

SNF RAPPORT NR. 5/01

Eldre ledere – ressurser og karrierealternativer En utredning skrevet for K-bank

Svenn-Åge Dahl
i samarbeid med Tom Colbjørnsen,
Paul Gooderham, Per Heum og Arne Selvik

SNF Prosjekt nr. 6158
Eldre ledere – kunnskapsstatus og praktiske erfaringer

Prosjektet er finansiert av K-bank

STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGS- OG LIVSFORSKNING
Bergen, mars 2001

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0124-3
ISSN 0803-4036

SAMMENDRAG

Alle ledere stilles overfor en rekke karrieremessige utfordringer. For eldre ledere vil omstillinger og økt konkurranse stille krav til kompetanse og lederstil som mange kan finne vanskelig å imøtekomme. Omstruktureringer kan føre til at en del stillinger blir overflødige, og at motivasjonen til å endre og utvikle seg for å møte nye krav svekkes mot slutten av den yrkesaktive karrieren. Det kan derfor være ønskelig både fra bedriftens og lederens side å reorientere karrieren. Denne rapporten gir en oppsummering av forskning og praktiske erfaringer som finnes om eldre ledes karriereløp. Det finnes lite forskning som relaterer seg til eldre ledere spesielt, men en kan slå fast at de har en rekke ressurser som kan utnyttes bedre enn det gjøres i dag. Skal en få til økt mobilitet er det ingen lettvinne løsninger. En må legge om store deler av personalpolitikken til å bli mer eldrevennlig, og vise dette gjennom handling. Institusjonelle barrierer knyttet til trygdesystem og pensjonspolitik, markedet for deltidsarbeid og aldersdiskriminering må brytes ned. Personalpolitikken må endres slik at de individuelle barrierene – sosial status og verdighet – får mindre betydning ved skifte av stilling og ansvarsområde.

FORORD

Formålet med denne rapporten er å gi en oppsummering av faglige innsikter og praktiske erfaringer som finnes om eldre ledes videre karriereløp. Rapporten er skrevet på oppdrag for K-bank.

Rapporten er blitt til ved et faglig samarbeid mellom ressurspersoner i NHH-miljøet som har møttes jevnlig for å drøfte prosjektets problemstillinger. Vi vil rette en takk til NHHS Consulting for gjennomføringen av en spørreundersøkelse blant 200 bedrifter, og forsker Anita Tobiassen (SNF) for å ha gjennomført intervjuer med en del utvalgte personalsjefer. Banksjef Einar J. Lyford i K-bank har deltatt på flere av gruppens møter, og gitt svært nyttige innspill og kommentarer. Følgende personer har deltatt i gruppens arbeid:

Professor Tom Colbjørnsen, Institutt for strategi og ledelse, NHH

Forsker Svern-Åge Dahl, SNF

Professor Paul Gooderham, Institutt for strategi og ledelse, NHH

Administrerende direktør Per Heum, SNF

Seniorkonsulent Arne Selvik, AFF

Innholdet i rapporten er resultatet av gruppens felles arbeid. Den er ført i pennen undertegnede, som også har ansvaret for det endelige innholdet og de endelige formuleringene.

Bergen, mars 2001

Svern-Åge Dahl

INNHold

1	INTRODUKSJON	1
	1.1 Innledning	1
	1.2 Bakgrunn	3
	1.3 Gangen i rapporten	5
2	ELDRE LEDERE SOM RESSURS	7
	2.1 Aldringsprosessen	7
	2.2. Helse	10
	2.3 Jobbutførelse	12
	2.4 Noen resultater fra AFFs lederundersøkelse	15
	2.5. Oppsummering	21
3	INSTITUSJONELLE OG INDIVIDUELLE BARRIERER MOT OMSTILLING OG MOBILITET	22
	3.1 Institusjonelle barrierer	22
	3.1.1 Trygdesystem og pensjonspolitikk	22
	3.1.2 Markedet for deltidsarbeid	23
	3.1.3 Aldersdiskriminering	24
	3.2 Individuelle barrierer - tap av sosial status og respekt	28
	3.3 Oppsummering	29
4	EKSEMPLER FRA ANDRE LAND OG ORGANISASJONER	31
	4.1 Norge	31
	4.2 Japan	38
	4.3 USA	40
	4.4 Finland	41
	4.5 Oppsummering	43
5	TILTAK PÅ KORT OG LANG SIKT	45
	5.1 Intern og ekstern mobilitet	45
	5.2 En langsiktig personalpolitikk	49
	5.3 Oppsummering	53
6	KONKLUSJON	54
	LITTERATUR	57

1 INTRODUKSJON

1.1 Innledning

Alle ledere stilles overfor en rekke karrieremessige utfordringer. Vårt fokus er på eldre ledere, de på 55 år og oppover. For disse, som for alle andre, vil omstillinger og økt konkurranse stille krav til kompetanse og lederstil som mange kan finne vanskelig å imøtekomme. For eldre ledere spesielt gjelder det at unge og sultne medarbeidere presser på for å gjennomføre endringer som kan oppleves truende, at omstruktureringer kan føre til at en del stillinger og posisjoner blir overflødige, og at motivasjonen til å endre og utvikle seg for å møte nye krav kan svekkes når man nærmer seg slutten av yrkesaktiv alder. Flere aspekter kunne vært nevnt, men de er tilstrekkelige til å illustrere typen av utfordringer som finnes både for de aktuelle lederne selv, og for virksomhetene de arbeider for.

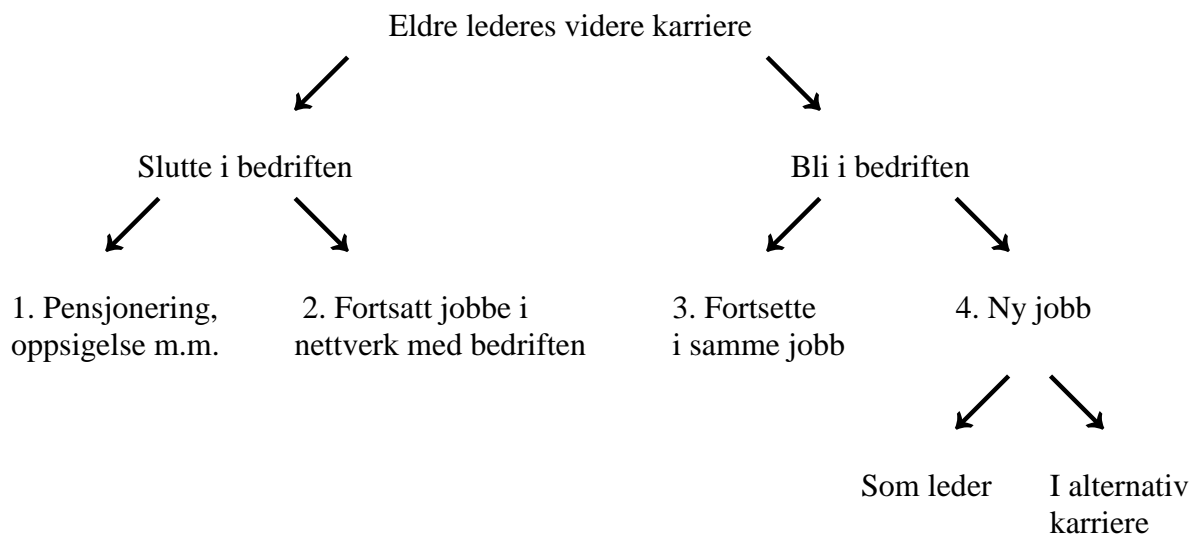
For eldre ledere handler slike situasjoner dels om den videre tilgangen på belønninger og status, og dels, og kanskje aller mest, om å få mulighet til å legge et livsløp der de kan beholde sin verdighet. For virksomhetene handler det om til en hver tid å kunne ha ledere med egenskaper og kompetanse som er tilpasset gjeldende mål og strategier.

I sin utredning identifiserer Rund Larsen og Lien (2001) en rekke problemer som ofte hevdes å være knyttet til eldre ledere. For det første kan en ofte oppleve at de har mindre teknisk kompetanse enn nødvendig, og at de ikke anvender ny teknologi i tilstrekkelig grad. For det andre er evnen til å tolke signaler fra de ansatte, og motivasjonen til å skaffe seg ytterligere kompetanse, ikke alltid så god om ønskelig. For det tredje kan mye av den erfaringsbaserte kompetansen oppleves som mindre verdifull – bransjekunnskapen er utdatert, og de personlige nettverkene skaper små verdier. For det fjerde hevdes mange å kommunisere for dårlig – det brukes for liten tid på dette, samtalene er preget av faglig innhold, og yngre medarbeidere involveres ikke slik de burde. Åpen og god kommunikasjon mellom leder og ansatt blir sett på som svært viktig for å nå de målene en har satt seg. For det femte har en del manglende kompetanse på teambygging og salgskultur, og problemer med teamarbeid. En grunn til dette kan være at de har en for autoritær lederstil som passer dårlig til en teamtankegang. De kan også være lite glad i nye utfordringer og kritiske spørsmål som følger med i en slik organisering av arbeidet. For det sjette er det tidvis en utfordring å få de eldre til

å endre seg og følge med i tiden, ha fokus på nyskaping, å holde et høyt tempo og ikke å hvile på tidligere prestasjoner.

I denne rapporten skal vi oppsummere faglige innsikter og praktiske erfaringer som finnes om eldre leders videre karriereløp. Det kan tenkes flere slike karriereløp avhengig av om vedkommende leder blir værende i bedriften eller ikke:

Figur 1. Eldre leders videre karriere.



Når det gjelder punkt 1 og 3 i figuren vil ikke disse bli viet særlig plass i rapporten. Oppmerksomheten vil bli rettet mot punkt 2 og 4. Det finnes imidlertid svært lite forskning om eldre ledere, og det er heller ikke særlig mange praktiske eksempler å ta utgangspunkt i. Av de grunn vil vi fokusere på eldre i arbeidsmarkedet generelt, og relatere dette til lederrollen.

I rapporten skal vi derfor gjøre rede for følgende punkter:

- Hva vet vi mer generelt om eldres ressurser og kompetanse, og om hvordan disse kan komme til nytte og/eller være en hemske i ulike typer lederjobber?
- Hvilke modeller kjenner man til for å fortsette å jobbe i nettverk med ledere som forlater bedriftene, og hvilke erfaringer har man høstet med disse?

- Hvilke alternative karriereveier finnes for eldre ledere som det er ønskelig skal bli værende i bedriften, men uten å fortsette i sin nåværende lederjobb? Hvilke modeller har blitt prøvet ut andre steder, og hvilke erfaringer har disse gitt?

1.2 Bakgrunn

Nedbemanning har i mange år vært et utbredt fenomen i næringslivet i vestlige land. Overtallighet i arbeidsstokken er først og fremst søkt løst gjennom å nedbemanne eldre arbeidstakere i så stor utstrekning som mulig. Bedriftene oppfordrer ofte eldre arbeidstakere til å førtidspensjonere seg heller enn å hjelpe dem til å finne seg nytt arbeid (Quinn og Burkhauser, 1990; Warr, 1994), og ofte har arbeidsgiverne og arbeidstakerorganisasjonene foretrukket en slik løsning framfor oppsigelse av unge (Dahl, 1991, 1996).

Både nasjonalt og internasjonalt har trenden i nedbemanningen beveget seg fra å ramme arbeidere, til også å gå ut over *funksjonærer og ledere*. Dette blir betraktet som nødvendig for å opprettholde konkurranseevnen etter hvert som forholdet mellom arbeidere funksjonærer/ledere ble skjevt fordi tidligere nedbemanninger i første fase bare rammet arbeiderne i bedriftene (Cameron, 1994). For å illustrere dette kan det nevnes at det amerikanske telekommunikasjonsselskapet AT&T kuttet 40.000 årsverk i perioden 1996-99; hele 24.000 av disse ble tatt fra ledende stillinger. For eldre arbeidstakere generelt, og for ledere spesielt, er det mest vanlig å bruke førtidspensjonering når en skal nedbemanne. Førtidspensjonering har blitt et populært og etterspurt velferdsgode hos mange eldre på alle nivåer i bedriftene, og det er i mindre og mindre grad knyttet noe negativt stigma til å forlate arbeidslivet på denne måten.

Men mange eldre arbeidstakere har også blitt marginalisert, eller systematisk blitt utstøtt gjennom pensjonering og førtidspensjonering (f.eks. Taylor og Walker, 1994). Ofte har eldre blitt degradert og omplassert, og diskriminert i ulike sammenhenger på grunn av sin alder i forhold til forfremmelser og lønn (Laczko og Phillipson, 1991). Arbeidstakere som jobber i bedrifter som står framfor reorganisering, eller som har lite utfordrende arbeid, er tilbøyelige til å utnytte de ordninger for førtidspensjon som måtte foreligge (Henkens og Tazelaar, 1994). Løsningen for eldre har i Norge vært førtidspensjonering gjennom arbeidsledighetstrygd,

uførepensjon, AFP og ulike bedriftsbetalte ordninger (se f.eks. Dahl, 1991, 1996; Dahl og Nesheim, 1998). Trolig har de tre førstnevnte ordningene vært mindre aktuelle for eldre ledere. På høyere nivå i bedriftene er det først og fremst ulike bedriftsbetalte ordninger som er blitt brukt.

Mindre ungdomskull, knapphet på visse ferdigheter, økende oppmerksomhet om problemet med aldersdiskriminering, de høye kostnadene knyttet til førtidspensjonering, og en stadig økende andel eldre har ført til en har begynt å rette oppmerksomheten mot måter å få eldre til å arbeide lengre. Etersom arbeidsstyrken stadig blir eldre kan eldre arbeidstakere, i stedet for å bli førtidspensjonert, bli oppfordret til å bli i arbeidsstyrken, eller forsøk kan bli gjort på å ”lokke” førtidspensjonerte til å komme tilbake i arbeid. Men måten folk ser på livsløpet og overgangen til fritid har endret seg, og gjør retur til arbeid vanskelig (Guillemard, 1997).

I alle OECD-landene er andelen av eldre i befolkningen økende, og vil fortsette å øke i årene som kommer. På samme tid opplever landene en nedgang i den gjennomsnittlige pensjoneringsalderen (OECD, 1995, 1998; Blöndal og Scarpetta, 1998). Utstrakt førtids- og uførepensjonering er de viktigste forklaringene. I perioden 1950-95 har gjennomsnittlig avgangsalder i Norge gått ned med 3,2 år, til 63,8 år for menn, og med 8,8 år til 62,0 år for kvinner (Blöndal og Scarpetta, 1998). Dette har både i Norge og i øvrige OECD-land skapt bekymring for finansieringen av velferdsordningene, og for de negative konsekvensene dette kan ha for arbeidskostnader, konkurransedyktighet og sysselsetting. Aldringen i arbeidsstyrken og dens implikasjoner for produktivitet og arbeidskostnader kan true fortsatt økonomisk vekst. Uten at flere eldre forblir i arbeid kan velferdsstatens finansieringsproblemer bli store, og i flere land prøver en nå å vende de politiske tiltakene for å stimulere til lengre yrkesaktive karrierer. De siste årene er det blitt satt i verk tiltak i flere land for å få hevet både pensjons- og pensjoneringsalderen, og flere kan forventes (OECD, 1998).

Med endringene i den økonomiske strukturen som en kan se, er det en viktig utfordring å koble eldre arbeidstakere i arbeidsstyrken med jobber. Dette gjelder også innen det enkelte foretak, slik at den aldrende arbeidsstyrken trolig vil tvinge bedriftene til å revurdere sin personalpolitikk overfor eldre arbeidstakere. Behovet for å gi plass for eldre arbeidstakere i bedriftene, skaper nye utfordringer både for arbeidstakerne og for bedriftsledelsen. En barriere

som kan holde eldre arbeidstakere ute av arbeidsstyrken er vedvarende stereotypier om at eldre arbeider saktere, er mindre fleksible, mindre teknisk kompetente og mindre konkurranseorienterte (Warr, 1994), det vil si har lavere produktivitet. Derfor blir ofte eldre arbeidstakere antatt å være mer kostbare for organisasjonen enn yngre ansatte, selv om fakta viser at arbeidsgivernes netto gjennomsnittskostnader er de samme for eldre og yngre ansatte (Walker, 1999). Det er også en vanlig oppfatning at eldre ønsker å pensjonere seg så tidlig som mulig, noe som ikke alltid stemmer.

Trender i arbeidsmarkedet indikerer at eldre arbeidstakere kan komme til å spille en stadig økende rolle i arbeidslivet på grunn av den demografiske utviklingen. Den teknologiske revolusjonen skaper dessuten jobber som er mindre fysisk krevende slik at personer kan jobbe lengre, og eldre arbeidstakere vil bidra mer til økonomisk vekst. Vi har en rekke eksempler på at både statsledere og toppledere i næringslivet fungerer utmerket i høy alder, og i noen land og stillinger er høy alder nærmest en forutsetning for å inneha en lederposisjon. Israels nyvalgte statsminister, Ariel Sharon, blir 73 år. Pave Johannes Paul II blir 81 år i mai, og var 58 år da han ble valgt i 1978. Favorittene til å overta etter han er 73 (Carlo Maria Martini) og 66 år (Dionigei Teetmanzi) gamle. En talentfull 40-åring er neppe aktuell som pave! Alan Greenspan som er sentralbanksjef i USA var 61 år da han ble utnevnt i 1987. Han blir 75 år i mars (2001), og er ”still going strong”. Hans europeiske kollega Wim Duisenberg (Den Europeiske Sentralbank – ECB) blir 66 år i juli, og ingen vil vel påstå at han ikke er oppegående heller.

1.3 Gangen i rapporten

I kapittel 2 skal vi først drøfte aldringsprosessen, hva det er som skjer når en person eldes, og hva det betyr fysisk og mentalt. Deretter skal vi diskutere betydningen av helse for å gå av tidlig, og til slutt skal vi drøfte i hvilken grad alder påvirker hvor godt en jobb utføres. For å få et bedre grep på hvordan funnene stemmer i forhold til norske ledere presenterer vi også resultater fra analyser av AFFs lederundersøkelse som inneholder en del relevante spørsmål.

Eldre personer som ønsker å arbeide møter ulike typer barrierer. I kapittel 3 skal vi gjennomgå ulike institusjonelle barrierer mot omstilling og mobilitet – trygdesystem og

pensjonspolitikk, markedet for deltidsarbeid og aldersdiskriminering. Deretter skal vi drøfte individuelle barrierer, og da først og fremst tap av sosial status og respekt.

Kapittel 4 inneholder en oversikt over hvordan det jobbes med å få eldre ledere/arbeidstakere til å arbeide lengre, og å øke mobiliteten blant dem. De utenlandske eksemplene er hentet fra Japan, USA og Finland. For Norges del har vi gjennomført en egen survey, og har dessuten hentet inn informasjon fra aviser og bøker.

På bakgrunn forskningen som er referert tidligere i rapporten, og de erfaringer som er gjort, drøftes i kapittel 5 ulike tiltak en kan sette i verk på kort og lang sikt for å stimulere til intern og ekstern mobilitet. Til slutt (kapittel 6) følger våre konklusjoner.

2 ELDRE LEDERE SOM RESSURS

Det finnes en rekke oppfatninger om hva aldringsprosessen innebærer og hvordan den påvirker folks helse og jobbutførelse. I dette kapitlet skal vi gjøre rede for hva forskningen sier om dette. Vi skal også gjøre rede for analyser vi har foretatt av AFFs lederundersøkelse hvor vi skal presentere resultater både for ledere i bank, og for ledere generelt.

