

Eldre arbeidstakere og kunstig intelligens

– kompetanse, ikke alder, avgjør fremtiden

Den teknologiske utviklingen skyter fart, og arbeidshverdagen endrer seg raskere enn noen gang. I denne omstillingen hevder enkelte at eldre arbeidstakere ikke mestrer kunstig intelligens og derfor står i fare for å bli utkonkurrert av yngre kolleger. Men utfordringen handler sjelden om alder. Det virkelige problemet er manglende satsing på kompetanseheving for de mest erfarne i arbeidsstyrken.

Blir eldre utkonkurrert?

Dagens Næringsliv publiserte lørdag 10. januar i år en interessant artikkel som utfordret myten om at eldre arbeidstakere står i fare for å bli utkonkurrert av kunstig intelligens. Artikkelen viste blant annet til at mange kunder foretrekker erfarne ingeniører, og at flere medier aktivt hyrer inn pensjonerte journalister. Avisen stilte derfor spørsmålet: Er krystallisert intelligens den nye superkraften?

Krystallisert intelligens viser til den delen av vår kognitive kapasitet som bygger på erfaring, kunnskap og ferdigheter tilegnet over tid. Den formes gjennom utdanning, arbeidserfaring, språk, kultur og alle situasjoner der vi lærer og forstår nye begreper og sammenhenger.

I motsetning til den utbredte forestillingen om at eldre arbeidstakere faller bakpå, påpekte den svenske forskeren Emma Frans i artikkelen at nettopp denne krystalliserte intelligensen blir stadig viktigere etter hvert som kunstig intelligens overtar flere rutinedrevne oppgaver. Eldres erfaring, dømmekraft og faglige modenhet vil dermed få økende betydning i arbeidslivet fremover.

Generasjonskonflikt og myter

Forskning fra EU, OECD og norsk arbeidsliv viser tydelig at eldre arbeidstakere lærer like godt som yngre – men ofte på andre måter. De skårer høyere på jobbtilfredshet, har lavere turnover og mindre korttidssykefravær. De er heller ikke mindre teknologivante enn yngre kolleger, men kan ha mindre erfaring med ny teknologi dersom de ikke har fått nødvendig opplæring.

Mark Zuckerberg, medgründer og administrerende direktør i Meta Platforms (Facebook m.m.), er en av verdens mest innflytelsesrike teknologiledere. Hans uttalelser får derfor stor gjennomslagskraft. Han har tidligere hevdet at «Young people are just smarter» og at vellykkede oppstartsbedrifter derfor bør ansette unge, tekniske talenter.

Slike utsagn er både diskriminerende og kunnskapsløse. De overser et omfattende forskningsgrunnlag om eldres læringsevne, kompetanse og bidrag i arbeidslivet. Samtidig illustrerer Zuckerbergs uttalelser at generasjonskonflikten fortsatt lever i beste velgående. Allerede for over to tusen år siden beskrev advokaten og politikeren Cicero hvordan eldre ofte undervurderes, til tross for at erfaring og dømmekraft er avgjørende i alle ledende roller. Han skrev blant annet at en styrmann ikke mister sin verdi fordi han ikke lenger klatrer i mastene – hans viktigste bidrag er klokskap og beregning, egenskaper som styrkes med alderen.

I en tid der vi lever lenger og holder oss friske lenger, blir det stadig viktigere å ta vare på – og videreutvikle – den erfarne arbeidskraften. Erfaring, modenhet og krystallisert

KOMPETANSEN AVGJØR. Eldres erfaring, dømmekraft og faglige modenhet gjør at de fortsatt kan spille en rolle i et arbeidsliv i utvikling. Men da må det satses på kompetanseheving.

intelligens er ikke en belastning, men en ressurs arbeidslivet ikke har råd til å miste.

Hvordan opprettholde evnene?

Emma Frans arbeider for tiden med en bok om livslang læring. Til Dagens Næringsliv forklarer hun at kunstig intelligens er svært godt egnet til beregninger og andre oppgaver som bygger på det vi kaller flytende intelligens. Men visdom, dømmekraft og menneskers evne til å forstå kontekst – det som gjør oss unike – er langt vanskeligere for kunstig intelligens å erstatte.

Hun påpeker at den flytende intelligensen utvikler seg frem til rundt 30-årsalderen og gradvis avtar etter dette. Den krystalliserte intelligensen, derimot, fortsetter å styrkes langt inn i alderdommen.

Hvor effektivt denne utviklingen skjer, avhenger av hvordan vi tar vare på våre kognitive evner når vi blir eldre. Frans understreker at alderdommen fortsatt er omgitt av seiglivet myter – blant annet forestillingen om at det bare er unge som kan lære helt nye ting. Dette er feilslutninger samfunnet må gjøre opp med.

«Hjernen er plastisk hele livet, selv om den er mest formbar når vi er små. Det er riktig at du kan lære spansk uten aksent når du er syv, men sjelden når du er seksti. Det betyr likevel ikke at du ikke kan lære deg språket. Som eldre lærer du faktisk mer effektivt, fordi du kobler ny kunnskap til gammel. Men det kre-



**ERIK RÅD
HERLOFSEN**

Advokat med arbeidsrett som sitt spesialfelt. Var medlem av Statens seniorråd fra 2004–2017. Partner i advokatfirmaet Helmr AS.

ver nysgjerrighet og vilje til å lære. Skal du tilegne deg noe nytt, må du bruke hjernen – det kommer vi ikke utenom», uttaler hun.

Hva kan arbeidsgiverne gjøre?

