

## Arbeidsliv

# Seniorer jobber lengre – hvis forholdene legges til rette

**Døren på gløtt for høyere pensjoneringsalder | Mer fleksibilitet uten reduserte betingelser kan få dagens 40-60-åringene til å jobbe lenger | Nye karriereveier og kompetanseoverføring avgjørende for bedriftene | Kan endre forutsetningene i pensjonsreformen**

Historiens mest privilegerte generasjon åpner nå døren for å dele fremtidens velferdsbyrde med sine etterkommere. Bare en firedel av Supergenerasjonen – nordmenn født mellom 1945 og 1965 – avfeier å jobbe lengre enn de er nødt til. Hele tre av fire kan altså tenke seg å jobbe lengre, hvis de får mer fleksibilitet og mulighet til å trappe gradvis ned på arbeidet. Forutsetningen er at de ikke straffes økonomisk eller henvises til mindre interessante arbeidsoppgaver.

Dette viser de første resultatene fra Mandag Morgens omfattende undersøkelse som kartlegger holdninger og prioriteringer i Supergenerasjonen (se tekstboks).

Hvis Supergenerasjonen i praksis viser seg villige til å bli lengre i arbeidslivet enn nordmenn hittil har vært, vil premisset for de siste årenes pensjonsdebatt være radikalt endret. Supergenerasjonen består av 1,1 millioner nordmenn, ca. 25 prosent av befolkningen. Generasjonen er en svært viktig maktfaktor i kraft av sine ledende stillinger, høye utdanningsnivå og de vesentlige økonomiske verdier den besitter. Den er også den toneangivende arbeidstakergruppen i Norge i dag.

Dersom norske virksomheter ikke allerede nå får øynene opp for å tilpasse seg denne generasjonens betingelser etter hvert som den blir eldre, står de i alvorlig fare for å miste de viktigste delene av virksomhetens samlede kontaktnettverk, kompetanse og erfaring.

Er Supergenerasjonen realistisk når den ønsker seg mer fleksibilitet og gradvis nedtrapping uten at jobbens innhold og de økonomiske betingelsene endrer seg? I pensjonsreformen legges det opp til at den enkelte skal kunne trappe ned arbeidsinnsatsen, og gradvis erstatte arbeidsinntekt med pensjonsutbetalinger, noe som i dag ikke er mulig. Likevel vil det for den enkelte virksomhet kanskje fortone seg som en tung byrde å skulle finne rom for all denne fleksibiliteten i organisasjonsstrukturen. Partner **Anne-Grete Ellingsen** i strategi- og kommunikasjonsselskapet CCN AS tror mange vil oppdage at det likevel er det beste alternativet.

«Fleksibilitet koster ikke så mye som mange kanskje tror. Hvis ledelsen setter seg ned og regner på hvor mye det koster å la folk gå av med avtalefestet pensjon (AFP) så vil de raskt oppdage at fleksibel nedtrapping er billigere og bedre for bedriften – i tillegg til at det er bra for medarbeideren,» sier Ellingsen. Ellingsen har jobbet mye med problemstillinger som dette som konsulent i et bredt spekter av norske og internasjonale virksomheter.

Mandag Morgens analyse av Supergenerasjonens holdninger og prioriteringer i arbeidslivet avdekker følgende hovedmomenter som norske virksomheter bør feste seg ved:

- **Ønsker fleksibilitet:** Fleksibel arbeidstid og mulighet for gradvis nedtrapping er de argumentene flest legger vekt på når de skal vurdere å bli lengre i arbeidslivet.
- **Trenger nye karriereveier:** Virksomhetene og medarbeiderne må åpne for ulike karriereløp. Lineært stigende lønns- og stillingsnivåer fra man begynner på karrieren til man går av med pensjon, kan ikke være den eneste modellen.