2.1 Aldringsprosessen

Endringene i aldersstrukturen i arbeidsstyrken har ført til at det er blitt økt oppmerksomhet rundt den mentale og fysiske evnen samt arbeidsutførelsen og produktiviteten til eldre arbeidstakere. De fleste konseptualiserer aldringsprosessen i form av kronologisk alder, hvor fokus er på nevrofysiologisk endring som er en direkte konsekvens at man blir eldre. Kronologisk aldring blir typisk sett på som en prosess med svekkelser både fysisk og mentalt, men som vi skal se nedenfor et betydningen av aldring ofte sterkt overdrevet.

Posner (1995) gir en beskrivelse av aldringsprosessen, og peker på at aldring har tre typer virkninger: 1) Økt risiko for å bli syk, 2) normal biologisk aldring og 3) andre virkninger. Den normale aldringsprosessen er dels fysisk og dels mental. Den fysiske delen innebærer en gradvis svekkelse eller reduksjon av gymnastiske og motoriske evner, reflekser og musklens elastisitet, fysisk styrke eller utholdenhet, skarphet i syn, hørsel og andre sanser, fruktbarhet og potens, hodehår, hårfarge, hudens mykhet, immunitetssystemets effektivitet, høyde og musklens andel av kroppsvekten. På den annen side er det også slik at en er ferdig med barne- og ungdomssykdommer, og har lavere veksttempo for kreftceller. Den mentale delen av aldringsprosessen innebærer gradvis dårligere hukommelse, særlig korttidshukommelse, mindre innslag av dumdristig fysisk mot og seksuelt begjær, mindre villighet til å ta finansiell risiko, svekkelse av problemløsningsevne og redusert villighet til å adoptere nye ideer og til å revurdere sine gamle. Hos enkelte kan denne prosessen begynne tidligere enn hos flertallet. En undersøkelse fra WHO (1993) viser at den fysiske svekkelsen til eldre like mye er et produkt av livsstil som av aldring, og kan reverseres ved endringer i denne.

Samfunnet assosierer aldring med redusert arbeids- og læringskapasitet, og tar lite eller ingen hensyn til heterogeniteten i gruppen av personer som er 55 år eller eldre, og med lite eller ingen kunnskap om nye og spesielle arbeidsarrangement eller opplæringsteknikker. Det er imidlertid ikke slik at alle eldes i samme tempo, og det er en tendens til at betydningen av svekkelse på grunn av alder overdrives. Aldringen er forskjellig fra individ til individ, og en kan se ulike aldringsforløp i ulike kulturer (Solem, 1994). Under gunstige betingelser for vekst og utvikling gjennom arbeidet kan en for eksempel se et langsommere forløp av svekkelser og tydelig vekst. Ugunstige betingelser kan på den annen side forsterke svekkelser, og legge grunnlaget for skrøpelig og funksjonsnedsettelse. Solem og Mykletun (1996) anbefaler å inkludere de eldre i de daglige utfordringene, stress, endringer og opplæring på arbeidsplassen. Dette vil øke følelsen av arbeid som hektisk og stressende, noe som synes å øke tilknytningen til jobben og motvirke tidlig yrkesavgang.

Forskning om aldring viser at noen ferdigheter kan svekkes med alderen, særlig i yttergrensene for ytelse. For eksempel erfarer ofte eldre at ytelsen avtar i sensoriske mekanismer, styrke, hurtighet, syntetisering av informasjon og ”separation tasks” (Salthouse, 1985; Welford, 1985). Alder kan være et problem i forhold til innhenting, lagring og framhenting av informasjon og i forhold til korttidshukommelse (WHO, 1993). Selv om eldre kan forbedre sin utførelse gjennom trening og en rekke kognitive og fysiske oppgaver, vil deres øvre ytelsesgrense i gjennomsnitt være lavere enn for unge personer (Baltes, 1993). Forskere har vist at dersom målsettingen med læringen er å tilegne seg konseptuell kunnskap er det ingen aldersforskjeller utenom for de aller eldste, godt etter at den yrkesaktive karrieren uansett er over (Chasseigne et al., 1997). Det er imidlertid troverdig forskning som viser at kognitive prosesser avtar noe med alderen, og jo mer komplekse oppgavene er desto større er reduksjonen knyttet til alder.

Livserfaring, i form av yrke, kan moderere forholdet mellom kognitive prosesser og alder. Derfor vil professorer i mindre grad være tilbøyelige til tap av aktiv hukommelse enn personer i samme alder i den generelle populasjonen (Schimamura et al., 1995). Når de målte utfallene er faktisk arbeid eller simulerte arbeidsoppgaver, forsvinner alderseffekter funnet i svært abstrakte eksperimentelle oppgaver, trolig fordi det er mange strategier som kan brukes til å løse oppgaven (Czaja og Sharit, 1998).

Det er også vist at visdommen øker med alderen (Ilmarinen, 1999). Han skriver:

”For example, the ability to perceive, understand and evaluate the essential in different problems and the ability to give good advice and devise working solutions for these problems are increased. Wisdom serves problem solving, and it should be a quality of increasing value in the complicated worklife of today” (Ilmarinen, 1999: 172).

I forhold til arbeidslivet er det to dimensjoner ved en persons sosiale evner som det blir lagt vekt på (Ilmarinen, 1999). For det første hans eller hennes interpersonlige relasjoner. For det andre individet som en aktiv deltaker i ulike grupper/samfunn. De nye kravene i arbeidslivet legger vekt på evnen til å fungere som en del av en gruppe eller team, og behovet for sosiale ferdigheter og evnen til å arbeide med forskjellige personer på en daglig basis har økt. De sosiale evnene kan øke med alderen fordi en person lærer å kjenne egne begrensninger og muligheter, og er i stand til å endre atferden tilsvarende. Eldre personer er i større grad enn yngre i stand til å endre atferden i forhold til andre. Aldring reduserer heller ikke ferdigheter basert på toleranse i forhold til andre, selvinnsikt og innsikt i den menneskelige naturen. Eldre personer forkaster atferdsmodeller som har vist seg å ikke fungere, og velger bedre metoder på basis av sin erfaring. Aldringen gir også en mulighet for å utvikle ens interaktive ferdigheter. Den sosiale evnen til å konvertere, for eksempel, ”egen vilje” til ”vår vilje” kan forbedres med alderen.

Warr (1994) viser at når det gjelder verbal forståelse forbedres ofte egenskapene med alderen. For umiddelbar hukommelse og kompleks resonnering finner han ingen sammenheng mellom prestasjon og alder. Når det gjelder reaksjonstid, arbeidshukommelse og flytende intelligens finner han derimot en negativ sammenheng mellom prestasjon og alder, men reduserte prestasjoner blir kompensert gjennom spesialisert hjelpeopplæring. Warr antyder at en stor del av den ekstra tiden eldre trenger for å lære ting, er for å avlære seg tidligere innlært kunnskap og forestillinger. Kapasiteten til informasjonsanalyse er enten stabil fram til 65 år, eller i det minste skal svekkelse i hurtighet og nøyaktighet bli motvirket av evnen til å arbeide uten tilsyn eller stabiliteten i arbeidet. Ansatte hvis arbeid har høyere fysisk eller fysiologisk innhold, har normalt mindre svekkelse med alderen. Selv om mye av forskningen tyder på endringer i fysisk, fysiologisk og psykomotorisk prestasjon, er dette generelt ikke nok til å utelukke at fysiske arbeidsoppgaver kan utføres effektivt, og kan bli kompensert gjennom passende omforming av arbeidsoppgavene.

Aldring medfører også økt erfaring, slik at den enkeltes erfaringsbaserte kompetanse øker. Dette kan kompensere for den biologisk bestemte avtagende evnen til abstrakt tenking, innbilningsevne og kreativitet. Personlige relasjoner og nettverk er av stor betydning i arbeidslivet, og disse utvikles over tid. De foreldes ikke like fort som utdanningsbasert kompetanse, og er viktige kilder til informasjon, referanser, anbefalinger og forretningsavtaler.

Mens neanderthaleren kunne forvente å leve til han eller hun var 20 år, og levealdersforventningen midt i det 18. århundre ved fødselen var om lag 30 år i Vest-Europa, er *levealdersforventningen* for norske kvinner nå 81,3 år og 75,5 år for menn. Det vil si en økning på henholdsvis to og tre år bare de siste 20 årene. Med økende levealder flyttes grensen for hva det vil si å være eldre, og de ”nye eldre”, det vil si personer som i dag er over 50, og de kohortene som blir eldre i årene framover beholder også ofte sin livsstil lenger enn tidligere og er mer aktive. De har både personlige og økonomiske ressurser til å gjøre det, og benytter for eksempel i større grad enn tidligere tiders eldre tiden til reiser, kafé-, restaurant-, kino- og konsertbesøk. Viljen til å ta økonomisk risiko i form av lån til bil- og boligkjøp, og mindre vekt på sparing er også trekk en kan se for seg. En kan med andre ord si at viktige trekk ved aldringen utsettes noen år.

2.2 Helse

Undersøkelser som er gjennomført de siste årene viser at stadig flere har langvarige og kroniske sykdommer. En økende andel av befolkningen i alle aldre har syktilfeller som i betydelig grad virker inn på deres hverdag, og kvinner rapporterer oftere om syktilfeller enn menn. Dette er sykdom og plager som bidrar til redusert livskvalitet og som kan medføre plager og ulemper i levetiden, men som sjelden er livstruende. Både helseundersøkelsene og levekårsundersøkelsene viser en økning i andelen med langvarig sykdom i befolkningen siden 70-tallet, og sykdomsbildet er også i endring – muskel-skjelettsykdommer, astma og allergi og psykiske lidelser får stadig større utbredelse. Det er imidlertid ikke slik at eldre arbeidstakere har høyere sykefravær enn yngre. I en sammenligning av en rekke europeiske land finner Ilmarinen (1999) at arbeidstakere som er over 45 år har noe lavere korttidssykefravær (definert som 1-2 dager per år) og litt høyere langtidsfravær (3-11 dager) enn de som er yngre.

Det er velkjent at helsen svekkes med alderen, og helsetilstanden til eldre personer vil være dårligere enn for unge. Svekket helse er likevel ikke den primære grunnen til redusert arbeidsdeltakelse blant de eldre. Derimot synes det at endringer i økonomiske incentiver og sterkere preferanser for fritid er viktigere. Det er ikke alltid lett å teste betydningen av helse for hvorvidt noen arbeider eller ikke. Selv om nesten alle studier finner at sannsynligheten for pensjonering øker etter som selvopplevd helse avtar (f.eks. Meghir and Whitehouse, 1997), er det grunn til å tro at betydningen av helse er overvurdert fordi det er mer sosialt akseptert å pensjonere seg av helsemessige grunner enn på grunn av preferanser for fritid (f.eks. Quinn and Burkhauser, 1990). Forskning som baserer seg på objektive helsemål (mortalitet eller totalt antall timer med sykdom i et gitt år) rapporterer typisk at helse har mindre, og økonomiske variabler større betydning enn i undersøkelser som baserer seg på selvrapportert helse (Boskin, 1977; Burkhauser, 1979; Parsons, 1982; Anderson and Burkhauser, 1985). I følge Chirikos (1993) er det viktige spørsmålet i hvilken grad det er økonomiske valgelementer inne i helsestatusevalueringen. Individene kan først bedømme hvor alvorlig svekket helsen er, og så formulere en strategi for å redusere arbeidsinnsatsen tilsvarende den bedømmelsen. Inntekter og økonomiske gevinster ved å være i arbeidsmarkedet kan kompensere for svekket helse, slik at personer med høyere potensiell arbeidsmarkedsinntekt vil ha høyere sannsynlighet for å bli værende i arbeid selv om de har dårligere helse enn personer med lavere alternativkostnader.

Norske undersøkelser viser at mens helse er den klart viktigste forklaringsfaktoren for overgang til uførepensjon, er den uvesentlig for å forklare AFP-pensjonering (Dahl og Midtsundstad, 1994). Mens AFP-pensjonistene har karakteristika som høy utdanning, god helse, høy inntekt og arbeid i offentlig sektor, har uførepensjonistene karakteristika som lav utdanning, dårlig helse, arbeid i privat sektor og lav inntekt (Visher og Midtsundstad, 1993; Rødseth og Bjørset, 1994). På ledernivå hvor de fleste går ut på bedriftsbaserte ordninger er trolig helse et mindre viktig avgangskriterium.

Det er imidlertid ikke bare helsen til arbeidstakeren selv som er viktig for pensjoneringstidspunktet. Helsen til pårørende er også av betydning. Personer som har omsorg for eldre eller syke/uføre slektninger går gjerne tidlig ut av arbeidsmarkedet, eller reduserer arbeidstiden. Slike "omsorgstilpasninger" vil oftere bli foretatt av kvinner enn av

menn, gitt at omsorg i husholdet i større grad blir foretatt av kvinner enn av menn (Henwood et al., 1987).

For å få bedre grep på hvordan en skal tilpasse arbeidsplassene for eldre arbeidstakere er det viktig å få et godt grep om helsen og arbeidsevnen til de eldre. Derigjennom kan en utforme arbeidsplassen og tilpasse den til arbeidstakerne (Williams og Crumpton, 1997). Dette er viktig fordi forskning tyder på at de fleste arbeidstakere opplever en reduksjon i arbeidsevnen etter som de eldes dersom det ikke blir tatt skritt for å opprettholde arbeidsevnen. Det kan derfor være derfor behov for tilrettelegging av arbeidsplassene for en del arbeidstakere.

2.3 Jobbutførelse

Hvorfor påvirker en arbeidstakers alder hvor godt en jobb utføres? Utførelsen av en jobb kan variere med alderen, og fysiske og mentale egenskaper vil som nevnt før eller siden svekkes med alderen, mens erfaringen øker. Både stabilitet og sykdomsrisiko varierer med alderen, og mens sykdomsrisikoen øker med alderen, er ofte eldre arbeidstakere mer stabile da de sjeldnere skifter jobb. En rekke undersøkelser viser en positiv sammenheng mellom alder og arbeidsorientering, der eldre arbeidstakere generelt er mer tilfredse, motiverte og knyttet til jobbene sine (f.eks. Kalleberg og Loscocco, 1983; Warr, 1992). Aldersmønsteret er vedvarende selv når en kontrollerer for kjønn, yrke og jobbinnhold. Flere forklaringer er blitt satt fram: 1) Eldre arbeidstakere er mer tilfredse fordi de har fått bedre jobber gjennom ansiennitet eller jobbmobilitet. 2) Eldre arbeidstakere er mer tilfredse fordi lang tids erfaring har redusert deres forventninger og gjort dem relativt tilfredse med situasjonen. 3) Eldre arbeidstakere får andre perspektiver gjennom personlig vekst og utvikling, noe som gir dem mer tilfredsstillelse i arbeidsrollen. 4) Eldre arbeidstakere ser mer positivt på arbeidet på grunn av kohortbaserte verdier og jobbmuligheter. 5) I høy alder består arbeidsstyrken i stadig større grad av ”overlevende”, det vil si personer med positive holdninger, mens de misfornøyde og syke har pensjonert seg, eller er på uførepensjon.

Et viktig spørsmål i denne forbindelse er de eldre arbeidstakernes jobbtilfredsstillelse og betydningen av denne for å bli værende i arbeid. Eichar et al. (1991) har studert jobbtilfredsstillelse blant eldre arbeidstakere, og spør om ferdigheter og lønn har betydning for eldre som går inn igjen i arbeidsstyrken og som skifter jobb. Analysen viser at ferdigheter

og autonomi har en positiv effekt på jobbtilfredsstillelsen. Ingen ytre faktor var signifikant knyttet til tilfredsstillelse, noe som tyder på at arbeidstakerne ikke bare er instrumentelt orientert, men at indre arbeidsverdier er av stor betydning. I den grad et økende antall deltidsjobber er jobber som krever få ferdigheter, og i den grad eldre arbeidstakere i nye jobber motiveres av indre arbeidsverdier, synes det å være et økende misforhold mellom jobbmuligheter og de som søkes for å fylle disse jobbene. Eldre arbeidstakere vil ha jobber som er meningsfulle og givende, og ikke bare rutinemessig og kjedelig arbeid. De som fortsetter oppgir først og fremst trekk ved jobben og sin arbeidssituasjon som viktige grunner for å fortsette – ”jobben er interessant, bedriftene har lagt forholdene til rette og arbeidsgiver har behov for deg” (West Pedersen, 1997). Norris (1993) viser at de som fortsetter i arbeid, gjør det fordi de ønsker å forfølge karriereambisjoner, og slike utfordringer oppveier eventuelle ulemper med å fortsette. Deltidsarbeid og frivillig arbeid er ikke noe for disse. Pensjonerte, på den annen side, var mindre styrt av den prestisjen en jobb kan gi, enn av mellommenneskelige relasjoner og omgivelser som fostret læring. Gruppen var også mer opptatt de negative effektene fortsatt yrkesaktivitet kunne ha på helsen, selv om de var ved god helse. Det ble også vist at menn vurderte jobben sin som tyngre etter hvert som de kom nærmere pensjoneringsalderen, uavhengig andre faktorer (Ekerdt og DeVineys, 1993). Det er således en førtidspensjoneringsdynamikk slik at tid i arbeid før pensjonering påvirker eldre arbeidstakeres arbeidsopplevelse.

Sosiale relasjoner på arbeidsplassen, livsstil og type arbeid påvirker arbeidsevnen. Gode sosiale relasjoner, sunn livsstil og variert arbeid bidrar til forbedret arbeidsevne også blant eldre arbeidstakere (Tuomi et al., 1997). Mangel på frihet og utvetydig arbeidsrolle kan imidlertid svekke utførelse og selvtillit hos eldre personer. Nygård et al. (1997) finner på bakgrunn av finske data at de oppfattede jobbkravene øker med alderen. Selv om jobbkravene blir oppfattet som å øke, synes arbeidstakernes oppfatning av mulighetene for å utvikle seg også å øke med alderen. Det er mange eldre som har relativt stort handlingsrom i jobben, men mange har ensformige arbeidsoppgaver. Eldre deltar like ofte som andre i omstillingsprosesser, men de får gjerne mindre igjen for slike endringer fordi deres arbeidssituasjon og arbeidsdag blir mer problematisk (Lahn, 1996). Kollegiale bånd brytes, lojaliteter svekkes, nye fagområder får høyere prestisje, posisjoner rokeres etc.

Lyng (1999) har med utgangspunkt i to empiriske undersøkelser (blant arbeidstakere) sett på hvorledes eldre arbeidstakers yrkeskompetanse og omstillingsevne oppfattes. Resultatene viser stort sett positiv vurdering av de fleste egenskapers endring med alderen. Sosial kompetanse, problemkompetanse og modenhet viser seg å være positivt påvirket av alder. Produktiviteten synes å bli betraktet som stabil eller økende med alder, mens basisevner og adaptive evner blir sett på som svekket av alder. *Det er særlig i arbeidsoppgaver med opplærings- og lederansvar Eldres egenskaper kommer til sin rett.* Lyng konkluderer med at det viktig å forbedre læringsmiljøene i bedriftene.

Kvaliteten på jobbutførelsen reduseres ikke med alder. For eksempel fant Waldman og Avolio (1986) i en analyse av relasjonen mellom alder og produktivitetskriterier for jobbutførelse at den var signifikant positiv. To andre studier viser at yngre arbeidstakere oppnår høyest score på mengden arbeid som ble utført, men at de eldre har høyere kvalitet (Cazja og Sharit, 1998; Rao og Rao, 1997). De mentale endringene som psykologer kan måle, har generelt ikke effekt på jobbutførelsen før arbeidstakeren er godt opp i 70-åra (Greller og Simpson, 1999). Et interessant funn er gjort av Liden et al. (1996) viser at selgere som rapporterer til eldre ledere har bedre resultater enn de som rapporterer til yngre ledere. Eldre ledere stimulerer således til høyere ytelse enn yngre.

