

Langsiktig ledelse

Hans Christoffer Aargaard Terjesen
Robert H. Salomon

LANGSIKTIG LEDELSE

Om bærekraftig aldring i arbeidslivet

CAPELEN DAMM
AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS 2015

ISBN e-bok: 978-82-02-63335-6

ISBN trykt bok: 978-82-02-42667-5

1. utgave, 1. opplag 2015

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med Cappelen Damm AS er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Omslagsdesign: Kristin Berg Johnsen

Sats: Laboremus Oslo AS

Trykk og innbinding: AIT Oslo AS

Boken har fått støtte fra: Senter for seniorpolitikk

www.cda.no

akademisk@cappelendamm.no

Forfatternes forord

Begge forfatterne har i flere år arbeidet med problemstillinger om eldre i arbeidslivet. I den forbindelse har vi blitt stadig mer opptatt av hvordan ledelse konstruktivt kan bidra til godt arbeidsmiljø, mestring og jobbengasjement, som er forutsetninger for at medarbeidere vil stå i arbeid lenger. Det finnes mange rapporter, bøker og artikler om virkemidler som er prøvd ut i seniorpolitikken, men færre arbeider som eksplisitt tematiserer ledelse.

I denne boken er vi opptatt av at mange eldre arbeidstakere har betydelige ressurser i form av kompetanse, motivasjon, lojalitet, kunde- og brukerkontakt og arbeidsevne. Vi mener at disse ressursene ikke alltid blir utnyttet optimalt, og at det er et lederansvar å sørge for at de blir utnyttet bedre. Dermed har dette blitt en bok om ressurser, om HR (personalpolitikk) og om ledelse.

Den tålmodige leser vil forhåpentligvis oppdage at boken også dreier seg om møter mellom generasjoner i ulike arbeidssituasjoner, og at boken egentlig handler om mer enn bare senkarrieren til arbeidstakere. Temaene ledelse, HR og arbeidsmiljø har gyldighet for langt flere enn eldre arbeidstakere.

Terjesen hadde ideen til boken og har stått for mesteparten av arbeidet med å fremskaffe empirien. Derfor står hans navn først. For øvrig er det et delt forfatterskap der begge er like ansvarlige for det endelige produktet. Salomon har skrevet mesteparten av de tre første kapitlene, mens Terjesen har skrevet mesteparten av kapittel fire, fem, seks og syv. Kapittel åtte er et fellesprodukt.

Det er mange som direkte og indirekte har bidratt til denne boken. Vi vil spesielt takke Senter for seniorpolitikk (SSP) ved direktør Kari Østerud og fagsjef Roger Moen. Begge har vært avgjørende for at denne boken ble omdannet fra idé til tekst. Uten deres begeistring for prosjektet og økonomisk støtte fra SSP hadde ikke denne boken blitt til. Roger Moen har også vært en viktig støttespiller i flere av prosjektene som boken bygger på. Vi ønsker også å takke tidligere leder i SSP, Åsmund Lunde, som gjennom mange år har bidratt til å få en gruppe forskere interessert i dette forskningsfeltet. Uten Åsmunds kraftinnsats gjennom mange år hadde det vært vanskelig å få tilgang til et såpass rikt datamateriale som store deler av denne boken bygger på. En takk skal også gå ut til Steinar Hopland (SSP), som har bidratt med innsikt i forhold til utfordrende problemstillinger knyttet til å få eldre arbeidstakere i ny jobb.

Boken bygger i stor grad på oppdragsrapporter og på noe upublisert materiale fra Arbeidsforskningsinstituttet. Det vil fremgå av henvisninger i teksten. Bidragsytere har vært Vilde Hoff Bernstrøm, Benedicte Brøgger, Asbjørn Grimsmo, Hanne Heen, Anne Inga Hilsen, Bjørn Lau, Ingrid Rusnes, Ingebjørg Skarpaas og Helge Svare. En takk til alle og til Arbeidsforskningsinstituttet som har latt oss disponere tid til å skrive denne boken.