## Supergenerasjonen

I en serie artikler vil Mandag Morgen kartlegge Supergenerasjonen – de store fødselskullene fra etterkrigstiden, som i dag er mellom 40 og 60 år gamle. Denne generasjonen har trolig et holdnings- og atferdsmønster som bryter med tidligere generasjoner av godt voksne. Supergenerasjonen er nå i ferd med å drive frem voldsomme endringer på flere viktige områder. Denne uken setter vi søkelyset på arbeidsmarkedet.

Resultater fra undersøkelsen presenteres også på et **frokostmøte i Oslo 2. november**.

Bakgrunnen for analysen er en representativ befolkningsundersøkelse blant 995 nordmenn i aldersgruppen 40-60 år, utført av MMI for Mandag Morgen. Undersøkelsen er finansiert av IBM Norge og Vital Forsikring.

- **Kompetanseoverføring avgjørende:** Norske virksomheter må få til en vellykket kompetanseoverføring fra Supergenerasjonen til deres arvtakere. Det vil i stor grad avgjøre virksomhetens konkurranseevne.

### Fleksibilitet uten reduserte betingelser

Gjennomsnittlig planlagt pensjonsalder for Supergenerasjonen som helhet er 63,9 år. Dette er allerede høyt i europeisk sammenheng. Samtidig er det slik at jo eldre arbeidstakerne blir, desto lengre ønsker de å bli i jobb. Dette er et kjent bilde fra flere tidligere undersøkelser, og gjenspeiler seg også i Mandag Morgens undersøkelse.

«Selv om det gjenstår å se når den enkelte faktisk velger å gå av, ser det uansett ut til å være svært mange som sitter og venter på å få slippe ut av arbeidslivet. Men mange av disse vil trolig erfare at pensjonisttilværelsen ikke er hva de trodde den var. Dessverre er veien tilbake til arbeidslivet ofte stengt når man først har trådt ut. Derfor er det viktig at man får mulighet til gradvis å tilnærme seg pensjonisttilværelsen gjennom fleksibel arbeidstid og nedtrapping. Det gir jo også respondentene tydelig uttrykk for at de ønsker,» sier Anne-Grete Ellingsen.

For at Supergenerasjonen skal vurdere å jobbe lengre enn normert pensjonsalder, er det fem argumenter som gjør seg spesielt gjeldende (se figur). Ser man de mest fremtredende faktorene i

sammenheng, er det tydelig at økt fleksibilitet uten reduserte betingelser er det som først og fremst kan gi utslag for virksomheter som ønsker å holde på seniorenne noen ekstra år.

En interessant «outsider» i dette bildet er at relativt mange har oppgitt at de kan tenke seg å bli lengre i arbeidslivet dersom virksomheten gir uttrykk for at deres kompetanse/arbeidskraft er viktig. Særlig kvinner oppgir at dette argumentet spiller en rolle for dem. At denne faktoren er viktig stemmer overens med NHOs erfaringer på området: «Fra andre undersøkelser har viktigheten av at leder tydelig signaliserer at «vi har bruk for deg og din kompetanse» scoret høyere enn økonomiske virkemidler for å utsette pensjeringstidspunktet,» sier rådgiver **Ingrid Steen Malt** i NHOs avdeling for arbeidsliv.