Sammenhengen mellom alder og produktivitet på jobben er lite studert. Et unntak er Smith (1994) som har gjennomført en dybdestudie av forholdet mellom alder og akademisk prestasjon (undervisning og publisering) i en rekke høyere utdanningsinstitusjoner. Resultatene viser at det ikke er noen sterk negativ sammenheng. Eldre arbeidstakere er vist å ha en lik produktivitetsrate som unge: ". . . in tasks requiring sustained attention and in tasks in which the older workers are highly experienced" (WHO, 1993: 14-15). Forskning viser også at eldre arbeidstakers utholdenhet er stor, og mange eldre fint greier arbeidsdager på 12 timer (Keran et al., 1994). Eldre har høy arbeidsmoral – de møter opp presis, de har lavt fravær, er lojale overfor arbeidsgiveren og fokuserte på sikkerhet. For eksempel viser det seg at i de fleste yrker har voksne arbeidere lavere ulykkesfrekvens enn unge (Solomon, 1995).

Den opplevde jobbsikkerheten blant eldre er høyere enn blant yngre arbeidstakere – trolig fordi eldre sjelden blir oppsagt (Nielsen et al., 1998). Jobbsikkerhet er sammen med

meningsfullt arbeid og støttende overordnede viktig fordi det fører til at de eldre er mer tilfredse med arbeidet sitt, yter mer og er mer knyttet til organisasjonen (Saba et al., 1998).

2.4 Noen resultater fra AFFs lederundersøkelse

For å få en pekepinn om noen av funnene ovenfor stemmer i forhold til norske ledere har vi gjennomført en del analyser av AFFs lederundersøkelse som inneholder en del relevante spørsmål. AFFs lederundersøkelse er utført av Markeds- og Medieinstituttet as (MMI), og har data fra første kvartal 1999. Den inneholder data fra 3690 respondenter, og er representativ for alle bransjer og ledernivåer i privat og offentlig sektor (se Colbjørnsen et al., 2001 for nærmere drøfting av data og resultater).

Resultatene nedenfor baserer seg på noen av spørsmålene i denne undersøkelsen, og viser andelen som svarer ”stemmer meget godt” eller ”stemmer ganske godt” på påstandene som står gjengitt i tabellene.¹ Tabell 1 viser resultatene fra alle lederne som er med i undersøkelsen uavhengig av bransje. Svarene er subjektive, det vil si at de viser hvordan lederne selv opplever sin situasjon. Generelt er det små forskjeller mellom aldersgruppene, og eldre (ledere som er 55 år og eldre) opplever ikke sin situasjon som vanskeligere enn de andre aldersgruppene. Når vi går inn på enkeltpåstandene er det en del interessante forskjeller. Interessant nok er det de eldste som er mest bevisst sin fysiske form (påstand 2). Mens bare 41 % av de yngste sier de holder seg i brukbar fysisk form stiger andelen jevnt til 54 % for de som er 55 år og over. En høyere andel av de yngste synes det er et ork å gå på jobben (10), noe som tyder på at de eldre har høy trivsel. Mens 51 % av den yngste aldersgruppen sier at de kunne delegert oppgaver til sine medarbeidere oftere enn de gjør (11), faller andelen til 32 % for den eldste aldersgruppen. Dette kan tyde på at en blir flinkere til å delegere med alderen, men kan også innebære at legger mindre vekt på å delegere med årene. Det er også relativt stor forskjell når det gjelder variabelen ”det skjer så mye på jobben at det er lett å miste oversikten” (12). En høy andel av de yngste sier seg enig i denne påstanden (45 %), mens tilsvarende tall for de eldste er 29 %. Det er også en klar tendens til at de eldste føler seg bedre orientert om hva som skjer i viktige saker på jobben (13). Dette innebærer trolig at de

¹ Respondentene ble spurt: ”Hvor godt opplever du at følgende påstander stemmer med din egen situasjon og din måte å utøve ledelse på?” Svaralternativene var: Stemmer meget godt, stemmer ganske godt, stemmer litt, stemmer ikke og kan ikke svare.

eldste har bedre/større nettverk i organisasjonen, og dermed lettere tilgang til informasjon av betydning. Svarene på påstanden ”jeg tar ofte initiativ til å dele jobberfaringene mine med kollegaer” (15) viser at det er en viss tendens til at eldre isolerer seg, og at det dermed kan være underutnyttelse av deres kompetanse. På den annen side viser svarene på den siste påstanden (19) at de eldre i sterkere grad føler at en deler erfaringer og fagkunnskap generøst på arbeidsplassen.

Vi har tatt et underutvalg av dette materialet og tatt for oss personer som er ansatt i finansnæringen generelt (bank, finans, forsikring), og bank spesielt for å se om resultatene skiller seg noe særlig fra de vi fant for ledere som helhet. Hovedtendensen er lik – det er ikke særlig forskjeller mellom aldersgruppene, og de eldre kommer ikke dårlig ut. Tabell 2 inneholder resultatene for bank/finans/forsikring, og en ser tydeligst aldersforskjeller i forhold til påstand 2) om fysisk form, 11) delegering av arbeidsoppgaver, 12) miste oversikten og 16) råd fra kollegaer. De eldre kommer bedre ut enn de yngre på fysisk form, delegering og oversikt, mens de kommer svakere ut enn de yngre på å be kollegaer om råd, og å bli kontaktet av underordnede for å få faglige råd.

Resultatene fra bank i tabell 3 viser at aldersforskjellene er tydeligst for påstand 1) oppslukt av jobben, 2) fysisk form, 6) har mål for hva en vil utrette, 8) initiativ til å bruke media, 12) miste oversikten, 13) bedre informert, 14) erfaringer med gruppearbeid, 16) be kollegaer om råd. Her kommer de eldre bedre ut enn de yngre på fysisk form, initiativ til å bruke media, ha oversikt på jobben, erfaringer med gruppearbeid, og informasjonstilgang. De yngre er imidlertid mer målrettede, og er flinkere til å be kollegaer om råd enn de eldste.

Hva forteller så disse resultatene så mer gjennomgående? Vi kan da si at de eldre mener å komme bedre ut enn de yngre i forhold til:

- Fysisk form (2)
- Delegering av oppgaver til medarbeidere (11)
- Oversikt over hva som skjer på jobben (12)
- Er godt informert om viktige saker (13)

I tillegg kommer eldre bedre ut enn yngre i bank/finans når det gjelder:

- Å bruke media på en måte som tjener virksomhetens interesser (8)

De eldre kommer gjennomgående dårligere ut enn de yngre i forhold til:

- Å be kollegaer om råd (16)

Målt med denne typen data er ikke alder noen viktig variabel for å forklare hvorfor ledere opplever sin lederrolle, og evne til å fylle denne, forskjellig. Der det er forskjeller, er selvpplevelsen gjennomgående mer positiv for eldre ledere. Skal en få et fullstendig bilde bør en ha vurderingerer fra kollegaer og underordnede, og mer objektive data. Men det er lite som tilsier at lederne selv blir mer misfornøyd med sin innsats og sine resultater med alderen. Oppsummert kan en derfor si at de eldre lederne kommer godt ut i forhold til de yngre i denne undersøkelsen.

Tabell 1. Andel ledere som sier at utsagnene stemmer meget godt eller ganske godt med egen situasjon og erfaring. Alle. Prosent (N= 3690).

	≤ 34 år	35-44 år	45-54 år	≥ 55 år	Total
1) Jeg blir så oppslukt av jobben at jeg glemmer tid og personlige behov	58	54	52	56	54
2) Jeg holder meg i brukbar fysisk form	41	45	46	54	46
3) Når jeg blir opprørt over noe på jobben tar jeg saken opp med de det gjelder	74	76	80	78	77
4) Min underordnede kontakter meg ofte for å få faglige råd	74	78	80	72	77
5) Det hender ofte at jeg må bruke min posisjon og stilling for å få mine underordnede med på det som skal gjøres	25	20	19	18	20
6) Jeg har klare mål for hva jeg vil utrette i jobben min	84	83	85	88	84
7) Jeg har en personlig handlingsplan for hvordan jeg skal utvikle meg til en bedre leder	27	24	24	23	24
8) Jeg tar ofte initiativ til å bruke media på en måte som tjener virksomhetens interesser	12	12	13	11	12
9) Jeg opplever rett som det er at mine kollegaer blir irriterte på meg	10	5	4	2	5
10) Ofte er det et ork å gå på jobb	14	5	5	4	6
11) Jeg kan delegerer oppgaver til mine medarbeidere oftere enn det jeg gjør	51	39	37	32	39
12) Det skjer så mye jobben at det er lett å miste oversikten	45	32	32	29	34
13) Jeg ønsker ofte at jeg ble holdt bedre informert om viktige saker på jobben	35	23	24	21	25
14) Jeg har gode erfaringer med gruppearbeid som en måte å utvikle gode løsninger på	54	62	65	60	61
15) Jeg tar ofte initiativ til å dele jobberfaringene mine med kollegaer	68	62	64	59	64
16) Er jeg i tvil om hva som er riktig å gjøre ber jeg kollegaer om råd	84	85	81	78	83
17) Jeg greier å sette av nok tid til å holde meg faglig ajour	18	15	20	23	18
18) Jeg tar meg nok tid til refleksjon og undring over hva lederjobben gjør med meg som person	20	21	22	22	21
19) På min arbeidsplass deler vi våre erfaringer og fagkunnskaper generøst med hverandre	49	49	50	56	50

Tabell 2. Andel ledere som sier at utsagnene stemmer meget godt eller ganske godt med egen situasjon og erfaring. Bank, forsikring og annen finans. Prosent (N=324).

	≤ 34 år	35-44 år	45-54 år	≥ 55 år	Total
1) Jeg blir så oppslukt av jobben at jeg glemmer tid og personlige behov	48	46	52	53	50
2) Jeg holder meg i brukbar fysisk form	39	41	54	61	48
3) Når jeg blir opprørt over noe på jobben tar jeg saken opp med de det gjelder	78	80	75	82	78
4) Mine underordnede kontakter meg ofte for å få faglige råd	90	89	86	81	87
5) Det hender ofte at jeg må bruke min posisjon og stilling for å få mine underordnede med på det som skal gjøres	15	18	14	13	16
6) Jeg har klare mål for hva jeg vil utrette i jobben min	93	89	84	89	88
7) Jeg har en personlig handlingsplan for hvordan jeg skal utvikle meg til en bedre leder	36	38	28	31	33
8) Jeg tar ofte initiativ til å bruke media på en måte som tjener virksomhetens interesser	5	11	14	13	12
9) Jeg opplever rett som det er at mine kollegaer blir irriterte på meg	3	4	4	1	4
10) Ofte er det et ork å gå på jobb	0	0	3	1	1
11) Jeg kan delegere oppgaver til mine medarbeidere oftere enn det jeg gjør	53	41	32	32	38
12) Det skjer så mye jobben at det er lett å miste oversikten	41	36	29	27	33
13) Jeg ønsker ofte at jeg ble holdt bedre informert om viktige saker på jobben	19	14	20	26	19
14) Jeg har gode erfaringer med gruppearbeid som en måte å utvikle gode løsninger på	76	67	78	81	74
15) Jeg tar ofte initiativ til å dele jobberfaringene mine med kollegaer	75	61	63	68	64
16) Er jeg i tvil om hva som er riktig å gjøre ber jeg kollegaer om råd	97	87	86	80	87
17) Jeg greier å sette av nok tid til å holde meg faglig ajour	30	15	25	26	22
18) Jeg tar meg nok tid til refleksjon og undring over hva lederjobben gjør med meg som person	24	22	24	16	22
19) På min arbeidsplass deler vi våre erfaringer og fagkunnskaper generøst med hverandre	44	50	45	42	47

Tabell 3. Andel ledere som sier at utsagnene stemmer meget godt eller ganske godt med egen situasjon og erfaring. Bank. Prosent (N=168).

	≤ 34 år	35-44 år	45-54 år	≥ 55 år	Total
1) Jeg blir så oppslukt av jobben at jeg glemmer tid og personlige behov	41	52	50	54	50
2) Jeg holder meg i brukbar fysisk form	27	43	58	63	50
3) Når jeg blir opprørt over noe på jobben tar jeg saken opp med de det gjelder	65	75	74	73	74
4) Mine underordnede kontakter meg ofte for å få faglige råd	84	87	80	78	83
5) Det hender ofte at jeg må bruke min posisjon og stilling for å få mine underordnede med på det som skal gjøres	19	18	17	24	19
6) Jeg har klare mål for hva jeg vil utrette i jobben min	92	87	79	77	83
7) Jeg har en personlig handlingsplan for hvordan jeg skal utvikle meg til en bedre leder	30	41	30	40	35
8) Jeg tar ofte initiativ til å bruke media på en måte som tjener virksomhetens interesser	3	15	13	16	13
9) Jeg opplever rett som det er at mine kollegaer blir irriterte på meg	0	4	5	2	4
10) Ofte er det et ork å gå på jobb	0	0	4	2	2
11) Jeg kan delegerer oppgaver til mine medarbeidere oftere enn det jeg gjør	54	38	41	49	42
12) Det skjer så mye jobben at det er lett å miste oversikten	49	33	33	34	35
13) Jeg ønsker ofte at jeg ble holdt bedre informert om viktige saker på jobben	14	14	23	39	21
14) Jeg har gode erfaringer med gruppearbeid som en måte å utvikle gode løsninger på	59	60	78	75	69
15) Jeg tar ofte initiativ til å dele jobberfaringene mine med kollegaer	65	58	66	74	64
16) Er jeg i tvil om hva som er riktig å gjøre ber jeg kollegaer om råd	92	84	88	71	84
17) Jeg greier å sette av nok tid til å holde meg faglig ajour	38	13	21	29	21
18) Jeg tar meg nok tid til refleksjon og undring over hva lederjobben gjør med meg som person	17	15	25	16	19
19) På min arbeidsplass deler vi våre erfaringer og fagkunnskaper generøst med hverandre	41	48	45	33	44

2.5 Oppsummering

Gjennomgangen ovenfor viser at aldring medfører visse fysiske og mentale endringer, men betydningen av disse er ofte overdrevne. Helsen svekkes, men fraværet er lavt og lav yrkesaktivitet blant eldre skyldes ikke bare helseproblemer, men ønske om mer fritid. De vesentligste svekkelsene kommer relativt sent i livet, og gjerne etter at den yrkeskarrieren for lengst er over. Betydningen av svekkelsene har stort sett også bare betydning i yttergrensene for ytelse. Det er store individuelle forskjeller, og de som i størst grad opplever svekkelser er personer lavere i stillingshierarkiene, og de med mye fysisk og ensformig arbeid. Personer med lett fysisk arbeid og utfordrende arbeidsoppgaver, slik som ledere har, vil i mindre grad være tilbøyelige til å oppleve vesentlige fysiske og mentale endringer. Eldre kan kompensere eventuelle endringer gjennom å utvikle andre og bedre måter å jobbe på. Arrangementer på arbeidsplassen, opplæringsteknikker, involvering i daglige utfordringer og ikke minst kontinuerlig læring og utvikling kan også kompensere for den naturlige aldriingsprosessen. En del ferdigheter forbedres også med alderen; den erfaringsbaserte kompetansen øker, de sosiale evnene forbedres ofte, og kvaliteten på det som utføres er høy. Eldre arbeidstakere er tilfredse, motiverte og knyttet til jobbene sine, de vil ha jobber som er meningsfulle og givende, og ønsker ofte å forfølge karriereambisjoner. Resultatene fra AFFs lederundersøkelse viser at det er små forskjeller mellom yngre og eldre ledere når det gjelder hvordan de opplever seg selv som leder, og at eldre ikke kommer dårligere, ut men snarere bedre ut en yngre på en rekke dimensjoner. Er dette riktig, kan eldre ledere betraktes som en ressurs for bedriftene.

3 INSTITUSJONELLE OG INDIVIDUELLE BARRIERER MOT OMSTILLING OG MOBILITET

Eldre personer som ønsker å arbeide møter ifølge Herz og Rones (1989) tre typer institusjonelle barrierer. For det første regelverket i trygdesystemet og pensjonspolitikken i forhold til arbeidsaktivitet. For det andre markedet for deltidsjobber. For det tredje aldersdiskriminering. Vi skal videre kort drøfte disse barrierene, men også diskutere betydningen av individuelle barrierer, det vil si tap av sosial status og respekt.

3.1 Institusjonelle barrierer

3.1.1 Trygdesystem og pensjonspolitikk

Førtidspensjonering er frivillig bare i den grad den enkelte synes at det å forlate arbeidsstyrken er den beste tilgjengelige løsningen. En del arbeidstakere kan foretrekke en annen løsning – utfasing av yrkeskarrieren, eller en ny karriere etter å ha mistet jobben eller å ha akseptert pensjonering. Men dette valget er ofte ikke mulig på grunn av institusjonelle regler og forhold på arbeidsmarkedet. Utformingen av trygdeordninger og førtidspensjonsordninger som AFP og bedriftsbetalte ordninger, påvirker i stor grad eldre arbeidstakers atferd. Endringer i utformingen av disse vil kunne svekke eller forsterke incentivene til å forlenge den yrkesaktive karrieren. Mens preferansene for fritid framfor arbeid synes å være sterke hos mange eldre personer, er det også mulig at de ikke ønsker å arbeide fordi valgene deres er begrenset, og at utformingen av ulike førtidspensjonsordninger gir incentiver til å trekke seg tilbake.

Premieinnbetalingen knyttet til den enkelte ansattes pensjonsordning er progressiv og kan overstige arbeidstakerens lønn for eldre ansatte. Dette bør som foreslått andre steder (f.eks. Waldrop, 1992; NOU 1998: 19) legges om slik at det ikke blir noen kostnadsulempe å ansette

folk over 50 år.² Det bør også vurderes om ansettelsesprosedyrer og oppsigelsesvernet er for rigid, og om større fleksibilitet vil gavne de eldre stilling i arbeidsmarkedet.

3.1.2 Markedet for deltidsarbeid

Mange eldre står framfor et valg om enten å pensjonere seg eller å fortsette å arbeide full tid i den jobben de har. Deltidsarbeid synes av ulike grunner sjelden å være en løsning som blir tilbudt eller vurdert, men mange eldre arbeidstakere kan tenke seg en gradvis nedtrapping eller å arbeide deltid heller enn å avbryte yrkeskarrieren tvert. Deltidsarbeid har i en del land vært et populært alternativ for mange eldre, og i USA er delvis pensjonering relativt vanlig i følge Ruhm (1990b). Men også i Sverige er deltidspensjonering utbredt etter at det i 1993 ble mulig å ta ut $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$ og $\frac{3}{4}$ pensjon (Wadensjö, 1996).³ En av grunnene til økt fokus på delvis pensjonering er at en gradvis reduksjon i arbeidstiden kan være en måte å unngå pensjonssjokket på, som en overgang fra fulltidsarbeid til fulltidspensjonering ofte innebærer for mange. Men det kan også være en måte å få folk til å stå lenger i arbeid på, og dermed redusere pensjonsbyrdene for det offentlige. Nederlenderen Delsen (1996) viser til erfaringer i Sverige, og konkluderer sin studie med at deltidsarbeid kan være en måte å redusere, og eventuelt reversere omfanget av førtidspensjonering. Det har også hatt positive helsemessige effekter for eldre arbeidere. Høy lønn reduserer sannsynligheten for delvis pensjonering og øker sannsynligheten for å bli i arbeidsstyrken på full tid.