Vi har fått god hjelp fra forlaget Cappelen Damm ved redaktør Elisabeth Holmberg. Hun har trodd på prosjektet hele veien og gitt oss god og entusiastisk støtte underveis. Tusen takk for godt samarbeid! Vi vil også takke Tor Paulson, som var med fra forlagets side i prosjektets spede begynnelse, og som ble en avgjørende mann for at dette prosjektet ble noe av. Vi vil også takke forlagets eksterne fagkonsulent Jan Erik Karlsen for konstruktive råd, og forlagets eksterne språkvasker for et særdeles grundig arbeid. Til slutt vil vi takke alle informanter som har stilt opp ved å fylle ut spørreskjema eller avsette tid til grundige samtaler med oss. Disse samtalene har vært meget lærerike og danner mye av grunnlaget for boken.

Oslo, november 2015
Hans Christoffer Aargaard Terjesen
Robert H. Salomon

Forord fra Kari Østerud

De fleste er klar over at vi blir flere seniorer i arbeidslivet, og at arbeidslivet i årene fremover vil bli stadig mer avhengig av den kompetansen og de ressursene som eldre arbeidstakere besitter. Andelen eldre i Norge øker. Det blir relativt færre i såkalt arbeidsdyktig alder til å finansiere velferdsordningene. Derfor blir det av avgjørende betydning at flere seniorer jobber lenger. Jeg tør likevel påstå at vi ikke er i mål med å vite *hvordan* vi sikrer at arbeidslivet beholder og utvikler denne viktige ressursen. Det foreligger en del kunnskap og innsikt, men det er behov for mer. Denne boken kan være et viktig bidrag til dette.

Fra tid til annen kan vi lese gladhistorier i avisene om spreke gamlinger eller eldre supervikarer som holder hjulene i gang på norske arbeidsplasser. Men, jeg sitter likevel med det inntrykket at det ofte er flaks og tilfældigheter som er årsaken til at bedriften har gledet av å ha en sprek senior ansatt. Undersøkelser viser at mange norske bedrifter ikke har noen personalpolitiske strategier for å beholde og videreutvikle seniorarbeidstakere. De har heller ikke kartlagt eller fremskrevet hvordan alderssammensetningen er eller vil bli i egen virksomhet. Det er rett og slett tilfældighetene som rår, og det er ikke bærekraftig i lengden. For å sikre kompetanse, arbeidskraft og omdømme i et fremtidig rekrutteringsmarked vil det å utvikle gode seniorstrategier rett og slett bli en dyd av nødvendighet.

Gode ledere sørger for å ta med seniorperspektivet i bedriftens strategiarbeid. Også seniorer blir motivert til ekstra innsats ved å bli sett og verdsatt av nærmeste leder. Aktiv seniorpolitikk tar seniorene på alvor, og stimulerer til deltakelse og utvikling i jobben. De virksomheter som lykkes med å beholde kompetente seniorer lenge, har et grunnleggende positivt syn på seniorarbeidskraften. Seniorpolitikk blir sett på som utvikling, og man legger til grunn at seniorene har både kompetanse og ressurser som bedriften trenger.

Som leder kan du rett og slett utgjøre en stor forskjell. Ditt lederskap kan påvirke virksomhetens mulighet til å beholde og utvikle den kompetansen som allerede er i bedriften. Ditt lederskap kan påvirke medarbeidernes motivasjon for å fortsette lenge i jobb. Det er ditt ansvar og din mulighet. Men du er avhengig av andre for å få det til. Det er ikke nok at en toppleder ønsker å fremme seniorpolitikk. Synet på seniorer som ressurs må gjennomsyre hele virksomheten. Derfor er det viktig å få HR-personell, linjeledere og den enkelte medarbeider til å dele dette perspektivet.

Denne boken gir kunnskap om hva som skal til for å lykkes. Kanskje kommer du til å bli overrasket over hva dette handler om, og at for eksempel mer fri og fravær av arbeid ikke alltid er den rette oppskriften for en lengre yrkeskarriere. Kanskje er de gode seniorstrategiene både rimeligere og enklere å få til enn du tror? Kultur og holdninger på arbeidsplassen har stor betydning for personer som står overfor valget mellom å fortsette i jobb eller gå av med tidligpensjon. Det er en utfordring at seniorpolitikk ofte blir redusert til en diskusjon om pensjon og om hvor mange ekstra fridager seniorenne trenger for å fortsette i jobb. Som leder har du mulighet til å gi seniorpolitikken et annet innhold.

