

Hans Christoffer Aargaard Terjesen, Helge Svare og Robert Salomon

«Etter 1001 natt...»

Hvordan kan god ledelse bidra til å utsette tidligpensjon i industrien?



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2014
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-341-4

ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
E-post: afi@afi.hioa.no
Webadresse: www.afi.no

Publikasjonen kan bestilles eller lastes ned fra <http://www.afi.no>

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

Temaområde

Mestring, arbeid og mangfold

Rapport nr.:

7/2014

Tittel:

«Etter 1001 natt...»
Hvordan kan god ledelse bidra til å utsette tidligpensjon i industrien?

Dato:

Juni 2014

Forfatter(e):

Hans Christoffer Aargaard Terjesen, Helge Svare og Robert Salomon

Antall sider:

61

Resymé:

Dette prosjektets hovedformål er å bygge ny kunnskap om hvordan ledere i industrien gjennom aktiv ledelse kan forlenge karrieren til bedriftens seniormedarbeidere. Hovedproblemstillingen i denne studien er følgende: Hvordan kan god ledelse bidra til å utsette tidligpensjon i industrien?

I denne studien deltar 4 store norske industribedrifter, lokalisert i Grenland, og det er totalt foretatt 34 strukturerte dybdeintervjuer: 30 intervjuer med ledere og personer med HR-funksjoner og 4 intervjuene med tillitsvalgte. 25 av de 30 med leder- og HR-funksjoner besvarte også selvevaluerings-skjemaet Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) som er det mest anvendte måleinstrumentet for å måle transformasjonsledelse. Analysen av MLQ viser at 5 av 25 tilfredsstillende kriteriene for å være transformasjonsleder.

Denne studien dokumenterer hvilke kontekstuelle faktorer lederne i industrien i Grenland opplever som begrensende og berikende for deres handlingsrom. Videre dokumenterer studien hvilke grep og strategier lederne anvender for å forlenge karrieren til sine seniorarbeidstakere. Studien avdekker at industrien i stor grad fremstår som hemmet av kontekstuelle begrensninger i forhold til å tenke aktivt rundt seniorpolitikk. Industrien fokuserer også svært ensidig på fysiske tilrettelegging og kompetanseoverføring til yngre generasjoner. Industrien retter lite fokus på ledelse som et seniorpolitisk instrument. Studien konkluderer med at industribedriftene i forhold til å lykkes med å utvikle seniorpolitikken må koble på lederne i mye større grad enn de gjør i dag, og at de kan dra stor nytte av å tenke nytt om organisering, ledelse og aldring. Bedriftene må også iverksette seniorpolitiske tiltak tidligere enn de gjør i dag.

Emneord:

Ledelse, seniorpolitikk, senior, industri, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, den norske modellen,

Forord

Denne rapporten dokumenterer hvilke erfaringer ledere i fire industribedrifter i Grenland har gjort seg i forbindelse med å lede seniorarbeidstakere. Rapporten dokumenterer også hvilke perspektiver de tillitsvalgte har rundt aldring i industrien. Formålet med denne studien er få tak i hvilke gode grep ledere kan bruke for å skape arbeidsplasser som bidrar til lange og bærekraftige senkarrierer for seniorenene.

Studien er utført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og er helhetlig finansiert av NHO Arbeidsmiljøfond. AFI har hatt den overordnede prosjektledelsen, godt bistått av NHO Telemark v/Arild Ljådal og NAV Arbeidslivssenter Telemark v/Bjørn Hansen, Senter for seniorpolitikk (SSP), ved Kari Østerud og Norsk Industri v/Pernille Vogt og Trygve Østmo.

Feltarbeidet er i sin helhet utført av Hans Christoffer Aargaard Terjesen. Helge Svare har også deltatt under noen av intervjuene. Hans Christoffer Aargaard Terjesen har skrevet mesteparten av rapporten, men både Helge Svare og Robert Salomon har vært med som aktive bidragsyttere til både tekst og disposisjon gjennom hele prosessen.

Forskerteamet vil takke alle informantene for å ha deltatt i denne studien. AFI vil også takke NHO Arbeidsmiljøfond og Siri Melander Møllerud som ga oss tillit og midler til å utføre dette prosjektet.

Til sist, en ny runde og en særskilt ekstra takk til Arild Ljådal og Bjørn Hansen, som er en uovertruffen duo å samarbeide med lokalt i Telemark! Arbeidslivet i Telemark har mye å takke dere to for – og det samme har vi!

Oslo, 24. juni 2014

Innhold

Forord

Sammendrag

1.0 Innledning.....	1
2.0 Transformasjonsledelse, problemstilling og forskningsoppsett	3
2.1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).....	4
2.2 Første "i": Idealisert innflytelse	5
2.3 Andre "i": Inspirerende motivasjon.....	5
2.4 Tredje "i": Intellektuell stimulering	6
2.5 Fjerde "i": Individuell hensyntaking	6
3.0 Empiri, første del: Konteksten.....	8
3.1 Press!	8
3.3 Fremst i verden, hypermoderne og innovativ og gammel og grå – til samme tid!.....	11
3.4 Den norske modellen	12
3.5 Arven fra Lysgaard.....	15
3.6 Etter 1001 natt.....	16
3.7 «Hel eller halv mann!»	19
3.8 AFP-paradokset	20
3.9 Aldersadelen.....	24
3.10 Samspillet som forsvant?	26
3.11 Seniorpolitikken i dag: Policy versus praksis	26
4.0 Empiri, andre del: Transformasjonslederne i dette materialet.....	29
4.1 Transformasjonslederne i dette materialet: Refleksjoner	31
5.0 Empiri, tredje del: Grepene	33
5.1 Nytt terreng	33
5.2 Erfaringskompetanse i praksis: Seniorene er alt annet enn utdatert!.....	36
5.3 Seniorene, trygge på alt. Nesten!.....	43
5.4 Når det et krevende	43
5.5 Læringen skal ikke stoppe; med fokus på utvikling.....	50
5.6 En «peptalk», den personlige tilstedeværelsen og et blikk for alder!	52
5.7 Den siste pionér.....	53
6.0 Konklusjon: Veien fremover – hvordan lykkes?	56
6.1 Retten til arbeid eller retten til pensjon?	58
6.2 Konklusjon og anbefalinger	58
Litteratur	61

Sammendrag

Hovedformålet med denne studien er å bygge ny kunnskap om hvordan ledere i industrien gjennom aktiv ledelse kan forlenge karrieren til bedriftens seniormedarbeidere, og det overordnede spørsmålet er hvordan god ledelse kan bidra til å utsette tidligpensjon i industrien.

Det er et anerkjent faktum at vi i fremtiden må arbeide lengre for å bli i stand til å finansiere velferdsstaten. En god seniorpolitikk øker sannsynligheten for å realisere et slikt mål. Ambisjonen er at denne studien skal ha relevans for og bidra til en bedre seniorpolitikk i hele den norske industrisektoren. Derfor har vi gjennomført studien i et utvalg representative industribedrifter i Grenlandsregionen i Telemark. Bedriftene det gjelder er med i nettverket IndustriCluster Grenland (ICG).

Seniorpolitiske tiltak er tidligere studert i industrien, men uten å gå grundig inn i ledelsesutøvelse i praksis. Denne studien har med et skarpt fokus på ledelsespraksis til hensikt å tette dette kunnskaps-hullet.

Totalt ble det foretatt 34 strukturerte intervjuer i forbindelse med denne studien. Det ble foretatt intervjuer med 30 ledere og HR-ansatte og med 4 tillitsvalgte. De fleste lederne er enten direktører, skiftledere, formenn eller produksjonsledere men også HR-direktører, andre type HR-ledere og personalkonsulenter ble intervjuet. Lederne i dette materialet er med andre ord spredt over alle linjene i sine organisasjoner. Av hensyn til informantenes anonymitet har vi imidlertid slått sammen informantene i to kategorier, som leder eller tillitsvalgt. Alle de 30 lederne og administrativt/HR-tilsatte ble også bedt om å fylle ut "The Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ) i forkant av intervjuene. Ved forskning på transformasjonsledelse er MLQ det mest brukte måleinstrumentet. Av de 30 lederne i vårt materiale var det 25 som besvarte dette spørrebatteriet. Analysen viser at 5 av 25 ledere er transformasjonsledere.

Denne studien dokumenterer at bedriftene opererer i en krevende kontekst som setter stort press på krav til levering og økonomistyring. Disse pressede rammebetingelsene virker også til dels hemmende for mange av ledernes evne til å tenke seniorpolitikk. Lederne tenker stort sett på goder og ordninger i forhold til seniorpolitikk, og i langt mindre grad på ledelse som et seniorpolitisk instrument.

Studien viser også at industrien gir to ulike beskrivelser av seg selv. På den ene siden som del av et 'hypermoderne arbeidsliv' og på den andre siden som 'gammel og grå'. Det konkluderes i denne studien med at industrien heller enn å være enten det ene eller det andre med et ben i en «gammel» verden og et i en «ny».

Studien dokumenterer videre at det er problematisk å redusere stillingen sin om man jobber i produksjonssfæren. Med mindre man er sykemeldt er det vanskelig å be om redusert arbeidstid i industrien i dag. Videre dokumenter studien at det er problematikk knyttet til at noen seniorarbeidstakere tar ut AFP og jobber videre til tross for at helsen tilsier at de burde avslutte sine karrierer. Dette omtales som «AFP-paradokset» og er krevende for lederne å håndtere. I tillegg seiler det opp store forskjeller mellom de forskjellige yrkesgruppene i industrien. Spesielt er de som jobber rundskift/natt spesielt utsatt for helseplager etter mange års tjeneste. De som derimot ikke har ubekvem arbeidstid og heller ikke har fysisk krevende arbeid har langt bedre forutsetninger for å stå lengre i arbeid. Som gruppe står i så måte ledere og ingeniørene i en bedre posisjon til å ha lange og helsemessig bærekraftige senkarrierer enn operatørene og det er derfor adekvat å snakke om en «aldersadel» innad i industrien. Skiftordningene i industrien fremstår som meget rigide og lite fleksible. I rapporten anbefaler vi at industrien gjennomgår sin egen skiftpraksis, og for eksempel ser til pleie- og omsorgssektoren for å hente inspirasjon for hvordan man kan lykkes med mer fleksible bemanningsstrategier.