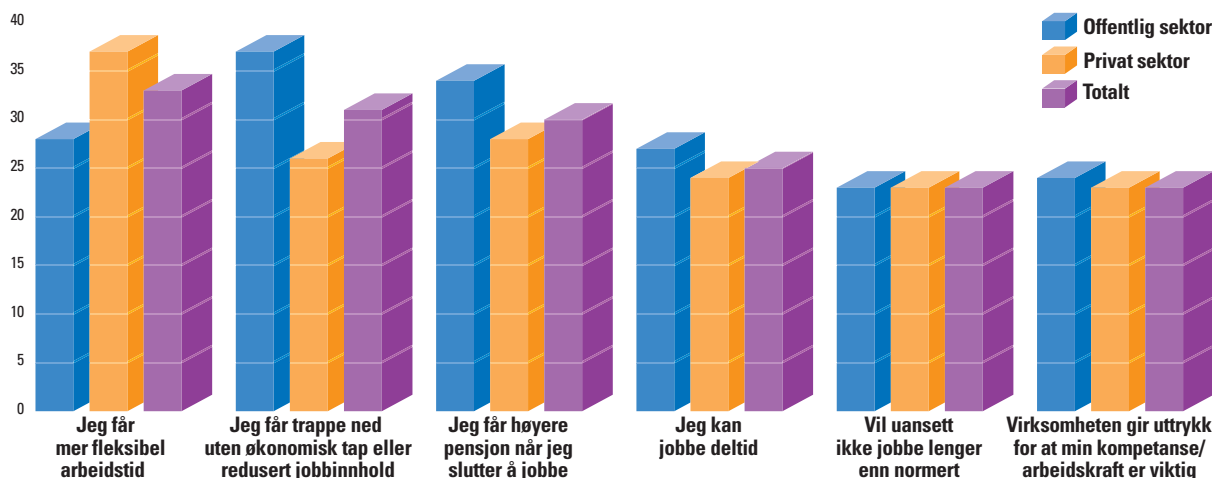
Samtidig er det en andel på 23 prosent som oppgir at de uansett ikke kan tenke seg å jobbe lengre enn normert tid. Disse er det flest av blant lavutdannede, med henholdsvis 30 prosent blant de uten videregående utdanning og 28 prosent blant de med gymnas/videregående skole som høyeste fullførte utdanning.

### Veier ut av ledelse

Resultatene fra undersøkelsen tyder på at et flertall av arbeidstakerne i Supergenerasjonen føler seg verdsatt som medarbeidere. Et flertall av seniorenne opplever at påstanden «Min yrkeskompetanse

### For en neve fleksibilitet

Prosentandel som velger følgende alternativer i tilknytning til påstanden «Jeg vil bli lengre i arbeidslivet dersom...», opptil tre alternativer kan velges fra et samlet utvalg på 19.



De viktigste argumentene for å bli værende lengre i arbeidslivet er mer fleksibilitet uten reduserte betingelser.

Kilde: MMI/Mandag Morgen

og erfaringer blir godt ivaretatt på arbeidsstedet mitt» stemmer med deres egen opplevelse. Særlig opplever folk i lederstillinger at kompetanse og erfaring blir godt ivaretatt.

Samtidig fremhever flere av aktørene Ukebrevet har snakket med viktigheten av at virksomhetene og medarbeiderne ikke begrenser sine karriereløp til et lineært stigende lønns- og stillingsnivå – fra man begynner på karrieren til man går av med pensjon. De erfarne medarbeiderne må være villige til å spille nye roller i bedriften etter hvert som de nærmer seg pensjonsalder. Virksomhetene må på sin side skape rom for at seniorer på ledernivå kan finne veier ut av ledelse, og inn i andre stillinger. Status og lønnsvilkår spiller her en stor rolle. Det er avgjørende at stillingene ikke fremstår som «loftsboder», hvor eldre arbeidstakere sendes på oppbevaring før de går over i pensjonistenes rekke. Dette spørsmålet bør begge parter ta tak i så tidlig som mulig. «Ved at leder og medarbeider tar seg god tid til en åpen samtale om dette temaet, får både bedriften og arbeidstakeren mulighet til å omstille seg og tilpasse seg krav og behov på begge sider, både praktisk og mentalt. Dette er viktig uansett hvilken livsfase medarbeideren befinner seg i,» sier Anne-Grete Ellingsen.

### Før eller senere er det slutt

Uansett, før eller senere må også Supergenerasjonen ut av arbeidslivet. Sett i dette perspektivet er en vellykket kompetanseoverføring fra erfarne medarbeidere til arvtakerne i bedriften helt avgjørende for norske bedrifters fremtidige konkurransevne.