Fleksibel pensjonsalder og høyere inntektsnivå gir mange mulighet til å prioritere mer fritid, og nettopp derfor er det avgjørende at arbeidsgivere legger til rette for at flest mulig trives og ønsker å stå lenger i arbeid. Det forutsetter at virksomhetene tydelig kommuniserer at også de eldste arbeidstakerne er ønsket, og at de får tilgang til både videreutvikling og systematisk kompetanseoverføring.

Å få flere eldre til å stå noe lenger i arbeid vil både avhjelpe rekrutteringsutfordringer og sikre at arbeidslivet beholder verdifull kompetanse. For å lykkes må virksomhetene – og særlig toppledelsen – gå foran som gode eksempler. Det innebærer å bygge et solid kunnskapsgrunnlag, blant annet ved å sette seg inn i forskning som viser at mange stereotypier om eldre arbeidstakere ikke stemmer. Det finnes ingen dokumentasjon som tilsier at eldre har større problemer med å lære nye ting, er mindre omstillingsdyktige eller mindre produktive. Tvert imot viser omfattende forskning at alder i liten grad kan brukes som mål på arbeidsprestasjoner.

Når kunnskapen er på plass, kan ledere og HR-ansvarlige tydelig formidle at virksomheten satser på arbeidstakere i alle aldre, og bidra til gode og rettferdige rekrutteringsprosesser uavhengig av fødselsdato. Når ansettelsen er gjort, handler det om å utøve godt leder- og medarbeiderskap: sette sammen prosjektgrupper med aldersmessig mangfold, gjennomføre strukturerte medarbeidersamtaler med et seniorperspektiv, og sørge for at senkarriereplaner, livslang læring og kompetanseutvikling for alle ansatte blir en integrert del av virksomhetens praksis.

Hvorfor bør eldre lære KI-verktøy som Copilot og ChatGPT?

Forskning viser at eldre arbeidstakere som tar seg tid til å lære og bruke kunstig intelligens ofte har et reelt fortrinn. Det skyldes at de gjerne besitter dyp fagkunnskap og solid kontekstforståelse – nettopp det KI-verktøy fungerer best sammen med. Når brukeren vet hva som er relevant, forstår faget sitt og kan vurdere kvaliteten på svarene, øker nytten av teknologien betydelig.

Det er også et faktum at kunstig intelligens gjør arbeidsdagen enklere. Verktøyene effektiviserer blant annet dokumentarbeid, analyser, idéutvikling og oppsummeringer. Mange nye brukere blir overrasket over hvor lett det er å komme i gang. Det kreves ingen teknisk bakgrunn, og man kan stille spørsmål på helt vanlig språk. For mange gir dette økt trygghet i arbeidshverdagen og mindre stress.

KI-verktøyene er dessuten nyttige også privat – enten man skal holde en tale, planlegge en reise eller få hjelp til praktiske oppgaver.

Anders Martin Fjell, professor i kognitiv psykologi ved Universitetet i Oslo, påpeker i samme artikkel i Dagens Næringsliv at eldre og yngre lærer på ulike måter. «Eldre lærer saktere og er mindre fleksible, men kunnskapsnivået øker – om enn på en annen måte enn hos yngre», sier han. Han illustrerer dette slik: En ung og en eldre person som leser et saksdokument, vil oppleve det forskjellig. Den unge leser gjerne raskere, men den eldre ser ofte mønstre og sammenhenger tidligere, fordi hun har lest mange lignende dokumenter før. En eldre historieprofessor kan derfor tilegne seg ny forskning raskere enn en student, fordi hjernen allerede har et rikt kunnskapsnettverk å koble ny informasjon til.

Fakta: Dagens Næringsliv 10.01.2026. Ciceros dialog «Om alderdommen» (De Senectute).

KOMMENTAR

Dersom Norge skal opprettholde dagens velferdsordninger, må både samfunnets og arbeidsgivernes holdninger til eldre arbeidstakere endres. Eldre må anerkjennes som ressurssterke individer – ikke behandles som en ensartet gruppe som har gått ut på dato på grunn av fødselsåret sitt. Arbeidsgivere må også slutte å diskriminere eldre ved ansettelser og nedbemanning. Likevel ser vi fortsatt at mange virksomheter, når de skal redusere arbeidsstokken, først forsøker å «overtale» de eldste til å gå av med pensjon før de vurderer oppsigelser blant yngre ansatte. Dette til tross for at yngre arbeidstakere som regel har langt lettere for å finne nytt arbeid. Samtidig er det viktig å anerkjenne at mange eldre, etter et langt arbeidsliv, ser frem til en velfortjent pensjonisttilværelse. Gode pensjonsordninger er derfor en stor styrke for Norge. Men det finnes også mange som ønsker å fortsette i arbeid – helt eller delvis – og retten til å ta ut pensjon må ikke brukes som en enkel begrunnelse for å skyve folk ut av arbeidslivet. Retten til å arbeide handler om langt mer enn inntekt. Den handler om livskvalitet, sosial tilhørighet og muligheten til å bruke sine ferdigheter og bidra med sin kompetanse.

I denne sammenhengen blir det stadig viktigere at eldre arbeidstakere får mulighet til å lære og ta i bruk kunstig intelligens. KI-verktøy som Copilot og ChatGPT kan gjøre arbeidsdagen enklere, styrke mestringfølelsen og bidra til at erfarne medarbeidere kan bruke sin faglige tyngde enda mer effektivt. Når eldre får opplæring i kunstig intelligens, øker både produktiviteten og tryggheten i arbeidshverdagen, og virksomhetene får utnyttet den verdifulle kombinasjonen av erfaring og moderne teknologi.