

SKILLS 2025

De årsrika talangerna inom kulturen

Välkommen till Skills 2025!

Med den här rapporten vill vi – för fjärde året i rad – samla relevanta, framåtblickande insikter för alla som verkar i kultursektorn och på så sätt starta viktiga samtal om hur vi bäst rustar för framtiden. I *Skills 2022* kartlade vi framtidskompetenser för kulturen och pekade ut vilka förmågor som blir avgörande på en föränderlig arbetsmarknad. *Skills 2023*, ”Lärandets kraft inom kulturen”, fördjupade hur organisationer bygger hållbara lärandekulturer. Året därpå flyttade *Skills 2024* fokus till framtidens talangutveckling för kultursektorn, om hur talangidentifiering och utvecklingsvägar för den unga generationen kan bli mer träffsäkra.

I förra årets rapport lyfte vi fram den unga generationens röst och deras krav på frihet, utveckling och mentorer. Årets rapport, *Skills 2025* tar nästa nödvändiga steg: Att synliggöra och ta till vara den erfarenhet, hantverksskicklighet och tysta kunskap som finns hos årsrika kulturutövare. Tillsammans utgör dessa perspektiv två sidor av samma mynt: framtidens kultursektor kräver både återväxt och erfarenhet, både nyskapande och minne. Att förbise den årsrika resursen är kortsynt och innebär

ett onödigt resursslöseri. En ängslig fixering vid det ”unga” har blivit en gammal sanning som skaver. Med demografin i ryggen, kompetensbehoven framför oss och publiken och konsumenterna i förändring blir det uppenbart: vi har råd att vara moderna i vår syn på ålder. Det som ofta hindrar oss idag inte handlar om brist på talang, utan om brist på framförhållning och kunskap om hur erfarenhet faktiskt fungerar som kvalitetssäkrare, innovationsmotor och kontinuitetsbärare.

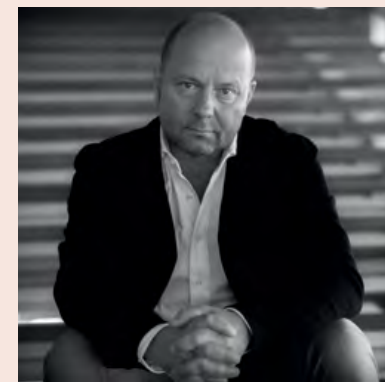
Med omvärldsanalys, internationella utblickar och intervjuer med yrkesverksamma, forskare och chefer undersöker vi hur demografiska skiften, nya arbetslivsmönster och föreställningar om ålder påverkar kulturens ekosystem. Vår utgångspunkt är enkel: när generationer möts frigörs kvalitet, innovation och lärande som inget enskilt perspektiv kan skapa.

Rapporten består av tre delar. I del 1 synar vi fem ”sanningar på glid” om åldrande i kulturen, antaganden som ofta styr beslut men sällan håller för granskning. I del 2 går vi från insikt till praktik och presenterar nio konkreta verktyg för kunskapsöverföring mellan generationer. I del 3 breddar vi perspektivet och visar varför det är hög tid att investera i årsrik talang – demografi, arbetsliv och attityder i ett.

Inom den grekiska filosofin finns bilden av floden som aldrig är densamma två gånger, vattnet rinner alltid vidare. På samma sätt förändras kunskap och erfarenheter ständigt. Men i strömmen finns också stenar som ligger kvar, fasta grundvalar som håller riktningen. Vissa saker består och bör bevaras, delas vidare från äldre till yngre, så att vi inte behöver uppfinna hjulet om och om igen. Samtidigt för både unga och årsrika generationer med sig friskt vatten, nya idéer och kompetenser. Det är just i mötet mellan det bestående och det föränderliga, mellan erfarenhet och nyskapande, som den verkliga styrkan uppstår.

Kulturakademins förhoppning är att *Skills 2025* fungerar som ett verktyg för alla som vill förena nyskapande med beprövad erfarenhet, och som vill göra kunskapsdelning till en del av vardagen likaväl som i verksamhetsplanering och strategiska vägval. Vi fortsätter år för år att förnya och fördjupa *Skills*-serien med nya perspektiv på kompetensutveckling i kulturen.

Vi hoppas att du som läser fylls av nyfikenhet, mod och handlingskraft och att rapporten stödjer arbetet med att bygga broar mellan generationer, roller och rum där kultur skapas.



PETER HILTUNEN
Kulturakademins



SOFIA RASMUSSEN
Rasmussen Analys

Innehåll

Välkommen till Skills 2025!	2
DEL 1: Sanningar på glid – fem manus om äldre som behöver skrivas om.....	4
DEL 2: Verktug för kunskapsöverföring mellan generationer inom kulturen.....	11
DEL 3: Hög tid att investera i årsrik talang.....	22
Vi som står bakom rapporten	26
Källor.....	27

Sanningar på glid – fem manus om åldrande som behöver skrivas om

1.

Ska kultursektorn klara framtidens utmaningar måste vi våga se en resurs som alltför länge tagits för given – de årsrika. I den här rapporten visar vi hur befolkningen åldras, hur arbetslivet förändras och hur törsten efter nya, erfarna berättelser växer. Ändå hamnar de årsrika med erfarenhet alltför ofta i skymundan. En viktig orsak är att åldrandet fortfarande omges av seglivade myter och föreställningar, bilder som känns igen från litteraturen om ålderism men sällan ifrågasätts.

Här granskar vi fem påståenden om årsrika kulturutövare som länge tagits för sanningar men som förtjänar att synas i sömmarna.

SANNING 1: NÄR ÅRSRIKA KLAMRAR SIG FAST SLÄPPS UNGA INTE FRAM

”Vid flera tillfällen har det blivit så att konsumenten säger: Du har ju fått göra så mycket, är det inte dags att unga får chansen? Synd att de måste välja bort mig för att släppa fram någon annan, nu när jag har mer än någonsin att bidra med”

Filmregissör, manusförfattare och immersiv producent, 64 år.

I *Skills 2024* vittnade unga talanger om svårigheten att få fotfäste och att det kan finnas ett motstånd inom etablerade strukturer att släppa in nya röster. Samtidigt visar årets studie hur många årsrika upplever motsatsen – att de pressas ut trots fortsatt driv och förmåga. Dessa två erfarenheter beskriver samma obalans från varsin ände av spektrumet, där systemet misslyckas med att skapa plats för flera generationer samtidigt. En vanlig föreställning är att äldre som arbetar efter traditionell pensionsålder tränger ut yngre från arbetsmarknaden. Årsrika inom kulturen upplever ofta att de förväntas tänka på att det är dags att lämna sin plats till nästa generation.

Men forskningen bekräftar inte att antagandet om att äldre tränger ut yngre från arbetsmarknaden stämmer. Föreställningen att äldre och yngre konkurrerar om samma utrymme bygger på ett nollsummespel som i praktiken inte existerar. Det finns inget fast antal jobb i ett samhälle, istället växer antalet arbetstillfällen i takt med att fler människor kan och vill arbeta. Arbetsmarknaden är inte statisk, och kompetens är inte en utbytbar resurs som kan flyttas som böcker mellan hyllor. Tvärtom: när erfarenhet och nya perspektiv möts uppstår något som är större än summan av delarna.

Studier från flera länder visar till och med att när sysselsättningen bland äldre minskar,

drabbas även ungas sysselsättning negativt. OECD har visat ett positivt samband mellan äldre och yngre personers sysselsättningsgrad, och ungas arbetslöshet historiskt sett varit högre oavsett konjunkturläge. När äldre fortsätter arbeta upprätthåller de sin konsumtion, stärker skatteunderlaget och bidrar till en starkare arbetsmarknad för alla.¹⁾

I vissa delar av kultursektorn, där resurserna är strikt begränsade och antalet fasta tjänster få, kan det dock finnas en faktisk konkurrens mellan generationer om utrymme. Men sett till sektorn som helhet, där mycket av arbetet sker i frilans- och projektform, är tanken om ett fast antal ”jobb” missvisande. Här kan årsrika kompetenser tvärtom bidra till att bredda sektorn. Till exempel genom att initiera nya kulturprojekt i vilka unga talanger sysselsätts, eller ta roller som mentorer, handledare, externa konsulter eller bidra till utveckling av program som lockar ny publik.

En särskild aspekt för just kultursektorn är att många har verkat som frilansare hela livet, med osäkra anställningar och ständig kamp för att finansiera nästa projekt. När dessa kulturutövare når pensionsåldern får de för första gången en regelbunden inkomst i form av allmän pension. För många blir pensionen något som skapar frihet att välja projekt efter lust och kreativitet snarare än av ekonomiskt nödvändighet. Det kan frigöra energi och leda till fler initiativ som i sin tur sysselsätter yngre kollegor och därigenom stärker det konstnärliga ekosystemet.

”Det som gör kultursektorn speciell är att många har levt hela yrkeslivet som frilansare, med ständig ekonomisk osäkerhet. När de når pensionsåldern får de plötsligt en regelbunden inkomst, ofta för första gången. För vissa blir pensionen därför som en slags medborgarlön, som frigör kreativitet och gör det möjligt att initiera projekt som också kan involvera yngre kollegor.”

Maria Edström forskare Institutionen för journalistik, medier och kommunikation JMG Göteborgs universitet

”Tack vare att jag har haft pension rätt länge nu, så har jag kunnat välja själv vad jag gör. Jag startar projekt. Jag har människor omkring mig: filmare, andra bildkonstnärer, musiker, tonsättare etc som jag bjuder in att jobba med mig. Genom att göra film av något av de här konstprojekten jag har arbetat med har jag kunnat skapa jobb till de filmare som bor i traken. Mitt jobb är perfekt för min ålder. Jag styr själv, jag är bra på att söka pengar och jag gillar att jobba med människor som levererar.”

Bildkonstnär, 78 år

”Jag kommer absolut att fortsätta som nu efter att jag har gått i pension. Att kunna ta ut sin pension ger ett visst ekonomiskt lugn i att kunna göra sina projekt och göra som man vill.”

Frilansande dansare/koreograf och filmare, 62 år.

För många kulturutövare är dock pensionen så låg att de tvingas fortsätta arbeta snarare än välja det. Frilansare står ofta utanför tjänstepensionssystemen, och stipendier och projektbidrag räknas sällan som pensionsgrundande. Resultatet är en djupt ojämlik ekonomisk trygghet i slutet av yrkeslivet.

SANNING 2: DET ÄR FÖR DYRT MED ERFAREN KOMPETENS

En av de mest seglivade föreställningarna på arbetsmarknaden är att erfaren arbetskraft är för dyr. Föreställningen är att seniora medarbetare belastar budgeten mer än yngre, och därför bör fasas ut när resurserna är knappa. Detta är en sanning på glid som bygger på en förenklad och ofta missvisande bild.

För det första: Ett högre timarvode betyder inte nödvändigtvis högre kostnad. Flera erfarna kulturutövare vittnar om att deras arbete blir mer effektivt tack vare år av kunskapsinhämtning, nätverkande och slipande på problemlösningssförmågan.

”Jag ser gång på gång hur misstag som sänker hela produktioner hade kunnat undvikas om man hade vågat ta in en mer erfaren person som kostade lite mer i timmen. Det blir ju dumsnålt när man i slutändan förlorar enorma summor på grund av att man ville spara in lite initialt och ta in någon billig, ung person.”

Frilansande dansare/koreograf och filmare, 62 år.