I studien finner vi også at industrien har mye å gå på i forhold til å bli bedre på å gjøre koblinger mellom yngre og eldre arbeidstakere med henblikk på å utvikle de eldre. Pr i dag er det stort sett koblingene på tvers av alder innrettet for å fungere motsatt vei. Undersøkelsen viser også at lederne er lite orientert om seniorpolitikk i egne virksomheter, noe som er et uttrykk for at lederne generelt er lite involvert i seniorpolitikk i hverdagen.

Gitt den historiske konteksten, med mye omstillinger og nedbemanninger, har industrien lite kompetanse på seniorpolitikk. Seniorpolitikk er i så måte nytt terreng, og spesielt i forhold til å tenke seniorpolitikk via ledelse.

Denne studien dokumenterer at senioren har meget viktige funksjoner i bedriftene under kriser, havarier og store endringsprosesser. I krevende situasjoner som stiller krav til førstehåndskunnskap, og som man ikke kan lese seg til, viser det seg at senioren i flere tilfeller har hatt avgjørende betydning for å lykkes med å løse komplekse problemer. Dette gjelder spesielt i forhold til tekniske og faglige utfordringer, men også i forhold til at senioren med sin ballast og pondus kan fungere som forståelsesmeglere i organisasjonene under endringsprosesser.

Studien viser også at det er viktig å holde et kontinuerlig fokus på læring også gjennom senkarrierer, samt å involvere bredt i prosjekter. Videre betoner flere ledere viktigheten ved å ha mange kontaktpunkter mellom ledere og senioren, slik at også eldre arbeidstakere kan få seg en 'peptalk' når de trenger det. Dette er også avgjørende for å utøve ledelse med skreddersøm.

Rapporten konkluderer med at industrien har et meget stort potensial for å utvikle mer potent seniorpolitikk og at ledelse i mye større grad kan anvendes med dette som formål. Bedriftene kommer også sent i gang med tiltak og det anbefales at bedriftene iverksetter tiltak fra fylte 55 år, ikke henholdsvis 58 og 62 år som er mest utbredt i bedriftene i dag.

1.0 Innledning

Tittelen «*Etter 1001 natt...*» er en litterær henvisning som springer direkte ut av empirien: Et av funnene i denne studien er at etter mange år med rundskift opplever mange seniorer at det begynner å tære på helsen å jobbe natt. Som oftest er det dog ikke å jobbe om nettene i seg selv som er det mest krevende. Mange får med alderen ikke sove etter endt nattskift, og det blir problemet. Periodene med nattskift blir derfor særdeles krevende for mange. Denne studien kan ikke tallfeste hvor mange år eller netter det tar før denne problematikken blir alvorlig for den enkelte industriarbeider, men etter «1001 natt» vil mange definitivt være på overtid.

Imidlertid er ikke dette en studie som handler om nattarbeid eller de som er på «overtid». Dette er en studie som retter fokus på hva ledere kan gjøre for den større gruppen som er godt forbi både 1001 netter og dager i arbeidslivet. Derav kommer tittelen «*Etter 1001 natt...*».

De som kjenner til samlingen med fortellinger som man opprinnelig kjenner som «*Tusen og én natt*» vet at den første historien handler om en ung kvinne som har en snarrådig og klok strategi for å sikre seg et langt liv, og som gjennom en serie med godt planlagte og vel gjennomførte handlinger lykkes med dette. I denne studien har vi vært på jakt etter ledere som gjør noe av det samme. Vi har vært på leting etter lederne som har kloke og gode strategier for å skape bærekraftige arbeidsplasser for sine seniorarbeidstakere og som følger opp disse strategiene med handling. Tittelen på denne forskningsrapporten er med andre ord alt annet enn vilkårlig valgt.

Hovedformålet med denne studien er å bygge ny kunnskap om hvordan ledere i industrien gjennom aktiv ledelse kan forlenge karrieren til bedriftens seniormedarbeidere, og det overordnede spørsmålet er hvordan god ledelse kan bidra til å utsette tidligpensjon i industrien.

Det er et anerkjent faktum at vi i fremtiden må arbeide lengre for å bli i stand til å finansiere velferdsstaten. En god seniorpolitikk øker sannsynligheten for å realisere et slikt mål. Prognoser viser at en stadig mindre andel av befolkningen i fremtiden vil må bære kostnadene ved velferdsstatens finansiering. For å møte denne utfordringen er det et etablert politisk mål å få arbeidstakere til å stå lenger i arbeid (Johnsen 2004). Dette er viktig fordi vi er inne i en utvikling som gir en stadig økende knapphet på kvalifisert arbeidskraft. Eldre arbeidstakere sitter ofte inne med en kunnskap som er av stor nytte for bedriften, og som det kan være vanskelig å erstatte. Å ta vare på godt kvalifiserte medarbeidere vil kunne styrke bedriftenes konkurransekraft i et stadig mer presset globalt marked. En god seniorpolitikk vil også gi den enkelte medarbeider en hensiktsmessig og verdig avslutning på sin yrkeskarriere. Dette gjelder også i industrien.

I Norge har seniorpolitikken hittil stort sett hatt sitt hovedfokus på seniorordninger og -goder, som ekstra fridager og ferieuker samt bonusordninger. Dette prosjektet tar utgangspunkt i at seniorpolitikken i større grad må bli gjennomgripende for en helhetlig personalpolitikk. I denne sammenhengen er ledelse – eller ledelse for seniorarbeidstakere – det viktigste stikkordet. Prosjektets grunnleggende idé er med andre ord å sette fokus på *ledelse* som betingelse for og virkemiddel i en effektiv og helhetlig seniorpolitikk.

Vårt fokus er videre på industrien. Ambisjonen er at denne studien skal ha relevans for – og bidra til en bedre seniorpolitikk – i hele den norske industrisektoren. Derfor har vi gjennomført studien i et utvalg representative industribedrifter i Grenlandsregionen i Telemark. Bedriftene det gjelder er med i nettverket IndustriCluster Grenland (ICG).¹

Forskningen som er utført de senere år har generert mye kunnskap om hva som skal til for å få seniorer til å stå lenger i arbeidslivet. I AFI-rapporten «Seniorpolitikk – virker virkemidlene?» (Hilsen og Salomon 2010: xi), konkluderes det med at virkemidlene virker, hvis de brukes etter hensikten. Når det kommer til en dybdebeskrivelse av hva som er god seniorledelse mangler det imidlertid kunnskap:

¹ ICG er en forkortelse for Industri Clusteret Grenland. Mer om ICG finner man her: <http://www.icg.no/>

Beskrivelsene av god ledelse på dette feltet har ofte fortonet seg som overflatiske, og diskusjonen forholder seg dessuten i liten grad til eksisterende teorier og forskning om ledelse. Positive unntak er Furunes og Mykletun (2010) og Midtsundstad og Bogen (2011).

I oppsummeringen fra Furunes og Mykletun (2010) av arbeidet som er blitt utført innenfor det seniorpolitiske feltet, identifiseres ni tiltak som går igjen for å få medarbeidere til å stå lenger i arbeid: 1) Lønn, bonus og andre goder, 2) å bli verdsatt av ledere og kollegaer, 3) at arbeidsinnholdet er interessant og berikende, herunder grad av autonomi, 4) godt arbeidsmiljø og god ledelse, 5) å være mentor for andre kollegaer, 6) rom for faglig utvikling, 7) bedre tilrettelegging av arbeidet, 8) omplassering og nye arbeidsoppgaver, og 9) redusert arbeidstid eller mer fritid, med eller uten bibehold av lønn. Dette er et eksempel på at man de siste årene har identifisert *hva* som virker, og at man også har satt fokus på seniorledelse, men uten at man i stor nok grad har gått inn på hva god ledelse for seniorarbeidstakere innebærer i praksis.

Seniorpolitiske tiltak er tidligere studert i industrien både i Norge (Hertzberg & Skinnarland 2007) og i Sverige (Furunes & Mykletun 2010), men ingen av disse studiene går grundig inn på ledelsesutøvelse i praksis. Som et bidrag til økt innsikt om hvordan god ledelse for seniorer kan arte seg i praksis, gjennomførte AFI i 2012 en studie innen pleie- og omsorgssektoren. Studien er rapportert i "Er du her, så regner jeg med deg!" (Terjesen, Lau og Salomon 2012). Studien du nå holder i hånden legger seg metodisk og tematisk tett opp til AFI-studien fra 2012.

Man vet i dag at det finnes flere "stay"- og "pull"-faktorer som er avgjørende for om seniorer forlater eller blir i sitt arbeid (Solem og Mykletun 2010), og AFI-rapporten fra 2012 bekreftet at *god ledelse* er en "stay"-faktor. Denne nye studien har også til hensikt å fokusere på hvordan ledelse kan virke som et seniorpolitisk virkemiddel.

I denne studien pekes det på mange forbedringsområder. Det er kan derfor være på sin plass å presisere at denne teksten må leses som en rapport skrevet av «critical friends» av norsk industri.

2.0 Transformasjonsledelse, problemstilling og forskningsoppsett

Seniorpolitisk praksis har i Norge hittil først og fremst vært kjennetegnet av virkemiddelbruk i form av transaksjoner eller bytteordninger. Det vil si at arbeidsgiver ofte har tilbudt seniorarbeidstakeren goder og ordninger (ofte i form av forhøyet lønn/bonus, fridager, samt redusert arbeidstid med bibehold av lønn) i bytte mot forlengede karrierer. I ledelseslitteraturen kalles ofte slik praksis *transaksjonsledelse*. Denne praksisen har etterhvert blitt ganske utbredt både innenfor privat og offentlig sektor, og forskning har vist at mange av disse virkemidlene virker positivt i forhold til å forlenge karrierene til senioren i arbeidslivet. Det å satse ensidig på redusert arbeidstid med lønnskompensasjon har vært populært blant arbeidstakerne, men har imidlertid vist seg å være kostbart for virksomhetene. Dessuten er det tvilsomt om virkemidlene har hatt den ønskede effekt (Hilsen og Midsundstad 2014). Det ser ut til at senioren som av forskjellige grunner ønsker å avslutte yrkeskarrieren må lokkes av mer enn en ofte beskjedne sum penger og noe mer fritid for at de ikke skal gå av med pensjon. For denne gruppen må arbeidet være berikende og såpass motiverende at det er meningsbærende å vente med å pensjonere seg. I de fleste tilfeller innebærer det at virksomheter som vil beholde senioren må ha en god og aktiv HR-praksis, noe som også krever en aktiv og virksom ledelse. Det er denne typen aktiv ledelse vi er på leting etter i denne studien. Vi retter altså fokus på hvordan en annen type ledelse enn den transaksjonsbaserte kan fungere som et karriereforlengende virkemiddel for seniorarbeidstakere.