I løpet av noen år vil hver fjerde innbygger i Norge være mellom 55 og 75 år. Gjennomsnittsalderen vil øke på din arbeidsplass, og dere vil ha mange ansatte over 55 år. Det er rett og slett et faktum. Du kan velge om du vil se på dette som et problem eller som en mulighet. På samme arbeidsplass vil både to og tre generasjoner arbeide sammen. Gode ledere kan bidra til at aldersmangfoldet blir en styrke for virksomheten.

Robert Salomon og Hans Christoffer Aargaard Terjesen, bokens forfattere, kan mye om ledelse, aldring og arbeid. Her øser de av sin kunnskap og erfaring; det er bare å forsyne seg! Det er 35 års aldersforskjell mellom de to forfatterne, og det ser ut til at de lever som de lærer. Kanskje hadde det ikke blitt noen bok uten et godt samspill og samarbeid mellom de to generasjonene fageksperter?

Kari Østerud, Senter for seniorpolitikk

Innhold

Forfatternes forord	5
Forord fra Kari Østerud	7
1 SENIORPOLITIKK OG LEDELSE	15
Seniorpolitikk og ledelse	15
Å delta i arbeidslivet for dem som vil og kan.....	16
Erfaring med seniorpolitisk arbeid.....	20
Eldres helse og arbeidsevne	21
Holdninger i befolkningen til eldres arbeidsevne og bidrag...	23
Holdninger blant ledere om seniorpolitikk	25
Mellomledernes utfordring	27
Eldre arbeidstakers oppfatning av egen helse og arbeidsevne.....	28
Eldre arbeidstakers syn på hvor lenge de ønsker å jobbe	29
Avtalen om inkluderende arbeidsliv.....	30
Gjennomgang og evaluering av seniorpolitiske virkemidler ..	33
Seniorpolitikk som livsfasepolitikk	35
HR- prioriteringer	37
Det gjelder å ta ledelse	38
2 HÅNDTERING AV ALDERSMANGFOLD	39
Håndtering av aldersmangfold.....	39
Om mangfold og mangfoldsledelse	40
<i>Den stille generasjonen</i>	42
<i>Baby boomers (etterkrigsgenerasjonen av store barnekull)</i>	43
<i>Generasjon X</i>	44
<i>Generasjon Y</i>	44
<i>Generasjon Z</i>	45
Hvor store er forskjellene, og hva er utfordringene?	45
Utfordringer og muligheter knyttet til aldersmangfold.....	48
Møte mellom aldersgrupper på jobben	50
<i>Jordbruket</i>	50
<i>Kirken</i>	51
<i>Videregående skole</i>	52
<i>En finansbedrift</i>	53
<i>Avinor</i>	54
<i>Helseinstitusjoner</i>	56

Mangfoldsledelse	57
Oppsummerende diskusjon	57
3 MESTRING, ARBEIDSMILJØ OG ARBEIDSGLEDE	61
Penger er ikke alt	61
Hva menes med mestring?.....	62
Psykologiske krav og egenkontroll	62
Jobbengasjement og arbeidsglede	68
Jobbressurser	71
Jobbkraft	74
Jobbressurser	74
Personlige ressurser	75
Jobbutførelse og resultater.....	76
Har eldre arbeidstakere størst jobbengasjement?.....	77
Inspirasjonsspiralen.....	79
Jobbtilfredshet og jobbengasjement er ikke nødvendigvis det samme.....	80
Skal vi fokusere på jobbengasjement eller på hele arbeidsmiljøpakka?.....	84
Jobbengasjement har også noen mørke sider	86
Oppsummering. Å jobbe med mestring, arbeidsmiljø og arbeidsglede	87
4 JAKTEN PÅ LANGSIKTIG LEDELSE.....	89
Om ledelse og ledere	89
Egenskaper	92
Perspektiv på ledelse i denne boken	97
Transformasjonsledelse.....	98
Første «i»: Idealisert innflytelse	99
Andre «i»: Inspirerende motivasjon	100
Tredje «i»: Intellektuell stimulering	100
Fjerde «i»: Individuell hensyntaking.....	101
Transaksjon og transformasjon.....	102
En moderne kentaur?	102
Transformasjonslederne i våre studier	104
Hva betyr ledelsesatferd for eldre arbeidstakere?.....	105
5 LANGSIKTIG LEDELSE I PLEIE- OG OMSORGSSEKTOREN	107
Pleie- og omsorgssektoren:	
Stort behov for arbeidskraft i fremtiden	107
Transformasjonsledere i pleie- og omsorgssektoren.....	110
Anvendelse av alder	114

