

Gode arbeidstakere eldes som god vin – **man blir stadig bedre!**

Norge trenger arbeidskraft, og seriøse arbeidsgivere bør kjenne sin besøkelsestid og må nå begynne å investere og planlegge for hvordan eldre arbeidstakere kan rekrutteres, utvikles og beholdes. En internasjonal rapport fra Bain & Company viser at en viktig forutsetning for å lykkes er å respektere og verdsette eldre arbeidstakers særegne styrker.

Flere må ut i arbeid fremover

Regjeringen har som mål å få 150.000 flere ut i arbeid frem mot 2030. Det er samtidig en kjensgjerning at vi i Norge, og resten av verden, stadig blir eldre. Dette skjer parallelt med at stadig færre unge kommer ut i arbeidslivet, dels på grunn av lavere fruktbartall og dels på grunn av at flere unge bruker lenger tid på utdanning. Tar man samtidig hensyn til at en betydelig andel av yngre arbeidstakere er arbeidsuføre, sier det seg selv at arbeidsgivere, også av forretningsmessige hensyn, bør nå starte å investere i eldre arbeidstakere.

Riktignok har pensjonsreformen og økt utdanningsnivå bidratt til at eldre står lenger i arbeid enn for et par tiår siden, men ikke nok til å veie opp for vridningene i befolkningssammensetningen og økende levealder. Det er derfor viktig å øke sysselsettingen blant eldre. Arbeidsgivere må se det som attraktivt nok å ansette og beholde eldre arbeidstakere, samtidig som eldre arbeidstakere må bidra til å opprettholde og videreutvikle sin kompetanse og motivasjon for å stå lenger i arbeid.

Verden utenfor Norge

På verdensbasis vil gruppen arbeidstakere i aldersgruppen 55+ vokse med 150 millioner

personer innen utgangen av 2030. Disse vil da utgjøre 25 prosent av verdens arbeidstakere, noe som er nesten ti prosentpoeng høyere enn i 2011. I Japan vil denne aldersgruppen i 2030 utgjøre hele 40 prosent av arbeidsstyrken.

Utviklingen har medført at stadig flere land hever pensjonsalderen og opphever øvre aldersgrenser. En gledelig utvikling er dessuten at et stadig høyere antall pensjonister i disse landene kommer tilbake til arbeidslivet som deltidsansatte eller som selvstendig næringsdrivende.

Selv om de fleste er enige i at de demografiske endringene skjer hurtig og at det kreves holdningsendringer blant arbeidsgiverne, er det fortsatt få arbeidsgivere som tar situasjonen på alvor. Dette på tross av at OECD-forskning viser at aldersmangfoldige bedrifter har lavere turnover og høyere produktivitet enn sammenlignbare virksomheter.

Noen store internasjonale firmaer er imidlertid i forkant. Organisasjonen AARP (All older Americans), som kan sammenlignes med Norges Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv, har for eksempel samarbeidet med firmaet Home Depot med å rekruttere eldre arbeidssøkere. Etter noen få måneder hadde 11.000 eldre søkt på jobb og mer enn 1000 stillinger var besatt. (Home Depot har ca. 500.000 ansatte og kan sammenlignes med Obs Bygg eller Maxbo.)

Bilfabrikanten Mitsubishi har opprettet et designsenter som er eksklusivt for ansatte over 60 år og tilbyr disse tilpasset opplæring og individuell karriererådgivning. Det samme gjelder Tokyo Gas som gjennom sitt program har lyktes i å utsette den obligatoriske pensjoneringen for 90 prosent av sine eldste arbeidstakere.

ELDRE ARBEIDSTAKERE. En viktig forutsetning for å lykkes er å respektere og verdsette eldre arbeidstakers særegne styrker.

Tre argumenter for å satse på eldre arbeidstakere

■ **Økonomisk fornuftig.** Enhver rekruttering bør betraktes som en investering og jo lenger man beholder en ansatt, desto bedre. Det tar tid å bli god og det er et faktum at yngre arbeidstakere skifter arbeidsgiver oftere enn eldre arbeidstakere. Når den demografiske utviklingen dessuten tilsier at det stadig vil bli forholdsmessig færre unge kandidater i rekrutteringsgrunnlaget, vil det for mange virksomheter være mer lønnsomt å rekruttere blant eldre arbeidssøkere.

I tillegg er det mer lønnsomt å arbeide for å beholde kompetanse som er vanskelig å erstatte eller som tar lang tid å utvikle, enn stadig å rekruttere og lære opp nye ansatte.

■ **Verdien av erfaring.** Erfaring og kompetanse er i seg selv gull verdt i konkurransen om kundene. Mange seniorer har viktige nettverk og erfaring om kunder og markeder som det tar lang tid å opparbeide seg. Dessuten er det mange eldre kunder som ønsker å kommunisere med jevnaldrende selgere eller kundebehandlere. I tillegg må det ikke undervurderes at mange eldre arbeidstakere er virksomhetens historie- og kulturbærere.