Denne studien legger fokus på ”tykke” beskrivelser av hva god ledelse for seniorarbeidstakere i industrien innebærer i praksis. Totalt ble det foretatt 34 strukturerte dybdeintervjuer. Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av foreliggende forskning om ledelse, seniorpolitikk og industri, og fokuserte på å fylle kunnskapshull som var blitt identifisert, og belyse tematikk som tidligere har vært lite belyst innenfor norsk forskning. I så måte var intervjuguidene tematisk strukturert og baserte seg dermed på foreliggende kunnskap. I tillegg ble det foretatt en rekke uformelle samtaler gjennom hele prosjektperioden, som strakk seg fra våren 2013 til våren 2014.

Studiets eksplorative design ligger i at det er ledernes egne vurderinger av hva som kjennetegner god ledelse og hva som er «best praksis» som søkes belyst. Dette medførte at samtaleguiden ble justert og videreutviklet i løpet av prosessen. Det ble ikke tatt bort spørsmål fra intervjuguiden, men tillagt spørsmål, på bakgrunn av funn som ble gjort underveis. Dette medfører at selve analysen er meget empirinær. Funnene blir derfor hovedsakelig koplet opp til de faglige debattene og ikke omvendt. Å kombinere empiri- og teorinær analyse er utberedt praksis innenfor kvalitativ metode (Thagaard 1998, Silverman 2005, Widerberg 2005).

I og med at intervjuene var tematisk strukturerte, fikk også analysen et temasentrert fokus (Thagaard 1998). Det er både naturlig og logisk å sammenligne informasjonen som informantene kommer med, og se om de forskjellige tema som blir drøftet avdekker enighet eller uenighet om hvordan seniorledelse utøves i industrien. En slik tematisk analyse er en konstruktiv måte å kople tema til fagdebatten om ledelse innen norsk industri. I denne studien kobles imidlertid også det tematiske analysefokusset med et personsentrert fokus (Thagaard 1998) fordi studier basert på dybdeintervjuer ofte medfører at informantene ikke utelukkende er referenter til tema, men også kan bli tema i seg selv (Terjesen, Lau og Salomon 2012). Informantenes kvalifiserte meninger tillegges derfor naturlig nok stor vekt i denne studien. Kombinasjonen av temabasert og personsentrert analyse er forøvrig utberedt praksis innenfor kvalitativ metode (Thagaard 1998).

Totalt ble det foretatt 34 strukturerte intervjuer i forbindelse med denne studien. Det ble foretatt intervjuer med 30 ledere og administrativt/HR-ansatte og 4 tillitsvalgte. De fleste lederne er enten direktører, skiftledere, formenn eller produksjonsledere men også HR-direktører, andre type HR-

ledere og personalkonsulenter ble intervjuet. Lederne i dette materialet er med andre ord spredt over alle linjene i sine organisasjoner. Av hensyn til informantenes anonymitet har vi imidlertid slått sammen informantene i to kategorier, som leder eller tillitsvalgt.

I forskningslitteraturen om ledelse settes ofte *transformasjonsledelse* opp som et alternativ til transaksjonsledelse (Bass & Riggio 2006). Fremfor å fokusere på ledelse som «byttehandel», fokuseres det her blant annet på lederens rolle som inspirator, og på forholdet mellom leder og medarbeider. Med dette som utgangspunkt har vi i denne studien forsøkt å lete etter transformasjonsledere blant våre informanter, og utforske hva deres transformasjonsledelse innebærer i forhold til seniorenene. For å utforske om det finnes ledere i denne populasjonen som benytter slike aktive og virksomme ledelsesteknikker, har det vi i tillegg til å foreta strukturerte samtaler også ledd etter transformasjonsledelse ved å anvende det mest utbredte spørrebatteriet som finnes for å måle transformasjonsledelse: Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ).

2.1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Ved forskning på transformasjonsledelse er det mest brukte spørreskjemaet kortformen av "The Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ). Dette spørreskjemaet måler de ni komponentene som inngår i Bass (Bass & Riggio 2006) sin operasjonalisering av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ved hjelp av 45 spørsmål. Hver komponent måles med fire høyt korrelerte spørsmål, som på sin side korrelerer lavt med spørsmålene som inngår i de andre ledelseskomponentene. Den gjensidige avhengigheten mellom transaksjons- og transformasjonsledelse ligger også til grunn i dette måleinstrumentet, og i spørrebatteriet forutsettes det at lederen utøver begge former for ledelse hvis lederen skal kunne omtales som en "transformasjonsleder".²

MLQ er oversatt til en rekke språk og brukes i ulike bransjer og organisasjoner. Instrumentet har vist seg å fungere meget godt uavhengig om det er leder selv som fyller ut skjemaet (foretar en egevaluering), eller om det er ledere på samme nivå eller underordnede som foretar evalueringen av lederen. I denne studien har lederne foretatt en egevaluering.

Lederne har evaluert hvor ofte, eller i hvilken grad, de har observert at de selv utfører 32 spesifikke former for atferd. I tillegg spørres det etter egenskaper (attributter) som man opplever at man selv har. Det brukes en fempunktsskala med verdier fra fire til null (0 = Ikke i det hele tatt; 1 = En gang i blant; 2 = Iblant; 3 = Nokså ofte; 4 = Ofte, om ikke alltid).

Alle de 30 lederne og administrativt/HR-tilsatte ble bedt om å fylle ut spørreskjemaet i forkant av intervjuene. Noen få fylte det ut i etterkant. Av 30 ledere var det 25 som besvarte spørreundersøkelsen. Det ble ikke vurdert at å utfylle MLQ i forkant av samtalene kunne gi noen form for effekt på samtalene. Det er heller ikke noe som tyder på at de som fylte ut spørrebatteriet i etterkant av samtalene kan ha svart markant annerledes enn om de hadde fylt det ut i forkant, da MLQ-skjemaet konsekvent spør om atferd og ikke meninger. Hadde MLQ spurt om meninger ville utfylling i etterkant ha blitt vurdert som mer problematisk.

For å tilfredsstille kriteriene som MLQ legger til grunn for å være transformasjonsleder må man score høyt på alle de ni komponentene som inngår i både transaksjons- og transformasjonsledelse. I dette tilfellet betyr dette at man må ha scorer på samtlige ni skalaer som ligger over den 50. persentilen på det amerikanske referansematerialet. Av de 25 lederne som fylte ut dette skjemaet var det 5 ledere

² For mer informasjon om MLQ, se: www.mindgarden.com

som scoret høyt på både transaksjons- og transformasjonsledelse, og disse fem utgjør dermed transformasjonslederne” i dette materialet.

Til tross for at transformasjonsledelse representerer noe annet enn «bytteøkonomien» som har preget seniorpolitikken så langt i Norge, representerer den likevel ikke nødvendigvis et brudd med de tidligere anvendte perspektivene, men kan like gjerne sees som et tilskudd. Vi anser heller ikke transformasjonsledelse som den eneste riktige måten å utøve aktiv ledelse på generelt, eller ovenfor seniorer spesielt. Transformasjonsledelse er ikke «the one best way», men et av flere perspektiver som ledere kan anvende for å lykkes i og med sin ledergjerning. Det vil si at vi betrakter transformasjonsledelse som en av «many best ways».

Transformasjonsledelse på den ene siden og transaksjonsledelse på den andre bør verken teoretisk eller praktisk betraktes som to gjensidig utelukkende ledelsesformer. Typisk vil virksom transformasjonsledelse forutsette og bygge videre på en velfungerende transaksjonsledelse. En leder kan altså benytte begge former for ledelse avhengig av situasjonen (Tukl 1989). I de fleste fremstillinger av transformasjonsledelse er det fire komponenter som går igjen (Bass & Riggio 2006). På norsk blir disse ofte omtalt som de fire ”i-er” (Sørhaug 2004). Beskrivelsene av disse «i-ene» som nå følger ligger tett opp til beskrivelsen av transformasjonsledelse som man finner i Terjesen, Lau og Salomon (2012), og bygger også på Sørhaug (2004) og Bass & Riggio (2006).

2.2 Første ”i”: Idealisert innflytelse

For å utøve idealisert innflytelse må lederen fremstå som en klar rollemodell for sine medarbeidere, slik at de identifiserer seg med lederens mål og lederen som person. Lederen må handle på måter som gjør at hun eller han blir sett opp til, respektert og gitt tillit, og slik fungerer som en rollemodell.

Denne type ledere har ofte svært høy moralsk standard og medarbeiderne kan derfor ofte regne med at lederen foretar beslutninger fundert på et godt etisk grunnlag. Lederen blir derfor også respektert av sine medarbeidere og medarbeiderne stoler på dem i stor grad.

Ledere som utøver idealisert innflytelse gir sine medarbeidere en visjon og en opplevelse av mening. Dermed kan slike ledere utøve mye makt og innflytelse over sine medarbeidere. Medarbeiderne ønsker å identifisere seg med slike ledere og deres mål, og de utvikler derfor sterke følelser til slike ledere. Transformativ ledere vekker og inspirerer andre ved å ha en visjon om hva som kan oppnås gjennom ekstra personlig innsats.