Hayward et al. (1994) finner at ny inngang til arbeidslivet skjer raskt – typisk innen ett eller to år. Arbeidstakere med stabil yrkeshistorie hadde mindre tilbøyelighet til å gå inn igjen i arbeidsstyrken enn de som hadde en mer mobil yrkeshistorie. Finansielle ressurser hadde ingen betydning. Personer som hadde vært selvstendig næringsdrivende hadde større sannsynlighet for å begynne å arbeide enn personer som hadde vært i privat eller offentlig sektor. Helse er viktig, og de med dårlig helse har minst sannsynlighet for å ta seg nytt arbeid.

² I følge personlig kommunikasjon fra seniorrådgiver Carl E. Gjersem i Finansdepartementet er det en 2 års frist fra 01.01.2001 for å legge om til ny opptjening (linear) i ordningen. Det er en 10 års frist for å dekke inn manglende midler i forhold til linearitet i forhold til allerede opptjent pensjon, med noen få krav til gradvishet i denne perioden. Linearitet i opptjening innebærer imidlertid ikke at det er linearitet i premier. (Se lov nr. 16 av 24. mars 2000 om foretakspensjon, overgangsbestemmelsene i loven kapittel 16).

³ Delsen og Reday-Mulvey (1996) gir for øvrig en grundig oversikt over delvis pensjonering i en del OECD-land.

Giftede pensjonister med ektefeller ute av arbeidsstyrken har også liten sannsynlighet for å ta nytt arbeid. Personer som har hatt jobber som krever komplekse ferdigheter tar deltidsarbeid. Kunnskapen er liten om hvordan denne arbeidsmarkedstilpasningen fungerer, men Kaye et al. (1999) har gjennomført en undersøkelse hvor de ser på faktorer som fører til jobbkvalitet og tilfredsstillelse blant deltidsarbeidende eldre. De finner at arbeidet spiller en viktig sosial funksjon, og at dette kompenserte for til dels lav lønn og få frynsegoder.

Norske studier har hovedsakelig også analysert arbeidsaktiviteten blant alders- og uførepensjonister (f. eks. Øverbye, 1998). Kunnskapen om andre tidligpensjonisters aktivitet på arbeidsmarkedet er svært begrenset. Blant alderspensjonistene blir det stadig mindre vanlig å kombinere arbeid og pensjon. De som tjener penger, tjener også mindre enn tidligere.

3.1.3 Aldersdiskriminering

Aldersdiskriminering i arbeidsmarkedet er en av de vanskeligste problemstillingene å undersøke i arbeidsmarkedsforskningen. Dette fordi det er vanskelig å fastslå om forskjeller mellom grupper i forhold til for eksempel inntekt eller arbeidsløshet er et resultat av diskriminering, eller av virkelige forskjeller i produktivitet eller arbeidsmarkedsmålsettinger. Slike måleproblemer har ført til at forskningen om diskriminering har vært relativt begrenset. Det synes imidlertid å være klart at diskriminering i arbeidsmarkedet forekommer, og at ansettelse, opplæring og forfremmelser som involverer eldre personer ikke er helt nøytrale i forhold til alder, kjønn og rase.

Det finnes flere undersøkelser om arbeidsgivernes holdning til eldre arbeidstakere, og vi skal drøfte resultatene fra disse nedenfor. En rekke studier av eldre arbeidstakeres erfaringer i arbeidsmarkedet tyder på at eldre som søker arbeid blir betydelig diskriminert av arbeidsgiverne (McEvan, 1990; Laczko og Phillipson, 1991; Taylor og Walker 1991; Walker og Taylor, 1993; Itzin og Phillipson, 1993). Ginn og Arber (1996) undersøker kjønnsforskjeller i holdning til sysselsetting blant britiske menn og kvinner i alderen 40-59 år. 64 % av kvinnene og 66 % av mennene over 40 år sa at alder var den viktigste barrieren for å få en bedre jobb. Lewis og McLaverty (1991) fant i en survey blant arbeidsgivere at 36 % rapporterte at alder var en barriere for intern forfremmelse i deres organisasjon, og at 45 % ikke hadde fått noen utviklingsmuligheter de siste fem årene.

Taylor og Walker (1994) finner at alder er en viktig faktor ved rekruttering, ved at mange foretak har offisielle eller uoffisielle øvre aldersgrenser. Men de fant også at det er viktige forskjeller mellom ulike næringer, der produksjons- og konstruksjonsbedrifter bruker førtidspensjonering og ulike strategiske tilpasninger til den aldrende arbeidsstyrken, mens servicesektoren i større grad ville rekruttere eldre. De finner også at den viktigste faktoren mot rekruttering av eldre arbeidere er mangel på passende ferdigheter.

I annonser hvor det søkes etter arbeidskraft blir ofte alder oppfattet som en viktig barriere for å søke, fordi et aldersintervall ofte er spesifisert. Men andre opplysninger i utlysningstekstene kan også diskriminere eldre – spesifisering av utdanning, kvalifikasjonskrav, erfaringsbakgrunn etc. kan innebære at en yngre passer bedre enn en eldre til jobben eller bedriften (McGoldrick og Arrowsmith, 1992). Alderen til personen som gjennomfører jobbintervjuet er en faktor som blir oppgitt som grunn for ikke å få en jobb. Perry et al. (1996) hevder på bakgrunn av sin forskning at de som evaluerer eldre arbeidstakere er sterkt påvirket av sine holdninger til eldre i utvelgelsesprosesser til jobber. Et større antall potensielle år i arbeid, ”papirkvalifikasjoner” og større tilpasningsdyktighet er noen av grunnene til at arbeidsgivere foretrekker å ansette yngre arbeidstakere selv om eldre er mer pålitelige. En annen sterk følelse er at arbeidsgivere ikke ønsker å lære opp eldre arbeidstakere. En rekke følte at de eneste jobbene som var tilgjengelige for dem var deltidsarbeid og/eller jobber med dårlig lønn (Taylor og Walker, 1998). Dette kan eksemplifiseres med studien til Chiu og Ngan (1996) som har studert eldre arbeidstakeres muligheter på arbeidsmarkedet i Hong Kong. Det er utbredt motstand blant arbeidsgiverne mot å ansette eldre, og aldersbegrensninger eksisterer for mange jobber, særlig for kvinner. Passende alder for kvinner blir satt lavere enn for menn til tross for at levealdersforventningen er høyere for kvinner enn for menn. Også Heywood et al. (1999) har analysert faktorer som er avgjørende for ansettelse av eldre arbeidstakere i Hong Kong. Mange bedrifter har eldre ansatte, men de ansetter ikke nye eldre. Dette mønsteret synes å reflektere økonomiske krefter heller en offentlig politikk, gitt at ingen lover hindret aldersdiskriminering eller krevde ensartede frysegoder.

Thompson (1991) har gjennomført en survey om i hvilken grad arbeidsgivere i privat sektor orienterte seg mot eldre arbeidstakere. Resultatene fra studien viser at få arbeidsgivere hadde en slik orientering, men de som hadde det begrunnet det med at gruppen var mer pålitelig, og

at de som ble kunne utføre de jobbene arbeidsgiveren tilbød. Det ble oppfattet å være et problem at det var få eldre arbeidssøkere og mangel på ferdigheter og kvalifikasjoner blant eldre arbeidere. En av de meste kjente norske studiene er Waldrop (1992). Hun finner at oppfatningene av eldre som arbeidskraft overveiende var positive eller nøytrale, men det kom også fram negative holdninger i en del intervjuer. Egenskaper som erfaring, pålitelighet og lavt sykefravær ble trukket fram som positive egenskaper. Dette hindrer likevel ikke at det var en generell holdning (blant bedriftsledere, tillitsvalgte og de eldre selv) at eldre bør slutte i arbeid for å gi plass til yngre. Andre studier viser også at mange arbeidsgivere synes å ha en ambivalent holdning til eldre arbeidstakere. Selv om de blir sett på som mer effektive enn gjennomsnittet i forhold til erfaring, lojalitet, pålitelighet, samvittighetsfullhet og teamarbeid, blir de sett på som mindre tilpasningsdyktige enn gjennomsnittet (Warr og Pennington, 1994). Det viser seg at få arbeidsgivere har et helhetlig syn på betydningen av gruppen i personalpolitikken, og at personalpolitiske målsettinger om like muligheter ikke følges opp i nedbemannings- og pensjoneringspolitikken (Casey et al., 1993). Som en reaksjon på de demografiske endringene har enkelte arbeidsgivere tatt aktive skritt for å rekruttere eldre (Metcalf og Thompson, 1990). Men mange arbeidsgivere føler at eldre bare passer for arbeid med få ferdighetskrav, lite ansvar og repetitive arbeidsoppgaver, mens fysisk krevende eller IT- baserte jobber ble sett på som lite passende. Metodene som ble brukt til å rekruttere eldre var blant annet å skape mer deltidsarbeid, og å gi alle deltidsarbeiderne permanent status og pensjonsrettigheter for å gjøre jobbene mer attraktive.

Finkelstein og Burke (1998) finner at alderen til lederne påvirker bildet av omgivelsene og hvem de ansetter. Eldre ledere har en mer positiv oppfatning av eldre enn yngre ledere. Dette er også vist av Slater og Kingsley (1976) som fant at yngre arbeidsgivere rapporterte mindre fordelaktige holdninger til eldre arbeidstakere enn eldre arbeidsgivere, og at arbeidsgivere i bedrifter med mange eldre hadde mer fordelaktige holdninger til denne gruppen. Flere studier viser at eldre arbeidstakere blir oppfattet som å ha større sannsynlighet for å ha dårligere helse, kortere ansettelsesperiode, at de er mindre endringsvillige, mindre kreative, mer forsiktede, har lavere fysisk kapasitet, er mindre interessert i teknologisk endring, mindre opplæringsbare og mer utsatt for ulykker (f.eks. Rosen og Jerdee, 1976a, 1976b; Craft et al., 1979). Til tross for funn som setter spørsmålsteget ved slike stereotyper (Davis og Sparrow, 1985; Downs og Clarke, 1991; Casey et al., 1993; Warr og Pennington, 1994) synes det som at det er en utstrakt diskriminering, både direkte og indirekte av eldre. Steinberg et al. (1996)

hevder på bakgrunn av en undersøkelse blant arbeidstakere og ledere i Australia at eldre arbeidstakere er unge i forhold til forventet levealder. Eldre blir betraktet å ha en del fordelaktige egenskaper som for eksempel lojalitet, men blir ikke sett på som tilpasningsdyktige. Arbeidstakere i alderen 25-39 år ble foretrukket i forhold til de kvalitetene og ferdighetene som ble ansett å være viktige på arbeidsplassen, og det var minimal interesse i å rekruttere noen over 45 år. Johnson og Neumark (1997) analyserer konsekvensene av selvrapportert aldersdiskriminering i form av ikke å ha fått opprykk, blitt degradert eller oppsagt, ikke ansatt etc. på grunn av alder. Arbeidstakere som rapporterer aldersdiskriminering hadde større sannsynlighet for å forlate sin arbeidsgiver, og hadde mindre sannsynlighet for å være sysselsatt (selv når det kontrolleres for personlige karakteristika og andre forhold) enn arbeidstakere som ikke rapporterer om diskriminering. Decker (1983) finner at handelshøyskolestudenter rangerte eldre lavere på holdningsdimensjoner som selvstendighet, effektivitet og personlig egnethet, og konkluderte at de eldre fremdeles ville bli diskriminert.

Arrowsmith og McGoldrick (1996) finner at de stereotype synspunktene til lederne ikke nødvendigvis er direkte knyttet til organisasjonens praksis. Taylor og Walker (1998) går videre på denne problemstillingen. Analysen deres indikerer at holdninger knyttet til rekruttering, opplæring og forfremmelse var: oppfattet læringsevne, kreativitet, forsiktighet, fysisk styrke, sannsynligheten for en ulykke og evnen til å arbeide med yngre arbeidere. Holdninger som ikke hadde sammenheng med rekrutteringspraksis var: oppfattet produktivitet, pålitelighet, evne til å tilpasse seg ny teknologi, interesse for teknologisk endring og fleksibilitet. Forfatterne hevder at det er viktig å forsøke å få vekk de stereotype holdningene til eldre dersom barrierene skal bli lavere. Både her og i tidligere arbeider hevder de at utdanning ikke er det eneste saliggjørende, og bare vil ha begrenset virkning på arbeidsmarkedsdeltakelsen blant de eldre, og at holdningene også må endres.

Arbeidsgiverne og arbeidsmiljøet ønsker i en del tilfeller å ha autoritetsstrukturer ved å la sjefer være eldre enn sine underordnede. Arbeidsgiverne vil også ofte foretrekke et bestemt blandingsforhold mellom ansatte i ulike aldersgrupper for å oppnå et effektivt læringsmiljø, men også fordi sammensetningen kan påvirke arbeidsmiljøet og samarbeidsforholdene. Alderen til arbeidstakeren kan påvirke kommunikasjonen mellom for eksempel kunder og selgere, og være en grunn til at arbeidsgivere foretrekker unge personer til å selge visse

produkter. Den relasjonelle kompetansen kan også variere med alderen. Nettverkene endres ved at personer dør, flytter eller skifter jobb. Incentivene til å fornye nettverkene kan svekkes.

3.2 Individuelle barrierer – tap av sosial status og respekt

Et vesentlig problem særlig knyttet til omstilling av eldre ledere er at det kan være nødvendig med alternative karrierer i eller utenfor bedriften for at de skal kunne fortsette å arbeide. Ofte er det for mange ledere, og det kan være nødvendig å omdisponere ressursene til andre viktige arbeidsoppgaver. Men det kan også være nødvendig å rotere på lederposisjonene fordi en leder har ”stivnet i posisjonen”, det vil si at lederen har mistet motivasjonen, ikke har greid å fornye seg etc., eller fordi lederen fungerer dårlig. Noen ledere har kanskje også ønske om å gjøre andre oppgaver i eller utenfor bedriften mot slutten av yrkeskarrieren enn å være leder.

Et særlig problem knyttet til eldre ledere er at mange trolig vil oppfatte slike endringer negativt da det kan føre til at en blir nødt til å ta jobber som ikke har samme status som den jobben en hadde. Fokuset på tittel og stillingsposisjon er i mange bedrifter sterkt, og for den enkelte leder kan en stillingsendring som medfører redusert status i organisasjonen føles som en vandring fra Kapitol til Den tarpeiiske klippe. Prestisje, posisjon, makt og fine titler er viktige motivasjonsfaktorer i bank som andre steder, og å gi fra seg dette vil nok bli sett på som et stort nederlag.

Rund Larsen og Lien (2001: 45-46) skriver:

”Eksempelvis virker det som drivkraften for seniorledere i tradisjonelle finansinstitusjoner er status og prestisje. Noe av grunnen kan være at man historisk sett har fått respekt etter hvilken tittel man har, og ikke etter hvordan man utfører jobben.”

For en del vil det da føles bedre å slutte å arbeide helt, og heller velge førtidspensjonering som er en rettetmulighet som det etter hvert er knyttet lite stigma til. En kan da gå av med løftet hode og beslutningen framstår som et valg en har foretatt selv, og ikke en beslutning tatt på toppnivå som får andre til å tvile på ens kompetanse og egenskaper. Verdigheten er med andre ord intakt.

Det er mange måter en kan unngå stigmatisering av enkeltpersoner som går ut av lederstillinger, og Lunde (2000) nevner flere. En måte er å lage alternative karrierer der en kan veksle mellom administrativ og faglig karrierestige. Dette er en mulighet kanskje særlig for større organisasjoner. En annen måte er å la alle lederstillinger være på åremål. Dermed vil det ikke være noen automatikk i at en leder skal sitte i posisjonen til vedkommende slutter i bedriften. Det vil da være likt for alle – når åremålet går ut må en finne seg en annen jobb i organisasjonen. En tredje måte er å etablere generelle ordninger for eldre arbeidstakere slik en har i noen få bedrifter. For eksempel har Siemens A/S et tilbud spesielt for seniorledere som heter ”Aktiv Nyorienteringsprosess” for å få bedret ledermobiliteten, der en først og fremst prøver å finne fram til hva en ønsker å gjøre videre. Dette skal vi komme tilbake til i neste kapittel. En fjerde måte er å etablere program for læring og fornyelse. Som alle andre ansatte har ledere behov for læring og fornyelse, og slike tiltak kan både bidra til at lederen blir bedre kvalifisert til andre stillinger internt i bedriften, og at han/hun lettere kan få passende arbeid i andre bedrifter. Mange ledere har vært i bedriften i mange svært mange år og har derfor høy bedriftsspesifikk kompetanse som gjør dem mindre anvendelige i andre bedrifter, men kompetansen kan også være avdelingsspesifikk slik at den er lite anvendelige i andre avdelinger i organisasjonen.

Et særlig problem er det dersom skifte av jobb internt i bedriften medfører reduksjon i lønnen. Tilsvarende kan det være et problem både med lønn og pensjon dersom en skifter arbeidsgiver.

3.4 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet vist at det er en rekke barrierer både av institusjonell og individuell karakter som motvirker mobilitet både internt i bedriften og ut av bedriften. En del av dette ligger utenfor bedriftenes eget beslutningsområde, som utformingen av trygdesystemet, pensjonspolitikken og skatteregler. Det er imidlertid økt oppmerksomhet rundt disse problemstillingene på politisk hold, og det arbeides med å få til ordninger som kan stimulere til økt yrkesdeltakelse og mobilitet blant eldre. Diskriminering av eldre i arbeidslivet ved utlysning av jobber, rekruttering, forfremmelse og tilbud om opplæring forekommer i en del tilfeller. Dette virker demotiverende, og fører til en underutnyttelse av de eldres arbeidskraft. Bedriftene kan selv avskaffe slik diskriminering ved å endre sin personalpolitikk. Tap av

sosial status og respekt er en svært viktig barriere mot mobilitet, men det er en rekke måter en kan unngå dette på. Det gjelder da å endre holdninger og kultur i forhold til mobilitet, og å få en bevisst personalpolitikk på området slik at endring av stilling ikke oppleves som stigmatiserende, men som naturlig del av yrkeskarrieren.

4 EKSEMPLER FRA ANDRE LAND OG ORGANISASJONER

Trender i arbeidsmarkedet indikerer at eldre arbeidstakere vil komme til å spille en økende rolle i arbeidslivet på grunn av den demografiske utviklingen. Foreløpig synes det først og fremst å være større bedrifter som er opptatt av denne problemstillingen, og fokus har her skiftet fra nedbemanning til aldring og personalplanlegging (Patrickson og Hartmann, 1995). Konkurransesevnen til bedriftene vil uten tvil være avhengig av å finne nye og effektive måter å lede og utnytte arbeidstakere som er 50 år og eldre (Lemire et al., 1999). Framtidig konkurranseevne vil delvis være avhengig av utførelsen og produktiviteten til en aldrende arbeidsstokk, og dermed av effektiv utnyttelse av eldre ansatte (Walker, 1999). Bedrifter som har som mål å ansette og beholde eldre arbeidstakere predikeres å komme i en bedre konkurransesituasjon i framtiden (Carmody og Adie, 1990; Galen, 1993). Ikke minst kan dette bli viktig fordi konsumentene også blir eldre, og en eldre, velkolert og ytelsesorientert arbeidsstokk kan utvilsomt utgjøre et konkurransefortrinn for en rekke bedrifter og organisasjoner (Estabrook, 1993; Kingston 1991; Sonnenfeld, 1979). Opplæring og utdanning, fleksible arbeidsarrangement, knyttet både til arbeidstid, deling av jobb og muligheter til å ta seg av syke familiemedlemmer blir framhevet, sammen med karriereplanlegging. Å integrere slike personalpolitiske tiltak er, som vi skal se nedenfor, bra for foretaket.

