

Anne Inga Hilsen

---

## Hvordan skape gode senkarrierer?



**Fafo-rapport**  
2018:40



Anne Inga Hilsen

## **Hvordan skape gode senkarrierer?**

Fafo-rapport 2018:40

© Fafo 2018  
ISBN 978-82-324-0478-0  
ISSN 2387-6859

Omslagsbilde: Colourbox.com

# Innhold

---

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>5</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>6</b>
<b>Bakgrunn</b> .....	<b>7</b>
<b>Metode</b> .....	<b>9</b>
<b>Hva skal til for at de 15 neste skal bli de 15 beste?</b> .....	<b>10</b>
Har de en strategi? .....	10
Kompetanseutvikling og livslang læring.....	11
Det går an å skifte jobb .....	12
Hvorfor jobbe utover pensjonsalder? .....	13
Alder ingen hindring?.....	14
Vendepunktene som endret karriereplanene.....	14
Hvis bare.....	15
Sikkerhetsnettet .....	15
Rådene .....	16
<b>Referanser</b> .....	<b>19</b>
<b>Vedlegg: Orienteringsbrev</b> .....	<b>20</b>

# Forord

---

En stor takk til alle som har bidratt til denne undersøkelsen: de som har latt seg intervjuet og de som har hjulpet meg å finne noen jeg kunne intervjuet. Takk til hver enkelt!

Ikke minst en stor takk til Senter for seniorpolitikk, som tok initiativ til undersøkelsen og bestilte et noe uvanlig forskningsoppdrag. Det har vært rike og interessante intervjuer, som har gitt ny innsikt og inspirerende fortellinger fra lange liv og yrkesliv.

På Fafo retter jeg en stor takk til kvalitetssikrer Tove Midtsundstad og publisasjonsavdelingens Bente Bakken, som begge har bidratt til kvaliteten på rapporten.

Oslo, desember 2018  
Anne Inga Hilsen

# Sammendrag

---

#de15beste er en kampanje i regi av Senter for seniorpolitikk, og de har også finansiert denne undersøkelsen. Hva skal til for å skape gode senkarrierer? – det er spørsmålet som forsøkes besvart gjennom en intervjuundersøkelse med 20 seniorer i alderen 52–70 år. Noen av disse 20 har gått inn i nye oppgaver, fått nye roller på arbeidsplassen, skiftet stilling eller byttet jobb. Uansett er de valgt ut fordi de har tatt aktive grep for å sikre faglig og personlig utvikling i sine senkarrierer. For en del har dette medført jobbskifte, og undersøkelsen viser at det går an å skifte jobb etter 50.

Gode senkarrierer forutsetter kompetanseutvikling hele veien, både for å lære noe nytt og for å mestre nye oppgaver og arbeidsområder. Selv der man ikke har gjort store endringer, har jobben endret seg med tiden, enten det er i form av omstillinger eller nye dataverktøy. Livslang læring har gitt senioren erfaringer med at de kan lære noe nytt og en trygghet som gjør at de har grepet muligheten når nye utfordringer har dukket opp. Alle de intervjuede snakket om å gripe muligheten, om å like utfordringer og om høy jobbmotivasjon. Spennende og utfordrende jobber gjorde at de hadde lyst til å jobbe lenge, men flere pekte også på endringer i arbeidslivet/sektoren som kunne endre dette valget.

I all hovedsak hadde de ikke opplevd alder som et tema eller som noen hindring ved endringer i arbeidslivet. Flere av de som hadde skiftet jobb eller stilling pekte på at hvis man enten er kjent fra før eller allerede er vurdert som å ha kompetanse god nok til å bli innkalt til intervju, så er alder ikke så relevant.

Flere forteller om faktorer som gjorde at man måtte endre karriereløpet. Helseproblemer kunne gjøre at man måtte søke seg over til annen type jobb enn den man hadde. Familieetablering kan endre karrierevalg, både på grunn av hvor krevende jobben er og hvor man bosetter seg (lokalt arbeidsmarked).

Seniorpolitiske tiltak som liberale permisjonsregler for seniorer og tilgang til retrettsstillinger, kan gjøre at man både kunne og ville jobbe lenge. Tilbud om karriererådgivning/coaching kan hjelpe med å bli klar over hva man vil og få støtte til å gjøre noe med det.

I intervjuene ble det spurt om de hadde noen gode råd til andre for å sikre en god senkarriere. Følgende punkter ble nevnt:

- «Hva skal til for at de 15 neste skal bli de 15 beste» er et spørsmål den enkelte bør stille seg selv, og det kan være et nyttig spørsmål i medarbeidersamtalen ved 50-årsalder.
- Støttende og positivt nettverk ble trukket frem som verdifullt. Snakk med dem rundt deg som kan støtte deg i å ta de nødvendige grep.
- Det er viktig å selv ta grep, spørre seg om man er på riktig sted, i riktig jobb. Hvis svaret er negativt, bør man aktivt lete etter alternativ, enten på nåværende arbeidsplass eller i annen jobb. Hvis svaret er positivt, bør man sørge for å ha en jobbsituasjon med utfordringer som sikrer faglig og personlig utvikling også i senkarrieren.

# Abstract

---

The Centre for Senior Policy (SSP) is a resource centre dedicated to the stimulation and development of policies concerning older workers in the workplace. They have launched a campaign focusing on late career development, called #the15best, asking the question: “What does it take for the 15 next years of your career to be the 15 best?”

The study asked 20 workers age 50+ who had made changes to their work situation why and what it took. Their message was that lifelong learning is important both for personal development in your present job and to prepare for possible new roles or jobs. In addition, several of them demonstrated that it is possible to change jobs after 50, but it is easier if you have changed jobs regularly through your career and not waited till you are 50+ to make the first move. Support from friends, family and colleagues are valuable when considering a drastic change, and so is network and contacts that can support and help point you to new and relevant job opportunities or support your efforts to develop the job you have to ensure new challenges and new learning.

Most important is asking yourself what it would take for the 15 next to be the 15 best. What can you do to achieve this and what can others do? Do not get stuck in a job that offers neither motivation nor development.