Idealisert innflytelse blir i noen tilfeller byttet ut med begrepet ”karisma”, men det skal man gjøre med stor varsomhet. Imidlertid har idealisert innflytelse et karismatisk element ved seg og ledere som forbindes med idealisert innflytelse blir ofte tillagt ekstraordinære menneskelige kapasiteter.

2.3 Andre ”i”: Inspirerende motivasjon

For å utøve inspirerende motivasjon må lederen kommunisere høye forventninger til sine medarbeidere, og via sin kommunikative kapasitet inspirere medarbeiderne til å engasjere seg i organisasjonen og ta del i organisasjonens visjon. Lederen er god på å skape lagånd i kraft av å utstråle entusiasme og optimisme. Hensikten er å få medarbeiderne til å fokusere innsatsen, slik at denne økes, og at medarbeiderne oppnår mer enn de ville ha gjort om de utelukkende navigerte på bakgrunn av egeninteresse. For å lykkes med å motivere bruker lederen symboler og emosjonell appell, og skaper attraktive fremtidsbilder.

Inspirerende ledere artikulere på en enkel måte felles mål og felles forståelse for hva som er rett og viktig. De tydeliggjør hva som er mulig å oppnå og hvordan disse målene kan oppnås. Denne typen ledere skaper mening og fremmer positive forventninger om hva som må gjøres. Inspirerende motivasjon opptrer ofte sammen med idealisert innflytelse.

2.4 Tredje "i": Intellektuell stimulering

Intellektuell stimulering innebærer ledelse som stimulerer medarbeiderne til å være kreative og innovative, og til å utfordre gjengse meninger og verdier. Slike ledere oppfordrer også medarbeiderne til å betrakte kritisk både det de selv og det organisasjonen står for.

Gjennom intellektuell stimulering oppfordres medarbeiderne til å tenke på gamle problemer på nye måter. Medarbeiderne oppfordres til å være kritiske til egne meninger, formodninger og verdier, og når det er passende, det som lederen mener, tror og verdsetter, som kan være utdatert eller uhensiktsmessig for å løse dagens problemer. Som en konsekvens, utvikler medarbeiderne evnen til å løse fremtidige problemer, også problemer som ledelsen ikke har forutsett. Medarbeiderne lærer seg også å takle og løse problemer på egen hånd ved å være kreative og nyskapende. En nøkkelfaktor for lederens effektivitet på dette punktet er hvor dyktige medarbeiderne er når de jobber uten lederens tilstedeværelse eller direkte involvering

En intellektuelt stimulerende leder bidrar til at medarbeiderne får større oppmerksomhet på mulige problemer, bevissthet om egne tanker og forestillinger, samt gjenkjenning av egen tro og verdier. Intellektuell stimulering gjenspeiles i medarbeidernes evne til konseptualisering, forståelse og analyse av problemer og hvordan man finner fram til løsninger. Intellektuell stimulering kan oppstå dyadisk (en til en), i gruppe og på organisatorisk nivå.

Ledere er intellektuelt stimulerende blant annet fordi de kan identifisere, forstå, konseptualisere og artikulere for sine medarbeidere hvilke muligheter og trusler organisasjon står overfor, så vel som dens styrker, svakheter, og komparative fortrinn. Det er gjennom intellektuell stimulering av medarbeideren at status quo blir utfordret, og at nye, kreative metoder for å oppnå organisasjonens mål blir utforsket.

2.5 Fjerde "i": Individuell hensyntaking

Individuell hensyntaking karakteriserer ledere som skaper et støttende klima og som lytter til medarbeidernes individuelle behov. Lederen opptrer som veileder og rådgiver samtidig som lederen hjelper medarbeideren til å oppnå sitt fulle potensial. Slike ledere kan bruke delegering som et middel for å oppnå at medarbeidere vokser på personlige utfordringer. Individualisert hensyntaking innebærer å forstå og dele andres bekymringer og utviklingsbehov, samt å behandle den enkelte unikt. Individuell hensyntaking innebærer også å ha evnen til å "se" det enkelte individ, og gjennom dette anerkjenne og ivareta den enkelte medarbeider.

I tillegg representerer individualisert hensyntaking et forsøk på fra lederens på å gjøre mer enn å gjenkjenne og tilfredsstille medarbeidernes behov: Lederen som utøver individuell hensyntaking ønsker også å utvide og heve medarbeidernes behov i et forsøk på å maksimere og utvikle medarbeidernes fulle potensial. Dette er en av årsakene til at transformasjonsledere tildeler oppgaver på individuell basis. Transformasjonsledere gir også muligheter for å utvikle organisasjonskulturen til å bli støttende for individuell vekst.

Et vanlig virkemiddel som anvendes for å lykkes med individuell hensyntaking er 'management by walking around', da individuell hensyntaking i de fleste tilfeller baserer seg på kommunikasjon en-til-en mellom leder og medarbeidere og personaliserte forhold mellom dem.

3.0 Empiri, første del: Konteksten

Leder (62 år): Om 50 år så regner jeg med at de fleste jobber til de er 70 år og mer enn det! Og det har vel sammenheng med at man lever lenger og kanskje har en like god eller bedre helse, og jeg synes det er helt feil at hvis man klarer å levere, at man ikke kan jobbe til man er mer enn 67, hvis både bedriften og en selv ønsker det.

Leder (63 år): Det er ikke fort gjort å erstatte en som har vært en stor bidragsyter og som har blitt 62 år. For en ting er å kunne alt det som står i boka, men det er veldig mye kompetanse som ligger i erfaringen og som ikke står i boka: «Hvordan oppfører den og den fabrikkdelen seg når du hører sånn og sånn?» Og som jeg fortalte deg om en skiftleder som har sluttet nå, han kjørte fabrikken etter gehør! Han lukket opp døren og lyttet til fabrikken og hørte hvordan fabrikken hadde det!

De fire prosessindustribedriftene i Grenland som deltar i denne studien står for en betydelig verdiskapning og sysselsetter mange. I 2013 hadde disse fire bedriftene til sammen 750 ansatte og omsatte for omtrent 5 milliarder kroner. Disse bedriftene er viktige for lokalsamfunnet og for Grenland. Grenlandsregionen er en tradisjonell industriregion med en kompetent arbeidskraft som har vist seg tilpasningsdyktige i perioder preget av store omstillinger. Å sikre gode og bærekraftige arbeidsplasser er derfor viktig for langt flere enn de som jobber i bedriftene.

Til tross for at de fire bedriftene som deltar i denne studien har tre forskjellige utenlandske eiere, og at alle produserer forskjellige produkter, er de overordnede beskrivelsene av det indre livet i bedriftene og deres personalgallerier svært sammenfallende. Selvfølgelig finner man ulike beskrivelser, perspektiver og dimensjoner mellom de ulike virksomhetene, og innenfor de ulike skiftene og avdelingene internt i bedriftene igjen, og økonomisk er noen under betydelig større press enn andre, men det er aldri snakk om to helt forskjellige verdener. Og flere av likhetstrekkene er viktige for vår studie, deriblant at bedriftene har høy gjennomsnittsalder og nesten null turnover. Folk blir, de slutter ikke i jobbene sine, og bedriftene står foran en «eldrebølge». Derfor blir innsikt i perspektiver om seniorledelse ekstra viktig i dagens situasjon.

3.1 Press!

Intervjuer: Hva er din største utfordring som tillitsvalgt i året som kommer, i 2014? Hva er den éne eller de store?

Tillitsvalgt (60 år): Den store utfordringen for oss (som bedrift), den er jo egentlig å overleve! ...

Sitatet ovenfor er toneangivende for denne studien. Intervjuene avdekket raskt at menneskene i disse bedriftene lever under et konstant press fra utenlandske eiere som har et mål for øye med driften; å tjene penger. Dette gir utslag på alle parametere, og spesielt i forhold til bemanningssituasjonen:

Tillitsvalgt (60 år): Det er jo blitt sånn med eksportrettet industri at vi ikke har råd til noe særlig 'luksusbemanning'. Ser du tilbake på 60-70-tallet så er det en helt unik forskjell i forhold til det... Og det er både på godt og på vondt det altså, og jeg tror

ikke jeg vet om noen bedrifter her i fjorden, ja noen er lagt helt ned riktignok, men som lever fortsatt og som har vært gjennom så store strukturelle forandringer som vi har hatt og allikevel bevart et godt arbeidsmiljø.

Intervjuer: Jeg har inntrykk at det er, fra den gamle Hydrotiden og til i dag, så er det vidt forskjellige verdener?

Leder (39 år): Ja, jeg vil si det, og sånn som de på mekanisk sier, at da de begynte her så var det like mange formenn her som det er ansatte nå! Så ja, vi er på et helt annet nivå i dag...

I dag er det ingen av bedriftene som lenger har «...*mye flesk i systemet...*» som en av direktørene som ble intervjuet kalte det. Bedriftene er satt på livslange slankekurer. Eller LEAN som det heter på fagspråket (se for eksempel Black 2008 for mer om LEAN-organisering). Særlig for de bedriftene som deltar i denne studien som tidligere var eid av Hydro er det lett for lederne å gi konkrete eksempler på hvordan endringene er blitt synlige i hverdagen:

Intervjuer: Har du stor grad av handlefrihet som leder?

Leder (57 år): Ja! ...Jeg kan godt ta en beslutning om å lastredusere fabrikken med 20 % hvis det er et eller annet som skjer..., og det er greit og det kan gi et produksjonsbortfall verdt x millioner, men så er det liksom de andre tingene igjen da, at hvis jeg ønsker å ta med to medarbeidere ut på middag, så går ikke det (informanten bryter ut i den hjerteligste latter!). Det går på helt konkrete, små ting, og det har ikke noe med middagen å gjøre, det har ikke det, men vi har veldig stramme rammer rundt det også, slik at det er en terskel for slike ting i systemet. Det er ikke som i det gamle Hydrosystemet hvor vi ikke spurte noen om noen ting egentlig...

Intervjuer: ...ja, for det var mer rom for 'wining and dining' i Hydrotiden, eller?