”Ett dilemma jag ställs inför som äldre är att jag konkurrerar med yngre som tar mindre betalt per timme. Men de tänker inte på att för yngre tar det längre tid att komma till samma resultat jämfört med någon som har erfarenhet från ett långt liv.”

Filmproducent, manusförfattare och klippare, 61 år

För det andra: Erfarenhet rymmer mer än en snabbare arbetsprocess. Den medför också en förmåga att hantera de psykologiska och sociala dimensionerna i ett yrkesliv som ofta är krävande. Många årsrika beskriver att de med åren utvecklat verktyg för att hantera press och stress, verktyg som kan vara avgörande i en bransch där psykisk ohälsa, prestationskrav och osäkerhet är vanliga utmaningar. Erfarenhet rymmer alltså ett dubbelt värde: både effektivitet och hållbarhet. Brist på hållbarhet och det ökande antalet som drabbas av utbrändhet och sjukskrivning är en av arbetslivets största kostnader idag. Här blir erfarna medarbetares kunskap om balans och långsiktighet en viktig motkraft.

”En grej som unga pratar om är att de är helt sönderstressade. De har inte verktygen för att hantera sin stress men det har jag, jag har lärt mig över åren. Läs det här, gör det här – jag behöver säga basala grejer till dem. Du måste vila, du måste äta. Många unga har det tuffare än vad vi har det. De ska lyckas när de är 21 år och har de inte gjort det så är de misslyckade, där har vi verkligen något att komma med som har haft förmånen att få lov att hålla på så länge.”

Skådespelare, 65 år

”När jag utbildade för några år sedan mådde hela klassen så dåligt. De hade sömnproblem, hade inte ordning på sig själva. Det var jättesvårt för dem att ta till sig någon undervisning. Först var jag tvungen att lyfta frågan: Hur mår ni? Och prata om det för att över huvud taget komma vidare.”

Filmproducent, manusförfattare och klippare, 61 år

För det tredje: Den ekonomiska logiken är inte så entydig som många tror. När en anställd fyller 65 sjunker arbetsgivaravgiften kraftigt, och i de flesta avtal upphör arbetsgivarens kostnader för tjänstepension. Sammantaget innebär det att en 66-åring kan vara billigare att anställa än en 64-åring²). Myten om senior arbetskraft som en ekonomisk belastning motsägs alltså av regelverket självt. Ändå lever föreställningen kvar. Seniorers prestationer undervärderas samtidigt som deras kostnader överdrivs. Resultatet blir en dubbel orättvisa där äldre som både vill och kan bidra hålls tillbaka av normer som säger att deras tid redan är ute³).

Samtidigt är det viktigt att lyfta fram behovet av balans. Unga behöver också få möjligheter att växa, pröva sina vingar och göra misstag. Att enbart satsa på erfarenhet riskerar att försvaga återväxten. Men att enbart förlita sig på unga medarbetare är också kortsiktigt och leder till ineffektivitet, eftersom hjulet gång på gång måste uppfinnas på nytt.

Lösningen är inte ett antingen-eller, utan generationsintegration. Att blanda det unga, oprövade perspektivet med det äldre, erfarna. Låta kreativitet möta kunnande och nyskapan-



de möta eftertänksamhet. Där ligger potentialen för innovation och förnyelse, men också för kvalitet och hållbarhet i kultursektorn.

För detta krävs ett skifte i synsätt på flera nivåer:

- Från ledarskapet krävs tydligare strukturer för att kombinera olika generationers styrkor och se generationsintegration som en strategisk resurs.
- Från den yngre generationen krävs en ödmjukhet inför att kunskap tar tid att bygga och att lärandeprocessen behöver ske först.
- Från den äldre generationen krävs ofta en ökad medvetenhet om att erfarenhet är värdefull men inte det enda som räknas – även lång karriär kräver självkännedom och förmåga till förnyelse.

SANNING 3: ÅRSRIKA YRKESUTÖVARE LÄNGTAR EFTER ATT GÅ I PENSION

I bondesamhället fanns ingen skarp gräns mellan arbete och åldrande. Alla bidrog efter förmåga – barn, vuxna och äldre. Du blev inte ”pensionär” i modern mening, du blev gammal. Om du inte längre kunde bidra riskerade du att hamna på fattighuset eller på de undermåliga ålderdomshem som var typiska för den tiden.

När Sverige införde allmän pension 1913 markerades en historisk vändpunkt. Det infördes en tydlig gräns: före och efter pension.

Systemet byggde på idén om en rätt till arbete under livets arbetsföra år, och sedan en befrielse från arbetet. ATP-reformen och senare välfärdsbyggen förstärkte den här ambitionen att alla skulle kunna leva ett värdigt liv också efter arbetslivet.

Det var ett enormt framsteg jämfört med fattighus och vanvård. Men systemet skapade också en ny norm som dikterade att pensionen är slutpunkten, målet för ett helt arbetsliv. Den berättelsen stämmer dåligt för många inom kultursektorn. Här är arbetet sällan något man vill lämna, utan snarare något man inte alls kan tänka sig att lämna. Arbetet är ett sätt att leva, och en viktig del av identiteten.

Det är inte enbart i kultursektorn som vi ser att fler vill fortsätta arbeta längre. Enligt kartläggningar från bland annat SCB och Riksbanken uppgår nästan tre av tio pensionärer mellan 55 och 69 år att de egentligen ville fortsätta jobba. Och många, särskilt i åldern 55–64 år, vill arbeta mer än de gör i dag många. Varför vill man fortsätta? För många handlar det om att arbetet ger gemenskap, mening och ekonomisk trygghet och dessutom håller det hjärnan i trim.⁴⁾

Men skillnaderna i arbetsförmåga och önskan att fortsätta är stora. Den som slitit i tunga och monotona jobb orkar ofta inte mer, medan de som haft stimulerande och mer flexibla yrken både kan och vill fortsätta. De som starkast vill fortsätta är ofta de som haft kreativa yrken som upplevs som genuint utvecklande och stimulerande, precis så som de flesta inom kultursektorn beskriver sina jobb. Forskning visar dock att arbetsgivare och

samhället i stort upprätthåller föreställningen om att arbetslivet ”ska” ta slut vid 65. Det sker både genom formella system – såsom automatiska pensionsutbetalningar och upphörande av socialförsäkringar – och genom informella signaler som pensionsbrev, riktad reklam och mediers budskap. Tillsammans fungerar de som en ständig ”knuff” mot pensionering.

Dessutom lever seglivade stereotyper kvar: äldre antas vara mindre produktiva, dyrare och sämre på att anpassa sig och lära sig nytt. Dessa föreställningar bygger ofta på gårdagens äldre snarare än dagens. Forskningen visar att sambandet mellan ålder och produktivitet är svagt eller obefintligt, och att variationerna inom den äldre gruppen är större än skillnaderna mellan generationerna.⁵⁾

”Om man har varit kreativ hela livet är det väldigt svårt att plötsligt säga: jaha nu ska jag inte göra detta mer! När jag var yngre såg jag äldre skådespelare som jag tyckte gnällde och jag undrade hur man hade mage att gnälla när man fått ha så långa fina karriärer! Jag kunde inte förstå det. Men idag kan jag det, det handlar om ett sätt att leva. Det är dock svårt att försöka hålla sig kvar när erbjudanden minskar, då får man hitta andra sätt att vara kreativ på och så kan man hjälpa yngre människor.”

Skådespelare, 65 år

”Jag vill konsulta när jag gått i pension. Korta inlägg, vara en problemlösare. Ok, ni behöver en grisfarm där vi ska binda fast och misshandla grisbonden och ni undrar om

jag kan hitta en? Javisst, inga problem Jag har ju alla de rätta kontakterna. Jag kan nog säga att det är väldigt många i filmbranschen och i tv-branschen som inte har så många andra intressen än jobbet. Då blir det också en större förändring om man nu vill gå i pension.”

Filmproducent, manusförfattare och klippare, 61 år

För många frilansare blir pensionen paradoxalt nog en frihet. Efter decennier av osäkra villkor kan det upplevas som att för första gången i livet få en stabil grundinkomst. Men den ekonomiska verkligheten varierar kraftigt. Skillnaden mellan dem som haft fasta tjänster och dem som levt som frilansare blir smärtsamt tydlig.

”Jag kommer inte bara sluta! Jag kommer fortsätta i någon form. Ekonomiskt öppnar pensionen upp möjligheter. Jag kan börja göra de kreativa grejer som jag brinner för och inte bara de jag måste göra för att överleva.”

Filmregissör, manusförfattare och immersiv producent, 64 år.

”Har man varit frilansare hela livet är den ekonomiska biten något jag måste se över. Det går inte att leva på den pension jag har, inte det liv jag vill ha i alla fall. Jag vill jobba för att dryga ut ekonomin och jag vill ta betalt för den stora kunskap jag har.”

Filmklippare, 66 år

”Jag måste gå i pension eftersom jag är anställd på en institution. Men det innebär bara att jag måste hitta på något annat lika spännande.”

Ansvarig kostymtekniker anställd på institution, 65 år

Trots att många äldre både vill och kan fortsätta arbeta möts de ofta av misstänksamhet och fördomar. I många sammanhang är det mer accepterat att lämna arbetslivet tidigt än att vilja att stanna kvar. Samtidigt pressas kulturorganisationerna av hårt begränsade resurser: även när viljan finns att ta till vara erfarenhet, saknas ofta de ekonomiska förutsättningarna.

”Problemet är att vi inte lever i ett vakuum. Vi vill ta vara på erfarenhet, men resurserna saknas. Även här på en institution är vi extremt pressade ekonomiskt. Fokus ligger hela tiden på genomförandet och värdet för publiken. Vi vill självklart få tillfällen att lära av kunskapen och av de personer som bär organisationens kärnvärden. Men all tid vi lägger på erfarenhetsutbyte måste tas från annat skapande. Och vi kan inte bara trycka på en knapp och skapa fler produkter då varje moment kräver engagemang, tid och resurser.”

Bernlo, Marknads- & försäljningschef & vice VD Göteborgs Konserthus

Normen om att pensionen markerar ett definitivt slut och en signal om att det är dags att ”kliva åt sidan” behöver ifrågasättas. Kultursektorn har mycket att vinna på att betrakta erfarenhet som en resurs som kan fortsätta

bidra, samtidigt som man erkänner de hårda ekonomiska ramarna. Utmaningen ligger i att skapa former där den kunskap och konstnärliga kraft som finns kvar efter pensionsstrecket inte går förlorad.

”Ålder är ett externt attribut. Vi som är kreatörer, vi slutar aldrig att växa.”

Musiker, kompositör, musiklärare och utbildningsproducent, 67 år

SANNING 4: KREATIVITETEN HAR EN ÅLDER

Forskningen har länge diskuterat om kreativiteten gynnas mest av erfarenhet eller av ett ”oförstört” nybörjarperspektiv. Har en hjärna fylld av kunskap och erfarenheter av framgångar och misslyckanden svårare att producera nya och originella idéer? Är kunskap begränsande för kreativiteten? Vissa menar det, men de flesta forskare hävdar samtidigt att kunskap är själva grunden för kreativitet. Det är svårt att komma på banbrytande idéer som inte på något sätt bygger på tidigare forskning och kunskap inom fältet.

Erfarenhet ger både effektivitet och förmågan att snabbt se vilka problem som är värda att lösa, men den kan också skapa så kallade fixeringar, där gamla vanor blockerar nytänkande. Nybörjaren kan i sin tur bidra med friare associationer och nytänkande, men riskerar att uppfinna hjulet igen.