I litteraturen ser det særlig ut til at det er enkelte japanske og amerikanske bedrifter som har endret personalpolitikken som et resultat av aldringen i arbeidsstyrken. I Finland har et hatt et stort og langvarig prosjekt om aldring som vi skal gjengi en del resultater fra. Fra vårt eget land har vi funnet noen relevante eksempler, og i tillegg har vi gjennomført en surveyundersøkelse for å finne ut hva som blir gjort.

4.1 Norge

For bedre å komme på sporet av hva norske bedrifter foretok seg i forhold til eldre ledere har vi gjennomført en telefonsurvey av 200 bedrifter.⁴ Det ble stilt tre spørsmål:

⁴ 200 av de 836 største bedriftene rangert etter omsetning i 1999 ble kontaktet. Populasjonen er hentet fra databasen Kompass. Oppdraget ble gjennomført av NHHS Consulting AS på oppdrag av SNF i perioden 28.10.2000 til 14.11.2000.

- 1) Har bedriftene egne bedriftspolitiske tiltak som retter seg mot å legge forholdene til rette for videre yrkesaktivitet for eldre ledere (topp-, mellomledere over 55 år)?
- 2) Hvis ja (på 1), hva går disse tiltakene ut på?
- 3) Hvor vanlig er det med sluttpakker etc. versus å yte tiltak for fortsatt yrkesaktivitet?

Tabell 4 viser resultatene på spørsmål 1. Disse viser at det bare er 9 % av bedriftene som svarer ja på det første spørsmålet, det vil si at de har egne bedriftspolitiske tiltak som legger forholdene til rette for videre yrkesaktivitet for eldre ledere.

Tabell 4. Bedriftspolitiske tiltak for videre yrkesaktivitet for eldre ledere.

	Frekvens	Prosent
Ja	18	9.0
Nei	182	91.0
Total	200	100.0

De 18 bedriftene som svarte ja på spørsmål 1 ble som nevnt bedt om å svare på hva disse tiltakene gikk ut på, og tabellene 5 - 10 viser resultatene. Det er mest vanlig med lederutvikling og kompetansepåfyll, eller å gå over i annen jobb i selskapet. Tabell 5 viser at halvparten av bedriftene som har slike tiltak oppgir at lederutvikling og kompetansepåfyll som et viktige tiltak. Det er svært vanlig å gå over til annen jobb i selskapet som vi ser i tabell 6, men det er mer vanlig å gå over til annen jobb i samme bedrift (61 % - tabell 7) enn å gå over til i søster/datterselskap (6 % - tabell 8). Å gå over til annen jobb utenfor bedriften (hos kunder, leverandører eller andre) er relativt sjelden (6 % - tabell 9). Ingen oppgir at eldre ledere har gått over til å bli selvstendig næringsdrivende (med deloppdrag for bedriften eller helt på egenhånd). Fire bedrifter opplyser at eldre ledere har gått over til "annet", det vil si 22 %.

Tabell 5. Lederutvikling og kompetansepåfyll.

	Frekvens	Prosent
Nei	9	50.0
Ja	9	50.0
Total	18	100.0

Tabell 6. Over i annen jobb i selskapet.

	Frekvens	Prosent
Nei	2	11.0
Ja	16	89.0
Total	18	100.0

Tabell 7. Over i annen jobb i selskapet – i samme bedrift.

	Frekvens	Prosent
Nei	7	39.0
Ja	11	61.0
Total	18	100.0

Tabell 8. Over i annen jobb i selskapet – i søster/datterselskap.

	Frekvens	Prosent
Nei	17	94.0
Ja	1	6.0
Total	18	100.0

Tabell 9. Over i annen jobb utenfor bedriften.

	Frekvens	Prosent
Nei	17	94.0
Ja	1	6.0
Total	18	100.0

Undersøkelsen viser at norske bedrifter i liten grad har utformet en personalpolitikk som retter seg mot eldre ledere generelt. Likevel vil en hver bedrift møte personer som står ved slutten av sin yrkeskarriere, hvor man søker løsninger fra sak til sak. Derfor stilte vi et mer generelt spørsmål om i hvilken grad sluttpakker eller kompetanseutviklingstiltak er mest vanlig i slike situasjoner. Svaralternativene var inndelt i en skala fra 1 til 5 etter hvorvidt sluttpakker er mye mer utbredt enn oppgradering/omplussing eller omvendt. Resultatene viser at de fleste bedriftene (43 %) oppgir at det er rimelig likt fordelt mellom sluttpakker og opprustning. 11 % svarer at sluttpakker er mest utbredt, mens en tilsvarende prosentandel svarer at opprustning er mest utbredt.

Tabell 10. Sluttpakker versus ”opprustning”.

	Frekvens	Prosent
Sluttpakker etc. mest utbredt	22	11.0
Sluttpakker etc. noe mer utbredt	30	15.0
Likt fordelt	86	43.0
”Opprusting” av ledere noe mer utbredt	39	19.5
”Opprusting” av ledere mest utbredt	23	11.5
Total	200	100.0

Selv om denne undersøkelsen er ikke representativ for det norske bedriftsuniverset gir den nok et rimelig godt inntrykk av hva som foregår. Det vil si at det foregår relativt lite – få bedrifter synes å ha noen bevisst politikk i forhold til eldre ledere.

I håp om å få et bedre grep på hva som blir gjort, tok vi kontakt med personalavdelingene i 17 store bedrifter. En del kan riktig nok fortelle om enkelthistorier, og noen har planer om å utforme en seniorpolitikk, men med et par unntak har ikke bedriftene noen formalisert politikk på området. Det virker som det er mange gode intensjoner og mange har planer om å utvikle en seniorpolitikk, men få har faktisk gjort noe.

En lederutvikler i større bedrift fortalte at de en periode hadde 20 ”ledige” ledere i aldersgruppen 45-55 år på direktørnivå som kunne disponeres til andre oppgaver.

Konsernledelsen tok raskt tak og i dette, og fikk disse hurtig absorbert inn i andre deler av organisasjonen. I en annen bedrift har en hatt en 8-10 eldre ledere som de siste årene har gått over i rådgiver- og prosjektstillinger. Enkelte av disse har fått beholde tittelen sin for at ikke statustapet skulle bli for stort. En tredje bedrift hadde formalisert en seniorpolitikk, som ikke var spesielt for ledere, men for alle. Det dreier seg om informasjon, holdningsbearbeiding, seminarer etc. Seminarene følges opp av milepælsamtaler for individuell utvikling. Disse samtaleene har et noe lengre perspektiv enn vanlige medarbeidersamtaler. En har også laget en skisse for kurs også spesielt for ledere. På ledernivå oppfattes dette som et mer ømtålig tema som det er vanskeligere å selge inn – og hvordan man selger det inn, og hvilke signaler man gir er viktig. Problemet er at noen kan oppfatte det som at arbeidsgiver ønsker å kvitte seg med den ansatte, noe som ikke er hensikten bak en slik politikk. Et par ledere har selv tatt initiativ til forandringer. De har følt at de har vært ledere lenge nok, og at de ønsket forandringer. Dette hadde vært en uproblematisk prosess for bedriften, og ble betraktet som positivt med tanke på å ta opp denne prosessen på ledernivå. De som selv hadde tatt initiativet kan fungere som gode rollemodeller for andre, og dermed ufarliggjøre slike prosesser. Siden det er de eldre arbeidstakerne som blir værende i bedriften mens det er stor turnover blant de yngre medarbeiderne, er en nødt til å satse på de eldre. Det er bedre økonomisk å bruke dem på en god måte enn bare å holde fokus på de nyutdannede.

Seniorprogrammet har hatt en deltakelse på 60-70 personer siden det startet opp i 1997, og erfaringene ble betraktet som positive. Noen har ikke gjennomgått store forandringer, andre har det. Mange har en plan for å utvikle seg videre, for eksempel knyttet til å ta på seg nye oppgaver eller å hospitere i det interne arbeidsmarkedet. Utfordringen for bedriften blir beskrevet som å få en positiv vinkling slik at det ikke blir oppfattet slik at ”nå må du se å rotere på deg”.

Det mest kjente eksempelet er Siemens A/S som startet opp med et program på slutten av 1980-tallet. Et av programmene de har er et internt program for lederutvikling der ett av tiltakene er ”Konstruktiv ledermobilitet – aktiv nyorienterings- og beredskapsprosess”. Dette er imidlertid bare ett av flere utviklingstilbud Siemens har for erfarne ledere og medarbeidere. Tiltaket ”Konstruktiv ledermobilitet” tar utgangspunkt i at dyktighet er et relativt og ikke absolutt begrep. Dyktighet blir betraktet som en konsekvens av forholdet mellom oppgavekrav på den ene siden, og kompetanse, energi og verdiprioriteringer på den annen. I

en yrkeskarriere bør en tilstrebe en balanse mellom disse faktorene fordi det kan bidra til en konstruktiv livsutvikling og optimal ressursutnyttelse, framheves det. *Det er interessant og viktig å legge merke til at prosjektet ikke betrakter kompetansemessig utilstrekkelighet og slitasje hos ledere som et aldringsfenomen. Det ses på som en tilstand som kan gjøre seg gjeldende over tid når som helst i en lederkarriere, og som kan være uttrykk for en mistilpasning mellom lederen og den situasjonen vedkommende fungerer i.* Konstruktiv ledermobilitet innebærer at løsningene skal være positive både for virksomheten og lederen. For virksomheten skal det bety bedre og mer økonomisk ressursutnyttelse, og for lederen mulighet til fornyet livsutvikling og livsglede. Prosjektet er en prosess der hensikten er å stimulere til økt interesse, ansvar og aktivitet for egen utvikling og karriere.

Siden starten har 120 personer deltatt i programmet. Da programmet startet var gjennomsnittsalderen 55 år, men den har sunket til 47 år for de siste kursgruppene. 75 personer har begynt i helt ny jobb og fått nytt jobbinnhold, 20 har hatt mindre endringer, 15-20 ingen endringer, og noen har valgt å slutte. Programmet kan betegnes som en form for utviklingsseminar, og består av 3 samlinger fordelt over 6-7 måneder. Det understrekes at det er viktig at det går over tid siden det er en modningsprosess. Deltakerne må arbeide med utviklingsoppgaver underveis i programmet og mellom samlingene, og på slutten av programmet skal hver deltaker presentere sin egen utviklingsplan. Programmet skal hjelpe den enkelte til å bli mer bevisstgjort på sine egne sterke og svake sider, hvilken kompetanse de har, og hva de ønsker å gjøre resten av sitt yrkesaktive liv. Deltakerne har selv et stort ansvar for egen utvikling, og bedriften skal hjelpe dem med det. Det er viktig å få til en bevisstgjøring, og å få de til å bli konstruktive og offensive ved endringer i stedet for å gå i forsvar. Kurset fokuserer på at det er viktigere for den enkelte å finne miljøer og jobbsituasjoner hvor de kan trives og utvikles videre, enn å holde på tittel og stillingsposisjon, og skritt til siden eller nedover er derfor ikke nødvendigvis noe nederlag siden det kan medføre en positiv personlig utvikling.

Lunde (2000) og Næringlivets Ukeavis (01.12.2000) beskriver historien til IT-sjef Bjørn Larsen (45) som revurderte sin stilling da Siemens skulle omorganisere IT-strukturen. Han kom da til at han ønsket en annen jobb i bedriften, og gjennomgikk da programmet. Et viktig moment her er at en satte opp nye CV'er – friskere og ajourført. Gjennom disse synliggjorde han både over for seg selv og omverdenen hvilken kompetanse han hadde, ikke bare i form av

eksamenspapirer, men også i form av praktisk erfaring. Denne ble brukt for å markedsføre kompetansen internt. Før kurset var omme hadde han fått tre jobbtilbud og en arbeidsavtale. Han jobber i dag med IT og organisasjonsutvikling i en av de tidligere divisjonene som nå er skilt ut som datterselskap. I samme artikkel i Næringslivets Ukeavis omtales også erfaringen til Øyvind Fagersand (54) som har gjennomgått samme opplegget som Larsen. Som Larsen har Fagersand fått nye arbeidsoppgaver, men var selv med på å bestemme veien videre. Han har nå lederansvar i Siemens Eiendom hvor han blant annet koordinerer kontorstøtte. En del detaljledelse forsvant, men blant nye oppgaver er ledelse i forhold til avdelinger i Trondheim og Bergen. Han sier til avisen: ”Når arbeidsoppgaver blir borte, kan det lett bli noe negativt hvis du ikke får være med på prosessen. Hvis du er med, beholder du lettere kreativiteten.”

Siemens sine erfaringer med opplegget rapporteres å være gode. Mange ledere har fått karrieren over på et nytt og bedre spor, og dermed en ny giv. Samtidig har bedriften fått til en mobilitet som har vært nødvendig i et marked som stadig endrer seg, og som ofte også gjør det nødvendig med organisasjons- og personellmessige endringer. Et viktig poeng som blir understreket sterkt fra Siemens sin side, er at en har utviklet en personalpolitikk som skal gi totalitet, og som omfatter hele karriereløpet fra kontakt ut mot skoler og næringsliv for å få tak i gode kandidater til de går av med pensjon. I den forbindelse er det naturlig at ansatte som er midtveis i karrieren får en omstart.

Kristiansand kommune har satt i gang et par interessante tiltak som er referert i Lunde (2000). For det første har en innført seniorpermisjon med lønn inntil ett år til blant annet arbeid for frivillige, ikke-kommersielle organisasjoner og til utredningsarbeid i skolen. For det andre har en kommet i gang med opprettelse av seniorstillinger der den ansatte blir fritatt for en del arbeidsoppgaver, og erstattet med oppgaver som opplæring, fadderordninger og mindre utredninger eller prosjektarbeid.

Et interessant og tankevekkende enkelt eksempel stod i Dagens Næringsliv (20.12.2000) i en reportasje om Helge Amundsen som i en alder av 66 år, og etter 30 år i sjefsjobber i K-bank hadde fått en ny vår i det unge IT-opplæringselskapet X.hlp. Der jobber han som seniorkonsulent og opplever at hans erfaringer er relevante også i denne ”hippe” sektoren. Da han tok skrittet over i den nye e-læringsbransjen var han ikke så sikker, men tok sjansen siden han syntes det var for tidlig å gi seg og bli pensjonist. Som en person med lang erfaring viser

Amundsen i reportasjen til at han kan bidra ved å peke på trivielle ting som de andre ofte ikke tenker på. Han understreker betydningen av kontinuerlig kompetanseoppbygging og fornyelse, og sier til avisen: ”Dagens vinnere er de som får med seg sine medarbeidere på å mestre raske forandringer i teknologi, produkter og tjenester. Det er viktig å få medarbeiderne til å lære kontinuerlig mens de jobber.”

4.2 Japan

En hurtig aldrende befolkning har presset fram betydelige endringer i kompensasjonssystemene og personalpolitikken i mange japanske bedrifter. Japan har derfor den høyeste arbeidsmarkedsdeltakelsen blant menn over 60 år i den industrialiserte verden, og over halvparten av japanske menn blir i arbeidsstyrken til de er 70 år. Historisk var den mest vanlige pensjoneringsalderen i Japan 55 år, men nå har over $\frac{3}{4}$ av alle bedriftene etablert obligatorisk pensjonsalder på 60 år eller mer. I bedrifter hvor den obligatoriske pensjonsalderen er blitt økt, har arbeidsgiverne introdusert tidligpensjonering, økt omfanget av overføring av eldre til søsterbedrifter og endret livstids lønnsprofil for å redusere de relative kostnadene til eldre arbeidstakere (Clark og Ogawa, 1996). Tradisjonelt har livstidsansettelsene i japanske firma betydd lav pensjonsalder, men som respons på en aldrende arbeidsstyrke har det vært en gradvis økning i prestasjonslønnssystemet, og redusert betydning av livstidsansettelser og lønn etter ansiennitet. Det innebærer også at en har endret personalpolitikken gjennom å øke pensjonsalderen, gjennom å tillate resysseting etter pensjonering, og hjelp til plassering av pensjonerte arbeidstakere. Eldre arbeidstakere forlater sine karrierejobber, og tar seg ny jobb før de forlater arbeidsstyrken for godt. Det japanske systemet med livstidsansettelser fungerer som en mekanisme for mange personer til å finne seg nytt arbeid etter tidligpensjoneringen.

Mange japanske bedrifter lar utvalgte ansatte bli i bedriften etter at obligatorisk pensjonsalder er nådd. Dette er formalisert gjennom to ulike typer programmer: resysseting og forlenget sysselsetting. Resyssetingsprogrammet krever at arbeidstakerne først avslutter sin kontrakt med bedriften før de blir ansatt på nytt. Forlenget sysselsetting tillater utvalgte arbeidere å fortsette å arbeide etter å ha oppnådd obligatorisk pensjonsalder. Disse programmene gir større fleksibilitet for arbeidsgiverne enn en standard økning i pensjoneringsalderen fordi bedriften selv kan bestemme hvilke arbeidere de ønsker skal bli værende. Eldre arbeidstakere

som blir valgt ut for resyssetting blir imidlertid som regel ”degradert” til jobber med lavere status, de har mindre ansvar og får betydelig lavere lønn (Rebick, 1993). I tillegg har en rekke større bedrifter en rekke andre program for eldre arbeidstakere som hjelp til å finne nytt arbeid, opplæring for sysselsetting i andre bedrifter, ulike rådgivningstjenester og hjelp til å starte ny bedrift etter pensjoneringen.

Re-syssetting er generelt mindre sannsynlig blant arbeidstakere som pensjonerte seg i større bedrifter, og er mest sannsynlig for de som hadde stillinger som ”company director” og ”division manager”. Nesten 95 % av de som fortsetter å arbeide etter obligatorisk pensjonering ble ansatt i mindre bedrifter og mindre prestisjefylte jobber. I gjennomsnitt jobber de av pensjonistene som får slik jobb, i ytterligere fem år etter pensjoneringstidspunktet.

En undersøkelse gjennomført av den japanske regjeringen av 14 bedrifter viser at bedriftene for det første presset gjennom obligatorisk pensjonering i lav alder for personer i administrative stillinger og lederstillinger. For det andre har betydningen av ansiennitet i lønnsfastsettelsen blitt redusert i mange av bedriftene. For det tredje hadde alle bedriftene resyssettingspolitikk. I mange tilfeller ble størrelsen på pensjonsytelsene for resyssettsatte arbeidstakere tatt i betraktning i lønnsfastsettelsen. For det fjerde er lønnen for eldre arbeidstakere blitt systematisk redusert i mange bedrifter.

Clark og Ogawa (1996) har studert sysselsettingsmulighetene til japanske menn etter at de er blitt pensjonert. Resultatene viser at resyssetting hos karrierearbeidsgivere er mindre hyppig blant store arbeidsgivere, men at ny jobb hos en underavdeling eller forretningspartner er mer vanlig blant arbeidstakere fra store bedrifter. Arbeidstakere med mye utdanning ble i større grad i arbeidsstyrken, men utdanning hadde ikke signifikant effekt på sannsynligheten for å bli hos arbeidsgiveren eller for skifte til en forretningsforbindelse eller underavdeling. Arbeidstakere som hadde hatt lederstillinger, hadde høyere sannsynlighet for å fortsette i arbeidsstyrken og høyere sannsynlighet for å bli ansatt av den tidligere arbeidsgiveren. De hadde også høyere sannsynlighet for å få arbeid i underavdelinger eller hos forretningspartnere enn andre ansatte. Arbeidstakere med lang ansiennitet hadde høyere sannsynlighet for å få jobb i datterselskap eller hos forretningspartner. Det er en betydelig bevegelse av pensjonister mellom bransjer og typer bedrifter. Arbeidstakerne har en tendens

til å gå til mindre bedrifter, men mange går til mer prestisjefylte jobber i disse bedriftene. Dette tillater enkelte eldre menn å bli i bedriften etter obligatorisk pensjonsalder, og hjelper andre med å finne seg nytt arbeid i underavdelinger eller hos forretningspartnere. Eldre menn vil også gjerne fortsette å arbeide etter å ha blitt presset til å pensjonere seg, og arbeidsgiverne hjelper mange med å finne nytt arbeid. Analysen viser også at arbeidsgiverne behandler arbeidstakere med mye kunnskapskapital og de som har hatt lederstillinger bedre enn arbeidstakere generelt. Dette er konsistent med betydningen av tilegnelse av kunnskapskapital og dens betydning for bedrifter.