Utvidet aktørforståelse og samspill	116
Rause virksomheter og preventive sykemeldinger	118
Damned if you do, damned if you don't!	120
Kjenn din neste som deg selv!	121
<i>Emosjoner og strukturer</i>	122
<i>Bekreftelsens makt</i>	124
Endring.....	126
Den viktige høytiden	130
Ny livsfase, nye muligheter	132
Motivasjonssamtalen: «Det ultimate utspillet»	133
Oppsummerende betraktninger	136
6 LANGSIKTIG LEDELSE I INDUSTRIEN	139
Industrien: Globale markeder og usikker fremtid	139
Transformasjonsledere i industrien	142
«Det var en gang en policy ...»	145
Grepene.....	147
Gamle problemstillinger i en ny tid	150
Når det er krevende	153
Læringen skal ikke stoppe: utvikling i sentrum	158
En «peptalk»: Den personlige tilstedeværelsen, og et blikk for alder!	162
Oppsummerende betraktninger: Alder er bare et tall ...!	164
7 HR-FUNKSJONENS ROLLE I SENIORPOLITIKKEN	167
Hva menes med HR?	167
Status for seniorene i kunnskapsbedrifter	
– hvordan går det?	170
HR i norske kunnskapsbedrifter	172
HRs viktigste oppgaver	174
HR og seniorene.....	175
Hensikten med seniorpolitikken.....	178
Strategier, tiltak og virkemidler i bruk	180
Spiller HR-funksjonen en rolle i for seniorpolitikken?	184
Tykke beskrivelser.....	184
Rekruttering: junior eller senior?	184
Med seniorpolitikken på plass:	
kunsten å servere travle seigmenn	187
Uten seniorpolitikk: Universelle HR-strategier	
med unntaksvise alderstilpasninger.....	190
Seleksjon I: Situasjonene HR rår over	193
Medarbeidersamtalen, en utviklingsgarantist?.....	196
HR skal bidra til god ledelse	198

Seleksjon II: Situasjonene HR ikke rår over.....	199
Hvorfor og hvor forsvinner senioren?	203
Oppsummerende punkter om HR-funksjonens rolle i seniorpolitikken.....	203
8 LANGSIKTIG LEDELSE	205
Oppsummerende betraktninger	205
Jakten etter langsiktig ledelse.....	206
Fra visjon til praksis.....	207
Den gode samtalen.....	208
Det er stor variasjon mellom ulike virksomheter.....	210
Planlagt karrieredød.....	211
Hvordan bør virksomheter arbeide med sin seniorpolitikk?.....	211
Hvordan lykkes med langsiktig ledelse?	214
Litteratur	215
Stikkord	222

*Din ungdom, venn, den kan du trenge
når det i krig blir slått alarm,
og når din nakke, hett og lenge,
blir knuget av en pikearm,
når du i løpet øyner kransen
som vinker fra det fjerne mål,
og når du etter hvirveldansen
vil drikke nattens røde skål.
Men dét: med mot og ynde å ta fatt
på et fortrolig strengespill av ord,
for via mange muntre sidespor
å flakke mot et mål du selv har satt:
dét, gamle herre, venter vi av deg!
Vi hedrer deg for hva du slik kan gi oss.
Gjør alderen oss barnslige? Å nei:
den bare gjenoppdager barnet i oss.*

Sitat fra *Faust*, av Johann Wolfgang von Goethe (2003: 36), gjendiktet av André Bjerke.

Seniorpolitikk og ledelse

SENIORPOLITIKK OG LEDELSE

Dette er en bok om ledelse i et arbeidsliv preget av flere generasjoner, alle med ulike særtrekk.