Det mesta pekar på att kunskap är grunden

för verkligt banbrytande kreativitet. Studier visar att många av historiens största kreatörer behövde omkring tio år inom sitt fält innan de skapade sina främsta verk.

Samtidigt är det just i mötet mellan generationer och perspektiv som magin uppstår: experten hjälper nybörjaren att ställa rätt frågor, nybörjaren kan utmana experten med nya idéer.

Ålder i sig utgör ingen begränsning för kreativitet. Tvärtom visar forskning att äldre ofta har bättre förmåga att reglera känslor, anpassa sig till förändrade omständigheter och kan ha bättre förutsättningar att känna tillit till sin egen skapandeprocess. När arbetslivets press avtar, till exempel efter pension, kan det frigöra både mod och energi till fortsatt skapande. Kreativitet handlar alltså inte bara om att vara ung och hungrig utan lika mycket om att förbli emotionellt vital, nyfiken och öppen genom hela livet.⁶⁾

”Jag jobbade med att utveckla en undervisning inom modern musikproduktion, t.ex. hur Avicii jobbat. Det tyckte ledningen på Kulturskolan var intressant. Då sa de: hur kan du något om det här, du som är så gammal? Du hänger väl inte med? Jag var äldst där, men ingen förstod vad jag sysslade med, för att det var mer avancerade saker än de gjorde. Det handlar om en attityd, inte om ålder.”

Musiker, kompositör, musiklärare och utbildningsproducent, 67 år

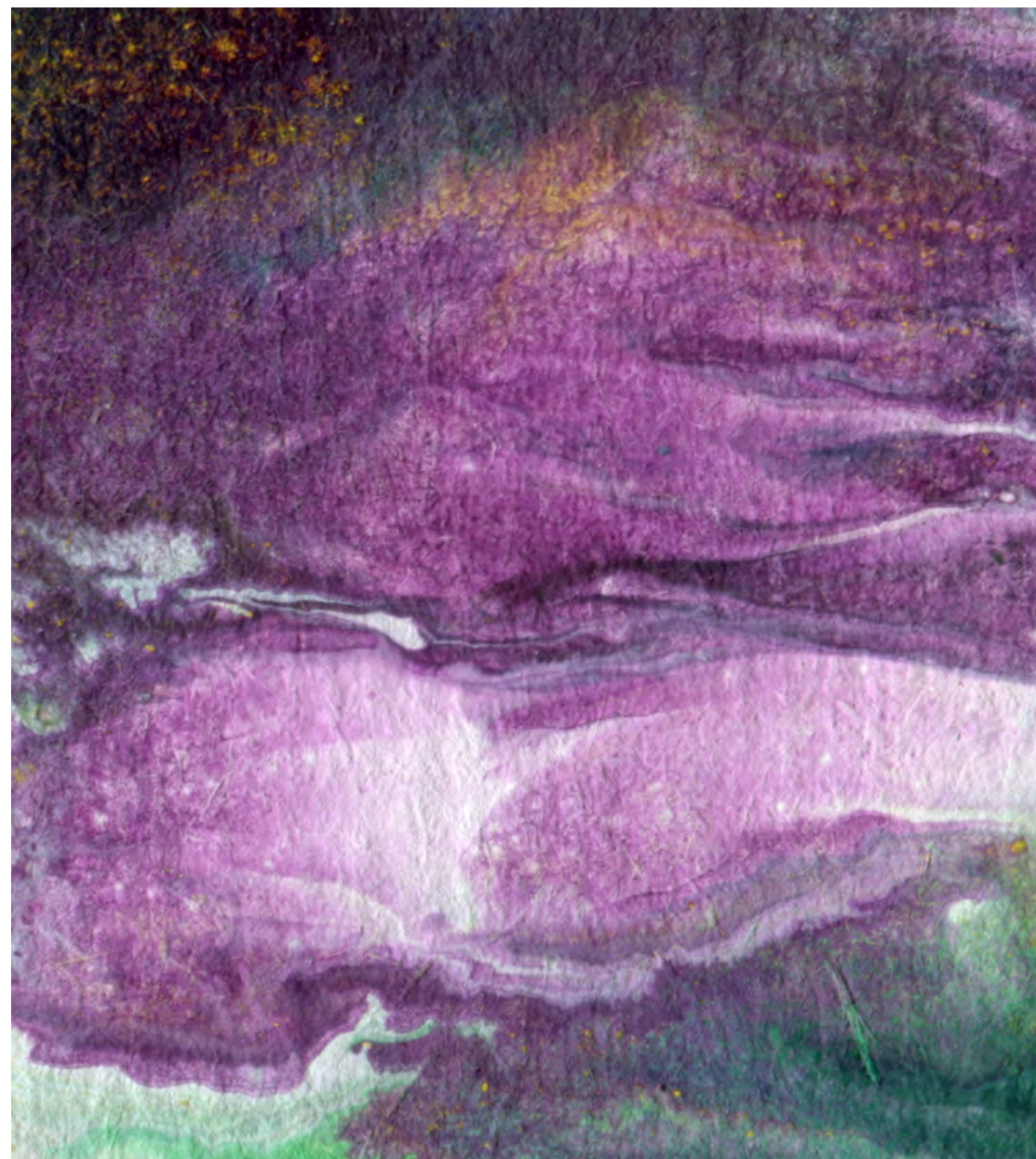
”Yngre lär sig t.ex. text snabbare. Men jag har snabbare till andra saker som finns i min kropp, sådant som erfarenheter ger. Vad är skådespeleri? Hur gör man? Hur slutar man oroa sig över en replik? Man har en kunskap i kroppen som man vet leder en rätt. Man vågar testa utan att vara orolig. Ja, ibland blir det fel, då testar jag nästa grej.”

Skådespelare, 65 år

Många arbetsgivare tror dessutom att äldre medarbetare generellt är mindre produktiva. Men forskningen ger inget entydigt stöd för att produktiviteten minskar med åldern. Vissa studier visar på minskad produktivitet, andra på motsatsen, och flera visar inget samband alls. Det vi däremot vet är att blandade åldersgrupper ofta bidrar till ökad innovation, samarbete och stabilitet – särskilt i komplexa yrkesmiljöer som kultursektorn.⁷⁾

”Man lär så länge man har elever så någon, och det är 100% sant.”

Musiker, kompositör, musiklärare och utbildningsproducent, 67 år



SANNING 5: PUBLIKEN SÖKER DET UNGA OCH FRÄSCHA

”Det nya” har länge varit synonymt med ”det unga” i kultursektorn. Åtminstone har det varit den rådande föreställningen i stora delar av kultursektorn. Men mycket tyder på att en förskjutning är på gång. Kanske är det till och med så att de mest angelägna och samtida berättelserna idag bärs av årsrikas erfarenheter. Publikens söker inte längre enbart det fräscha. Den söker äkta och meningsfulla historier, oavsett ålder. I takt med att den äldre publiken utgör en allt större del av befolkningen så växer också intresset för berättelser som speglar deras verklighet.

”*Jag är koreograf och dansare. Det är inte så många som ringer nu när jag är äldre och vill att jag ska vara med i deras verk. Så vill jag dansa och stå på scen är det mina egna projekt och produktioner som gäller. Nu har det skett en svängning och idag finns ett mycket större intresse av att se äldre dansare på scenen. Det handlar mer om de frågor och erfarenheter man kan gestalta än om ren teknik – det finns stor respekt för det, men ändå inte så mycket jobb.*”

Frilansande dansare/koreograf och filmare, 62 år.

Citatet ovan fångar den förskjutning hos publiken som många konstnärer vittnar om. Intresset för äldre kroppar och röster finns där – och samtidigt växer kravet på mening i

takt med åldern, både för konstnären själv och för publiken. När vi ser på kulturens innehåll blir det tydligt att erfarenhet skapar en annan sorts berättelser. I själva verket kan det äldre perspektivet vara det mest nyskapande.

”*Allting som är ungdomsbaserat är det nya, sägs det. Men så är det inte. Det nya är de äldres historier och erfarenheter.*”

Frilansande skådespelare, 66 år

Trots detta är rädslan fortfarande stor för att äldre berättelser ska uppfattas som för smala för att nå en bred publik. Men gång på gång bekräftas motsatsen.

”*Utmaningen är berättelser som handlar om erfarenhet eller själva åldrandet. De riskerar snabbt att stämpas som ’gammal film’ eller avfärdas med argumentet att unga ändå inte vill se. Men filmen Den sista resan, om en åldrad pappa och två medelålders män, visar motsatsen – den blev en publikframgång och levde vidare. Det bevisar att man inte ska begränsa en films målgrupp på det sättet.*”

Filmklippare, 66 år

När de äldres erfarenheter gestaltas på ett relevant sätt kan publiken vara mycket större än vi tror. Det bekräftas inte bara på filmduken, utan också i annan kultur. SVT:s dejtingprogram *Hotell Romantik* är ett exempel. Programmet, där singlar över 65 söker kärleken på ett lyxhotell, lockade snabbt en miljonpublik och förnyades för en andra säsong. Äldre livsberättelser och kärlekshistorier kan alltså engagera

långt utanför de äldres egen åldersgrupp.

Parallellt ser vi att publiken som helhet åldras och blir allt mer köpstark. Den globala 60-plusgruppen är redan en ekonomisk superkraft, som enligt McKinsey beräknas stå för hälften av all urban konsumtionsökning mellan 2015 och 2030. Äldre vuxna dominerar redan idag i en mängd konsumtionskategorier: de spenderar mest på mat, köper flest nya bilar och står för en överväldigande andel av lyxresor. Det är en målgrupp med resurser, vilja att konsumera – samt en ökande närvaro i samhälls- och kulturliv.⁸⁾ Ändå har många sektorer, inklusive kultursektorn, ofta dröjt med att anpassa sig till denna demografiska förändring och i stället varit upptagna av att jaga ungdomens uppmärksamhet.

Svenska siffror visar att kulturkonsumtionen bland äldre har ökat på flera punkter. Biobesöken bland 65-plussare har nästan fördubblats på tjugo år. Pop- och rockkonserter lockar i allt större utsträckning. Bland 50–64-åringar har andelen som går på konserter ökat från 13 procent år 2000 till drygt 50 procent 2023, och bland 65-plussare från 1 procent till 22 procent under samma period. Samtidigt har besöken på teater och opera hållit sig stabila. Inom konstformer som opera, klassisk musik och traditionell teater vet man att publiken i stor utsträckning består av äldre. Det skapar en förståelig vilja att nå yngre – för att säkra återväxt och undvika att konstformen tappar relevans på sikt.⁹⁾

Men här finns också ett ofta förbisett tillväxtspår: att satsa ännu mer på den äldre publiken. Det är den snabbast växande demo-

grafiska gruppen i världen, med goda framtidsutsikter i både hälsa och livslängd. Det finns alltså inte bara en publik där i dag – utan också en växande publik i morgon.

Det är dags att nyansera bilden av vad som är ”det nya”. Publikens söker inte bara det unga och fräscha – den söker mening, erfarenhet och historier som rör vid det existentiella. När kultursektorn vågar släppa fram de äldres berättelser på allvar, finns möjligheten att både skapa konst med större djup och nå en publik som är långt större än förväntat.

Verktug för kunskapsöverföring mellan generationer inom kulturen

2.

När vi i Skills 2023 betonade lärandets kraft och i Skills 2024 talangutvecklingens betydelse, handlade det ytterst om samma sak: hur kunskap och kompetens förflyttas, förnyas och får fäste. Årets rapport visar att den rörelsen inte bara går framåt i tid, utan också bakåt – från äldre till yngre. I denna del går vi från insikt till praktik: nio konkreta verktyg som hjälper oss att fånga upp och dela olika typer av kunskap före, under och efter projekt.