Resultatene fra Mandag Morgens undersøkelse gir grunn til håp i så måte: Særlig folk i ledende stillinger oppgir i stor utstrekning at de fungerer som mentorer på sin arbeidsplass. Menn fungerer i noe større grad enn kvinner som mentorer, og de høyutdannede i større grad enn de lavutdannede. Samtidig er trolig seniorennes rolle innen opplæring og kompetanseutvikling i virksomhetene enda mer utbredt enn resultatene indikerer, ettersom mange trolig opplever betegnelsen mentor som fremmed eller lite dekkende for det de bidrar med.

Arbeidstakerorganisasjonen Akademikerne har svært stor tro på ordninger hvor seniormedarbeidere brukes som veiledere. Leder i Akademikerne **Christl Kvam** trekker frem Norsk Psykologforening som eksempel. Foreningen tilbyr systematisk veilederutdanning til erfarne – og dermed eldre – psykologer. Veilederutdanningen gis i form av et toårig opplæringsprogram. Foreningen for-

valter spesialistutdanningen av psykologer i Norge. Et krav for alle spesialitetene er at man har gått i veiledning hos en spesialist innen det aktuelle feltet. Erfaringene fra dette er at man sikrer kvalitativ god kunnskapsoverføring fra eldre til yngre psykologer, samt at kunnskap og opplæring i veilederrollen i seg selv fungerer som et incitament til erfarne psykologer til å ajourføre og utvikle faglige kunnskaper. «Det viktige poenget er at eldre gis kunnskap om det å være veileder, og slik kunnskap mener vi med fordel kan bli mer utbredt i alle deler av arbeidslivet. Dette har en klart positiv innvirkning på folks ønske om å forbli yrkesaktiv,» sier Kvam.

Vital Forsikring har høstet flere konkrete erfaringer med kompetanseoverføring fra erfarne til mindre erfarne medarbeidere. Utviklingsdirektør **Wenche Seljeseth** påpeker betydningen av at kompetanseoverføringen skjer i det daglige arbeidet. «Hos oss heter det seg at den beste formen for kompetanseoverføring er kontinuerlig, naturlig og tidsriktig. Poenget er at de yngre medarbeiderne skal kunne trekke på de mer erfarne medarbeidernes kompetanse akkurat når de trenger den for å løse en oppgave. Det er da man lærer best,» sier Seljeseth.

En annen virksomhet som har satset bevisst på kompetanseoverføring er kommunikasjonsbyrået Geelmuyden.Kiese. Ledende senior **Hans Geelmuyden** er ikke i tvil om at seniorennes rolle som mentorer vil bli stadig viktigere i kunnskapsbaserte bedrifter fremover. Men han presiserer samtidig at seniorenne er nødt til å åpne for å dele kunnskapen sin med fremtidige arvtakere. «Vi trenger kunnskapsdelere blant seniorenne, ikke primadonnaer. Men selv med den beste vilje kan det være svært krevende å omstille seg til å tenke på andres læring og utvikling, og ikke sin egen. Nettopp derfor er det så viktig at seniorenne har et instinkt om å dele kunnskapen sin,» sier Geelmuyden. Han trekker frem den gamle laugsmodellen med lærling, svenn og mester som et godt bilde på det samspeillet man trenger. «Seniorenne er mesterne og en av deres viktigste oppgaver er således å videreføre sine kunnskaper til de som kommer etter,» sier Geelmuyden.

Det seniorenne ofte vil ha tilbake er stor grad av medbestemmelse, noe bedriftene må være villige til å gi dem. I Geelmuyden.Kiese spiller seniorenne en avgjørende rolle i beslutningsprosessen, og tilbys også medeierskap i bedriften. «Medeierskap i bedriften gjør det lettere å se gevinsten ved kunnskapsdeling,» sier Geelmuyden. ■