Det har alltid vært visse forskjeller på gamle og unge i arbeidslivet. Tidligere var det likevel i stor grad slik at kravene til arbeidsoppgavene var noenlunde lik for alle aldersgrupper. Riktignok var mye av arbeidslivet preget av læregutt og svenn. Nybegynnerne måtte finne seg i å gå i læra; det var de erfarne som visste best. Men raskt kom nybegynnerne inn i folden og tilpasset seg arbeidsmåter og rutiner som kunne vare i flere tiår. Dermed ble ikke forskjellen mellom generasjonene så store, selv om det selvfølgelig var forskjell på unges og eldres livssituasjon, omgangsform og fritidsaktiviteter.

I vår tid opptrer fire–fem generasjoner i arbeidslivet samtidig, med hver sine særtrekk. De er til en viss grad beskrevet i faglitteraturen – og særlig i populærlitteraturen om generasjoner. Førkrigsgenerasjonen fikk merkelappen *den stille generasjonen*. Det finnes nesten ingen igjen av dem i arbeidslivet nå, men de har satt kraftige spor etter seg og har hatt stor betydning for dagens arbeidsliv. Det er de som i stor grad har utformet lov- og regelverk, standarder og rutiner som fortsatt gjelder i arbeidslivet. Det er den generasjonen som i stor grad har utformet arbeidsmetoder og jobbdesign som nå utfordres av nye generasjoner.

Den neste generasjonen har gjerne blitt kalt *baby boomers* fordi de var så mange. På norsk kan vi kalle det *den store barnekullsgenerasjonen*. En del av denne generasjonen er i ferd med å forsvinne ut av arbeidslivet. De har et sett av holdninger, rutiner og motivasjon som preger dem i jobben, og som er av betydning når de nå vurderer om de skal fortsette å jobbe eller ikke.

I sitt daglige arbeid møter de yngre generasjoner som har fått merkelapper som generasjon X, Y og Z. Det er mange likheter mellom generasjonene, men det er også noen særegenheter. Det skal vi komme tilbake til.

Denne boken handler om hvordan ledelsen og deres hjelpere skal håndtere en virksomhet preget av ulike generasjoner med til dels ulike holdninger, aspirasjoner, motivasjon, rutiner, arbeidsmåter og livssituasjon. Hvordan kan toppledelsen, linjeledelsen, HR-ansvarlige og til syvende og sist de ansatte, bidra til at medarbeiderne i ulike livsfaser opplever et godt arbeidsmiljø og har lyst og evne til i fellesskap å nå virksomhetens mål?

Vi er særlig opptatt av at eldre arbeidstakere skal oppleve en arbeidssituasjon som gjør at de som har arbeidsevne og motivasjon, fortsetter å jobbe fremfor å gå av med pensjon ved første anledning. Dette er en utfordring som samfunnet er svært opptatt av, men som ledere ikke gir særlig høy prioritet i sitt daglige arbeid. Derfor handler denne boken om ledelse. Vi er opptatt av hvordan god ledelse kan bidra til en livsfasepolitikk som gagnar både virksomheter og deres arbeidstakere.

I denne boken gjennomgår vi hva som menes med seniorpolitikk, livsfasepolitikk og ulike former for ledelse. Vi beskriver først erfaringer fra seniorpolitiske tiltak i Norge og i utlandet. Deretter drøfter vi mer inngående hva som kjennetegner ulike generasjoner, og hvilke utfordringer som kan oppstå på en arbeidsplass når ulike generasjoner skal utføre oppgaver i samspill med hverandre. Vi gir eksempler på slike utfordringer og mulige måter å håndtere utfordringene på. Videre påpeker vi hvilken betydning mestring og jobbengasjement har for eldre arbeidstakere, og viser hvordan mestring og jobbengasjement kan påvirkes gjennom godt arbeidsmiljø, jobbutforming, arbeidsorganisering og ledelse.

Som antydnet i bokens tittel er ledelse viktig. Derfor har vi en gjennomgang av relevant litteratur om ledelse og lederutfordringer generelt. Vi påpeker også at HR (forkortelse for *human resources*) – tidligere kalt personalpolitikk – er et viktig instrument for ledelsen. Det gjelder generelt, og også for eldre arbeidstakere.

