er denne: «Jeg foretrekker å tilsette en under 30 år fremfor en over 60 år». Nærmere halvparten av norske ledere (49 %) er helt eller delvis enige i dette. Ledere i privat sektor er i større grad enig (57 % i forhold til 41 % av ledere i offentlig sektor). I Norsk seniorpolitisk barometer i 2021 er samme spørsmål stilt, og her sier flertallet av lederne (52 %) at de er helt eller delvis enig i dette (Ipsos, 2021, b).

Det kan være fristende å tolke svarene i retning av at det er stereotypier og negative holdninger om eldre som kan gi slike oppfatninger, at mange ledere antar at eldre arbeidstakere ikke har en oppdatert kompetanse eller at de ikke er produktive nok.

Kvalitative undersøkelser gir muligheter for å kunne utdype begrunnelser og dermed å gi oss et bedre grunnlag for å oppnå en forståelse for hva som ligger til grunn for ulike oppfatninger. I den kvalitative oppfølgingsundersøkelsen (Ipsos, 2021, a) finner vi flere, ulike begrunnelser fra ledere som gir svar på hva de vektlegger og hvorfor de vil nøle med å innkalle kvalifiserte søkere til intervju ved en viss alder. Begrunnelsene gir oss økt forståelse for deres ulike forklaringer.

## Risikovurderinger

Et sentralt funn er risikoen for å miste vedkommende de skal ansette etter relativt kort tid. Det oppleves som usikkert hva eldre arbeidssøkere tenker om avgangsalder og hva de vil gjøre når de passerer en aldersgrense som muliggjør uttak av pensjon. Usikkerheten kommer til uttrykk hos flere informanter. En leder i statlig virksomhet, kvinne (57 år), sier det slik:

*«Selvfølgelig hadde jeg kanskje vegret meg for å ansette en på 62 på en måte, for da vet du det at det er kanskje 5 år i jobb og så går de av med pensjon. Men vi ønsker jo å ha arbeidstakere som tenker at de vil jobbe her og gjerne over lengere tid da ... si at du er 60 år og er sykepleier, da kan du faktisk gå av når du er 62. Du investerer jo mye i opplæring og i en ansettelse, det tar jo tid når folk blir nyansatt på et arbeidssted å komme inn i jobben.»*

*«Men ... jeg vet ikke om hvis jeg skulle rekruttert en sykepleier og sto i valget mellom en på 42-45 og de hadde noen lunde lik kompetanse og personlig egnethet så hadde jeg kanskje ikke valgt den på 60 altså. Da hadde jeg kanskje valgt den på 42 som jeg visste ville bli i flere år.»*

En leder i privat sektor, kvinne (62 år), uttrykker seg slik:

*«Det er sikkert litt fordi noen ønsker noen som kan stå i arbeidslivet en liten stund og ikke vil risikere at de slutter etter to år fordi de har blitt for gamle allerede eller noe sånt.»*

En leder i kommunal sektor, kvinne (44 år) sier dette:

*«...hvis en kan velge mellom en på 40 og 50 og 60 så velger en ikke den på 60, liksom. Hvis de ellers stiller likt. Det handler jo om at en har færre år igjen i arbeidslivet. Og at en tenker at en gjør en litt mer kortvarig investering, da.»*

En annen leder i kommunal sektor, mann (54 år):

*«Ja, jeg har aldri ansatt en 60-åring. For det første så er det 2 år og så kan de gå av med AFP...»*

Disse lederne gir uttrykk for sine rasjonelle begrunnelser ut fra en antatt risiko for virksomheten. Det er ikke entydige negative oppfatninger om eldre som kommer til uttrykk, selv om det kan påpekes at disse lederne jo kan ha feilaktige antakelser om eldre arbeidssøkeres motiver og framtidssikter.

Vi kan hente ut mer informasjon om hva som ligger til grunn for ulike begrunnelser og tanker rundt skepsisen til å ansette eldre arbeidssøkere. Når ledere skal ansette nye medarbeidere, ønsker de å tiltrekke seg personer og kompetanse de kan ha glede av i mange år framover.

Det er imidlertid få som reflekterer rundt hvor lenge en henholdsvis yngre eller middelaldrende arbeidssøker vil tilbringe av sin tid i virksomheten. Det er i hovedsak faktorer som usikkerhet rundt hva de eldre ev. måtte tenke rundt framtidig pensjonering og risikoen for å tape kompetansen etter relativt kort tid, som blir utslagsgivende.