Många som verkar inom kulturen lägger ett stort ansvar på individen att själv säkerställa att det man har byggt upp under ett yrkesliv inte går förlorat. Och visst finns det en poäng i det. Ingen kan lita sig tillbaka och förvänta sig att andra automatiskt ska ha ett brinnande intresse av att tanka av ens erfarenheter, rutiner och tysta kunskap. En del av ansvaret ligger på varje kulturutövare att vilja, orka och hitta vägar att föra vidare sitt kunnande.

Att enbart utgå från ett sådant perspektiv blir dock riskabelt snävt. När organisationer lutar sig för tungt mot det individuella ansvaret, utan att själva skapa strukturer och tid för

kunskapsöverföring, uppstår läckage. Vid varje pensionsavgång, projektbyte eller karriärskifte riskerar ovärderlig kompetens att gå förlorad. I några av djupintervjuerna framkommer dock att institutioner tenderar att betrakta kunskapsöverföring som en slags artighetsgest. Det ses som något man gör för att den årsrika medarbetaren ska känna sig sedd, få en chans att "prata av sig" och inte uppleva pensioneringen som ett avsked i tystnad. Men när kunskapsöverföring reduceras till en symbolhandling missar organisationen den verkliga poängen: att systematiskt säkra och sprida det kunnande som är avgörande för kvalitet och förnyelse.

Kultursektorn vilar på tyst kunskap, det vill säga hantverk, intuition, inövade rutiner och kroppsligt förankrat kunnande som inte går att slå upp i en manual. När en erfaren tekniker, bildkonstnär eller dansare lämnar sin post försvinner ofta en hel värld av detaljerade arbets-

sätt och osynliga genvägar – sådant som kan avgöra skillnaden mellan ett havererat projekt och en succé.

” *Det som är vår kunskap är praktisk kunskap. Det finns hyllmeter av text om våra yrken, men det är inte behjälpligt i överföringen. Det är övning och lite tur – att man kommer i rätt sammanhang och får prova fullt ut. Jag har kunskapsöverfört som lärare på skolorna. Jag bygger idag egna kurser, workshops som jag säljer in. Våra discipliner kan överföras i andra discipliner. Men det är i mötet och i övandet man lär sig mest.”*

Filmklippare, 66 år

I citatet ovan fångas en central insikt: utan strukturer för lärande möten går vi miste om möjligheten att föra vidare det som inte kan skrivas ner. Att investera i årsrik kompetens handlar därför inte enbart om att motverka

ålderism, utan också om att bygga den infrastruktur som avgör organisationers framtid. Lärandet som sker mellan generationer blir en livsnerv som stärker konkurrenskraft, förnyelse och långsiktig hållbarhet.

Forskning visar att kunskapsöverföring inte är en engångshändelse utan en pågående process där människor i olika åldrar delar med sig av erfarenheter, idéer och kompetenser. Det kan ske i organiserade former såsom kurser, workshops eller mentorprogram. Det är dock lika vanligt att det sker i det vardagliga samspelet: när kollegor observerar varandra i arbetet, testat nya grepp tillsammans eller helt enkelt pratar om hur man löst ett problem. Processer för kunskapsdelning bör ske både innan, under och, i många fall, efter projektets avslut. När organisationer lyckas med detta bygger de upp en gemensam bank av kunnande, ett slags institutionellt minne som både höjer kvaliteten och ger organisationen ett försprång gentemot andra.¹⁰⁾

Att ta till vara det som inte går att läsa sig till

Inom forskningen om *knowledge management* skiljer man ofta mellan data, information, kunskap och visdom. Data är råa fakta, siffror, ljud och bilder. Information är data i ett sammanhang. Kunskap uppstår först när information används för att fatta beslut och styra handling. Och visdom är förmågan att tillämpa kunskap med omdöme i en specifik kontext.¹¹⁾

Men kunskap är varken färdigt eller stillastående. Den måste omsättas och fördjupas

genom lärande för att leva vidare och utvecklas. Själva insikten är bara ett första steg. Det är i nästa led, genom lärande, som ny förståelse växer fram. Ofta sker det inte i klassrum eller genom formella kurser, utan i vardagens arbete – i mötet med utmaningar och genom att faktiskt göra.

Tyst och explicit kunskap

Det är därför man ofta skiljer på explicit och implicit (eller tyst) kunskap. Explicit kunskap går att skriva ner i en handbok eller policy och kan beskrivas som ”know what”. Tyst kunskap däremot är intuitiv och svår att sätta ord på, och kan snarare beskrivas som ”know how”. Den sitter i kroppen – i hantverket och i magkänslan. Det är skillnaden mellan att läsa om hur man cyklar och att faktiskt kunna balansera på två hjul.¹²⁾

Här blir ledarskap och organisationskultur avgörande. Den erfarne bär kunskap, men utan strukturer som främjar pedagogik, generositet och möten riskerar den att förbli privat.

”*Koppla erfarenheten till ett pedagogiskt sinne. Utan erfarenhet kan du inte förmedla något. Utan pedagogik kan du inte förmedla något. Utan engagemang är det ingen som lyssnar.*”

Musiker, kompositör, musiklärare och utbildningsproducent, 67 år

Olika lager av kunskap

På det individuella planet blir det tydligt att många äldre bär på ett rikt och varierat kun-

nande som är avgörande för kultursektorn. Det gäller både anställda och frilansare som under ett helt yrkesliv har samlat på sig erfarenheter och hantverksskunnande. Men mycket av detta är inbäddat i handlingar, kroppsligt förankrad kunskap och sammanhang – och är därför svårare att fånga. För att inte denna kunskap ska gå förlorad krävs en kombination av verktyg och metoder för att systematiskt synliggöra och överföra den.

På organisationsnivå gäller samma logik. Här kommer begreppet *organisatoriskt lärande* in – hur en organisation inte bara samlar kunskap hos individer, utan också gör den gemensam genom rutiner, värderingar och strukturer. Reflektion och feedback är centrala i detta, men just där brister kultursektorn ofta. Inte av ovilja, utan för att pressade projekt, korta cykler och små resurser gör att tid för lärande och utvärdering ständigt trängs undan.

För att förstå komplexiteten kan vi vända oss till Bleckers ramverk för organisatorisk kunskap:

1. Embrained knowledge – kognitiva förmågor och abstrakt tänkande.
2. Embodied knowledge – praktiska färdigheter, handlingar, kroppslig kunskap.
3. Encultured knowledge – värderingar och gemensamma normer.
4. Embedded knowledge – rutiner, arbetsprocesser, traditioner.
5. Encoded knowledge – manualer, dokument, symboler.

Kultursektorn rymmer alla dessa dimensioner, men de mest värdefulla återfinns ofta i de delar som är svårast att fånga: embodied och encultured. Därför behövs en bred palett av metoder – mentorskap, reflektion i team, kunskapsbärande roller, teknologiska lösningar och formella program.¹³⁾

Vägen framåt

I praktiken innebär det att organisatorisk kunskap inte ”finns” av sig själv. Den formas av vilka värderingar som premieras, vilka beteenden som uppmuntras och vilka arbetssätt som görs återkommande, och när detta samspelar skapas en strategisk förmåga som ger konkurrensfördelar.

Problemet är att kultursektorn ofta saknar just det som krävs för att kunskapsöverföring ska ske: tid för reflektion och feedback. Pressade projekt, tajta budgetar och ständig jakt på nästa produktion gör att lärandet riskerar att trängas undan. Men detta leder till kortsiktighet.

Därför presenterar vi här nio konkreta verktyg för kunskapsöverföring inom kulturen. Alla nio är inte relevanta för varje verksamhet, men samtliga kan inspirera till att skapa egna lösningar anpassade efter er verklighet, era förutsättningar och behov. Verktygen bygger på en kombination av forskning inom knowledge management och insikter från djupintervjuer med chefer, forskare och professionella kulturutövare – både anställda och frilansare. Se dem som en inspirationsbank och en möjlighet att utveckla nya former som frigör potenti-

al, ökar konkurrenskraften och skapar glädje i mötet mellan människor.

REDSKAP FÖR KUNSKAPSÖVERFÖRING I KULTUREN

1 Exitsamtal och erfarenhetsskörd

När en erfaren kulturutövare lämnar sin tjänst eller sitt uppdrag förlorar organisationen inte bara en medarbetare utan den förlorar decennier av tyst kunskap. Det handlar om detaljerade arbetsmetoder, hantverkstraditioner och kontextberoende lösningar som sällan finns dokumenterade någonstans. Trots att många organisationer talar om generationsskiften är få verkligen riggade för kunskapsöverföring. I många kulturorganisationer saknas idag strukturer för att samla upp detta. Avskedet blir en enskild händelse – inte en organisatorisk erfarenhetsskörd.

Att införa exitsamtal som går bortom det formella kan därför vara avgörande. Det kan ta formen av djupintervjuer, inspelade samtal eller workshops där praktiska rutiner, insikter och lärdomar synliggörs. På så sätt kan organisationen bygga upp ett institutionellt minne och minska risken för kunskapsläckage i samband med pensionsavgångar och generationsskiften. Många årsrika professionella kulturutövare vittnar om att exitsamtal eller andra ambitioner att tanka ned kunskap inte existerar i dag.

”Det finns inte mycket av det i kulturens sfär, varken exitsamtal eller andra ambitioner att tanka ned kunskap. Det har gjorts vissa intervjuböcker som tagits fram inom forskningens sfär, med fokus på t.ex. kvinnor inom film. Men inte något systematiskt på den nivå som skulle behövas.”

Filmproducent, manusförfattare och klippare, 61 år

Vissa vittnar om att exitsamtal kan förekomma men att värdet då ofta förblir outnyttjat.

”När jag slutade på en kommunal kulturskola gick jag i ett exitsamtal hos en framtidsblickande chef. Han ställde intressanta frågor, tog anteckningar och lyssnade noga och avslutade samtalet med orden: detta var jättebra, ingen kommunal tjänsteman kommer dock att lyssna på mig.”

Musiker, kompositör, musiklärare och utbildningsproducent, 67 år

När kulturinstitutioner i så hög grad förlitar sig på individens eget ansvar uppstår systematiska luckor. När ledningen inte sätter ramar, blir det tillfälligheter som avgör vad som förs vidare. Systematiskt genomförda exitsamtal blir en strategi för att säkra framtida kvalitet. Genomförs de med tyngd kan de både dokumentera det tysta kunskandet och öka beslutsfattarens förståelse för det konstnärliga arbetets komplexitet. Exitsamtal kan kompletteras med intervjuer, inspelade reflektioner eller gemensamma workshops där kunskap samlas upp innan den går förlorad.

”Jag tror att en kulturinstitution som jag är anställd på tänker att det är mitt ansvar att tanka ur mig till nästa person. Bara helt spontant. Jag har aldrig hört talas om exitsamtal. Det är flera som går i pension här nu och det sker ett generationsskifte. Jag har aldrig hört det nämnas.”

Ansvarig kostymtekniker anställd på institution, 65 år

”På teatern är det så att ingen i ledningsgruppen har varit på en föreställning. De vet inte vad vi gör. Vi försöker få dem att vara med under en föreställning någon gång. Nej, jag orkar inte, det är kväll och allt vad det är, säger de. Det är vansinnigt. De förstår inte komplexiteten i teaterarbete.”