# Bakgrunn

---

Pensjonsreformen har innført incentiver for å fremme lange yrkeskarrierer, inkludert rett til pensjonsopptjening opp til 75 år. Arbeidsmiljølovens 70-års grense er hevet til 72 år. IA-avtalen (avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv) har som uttalt mål å øke yrkesdeltakelse for 50+-befolkningen. Det legges dermed opp til et arbeidsliv der flere jobber lenge, og dagens 50-åringene kan ha 20 år eller mer igjen i arbeidslivet. Hva skal da til for å sikre at dette blir år med faglig og personlig utvikling? Hvilke grep kan seniorene ta for å sikre en god senkarriere, og hvilke betingelser kan påvirke hvordan aktørene handler?

Senter for seniorpolitikk (SSP) har lansert en kampanje kalt #de15beste, om senkarrierer og senkarriereutvikling. For å styrke innretningen av og kunnskapsgrunnlaget for denne kampanjen, har Fafo gjennomført en kvalitativ intervjuundersøkelse. Formålet har vært å innhente erfaringer fra seniorene selv. Ved å analysere ulike personers situasjon, deres valg og strategier, kan vi forhåpentligvis få økt kunnskap om og forståelse av hva som er «gode grep for senkarrieren». Hvordan de neste 15 årene av deres yrkeskarriere kan bli de 15 beste, er det sentrale spørsmålet rapporten prøver å gi svar på.

Når vi i rapporten bruker betegnelsen «karriere» eller «senkarriere», sier det ikke noe om avansement eller karrierestige. Karriere er rett og slett en betegnelse på yrkesløpet, og senkarriere betegner således den siste delen av yrkesløpet; i denne undersøkelsen definert som 50+.

Gode grep for senkarrieren er i denne rapporten knyttet til «synlige» eller sporbare grep av typen nye arbeidsoppgaver, funksjon, stilling eller arbeidsgiver. Man kan selvsagt ha en lang og god senkarriere uten å gjøre endringer hvis man opplever at man er på rett plass og har utfordringer og meningsfullt innhold i den jobben man har. Tidligere undersøkelser har vist at dette gjelder en ikke ubetydelig gruppe seniorer i norsk arbeidsliv (Midtsundstad i Hippe et al. 2012). I denne undersøkelsen (ibid.) defineres de «standhaftige» som

«personer som elsker jobben sin, og som velger å jobbe, nær sagt uansett vær og føreforhold, arbeidsmiljø og pensjonsordninger. Disse har gjerne god helse og en etterspurt kompetanse, men ikke nødvendigvis. Det de motiveres av, er selve arbeidet, eller det å få være en del av et kollegialt fellesskap. De er ofte pliktmennesker som ønsker å gjøre nytte for seg.» (gjengitt i Hilsen & Midtsundstad 2014: 167).

Grunnen til at denne gruppen arbeidstakere ikke er inkludert i denne undersøkelsen, er fordi deres historier lett blir fortellinger om hva som skaper et godt arbeidsmiljø, og ikke om aktive senkarrierevalg. For at vi skal kunne rendyrke hva som er aktive valg for senkarriereutvikling, konsentrerer denne undersøkelsen seg om arbeidstakere som har gjort endringer for å få en bedre senkarriere, og hvorfor og hvordan de har gjort det.

I praksis betyr det at mange av informantene har skiftet jobb, mellom virksomheter eller innad i samme organisasjon. Mobilitet er ikke et mål i #de15beste, men gode

senkarrierer kan kreve at arbeidstakerne tar noen grep når det gjelder deres egen arbeidssituasjon, sånn som å skifte jobb eller stilling/funksjon hos samme arbeidsgiver. I denne undersøkelsen har vi snakket både med seniorer som har skiftet jobb etter 50 og som jobber i samme virksomhet.

Når man intervjuer seniorer som har skiftet jobb etter 50, kommer man inn på både mobilitet og alder som faktorer i jobbsøkeprosesser. Denne gruppen seniorer, de som har skiftet jobb én eller flere ganger etter 50, er en spesiell og utypisk gruppe arbeidstakere. De følger dermed ikke det typiske mobilitetsmønsteret i norsk arbeidsliv, men de er heller ikke alene om å foreta slike endringer. OECD-tall viser at «kun 3,5 prosent i aldersgruppen 50-64 år i 2011 hadde skiftet jobb frivillig i løpet av et år (jobb-bytteraten)» (Midtsundstad 2016:15). Når vår undersøkelse omfatter intervjuer med representanter for denne marginale gruppen, er det et bidrag for å vise at det faktisk er mulig å søke ny jobb etter passert 50-årsalder. Om disse informantene ikke er typiske, er de heller ikke alene om gjøre det de har gjort.

Enten de har gjort endringer innen eksisterende arbeidsforhold eller skiftet jobb, er det sentrale spørsmålet det samme: Hva skal til for en 50+-åring for at de 15 neste årene i arbeidslivet skal bli de 15 beste?

# Metode

---

Datagrunnlaget for denne rapporten er kvalitative dybdeintervjuer med informanter med forskjellig utdanningsbakgrunn – fra ulike deler av arbeidslivet. Samlet er det gjennomført intervju med 20 personer, 7 menn og 13 kvinner, i alderen 52–70 år, fra ulike bransjer og yrker i både offentlig og privat sektor. Informantene har forskjellig utdanning; alt fra knapt videregående skole til doktorgrad. De representerer sånn sett hele bredden i norsk arbeidsliv. Samtidig er de verken representative for norske arbeidstakere flest eller for sin aldersgruppe, all den tid flere har skiftet jobb, og mobiliteten generelt er lav blant 50–70-åringene. De intervjuedes fortellinger må derfor heller ses som separate livs- og arbeidslivshistorier som demonstrerer, og kanskje også kan inspirere flere til, aktive senkarrierevalg.

Informantene er spurt om valg de gjør eller planlegger å gjøre for resten av yrkeskarrieren – med vekt på de neste 10–15 årene. Søkelyset har vært satt på kompetanse og utvikling, da vi ønsket å finne eksempler på gode grep seniorer tar/har tatt for å sikre en positiv senkarriere. Spørsmålene handlet dels om karriereløpet frem til i dag, utdanning, jobberfaring, eventuelle jobbskifter, samt begrunnelser for skiftene, og dels om planene fremover og hvilke gode råd de ville gitt til andre når det gjelder å fremme en god senkarriere. Informantene fortalte villig fra hele sin yrkeskarriere, og intervjuene resulterte i rike og tykke beskrivelser.