Andre fremtredende begrunnelser for ikke å ansette eldre arbeidssøkere er knyttet til deres helse. Noen ganger er det en usikkerhet hos ledere som kommer til uttrykk, andre ganger er det mer bestemte oppfatninger. Her er noen oppfatninger om helse og sviktende arbeidsevne hos eldre:

*«Risikoen for sykdom og alt mulig øker jo når du kommer opp i 60-årene» (leder i kommunal sektor, mann 54 år).*

*«Man blir jo med en gang ... du blir litt sånn mer observant når du har eldre arbeidssøkere, i forhold til sykdom, fravær og hele den biten der – som du tror kanskje blir en utfordring, det er ikke sikkert det blir det» (leder i privat sektor, mann 42 år).*

*«Også hører jeg jo noen sier at det går saktere. Folk jeg snakker med i selskapet sier at det går litt saktere, rett og slett oppi hodet» (leder i privat sektor, kvinne 55 år).*

*«Sånn generelt, jeg tenker på da er på en måte at OK, du skal ansette en som er 60 og så skal du bli usikker på helsa. Så skal de ha en nøkkelperson så det er veldig viktig at de er til stede hver dag. Og det er klart at en 60-åring er det jo større sjanse for at kan få noen sykdommer og forstyrre fremgangen i bedriften, i forhold til en 30-åring. Så det medisinske tror jeg sikkert veier mye for mange. Men ... jeg kommer nesten ikke på andre ting» (leder i privat sektor, mann 60 år).*

*«Det kan være en enkeltperson som jeg sier at 'Han skal vi ha. Han er 61 år, men det hjelper ikke, han er helt glimrende' men sånn generelt sett så ... de kan finne på å pensjonere seg fra de er 62. Sykdommer og skavanker – de øker. Når du da står og velger og skal rekruttere – når du rekrutterer da prøver du å finne den kandidaten som du vil ansette som har lavest mulig risiko for at det skal være noe med. I det valget så blir altså en 40-åring et sterkere kort enn en 60-åring.» (leder kommunal sektor, mann 54 år)*

Vi kan få inntrykk av at det er en relativt «vanlig» oppfatning at helsen blant eldre utgjør en risikofaktor som kan forklare hvorfor ledere nøler med å innkalle eldre arbeidssøkere til intervju. Aldring oppfattes her som ensbetydende med sviktende helse og reell fare for økt sykefravær.

Igjen ser vi at ledere er opptatt av risiko. De vurderer hensynet til virksomheten og den daglige drift, som det forventes av dem som ansvarlige ledere. Likevel, det reflekteres lite rundt denne problemstillingen i forhold til de erfaringer de allerede har med allerede tilsatte eldre arbeidstakerne og omfanget av deres ev. sykefravær.

For norske ledere og arbeidsgivere er generelt sett meget godt fornøyde med de eldre arbeidstakerne de har (Ipsos, 2021, b). Det kan kanskje se ut til at det heller er frykten for det ukjente og hva som kan være risikofylt ved å ansette nye eldre en ikke har erfaring med, det gjelder for så vidt både i forhold til risikoen for å tape kompetanse hvis de om kort tid vil bli pensjonister og i forhold til tap på grunn av sviktende helse og sykefravær.

## Kompetansekrav og ulike forventninger

Andre ledere begrunner sin skepsis til å ansette eldre med deres manglende digitale kompetanse og evne til innovasjon og utvikling.

*«... Men vi jobber mye med plassering i sosiale medier og det er ikke mange over 50 som har den kompetansen, der er de mye yngre, den faggruppen som holder på med det da» (leder i privat sektor, kvinne 53 år)*

*«Jeg har jo vært inne på det, som jeg sa til deg i stad, jeg tror det at de unge er mer innovative og kan skape mer, gir mer inn i bedriften i fremtiden. Jeg ser jo det. Jeg tror de kan bidra mer i utvikling av firmaet, fremfor en 60-åring som går inn i den kulturen som er der og gjør sikkert en god jobb, og han har sine kvaliteter fordi han kjenner markedet, eller han kjenner mange mennesker. Han kan sikkert skape litt business, det er bra, men en ung en... Det er jo, som jeg har sagt, at vi vil ha nytt blod og nye idéer. Ny giv i bedriften. Jeg tror de unge også vil inspirere de litt eldre i bedriften. De er de som skal drive fremover, det er ikke vi» (leder i privat sektor, mann 64 år)*

Her er begrunnelsene for å ansette yngre knyttet til deres evne til bl.a. innovasjon og skaperkraft, som skal gi nye ideer og en ny giv for bedriften. Denne lederen er også opptatt av å slippe unge til på mer generelt grunnlag, og hans begrunnelser er også knyttet opp til en vurdering av egen kompetanse og egne erfaringer. Han sier videre:

*«...Men det er klart når det gjelder sosiale medier, nye idéer og kanskje teknologi, så har jeg litt mer vanskeligheter med å ta det like fort som de unge. Og derfor synes jeg at vi må slippe de unge til.»*

Mens de sistnevnte eksemplene er ledere som vurderer kompetansen og egenskapene til eldre som dårligere, har noen en praksis der de nærmest følger sin egen intuisjon eller magesfølelse. Her en leder i privat sektor (kvinne 53 år):

*«Jeg kan kjenne meg igjen i det selv, at man fremsnakker det å ansette – altså 'Det er ingenting i veien for å ansette en 58-åring' og det er det jo egentlig ikke, men allikevel så ser jeg at jeg hadde kommet til å velge en 42-åring i stedet.»*

Sitatet kan tolkes i retning av at selv om hun kognitivt sett vet at det er ingenting i veien for å ansette en på 58 år, så gjør hun det bare ikke – hun velger heller en yngre uten nærmere forklaring eller begrunnelse.

Noen begrunner sin skepsis til eldre arbeidssøkere med antakelser om krav og forventninger, slik en leder i privat sektor, mann 42 år, sier det:

*«Fått veldig mye søkere over 60 år, overraskende mye. Det som er litt overraskende er at de har stort sett veldig høye ... de har veldig høye forventninger til både lønn og—de har gjerne ganske tung ryggsekk med seg, så det jeg ser som en utfordring i dette tilfellet er at de skriver kanskje en søknad bare for å skrive en søknad, hvis de oppriktig hadde ønske om å jobbe her så hadde de forklart det bedre i søknadspapirene sine... Men eldre arbeids-takere er kanskje mer opptatt av pensjon, ekstra ferieuiker, forsikringer for eksempel – mykere helseforsikringer for eksempel enn yngre arbeidstakere som ikke tenker så langsiktig da. De tenker mer på det som er foran nesen akkurat nå.»*

Det finnes også andre begrunnelser som ledere har for å nøle med å innkalle personer til intervju på grunn av deres alder. Vi finner at enkelte ledere er opptatt av å ha en god balanse i virksomheten sin, når det gjelder alderssammensetningen. For eksempel sier en leder i privat sektor (kvinne 55 år) dette:

«For oss så er det faktisk viktig å få inn yngre. Hvis vi har valget mellom en ung og en senior som er 50+ i kanskje denne sammenhengen så foretrekker jo vi yngre medarbeidere, nettopp for å få en balanse. Vi kan ikke få inn enda flere eldre arbeidstakere med den—den øker jo år for år, den snittalderen, så vi må jobbe for å få et miljø for de yngre eller så taper jo vi i fremtiden. Vi har altfor mange, eller ikke altfor mange, men vi har en ubalanse da.»

Så er det ledere som er bevisste på at de ønsker å rekruttere eldre arbeidssøkere, f.eks. en leder i kommunal sektor, mann 61 år:

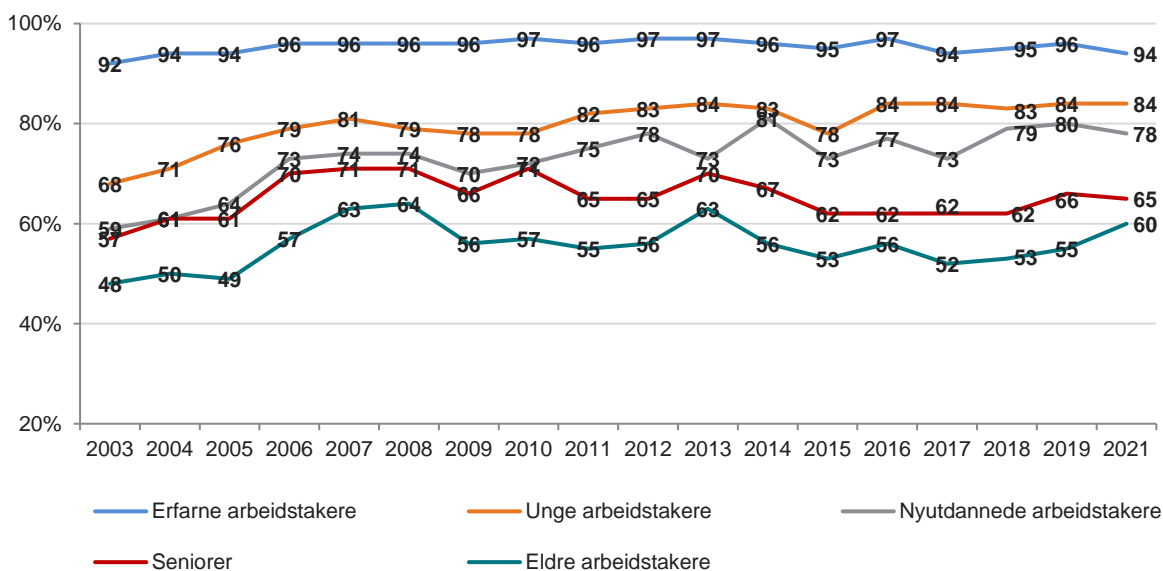
«Men vi har jo nyrekrutterte 60-åringene som jeg synes er veldig fremoverlente. Det at du faktisk velger å skifte jobb når du er 60 år betyr jo at du er jo innstilt på forandring... må bare svare for meg selv og jeg har ansatt godt voksne folk og jeg kommer til å fortsette med å ansette godt voksne folk for jeg har ikke den erfaringen med at de ikke klarer å gjennomføre. Det handler ikke om alder, det er helt andre ting som blir tungtveiende da tenker jeg.»