Tredje del viser eksempler på lederutfordringer, lederatferd og oppnådde resultater i et utvalg virksomheter i Norge. Boken avsluttes med et reflekterende kapittel hvor vi også kommer med anbefalinger for å lykkes med ledelse og seniorpolitikk.

Å delta i arbeidslivet for dem som vil og kan

I Norge er vi i den svært heldige situasjonen at det er stort behov for arbeidskraft. Av flere grunner er det et utstrakt politisk ønske om at de som vil og kan, bør delta i arbeidslivet. Den viktigste grunnen har med

befolkningsutviklingen å gjøre. Tidligere fulgte befolkningsutviklingen det som ble kalt *Eilert Sundts lov*, de såkalte Sundtske bølger, som Sundt formulerte i 1855: at store barnekull ble etterfulgt av mindre barnekull som igjen ble etterfulgt av store barnekull (Sundt 1992). Økningen i andel og antall eldre som er ventet i befolkningen vil imidlertid vedvare over mange år. Dermed kan vi ikke lengre snakke om eldrebølgen som et forbigående fenomen, men en langsiktig tilstand (Hagen mfl. 2011). Det betyr at vi i mange år fremover vil ha en stor gruppe eldre i befolkningen i forhold til dem som er i arbeid.

Som nevnt er den store såkalte baby boom-generasjonen i ferd med å nå pensjonsalderen, noe som medfører at forholdet mellom det man i gamle dager kalte den *nærende* og den *tærende* delen av befolkningen, er i ferd med å forrykkes. I dag brukes begrepet *forsørgelsesbyrden*. Det er et litt penere begrep, men i realiteten det samme. Statistisk sentralbyrå (SSB) definerer forsørgelsesbyrden slik:

Forsørgerbyrden viser forholdet mellom antall personer utenfor og i yrkesaktiv alder, og er ment å gi et anslag på hvor mange yrkespassive som skal forsørges av hver yrkesaktive person. Forsørgerbyrden defineres som antall personer 0–19 år og 65 år eller eldre, dividert på antall personer 20–64 år. I 2014 var dette tallet 0,7. Det vil si at det er 70 personer i yrkespassiv alder per 100 personer i yrkesaktiv alder. Jo høyere dette tallet er, dess flere yrkespassive må forsørges av hver yrkesaktiv (Tønnesen mfl. 2014).

I beregninger utført av SSB forventes det at forsørgelsesbyrden øker til 0,8 eller 0,9 frem mot 2060. Det betyr at det blir 10–20 personer flere i yrkespassiv alder per 100 personer i yrkesaktiv alder, sammenlignet med i dag. Nå er det lenge til 2060, men trenden er klar: Det blir stadig flere eldre som vil belaste våre velferdsordninger, samtidig som det blir færre yrkesaktive til å betale for ordningene. Det bekymrer naturlig nok alle som er opptatt av hvordan pensjonsordningene våre skal finansieres i årene som kommer. Det er foretatt en rekke beregninger som viser at det blir en stor utfordring å finansiere velferdsordningene selv med de enorme oljeinntektene Norge har (NOU 2015: 1).

For å finansiere velferdsordningene er det et poeng at eldre arbeidstakere holder seg i arbeid så lenge som mulig. For mange er dette hovedgrunnen til å satse på seniorpolitikk.

En annen grunn til å satse på seniorpolitikk er at det har en egenverdi å gi dem som vil og kan, mulighet til å bli værende i arbeidslivet fordi arbeidet for mange gir livet mening og innhold. Store grupper eldre føler seg

ikke utslitt og ferdig med arbeidslivet og synes at de får mer igjen for å fortsette å jobbe enn for å stelle hus og hjem, være på hytta, ta seg av barnebarna eller slappe av i Syden. Dagens 60- og 70-åringer har gjennomgående bedre helse og er sprekere enn tidligere generasjoner. Her må vi riktignok understreke at vi skriver om dem som *vil og kan*. Det er mange eldre som føler seg utslitt etter et langt arbeidsliv, og som opplever arbeidsplassen som mer og mer fremmed med nye rutiner og oppgaver og med stadig nye medarbeidere som de må lære å kjenne. For dem vil pensjonstilværelsen være mer forlokkende enn fortsatt arbeid. Det er realt, og det er ikke dem denne boken handler om.