Intervjuene tok 45 min–1,5 time og ble gjennomført der det passet informantene best. To intervjuer ble gjennomført på Skype, resten ansikt til ansikt. Det ble notert, og intervjuet ble tatt opp på bånd. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Det er utfordrende å finne informanter til en slik studie, så det ble utformet et orienteringsbrev (vedlegg) med invitasjon til å delta. Dette ble sendt ut til kontakter, potensielle informanter forskeren og kolleger kjente til, nettverkskontakter på NAV arbeidslivssenter og en konsulent som arbeider med karriererådgivning. Erfaringen var at informantene var svært positive til å bidra når vi først fant dem. Det var et bevisst valg å ikke gå gjennom SSP, men finne informanter uavhengig av dem. Dette fordi SSPs kontakter ofte brukes på deres nettsider og nyhetsbrev, og deres historier er dermed kjent og fortalt allerede. Dette valget gjorde det ikke lettere å finne informantene, men etter litt innsats fikk vi det til.

# Hva skal til for at de 15 neste skal bli de 15 beste?

---

## Har de en strategi?

Et grunnleggende spørsmål for denne undersøkelsen er hvilke ulike strategier seniorer bruker for å oppnå en god senkarriere. Hva har de gjort, hvorfor og hvordan? Strategi forutsetter at du har tenkt ut hva du vil og handler målrettet for å oppnå det.

Det slående ved historiene i denne undersøkelsen er graden av tilfeldigheter. Dette er seniorer som var tydelige på hva de liker og er opptatt av, og som grep mulighetene når de dukket opp. «Grip mulighetene» er det sitatet som går mest igjen i historiene.

Det er ikke tilfeldig at de grep muligheten, selv om det var tilfeldig hvilken mulighet som åpnet seg. Det kunne være motivasjon, ønske om forandringer, endret livssituasjon, oppfordringer fra omgivelsene og tilfeldigheter. Som en informant fortalte: «Da ble jeg gjort oppmerksom på at de søkte etter (...) og jeg fikk litt sånn indirekte spørsmål om hvorfor jeg ikke hadde søkt den». Informanten fortalte om usikkerhet og nøling. «Jeg var 58 år da jeg søkte jobben. (...) Jeg hadde en interessant jobb og hadde tenkt at jeg skulle bare være der til jeg gikk inn i solnedgangen ...». Men søknad ble sendt, og til sin overraskelse kom det raskt et tilbud om jobben. Dette jobbskiftet var verken planlagt eller del av en strategi, men med stor bevissthet omkring hva man liker å jobbe med, sterk oppbakking fra omgivelsene og trygghet til å ta sjansen, ble senkarrieren for denne personen annerledes enn det som på noen måte var planlagt.

Denne historien er ikke tilfeldig, men én av flere lignende varianter blant historiene i denne undersøkelsen. Det finnes sikkert strategiske karrieremennesker som legger en plan og følger den, på samme måte som det finnes seniorer som blir sittende i samme jobb selv når den ikke er tilfredsstillende, men informantene i denne undersøkelsen fortalte ikke om det. I stedet fortalte de om å like utfordringer, om å tørre å ta sjanser, være åpen for muligheter og vite hva man liker ved god jobb. Strategien for at de 15 neste skal bli de 15 beste, ser ut til å handle mer om å kjenne seg selv og ta aktive valg, enn om å ha en strategi. Dette åpner selvsagt for spørsmålet om hva som skal til for å kunne ta et slikt valg. Igjen er det viktig å minne om at dette er en utvalgt gruppe og at deres svar kan ikke generaliseres. Likevel, de peker på muligheter og gode senkarrierevalg og hva som har gjort at de har tatt disse valgene. Som en av informantene beskrev det: «Til slutt ble det en sånn emosjonell greie. Jeg kjente at det ble litt feigt å sitte å holde seg fast i (virksomheten) når jeg fikk anledning til å prøve noe annet. Og det var litt defensivt å tenke at jeg skal sitte her, og da var det fortsatt mange år igjen, ikke sant. I hvert fall 12 år».

Det er ikke en strategi å vite hva som betyr noe for en i en jobb og søke etter å oppnå det, men den gode senkarrieren ser ut til å være avhengig av at man *tar stilling* og handler ut fra det. En informant uttrykte det slik: «Du må jo være frampå, og så må du søke, hvis du bestemmer deg for om det er den organisasjonen du vil være i eller ikke. Hvis det er den organisasjonen, må du se om det er muligheter innenfor den organisasjonen til andre oppgaver, andre utviklingsoppgaver».

Å se etter muligheter krever at du vet hva slags oppgaver du liker og hvilke du ikke liker. Seniorer har vært i arbeidslivet lenge, og de har mange erfaringer med forskjellige typer oppgaver og funksjoner gjennom årene. En av informantene som hadde sittet i samme stilling i samme jobb de siste 15 årene, var klar på hva hun *ikke* ville, også de gangene muligheten hadde åpnet seg: «Og jeg var klar over at jeg ikke ville ledelse».

Det å like seg, like oppgavene og kollegene er viktig, og som hun sier: «bør nok ha oppgaver som gir deg utvikling og løft. At det er moro».

## Kompetanseutvikling og livslang læring

Kompetanse er sentralt når man skal forstå arbeidsfastholdelse og senkarriereutvikling. Tidligere forskning viser at manglende kompetanse eller for høye kompetansekrav kan virke utstøtende (Midtsundstad 2003), og gjentatte studier (f. eks. PROBA 2015; Tønder & Hilsen 2012; Nyen 2004a; Nyen 2004b) basert på Lærevilkårsmonitoren, en survey om deltakelse i kompetansetiltak, slår fast at seniorene deltar sjeldnere i formell utdanning, kurs og opplæring enn yngre arbeidstakere, og de har ikke like læringsintensivt arbeid.

«Samtidig indikerer den kvantitative analysen og casestudien at dette til en viss grad kan være forankret i senioresnes egne ambisjoner rundt kompetanseutvikling. Betingelsene for livslang læring synes å være gode, men studien viser også at ansvaret for kompetanseoppbygging for lengre yrkeskarrierer i flere tilfeller er overlatt til den enkelte ansatte» (PROBA 2015:1).

Både PROBAs rapport og en gjennomgang av sluttintervjuer med ansatte i helseforetak (Hilsen 2015) viser at seniorene oppgir en rekke grunner til manglende deltakelse i kompetansetiltak, både knyttet til rammevilkår, arbeidsgiver og egen motivasjon. PROBA påpeker at selv om det varierer mellom seniorene, ser det ut til at

«De som hadde fått nye stillinger, eller som jobbet med nye prosjekter, var ivrig på å lære mest mulig. For noen var også det å få delta i opplæring viktig for å holde motivasjonen oppe. Ellers økte sannsynligheten for at de ville gå av med pensjon» (PROBA 2015:124).