4.3 USA

Allerede nå utgjør personer over 55 år om lag 20 % av den amerikanske befolkningen, og en frykter mangel på arbeidskraft i årene framover. En del amerikanske bedrifter har allerede tatt trusselen om mangel på arbeidskraft alvorlig, og satt i gang ulike programmer (Mor-Barak og Tynan, 1993). De økonomiske besparelsene er til dels betydelige, og Travelers Company har beregnet at de sparer USD 1 mill per år ved å bruke eldre til å fylle midlertidige stillinger. Days Inn, en stor hotellkjede i USA reduserte turnover i sine reservasjonssenter fra 130 til 2 % og oppnådde 40 % reduksjon i opplærings- og rekrutteringskostnader ved å introdusere et program for rekruttering av eldre arbeidere (Encel, 1992; Kaeter, 1995). Flere andre bedrifter, som for eksempel Builders Emporium, har også redusert turnover i arbeidsstokken betydelig ved å fylle ledige stillinger med eldre arbeidstakere. Western Savings and Loan Association i Arizona foretrekker eldre personer i kasse og kundebehandlingsposisjoner på grunn av deres modenhet og livserfaring som gjør dem bedre skikket til slikt arbeid enn yngre. Flere bedrifter har programmer som tilpasser arbeidet til eldres behov. For eksempel at jobber deles mellom to eller flere, fleksitid og redusert arbeidstid er virkemidler som er blitt brukt i Stouffer Foods, Varian Associates, Warren Publishing Company og Polaroid. Disse programmene stimulerer til at arbeidstakerne forlenger sin yrkesaktive karriere, og blir i bedriftene lengre. Polaroid kaller sitt program typisk nok for "Positive Transitions".

McDonald's har innført et program som de kaller McMaster som innebærer rekruttering og opplæring av eldre arbeidere i sine hurtigmatrestauranter med stor suksess. I en fire-ukers periode får kandidatene veiledning av McDonald's ledere, i form av klasseroms-undervisning, operasjonell demonstrasjon og opplæring i en rekke ulike arbeidsoppgaver. De lærer hvordan

de skal bruke de datastyrte kassaapparatene, hvordan de skal lage salat og koke pommes frites, kundeservice osv. På slutten av opplæringsperioden har McMaster-ansatte en avslutningsseremoni. Deretter blir de integrert i arbeidsstokken på den restauranten hvor de er blitt opplært. På den annen side må også ledere og ansatte gjennomgå sensitivitetstrening for å avlive myter og svare på spørsmål om eldre arbeidere. En legger vekt på teambyggingssesjoner der ansatte og ledere forsøker å skape en "familiefølelse" blant de som arbeider i restaurantene. Allerede i dag vil mer enn "40.000 senior employees serve McDonald's customers worldwide" (Solomon, 1995).

Som det går fram av det ovenstående er ikke tiltakene i de amerikanske bedriftene særlig rettet mot ledere og deres karriereveier. Eksemplene her understreker imidlertid hvilke besparelser som kan ligge i fornuftig bruk av eldre arbeidskraft.

4.4 Finland

I Finland har en siden tidlig i 1980-åra hatt en forskningsprogram som heter "FinnAge – Respect for the Aging Programme". Formålet med programmet blir beskrevet slik:

"The objective of this comprehensive programme was to find feasible and effective solutions for promoting the health, work ability and well-being of aging workers. Successful case studies and the creation of good practices, tested with reliable methods, were considered examples that could be implemented later more widely in worklife" Ilmarinen og Louhevaara (1999: 11).

Flere store offentlige etater (f. eks. brannvesen, politi, biltilsyn) og private bedrifter (f. eks. Fundia, ABB, Tutta) har vært involvert i prosjektet. Prosjektet har ikke vært rettet spesielt mot ledere, men resultatene er likevel interessante fordi det er et av de mest omfattende forskningsprosjektene på feltet.

En utviklet fire begreper som starter på et generelt nivå, og som beveger seg til praktiske modeller. Først av alt ble faktorene som påvirker arbeidsevnen etter som en eldes beskrevet som en interaksjon mellom livsstil, helse, arbeid og biologisk aldring. I det minste tre faktorer påvirker arbeidsevnen ved siden av biologisk aldring, nemlig livsstil, helse og arbeid. Livsstil, arbeid og aldring påvirker alvorlighetsgraden av en sykdom. I fravær av sykdom påvirker

livsstil og arbeid tempoet på aldringsprosessen. Tilstedeværelsen av sykdom påvirker livsstil og arbeid, og kan også ha innflytelse på aldringen. Modellen understreker at tiltak for å hjelpe eldre arbeidstakere bør være multifaktoriell.

Det andre generelle begrepet ble utviklet for å beskrive arbeidsplassproblemer og løsninger for den aldrende arbeidstakeren. Fokus er her på konflikten mellom arbeidskapasitet og krav i arbeidet med stigende alder. Reservekapasiteten som når sitt maksimum når arbeidstakeren er ung, avtar betydelig etter 40-45 års alderen. Denne trenden er særlig tydelig for fysisk arbeidskapasitet som reduseres med 20 % for personer mellom 40 og 60 år. Fordi den fysiske kapasiteten avtar, mens de fysiske arbeidskravene ikke endres, blir eldre arbeidstakere overarbeidet, noe som påvirker deres helse og velvære negativt. Løsningen er: 1) Å redusere arbeidskravene, og 2) å hindre for tidlig nedgang i arbeidskapasiteten gjennom ulike tiltak.

Det tredje begrepet beskriver rollen til individuelle muligheter for å fremme fysisk kapasitet. I følge dette begrepet vil, på individuelt nivå, de fysiske, mentale og sosiale evnene være grunnlaget for arbeidsevnen. Disse er nært knyttet sammen, og forbedring i den ene av disse påvirker de andre positivt, og omvendt. Siden det først og fremst er den fysiske kapasiteten som svekkes ved aldring understrekes den store betydningen av regelmessig trening sterkt. Begrepet legger vekt på den enkeltes eget ansvar for å vedlikeholde fysiske, mentale og sosiale reserver på et passende nivå med stigende alder.

Det siste begrepet som er basert på resultatene fra de longitudinelle studiene i programmet. Det viser at tre typer tiltak er nødvendige for å fremme arbeidsevnen, nemlig tiltak i arbeidsmiljøet, tiltak i organiseringen av arbeidet, og tiltak på individuelt nivå. I forhold til arbeidsmiljøet kan den fysiske arbeidsbelastningen reduseres ved ergonomiske tilpasninger. I organiseringen av arbeidet kan "age management" forbedres, og mer fleksible arbeidstidsordninger innføres. På individnivå bør mulighetene til å delta i regelmessig trening støttes. Forbedringer i helse og arbeidsevne kan forventes i løpet av en periode på 1-3 år. Som en konsekvens av bedre helse og arbeidsevne vil produktiviteten og kvaliteten på arbeidet stige, og bedre livskvalitet og velvære vil være resultatet for den enkelte arbeidstaker.

Det finnes også en rekke strategier for å styrke psykologiske og sosiale ferdigheter/evner. Disse er gjengitt i Ilmarinen (1999), og som mål for å bedre den psykologiske arbeidsevnen

nevner han psykofysiologi, hukommelse/minne, kompetanse, problemløsning, emosjonell balanse, kreativitet og årvåkenhet. Psykofysiologi, hukommelse og problemløsningsevner kan trenes, og kunnskapsnivå og kompetanse kan bli opprettholdt gjennom livslang læring, emosjonell balanse kan bli styrket, for eksempel gjennom styrking av individuell identitet og ”self-concept”, og kreativitet kan opprettholdes gjennom stimulering av nysgjerrighet og nye opplevelser og erfaringer. Tegn på lite adekvate psykologiske evner kan inkludere for eksempel vansker med å fokusere, at en er åndsfraværende, glemsom, smaltenkt og har vansker med å treffe beslutninger. Evnene kan styrkes gjennom trening, å bli mer kvalifisert for jobben, og utdanning, som utvikler generelle kognitive funksjoner.

For å opprettholde sosial arbeidsevne understrekes betydningen av ulike sosiale nettverk og ledelse. I mikronettverk bør nære relasjoner settes pris på, og man bør tilhøre en familie eller andre små enheter. I et nært nettverk, bør relasjoner mellom kollegaer og kjente og venner understrekes. Både å gi og motta sosial støtte er viktig på samme måte som hobbyer. Arbeidsnettverket betyr å tilpasse seg strukturene på arbeidsplassen, ta vare på det meningsfylte i arbeidet, og å bevare kontakter en har i sitt arbeid og relasjoner mellom under- og overordnede. For ledere og direktører er utvikling, for eksempel av strategiske og operasjonelle ferdigheter, å lære å delegere, å være et godt eksempel/rollemodell, og å utvikle toleranse anbefalt. Faresignalene for utilstrekkelig sosial arbeidsevne er for eksempel manglende evne til å fungere slik rollen krever, tilbaketrekning, personlige krangler, og fremmedgjøring i forhold til de verdiene og normene som er på arbeidsplassen.

4.5 Oppsummering

Gjennomgangen viser at det er relativt få eksempler både i Norge og i andre land på alternative karriereveier for eldre ledere. Resultatene fra vår egen bedriftssurvey viser at bare et fåtall bedrifter som legger forholdene til rette for videre yrkesaktivitet for eldre ledere. Med unntak av for Siemens er det stort sett bare enkelttilfeller det er snakk om, og ikke en bevisst personalpolitisk strategi. Eksempelet med Siemens viser at det er godt mulig å få til økt ledermobilitet, men det krever en langsiktig og betydelig innsats i forhold til utforming og omlegging av personalpolitikken. Det er da viktig å få fram at et karriereskift ikke er et nederlag, men en måte å få karrieren over på et nytt og bedre spor. I Japan er det gjort en god del både fra bedriftenes og myndighetenes side, men disse programmene innebærer i

hovedsak at arbeidstakerne blir tilbudt jobber med lavere status, mindre ansvar og lavere lønn. De amerikanske eksemplene viser hvilke innsparinger som ligger i en god utnyttelse av eldre arbeidstakere, mens erfaringene fra FinnAge-prosjektet i Finland viser at en rekke strategier kan brukes til å utvikle eldre arbeidstakers ferdigheter, evner og kapasitet.

5 TILTAK PÅ KORT OG LANG SIKT

Forskningen som er referert tidligere i rapporten viser at lite dreier seg spesielt om eldre ledere. Det meste av forskningen er om personer i andre jobber, og lavere nede i organisasjonshierarkiene. Dette betyr imidlertid ikke at en rekke av resultatene ikke er relevante i forhold til eldre ledere. Den omfattende tidligpensjoneringen vi har sett særlig de siste 10-15 årene, framstår på bakgrunn av de funnene som vi har gjort rede for, som en enorm sløsing med verdifulle ressurser. Å fokusere så sterkt på tidligpensjonering er å kaste vekk erfaring og menneskelige ressurser og de investeringer som er gjort i arbeidsstokken. En del ser roller for eldre ansatte i å lære opp yngre, eller i å hindre knapphet på ferdigheter (Walker 1999). En del bedrifter ser at en variert aldersbase – en blanding av ungdom og erfaring – sannsynligvis er den beste måten å respondere på omgivelser i hurtig endring. Særlig i servicesektoren ser arbeidsgiverne nytten av å endre alderssammensetningen til sine ansatte slik at den i større grad reflekterer alderssammensetningen blant kundene deres.

5.1 Intern og ekstern mobilitet

Dersom en bedrift har for mange (eldre) ledere eller ledere en ikke synes fungerer godt nok er det to hovedmuligheter:

- 1) Intern mobilitet – horisontal eller vertikal. Horisontal mobilitet innebærer at vedkommende leder får en annen stilling på tilsvarende nivå i en annen avdeling i bedriften, gjerne med andre arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Vertikal mobilitet kan derimot innebære både forfremmelse og degradering. Lederen kan rykke opp til en stilling som er høyere i organisasjonshierarkiet, men også bli degradert til en lavere stilling. En slik degradering behøver ikke nødvendigvis være påtvunget, men kan være et ønske fra vedkommende leder selv om å trappe ned eller være en omforenet beslutning mellom den lederen og toppledelsen. Dette kan innebære tap av lønn og andre goder, men ikke nødvendigvis.

- 2) Ekstern mobilitet – horisontal og vertikal. Som den interne mobiliteten kan også denne være både horisontal og vertikal. Det er flere muligheter for slik mobilitet – det kan være mobilitet til datterbedrifter, til bedrifter som er i nettverket (som nære kunder, samarbeidspartnere etc.), men også til helt andre bedrifter i eller utenfor samme bransje.

Den letteste mobiliteten å få til er trolig intern horisontal mobilitet, eller intern vertikal mobilitet dersom det innebærer en forfremmelse. Degradering vil i de fleste organisasjoner oppleves som vanskelig å gjennomføre for ledelsen, og ikke minst vil det være problematisk for den det gjelder dersom det ikke er et uttrykt ønske å få en mindre ansvarsfull stilling. Trolig vil en slik endring være vanskeligst og mest synlig i bedrifter med klare autoritetsstrukturer og hierarkisk oppbygging. I bedrifter som er organisert mer fleksibelt med flate strukturer med store innslag av prosjekt-, matrise- og teamorganisering, vil denne typen mobilitet være lettere å få til. Det vil da være vanligere at karrieren tar nye retninger over livsløpet, og at en ikke nødvendigvis jobber med det samme eller innen samme avdeling det meste av den yrkesaktive karrieren.

Det er i mange bedrifter en rekke muligheter for horisontal mobilitet, og Lunde (2000: 124-125) nevner en rekke eksempler på spesialbruk av seniormedarbeidere:

- Konsulent (spesialkonsulent, internkonsulent, spesialkonsulent)
- Rådgiver (spesialrådgiver, seniorrådgiver)
- Intern undervisning (på bakgrunn av kompetanse, spesialkunnskap)
- Veiledningsarbeid
- Overføring av bedriftskultur (kontinuitet, sammenheng, historie, etikk, bredde, utsyn)
- Interne informasjonsoppgaver (stor kunnskap om organisasjonen)
- Styreverv (kunnskaps- og erfaringsbredde, langsiktighet, perspektiv og strategi)
- Utestasjonering (seniorer med bred kulturell bakgrunn og orientering, god språkkunnskap)
- ”Brannslukningsoppgaver” i forbindelse med samarbeidsproblemer, konflikter og kriser
- Sosiale tiltak
- Personal-, utdannings- og opplæringsoppgaver
- Prosjektledelse og prosjektarbeid generelt (en del seniorer har god bakgrunn for dette)
- Utvalgsarbeid som leder eller deltaker

- Gruppearbeid (som leder eller deltaker)
- Utredningsarbeid (dyp innsikt, spesialkunnskap, god oversikt)
- Vikariater
- Arbeid i seniorgrupper som pådriver i seniorpolitikken (som leder eller pådriver)

Saba et al. (1998) refererer en del forskning om eldre arbeidstakeres arbeidsverdier. Denne viser at det er en tendens til at personer over 50 år er interessert i å gå inn i en konsulent- eller koordinatorrolle. Mot slutten av karrieren verdsetter eldre karriereautonomi. De foretrekker kvalitet, og å arbeide i sitt eget tempo. Mange eldre foretrekker å gå videre i sine karrierer. Når en er 50 år, har en 15-20 år igjen av karrieren, og eldre vil ha de samme mulighetene som yngre ansatte med lik tilgang til opplæring og kvalifisering, opprykksmuligheter og karriereutvikling. De kan fremdeles søke utfordrende jobber med økt ansvar. Mange eldre er bekymret for "career plateauing", og frykter å tape status med alderen. De ønsker å se sin erfaring, modenhet og år med lojal tjeneste bli anerkjent i organisasjonen.

En mulighet en lett kan se for seg er at eldre ledere som går over i seniorrådgiver eller seniorkonsulentstillinger, og da gjerne stillinger med kundekontakt. Paradoksalt nok kan de endringene vi ser i aldersstrukturen i det norske samfunnet være et argument for dette. Konsumentene blir eldre, og en eldre, velskolert og ytelsesorientert arbeidsstokk kan utvilsomt utgjøre et konkurransefortrinn for en rekke bedrifter og organisasjoner. Som nevnt tidligere kan alderen påvirke kommunikasjonen mellom for eksempel kunder og selgere. Det er grunn til å tro at eldre kunder kan foretrekke å ha en eldre kundebehandler/kontaktperson i banken til å forvalte de oppsparte midlene og å gi råd om pensjoner, arv, boligsalg/kjøp etc. Kanskje har K-banks gode gamle kunde Selvik større tiltro og tillit til seniorrådgiver Dahl, som han har kjent i mange år, enn til den nyutdannede siviløkonomen Heum. Trolig er en viktig forutsetning for å få til en slik type horisontal mobilitet at lønn og andre goder opprettholdes på tilsvarende nivå som for lederstillingen.

Mobilitet ut av bedriften er det nok vesentlig vanskeligere å få til, særlig dersom det ikke dreier seg om datterselskaper eller bedrifter som inngår i det nære bedriftsnettverket. Men også da kan det være vanskelig, og det av flere grunner. For det første vil det være vanskeligere å motivere vedkommende leder til å søke seg ut til en annen bedrift dersom ikke stillingen innebærer en karrieremessig framgang, om da ikke lysten til å skifte miljø er stor.

Selv om lysten er stor kan det være vanskelig fordi nyrekruttering i de fleste bedrifter vil bety rekruttering av relativt unge personer.

For det andre vil mange eldre ledere vil trolig vegre seg mot å skifte jobb av sosiale grunner. Lang fartstid i en bedrift betyr gjerne at en trives i bedriften, at en liker jobben en har, at en har gode kollegaer, og kanskje også har personlige venner på jobben. De sosiale kostnadene ved å skifte jobb er derfor ikke bare knyttet til eventuelt tap av status, men også tap av et godt og verdifullt sosialt miljø.

For det tredje kan det være vanskelig å gjøre den svært bedriftsspesifikke kompetansen mange har salgbar eksternt. Lederne i K-bank som ble intervjuet av Rund Larsen og Lien (2001) hadde en gjennomsnittsansienitet på 17 år, og noe av kompetansen som er opparbeidet på denne måten kan ha liten overføringsverdi til andre bedrifter. På den annen side har mange mye relasjonsbasert kompetanse som blir mer og mer viktig i dagens næringsliv, og gjennom mange år i næringslivet vil de fleste ha opparbeidet et betydelig nettverk faglig og sosialt både internt i bedriften, og langt ut over bedriftens grenser. Det er i tillegg viktig med høy teknologisk kompetanse for å forstå og utnytte de utfordringene en blir stilt overfor i dagens marked. Ledere med mye generell, teknologisk og relasjonsbasert kompetanse må derfor antas å være de mest attraktive på det eksterne arbeidsmarkedet. Men det er kanskje også disse som er mest verdifulle for bedriften, og som en derfor gjerne helst vil beholde.