### Erfaren arbeidskraft

Det siste sitatet leder oss over til et annet spørsmål som ledere tar stilling til i Norsk seniorpolitisk barometer: «Hvor godt eller dårlig de ville like å ansette ulike typer arbeidstakere». Som vi kan se av figur 1, er eldre arbeidstakere lavest vurdert av ulike grupper arbeidstakere som ledere kan like meget godt eller ganske godt å ansette.

**Figur 1: Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette følgende typer arbeidstakere?**

Andeler som svarer meget eller ganske godt, 2003-2021 (Ipsos, 2021, b)





I de siste 10 årene har noe over halvparten av ledere svart at de kan like meget eller ganske godt å ansette en eldre arbeidstaker, mens i samme periode har godt over 90 % sagt at de ville like meget eller ganske godt å ansette en erfaren arbeidstaker.

På et oppfølgingsspørsmål i de kvalitative intervjuene om hva som skal til for å være erfaren, er det ledere som sier at det er tilstrekkelig med relativt få års erfaring (fra 4 til 10 år), for å kunne oppfattes som erfaren (Ipsos, 2021, a). Her fra en leder i kommunal sektor (kvinne 35 år):

*«...at en erfaren medarbeider er en som har jobbet 4-5 år innenfor samme fagfeltet. Minimum 4-5 år innenfor fagfeltet, før du på en måte kan kalle deg erfaren»*

Mye erfaring er viktig i flere sammenhenger, men ikke nødvendigvis nok til å bli foretrukket som kandidat til en ny stilling. Det kan være fristende å si at den ideelle kandidaten ved rekruttering er ung og erfaren.

Å ville like godt eller dårlig å ansette eldre arbeidstakere henleder oppmerksomheten til de mer affektive sidene ved alderisme. Vi har sett på ulike begrunnelser som ledere har og hvordan de tenker når de skal rekruttere.

Kan vi finne andre tema i intervjumaterialet som kan gi oss mer forståelse for dette? Aktuelle tema kan være om ledere synes at eldre arbeidstakere passer inn på deres arbeidsplass og hvordan de oppfatter dem.

### 3. Lederes oppfatninger om eldre arbeidstakere

Surveyundersøkelsen fra 2020 (Ipsos, 2020, a) inneholder flere påstander om eldre arbeidstakere som ledere skal ta stilling til. En av påstandene er: «Eldre arbeidstakere passer fint inn på min arbeidsplass».

Her svarer 86 % av norske ledere at eldre arbeidstakere passer meget eller ganske godt inn på deres arbeidsplass. Og når de skal ta stilling til om eldre har en negativ innvirkning på arbeidsmiljøet, mener hele 9 av 10 at dette ikke stemmer (75 % svarer at denne påstanden passer meget dårlig og 15 % litt dårlig). Det er heller ingen tilslutning til påstanden om at eldre arbeidstakere er vanskelig å forholde seg til (8 av 10 sier dette passer lite eller meget dårlig).