Som nevnt tidligere, er det et kjennetegn ved informantene i #de15beste-undersøkelsen at de alle hadde fylt på med kompetanse underveis i yrkesløpet. Videre-/etterutdanning og kurs av mange slag gjorde at de både var oppdaterte og attraktive på arbeidsmarkedet. Denne faglige oppdateringen kan være et svar på at de hadde fått nye oppgaver og nye utfordringer i jobben, og samtidig at det kan gjøre det lettere å skifte stilling eller jobb – siden de kan vise til at de har oppdatert sin kompetanse. Det er viktig å understreke at dette ikke bare dreide seg om høyere utdanning, men om kunnskapspåfyll som kunne brukes i jobben, både den de hadde og nye jobber som dukket opp. Avhengig av arbeidsfelt og -oppgaver, sier høy alder lite om hva man kan og ikke kan. Som én hadde sagt om IT-kompetanse til en yngre kollega: «Jeg hadde mitt første datakurs før du ble født». En annen informant fortalte at selv om jobben hadde innført en rekke nye dataverktøy, var grunnoppgavene de samme, og hvis man har jobbet med datasystemer hele veien, så har man vært med på utviklingen. Hun sa det slik: «Dette er arbeidsverktøy, det må man bare lære seg. Sånn er det bare».

Hvis man har fulgt opp nye kompetansekrav og -utfordringer og valgt faglig påfyll der det har vært mulig, stiller man sterkere ved endring av stilling eller jobb. Samtidig

kvalifiserer man seg også for nye oppgaver i samme jobb, hvis «de 15 beste» dreier seg om å være på den arbeidsplassen man er.

## Det går an å skifte jobb

Mobiliteten i arbeidsmarkedet er høyest for de yngste arbeidstakerne, og avtar deretter gradvis frem til fylte 60 år. Mens 15 prosent av 35-åringene skifter jobb hvert år, synker dette til 5 prosent for 60-åringene. Samtidig viser undersøkelser at andelen som skifter jobb etter 60 år, øker. Om det skyldes at de som fortsetter å jobbe etter 60 er de mest mobile (seleksjonseffekt), eller om de er nødt til å skifte jobb for å kunne fortsette i arbeidsmarkedet (pålagt mobilitet), kan vi ikke si noe om (Midtsundstad 2016).

Når hovedbildet viser synkende mobilitet med økende alder, kan det sette seg en idé om at det ikke går an å skifte jobb etter en viss alder. I en intervjuundersøkelse fortalte flere seniorer at de var redd for å skifte jobb, fordi de regnet med at de ikke ville få en ny på grunn av sin høye alder (Tofteng & Hilsen 2016).

I undersøkelsen #de15beste har hensikten derimot vært blant annet å snakke med seniorer som faktisk har skiftet jobb etter 50, for å høre deres erfaringer. Ikke overraskende hadde de alle ønsket å flytte på seg i arbeidsmarkedet etter 50-årsalder, og de hadde dessuten erfart at dette var mulig. Deres historier viser, med andre ord, at det går an. Det betyr likevel ikke at alle seniorer som vil, kan få til det samme. Våre informanter utgjør, som nevnt, en utvalgt gruppe.

En viktig faktor som synes å spille inn, er tidligere jobbskifteerfaringer. Det var ingen av dem vi snakket med som hadde skiftet jobb etter 50, som ikke også hadde gjort dette tidligere. Som én sa: «Jeg har jo flyttet og skiftet jobber opp gjennom, gjort endringer. Vet jeg kan ...».

Flere hadde hatt en familiesituasjon, enten i sin egen oppvekst eller som voksen, der de flyttet jevnlig. De var dermed vant til å begynne på nytt på nye steder. En av informantene som nå var blitt stedbunden, kommenterte dette på følgende måte: «Kunne nok ha flyttet igjen. Jeg får litt kløe hvert tredje år, og da ommøblerer jeg».

En annen fortalte at hun hadde hatt en del forskjellige jobber, og dessuten samme typen jobb på forskjellige arbeidsplasser. Gjennom dette hadde hun lært at det kunne være stor forskjell på samme typen stilling ulike steder, og at man dermed «blir litt kresen og vet det går an å få noe annet».

Tidligere jobbskifter hadde lært dem at jobbytte går an, at man ikke behøver å bli sittende i en jobb man ikke trives i, eller ikke opplever å lykkes med. Som en informant uttrykte det: «Hvis du innser at her, her kommer jeg ikke noe vei, det her er ikke noen person (leder) eller situasjon som kommer til å bli bedre, at man skaffer seg en bedre».

Alle informantene var opptatt av at de hadde brukt de mulighetene som åpnet seg. I stedet for en klar karriereplan og et strategisk løp for å oppnå en bestemt karriere, fortalte de heller om tilfeldigheter og muligheter de ikke hadde forutsett. Samtidig var de klare på at det handlet om å tørre å handle når mulighetene bød seg. Som én sa: «Så muligheten, og greip den».

Det som går igjen i mange av intervjuene, er et ønske om endring og nye utfordringer. Én formulerte det slik: «Jeg kjente på at jeg hadde lyst til å lære noe nytt. (...) Jeg kan ikke ha en lik jobb, jeg må gjøre noe nytt, prøve noe nytt, tenke noe nytt.» Eller som en annen sa: «Liker å gjøre ting jeg ikke har gjort før». Sånn sett kan disse informantene fremstå som en svært selektert gruppe, og det er de nok også. Samtidig

spenner de over mange typer jobber, og alle utdanningsnivåer og begge kjønn er representert. Det som kjennetegner dem er nettopp at de frivillig har skiftet jobb én eller flere ganger etter 50-årsalder, og kanskje også er mer nysgjerrige, eventyrlystne og rastløse enn gjennomsnittet for sin aldersgruppe.