Leder (57 år): Ja, ja! Skiftene eksempelvis i Hydrotiden, de var ute to ganger i året på middager som kunne koste 700 pr person, men nå er det redusert til én gang i året, så det er ikke noe dramatisk rundt det, men samtidig så er det en innstramning til, og det er at før så tok man opplagt drosje frem og tilbake SELV OM man bodde i Drangedal eller Ulefoss (stedene er langt unna fabrikken lederen jobber ved), så satte man seg i drosje. Nå er det null drosje 'what so ever'! Hvis man skal ut så får man enten la være å drikke eller så får man ta bussen eller et eller annet sånt noe. Så dette er de små endringene, og det er gode endringer, for de betyr at hvis man holder det innenfor brukbare, nøkterne rammer, så vedvarer det. Men hvis ting tar av, ja så er vi nødt som ledere til å si at dette går ikke lenger, vi kan ikke bruke så mye på dette her. Hvis du ser på bruk av taxi og taxiregninger i 2013 sammenlignet med 1998 så er det 'worlds apart'!

Som denne lederen forteller er de betrodd til å håndtere store kostnader, de har vide fullmakter og meget stort ansvar, men det er likevel stramme rammer. Og særlig er det stramme rammer i forhold

til de små ting. En annen leder, ved en annen fabrikk med enda mer presset økonomi gir et annet eksempel på hvordan hverdagen fortøner seg i industrien, om det daglige presset, og om hvor lite «flesk» det er i systemet:

***Intervjuer:** Du har jo en meget variert bakgrunn, hva vil du si er den største forskjellen mellom å jobbe i industrien sammenlignet med de andre delene av arbeidslivet du har erfaring fra?*

***Leder (46 år):** ...Altså, jobber man i helsevesenet, så har man en veldig solid plattform, altså, kommunen og stat, det er så trygt og sikkert, også fordi man da jobber med mennesker. Industrien er litt mer 'tut og kjør' og mer markedsavhengig, og du må stå på når du får de der høydene, og da er det alle mann til pumpene og da er det jobbing og stå på og overtid og alt sånt, og så er det en kamp for å overleve; du må se på kostnader hele tiden, har du mulighet til å spare penger på noen måte? Er det noe du kan gjøre på enklere måte? På en billigere måte? Og det presset der, det har du hele tiden! Og det presset, det tror jeg, i alle fall i de siste årene, at alle i industrien i Norge er rammet av, av nedbemanninger og nedskjæringer; at det er skåret ned til beinet. Så det er forskjellen, at du har den uroen der hele tiden, som ligger og kakler i bakhodet konstant. ...Her er det hele tiden fokus på hvordan man kan spare og hvordan man kan bli mer effektiv, og det er et stort press, og det vil være rart om de fleste i industrien ikke svarer det, for det presset, det har vi hele tiden, konstant. Og det, det synes jeg kanskje er det tyngste med å ha en sånn jobb; at du er under konstant press på kostnader, på vedlikeholdskostnader, fastkostnader, altså på alt!*

***Intervjuer:** Legger dette konstante presset på kostnader begrensinger på deg som leder?*

***Leder (46 år):** Ja, det gjør det helt klart! Vi får ikke kjøpt inn de tingene vi vil. Vi får tatt nødvendig vedlikehold, men vi må tenke oss godt om. Og kanskje jeg hadde syntes at gutta hadde fortjent en øl og en pizza eller noe en gang, men det er det ikke rom for. Så man har ikke den handlefriheten som man gjerne skulle hatt, nei. Men altså, innenfor de rammene jeg har, og innenfor de budsjettene jeg har, så styrer jeg det for så vidt helt greit selv...*

***Intervjuer:**...men julebord da for eksempel, betaler bedriften for det?*

***Leder (46 år):** Nei, vi har ikke julebord...*

***Intervjuer:**...må dere i så fall betale selv, da eller?*

***Leder (46 år):** Ja.*

***Intervjuer:** Hadde dere julebord før, da?*

***Leder (46 år):** Ja, det har vært før, og vi har hatt noen tilstelninger på sommeren, sommerfest, så det har vi, men ikke julebord. Vi har gjerne julelunsj her, og så kan man jo mene hva man vil om det, men det er noen år siden julebordet ble tatt bort nå, og det er for så vidt helt greit, men det å kunne tatt med seg de ansatte ut og spist eller funnet på et eller annet, det hadde betydd veldig mye for dem, og det betyr mye for det sosiale at de også kan møtes utenfor akkurat dette området her...*

Altså, hadde jeg mast nok eller argumentert godt nok, så hadde jeg sikkert fått det til på en eller annen måte, men jeg synes at det er litt leit at det må være sånn, for det er faktisk en del av kostnadene å ha en bedrift, og så er ikke jeg så veldig opptatt av om det er til jul eller om det er i januar eller når det er, det er jeg ikke, men det har noe med samholdet her å gjøre...

Intervjuer:...men har dere i ledergruppen noe eget julebord, da?

Leder (46 år): Nei. Nei, det er ingenting.

Denne lederen gir et bilde av en enda strammere økonomisk hverdag enn lederen sitert i forkant. Her er det ikke antydning til «flesk i systemet» i det hele tatt. For å vri på det kjente deLillos-sitatet; «..festen er over, men det er ikke kake igjen». Press derimot, det er det mye av. Og dette presset danner et viktig utgangspunkt for å forstå både lederne og deres medarbeideres arbeidshverdag. Dette presset har medført at organisasjoner er slanket ikke bare i antall operatører, men også i antall ledere. Det er ikke lenger mange formenn med god tid. Ledelse og ansvar er i dag i stor grad delegert nedover i organisasjonene og bedriftene er blitt flate og fotrappe. Men likevel lever ikke industrien bare i den nye tid. Den lever både i en gammel og en ny tid, til samme tid, som neste avsnitt forteller mer om.

3.3 Fremst i verden, hypermoderne og innovativ og gammel og grå – til samme tid!

Beskrivelsene som informantene gir av sine virksomheter og om konteksten de opererer i, er en beskrivelse av to parallelle univers, som lever i beste velgående side om side. På den ene siden beskriver informantene at de lever og konkurrerer og vinner over aktører i andre land og på andre kontinenter, som har betydelig lavere kostnadsnivå, fordi grenlandsbedriftene er blant de beste i verden til å organisere arbeidet. Det gis beskrivelser av hypermoderne og innovative virksomheter og medarbeidere som mestrer livslang læring og å bruke 'cutting edge'-teknologi. Borte er de gamle, tunge, manuelle oppgavene. Det er ikke lenger et fysisk press på medarbeiderne, men på psyken deres. Industriproduksjon handler ikke lenger om kroppen, men om kunnskap. Og kunnskapsmessig står altså ikke disse bedriftene tilbake for noen. Disse beskrivelsene fremstår som troverdige, nettopp fordi bedriftene lever. Dette sitatet kan kaste lys på kompleksiteten ved en av virksomhetene:

Tillitsvalgt (39 år): Den er så kompleks og stor denne bedriften her at det er bra å være god i noe, for du klarer ikke være god i alt!

Til samme tid, når man besøker bedriftene er det ikke til å unngå å se at bygningsmassene vitner om noe helt annet enn det hypermoderne og innovative. Det ser tidvis ut som steder 'Gud glemte'. Anleggene er gamle og det er mye med virksomhetene som det blotte øyet får dem til å fremstå som helt og fullstendig nedslitt. Kontorer hvor malingen flasser av veggene og møbler som hvis de kunne, hadde gått av med AFP for mange år siden gir inntrykk at bedriftene har fryktelig dårlig råd. Et malingsstrøk eller to knekker vel ikke økonomien om man omsetter for hundrevis av millioner? Men det forskerne ser er jo bare overflaten. Kanskje ledelsen bare ikke bryr seg så mye om det ser 'pent' ut eller ikke, så lenge produksjonsanleggene er 'state of the art'? Men så følges disse observasjonene opp i flere tilfeller av at flere informanter beretter om gamle anlegg med gammelt utstyr og om akutte behov for nyinvesteringer. Og flere forteller om arbeidsoppgaver som ikke har endret seg nevneverdig på 50 år, og om at det fortsatt gjøres mange tunge løft. At nevene til de fleste man hilser på fremstår

store som svømmeføtter vitner om at alt ikke er helt nytt likevel. Kanskje er industrien fortsatt like gammel og grå som de som ikke vet særlig om den tror? Den nyanserte beskrivelsen, som befinner seg mellom disse to absolutte ytterpunktene, danner nok det mest adekvate bildet: Det skjer mye nyskaping i gamle virksomheter og gammelt og nytt lever side om side. Som en informant sier:

***Leder (39 år):** Vi bruker mye moderne teknologi for å gjøre den samme jobben som vi egentlig gjorde for 100 år siden, men vi gjør den vesentlig bedre i dag.*

Disse to parallelle universene representerer imidlertid en stor utfordring for industrien. Fordi det er et bekvemt element i det, og det er at bedriftene kan «skylde på» det gamle når de ikke klarer å hamle opp med noe nytt, og de kan skryte av at de er flinke når de klarer å hamle opp med noe nytt nettopp fordi de er «gamle». I forhold til seniorpolitikken blir dette aktualisert ved at noen har perspektiver på seniorer som en gruppe som er i stand til å hamle opp med noe nytt fordi de er gamle og erfarne i gamet, mens andre igjen mener at seniorene ikke klarer det, fordi de er gamle, utslitt og oppbrukt.

Til bedriftenes forsvar kan man anføre argumenter om at dette ikke er så underlig, all den tid disse beskrivelsene spesifikt må knyttes til hvilken del av produksjonsprosessen seniorene befinner seg innenfor. Og det er helt korrekt. Men til samme tid er det viktig for industribedriftene at de ikke fremstiller seg selv med de selvbeskrivelsene som til enhver tid er mest bekvemme for den selv. Skal bedriftene bli gode på seniorpolitikk – og det må de – må de bestemme seg for om de skal anse seg som hypermoderne og innovative eller om de er gamle og grå, eller om de er alt på en gang. Det siste er det som fremstår som mest adekvat sett utenifra.

Beskrivende eksempel på hvor kompetente, handlekraftige og dyktige lederne opplever at sine medarbeiderne er, og dermed hvorfor bedriftene klarer å hamle opp med konkurrenter på et globalt marked blir tydelig i det neste avsnittet (om den norske modellen). Deretter følger et godt eksempel på at gamle fenomener og problemstillinger likevel følger med inn i en ny tid som den berømte 'nissen på lasset' i avsnittet vi kaller "Arven fra Lysgaard".