En tredje grunn til å satse på en aktiv seniorpolitikk er at mange etter hvert vil måtte fortsette å arbeide lenge på grunn av dagens pensjonssystem, der hver arbeidsdag teller i beregningen av pensjonsgrunnlaget. Det betyr at vi etter hvert vil kunne få en betydelig gruppe eldre arbeidstakere som helst vil pensjonere seg, men som fortsetter å arbeide av økonomiske grunner. Ut fra dagens regler vil dette i særlig grad gjelde kvinner som har avbrudd i yrkeskarrieren for eksempel i forbindelse med fødsler og perioder som hjemmeværende, og kvinner som tidvis har jobbet deltid. Hvis de i tillegg bor alene, vil de være tvunget til å jobbe lenger for å tjene opp et tilstrekkelig pensjonsgrunnlag for å sikre seg økonomisk i alderdommen. Å gjøre denne gruppen i stand til å jobbe lenger vil kunne bli et mål i seg selv. For disse menneskene, som er utslitte og demotiverte, men som likevel føler at de må jobbe, blir det ekstra viktig at det føres en understøttende personalpolitikk som kan skape motivasjon.

En fjerde grunn er at virksomhetene kan tjene på å ha eldre arbeidstakere. Selv om generell helse, fysisk styrke, reaksjonstid og hørsel svekkes med alderen, fremhever forskningslitteraturen gode argumenter for å beholde eldre arbeidstakere. Det påvises at eldre arbeidstakere har mer erfaring enn yngre, og at de kan tenke langsiktig, har viktige nettverk, har mindre korttidsfravær og er mer lojale enn yngre medarbeidere (se for eksempel Solem 2015 og Ng og Feldman 2013 og 2008). Samtidig hevdes det at eldre arbeidstakere er mer rigide og ligger etter når det gjelder IKT-kompetanse, at de koster mer, og at de er mindre produktive og innovative enn yngre kollegaer. Og om en eldre arbeidstaker har høy motivasjon og kompetanse og er frisk i dag, er det en risiko for at det ikke vil vare, og at vedkommende kan bli en belastning i morgen. Noe av dette er myter, og noe er realiteter.

Det ser ut til at de som rekrutterer, og de som har ansvar for nedbemanninger, mener at mulige negative faktorer knyttet til eldre arbeidstakere må veie tyngre enn de positive (Hopland 2012). Men det finnes eksempler på virksomheter som bevisst satser på eldre arbeidstakere. Bakgrunnen for deres satsing er behov for arbeidskraft som ingeniører, lagerarbeidere og hjemmehjelpere. I 2010 fikk transportselskapet Unibuss prisen for «Årets

seniorinitiativ»¹ for selskapets seniorpolitikk, som gikk ut på å ansette bussjåfører over 60 år. Unibuss lyktes med å heve den gjennomsnittlige avgangsalderen med åtte år. Tre år tidligere fikk Det Norske Veritas (i dag DNV GL) den samme prisen. DNV GL fikk blant annet prisen for sin rekrutteringskampanje rettet mot seniorer.

Går vi tilbake til vinneren av «Årets seniorinitiativ» i 2001, finner vi enda et godt eksempel på vellykket seniorpolitisk arbeid. Coop Norges store lager i Bergen fikk prisen etter å ha gjennomført en tung, men vellykket omstillingsprosess der bruk av seniorarbeidstakerne, som en nøkkelfaktor, var en sentral del av strategien. I 1998 ble bedriften satt under press og vurderte å innskrenke. Omstilling var helt nødvendig. En stor del av arbeidsstyrken var over 50 år, og det kunne vært fristende å si opp de eldste arbeidstakerne. Det ble imidlertid sett på som viktig å beholde både gamle og unge medarbeidere. Bedriften begynte med opplæringstiltak for nyere IT-baserte lagerstyringssystemer og satset på motivasjonsprosesser rettet mot alle medarbeiderne. Etter kort tid opplevde bedriften høyere produktivitet og lavere sykefravær enn noensinne.