Seniorene vi intervjuet har på mange måter tatt ansvar for egen karriere, gjort aktive valg og søkt nye utfordringer og ny læring. Selvsagt kan også de som ikke skifter jobb ha gjort det samme, men et kjennetegn når det gjelder de intervjuede seniorenas historier er at de vektlegger livslang læring og nye utfordringer. De forteller *ikke* om etter-/videreutdanning som et virkemiddel for jobbskifte – at de har gjort det for å kvalifisere seg for ny jobb, men at de heller har søkt påfyll gjennom hele karrieren siden de har hatt lyst på ny kunnskap, enten de har skiftet jobb, stilling eller oppgaver. Det er også et poeng at jobbskiftene deres ikke først og fremst har vært motivert av et ønske om høyere stilling eller høyere lønn, men heller av et ønske om nye utfordringer. Noen av dem har skiftet jobb ved å gå over til en høyere stilling, noen har gått til en stilling på samme nivå og noen til en annen type stilling (f.eks. fra selvstendig til ansatt eller omvendt).

Mange har deltatt på videre-/etterutdanninger av mange slag underveis. De har ønsket fagutvikling, enten for å lære noe nytt eller fordi de har skiftet jobb til et felt de ikke kan nok om, som ledelse. Dette aktive valget av karriere er kanskje akkurat det som skiller dem fra andre.

## Hvorfor jobbe utover pensjonsalder?

Med pensjonsalder menes her den alder der de har rett til å ta ut pensjon. Dette vil selvsagt variere med type jobb og pensjonsordning, men i praksis betyr det at man fortsetter å jobbe etter at man kunne forlatt arbeidslivet med pensjon. Trivsel, motivasjon og en god jobb gjorde at våre seniorer valgte å jobbe også etter at de kunne ha gått av med pensjon. Flere nevnte meningsfull jobb som en viktig fastholdelsesfaktor. Som én sa: «Samfunnsoppdraget vårt gir mening til jobben». Hva samfunnsoppdraget gikk ut på, varierte, men det å ha en jobb som utgjør en forskjell var en viktig motivasjonsfaktor. Det var også flere som understreket det positive ved friheten i å kunne velge om man ville fortsette i jobb eller trappe ned eller gå helt av. Flere hadde redusert noe, og opplevde at det ga både overskudd og motivasjon til å fortsette, mens andre fortsatte på heltid.

Et par stykker hadde forsøkt å gå av med pensjon men var blitt overtalt (eller overtalte seg selv) til å fortsette likevel. Én sa det slik: «Jeg pensjonerte meg da jeg var 67, også sluttet i jobben min». Men her fikk de ingen «gode søkere» til stillingen, og dermed lot hun seg overtale til å fortsette i vikariat i flere år etter 67, men da i en litt redusert stilling.

En annen fortalte at han tok ut 20 prosent AFP fra 63. Etter omtrent to år i redusert stilling, ringte leder og spurte om han kunne tenke seg å fungere i et toårsvikariat for en annen leder (nestleder), som skulle ut i permisjon. Vår informant hadde kommentert dette på følgende vis overfor leder: «Men hvis jeg gjør det må jeg jo gå opp i full stilling igjen, ellers signaliserer jeg jo at (navn) ikke har gjort en full jobb (latter)». Han tok imot tilbudet og jobbet i full nestlederstilling i to år. Da toårsvikariatet var over, hadde han passert 67 år og tok ut full pensjon, men med en avtale om å kunne jobbe litt videre ved behov. Dette behovet viste seg å utgjøre ca. 60 prosent stilling det første året. Deretter skjedde det noe som gjorde at nestlederstillingen igjen ble ledig, og han lot seg (igjen) overtale til å overta disse oppgavene. Dette var oppgaver han var godt kjent med og opplevde at var greie. Slik fortsatte det til han passerte 70,

da han ga beskjed om at nå ville han ikke jobbe videre. Etter at virksomheten hadde brukt et par ekstra måneder på å lyse ut stillingen og ansette etterfølger, klarte han endelig å avslutte arbeidsforholdet. Han omtalte jobben som interessant og meningsfull, og det å bli spurt om å bidra i en utfordrende stilling kommenterte han slik: «jeg klarte jo ikke å stå for den utfordringen».

## Alder ingen hindring?

Alder kan se ut til å tillegges mer vekt i ansettelsesprosesser når man kommer utenfra, enn når man allerede har kommet innenfor. I Seniorpolitisk barometer, SSPs årlige spørreundersøkelse, oppgir lederne på et direkte spørsmål om hvor gammel en kvalifisert søker skal være før man nøler med å innkalle vedkommende til intervju, til å være i gjennomsnitt 58,5 år (Ipsos 2017).

Dette er kanskje en av grunnene til at det er lettere å bli gammel på den arbeidsplassen der man allerede er, enn å søke seg til en ny etter en viss alder. En av informantene hadde opplevd en periode med jobbsøking og erfart at dette var vanskelig. Han sa: «Når du blir sett utenfra, altså i køen, når du bare er et nummer i køen, så er det diskvalifiserende å være ..., ja, jeg tror det er diskvalifiserende å være over 50, jeg.» Til gjengjeld opplevde han ikke problemer når han først ble innkalt til intervju. Da så de personen og kvalifikasjonene, og ikke alderen.

Bare én av informantene hadde opplevd at alder hadde vært et tema i intervjusammenheng. Han hadde søkt en ny stilling som 60-åring og var blitt spurt: «Har du tenkt på det at du er 60 år når du søker denne jobben? Men da måtte jeg jo si: Nei, burde jeg det? (...) Jeg har mye mer å tilføre denne jobben nå enn for 20 år siden. Og så ble ikke det noe mer tema». Ingen av de andre informantene hadde opplevd at alder var et tema ved jobbintervjuene. Som én sa: «Når jeg har fått disse to siste jobbene, har jeg fått dem av folk som ikke er redd for alder».

En mulig forklaring kan selvsagt være at de allerede er vurdert og funnet interessante for stillingen siden de kalles inn til intervju. Dermed har de kommet igjennom «det første nåløyet», og alder er vurdert som irrelevant. En informant fortalte om en ansettelsesprosess der en av søknadene hadde kommet tilbake med teksten «For gammel?» fra ansettende leder. Hun sa: «Men det er jo ei dame som er året yngre enn meg, sa jeg. Men du er jo du, sa han». Alder ser dermed ut til å tillegges mer vekt når man ikke kjenner personen.