3.4 Den norske modellen

Alle som ble intervjuet ble bedt om å beskrive hvordan de betrakter sine arbeidsplasser og sitt arbeidsmiljø. Uavhengig av hverandre dannet det seg et mønster i beskrivelsene og dette sitatet er veldig beskrivende for hvordan ledere og tillitsvalgte i denne studie betrakter arbeidsmiljø og ledelse, fra en leder som har erfaring både fra inn- og utland:

***Intervjuer:** Hvis du skulle sagt noe om livet på denne fabrikken, altså si noe om arbeidsmiljøet, sammensetning av mennesker, noen korte headings, hvordan vil du beskrive denne virksomheten?*

***Leder (48 år):** Familiært, vil jeg kalle det. Det er høyt under taket. Det er flat struktur.*

***Intervjuer:** Med 'familiært', mener du at det er 'kjent' her eller at virksomheten er som en 'familie'?*

Leder (48 år): At det er som en familie! Folk slutter jo ikke, eller det er i alle fall veldig sjelden at folk slutter. Det er mye omtanke for hverandre, altså ingenting er perfekt og det skal det ikke være, men det er et veldig åpent sinn her, og man bryr seg om hverandre, og så er de (medarbeiderne) spesielle, og det merker de i konsernet også; sånn som når toppsjefen i konsernet på internasjonalt nivå sier «ja, dere gjør jo som dere vil, allikevel», altså sånn norsk (alle ler litt), ...altså ikke sånn vanskelig å ha med å gjøre eller noe sånt..., men vi er litt antiautoritære da, i den forstand at i utlandet så gjør de det annerledes enn her i Norge, eller for så vidt i Norden eller Skandinavia. Hvis jeg for eksempel kommer på kontoret og sier «nå gjør vi det sånn, gutter!», så tenker de over hva jeg har sagt, og så sier de sin mening, om de så må si «er du helt gal?» (informanten ler litt), eller så sier de «ja, dette høres bra ut», eller så spør de «hvorfor det?». Mens i utlandet, hvis jeg da hadde kommet på kontoret og sagt «sånn bør vi gjøre det!», så hadde de svart «ja vel, da gjør vi det sånn!», og så er det ferdig med det. Her i bedriften er vi 175 ansatte og 175 som tenker. Mens i utlandet så tenker de jo selvfølgelig også, men det når ikke nødvendigvis fram (til ledelsen). Og det er en av fortrinnene som jeg mener at vi i Skandinavia har hatt i alle år, pluss det som er særskandinavisk, at i Skandinavia så stoler du på folk til det motsatte er bevist, mens i utlandet så er det omvendt, der mistror du folk til det motsatte er bevist, så utviklingen går mye raskere selv i en tradisjonell bedrift som denne, som man kanskje skulle tro ikke hadde mer å finne på, men det er nettopp en av årsakene til at vi fortsatt produserer her: 40 % av våre kostnader er personalkostnader, mens i utlandet så kan det være så lavt som 5 % som er personalkostnader, men likevel, til tross for litt høye personalkostnader, så lever vi fortsatt i beste velgående, mye på grunn av at vi gjør mye smarte ting som er et resultat av samarbeid. Vi involverer hverandre og bruker hodene til hverandre! Og et annet særtrekk, som er typisk «Grenlandsk» i hvert fall, er at vi samarbeider veldig tett med fagforeningene og at fagforeningslederen er veldig oppegående. Vi har felles mål, men kanskje tidvis ulike veier for å nå det, men til samme tid er vi veldig klar over hva målsettingen gjelder: at vi skal være konkurransedyktige også videre inn i fremtiden, og for det er det en veldig god felles forståelse.

Intervjuer: Så fagforeningen blir en utviklingspartner?

Leder (48 år): Ja, for meg så er det nesten..., det er ikke en del av lederteamet, men det er ikke langt unna altså! Vi jobber tett sammen, og særlig sammen med hovedtillitsvalgt. ...Samarbeidsklimaet er godt, vi er i samme båt!

Denne lederes perspektiv på samarbeid mellom ledelsen i virksomhetene og fagforeningene i Grenland understøttes i flere samtaler med andre ledere og tillitsvalgte. Og en tillitsvalgt ved en annen fabrikk enn den ovenfor siterte lederen sier det på denne måten:

Tillitsvalgt (60 år): Som tillitsvalgt så kan du velge to veier: Den ene, den er å være veldig striks og veldig konfronterende, og det er ikke noe problem! Men vi har hatt den policyen i fagforeningen at vi vil være med på omstillinger, være med på forandringer, for da kan vi påvirke, og det ser nå kanskje rart ut noen ganger, men

da kan vi kanskje også være med på å skyve unna misforståelser underveis! ...Vi er inne i et veldig tøft marked om dagen og det er hele tiden snakk om kroner og ører, og det ser vi som fagforening at det er ingen som kan drive på over lang tid i minus, og det er klart, vi har tøffe internasjonale eiere, som krever i hvert fall nullresultat så de slipper å legge penger ut for oss, og vi er med på den prosessen, for hvis vi legger oss ned i skyttergravene og begynner å skyte på hverandre, da tror jeg vi har bomma litt!

Beskrivelsene fra både leder og tillitsvalgt gir gode eksempler på både tett samarbeid mellom ledere og medarbeidere innad i virksomhetene og mellom ledelse og tillitsvalgte på mer overordnet nivå. Strukturene er flate og konfliktene mellom partene få, fagforeningene er utviklingsaktører og ikke motstandere, og begge parter betrakter den andre som en høyt skattet medspiller. Dette er et delvis særnordisk – og i vårt tilfelle et særnorskt fenomen – som er kjent som den norske samarbeidsmodellen, ofte omtalt som ‘den norske modellen’. Den norske samarbeidsmodellen har vekket oppsikt globalt ved at man i høykostlandet Norge hamler opp med konkurrenter i lavkostland uten at det går på bekostning av bedriftsdemokrati, autonomi eller lønninger, heller tvert om (Finsrud 2009). Og i bedriftene som har fått besøk i denne studien, kryr det av gode eksempler på at den norske modellen lever i beste velgående:

Leder (47 år): *Det er noen kulturforskjeller mellom en norsk arbeidsplass og norsk arbeidsledelse i forhold til tysk ‘ordnung muss sein’... Det er noen kulturforskjeller der som kan være litt utfordrende og det går litte grann på det med det norske arbeidsliv, på den tilliten du har i alle nivåer i norsk arbeidsliv, i hvert fall i den tradisjonelle industrien hvor det er ganske fantastisk at det sitter operatører på ‘gølvnivå’ her og foretar heftige beslutninger og faktisk føler seg komfortabel med å gjøre det, det er norsk-unikt...! ...Og dette foregår hele tiden, hver eneste dag egentlig! Det er stor grad av tillit til at det er faglig stolthet, integritet og dyktighet i alle våre ledd som gjør at vi i sum gjør de riktige beslutningene. Men selvfølgelig, det gjøres jo feil også, det gjør det på alle nivåer, men redselen for å feile er ikke dominerende, og det gjør at vi ikke blir handlingslammede... For å ta eksempler da; våre operatører er prosessmekanikere og det er folk uten nevneverdig formell kompetanse, men de reiser rundt i verden og kjører i gang anlegg og slikt. Nå har vi en mekaniker på vårt verksted, han er i Benin og kjører i gang et papirmaskinpakkanlegg, og det er en mekaniker hos oss, som de tar ned som en sånn supervisor i Afrika for å sette i gang maskiner og utstyr.*

Noen av lederne og noen av de tillitsvalgte brukte termen ‘den norske modellen’ da de fortalte om samarbeidet på arbeidsplassene. Andre igjen beskrev det samme, men brukte ikke den samme termen. Uansett er alle informantene veldig klar over at man i Norge organiserer seg, samhandler og samarbeider på en måte som skiller seg ut i en global kontekst:

Leder (52 år): *Det er innsatsen vi ser på. Om man gjør en feil... De som aldri gjør noe, de gjør ingen feil heller, men de gjør den største feilen av alle! Vi prøver å honorere ikke bare de som bidrar til produksjonen, men også de som er med å få laget til å virke, de som er ‘smøringen’ på skiftet, det har også en verdi! Selv om du*

kanskje ikke er den teknisk sterkeste, vi forsøker å ikke være snevre i de vurderingene der, vi prøver å se hvordan man bidrar!

Dette siste sitatet vitner om en tankegang som er viktig i forhold til å forstå den norske modellen fullt ut. Hver medarbeider er ikke utelukkende en brikke i en produksjonsenhet, hun og han er en del av helheten.

Innenfor en slik tankegang er det rart om det ikke skal være plass til seniorene i norsk industri, fordi den store graden av autonomi som bærer den norske modellen frem i stor grad baserer seg på at medarbeiderne har nok erfaring og kompetanse – nok ballast – til å bære ansvaret og levere ønsket produkt, være seg materielt eller immaterielt. Det er betimelig å stilles spørsmål ved om den selvstendighetskulturen som dagens seniorer har bidratt med å bære frem, og som seniorene fortsatt er bærere av, skal opphøre å være bærekraftig ved fylte 62, 65 eller 70 år.