Det finnes flere gode eksempler. Blant annet har Senter for seniorpolitikk utarbeidet det de kaller et inspirasjonsmagasin med ti eksempler (Vidje 2013). Men til tross for slike oppmuntrende historier er hovedinntrykket at de fleste virksomheter er skeptiske til å satse på eldre arbeidstakere i forbindelse med rekruttering (Midtsundstad 2008; Hopland 2014).

En femte grunn til at enkeltvirksomheter bør satse på seniorpolitikk, er samfunnsansvar. Å ta samfunnsansvar kan bidra positivt til virksomhetens omdømme, og kan være både motiverende, meningsbærende og tilfredsstillende for ledelsen. Enkelte bedrifter, for eksempel klesprodusenten Stormberg, har valgt å ta samfunnsansvar. Siden oppstarten i 1998 har de rekruttert en fast andel av medarbeiderne blant mennesker som har hatt vansker med å komme inn på arbeidsmarkedet, blant annet mennesker med rusproblemer, tidligere straffedømte, unge mennesker som ikke har trivdes på skolen, og mennesker med psykiske eller fysiske helseplager. I Stormbergs handlingsplan for inkluderende arbeidsliv er det fastsatt et mål om at 25 % av dem som rekrutteres til bedriften, skal være mennesker som har hatt problemer med å komme ut i arbeidslivet (www.stormberg.no). De har ikke satset spesielt på eldre arbeidstakere, men vi ønsker å vise at å ta samfunnsansvar slik Stormberg har gjort, kan gi stor synlighet og godt omdømme for en bedrift: I 2012 og 2013 ble Stormberg kåret til nasjonal omdømmevinner blant Norges mest synlige virksomheter, og i 2013 ble de kåret til «Growing Star» blant Norges mest respekterte virksomheter.²

1 Prisen deles ut av Senter for seniorpolitikk.

2 Kilde: Wikipedia.

Årsaken er at Stormberg produserer fritidsklær av god kvalitet til en fornuftig pris, samtidig som de tar samfunnsansvar.

Et annet moment med Stormberg som det er viktig å merke seg, er at bedriften ikke driver med veldedighet. Formålet med virksomheten er å tjene penger etter forretningsmessige prinsipper – samtidig som det utøves samfunnsansvar. Det er grunntonen i denne boken også: Det å drive med seniorpolitikk, livsfasepolitikk eller hva man vil kalle det, er ikke først og fremst et velferdsprosjekt, men en strategi for god ressursbruk i virksomheten.

Det yrkesdemografiske bildet er ikke likt i alle bransjer og næringer, og utfordringene varierer fra bransje til bransje. For eksempel er nesten 20 % av alle yrkesaktive i Norge over 55 år, men i hotell- og restaurantnæringen isolert sett er bare 9 % over 55 år. Også innen varehandel, forretningsmessig tjenesteyting, informasjons- og kommunikasjonsvirksomhet og olje, gass og bergverk er andelen eldre arbeidstakere lav (14–15 %). Heller ikke i bygg- og anleggsbransjen er andelen eldre spesielt høy (cirka 16 %). I mange av de øvrige næringene ligger andelen rundt 20 %. I undervisningssektoren er andelen ansatte over 55 år nær 26,5 %, og i jordbruk, skogbruk og fiske er andelen svært høy (30 %) (Solem 2012). Den store variasjonen er en av grunnene til at vi senere i boken vil analysere situasjonen i ulike bransjer og typer virksomheter.

Erfaring med seniorpolitisk arbeid

Både i Norge og internasjonalt har det vært forsket på forhold knyttet til eldres situasjon i arbeidslivet (Hedge og Borman 2012; Ilmarinen 2006 og 1991; Hilsen og Midsundstad 2014; Mykletun og Furunes 2011; Solem 2012 b; Ennals og Salomon 2011). Forskningen har hatt ulike utgangspunkt og konsentrert seg om ulike aspekter. Vi kan dele inn forskningen i følgende tema:

- eldres helse og arbeidsevne
- holdninger i befolkningen til eldres arbeidsevne og bidrag
- holdninger blant ledere om seniorpolitikk
- eldre arbeidstakeres oppfatning av egen helse og arbeidsevne
- eldre arbeidstakeres syn på hvor lenge de ønsker å jobbe
- gjennomgang og evaluering av seniorpolitiske virkemidler
- seniorpolitikk som livsfasepolitikk