For det fjerde er det vanskelig å skifte jobb på grunn av utformingen av tjenestepensjonsordningene. Kostnadene ved pensjonsordningene som er svært høye mot slutten (øker med alderen) gjør det svært vanskelig å finne seg ny jobb eksternt selv om vedkommende leder ønsker det. Rund Larsen og Lien (2001) finner i undersøkelsen av seniorledere i K-bank at pensjonsordningene er en viktig grunn til at de er lojale. Pensjonsordningene fører til at seniorlederne gjør mer taktiske posisjoneringer etter at de er 50 år. Det ble hevdet at de da har større risikoaversjon overfor valg og endringer i arbeidet, og blir mer trygghetssøkende.

5.2 En langsiktig personalpolitikk

Skal en få eldre generelt til å forlenge sine yrkesaktive karrierer og øke den interne og eksterne mobiliteten, er det første tiltaket en bør sette i verk et arbeid med å endre hele personalpolitikken slik at en får en gjennomtenkt og gjennomarbeidet personalpolitisk strategi. Denne bør vise at eldre arbeidskraft er viktig for bedriften, og at alder ikke er noen barriere for at den enkelte skal oppnå sitt potensiale. Et slikt arbeid vil selvsagt ta tid både å forberede og implementere, men noen tiltak kan innføres på kort sikt. I forskningen er det flere slike tiltak som blir foreslått (Walker og Taylor, 1998; Ilmarinen, 1999; Walker, 1999):⁵

1. På bedriftsnivå innebærer dette at en øker aldersgrensene for tidligpensjonering som i dag i noen bedrifter er under 60 år. Et alternativt virkemiddel er å avvikle tidligpensjoneringsordningene helt, og bare benytte en slik mulighet i tilfeller hvor personer åpenbart fungerer svært dårlig. En alminnelig og attraktiv tidligpensjoneringsordning fører trolig til at de ansatte – både ledere og andre – i en lavere alder enn nødvendig begynner å omstille seg fra en rollen som yrkesaktiv til rollen som pensjonist. Med en kort tidshorisont til oppnådd alder for tidligpensjon vil motivasjonen til å forfølge en karriere, og viljen til læring av nye og oppdatering av gamle ferdigheter svekkes betydelig.
2. Det er viktig at en ved rekruttering viser at alder ikke er noe hinder for å få en stilling, verken når det gjelder rekruttering av eksterne eller interne kandidater. I dag foregår det en til dels betydelig diskriminering av eldre gjennom rekrutteringspolitikken. Gjennom selektiv rekruttering, det vil si fokus på å rekruttere unge personer, maksimerer ikke organisasjonen sitt fulle rekrutteringspotensiale. En må derfor gjennomføre en rekrutteringspolitikk som innebærer at eldre arbeidstakere har samme eller spesiell tilgang til ledige jobber, og at potensielle søkere ikke blir diskriminerte verken direkte eller indirekte. For eksempel gjennom at det ikke blir brukt aldersgrenser i stillingsannonser, eller andre diskriminerende mekanismer i utlysningene eller i rekrutteringsmetodene. Å fjerne aldersgrenser eller andre indirekte uttrykk som viser til alder i stillingsutlysninger er

⁵ Dette er basert på en større studie i en rekke EU-land om "Combating Age Barriers in Job Recruitment and Training." En var opptatt av å finne eksempler på "good practice" og fant fram til 155 bedrifter som hadde målrettet tiltak mot eldre ansatte på bedriftsnivå (se Walker and Taylor, 1998).

et eksempel på god praksis. Dette betyr også å utvikle deres evne til å skrive jobbsøknader, fornye og forbedre CV'en, og karriererådgivning.

3. Opplæring, utvikling og forfremmelser – god praksis her innebærer at eldre ansatte ikke blir diskriminert når det gjelder deltakelse i opplæring og karriereutvikling, at mulighetene for læring blir tilbudt gjennom hele yrkeskarrieren, og at opplæringsmetodene er tilpasset eldre, og at positive tiltak blir tatt hvor det er nødvendig for å kompensere for tidligere diskriminering. Det er viktig at det skapes gode læringsmiljøer på arbeidsplassene som sikrer tilgang til opplæring uavhengig av alderen til den ansatte. Som Greller og Simpson (1999: 335) skriver: *"Human resource planners typically expect payback from a training investment in 3 to 5 years. Even 60-years old may well have that much career ahead of them. So, why would one doubt that a 55-years-old could return the investment in training?"*
4. Fleksibel arbeidspraksis – som innebærer å gi eldre arbeidstaker mer fleksibilitet med hensyn til arbeidstid, og i timingen og måten de vil pensjonere seg på. Fleksibilitet kan være en viktig måte å holde denne gruppen sysselsatt på. Selv om fleksibel arbeidstid er noe som det er behov for arbeidstakere i alle aldre, vil det for eldre ansatte bety en god sjanse til å fortsette å arbeide, eller en forlokkende mulighet for resysselsetting. Fleksibel arbeidstid er en måte å møte behovene til mange eldre arbeidstakere på. Eksempel på slik fleksibel arbeidstid er deltidsarbeid, gradvis pensjonering, og muligheten til å fortsette å arbeide etter oppnådd pensjonsalder dersom ønskelig. "Telecommuting" er en ny mulighet som har åpnet seg med den enorme teknologiske utviklingen innen mobil- og internettsiden de siste årene. Dette bidrar sterkt til muligheter for større fleksibilitet, og en person som både ønsker å nyte det gode liv og å jobbe kan lett gjøre det. Det er ikke lenger teknologisk hindringer for at en kan jobbe fra leiligheten i Saint-Tropez, Siena eller Malaga.
5. Ergonomi og arbeidsorganisering er en viktig måte å kompensere for svekkede fysiske ressurser hos eldre arbeidstakere. Men det betyr også at ergonomi blir brukt preventivt for å hindre arbeidsrelaterte lidelser og arbeidsuførhet i forbindelse med fysisk arbeidsbelastning. Det er en rekke måter en kan gjør dette på, særlig i forhold til fysisk arbeid (eliminere dårlige arbeidsstillinger og behandling/løft av tunge ting), men også i

forhold til kontorarbeid (lys, utforming av arbeidsplass, endring av arbeidsstasjon etc.). Det er her også viktig med helsemessig oppfølging slik at en på et tidlig stadium kan ta fatt i eventuelle problemer før de utvikler seg slik at de går ut over arbeidet.

6. Det er helt essensielt å få endret holdningene i organisasjonen, ikke minst på ledernivå, for eksempel i forhold til rekruttering og læringsmuligheter (dvs. direktører, ledere, arbeidsformenn, rekrutteringspersonale og personalavdeling). Det er viktig å få nøkkelpersonell til å se hvilke ressurser de eldre har, og å skape like muligheter for alle i forhold til opplæring, intern mobilitet etc. Bruk av positive metoder (få fram ressursene og styrkene til eldre arbeidstakere, og illustrere at denne gruppen er verd å investere i) for å hindre aldersdiskriminering. Med andre ord å bekjempe aldersdiskriminering i alle ledd i organisasjonen. Holdninger mot aldring kan endres med pålitelig informasjon, og derfor er data hentet fra forskning og andre kilder viktig å få fram sammen med gode eksempler og rollemodeller fra egen organisasjon. Kunnskap om god praksis på feltet både når det gjelder rekruttering og faglig utvikling bør økes, og i tillegg må det fokuseres sterkere på like muligheter i arbeidslivet.

Ved implementeringen av slike tiltak er det fire ting som er viktige (Walker, 1999). For det første støtte fra toppledelsen. Uten slik støtte er det lite sannsynlig at en vil komme langt i arbeidet. Lederen for personalavdelingen (personalstrategi) spiller en nøkkelrolle i denne sammenheng. Det er en rekke grunner til at toppledelsen vil støtte initiativ i "age management": anerkjennelse av implikasjonene av en aldrende arbeidsstyrke og nødvendigheten av beholde og omskolere eldre ansatte, flaskehalser på det lokale arbeidsmarkedet, endringer i ledelsen som resulterer i en ny tilnærming eller politikk, eller tilgang til offentlig støtte for spesielle typer initiativer.

For det andre støttende personalpolitiske omgivelser. Det er ikke nødvendig å ha en personalpolitikk som er åpent eldrevennlig i forkant av innføringen av tiltakene. Men slike tiltak har større sannsynlighet for å lykkes i omgivelser som legger stor vekt på menneskelige ressurser. Den type omgivelser som bidrar mest til god praksis, er de som legger vekt på opplæring og har en organisasjonsfilosofi som understreker betydningen av kvalitet. Det er to forskjellige tradisjoner som ligger til grunn for god personalpolitisk praksis. På den ene side er det den personlige, noen ganger paternalistiske tilnærmingen som en finner i enkelte

bedrifter. På den annen side moderne ledelsesstrategier som legger vekt på design, kvalitet, samarbeid og verdien til de menneskelige ressursene. God praksis kan finne sted under begge tradisjonene, men kan være mer vedvarende under den sistnevnte. Et støttende personalpolitisk miljø impliserer at det ikke skapes hindringer i linjeledelsen eller hos annet personell med ansvar for å implementere tiltakene.

For det tredje er det viktig med støtte fra de eldre arbeidstakerne som er involvert. Den vanligste måten å innføre endringer i personalpolitikken for eldre på er en "top-down" tilnærming. Det er imidlertid liten tvil om at støtte fra de involverte er viktig for suksessen til slike initiativ. Slik støtte er ikke alltid lett å få til i et klima hvor tidligpensjonering har vært vanlig og forventet, og det kan være nødvendig å strekke seg svært langt for å overtale eldre til å ta tak i denne problemstillingen og ta initiativer. Dette kan for eksempel dreie seg om seminarer for å få respons fra dem som er involvert. Fagforeningene kan i slike tilfeller være en viktig støttespiller.

For det fjerde varsom og fleksibel implementering. Når de andre elementene er på plass er det viktig å få til en god implementeringsprosess. God kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte er svært viktig. Erfaring fra en rekke case-studier viser at det er 9 trinn en må følge for å få til en god implementering:

- Nøyte forberedelser, inkludert utredning om rekrutteringstrender og aldersprofiler hos ansatte, og utviklingen i arbeidsmarkedet.
- Åpen kommunikasjon både med de ansatte generelt, og med målgruppen om målsettingen med tiltaket, inkludert (om nødvendig) bruk av seminarer, arbeidsgrupper og nyhetsbrev.
- Tidlig involvering av fagforeningene og andre aktuelle organisasjoner.
- Tidlig involvering av de eldre ansatte selv.
- Gradvis implementering som inkluderer en pilotfase både for å teste tiltaket og å demonstrere overfor tvilerne at det kan være effektivt, stadig oppfølging og feedback med tilpasninger av tiltaket hvis det er nødvendig.
- Periodisk vurdering av betydning og feedback når implementeringen er avsluttet.
- Kontinuerlig kommunikasjon med alle ansatte for å unngå utvikling av "de og oss" holdninger.

- Oppmerksomhet mot andre aspekter ved arbeidsmiljøet og organiseringen, som kan hindre at innføringen av tiltaket når sitt intenderte mål.

I tillegg blir det understreket at implementeringen vil gå best og være mest effektiv dersom den er del av en bredere personalpolitisk strategi som er utformet for å bekjempe aldersbarrierer. Det bør også være en langsiktig overvåking for å evaluere effekten av tiltakene, med klar kommunikasjon av resultatene for å sikre at en lærer noe av de erfaringene en gjør.

5.3 Oppsummering

Det er en betydelig utfordring å få til økt ledermobilitet internt og eksternt. Det er lettest å få til intern horisontal mobilitet eller intern vertikal mobilitet dersom det innebærer en forfremmelse. Mulighetene i større bedrifter er da mange. Mobilitet ut av bedriften er det vanskeligere å få til dersom stillingen ikke innebærer karrieremessig framgang. Det vil også være de som er mest verdifulle for bedriften som er mest attraktive i det eksterne arbeidsmarkedet. For å få den ønskede mobiliteten må en endre hele personalpolitikken slik at en får en gjennomtenkt personalpolitisk strategi som viser at eldre arbeidskraft er viktig for bedriften, og at alder ikke er noen barriere for at den enkelte skal nå sitt potensiale. Erfaringene viser at det er en rekke tiltak som må gjennomføres for å få en god praksis, og en må også ha en bevisst implementeringsstrategi.

6 KONKLUSJON

Eldre ledere har en rekke ressurser som kan utnyttes bedre enn det gjøres i dag i arbeidsmarkedet. Den naturlige aldringsprosessen kan medføre endringer i en del egenskaper og ferdigheter, men mange arbeidsgivere overdriver de negative aspektene ved slike endringer, og det gjøres for lite for å legge til rette for at de eldre skal bli værende i arbeid. Det legges også lite vekt på at en del egenskaper og ferdigheter forbedres med alderen. Det er en rekke stereotype holdninger blant arbeidsgivere til eldre arbeidstakere, for eksempel at de arbeider saktere, er mindre fleksible, mindre teknisk kompetente, mindre konkurranseorienterte og mer kostbare for organisasjonen. Gjennomgangen i rapporten viser at grunnlaget for disse holdningene i beste fall har svak faglig forankring.

Positive erfaringer og holdninger materialiserer seg sjelden til handling overfor eldre ansatte når bedriftene skal gjøre endringer i organisasjonen, enten det er rekruttering, nedbemanning eller omstrukturering. Oversikten har vist at særlig en del japanske og amerikanske bedrifter har vært dyktige til rekruttere og å legge forholdene til rette for eldre arbeidstakere på ulike stillingsnivå som ønsker å fortsette den yrkesaktive karrieren.⁶ Resultatene fra disse tiltakene viser seg å være positive for alle parter.

Det synes ikke å være noen lettvinne måter å få til økt mobilitet blant ledere på. Rett nok finnes det i noen bedrifter eksempler på ledere som har reorientert karrieren sin gjennom å gå til andre stillinger internt eller eksternt. Skal en imidlertid få til mer omfattende og planmessig mobilitet er det helt nødvendig å legge om deler av personalpolitikken til å bli mer eldrevennlig, og ikke minst vise dette gjennom handling. Dette vises for eksempel i det systematiske arbeidet som Siemens har gjennomført i flere år. Aldersnøytral politikk må bli en del av bedriftenes personalpolitikk for å sikre at eldre personer som ønsker å arbeide har tilgang til karrieremuligheter som er konsistent med deres aspirasjoner, evner og potensiale.

⁶ European Commission (1998) har laget en oversikt over prosjekter som støtter eldre arbeidstakere i arbeidsmarkedet i de europeiske landene. Oversikten er omfattende og inneholder et betydelig materiale fra mange land.

Noen grep kan gjøres relativt raskt, for eksempel å utvikle generelle tidligpensjonsordninger, men eksemplene som er gjennomgått viser at det er nødvendig å legge om en god del av personalpolitikken, og å forankre den blant de ansatte. Både for å få til økt mobilitet og for å få eldre ledere til å jobbe lengre er dette viktig fordi mange har sett for seg en tidlig avgang mens de er på topp og fremdeles kan nyte livet. De må overbevises om at mobilitet kan være personlig berikende, og at deres arbeidskraft og kompetanse er så verdifull for bedriften (og samfunnet) at de ønsker å fortsette i arbeid.

Det er imidlertid en rekke barrierer både av institusjonell og individuell karakter som motvirker mobilitet både internt i bedriften og ut av bedriften. En del av dette ligger utenfor bedriftens eget beslutningsområde, som utformingen av trygdesystemet, pensjonspolitikken og skattereglene. Diskriminering av eldre i arbeidslivet ved utlysning av jobber, rekruttering, forfremmelse og tilbud om opplæring forekommer i en del tilfeller. Dette virker demotiverende, og fører til en underutnyttelse av de eldres arbeidskraft. Bedriftene kan selv avskaffe slik diskriminering ved å endre sin personalpolitikk. Tap av sosial status og respekt er en svært viktig barriere mot mobilitet, men som vist er det en rekke måter en kan unngå dette på. Det gjelder da å endre holdninger og kultur i forhold til mobilitet, og å få en bevisst personalpolitikk på området slik at endring av stilling ikke oppleves som stigmatiserende, men som naturlig del av yrkeskarrieren.

Det er en rekke personalpolitiske strategier som kan brukes for å få en fordel ut av det potensielle bidraget til en eldre arbeidsstyrke. Dette innebærer blant annet å utfordre myter og diskriminerende holdninger i forhold til eldre arbeidstakere, og å implementere støtteaktiviteter for disse på arbeidsplassen. Det er flere tiltak som kan implementeres: 1) Utdanning og opplæring. Eldre arbeidstakere er både villige og har evner til å lære nye ferdigheter, og å ta til seg ny informasjon. Hall og Mirvis (1995) hevder at det ikke er omskolering som er tingen, men kontinuerlig læring for å sikre livslang utvikling for arbeidstakere i alle aldre. Seniorpolitikk må i stor grad bli et spørsmål om å legge til rette for kontinuerlig læring og kompetanseutvikling på arbeidsplassen (Waldrop, 1992; Larsen, 1995; Lahn, 1996). Dette er en stor utfordring for bedriftene, og det er til syvende og sist en problemstilling på organisasjonsnivå, men det er også viktig at arbeidstakerne tar individuelt ansvar. 2) Fleksible arbeidstidsordninger. Noen eldre arbeidstakere kan ha ønske om å arbeide deltid eller å dele jobben med en annen arbeidstaker. Denne fleksibiliteten gjør det mulig å

utvikle interesser utenfor jobben, å ta seg av familien og å reise. Deltidsarbeid kan også være til nytte for arbeidstakerne ved at det kan gjøre bemanningen mer fleksibel og bedre innrettet for prosjektarbeid. Arbeidsgiverne kan også ønske å ansette eldre eller pensjonerte personer til midlertidig arbeid eller som uavhengige kontraktører. 3) Flexibilitet i forhold til omsorgsoppgaver. I en aldrende befolkning vil trolig familien måtte ta på seg større uformelle omsorgsoppgaver for slektninger. Slike omsorgsoppgaver begrenser ofte arbeidstakernes mobilitet og mulighet til å være yrkesaktive. Arbeidsgivere kan vurdere å implementere strategier som støtter arbeidstakere med slike omsorgsforpliktelser, på samme måte som en har ordninger for småbarnsforeldre. 4) Karriereplanlegging. En del arbeidsgivere har antatt at arbeidstakerne er i det samme karrieresporet gjennom hele sitt yrkesaktive liv noe som har ført til tilfeldige "alderstak" for opplæringsprogrammer. Eldre arbeidstakere bør derfor som andre få råd om karriere og utviklingsmuligheter. 5) Diskriminering. Eldre arbeidstakere blir diskriminert ved blant annet forfremmelser og nyansettelser, men også gjennom holdninger hos kollegaer. Slik atferd og slike holdninger er det nødvendig å bli kvitt dersom en skal lykkes med å integrere de eldre i større grad i arbeidslivet. Dersom en skal vente at eldre arbeidstakere skal være aktive i arbeidsstyrken må en utforme en politikk som forbedrer deres konkurransevne i arbeidsmarkedet (opplæring, jobbsøkeassistanse og rådgivning) samt at en lager jobbskapingprogrammer (ansettelsessubsidier, direkte sysselsetting, stimulere til selvsysselsetting).