Ansvarig kostymtekniker anställd på institution, 65 år

Det finns självklart goda exempel och en klok strategi är att lära av de organisationer som tar frågan på allvar och bygger strukturer för hela medarbetarresan, från start till slut.

”Vi har en metod som vi följer från onboarding till offboarding. Det finns en tydlig process för det, när folk kliver på, när de är här och sedan när de kliver av. En gedigen process där vi försöker fånga upp de inspel, den feedback och de kompetenser vi kan få, främst för vår skull men också för medarbetarnas skull så de känner att de har fått lämna ifrån sig något.”

Christina Björklund, vd på GöteborgsOperan



2 Frilansbanken – kunskap bortom anställningen

En stor del av kultursektorns ryggrad utgörs av frilansare. De rör sig mellan projekt, kliver in i institutioner för en begränsad tid. När kontraktet är slut försvinner de ofta ur organisationens radar, trots att frilansarna bär på en unik erfarenhetsbank.

Här finns ett av de största glappen i kulturrens kunskapsöverföring: när äldre frilansare lämnar scenen tar de med sig decennier av hantverk, relationer och tyst kunskande utan att det kommer nästa generation till del.

En frilansbank kan vara en lösning. Genom att skapa register, nätverk, alumniprogram, erfarenhetsseminarier eller branschöverskridande forum – där frilansare fortsätter att vara delaktiga i kunskapsdelning även efter avslutade projekt – kan sektorn bygga en levande resursbank. Det kan ta form av senior advisors, återkommande seminarier, nätverksträffar eller digitala plattformar där erfarenheter dokumenteras och görs tillgängliga. På så sätt kan seniora frilansare få en naturlig roll i kulturrens lärandestruktur, inte bara som tillfälliga medarbetare i ett projekt, utan som långsiktiga bärare av kulturarv och praktisk kunskap.

Ett sådant system skulle minska risken för kunskapsläckage, och också skapa en trygghet för unga kulturutövare som ofta står ensamma i frilanslivet. För de seniora innebär det en möjlighet att fortsätta bidra med sitt kunskande även när de inte längre står mitt i produktionerna.

En frilansbank behöver inte vara en byrå-

kratisk koloss. Den kan växa fram ur befintliga strukturer som kursverksamheter, allianserna, institutionernas egna nätverk, kommuner och regioner som samlar konstnärer som haft offentliga gestaltungsopdrag. Dessa kan sedan utvecklas till forum där generationer möts. Poängen är att kunskapen hos de årsrika frilansarna inte får gå förlorad. Den måste få cirkulera och skapa värde också bortom anställningen.

”*Kanske är det Konstnärsnämnden som borde ta ett sånt ansvar? De jobbar ju också med forskning. Även utbildningar och skolor borde ta ansvar för frilanssidans kunskapsbank.*”

Frilansande dansare/koreograf och filmare, 62 år.

”*Jag är anställd på Teateralliansen, de har jättemånga kurser som alla kan söka. Där skulle man kunna ha en senior advising som unga kan söka [...] att man fick träffa olika folk en dag.*”

Skådespelare, 65 år

”*Om du pluggar till läkare eller går på Chalmers, då finns en tydlig linje hela vägen från barnben till yrkesliv. Men inom konsten finns ett hack däremellan – mellan att sjunga Bä bä vita lamm på förskolan och att göra inträdesprov till musikhögskolan. Där skulle en kunskapsöverföring från äldre till yngre kunna spela en viktig roll. Vi har ju kunskapen så det är en lågt hängande frukt.*”

Musiker, kompositör, musiklärare och utbildningsproducent, 67 år

”*Vi har ansvar för att sätta frilansare i jobb, hålla frilansmarknaden igång, se till att vi har ett kunskapsutbyte och att anställda när vi kan så att vi har en snurr på det här. Utan frilansare skulle våra verksamheter stan-na. Jag tycker att vi som stora institutioner har ett jättestort ansvar, men också att man kan ta ett större ansvar som individ.*”

Christina Björklund, vd Göteborgsoperan

3 Mentorskap och ”omvänt mentorskap”

”*Jag skulle säga att min karriär inte hade funnits om inte jag hade haft modet och glädjen att få ha de mentorer jag har haft. Personer på riktigt hög nivå som jag kan ha förtroliga samtal med. Det har varit helt avgörande för mig.*”

Christina Björklund, vd Göteborgsoperan

Mentorskap är ett av de mest kraftfulla verktygen för kunskapsöverföring. Unga i Sverige uttrycker i hög grad en önskan om att ha en mentor. Enligt studien Ungdomsfokus skulle 65 procent av unga under 29 år helst ha det. Det är dock bara 9 procent har faktiskt tillgång till en.¹⁴ Det visar både en stark efterfrågan och en stor outnyttjad potential.

Mentorskap är ett ömsesidigt utbyte. Den som delar med sig skärper samtidigt sin egen kompetens. Det som ser ut som ett ensidigt givande blir i praktiken ett möte där båda utvecklas och utmanas.

”*Jag är mycket intresserad av att bli mentor till yngre. Det är så fantastiskt att se de här unga människorna att komma till de här aha-upplevelserna. 'Är det så det fungerar, är det så man kan tänka?' Och sedan utvecklar jag mitt eget konstnärskap och jag får också ut mycket av det!*”

Musiker, kompositör, musiklärare och utbildningsproducent, 67 år

Inom vissa delar av kulturen är mentorskap helt avgörande. Den klassiska musikvärlden är ett tydligt exempel. Här råder extrem global konkurrens, med ett system som är totalt kompetensstyrt där alla tester är anonymiserade. Detta lämnar inget utrymme för att låta kunskap försvinna eller för att missa möjligheten till överföring mellan generationer. Mentorskapet blir därför en nyckel för att upprätthålla kvaliteten och säkra återväxten.

”*Mentorskap är en självklar del av musikkvärlden, ofta för de yngre förmågornas skull. På musikläger som Side By Side sitter de yngsta bredvid lite äldre och lär sig direkt genom att spegla deras teknik, och den traditionen följer med hela vägen upp i yrkeslivet. Många som lämnar orkestern fortsätter som lärare, och coachning är ofta en naturlig del av uppdraget. Det kräver både pedagogisk förmåga och ett intresse, men är också ett sätt att föra kunskapen vidare.*”

Åsa Bernlo, Marknads- & försäljningschef & vice VD Göteborgs Konserthus

Samtidigt visar erfarenheter att mentorskap sällan sker spontant. Utan strukturer från arbetsgivare eller institutioner riskerar viljan att dela med sig att fastna i en känsla av att inte vilja ”tränga sig på”. Då uteblir den generationsöverskridande återkopplingen som skulle kunna höja kvaliteten i ett helt projekt. Därför behöver mentorskap legitimeras och ges en tydlig plats i organisationernas arbete.

”*Man vill inte klampa in som en jädra kärring, men man ser mycket när man är i produktion, där man skulle kunna säga så mycket, där man skulle kunna hjälpa dem. Men man måste ju hålla på det tills någon ber om hjälp och frågar om jag hade kunnat hjälpa dem. Någon sa innan: de kanske inte VILL ha massa tips. När man jobbar vill man vara lika, men sanningen är att vi är olika eftersom vi har olika mycket erfarenhet.*”

Skådespelare, 65 år

Mentorskap bör vara långsiktigt och bygga på en förtroendefull relation. Inom kulturen är det särskilt värdefullt, eftersom unga kulturutövare ofta behöver mer än bara teknisk kompetens. Många söker vägledning i hur man återhämtar sig när arbetspassen sträcker sig över kvällar och helger, hur man kan använda sina konstnärliga färdigheter i andra branscher för att trygga extrainkomster, hur man bygger nätverk som leder till nya uppdrag och mycket mer. Den här typen av tyst kunskap finns nästan bara hos dem som verkat länge i branschen, och mentorskap är det mest effektiva sättet att få den att cirkulera. För den unga, ofta själv-

gående frilansaren som är utelämnad till en tuff arbetsmarknad, skapar det trygghet och tillhörighet.

Särskilt intressant är omvänt mentorskap, där yngre handleder äldre i till exempel digitala verktyg, nya publikbeteenden eller nya format. När rollerna vänds uppstår balans, stereotyper bryts ner och båda generationerna lär av varandra. På så sätt blir mentorskap ett system för kontinuerlig kunskapsöverföring, relationsbyggande och förnyelsekraft i ett.

För att komma igång krävs inte alltid omfattande program med budget och manualer. Mentorskap kan starta enkelt med schema-lagda samtal mellan yngre och äldre, pilotprojekt i enskilda produktioner eller nätverks-träffar där rollerna växlar. Mer formella program kan innehålla matchning mellan mentorer och adepter, tydliga mål, regelbundna avstämningar och gemensamma workshops. Avgörande är att skapa forum där erfarenhet och nyfikenhet möts på lika villkor.

4 Generationsblandade team

Som vi såg i Sanning 4 har kreativiteten ingen ålder. Den tar olika form beroende på var i livet vi befinner oss. De åsrika bär på erfarenhet, omdöme och förmågan att se vad som verkligen står sig över tid. De unga kommer in med hunger, mod och idéer som utmanar invanda mönster. Det är när olika generationer blandas som kvaliteten maximeras. När projektteam i kultursektorn sätts samman över generationsgränser uppstår den kreativa friktion som driver utvecklingen framåt.

”*Alltid när man får ta del av yngres drömmar, projekt, visioner och så, om de bollar dem med mig, får de min erfarenhet och min blick på det som har skrivits [...] Då rör de hela tiden vid både de praktiska omständigheterna kring att förverkliga en viss scen och vad man ska fokusera på för att få ihop hela den dramaturgiska berättelsen.*”

Filmproducent, manusförfattare och klippare, 61 år

Den som betraktar detta som en mjuk värdegrundsfråga underskattar den sprängkraft som metoden rymmer. Att designa generationsblandade team handlar om mer än representation. Det är ett sätt att bygga in både kvalitets-säkring och innovation i samma process. Men det händer inte av sig själv. Ledaren behöver aktivt sätta samman grupper där generationer möts, skapa arenor för gemensam reflektion och träna teamen som helhet.

Ett avgörande steg för att generationsblandade team ska fungera är att synliggöra och utmana de fördomar som präglar våra bilder av olika generationer. Dessa bilder sitter djupt – att äldre inte kan eller vill ta till sig ny teknik, och att yngre är otåliga och saknar disciplin. Sådana antaganden hindrar människor från att se varandras faktiska kompetenser och låser fast grupper i missförstånd. Konflikter mellan generationer förstärks ofta genom medier-nas stereotyper, men de kan också ligga som outtalade skuggor i arbetsmiljön. Uttryck som OK Boomer – en ironisk motreaktion från yngre mot vad de upplevde som äldre generationers nedlåtande attityder – blev en viral trend, men belyser samtidigt en djupare misstro.

Samtidigt är läget historiskt unikt. För första gången möts fem generationer samtidigt på arbetsplatserna: den tysta generationen, baby boomers, Generation X, Millennials och Gen Z. Vår förmåga att få dessa grupper att samarbeta är avgörande för kultursektorns framtid. Trots att mångfaldsplaner blivit standard i arbetslivet visar studier att färre än en av tio organisationer inkluderar ålder som en dimension.¹⁵⁾ Här går en enorm möjlighet förlorad: att frigöra den sprängkraft som uppstår när olika erfarenheter, kompetenser och perspektiv får mötas.