Det er interessant å se i de kvalitative intervjuene, at erfaring er noe av det første som blir trukket inn når temaet er på hvilken måte eldre passer inn på arbeidsplassen. Dette kommer til uttrykk på flere måter, men erfaring, trygghet og høy arbeidsmoral er gjengangere i ledernes oppfatninger. En leder i kommunal sektor, mann, 54 år, sier det slik:

*«De har jo enorme styrker, masse erfaring. Masse, masse erfaring. Det er jo hovedsaken, at de har så mye.»*

En annen leder i kommunal sektor, kvinne 47 år utdyper det slik:

*«Styrker må jo bli erfaringsgrunnlag da. At du har både livserfaring, yrkeserfaring og sosial erfaring og i det hele tatt – det tenker jeg kan være en styrke. Du har sikkert vært gjennom masse endringsprosesser før så man kan være vant til det. Dyktig i faget sitt og har opparbeidet seg en stor verktøykasse.»*

Hvilken betydning erfaring har for lederens virksomhet, beskrives slik av en leder i privat sektor, kvinne 53 år:

*«Nei, jeg tenker at styrken er jo kompetanse som er ervervet gjennom et langt arbeidsliv. Ikke minst så tror jeg at der det er bredt kontaktfelt, at man har mange gode kjennskap ut i miljøer som det er interessant å hente kunder fra så er det bra. Også det her med å ha den erfaringen å falle tilbake på, at man ikke blir så lett overveldet eller vippet av pinnen.»*

En annen leder i privat sektor, kvinne 62 år, sier det slik:

*«...jeg kommer stadig tilbake til det med erfaring og at de har opplevd mye, de har vært med på forskjellige ting. De vet at livet er ikke bare en dans på roser, verken på jobb eller ellers... Eldre er kanskje litt ... altså de ser kanskje litt mer hva som skal gjøres innenfor de arbeidsoppgavene de har, mens yngre kanskje må fortelles at 'Du må gjøre det og så må du huske det' og litt sånt... erfaringen gjør at de vet det lettere på en måte, trenger ikke å fortelle alt på samme måten nødvendigvis.»*

Og vi tar med et sitat fra en leder i statlig sektor, mann 50 år:

*«Jeg opplever ofte eldre som pliktoppfyllende, arbeidsom, har masse kompetanse å bidra med. De er ofte ferdig med barn, sånn at de har jo ikke syke barn og de er en veldig stabil arbeidskraft.»*

Det er i intervjuene en gjennomgående positiv omtale av lederne erfaringer og oppfatninger om eldre arbeidstakeres erfaring og kompetanse. Dette stemmer også godt overens med resultater fra Norsk seniorpolitisk barometer, der nesten 8 av 10 ledere er helt eller delvis enige i at arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som dem under 60 år (Ipsos, 2021, b).

Hva så når vi kommer til produktivitet og arbeidskapasitet? For ofte kan vi møte en oppfatning om at produktiviteten synker med årene, og at det nærmest er naturstridig at eldre arbeidstakere kan være like produktive som yngre.

Surveyundersøkelsen fra 2020 viser imidlertid at ledere er svært uenige i dette. For påstanden om at eldre arbeidstakere ikke er produktive nok, svarer hele 77 % av lederne at dette passer litt eller meget dårlig i forhold til deres erfaringer, og kun 5 % svarer at dette passer meget eller ganske godt. Og for påstanden om at eldre arbeidstakere ikke leverer tilstrekkelig kvalitet, er «motstanden» enda høyere, hele 87 % mener dette passer litt eller meget dårlig (Ipsos, 2020, a). Slik underbygges dette i intervjuene:

*«Akkurat like produktive her som de yngre skulle jeg til å si. Her ser jeg ingen ulikhet i det» (leder i kommunal sektor, kvinne 47 år)*

*«Jeg vil si at de er svært produktive. Det som forhindrer de fra å være produktive, er etter fylte 60 så har de mer ferie og fridager enn andre. De kan slite med IKT-kompetansen i forhold til at de er kanskje ikke så raske i bruk av nye dataprogram» (leder i statlig sektor, mann 50 år)*

*«At de er produktive er nok for det første at de har kunnskapen. De jobber effektivt på sine måter. Synes mange av de eldre er mye mer rause i forhold til både ris og ros, det går ikke så personlig inn på dem. De er veldig fokusert på jobben» (leder i privat sektor, kvinne 65 år)*

For en påstand om at eldre ikke kan benyttes til like mye som yngre, er det også flere ledere som er uenige i det. En leder i privat sektor, kvinne 65 år, svarer slik:

*«Det må være en forutinntatthet. Fordi det ... det kan jeg dessverre ikke være enig i. Jeg jobbet i min forrige jobb veldig mye mot innovasjon og utvikling, og de eldre arbeids-takerne var de med flest patenter.»*

En leder i kommunal sektor, kvinne 44 år, uttrykker det slik:

*«...jeg føler ikke at det er helt riktig heller, for nå kan vi da stort sett bruke de eldre til de samme tingene. Jeg vil jo heller nesten si at det er motsatt, da. Men akkurat i forhold til nye ting, i forhold til type IKT, velferdsteknologi og sånn, så er det jo de yngre som er de enkleste å sette på de tingene. Men jeg synes ikke at eldre, det er jo heller motsatt, at de tar med de yngre.»*

En leder i statlig sektor, kvinne 59 år, følger opp dette når hun reflekterer rundt sine egne erfaringer som leder:

*«Det er også interessant spørsmål. Det òg synes jeg varierer mellom personlighet, jeg synes ikke nødvendigvis det bare handler om alderdom. Jeg har hatt eldre arbeidstakere som er veldig produktive, som er veldig flinke, veldig kvikke. Og så er det andre igjen som kanskje ikke er like produktive. Det kan jo handle litt om helsetilstand, det er klart kan vært en medvirkende årsak med eldre arbeidstakere, at noen får helseplager. Men det kan også skje med yngre ikke sant, det er ikke noen sånn regel som tilsier at når du har fylt 60 eller noe sånt så blir du i dårlig fysisk form. Så jeg ville jo si at en del er produktive... Så en del eldre arbeidstakere har en trygghet i rollen sin, en annen trygghet enn de unge, og har også en større erfaring og nettverk. I den forstand kan de nesten være mer produktive. Mens yngre har kanskje mer energi noen ganger og er mer kvikke, kan iblant ta ting raskere. Men på en annen side så kan dette kompenseres da».*

Når tema retter seg mer mot ledelse, og om det er mer krevende å lede eldre arbeidstakere i forhold til yngre, svarer en leder i privat sektor, kvinne 65 år:

*«...På en måte vil jeg si det motsatte, det er verre med yngre. Jeg har vært i en lærebedrift også, så jeg har hatt de helt unge. Du kan si ... de unge har nok en mye større forventning til 'Hva kan firmaet tilby meg?' fremfor 'Hva kan jeg tilby firmaet?' det var kanskje litt tøft sagt av meg, men ... men det er fordi de går på skole i 12 år, og så går de på videregående i 3-5 eller 7-8 holdt jeg på å si. Så har de store forventninger til at alt skal være lagt til rette for deg når de kommer inn, og det er ikke alltid sånn. Så de har nok en større forventning enn en som har levd litt og har jobbet litt.»*

Andre ledere stiller spørsmålstegn ved endringsviljen og -evnen blant de eldste, her representert ved en leder i statlig sektor, kvinne 57 år, som sier det slik:

*«Hamsterhjulet går fortere og det er helt klart at når du på en måte har vært med på mange omstillinger, mye endringer i yrkeslivet ditt så blir du kanskje litt endringstrett da. På en måte når du skal implementere ting, endre på ting eller sånt så tenker jeg at de ikke er de mest entusiastiske i forhold til det. Det kan være en utfordring, men jeg vil ikke si at det er negativt. Men det vil jeg si er sånn ... hva skal jeg si? Minuslading på en måte. Men det er klart det at det kan være en tyngre prosess.»*

En annen leder i statlig sektor, mann 50 år, har en annen oppfatning:

*«Nå er det veldig forskjellig på individer, men jeg opplever eldre arbeidstakere som mer pliktoppfyllende enn yngre. Føler at når man får en yngre arbeidstaker inn så må man ofte, erfaringsmessig, jobbe mer med de for å få dem i flytsonen i forhold til hva man forventer av leveranse. Men de tilegner seg kompetanse og datakunnskaper veldig raskt og lett... Sånn personlig så hadde jeg foretrukket å lede en større gruppe med godt voksne... Det er at jeg verdsetter den her kompetansen og stabiliteten veldig godt.»*

Dette er et interessant sitat, ikke minst i forhold til resultater fra Norsk seniorpolitisk barometer (Ipsos, 2021, b), der et klart flertall av lederne (56 %) personlig ville likt best å lede et arbeidslag eller et team med mange under 30 år framfor et med mange over 60 år (mot kun 22 % som ville likt best å lede et arbeidslag eller team med mange over 60 år framfor et med mange under 30 år).

Flere ledere gir imidlertid uttrykk for en uvilje til i det hele tatt å benytte alder som et kriterium for å vurdere medarbeideres prestasjoner og arbeidsinnsats. De kan oppleves i retning av å være «alders-uavhengige», i den forstand at de vurderer egenskaper, bidrag og resultater uavhengig av alder.