3.5 Arven fra Lysgaard

Tillitsvalgt (56 år): *Lederne her er nesten alle rekruttert på bakgrunn av at de var gode fagarbeidere. Alle skiftlederne som er her i dag er gode operatører som er blitt skiftledere, og også formennene i vedlikeholdsavdelingen er formenn som var gode operatører som er blitt rekruttert opp. Og det er både på godt og vondt! For flere av de som er blitt rekruttert opp er folk som har stått i bresjen for gutta da de var på gølv, og så plutselig så snus det tvert om på rollene deres, og det er det mange av dem som har følt på. Flere av dem har sagt til meg at det er vanskelig å plutselig ta til motmæle mot det som blir tatt opp.*

Intervjuer: *Har du vært vitne til at noen har mistet vennskap her som konsekvens av dette rollebyttet? Eller at de føler seg utenfor det gamle kollektivet etter at de ble formenn? Har det gått så langt?*

Tillitsvalgt (56 år): *Nei. Ikke på den måten. Men det er klart at de har fått et annet syn på dem, men de har ikke blitt frosset ut på noen som helst måte i forhold til det sosiale, fordi vi har vært veldig påpasselige her på å påpeke at vi har forskjellige roller oppi det; «nå har han en annen rolle i forhold til det han hadde da dere satt her og diskuterte han andre tullingene som var formann» (informanten ler), du skjønner hva jeg mener?*

Intervjuer: *Ja!*

I 1961 ble boken «Arbeiderkollektivet» gitt ut for første gang, ført i pennen av sosiologen Sverre Lysgaard. Denne boken er blitt stående som en bauta innenfor norsk sosiologi og arbeidslivsforskning, og den har vært avgjørende for den moderne arbeidsforskningens forståelse av industrien. En av flere banebrytende beskrivelser som Lysgaard gir i boken, handler om påkjenningen det kan være å gå fra å være operatør til å bli formann, en rolleovergang som medfører langt større sosiale og eksistensielle heftelser enn hva man på det tidspunktet var klar over. Denne studien viser at over 50 år senere, så er rollebyttet fortsatt en krevende påkjennning for den som rykker opp:

Leder (52 år): Et skiftlag blir som en veldig tett familie. De er på jobb når alle andre er hjemme, til alle døgnets tider, så de blir veldig tett sveiset sammen, så i den gruppen der så blir du mye mer eksponert som menneske enn du er i en 'vanlig' kollegagjeng på dagtid. Det er mye mer personlig...

Intervjuer: Men hvordan er det da å være skiftleder 'innad i familien' for å sette det litt på spissen? Som du sier, det blir tett og man blir veldig godt kjent på godt og vondt, og man feirer jul og nyttårsaften sammen og så videre... Hvordan er det å være skiftleder her? Er det vanskelig tror du?

Leder (52 år): Ja, det tror jeg. Det er en av de vanskeligste rollene vi har. Jeg tror det er DEN vanskeligste lederoppgaven egentlig. Den der grensegangen mellom å være kamerat og å være leder, den sliter vi med ('vi' som i bedriften, informanten er ikke skiftleder selv).

Intervjuer: Rekrutterer dere internt eller henter dere folk utenifra når dere skal rekruttere nye skiftledere for å slippe at medarbeidere skal rykke opp fra å være kamerat til å bli leder?

Leder (52 år): Så å si alltid internt. ...For man bør kunne fabrikken veldig godt... På «crakeren» for eksempel så ville det være utenkelig å ikke ha en person som kan «crakeren», ...man må ha detaljkunnskap om fabrikken også! Så ekstern rekruttering for skiftledere er nesten utenkelig!

Intervjuer: Så på en eller annen måte så er dere nesten dømt til å komme i dette dilemmaet uansett dere da?

Leder (52 år): Ja, man er det, og det er et dilemma!

Informantenes fortellinger viser tydelig at noen fenomener er kommet for å bli. Imidlertid har noen av bedriftene tatt denne gamle problemstillingen på alvor og arrangert kurs og gitt veiledning til nyopprykkede ledere, slik at de ikke skal få rollebyttet 'rett i fleisen'. Dette funnet har kanskje ikke en direkte påvirkning på utforming av seniorpolitikk i industribedriftene som er besøkt i denne studien, men det viser noen dilemma en leder kan stå overfor for eksempel i fordeling av oppgaver eller anbefalinger og beslutninger ved nedbemanning. Mellomlederne vil ha et familiært forhold til medarbeiderne og de vil stå overfor den klassiske problemstillingen "leder eller kompis" (ofte også omtalt som «boss eller buddy»). I forhold til beslutninger som kan få seniorpolitiske virkninger må mellomlederne balansere mellom leder- og kompisperspektivet.

3.6 Etter 1001 natt...

Tillitsvalgt (59): Som senior så klarer du de aller fleste posisjoner og funksjoner som vi har her nede... Det handler også litt om hva du gjør med din egen kropp, vi vet at å jobbe helkontinuerlig rundskift og passere 55 år, for å bruke det som grense, så begynner folk å slite. Men de sliter ikke på grunn av fysiske oppgaver eller slike ting, det er rett og slett helseskadene ved å jobbe rundskift så lenge. Det er det som medfører at folk detter av, for arbeidsoppgavene slik vi har rigget dem til her nå, de

er overkommelige. Men igjen, det er klart, du må ha en viss fysisk tilstand for å kunne utføre dem da.

Som nevnt er det to parallelle univers som beskrives når industrien snakker om seg selv. På den ene siden har man beretningen om en industri som er i stand til å hamle opp med nesten hvem som helst i et globalt marked uten å dumpe lønningene. Om bedrifter som er innovative i forhold til arbeidsformer og teknologi, som er høykompetente og som viser vei inn i fremtiden. Disse bedriftene legemliggjør i så måte den norske modellen. På den andre siden finner man til samme tid slitte industribygg, gammelt utstyr og bedrifter med mange eldre medarbeidere som begynte i industrien i en tid som på mange måter fremstår som «svunnen», og som kjenner industrien slik den var på Lysgaards tid. Bedriftene som deltar i denne studien befinner seg alle sammen i begge kategorier. Dette innebærer at de som har eldes med bedriftene, og som er seniorer i dag, ikke har like fysisk tungt arbeid som de hadde i tidligere tider. Men det er en komponent som bedriftene ikke får modernisert seg ut av, og det er å drifte døgnekstremt. Og til tross for at arbeidet for de fleste har blitt fysisk lettere, forteller absolutt alle informantene om at det er nettene er «bøygen». Etter 20, 30, 40 år i industrien, etter «1001-natt» er det til slutt tomt. Det er imidlertid ikke nattarbeidet i seg selv som er hemskeen, hemskeen er å snu døgnet. Mange forteller at mens de tidligere kunne komme hjem om morgenen og sovne lett, så endrer dette seg med alderen. Etter endt nattevakt får de knapt sove:

***Intervjuer:** Det er flere som nevner dette med skift og nattarbeid som krevende. Men ikke at nattarbeid i seg selv er krevende, men å få sove når man kommer hjem fra jobb. Er dette også din opplevelse, blir det vanskelig å sove?*

***Tillitsvalgt (60):** Ja! Du får ikke sove, vet du! Jeg får ikke sove i alle fall! Jeg sover én time eller to og så er jeg våken igjen. Og da må jeg bare komme meg opp da, for det nytter ikke å ligge i senga og bare vri seg, for det blir man så lei. ...Så når jeg går av på lørdagsmorgen, når jeg er ferdig med hele skiftperioden, da får ikke jeg sove noe særlig i det hele tatt, så da sitter jeg og dupper av klokken syv om kvelden borte i stolen... Så da ødelegger jeg i alle fall den lørdagen der! (informanten begynner å le litt.) ...Jeg vet at dette gjelder flere og det har vært folk her tidligere som har sluttet fordi de ikke klarte å sove på formiddagen i det hele tatt.*

Flere forteller også om at man etter en viss alder opplever at nattarbeidsperiodene oppleves som å være i et «tåkeland».

***Leder (52 år):** ...Man får et sånt etterslep når man har de nettene, at man bruker for lang tid på å være i et tåkeland rett og slett, den følelsen at man ikke er tilstede.... Og det jeg har sett er at dette melder seg ofte rundt 55...*

***Intervjuer:** ...I forhold til dette med å være i 'tåkeland', er dette når man er ferdig med å jobbe natten eller om natten?*

***Leder (52 år):** Det er begge deler! For den ene hos meg, så var det tåkeland om natten også. Det var vondt rett og slett.*

«Tåkeland» vil nok aldri bli brukt som metafor for bærekraft. Etter mange nok år med nattarbeid, etter «1001 natt eller mer»³, sier altså kroppen selv stopp. Men med mindre det ikke foreligger dokumentasjon fra legen om at nattarbeid skal unngås, må man jobbe natt, uansett om man er i ferd med å bli syk eller utslitt av det eller ikke.

«1001 natt»-funnet er ikke noe nytt. At man blir sliten av å jobbe døgkontinuerlig er godt dokumentert. Det er også grundig dokumentert at det er helseskadelig (Lie med flere 2014). Likevel er det de fleste operatørers lodd i livet at de ikke kan arbeide i industrien uten å unngå dette. Dette er en særdeles vanskelig problemstilling for bedriftene å håndtere uten at noen blir skadelidende. På spørsmål om det finnes mulighet til å la operatører få fritak for nattarbeid etter fylte 55 år slik at de kan man kan forlenge både karrieren og en god helse, var svarene stort sett alltid nei, og begrunnelsen er alltid den samme: økonomi. Bedriftene har såpass lite «flesk i systemet», at de ikke har mulighet til å la noen redusere til kun to skift etter en viss alder.

Intervjuer: Opplever du fra den posisjonen du har, og gjennom den kjennskapen du har etter mange år her, at det er noen arbeidsoppgaver som du ser at seniorene etter hvert strever med å utføre, være seg operatører eller ingeniører?

Leder (59 år): For de som går skift, så tror jeg de strever med å gå skift en del av dem. Det er tungt med skift, med helgejobbing, og en del av de som går skift de sier at de kommer hjem og så sover de en 3-4 timer og så får de ikke sover mer, og da blir de slitne. Jeg har snakket med folk som har gått av med pensjon som har sagt at «hvis det ikke hadde vært for 12-timersskiftene i helgene så hadde jeg gjerne fortsatt litt til, men det orker jeg ikke». Det er tøft, og det er alltid sånn at når det diskuteres nye skiftplaner, så vil de unge gjerne jobbe tre uker i et kjøp og så ha fri i tre uker, mens de eldre de vil spre det og ha pusterom. Men det er klart, en ungdom sover når som helst og hvor som helst, det er ikke noe tema å våkne etter tre timer og ikke få sove igjen (informanten ler), så det å gå rundskift er en utfordring og det er klart vi har ikke andre jobber her, de sitter vi andre på nesten sagt (refererer til seg selv og de andre i administrasjonen)... For lenge siden, i Hydrotiden, så var det mulig å få et kontor i gangen med diverse oppgaver når de hadde blitt slitne på skift, men sånn er det ikke lenger.