■ **Inkluderende arbeidsliv og samfunnsansvar.** Alle virksomheter bør dessuten være bevisste på at de har et viktig samfunnsansvar og plikter å bidra til et «Inkluderende arbeidsliv». Myndighetene kan ikke alene ivareta alle samfunnsinteresser, og ansvaret for å få flere til å stå lenger i arbeid påhviler også private og offentlige arbeidsgivere. Et lenger arbeids-



ERIK RÅD HERLOFSEN

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



liv sikrer tjenester til befolkningen, og bidrar til færre pensjonister og reduserte offentlige utgifter. Flere eldre arbeidstakere vil derved bidra til å finansiere Norges velferd.

Tre utfordringer

■ **Noen stillinger er mer belastende.** Selv om satsing på eldre arbeidstakere er fornuftig, er det likevel et faktum at noen stillinger er mer krevende enn andre. En akademiker eller en kontormedarbeider har bedre forutsetninger for å arbeide godt inn i syttiårene enn en rørlegger eller en snekker.

■ **Karriereendring er ikke alltid enkelt.** Dessuten kan ikke alle karriereendringer foretas like enkelt. Dersom man har arbeidet som oljearbeider i 30 år, kan det være utfordrende å skulle omskoleres til å bli kontormedarbeider.

■ **Vi er alle forskjellige.** I tillegg er eldre arbeidstakere like ulike som yngre arbeidstakere. Det innebærer at ikke alle er like motiverte eller i form til å stå lenger i arbeid enn nødvendig. Noen har svært gode grunner til å tre ut av arbeidslivet før eller ved ordinær pensjonsalder, enten det er av helsemessige eller andre årsaker. For andre er det viktig og riktig å fortsette så lenge man ønsker og evner.

Tre tiltak

■ **Rekruttere og beholde eldre arbeidstakere ved å forstå hva som motiverer dem.** For å rekruttere og beholde eldre arbeidstakere er det viktig å se på motivasjonsfaktorer. Ulik forskning viser at yngre arbeidstakere i stor grad blir motivert gjennom god kompensasjon, mens eldre arbeidstakere er mer opptatt av arbeid som er interessant, fleksibelt og med stor grad av frihet til å kunne arbeide fra hytta eller fra hjemmekontor og med redusert arbeidstid.

Når ansettelsen først er et faktum, kommer tiden til å utøve godt leder- og medarbeiderskap. Dette kan blant annet gjøres ved å sette sammen prosjektgrupper med aldersmessig mangfold og gjennomføre strukturerte medarbeidersamtaler med et seniorperspektiv.

■ **Utvikle og omskolere eldre arbeidstakere i et 10 års perspektiv.** Mange eldre arbeidstakere mener de ikke trenger nye ferdigheter og er derfor lite motivert for læring eller omskolering. Dette er imidlertid feil tankegang og både eldre arbeidstakere og arbeidsgivere bør prioritere opplæring som gir dem kompetanse til å dekke framtidige behov. Dette krever at man utformer læringsprogrammer som appellerer til eldre, slik

at arbeidet med senkarriereplaner, livslang læring og kompetanseutvikling for alle, settes i system. I Storebrand hadde man for eksempel i sin tid et talentprogram for eldre nøkkelpersonell som ble kalt EPP (Experienced Professional Program). Programmet gikk over et år og det var stor konkurranse om å få delta.

■ **Respektere eldre arbeidstakere for deres styrker og la dem gjøre det de kan best.** Mange undersøkelser viser at eldre arbeidstakere er mer lojale og mer fornøyde enn yngre arbeidstakere. De liker å være mentorer for yngre kollegaer og setter høye krav til sine leveranser. Arbeidsgivere vil derfor kunne styrke kulturen i sin organisasjon ved å verdsette og tilpasse eldre arbeidstakeres kompetanse og unike fordeler. Dette vil gi dem anledning til å kunne dele sine erfaringer med yngre kollegaer.

Mange store internasjonale virksomheter som BMW, Marriott og Allianz har tilpasset arbeidsplassene, blant annet ved å foreta ergonomiske justeringer og samtidig tilby arbeidsoppgaver som er mindre fysisk belastende.

Kilde: Bain & Company, James Root, Andrew Schwedel, Mike Haslett og Nicole Bitler: *Better with Age: The Rising Importance of Older Workers*

KOMMENTAR

Det er dessverre fortsatt mange ledere som har et negativt syn på eldre arbeidstakere. Den demografiske virkeligheten vil imidlertid snart innhente dem og tvinge frem nye holdninger. Når det skjer, vil de firmaene som investerer i rekruttering, omskolering og respekt for styrkene til eldre arbeidstakere bidra til å løse utfordringer relatert til mangel på arbeidskraft. Disse virksomhetene vil også ha glede av en arbeidsstyrke som er mer produktiv, mer balansert, mer mangfoldig og mer lojal enn den de har i dag.

Noen eldre er imidlertid slitne etter et langt arbeidsliv og ser fram til en velfortjent pensjonisttilværelse, og det er derfor verdifullt at Norge har gode pensjonsordninger. På den annen side er det mange som, helt eller delvis, ønsker å arbeide lenger. Retten til uttak av pensjon må da ikke benyttes som en lettvinnt begrunnelse for utstøting av arbeidslivet. Det å arbeide betyr så uendelig mye mer enn inntekt. Det handler om livskvalitet, sosial omgang og muligheten til å benytte sine ferdigheter og kunne gjøre nytte for seg.