En leder i kommunal sektor, kvinne 35 år, uttrykker det slik:

*«...jeg vil ikke si at det handler om alder på hvem som passer inn på arbeidsplassen eller ikke passer inn. Jeg tenker at det avhenger av om man er faglig engasjert, at man er i fysisk god form, personlig egnethet ... hvis du er der at du tenker at du skal snart gå av med pensjon, og så er du ikke lenger faglig engasjert. At man på en måte faller litt ut. For noen gjør det det. Men igjen, noen gjør det og andre gjør det ikke.»*

En annen leder i privat sektor, kvinne 62 år, har noe av samme oppfatning. Hun mener alder koblet til gode eller dårlige prestasjoner eller medarbeidere er problematisk:

*«...De eldste har masse erfaring og ... det er klart, det er jo veldig personlig avhengig—altså en arbeidstaker er ikke god eller dårlig først og fremst etter alderen men utfra personlig kapasitet og type tenker jeg...»*

En leder i statlig sektor, kvinne 59 år, sier det slik:

*«En del yngre er jo kvikke i hodet, men jeg har også en del eldre som er kvikke i hodet, så jeg vet liksom ikke om jeg bare kan henge det på alder hvis jeg skal være helt ærlig.»*

Det er interessant at noen av informantene stiller seg kritiske til å benytte alder som en parameter for å vurdere nytte av erfaring. Det kan være ulike elementer av oppfatninger, følelser og erfaringer med ansatte gjennom deres lederpraksis som kan forklare dette. For eksempel er det en leder i kommunal sektor, kvinne 47 år, som skiller mellom sine «egne» ansatte og andre:

*«...På meg selv så kan jeg kjenne at hvis det er noe jeg selv ikke vil være med på så kan det jo være en liten sånn motforestilling mot nye ting, hvis jeg mener at det som er fra før virker godt nok ikke sant. Det tror jeg kanskje at man kan besitte mer av de siste årene av arbeidslivet, også er det ikke sikkert man er like ivrig, engasjement for framdrift trenger kanskje ikke være like stort. Men jeg opplever at mine eldre arbeidstakere har ingenting av det der, det er like mye fart fremover så jeg bruker bare gjetning.»*

Så er det en annen leder, kvinne på 57 år i statlig sektor, som er kritisk til den kulturen som kommer til uttrykk når det gjelder alder:

*«Nei, altså jeg synes jo at det er blitt en veldig kultur for at alle skal være unge på en måte. Kanskje ikke i vår bransje, men kjenner noen som jobber i andre bransjer. Du er nesten avleggs når du har passert et par og førti altså, innen visse profesjoner ute i samfunnet da. Men jeg tror det er veldig viktig med et mangfold, det tror jeg.»*

Mens en annen leder, mann på 64 år i privat sektor, mener det er mer riktig å slippe de unge til:

*«...Jeg synes kanskje at en eldre enn meg og oppover, at vi tar en arbeidsplass fra en annen, en ung en som kan få det til å gå bedre enn oss i fremtiden da.»*

I sum kan vi se at informantenes oppfatninger og tanker om eldre arbeidstakere er annerledes, og langt mer positive, når lederne tar utgangspunkt i deres egne erfaringer med de eldre arbeidstakerne som de har ansatt og er kjent med. Det er bemerkelsesverdig at oppfatningene skifter så karakter med en gang det er snakk om rekruttering. For da stilles det spørsmålsteget ved eldre arbeidssøkeres motiver og framtidsplaner, deres kompetanse og evne til innovasjon, læring og endring - og ikke minst deres helsetilstand. Selv om de har gode erfaringer med eldre arbeidstakere, kommer det en skepsis overfor 60-åringer som søker ny jobb, basert på en slags frykt for, og risikovurdering av, det aldrende ukjente.

#### 4. Konklusjoner og anbefalinger

Er det fordommer og bevisst aldersdiskriminering hos ledere som forklarer en utbredt skepsis til å ansette 60-åringer?

Nei, ut fra de kvalitative intervjuene som inngår i dette notatet, er det ikke støtte til at ledere har fordommer mot eldre eller at det skjer en bevisst diskriminering av 60-åringene i rekrutteringsmarkedet. Selv om enkelte ledere kan gi uttrykk for oppfatninger som kan sies å ha alderistiske trekk, oppgir de fleste ledere positive oppfatninger og vurderinger av eldre arbeidstakere. Mange ledere har sine rasjonelle forklaringer på hvorfor de er skeptiske til å ansette eldre. Disse forklaringene er i hovedsak begrunnet i hensynet til virksomheten og en frykt for å miste kompetanse og arbeidskraft innen kort tid.