## Vendepunktene som endret karriereplanene

Flere fortalte om helseproblemer som hadde påvirket karrierevalgene. Én hadde tatt en utdanning som hun erfarte at hun ikke hadde helse til å jobbe med, og dermed måtte finne seg en annen type jobb. En annen hadde fått helseproblemer som ikke var forenlige med jobben. Som hun sa: «Hvis jeg hadde blitt sittende i jobben på [navn], der jeg hadde hodepine hver dag fra 10 om morgenen til 6 om ettermiddagen og ingen kunne hjelpe meg, i år etter år, og ikke hadde tort å ta noen livsvalg, så hadde jeg vært uføretrygdet.» En tredje hadde arbeidet turnus i mange år og ønsket seg over i en mindre belastende stilling uten turnus. Noen jobber er vanskelige å forene med dårlig helse– kortvarig eller mer permanent. En av informantene hadde fått en skade med komplikasjoner. Hun jobbet som selvstendig, og som hun sa: «Det å drive for seg selv når man blir sykemeldt over lengre tid, er ikke holdbart».

Uansett begrunnelse hadde disse informantene tatt konsekvensen av at de ikke hadde helse til å fortsette i den jobben de hadde, og valgt seg over i noe annet før det ble prekært.



Et annet forhold som flere trakk frem for å forklare karrierevalgene, var knyttet til partner og familiesituasjon. Både menn og kvinner blant informantene snakket om at de hadde hatt en jobb de opplevde som vanskelig å kombinere med familie, særlig når man hadde barn. Noen snakket om valget mellom fortsatt karriereutvikling, å satse på karriere og avansement, og en enklere jobb som lot seg forene med familieetablering. Også stedsavhengighet kan komme med familieetablering. En informant fortalte om en flytteprosess som presset ham ut på et nytt arbeidsmarked der han ikke hadde nettverk eller var kjent: «Men så ble jeg forelsket i en bergenserinne, så da flyttet jeg til Bergen». Dermed tok det litt tid før han fant en videre karrierevei som ikke var en direkte forlengelse av den han hadde flyttet fra.

Også en annen hadde en lignende forklaring bak et karrierebytte: «For da hadde jeg jo funnet mitt livs kjærlighet, sauebonden på [...]». Dermed ble stedsavhengighet en viktig faktor i videre jobbvalg.

## Hvis bare...

Vi vet at helse er et forhold som påvirker pensjoneringstidspunkt (Solem 2007; Poulsen et al. 2017). Også forventet helse spiller inn (Gamperiene et al. 2010; Hilsen 2015). I en undersøkelse om pensjoneringsvalg (Hilsen 2015), svarte en del at de sluttet fordi de fortsatt hadde god helse og ønsket å nyte den også som pensjonist, det vil si pensjonere seg forebyggende i tilfelle man utviklet uhelse senere. Helse er dermed ikke entydig forbundet med pensjoneringsadferd.

#de15beste-undersøkelsen har også fått slike svar, men mer slående er forbehold av typen «kommer an på hva som skjer med arbeidsplassen fremover». Planlagte, større omorganiseringer og arbeidsplassutforming (den nye arealnormen i statlig sektor med aktivitetsbaserte arbeidsplasser og «free seating») skaper uro om fremtidens arbeidssituasjon. De berørte informantene var tydelige på at de i utgangspunktet hadde tenkt å jobbe lengre, men de ville se hvordan arbeidsplassen utviklet seg først. Om de eventuelt ville søke seg videre til andre jobber eller gå av med pensjon, avhang i stor grad av personenes alder.

## Sikkerhetsnettet

Flere fortalte om betingelser som fremmer mobilitet og gode jobber i senkarrieren. Det kunne handle om strukturelle forhold eller mer individuelle faktorer.

En informant fortalte om en virksomhet som hadde liberalisert permisjonsreglene som et seniortiltak. Man oppfordret senioren som ønsket det til å ta sjansen, noe de kunne gjøre fordi de visste at de kunne gå tilbake hvis de ikke ble tilfreds med den nye arbeidsplassen. Et slikt tiltak er antakelig ekstra viktig for seniorer som har vært lenge i en jobb. Hvis arbeidsgiver ønsker å legge til rette for mobilitet for denne gruppen, kan slike permisjonsregler være en viktig del av virksomhetens seniorpolitikk.

En annen fortalte om en større virksomhet som hadde egne retrettstillinger for ledere i toppstillinger over 60 år, som ønsket dette. Det kan sikre lengre yrkesløp for folk som gjerne vil fortsette, men som ikke ønsker å bli værende i en krevende lederstilling de siste årene.

Noen utdanninger er mer «omsettbare» på arbeidsmarkedet. Én sa det slik: «De trenger alltid sykepleiere, derfor tar jeg også sjansen på å skifte jobb». Dette er ikke et sikkerhetsnett som sådan, men heller en faktor som kan gjøre jobbskifte lettere.

Flere trakk også frem individuelle og økonomiske forhold som i seg selv gjør et jobbskifte enklere. Man er i en livsfase med mindre familieavhengighet (enn småbarnsfasen), selv om også flere fortalte om samboere, eldre foreldre eller barnebarn

som kunne kreve sitt. Og de som hadde passert 62 år, var i en situasjon med flere alternativ. Ifølge denne informanten var det slik: «Og man har mer mot. Man kjenner til pensjon, kan velge og det kunne man ikke før».

I tillegg var det noen som snakket om å tørre å ta sjanser, å våge å utsette seg for usikkerhet. Én sa: «Hvor galt kan det gå?». En annen argumenterte for at godt voksne gjerne er i en økonomisk situasjon med mindre avhengighet enn i etableringsfasen og tiden med små barn. Han sa: «Det er jo en av styrkene med det norske samfunnet, (...) en del av robustheten i det norske samfunnet, det er at du sulter jo ikke i hjel om du gjør et feil valg».

## Rådene

#de 15beste er en kampanje med søkelys på senkarriere og senkarriereutvikling. Samtidig reiser den et viktig spørsmål: Hva skal til for at de 15 neste skal bli de 15 beste? Informantene våre reflekterte over spørsmålet, både over innholdet («hva skal til for meg») og over selve spørsmålet (det at man blir utfordret til å tenke over et slikt spørsmål). Det å bli stilt et slikt spørsmål tvinger en også til å ta stilling til egen karriere. Som én uttrykte det: «Jeg har 15 år igjen, hva vil jeg bruke dem til?»

En informant sa at hun skulle ønske at hennes leder hadde stilt det spørsmålet i medarbeidersamtalen ved 50-årsalder, det vil si utfordret henne til å tenke over hva som skulle til, hva hun kunne gjøre for å få det til og hva jobben, eventuelt omgivelsene, kunne gjøre. Dette er et bevisstgjørende spørsmål, som kunne vært et viktig innspill i en medarbeidersamtale.