5 Kartläggning av äldres kunskap och kompetenser

Ett viktigt verktyg för att synliggöra och ta till vara på årsrikas erfarenheter och tysta kunskap är karriär- och medarbetarsamtal med tydligt fokus på kunskap. Frågorna kan handla om vilka projekt eller metoder organisationen bör känna till, vilken ”osynlig” kompetens som inte används idag och vilka roller eller uppgifter en person kan tänka sig även om den huvudsakliga rollen förändras. På så sätt blir samtalen mer än bara ett formellt avstämningsmöte. De blir arenor för att planera mentorskap, omställning, rådgivande roller och kompetensöverföring.

För att fungera behöver samtalen kopplas till organisationens operativa beslut. När kunskapskartläggningen påverkar bemanning, budget och tidsplaner blir kunskapsöverföringen en del av kärnverksamheten snarare än en sidofråga.



Så kan man börja – konkreta steg:

- **Kunskapskartläggning:** skapa en översikt över områden där årsrika medarbetare har särskild erfarenhet, till exempel produktionsteknik, nätverk, publikutveckling eller konstnärliga metoder.
- **Matchningssystem:** Koppla dessa kompetenser till behov i kommande projekt och uppdrag.
- **Pilotprojekt:** Låt yngre och äldre arbeta sida vid sida i en produktion med uttalat mål att överföra erfarenheter.
- **Uppföljning:** Följ upp effekterna – till exempel minskat antal misstag, fler nya idéer eller ökad trygghet hos yngre medarbetare – och gör resultaten synliga i planeringen.
- **Kulturförstärkning:** Förstärk den interna kulturen kring kunskapsdelning genom att kommunicera att erfarenhetsutbyte värdesätts, göra det till en naturlig del av återkoppling och bedömningar och skapa belöningssystem som uppmuntrar till delning.

6 Skuggning och intern rörlighet

En av de mest direkta formerna för kunskapsöverföring är att låta yngre medarbetare följa årsrika kollegor i deras dagliga arbete. När en ny generation får gå bredvid och se exakt hur uppgifter löses i praktiken, uppstår en lärandesituation som inte kan ersättas av manualer eller kurser. Den kunskap som överförs är ofta praktisk, situationsbunden och svår att sätta ord på.

”*Den stora kunskapen sitter i fingertopparna – erfarenheten är så lång och djupt inarbetad att den blivit magkänsla. Den är svår att sätta ord på och nästan omöjlig att skriva ner. När en dekormålare gick i pension pratade vi mycket om hur de där små, men avgörande, kunskaperna skulle föras vidare. Som: står du inför just den här situationen, då kan du lösa det på det här sättet. Det är unika saker som bara går att överföra när man går bredvid och lär sig. Då finns en form av inlärning där – en nyanställd ung har ett antal veckor när man går bredvid och lär sig.*”

Lotta Lekvall, vd Folkteatern Göteborg

”*Det borde vara så att någon fick gå med mig hela det sista året och i lugn och ro ta del av min kunskap. I dagsläget handlar det om två eller tre månader där de ska tanka ur mig. Det är långt ifrån tillräckligt.*”

Ansvarig kostymtekniker
anställd på institution, 65 år

Jobbrotering och ökad intern rörlighet kan vara viktiga steg för att sprida kompetens mellan generationer. Jobbrotering innebär att medarbetare växlar roller och uppgifter under en tid. Årsrika medarbetare kan på så vis överföra praktiska färdigheter och kontextkunskap, medan yngre bidrar med nya perspektiv och tekniska färdigheter. Skuggning (Job shadowing) är en enklare och ofta billigare metod: en yngre följer en årsrik kollega under en period och lär sig genom observation, men också genom att få handledning och återkoppling. Intern talangmobilitet innebär att medarbetare

inte enbart får chansen att växa i sin roll, utan även att växa ur den och ta steget till andra positioner inom organisationen.

Problemet är att många organisationer inte släpper fram dessa möjligheter fullt ut. En undersökning från hela arbetsmarknaden visar att 42 procent att chefer visserligen stödjer medarbetares utveckling, men bara inom deras nuvarande roll, för att inte riskera att förlora dem. Färre än hälften uppger att de får chans att röra sig mellan olika positioner. Det här är en kortsiktig logik¹⁶). Forskning visar att högpresterande organisationer är dubbelt så benägna att prioritera intern rörlighet jämfört med lågpresterande, vilket leder till både högre intäktsstillväxt och lönsamhet¹⁷). Genom att uppmuntra medarbetare att pröva nya roller skapas utrymme för yngre talanger, samtidigt som erfarenheter från seniora generationer sprids inom organisationen och tas till vara.

7 Projektavslut med reflektion

När en produktion avslutas sitter de årsrika ofta med ovärderliga insikter, eftersom de kan knyta erfarenheter från det aktuella projektet till lärdomar från tidigare. Det handlar om lärdomar kring vad som fungerar, hur kriser kan undvikas och vilka arbetsformer som faktiskt håller i längden. Projektavslut med gemensam reflektion är ett verktyg för kunskapsöverföring, där årsrika och yngre systematiskt delar sina erfarenheter innan produktionen är över.

Trots det är retrospektiva samtal ovanliga i kultursektorn. Inom filmindustrin vittnar många om att produktioner sällan utvärderas

alls. På teatrar där utvärderingar görs är det ofta oklart vad som händer med slutsatserna.

”*Jag har aldrig varit på en produktion där man har utvärderat. Där finns så mycket kunskapsöverföring som man skulle kunna ta med sig på alla olika nivåer. Inom filmen ger vi inte ens feedback. Jag skulle älska att få höra när något är bra eller inte bra. Vi tar inte det ansvaret själva.”*

Filmklippare, 66 år

Frilansare har en särskilt viktig roll i detta. De rör sig mellan olika produktioner och bär med sig en mängd erfarenheter, men få kontrakt innehåller utrymme för reflektion eller återkoppling när arbetet är klart. Att göra utrymme för reflektion även för frilansare – till exempel som en del av kontraktet – skulle skapa en enkel men kraftfull form av kunskapsöverföring.

En annan utmaning är den pressade produktionslogiken. Beställare inom film- och streaming vill ofta starta innan manuset är färdigt och förväntar sig snabb leverans. Det leder till övertid, stress och en kultur där det varken finns tid eller vilja att ta emot feedback – alla vet redan att den skulle vara negativ. Som en erfaren filmarbetare beskriver det:

”*Tyvärr har de här produktionerna ökat, där alla bara jobbar övertid, det är stressigt och folk vill aldrig jobba i filmbranschen igen. Det ligger i naturen av att ha streamingjättarna som beställare.”*

Filmproducent, manusförfattare och klippare, 61 år

I en sektor där det ofta saknas resurser och strukturer för kunskapsdelning blir steget från utvärdering till verkligt lärande särskilt svårt. En utvärdering kan stanna vid att samla synpunkter eller dokumentera i ett protokoll. Lärande uppstår först när insikterna analyseras, sätts i relation till varandra och påverkar nästa produktion. Det kräver tid, mod och en kultur där det är möjligt att prata öppet om det som inte fungerade. För många årsrika innebär det en balansgång: de bär på erfarenheter som kan vara ovärderliga, men riskerar att uppfattas som kritik om de inte tas emot på rätt sätt. Samtidigt behöver de yngre få möjlighet att pröva sina tolkningar av vad som hänt. När reflektionen stannar på ytan går denna dynamik förlorad, och därmed också den kunskap som skulle kunna överföras.

”*Sedan metoo har vi lärt oss massor. Det finns mycket kvar att göra, och att gå från utvärderande till lärande är svårt. Samtidigt är varje produktion en prototyp, vilket innebär att vi tar med oss kunskap från allt vi gör.”*

Christina Björklund, vd på GöteborgsOperan

För att reflektion ska få genomslag behöver de inte vara omfattande. Det kan räcka med en timme i slutet av en produktion där erfarna medarbetare får sätta ord på vad de ser som de största lärdomarna. Det viktiga är att göra det till en naturlig del av arbetsflödet. När de årsrikas erfarenhet blir en resurs även efter sista föreställningen, produktions- eller inspelningsdagen, skapas en brygga mellan generationer och varje projektavslut blir ett steg mot en starkare kunskapsbas för framtiden.

8 Flexibla roller och karriärväxling

För många konstnärligt verksamma kulturarbetare innebär karriären ett starkt fokus på – eller bakom – scenen eller på det konstnärliga hantverket. Allt fler lyfter dock behovet av att skapa alternativa roller för årsrika, så att de kan fortsätta bidra som rådgivare, handledare eller deltidsspecialister även efter pensionen. Det ger organisationen tillgång till deras erfarenheter, samtidigt som de själva får möjlighet att förlänga sitt yrkesliv på egna villkor.

I praktiken finns redan resurser för detta. Inom vissa delar av kultursektorn finansieras omställningsförsäkringar, även om de inte alltid används i någon större utsträckning. Oviljan att använda dem hänger ofta samman med den starka identifikation som många konstnärligt verksamma har med sitt yrke. Man är skådespelare, dansare eller musiker, man arbetar inte som det och det gör steget till en ny bana svårt att föreställa sig.

I vissa delar av kulturen, till exempel klassisk musik, är trycket ännu hårdare. Här finns en vilja att behålla erfarenheten, men också en medvetenhet om att det fysiska arbetet har sina gränser. Musiker och dansare kan inte alltid prestera på samma nivå högt upp i åren. Därför läggs stora resurser på förebyggande insatser och rehabilitering för att förlänga yrkeslivet. När det inte längre är möjligt att stå på scen skapas vägar till andra roller – undervisning, administrativa uppgifter eller rådgivande funktioner. På så vis förblir kunskapen en tillgång, även när den konstnärliga prestationen inte längre är lika fysisk.

”Det räcker att titta på film och tv för att förstå att roller för äldre är få. I den klassiska musikvärlden är det i någon mån anorlunda, där är allt extremt kompetensstyrt. Du är ingenting om du inte presterar på högsta nivå, och testerna är helt anonymiserade. Samtidigt är det tufft, rent fysiskt klarar man mer vid sin peak runt 30 eftersom prestationen är krävande på en nivå som liknar elitidrottare. Därför satsar vi på rehab och förebyggande insatser för att musiker ska kunna stanna kvar, och finns det inte möjlighet längre kan man skola om sig eller ta administrativa roller. Här finns verkligen en vilja att behålla erfarenheten och se värdet i den.”

Åsa Bernlo, Marknads- & försäljningschef & vice VD Göteborgs Konserthus

Flexibla roller blir därmed ett verktyg för att omvandla individuell erfarenhet till organisatoriskt kapital. När äldre ges möjlighet att skifta spår i stället för att lämna helt, kan deras kunskap fortsätta att stärka både verksamheten och nästa generation.

Det finns också en växande förståelse för att scenisk erfarenhet i sig inte alltid räcker för att ta nästa steg. Den som vill gå in i ledarskap, rådgivande roller eller arbete bakom kulisserna behöver också kunskap om organisation, ekonomi och arbetsgivarfrågor. När scenkonstnärer breddar sin kompetens på det sättet, ökar deras värde för branschen, både som konstnärer och som bärare av helhetsperspektiv.

”Innan man går i pension kan det vara gynnsamt att börja intressera sig för ledarskap och bolagsfrågor, att bredda sin kunskap. Om man har intresse av att leda eller att vara verksam bakom kulisserna, räcker det inte med erfarenhet från scenen. Då behövs sannolikt kunskap om ledarskap och organisation. För att bli mellanchefer, eller rådgivare på något sätt, så behöver man ha förståelse för hela verksamheterna.”