På den annen side opplever flere seniorer aldersdiskriminering når de søker ny jobb. Dette gjelder uavhengig av om de står utenfor arbeidsmarkedet eller om de er yrkesaktive, men ønsker seg en ny jobb. Og selv om lederne som ble intervjuet overveiende har positive oppfatninger om, og erfaringer med de eldste, så vil enkeltes rekrutteringspraksis kunne være uttrykk for en atferd som gjenspeiler eller resulterer i aldersdiskriminering, fordi søkere legges til side på grunn av deres alder.

Flere forklaringer og begrunnelser som ledere oppgir er basert på antakelser, heller enn faktabasert kunnskap. Det kan være feilaktige antakelser om 60-åringenes ulike motiver, drivkrefter og framtidsutsikter når de søker ny jobb. En frykt for å tape kompetanse og arbeidskraft relativt kort tid etter ansettelse kan være reell, men vil like gjerne være relevant for yngre aldersgrupper. Det er dessuten svært lite som tilsier at en 60-åring som søker ny jobb har umiddelbare pensjoneringsplaner.

Datagrunnlaget som er omtalt i dette notatet underbygger at flere ledere tar beslutninger om eldre arbeidstakere/-søkere på et begrenset eller ufullstendig kunnskapsgrunnlag. Begrunnelsene som gis når de skal forklare sin skepsis til å ansette eldre, kan sies å bygge på negative oppfatninger og stereotypier om eldre arbeidstakere. Aldersdiskriminering kan dermed bli et resultat av ubevissthet og manglende kunnskap blant de som deltar i rekrutteringsprosessen.

Det understøtter behovet for mer kunnskap om eldre arbeidstakere, kunnskap som må nå ut til både den enkelte arbeidsplass, til ledere og til samfunnet i sin helhet. Hvis flere ledere har en oppdatert kunnskap om aldring og arbeid, vil eldre arbeidssøkere kunne få bedre muligheter for å lykkes i rekrutteringsmarkedet.

Kunnskap er en forutsetning for å kunne endre oppfatninger, holdninger og den etablerte praksis.

Vår anbefaling er at formidling av kunnskap om aldring og arbeid settes på dagordenen og integreres i følgende tre sentrale arenaer for kompetanseutvikling:

1. Lederutdanninger. Aldring og arbeid som tema i lederutdanninger i Norge, både i grunnutdanninger og i ulike etter- og videreutdanningstilbud for ledere
2. Ledermøter. Kunnskapen forankres i virksomhetens ulike ledergrupper/-team ved å sette aldring og arbeid på agendaen i ledermøter (jevnlig) og i ulike lederutviklingsprogrammer
3. Tillitsvalgtopplæring. Kunnskap til lokaltillitsvalgte kan sikres ved å integrere relevante tema om aldring og arbeid i sentrale opplæringsprogram for tillitsvalgte

Dette kan bidra til at dagens og morgendagens ledere og tillitsvalgte får bedre forutsetninger for å ta kunnskapsbaserte beslutninger. Det vil resultere i mindre negative oppfatninger og antakelser om eldre arbeidstakere, samt redusere omfanget av ulike former for aldersdiskriminering i arbeidslivet.

Ved å formidle ny, oppdatert kunnskap og stimulere til en åpen dialog om aldringens betydning og konsekvenser for samfunns- og arbeidsliv, kan vi endre både oppfatninger og beredskap for atferd. Det kan resultere i bedre forutsetninger for å nå de politiske intensjoner om et mer inkluderende arbeidsliv der så mange som mulig kan jobbe så mye som mulig – så lenge som mulig.

## Referanser

Ipsos, 2020 (a): «Affektive komponenter innen alderisme», Oslo, 2020

Ipsos, 2020 (b): «Norsk seniorpolitisk barometer. Yrkesaktiv befolkning», Oslo, 2020

Ipsos, 2021 (a): «Rapport kvalitativ studie. Affektive komponenter ved alderisme», Oslo, 2021

Ipsos, 2021 (b): «Norsk seniorpolitisk barometer. Ledere i arbeidslivet», Oslo, 2021



## SSP-notater:

Nr. 1/2018: IA-avtalens delmål 3 er oppnådd – en seier for IA-avtalen?

Av Roger Moen

Nr. 2/2019: Hva kan vi lære av våre naboland?

Av Bjørn E. Halvorsen

Nr. 3/2019: Hva skal til for at flere vil jobbe lenger?

Av Kari Østerud

Nr. 4/2019: Hva vet vi om alder og produktivitet i arbeidslivet?

Av Linda Hauge og Bjørn E. Halvorsen

Nr. 5/2020: HR med et seniorperspektiv – «hot or not»?

Av Kari Østerud

Nr. 6/2021: Hvorfor er ledere skeptiske til å ansette 60-åring?

Av Roger Moen