Eldre arbeidstakere vil som tidligere nevnt komme til å spille en økende rolle i arbeidslivet i årene framover, og konkurransevnen vil påvirkes av å finne nye og bedre måter å utnytte deres ressurser på. Bedrifter med sysselsettingspolitikk som har som mål å trekke til seg og å beholde eldre arbeidstakere blir antatt å være i en bedre konkurransesituasjon i framtiden (Carmody og Adie, 1990; Galen, 1993). Eldre ledere med sin svært verdifulle kompetanse spiller i denne sammenheng en svært viktig rolle som det bør legges vekt på å utnytte bedre.

LITTERATUR

- Anderson, Kathryn H. og Richard V. Burkhauser, 1985; "The Retirement-Health Nexus: A New Measure of an Old Puzzle." *Journal of Human Resources*, Vol. 20, pp. 315-330.
- Arrowsmith, J. og A. McGoldrick, 1996; *Breaking the Barriers: A Survey of Managers' Attitudes to Age and Employment*. London: Institute of Management.
- Baltes, P., 1993; "The Aging Mind. Potentials and Limits." *The Gerontologist*, Vol. 33, pp. 580-594.
- Blöndal, Sveinbjörn og Stefano Scarpetta, 1998; *The retirement decision on OECD countries*. Working paper AWD 1.4. Paris: OECD.
- Boskin, Michael J., 1977; "Social Security and Retirement Decisions." *Economic Inquiry*, Vol. 15, pp.1-25.
- Burkhauser, Richard V., 1979; "The Pension Acceptance Decision of Older Workers." *Journal of Human Resources*, Vol. 14, pp. 63-75.
- Burkhauser, Richard V., Kenneth A. Couch og John W. Phillips, 1996; "Who Takes Early Social Security Benefits: The Economic and Health Characteristics of Early Retirement." *The Gerontologist*, Vol. 36, pp. 789-799.
- Cameron, K.S., 1994; "Strategies for successful organizational downsizing." *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 189-211.
- Carmody, H. og J. Adie, 1990; "The aging of Australia: labour market implications." *Business Council Bulletin*, October, pp. 32-35.
- Casey, B., H. Metcalf og J. Lakey, 1993; "Human resource strategies and the third age: policies and practice in the UK." I Taylor, P., A. Walker, B. Casey, H. Metcalf, J. Lakey, P. Warr og J. Pennington (red.): *Age and Employment: Policies, Attitudes and Practices*. London: Institute of Personnel Management.
- Chasseigne, G., E. Mullet og T.R. Stewart, 1997; "Age and multiple cue probability learning: The case of inverse relationships." *Acta Psychologica*, Vol. 97, pp. 235-252.
- Chirikos, Thomas N., 1993; "The relationship between health and labor market status." *Annual Review of Public Health*, Vol. 14, pp. 293-312.
- Chui, Sammy og Raymond M.H. Ngan, 1996; "Opportunity and Discrimination in Employment." *Asia Pacific Journal of Social Work*, Vol. 6, pp. 70-86.
- Clark, Robert L. og Naohiro Ogawa, 1996; "Human Resource Policies and Older Workers in Japan." *The Gerontologist*, Vol. 36, pp. 627-636.
- Clark, Robert L. og Naohiro Ogawa, 1997; "Transitions from Career Jobs to Retirement in Japan." *Industrial Relations*, Vol. 36, pp. 255-270.
- Colbjørnsen, Tom, Irmelin Drake og Willy Haukedal, 2001; *Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Craft, J., S.I. Doctors, Y.M. Shkop og T.J. Benecki, 1979; "Simulated management perceptions, hiring decisions and age." *Aging and Work*, Spring, pp. 95-102.
- Czaja, S.J. og J. Sharit, 1998; "Ability performance relationships as a function of age and task experience for a data entry task." *Journal of Experimental Psychology: Applied*, Vol. 4, pp.332-351.
- Dagens Næringsliv, 20.12.00.
- Dahl, Espen og Tove Midtsundstad, 1994; "Hvorfor går eldre arbeidstakere av før ordinær pensjonsalder: vil de eller må de?" I *NOU 1994: 2 Fra arbeid til pensjon*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.

- Dahl, Svønn-Åge, 1991; *Dekruttering og trygd*. SNF-rapport 13/91. Bergen: SNF.
- Dahl, Svønn-Åge, 1996; *Dekruttering – fra kriseløsning til strategi?* SNF-rapport 20/96. Bergen: SNF.
- Dahl, Svønn-Åge og Torstein Nesheim, 1998; "Downsizing strategies and institutional environments." *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, pp. 239-257.
- Davis og Sparrow, 1985; "Age and work behavior." I Charness, N. (red.): *Aging and Human Performance*. Chichester: Wiley.
- Decker, W.H., 1983; "Stereotypes of Middle-aged and Elderly Professionals." *Psychology: A Quarterly Journal of Human Behaviour*, Vol. 20, pp. 60-67.
- Delsen, Lei, 1996; "Gradual Retirement: Lessons from the Nordic Countries and the Netherlands." *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 2, pp. 55-67.
- Delsen, Lei og Geneviève Reday-Mulvey, 1996; *Gradual retirement in the OECD countries. Macro and micro issues*. Aldershot: Dartmouth.
- Downs, S. og A. Clarke, 1991; *Training Requirements for Older Workers*. Sheffield: Department of Employment.
- Eichar, Douglas M., Stephen Norland, E. Michael Brady, Richard H. Fortinsky, 1991; "The job satisfaction of older workers." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 609-620.
- Ekerdt, David J. og Stanley DeVineys, 1993; "Evidence for a Preretirement Process Among Older Male Workers." *Journal of Gerontology*, Vol. 48, pp. S35-S43.
- Encel, S., 1992; "Work and opportunity in a changing society". I Saunders, K. (red.): *Ageing in the 21st Century: Law, policy and Ethics*. Melbourne: University of Melbourne.
- Estabrook, M.A., 1993; "False economies: Downsizing as cure costs valuable older workers." *Pension World*, Vol. 29, pp. 10-12.
- European Commission, 1998; *Projects assisting older workers in European countries. A review of the findings of Eurowork age*. Luxembourg: Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.
- Finckelstein, Lisa M. og Michael J. Bruke, 1998; "Age Stereotyping at Work: The Role of Rater and Contextual Factors on Evaluations of Job Applicants." *The Journal of General Psychology*, Vol. 125, pp. 317-345.
- Galen, M., 1993; "Myths about older workers cost business plenty." *Business Week*, Vol. 83, 20. desember.
- Garen, John, Mark Berger og Frank Scott, 1996; "Pensions, Non-Discrimination Policies, and the Employment of Older Workers." *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Vol. 36, pp. 417-429.
- Ginn, Jay and Sara Arber, 1996; "Gender, Age and Attitudes to Retirement in Mid-Life." *Ageing and Society*, Vol. 16, pp. 27-55.
- Greller, M.M. og P. Simpson, 1999; "In search of a late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career." *Human Resource Management Review*, Vol. 9, pp. 309-347.
- Guillemard, Anne-Marie, 1997; "Re-Writing Social Policy and Changes within the Life Course Organisation. A European Perspective." *Canadian Journal of Aging*, Vol. 16, pp. 441-464.
- Hall, Douglas T. og Philip H. Mirvis, 1993; "The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond." *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47, pp. 269-289.
- Hayward, Mark D., Melissa Hardy og Mei-Chun Liu, 1994; "Work after Retirement: The Experience of Older Men in the United States." *Social Science Research*, Vol. 23, pp. 82-107.

- Henkens, Kène og Frits Tazelaar, 1994; "Early Retirement of Civil Servants in the Netherlands." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 24, pp. 1927-1943.
- Henwood, M., L. Rimmer og M. Wicks, 1987; *Inside the Family: Changing Roles of Men and Women*. London: Family Policy Studies Centre.
- Herz, Diane E. og Philip Rones, 1989; "Institutional barriers to employment of older workers." *Monthly Labor Review*, 1989, No. 4, pp. 14-21.
- Heywood, John, Lok-Sang Ho og Xiangong Wei, 1999; "The determinants of hiring older workers: Evidence from Hong Kong." *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52, pp. 444-459.
- Ilmarinen, Juhani, 1999; *Aging workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, Juhani og Veikko Louhevaaraa, 1999; *FinnAge – Respect for the aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96*. People and work, research reports 26. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Itzin, C. og C. Phillipson, 1993; *Age Barriers at Work*. London: METRA.
- Jackson, Paul R. og Philip E. Taylor, 1994; "Factors associated with employment status in later working life." *Work, Employment & Society*, Vol. 8, pp. 553-567.
- Johnson, Richard W. og David Neumark, 1997; "Age Discrimination, Job Separations, and Employment Status of Older Workers." *Journal of Human Resources*, Vol. 32, pp. 779-811.
- Kaeter, M., 1995; "Age-old myths: are workers getting a bad rap?" *Training*, Januar, pp. 61-66.
- Kalleberg, Arne L. og Karyn L. Loscocco, 1983; "Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction." *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 78-90.
- Kaye, Lenard W., Leslie B. Alexander og Stephen Kaufman, 1999; "Factors Contributing to Job Quality and Satisfaction Among Ethnically Diverse, Lower Income, Elderly Part-Timers." *Journal of Gerontological Social Work*, Vol. 31, pp. 143-166.
- Keran, Christopher, James C. Duchon og Thomas J. Smith, 1994; "Older workers and longer work days: are they compatible." *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 13, pp. 113-123.
- Kingston, E.R., 1991; "Le vieillissement de la generation du baby-boom aux Etats-Unis: etat du debat politique." *Revue Internationale de Securite Sociale*, Vol. 44, pp.5-31.
- Laczko, Frank og Chris Phillipson, 1991; *Changing Work and Retirement. Social Policy and the Older Worker*. Milton Keynes: Open University Press.
- Lahn, Leif. Chr., 1996; *Aldring og arbeidsmiljø*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Larsen, Sølve Rund og Christer Lien, 2001; *Hva karakteriserer dagens seniorledere? Illustrert ved seniorledere i K-bank*. Siviløkonomutredning. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Lemire, L., T. Saba og Y.C. Gagnon, 1999; "Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector." *Public Personnel Management*, Vol. 28, pp. 375-391.
- Lewis, J. og C. McLaverty, 1991; "Facing up to the needs of the older manager." *Personnel Management*, January, pp. 33-35.
- Liden, R.C., D. Stilwel og G.R Ferris, 1996; "The effects of supervisor and subordinate age on objective performance and subjective performance ratings." *Human Relations*, Vol. 49, pp. 327-347.
- Lunde, Åsmund, 2000; *Voksne i arbeid. Fra avvikling til utvikling*. Oslo: Tiden.
- Lyng, Kolbein, 1999; *Oppfatninger av eldre arbeidstakeres yrkeskompetanse og omstillingsevne*. Rapport 10/99. Oslo: NOVA.

- McEvan, E. (red.), 1990; *Age: the Unrecognised Discrimination*. London: ACE Books.
- McGoldrick, A. og J. Arrowsmith, 1992; "Age discrimination in recruitment. An analysis of age bias in advertisements." Paper presentert på konferansen: *The Employment of Older Workers in the 1990s*, University of Sheffield.
- Meghir, Costas og Edward Whitehouse, 1997; "Labour market transitions and retirement of men the UK." *Journal of Econometrics*, Vol. 79, pp. 327-354.
- Metcalf, H. og M. Thompson, 1990; *Older workers: Employers Attitudes and Practices*. IMS report 194. Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Mor-Barak, Michal E. og Margaret Tynan, 1993; "Older Workers and the Workplace: A New Challenge for Occupational Social Work." *Social Work*, Vol. 38, pp. 45-55.
- Nielsen, Jette, Carl Nørregaard og Lars Smith-Hansen, 1998; *Arbejdsmiljø og aldring i de nordiske lande*. TemaNord 1998:557. København: Nordisk Ministerråd.
- Norris, Joan E., 1993; "Why Not Think Carnegie Hall? Working and Retiring among Older Professionals." *Canadian Journal of Aging*, Vol. 12, pp. 182-199.
- NOU 1998: 19 *Fleksibel pensjonering*. Oslo. Statens forvaltningstjeneste.
- Nygård, Clas-Håkan, Pekka Huuhtanen, Kaija Toumi, Rami Martikainen, 1997; "Perceived work changes between 1981 and 1992 among aging workers in Finland." *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, Vol. 23, pp. 12-19.
- Næringslivets Ukeavis, 01.12.00.
- OECD, 1995; *The Transition from Work to Retirement*. OECD Social Policy Studies No. 16. Paris: OECD.
- OECD, 1998; *Work force ageing: Consequences and policy responses*. Working paper AWP 4.1. Ageing working papers. Paris: OECD.
- Parsons, Donald O., 1982; "The Male Labour Force Participation Decision: Health, Reported Health, and Economic Incentives." *Economica*, Vol. 49, pp. 81-91.
- Patrickson, Margaret og Linley Hartmann, 1995; "Australia's aging population: implications for human resource management." *International Journal of Manpower*, Vol. 16, pp. 34-46.
- Pedersen, Axel West, 1997; *Mellom arbeid og pensjon. Rapport fra en spørreundersøkelse*. Fafo-rapport 223. Oslo: Fafo.
- Perry, Elissa L., Carol T. Kulik og Anne C. Bourhis, 1996; "Moderating Effects of Personal and Contextual Factors in Age Discrimination." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 628-647.
- Posner, Richard A., 1995; *Aging and Old Age*. Chicago: University of Chicago Press.
- Quinn, Joseph F. og Richard V. Burkhauser, 1990; "Work and Retirement." I Binstock, Robert H. og Linda K. George (red.): *Handbook of Aging and the Social Sciences* (3 ed.). San Diego, CA: Academic Press.
- Quinn, Joseph F. og Michael Kozy, 1996; "The Role of Bridge Jobs in the Retirement Transition: Gender, Race, and Ethnicity." *The Gerontologist*, Vol. 36, pp. 363-372.
- Rao, G.B. og S.S. Rao, 1997; "Sector and age differences in productivity." *Social Science International*, Vol. 13, pp. 51-52.
- Rebick, Marcus, 1993; "Finding jobs for older workers: the Japanese approach." I Mitchell, Olivia S. (red.): *As the workforce ages: costs, benefits and policy challenges*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Rosen, B. og J.H. Jerdee, 1967a; "The nature of job-related age stereotype." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, pp.180-183.
- Rosen, B. og J.H. Jerdee, 1967b; "The influence of age stereotypes on managerial decisions," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, pp. 428-432.
- Rosen, B. og J.H. Jerdee, 1990; "Middle and late career problems: causes, consequences and research needs." *Human Resource Planning*, Vol. 13, pp. 59-70.

- Ruhm, Christopher J., 1990a; "Determinants of the Timing of Retirement." I Doeringer, Peter B. (red.): *Bridges to Retirement. Older Workers in a Changing Labor Market*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Ruhm, Christopher J., 1990b; "Brigde Jobs and Partial Retirement." *Journal of Labor Economics*, Vol. 8, pp. 482-501.
- Rødseth, Tor og Geir Bjørsvik, 1984; "Uførepensjonering og AFP-pensjonering." I *NOU 1994: 2*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Saba, T., G. Guerin og T. Wils, 1998; "Managing older professionals in public agencies in Quebec." *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, pp. 15-34.
- Schimamura, A.P. J.M. Berry, J.A. Mangels, C.L. Rusting, P.J. Jurcia, 1995; "Memory and cognitive abilities in university professors. Evidence for successful aging." *Psychological Science*, Vol. 6, pp.271-277.
- Salthouse, T. A., 1985; *A theory of cognitive aging*. Amsterdam: North Holland.
- Scott, Frank A., Mark C. Berger og John E. Garen, 1995; "Do health insurance and pension costs reduce the job opportunities of older workers?" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, pp. 775-791.
- Slater, R. og S. Kingsley, 1976; "Predicting Age-prejudiced Employers, a British Pilot Study." *Industrial Gerontology*, Vol. 3, pp. 121-128.
- Smith, Sharon, 1994; "Ending mandatory retirement in the arts and sciences." *American Economic Review*, Vol.. 81, pp. 106-110.
- Solem, Per Erik, 1994; *Aldring og arbeid*. GerArt nr. 3/1994. Oslo: Norsk gerontologisk institutt.
- Solem, Per Erik og Reidar Mykletun, 1996; *Arbeidsmiljø og yrkesavgang*. Rapport nr. 2/1996. Oslo: Norsk gerontologisk institutt.
- Solomon, Charlene Marmer, 1995; "Unlock the Potential of Older Workers." *Personnel Journal*, Vol. 74, pp. 56-66.
- Sonnenfeld, J., 1979; "De l'utilite des travailleurs iges." *Harvard L'expansion*, Vol. 69, pp. 91-102.
- Steinberg, M., K. Donald, J. Najman, H. Skerman, 1996; "Attitudes of Employees and Employers Towards Older Workers in a Climate of Anti-discrimination." *Australian Journal on Ageing*, Vol. 15, pp. 154-158.
- Taylor, Philip og Alan Walker, 1991; *Too Old at 50*. London: Campaign for Work.
- Taylor, Philip og Alan Walker, 1994; "The aging workforce: Employers' attitudes towards older people." *Work, Employment & Society*, Vol. 8, pp. 569-591.
- Taylor, Philip og Alan Walker, 1997; "Age discrimination and public policy." *Personell Review*, Vol. 26, pp. 307-318.
- Taylor, Philip og Alan Walker, 1998; "Employers and older workers: attitudes and employment practices." *Ageing and Society*, Vol. 18, pp. 641-658.
- Toumi; Kija, Erkki Järvinen, Leena Eskelinen, Juhani Ilmarinen og Matti Klockars, 1997; "Effect of retirement on health and work ability among municipal employees." *Scandinavian Journal of Work, Enviroment and Health*, Vol. 17 (suppl. 1), pp. 97-81.
- Visher, Mary og Tove Midtsundstad, 1993; *Utgang fra arbeidslivet. En studie av eldre arbeidstakere, førtidspensjonering og AFP*. Fafo-rapport 154. Oslo: Fafo.
- Wadensjö, Eskil, 1996; *The Nordic Labour Markets in the 1990s*. Amsterdam: Elsevier.
- Waldrop, Anne K.,1992; *Før vi vet ordet av det. En analyse av personalpolitiske tiltak for eldre arbeidstakere*. Fafo-rapport nr. 133. Oslo: Fafo.
- Walker, A., 1999; *Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Walker, A. og P. Taylor, 1993; "Ageism versus productive ageing: the challenge of age-discrimination in the labour market. I Bass, S., F. Caro og Y-P. Chen (red.): *Achieving a Productive Ageing Society*. Westport: Auburn House.
- Walker, A. og P. Taylor, 1998; *Combating Age Barriers in Employment: A European Potfolio of Good Practice*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Waldman, D.A. og B.J. Avolio, 1986; "A meta-analysis of age differences i job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, pp. 33-38.
- Warr, Peter, 1992; "Age and Occupational Well-Being." *Psychology and Aging*, Vol. 7, pp. 37-35.
- Warr, Peter, 1994; "Age and employment." I Triandis, H.C., M. Dunenette, og L. Hough. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol 4). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Warr, Peter og Janet Pennington, 1994; "Occupational Age-Grading: Jobs for Older and Younger Nonmanagerial Employees." *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 45, pp. 328-346.
- Welford, A. T., 1985; "Changes of performance with age: An overview." I Charness, N. (red.): *Aging and human performance*. New York, NY: Wiley.
- WHO, 1993; *Aging and Work Capacity*. WHO Technical Report Series no 835. Geneve: WHO.
- Williams, Sabrina N. og Lesia L. Crumpton, 1997; "Investigating the work ability of older employees." *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 20, pp. 241-249.
- Øverbye, Einar, 1998; *Pensjonister i arbeid. En undersøkelse av uføre- og alderspensjonisters aktivitet på arbeidsmarkedet*. Skriftserie 5/98. Oslo: NOVA.