Flere var opptatt av at man bør ta en slik samtale ved 50-årsalder, enten i medarbeidersamtalen, med seg selv, med venner, nettverk eller andre som kan hjelpe med råd og støtte.

Flere av informantene var opptatt av at det var viktig å ha støtte rundt seg, ha venner og familie som kunne oppmuntre og støtte én i beslutningen om å søke på en ny jobb. En informant fortalte at hun hadde spurt venner: «Jeg spurte om jeg var pinglete hvis jeg ikke søkte [på en utlyst attraktiv stilling]». Svaret var «ja», og dermed fikk hun bekreftelse på å søke. Med støtte og oppmuntring fra omgivelsene fortalte flere at det opplevdes som lettere å ta sjansen. En annen sa at hun hadde hatt full oppbakking fra alle rundt seg om at «denne stillingen måtte jeg søke. Den var for meg!». Det er klart at støtte fra omgivelsene kan gjøre et valg der man er usikker, lettere – positive omgivelser er en ressurs man gjerne kan trekke på.

Et annet svar som gikk igjen, var at man må vite hva som er viktig for at man skal kunne ha en god jobb og selv aktivt bidra til det. Ser man seg som et offer for omstendighetene eller som en aktør som selv skaper mulighetene? Ifølge Nygaard (2007) kan man skille mellom individer som ser seg selv som aktører, som frie, handlende mennesker, mens andre er tilbøyelige til å se på seg selv som brikker som er ofre for krefter de ikke kan påvirke.

En holdning til eller selvforståelse av seg selv som henholdsvis aktør eller brikke, gir grunnleggende forskjellig orientering i livet og karrieren. En informant snakket om livsholdning. Hun spurte: «Ser man verden som skapt av oss som handler i den? Det sier noe om hva slags rolle man selv inntar». En annen beskrev seg som «en fremoverlent person, jeg vil utfordres».

Selv om de intervjuede personene på mange måter fremstår som mer enn gjennomsnittet engasjerte og positive, ser de også utfordringene. Én sa det slik: «Nei, det er jo bare å holde på med yogaen, som jeg gjør, og trekke pusten dypt og tenke 'dette

går bra. Du kan ikke løse dette her alene'». Flere snakker også om «bratt læringskurve» i ny jobb eller stilling, men primært som noe motiverende, antakelig fordi de har tidligere erfaringer med at de mestrer nye ting etter hvert.

Hvis man har en mer passiv forståelse av seg selv som offer for omstendighetene, kan dette være noe som er vanskelig å endre. En av informantene som hadde jobbet med folk i livskrise, påpekte at terapi, coaching og karriereveiledning handler om å hjelpe folk til å se nye muligheter og nye måter å møte verden på. Samtidig ble det sagt at det krever at personen er motivert for å ta imot.

En annen informant fortalte om et tiltak der arbeidsplassen tilbød fem timer med coaching til ansatte som hadde «gått seg litt tom», og at dette hadde virket positivt for flere. Men dette er avhengig av at en person er villig til å gå inn i en slik prosess, og med et ønske om å endre seg.

En annen faktor som gjerne kommer opp når man snakker om hva som motiverer i arbeidet, er god ledelse. Være ønsket, få muligheter og ha en leder som vil hjelpe deg frem, dette er utsagn som går igjen i mange av intervjuene. Fra andre undersøkelser vet vi at leder er en viktig fastholdelsesfaktor når det gjelder å hindre tidligavgang fra arbeidslivet (eks. Hilsen & Steinum 2006; Midtsundstad 2005; Midtsundstad & Nielsen 2013).

En av informantene var særlig opptatt av forholdet til leder: «Ledelse er viktig. Jeg tror du skal være litt kynisk sånn, kjenn på hvordan har du det hos den du jobber for. Fordi skal du får en bra senkarriere, så må du vite at det er noen som ønsker å gi deg muligheter, og gi deg oppmerksomhet og støtte når du prøver å ta de mulighetene. Så jeg tror det er viktig å ha en god sjef, rett og slett, jeg. En god leder». Og hvis du ikke har det? «Skaff deg en god leder, er vel det jeg sier». Også andre informanter la vekt på å ha en leder som vil deg vel. Som én informant sa: «En støttende sjef er greit. Og jeg har vist frem mine kunnskaper til bedriften».

Den siste delen av dette sitatet viser til et annet sentralt råd som går igjen. Du må bidra selv. En annen uttrykte dette slik: «Og du må være tydelig, være meddelsom og by på deg selv». Det dreier seg både om å vise engasjement for jobben og å holde seg oppdatert faglig. Alle informantene i denne undersøkelsen hadde tatt videre-/etterutdanning underveis i karriereløpet. Det kunne være begrunnet i behov for ny læring for ny jobb eller nye oppgaver, eller det kunne handle om å holde seg oppdatert i den jobben man var. Det var heller ikke alltid jobben som var grunnen til at man skaffet seg faglig påfyll, det kunne også være en investering i utdanning for å styrke en hobby eller fritidsinteresser. Uansett tilfører ny læring noe nytt, og det bekrefter dessuten at man fortsatt er i stand til å lære nye ting. En informant beskrev også sitt omfattende kurs som «de 15 neste-orientert», siden det handlet om å forberede seg til en nært forestående, aktiv pensjonisttilværelse.

Det ble sagt at det er viktig å holde motivasjon og kompetansefokus hele livet, og å være engasjert. En av informantene advarte også mot å legge overdreven vekt på alder, og særlig hvis høy alder ble brukt som unnskyldning for å ikke engasjere seg. Ikke gjøre alder til et tema, «ikke trekke alderskortet», var en måte en av informantene formulerte dette på.

Rådene fra informantene dreier seg ikke bare om å være engasjert og sikre at man er oppdatert med hensyn til kompetanse. Et siste råd handler om å omgi seg med folk som kan hjelpe og gi støtte. Flere påpekte verdien av å pleie gode relasjoner og nettverk. Flere hadde også brukt nettverk både til å finne ny jobb og til å støtte seg til i beslutningen om å skifte jobb i høy alder. De var opptatt av verdien av dem man omga seg med, både i nettverk og på arbeidsplassen. En av informantene var særlig opptatt av å skape et støttende miljø på arbeidsplassen. Hun sa: «Vi må ikke snakke folk ned,

vi må snakke folk opp. Arbeidsplassen må bygge positiv kultur der man bygger hverandre opp».