Christina Björklund, vd på GöteborgsOperan

9 En lärandekultur som möjliggör kunskapsdelning

En av de starkaste slutsatserna i *Skills 2023* är att organisationer som låter lärande bli ett kärnvärde står bättre rustade för framtiden. När lärandet genomsyrar vardagen förvandlas tidigare slutna, hierarkiska miljöer till öppna, kommunikativa och dynamiska. Det är först då som erfarenheter kan flöda mellan generationer och kunskapsdelning blir en naturlig del av kulturen. Men vägen dit kan vara utmanande. Rapporten visar att psykologisk trygghet är avgörande: utan ett klimat där man vågar visa osäkerhet och dela misstag hämmas lärandet av rädsla och tystnadskultur. I kultursektorn, där arbetet ofta är kortsiktigt, projektbaserat och identiteten starkt knuten till det konstnärliga utövandet, blir detta extra kännbart.

Här blir årsrika kulturutövare en särskilt viktig resurs. Deras erfarenhet kan ge organisationer både stabilitet och riktning, men bara om det finns en miljö som efterfrågar och värdesätter den.

”Jag har tidigare arbetat inom reklambranschen som är en bransch där kulturen är fruktansvärt hård mot äldre, du blir osynlig och räknas inte över 50. Det är en miljö där ungdom värderas högst och erfarenhet lägare. Folk är livrädda för att bli gamla, rädda på ett oattraktivt och distanslöst sätt. Vad håller vi på med? Högt kompetenta människor. Det är en grym bransch som behöver förstå att det finns erfarenhet och kunskap även utanför TikTok.”

Åsa Bernlo, Marknads- & försäljningschef & vice VD Göteborgs Konserthus

Hindren handlar också om konkurrensrädsla. När mindre erfarna ledare tvekar att ta in någon som kan mer än de själva drabbas projektet och organisationen blir sårbar:

”Problemet är konkurrensrädslan. Man vågar inte ta in någon som kan mer, för då blir det tydligt att man själv inte kan så mycket. Men projektledning kräver erfarenhet – tio år räcker inte alltid. Och när projekten spricker i tid och budget undrar jag: varför tog ni inte in någon som faktiskt har erfarenheten?”

Niclas Peyron, Line Producer

Kunskapsdelning är alltså inget som sker spontant. Det bygger på en lärande kultur – en kultur som säkerställer att människor inte känner sig hotade, utan berikade, av kollegor med mer kompetens. Till detta kommer de psykologiska dimensionerna. Att vara generös med sin kunskap är inte självklart i en miljö där ens konstnärliga arbete är så nära knutet till identiteten.

”Kunskapsdelning sker inte av sig själv. Den bygger på en kultur som premierar det. Varje ny person som kommer in kräver att vi rannsakar oss: hur tar vi emot, vilken organisationskultur har vi? I orkestern sker det sedan sida vid sida, en överföring som inte går att mäta eller kontrollera, men som är helt avgörande.”

Åsa Bernlo, Marknads- & försäljningschef & vice VD Göteborgs Konserthus

Att bygga en lärande kultur i kultursektorn innebär därför att gå bortom enskilda program och policies. Det handlar om att skapa psykologisk trygghet, ge utrymme för årsrika att bidra och etablera ett klimat där både framgångar och misslyckanden blir till gemensamma lärdomar. Först då kan kunskapsöverföring mellan generationer bli en levande del av kulturens ekosystem.

Konkreta steg för att lägga grunden till en lärande kultur (en grund som kommer att underlätta implementeringen av de övriga verktygen):

1 Gör kontinuerligt lärande till ett kärnvärde i organisationen. Formulera en långsiktig vision och ett tydligt syfte med lärandet, och avsätt regelbundet tid i kalendern för reflektion, utbildning och gemensamt lärande

2 Skapa forum där misstag kan diskuteras öppet och användas som en naturlig del av lärandeprocessen.

3 Utbilda ledarskapet i psykologisk trygghet. Det finns konkreta verktyg för att uppmuntra en miljö där medarbetare inte hindras i sin kreativitet, personliga utveckling eller innovationsförmåga på grund av social rädsla eller tystnadskultur.

4 Premiera ett autentiskt ledarskap – det vill säga motsatsen till det tvärsäkra ledarskapet där ledaren ska framstå som allvetande och utan brister. Uppmuntra ledare att visa sårbarhet, be om hjälp och dela med sig av egna lärdomar.

5 Utöva ett tillitsfullt ledarskap: undvik detaljstyrning, ge autonomi inom tydliga ramar och ställ guidande frågor istället för att leverera färdiga svar.

6 Stärk kompetensen i inkluderande ledarskap och kulturell förståelse, så att olika perspektiv blir en tillgång i lärandekulturen.

7 Bygg strukturer för kollegialt lärande och lärande mellan generationer – till exempel genom att använda de nio verktyg som presenteras i denna rapport.



5 SANNINGAR PÅ GLID

SANNING 1: När årsrika klamrar sig fast släpps unga inte fram

SANNING 2: Det är för dyrt med erfaren kompetens

SANNING 3: Årsrika yrkesutövare längtar efter att gå i pension

SANNING 4: Kreativiteten har en ålder

SANNING 5: Publiken söker det unga och fräscha

9 REDSKAP FÖR KUNSKAPSÖVERFÖRING I KULTUREN

1 Exitsamtal och erfarenhetsskörd

2 Frilansbanken – kunskap bortom anställningen

3 Mentorskap och ”omvänt mentorskap”

4 Generationsblandade team

5 Kartläggning av äldres kunskap och kompetenser

6 Skuggning och intern rörlighet

7 Projektavslut med reflektion

8 Flexibla roller och karriärväxling

9 En lärandekultur som möjliggör kunskapsdelning

Hög tid att investera i åsrik talang

3.

Den demografiska utvecklingen ritar om spelplanen för kultursektorn. Vi lever längre, arbetar längre och bär på mer erfarenhet än någonsin – men arbetslivets strukturer hänger inte med. I denna del granskar vi hur åldrandet påverkar både arbetsmarknaden och berättelserna vi skapar. Vi ser närmare på demografiska skiften, nya sätt att arbeta, arbetsgivares attityder och de hinder som ålderism fortfarande orsakar.

Under senare år har diskussionen om ålderism och diskriminering av äldre på arbetsmarknaden tagit fart på allvar. Olika fältexperiment har uppmärksamats. Bland annat ett där ansökningar från två fiktiva personer med exakt lika lång erfarenhet skickats till arbetsgivare, och där den 31-åriga mannen fick fyra gånger fler positiva svar än den 46-åriga.¹⁸⁾ I Sverige har allt fler åsrika trätt fram och vittnat om upplevd diskriminering i rekryteringsprocesser och enligt en undersökning lyfts Sverige fram som det land i Norden som är sämst på att anställa folk över 55. Att frågan nu seglar upp som särskilt akut och aktuell är ingen slump. Det kan bland annat förklaras av de stora demografiska skiften

som präglar arbetslivet redan idag – och ännu mer i framtiden. Vad händer med befolkningen, arbetslivet och berättandet? Varför är en ny attityd till åsrika kulturutövare helt avgörande för branschen och för hela samhället?

Nya demografiska mönster – vi lever längre

Fram till år 2070 beräknas den svenska befolkningen öka från 10,5 till 11,8 miljoner. Men det är inte tillväxten i sig som är anmärkningsvärd, utan hur den fördelar sig. Andelen personer över 50 år ökar kraftigt, medan andelen under 50 år minskar. Gruppen över 85 år växer snabbast. År 1970 fanns det 68 000 personer som var över 85 år, idag är antalet 280 000.

Vi blir fler äldre i befolkningen dels för att stora efterkrigskullar nu är på väg in i de högre åldrarna, dels för att människor generellt lever längre än tidigare.¹⁹⁾

Gradvis pensionering och nya arbetslivsmönster

Ser vi till den svenska arbetsmarknaden i stort så har övergången från arbetsliv till pension blivit allt mer utdragen. För många sker den inte över en natt utan genom deltidsarbete, projekt- eller frilansuppdrag. Statistiken visar att många åsrika är kvar i arbetslivet. År 2022 var 23 procent av männen och 14 procent av kvinnorna i åldern 70–74 år sysselsatta.²⁰⁾

I en annan svensk undersökning uppger en knapp tredjedel av deltagarna att de arbetar vidare efter att ha börjat ta ut ålderspension. Bara hälften ser sig själva som pensionärer. Skälen varierar: vissa arbetar vidare av ekonomiska skäl (fler kvinnor än män), andra för att partnern fortfarande jobbar (fler män än kvinnor), med det vanligaste motivet är enkelt: man tycker om sitt arbete. Trots detta är det fortfarande upp till arbetsgivaren om en person får

fortsätta efter pensionsålder. Arbetsgivaren behöver inte följa arbetstagarens önskemål om arbetstagaren vill stanna kvar efter fastställd pensionsålder när hen har nått avgångsåldern – då har arbetsgivaren rätt att säga upp den anställda.

Arbetsgivarperspektivet – myter och organisatorisk bekvämlighet

Diskussionen om ett längre arbetsliv har blivit allt mer framträdande i samhällsdebatten. Argumenten handlar ofta om att säkra kompetensförsörjningen, värna pensionssystemets hållbarhet och ta till vara på den kunskap och livserfarenhet som äldre medarbetare besitter.

Forskning visar dock att arbetsgivare kan bära på föreställningar om att äldre medarbetare är mindre benägna att lära nytt, mindre förändringsbenägna eller blockerar karriärvägar för yngre. Sådana antaganden påverkar i sin tur hur öppen man är för att behålla senior arbetskraft. Studier visar även att arbetsgivare och chefer ofta föredrar tidig pensionering. Det kan upplevas enklare att planera för avslut än att långsiktigt integrera en åldrande arbetsstyrka i organisationens utveckling. Ibland lyfts även oron för att en fördröjd pensionering skulle minska utrymmet för nyanställningar eller hämma yngre medarbetares möjligheter till avancemang.²¹⁾

Internationella insikter – äldre arbetskraft på frammarsch

Utvecklingen i andra delar av världen visar tydligt att intresset för att arbeta längre inte är ett svenskt fenomen utan en global trend. I USA är personer över 65 år det snabbast växande segmentet på arbetsmarknaden. År 2002 var 20 procent av dem i åldern 65–74 sysselsatta eller aktivt arbetssökande. I dag har andelen ökat till 27 procent, och trenden pekar fortsatt uppåt.

Bakom siffrorna finns en förändrad syn på åldrandet. En majoritet (71 procent) av 65-åringarna i USA beskriver sin nuvarande livsfas som den bästa hittills, eller upplever att deras bästa tid fortfarande ligger framför dem.²²⁾ Allt fler vill trappa ner i egen takt snarare än tvärbromsa. En global undersökning visar att 68 procent av personer över 50 år önskar en gradvis pensionering, men endast 36 procent av arbetsgivarna erbjuder den möjligheten.

Samtidigt visar forskningen att ett längre arbetsliv inte bara är en ekonomisk fråga. Det kan också främja hälsa, upplevd mening och livskvalitet. Att fortsätta arbeta, på sina egna villkor, kan alltså vara både en individuell resurs och ett tydligt samhällsvärde.

Ålderism – ett dolt hinder för inkludering och representation

Ålderism är ett begrepp som beskriver förutfattade meningar, stereotypa föreställningar och negativa antaganden som görs om

människor utifrån deras ålder, något som i sin förlängning kan leda till orättvis behandling och diskriminering. Termen myntades av psykiatern Robert Butler 1969 och fick fäste i svensk forskning via gerontologen Lars Andersson under 1990-talet.

Synen på äldre har skiftat genom historien, från respekt och vördnad till medlidande och ibland en nedlåtande attityd. Ålderism märks i dag bland annat i hur äldre osynliggörs i medier och populärkultur. Inom scenkonst och film är äldre – särskilt kvinnor – kraftigt underrepresenterade, ofta reducerade till stereotyper och sällan i ledande roller, även om vissa förändringar mot mer mångfacetterade gestaltningar har börjat synas.²³⁾

Ålderismen märks även i arbetsmarknadens rutiner och regler. Många beskriver hinder redan i rekryteringen: föreställningar om sämre utvecklingsförmåga, en outtalad förväntan att lämna arbetslivet trots bibehållen arbetsförmåga, och urval där ålder fungerar som ett tyst kriterium. Resultatet blir att lång erfarenhet och hög kompetens ibland inte ens får komma till tals.²⁴⁾

I undersökningen *European Social Survey* framkom också att det framför allt är yngre som upplever sig diskriminerade på grund av ålder. Detta pekar på att ålderism kan slå åt olika håll, men det osynliggör inte den strukturella särbehandling som präglar äldres livsvillkor.²⁵⁾

År 2009 infördes ålder som diskrimineringsgrund i svensk lagstiftning. Det innebar ett formellt skydd mot åldersdiskriminering i arbetslivet, åtminstone i teorin. Sedan 2013 omfattar

lagen även vård, socialtjänst samt tillgång till varor och tjänster. Trots detta är det fortfarande vanligt att äldre förbises i rekryteringar, att deras utvecklingspotential ifrågasätts och att de aldrig ens kallas till intervju.²⁶⁾

Från outnyttjad resurs till strategisk tillgång

Inom kultursektorn råder det sällan brist på engagemang eller kreativa utövare. Tvärtom är konkurrensen om uppdrag ofta hård, särskilt inom konstnärliga yrken. Det innebär dock inte att kompetensförsörjningen är utan utmaningar. I takt med generationsväxlingar riskerar viktig kunskap att gå förlorad, särskilt den tysta, erfarenhetsbaserade kunskap som inte alltid kan fångas i utbildningar eller manualer. Det handlar om konstnärliga processer, hantverksskicklighet och praktiska genvägar, men också om hårt inarbetad sakkunskap inom till exempel ekonomi och juridik, där seniora yrkesutövare genom decennier i fält lärt sig navigera komplexa internationella regelverk, förstå branschpraxis och avgöra vilka delar av lagstiftningen som är kritiska att följa. Detta är kunskap som är mycket tidskrävande att läsa sig till, och som är ovärderlig att föra vidare.

Trots detta ges idag sällan årsrika yrkesutövare möjlighet att dela vidare det de bär på ett systematiskt och strukturerat sätt. I stället får vi en kulturarbetsmarknad där varje generation på nytt måste uppfinna hjulen, inte på grund av brist på ambition, utan på grund av att strukturer för kunskapsöverföring saknas. Fokus på unga kan framstå som nyskapande, men när

det sker på bekostnad av årsrik kompetens blir priset onödigt högt.

Det är svårt att tänka sig en mer klok åtgärd än att ta vara på den kunskap vi redan har. Demografen är tydlig: vi lever längre, håller oss friska längre och många vill fortsätta bidra. Ändå ges inte förutsättningarna för kunskapsdelning.

Vi har i denna rapport därför utmanat myterna (Del 1), översatt insikter till praktiska verktyg (Del 2) och visat varför investeringen i årsrik talang är strategiskt klok (Del 3). Vad som blir nästa steg avgör ni. Men för de flesta är det möjligt att redan nu ta små, men hållbara, steg: planera kunskapsdelningen, bygg ett institutionellt minne som överlever projekten och forma roller där generationer arbetar sida vid sida. Så bevaras erfarenheten och så börjar den skapa tydligt värde. ■



Om rapporten

Insikterna och uppgifterna i rapporten *Skills 2025* baseras bland annat på en analys av befintlig forskning och litteratur på området. För att fördjupa och berika dessa insikter har vi även genomfört djupintervjuer med experter, forskare, professionella yrkesutövare och ledare inom kultursektorn. Därtill har vi genomfört en strukturerad fokusgrupp med tio professionella kulturutövare över 60 år.

Syftet med djupintervjuerna var att skapa en fördjupad förståelse för hur olika aktörer resonerar kring frågor som rör åldrande och kunskapsdelning inom kultursektorn. Arbetet har avgränsats till följande områden inom kultursektorn: scenkonst, audiovisuella medier, musik samt bild och form. Intervjuerna genomfördes under perioden januari–juli 2025 med följande personer:

Djupintervjuer:

Christina Björklund, vd på GöteborgsOperan

Niclas Peyron, Line Producer

Lotta Lekvall, vd Folkteatern Göteborg

Maria Edström, forskare Institutionen för journalistik, medier och kommunikation JMG Göteborgs universitet, ingår bland annat i Agecap, Centrum för åldrande och hälsa

Åsa Bernlo, Åsa Bernlo, Marknads- & försäljningschef & vice VD Göteborgs Konserthus

Peter Hiltunen, Verksamhetschef Kulturakademin

Fokusgruppen bestod av följande personer (deltagarna är anonyma):

Maskdesigner, 61 år

Filmproducent, manusförfattare och klippare, 61 år

Filmklippare, 66 år

Skådespelare, 65 år

Musiker, kompositör, musiklärare och utbildningsproducent, 67 år.

Frilansande dansare/koreograf och filmare, 62 år.

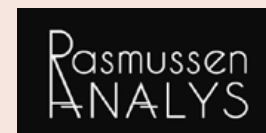
Bildkonstär, 78 år.

Filmregissör, manusförfattare och immersiv producent, 64 år.

Ansvarig kostymtekniker anställd på institution, 65 år.

Frilansande skådespelare, 66 år

Rapporten är författad av Sofia Rasmussen, vd för analysbolaget Rasmussen Analys, på uppdrag av Kulturakademin.



Vi som står bakom rapporten

Om Kulturakademin

Kulturakademin erbjuder kompetensutveckling med såväl spets som bredd för professionella verksamheter, grupper och individer inom scenkonst, musik, audiovisuella medier samt bild och form i Västsverige.

Ägare och medlemmar är Film i Väst, Folkteatern, Göteborgsoperan, Göteborgs Symfoniker, Konstmuseet i Skövde, Regionteater Väst samt Teater Halland. Verksamheten finansieras av Kulturnämnden och Miljö- och regionutvecklingsnämnden i Västra Götalandsregionen.

www.kulturakademin.com

Om Rasmussen Analys

Rasmussen Analys hjälper företag och organisationer att få insikter om sin omvärld och sina medarbetare för att stärka konkurrenskraften som arbetsgivare, utveckla ledarskapet och förstå framtiden. Företaget erbjuder skräddarsydda kvantitativa och kvalitativa undersökningar, kunskapsbaserade förändringsprojekt, omvärlds- och målgruppsanalyser, föreläsningar och workshops. Grundaren och vd:n Sofia Rasmussen är en flitigt anlita föreläsare på teman som ledarskap, den unga generationens arbetslivsvärderingar och framtidens arbetsmarknad.

www.rasmussenanalys.se

Källor

1. SOU 2020:69. *Äldre har aldrig varit yngre – allt fler kan och vill arbeta längre*. Betänkande av Delegationen för senior arbetskraft. Regeringskansliet, 2020.
2. Detta gäller dock inte i alla situationer, utfallet beror på bransch, kollektivavtal och individuella överenskommelser.
3. SOU 2020:69. *Äldre har aldrig varit yngre – allt fler kan och vill arbeta längre*. Betänkande av Delegationen för senior arbetskraft. Regeringskansliet, 2020.
4. Riksbanken (2020), Varför ökar arbetskraftsdeltagandet och sysselsättningen bland äldre? Ekonomiska kommentarer nr 2 2020. Samt: Kadefors R. (2019), Att vilja och kunna arbeta längre. Rapport 9, Delegationen för senior arbetskraft.
5. SOU 2020:69. *Äldre har aldrig varit yngre – allt fler kan och vill arbeta längre*. Betänkande av Delegationen för senior arbetskraft. Regeringskansliet, 2020.
6. Brodin, E., Carlsson, I. m.fl. (2014). *Kreativitet – teori och praktik ur psykologiska perspektiv*. Liber.
7. SOU 2020:69. *Äldre har aldrig varit yngre – allt fler kan och vill arbeta längre*. Betänkande av Delegationen för senior arbetskraft. Regeringskansliet, 2020.
8. McKinsey Global Institute (2016). *Urban World: The Global Consumers to Watch*. April 2016. McKinsey & Company.
9. SOM-institutet (2024). Kulturvanor i Sverige 1987–2023. SOM-rapport nr 2024:18. Göteborgs universitet.
10. OECD (2024). *Facilitating Knowledge Transfer Between Generations*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
11. Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & Knowledge Management*. Liber.
12. Gerhardt, M. W. (2022). *Harnessing the Power of Age Diversity: Generational Identity Should Be a Source of Learning, Not Division*. Harvard Business Review.
13. Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & Knowledge Management*. Liber.
14. Rasmussen Analys & Stiftelsen Ungt Ledarskap (2023). *Ungdomsfokus 2023*.
15. Gerhardt, M. W. (2022). *Harnessing the Power of Age Diversity: Generational Identity Should Be a Source of Learning, Not Division*. Harvard Business Review.
16. Cornerstone & Rasmussen Analys (2024). *Nordic Learning and Talent Report: Insights on Bridging the Workforce Readiness Gap in the Nordics – What Talent Wants Now and How HR Can Prepare for Tomorrow*.
17. Finkelstein, S. (2016). *Superbosses: How Exceptional Leaders Master the Flow of Talent*. Portfolio.
18. Skedinger, P. (2024). *Fler seniorer på arbetsmarknaden – ett plus för Sverige? En kunskapsöversikt och en ekonomisk kalkyl*. Rapport till Pluskommissionen.
19. Statistiska centralbyrån (2023). *Sveriges framtida befolkning 2023–2070*. SCB.
20. Statistiska centralbyrån (2023). *Sveriges framtida befolkning 2023–2070*. SCB.
21. Wikström, E. & Liff, R. (2019). *Chefens betydelse för ett längre arbetsliv*. SOU 2018:10. Delegationen för senior arbetskraft. Regeringskansliet.
22. Dychtwald, K. & Terveer, K. (2023). *The New Age of Aging – A Landmark Age Wave Study*. Age Wave. Hämtad från <https://agewave.com>
23. Conroy, M., Espinoza, C., Meyer, M., Pérez, R. C., Terán, L. & White, M. (2024). *Ninety-Six Years of Data Reveals Persistence of Women's Underrepresentation Behind the Scenes*. The Geena Davis Institute. <https://geenadavisinstitute.org>
24. Jönson, H. (red.) (2021). *Perspektiv på ålderism*. Lund: Social Work Press / Lunds universitet.
25. Jönson, H. (red.) (2021). *Perspektiv på ålderism*. Lund: Social Work Press / Lunds universitet.
26. SOU 2020:69. *Äldre har aldrig varit yngre – allt fler kan och vill arbeta längre*. Betänkande av Delegationen för senior arbetskraft. Regeringskansliet, 2020.

TACK!

Kontakta oss gärna:
peter@kulturakademin.com
sofia@rasmussenanalys.se