# Referanser

---

- Gamperiene, M., Hilsen, A. I. & Skarpaas, I. (2010). *Hvis bare helsa holder... - En kartleggingsstudie av kvinners helse, arbeidsevne og holdninger til pensjonering*. AFI-notat 2010/8. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A. I. (2015). *«Jeg er glad i jobben min»*. Sluttsamtaler med seniorer i tre helseforetak. Fafo-rapport 2015:03. Oslo: Fafo.
- Hilsen, A. I. & Midtsundstad, T. (2014). Seniorpolitikk – behov for nytt kart og kompass? *Søkelys på arbeidslivet*, 1-2, 157–182.
- Hilsen, A. I. & Steinum, T. (2006). *Fortell meg at jeg er ønsket!* Sluttrapport fra Livsfaseprosjektet i trygdeetaten, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet. AFIs rapportserie 2/2006. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hippe, J. M., Midtsundstad, T., Seip, Å. A., Bogen, H. & Hernes, G. (2012). *«When I'm Sixty-Four» – seniorpolitiske framtidsbilder*. Fafo-rapport 2012:02. Oslo: Fafo.
- IPSOS (2017). *Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017*. Kommentarrapport Ledere i arbeidslivet. Laget for Senter for seniorpolitikk. Oslo: IPSOS.
- Midtsundstad, T. (2016). Eksisterende kunnskap om seniormobilitet. I M. Tofteng (red.), *Seniorers mobilitet på arbeidsmarkedet* (s. 15–33). Rapport nr. 50 -2016. Oslo: Samfunnsøkonomisk analyse AS.
- Midtsundstad, T. (2005). *Ikke nødvendigvis sliten... En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten*. Fafo-rapport 482. Oslo: Fafo.
- Midtsundstad, T. (2003). Yrke bestemmer avgangen: En beskrivelse av tidlig pensjonering blant statsansatte? *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 1, 103-112.
- Midtsundstad, T. & Nielsen, R. A. (2013). *Arbeid, pensjon eller begge deler? En analyse av kommunalt ansattes pensjoneringsadferd*. Fafo-rapport 2013: 12. Oslo: Fafo.
- Nyen, T. (2004a). *Livslang læring i norsk arbeidsliv. Resultater fra Lærevilkårsmonitoren 2003*. Fafo-rapport 435. Oslo: Fafo.
- Nyen, T. (2004b). *Lærevilkår for eldre arbeidstakere i staten*. Fafo-notat 2004:34. Oslo: Fafo.
- Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke*. Oslo: Cappelen Forlag AS.
- OECD (2013). *Ageing and Employment Policies: Norway 2013. Working Better with Age*.
- Poulsen, O. M., Fridriksson, J. F., Tomasson, K., Midtsundstad, T., Mehlum, I. S., Hilsen, A. I., Nilsson, K. & Albin, M. (2017). *Working environment and work retention*. TemaNord 2017: 559. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- PROBA (2015). *Livslang læring og ansettbarhet for arbeidstakere over 55 år*. PROBA Rapport 2015 – 11. Oslo: PROBA.
- Solem, P. E. (2007). *Seniorer i arbeidslivet. Kunnskap om aldring og arbeid*. NOVA-rapport 16/07. Oslo: NOVA.
- Tofteng, M. & Hilsen, A. I. (2016). Seniorene trives på jobben. I M. Tofteng (red.), *Seniorers mobilitet på arbeidsmarkedet* (s. 56–65). Rapport nr. 50 -2016. Oslo: Samfunnsøkonomisk analyse AS.
- Tønder, A. H. & Hilsen, A. I. (2012). *Hvordan beholde, utvikle og overføre kompetanse?* Fagartikkel for Senter for seniorpolitikk. Publisert på [www.seniorpolitikk.no](http://www.seniorpolitikk.no).

# Vedlegg: Orienteringsbrev

---

## **#de15beste Informasjon om undersøkelsen**

Senter for seniorpolitikk (SSP) er i oppstarten av en kampanje kalt #de15beste, og for å styrke innretningen og kunnskapsgrunnlaget for denne kampanjen, gjennomfører Fafo nå en kvalitativ intervjuundersøkelse for å innhente erfaringer fra senioren selv.

Ved å få økt forståelse for, og kjennskap til, ulike personers situasjon, deres valg og deres strategier kan vi dokumentere erfaringene og systematisere dette til en form for «gode grep for senkarrieren». Spørsmål om hvordan de tenker at «de neste 15 årene av deres yrkeskarriere kan bli de 15 beste», hva gjør de, hvorfor og hvordan er sentrale spørsmål å finne svar på.

Vi ønsker å intervju seniorer (50+) som har gjort aktive grep for å få en bra senkarriere, enten det er gjennom jobbskifte(r), nye oppgaver eller lignende. Intervjuene vil vare ca. 45 min-1 time, og vi kan finne måter å møtes på som innebærer minst mulig belastning for de som intervjues.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er bare forskerne tilknyttet prosjektet på Fafo som vil ha tilgang til intervjumaterialet, og deltakerne vil ikke kunne kjennes igjen i rapporten eller på andre måter synliggjøres, så sant de ikke selv ønsker det. Prosjektet skal etter planen avsluttes innen utgangen av 2018, og selve intervjuutskriftene vil da slettes. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Hvis du er interessert i være med i intervjuundersøkelsen, så send en mail eller ring prosjektleder på Fafo Anne Inga Hilsen, Email: [aih@fafo.no](mailto:aih@fafo.no) eller tlf 926 62 169.

Vi er veldig takknemlige for alle som melder seg!



# Hvordan skape gode senkarrierer?

Senter for seniorpolitikk (SSP) har lansert kampanjen #de15beste. Den handler om karriereutvikling etter fylte 50 år. Vi stilte spørsmål til 20 seniorer som hadde tatt jobbmessige grep, enten skiftet oppgaver, funksjon, stilling eller jobb, om hva som skal til for at «de neste 15 årene av yrkeskarrieren kan bli de 15 beste». Historiene fra senioren handler om at det er viktig å ta utfordringene og være åpen for ny læring. Støtte fra omgivelsene gjør det lettere å skifte beite. Uansett er det viktig å ikke bli sittende i en jobb eller på en arbeidsplass uten engasjement og utvikling.



Borggata 2B  
Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2018:40  
ISBN 978-82-324-0478-0  
ISSN 2387-6859  
Bestillingsnr. 20689