Utfordringen i forhold til rundskift, nattarbeid og alder kom opp som en problemstilling i alle intervjuene. Uansett hvilke tiltak man iverksetter og uansett hvor moderne industrien blir, så er det krevende å jobbe rundskift, og belastningene avtar ikke med alderen. Tvert om. Men svaret på hva som kan gjøres med denne problemstillingen er nesten alltid slik som dette:

Leder (63) år: Fra fylte 62 år legger vi til rette for deltid, men det må gå sammen med bedriftens behov, altså, man kan ikke ha deltidsskiftansatte. Det vil si, vi har noen, de som har en legeerklæring på at de ikke kan gå nattskift, de går ikke nattskift og så får vi prøve å håndtere det på en måte...

³ NB! 1001 natt er ment metaforisk. Ingen av informantene refererte til dette tallet. Dette er med andre ord et litterært grep.

I dette funnet identifiserer vi nok et paradoks i materialet: I industrien er 'lang og tro tjeneste' og 'lojalitet' honnørord, noe bedriftene gjennom blant annet å avholde 'jubilantfester' for medarbeidere som har stått i arbeid i mange år (for eksempel i 25 eller 40 år) markerer at er viktige verdier også den dag i dag. Men hvis man etter lang og tro tjeneste ikke er i stand til å jobbe natt lenger, så belønnes man ikke med å slippe det før man eventuelt blir sykemeldt. Ingen av bedriftene intervensjoner strukturert eller rutinemessig ved en viss alder for å unngå at de som har vært lojale til bedriften i hele sitt yrkesaktive liv blir syke av å jobbe der, og derfor lar dem unngå nattarbeid. Årsaken er økonomi.

At det ligger en delvis ikke-formulert forventning til at seniorene skal mestre å jobbe natt, til tross for at de fleste forteller om at dette er tiltagende slitsomt og i svært mange tilfeller ikke gjennomførbart, er et paradoks som fremstår som litt 'umusikalsk'; ingen skal bli syke av jobben sin i 2014. Men går man inn i denne diskusjonen havner man fort i en diskusjon som kan bli betent, for hva skal komme først: medarbeiderens helse eller bedriftens økonomi? Slik konkurransesituasjonen beskrives, vil ikke bedriftene være konkurransedyktige om seniorene kan fritas fra nattarbeid. Det er imidlertid betimelig å spørre om bedriftene er i stand til å finne mer bærekraftige løsninger enn dagens, slik at man med om ikke med vilje, så med viten, taper verdifull arbeidskraft til uførepensjonistenes rekke. Det er en uverdigg utgang for alle parter. Og i forlengelsen av problematikken tilknyttet nattarbeid kommer problemet med deltid.

En viktig utfordring bedriftene står overfor er om det er praktisk mulig å få en større del av de eldre arbeidstakerne over på dagskift. Det hadde vært interessant om noen bedrifter kunne sette i gang prøveprosjekt med alternative skiftordninger der de eldre arbeidstakerne slapp lettere unna nattskiftene uten legeerklæring.

3.7 «Hel eller halv mann!»

Intervjuer: Kan man jobbe deltid hos deg?

Leder (42 år): *Jeg har to som jobber deltid hos meg og de jobber annenhver dag...*

Intervjuer: Og det er måten å gjøre det på hos deg?

Leder (42 år): *Ja... Helt er helt... Det nytter ikke å jobbe 60 % hver dag eller på hvert skift, da må du ha noen som tar de 40...*

Intervjuer: Så for å ha en senkarriere her så må man være her hele tiden rett og slett?

Leder (42 år): *Ja, men jeg hadde ikke hatt noe i mot å dele! Jeg har jo for eksempel to dyktige operatører som begynner å dra på åra, og de to kunne jeg fint hatt hvis de ville delt en jobb om noen år, det hadde jeg ikke hatt noe i mot, det hadde bare vært fint.*

I tidligere år, hvor bedriftene ikke var like «slanke» og huset langt flere menn og kvinner, var mulighetene for «retrettstillinger» større enn de er i dag. Dette gir oss et nytt paradoks: Til tross for at industriarbeidslivet generelt er blitt fysisk lettere å bære i produksjonsteknisk øyemed er det til samme tid blitt mer hensynsløst. Nettopp fordi de rommene som bedriftene tidligere hadde for «de slitne», være seg kontoret i gangen eller en plass i portvakten, er i dag enten er outsourcet eller eksisterer rett

og slett ikke lenger. Denne hensynsløsheten er på ingen måte et resultat av at informantene er representanter for et ikke-humant arbeidsliv – tvert imot! Dette må forstås som en ikke-intendert konsekvens av rasjonelle bedriftsøkonomiske driftsmodeller. Denne hensynsløsheten må anses som resultatet av et konkurranseregime som på alle måter er upersonlig. Bunnlinjen råder, og for noen kan det koste dyrt.

Det er ingen av informantene som benyttet uttrykket «hensynsløs» i noen av intervjuene, og det er en stor mulighet for at noen kan ta en slik karakteristikk ille opp også. Derfor er det viktig å presisere at vi her ikke omtaler bedriftene eller menneskene som arbeider der, men det regimet disse er underlagt. Dette handler om bedriftstilpasning i et hardt internasjonalt konkurransemiljø der beslutningene fattes langt unna produksjonslinjene. Dersom man skal få til en seniorpolitikk under disse rammebetingelsene må man ta en diskusjon om det begrensede handlingsrom. Hvordan ser handlingsrommet ut? Hvilke muligheter er det for å holde på arbeidskraft innen handlingsrommet? Er handlingsrommet større enn mange antar, for eksempel ved delte skiftordninger som antydnet i intervjuet ovenfor? Dette er spørsmål som bør drøftes i norsk industri.

For den enkelte kan det være et viktigere bidrag å kunne slippe nattarbeid etter for eksempel 55 år og jobbe til hun eller han er 70 år, enn det er å jobbe døgkontinuerlig å gå av med AFP ved 62. Organisert på rette måten kan det også være en lønnsom politikk for bedriftene dersom det er behov for eldre godt kvalifisert arbeidskraft. I denne studien er det et gjennomgående funn at med mindre man har en sykemelding som tilsier at man må redusere stillingen med en odd brøk, så er det stort sett ikke mulig å få til tilpassede skiftordninger. Mantra som går igjen at man enten er «hel eller halv mann». Noe annet går ikke. Dette fremstår som en svært lite fleksibel tilnærming til problemstillingen. Men hva skjer den dagen en ettertraktet senior sier nei til å bli noen år til fordi bedriften ikke er fleksibel nok? «Hel eller halv mann»-logikken er ikke nødvendigvis til bedriftenes beste på lang sikt, heller ikke på kort. Det kan være mulig at industrien kan lære av helsesektoren, hvor små stillingsbrøker og utpreget bruk av deltid er en utbredt praksis. Riktignok sliter helsesektoren både med uønsket deltid og høyt sykefravær, men den sektoren har til tross for det mye kompetanse på hvordan man organiserer med mye deltid. Industrien kan vurdere om det på dette feltet finnes overførbare kunnskaper.

3.8 AFP-paradokset

Avtalefestet pensjon (AFP) ble fremforhandlet mellom LO og NHO i 1988 og innført i 1989 med en avtredsaldersgrense på 66 år. Den opprinnelige hensikten med AFP var at industriarbeidere som hadde brutt ned kroppen gjennom et langt og fysisk krevende arbeidsliv skulle få en reell mulighet til å få ta avskjed med arbeidslivet med helsen i behold. AFP var opprinnelig ment å komme «sliterne» til gode. Siden 1989 har AFP-ordningen utviklet seg i form og omfang: I 1998 ble det mulig å gå av ved 62 år og i 2014 er nesten 700.000 norske arbeidstakere AFP-berettiget.⁴

Intervjuene i denne studien avdekker at AFP-avtalen fortsatt er et berettiget og viktig gode for svært mange industriarbeidere. Riktignok forteller mange av lederne om at industrien har forandret seg mye i løpet av de siste tiårene; svært mye har blitt automatisert og det er ikke like mange tunge løft i dag som det var tidligere. Automatiseringen har bidratt til å gjøre industriarbeidslivet mindre fysisk belastende. På den andre siden har økt automatisering også medført at en operatør i dag har et mye mer omfattende arbeids- og ansvarsregister enn tidligere. Før var en operatør god på én eller noen få arbeidsoppgaver, i dag er beherskelsesbatteriet mye mer omfattende. Dette medfører på den ene siden at medarbeiderne i industrien i dag stort sett har mer varierte arbeidsoppgaver enn tidligere,

⁴ Se www.afp.no for lettfattelig og god oversikt over AFP-ordningen.

noe som er meget positivt. På den andre siden innebærer dette også at det rapporteres om flere stressrelaterte plager på arbeidsplassene enn før (Terjesen og Hilsen 2013). Å arbeide i industrien er med andre ord fortsatt krevende, men kravene har delvis endret karakter. Nå sitter det ikke lenger «kun» i kroppen. Likevel finner man fortsatt mange operatører i industrien i dag som er merket av et langt arbeidsliv med tungt fysisk arbeid og som stiller på jobb natt og dag til tross for sine plager. Den moderne industrien er ennå ikke fritatt for grove never.

For mange operatører har AFP vært en sikkerhetskorridor ut av et helseskadelig arbeidsliv og fungert som en garantist for å ha helse igjen til å nyte tiden som pensjonist. Imidlertid har AFP-ordningen også åpnet opp en helt annen dør, til en økonomisk lukrativ avslutning på karrieren. I og med at det er mulighet for å ta ut AFP fra fylte 62 år og samtidig jobbe ubegrenset, forteller flere av informantene om at de har kollegaer mellom 62 og 67 som opplever sitt livs beste økonomiske tid. Etter et langt arbeidsliv er de fleste gjeldsfrie, mange har flyttet fra stort til mindre (ofte fra store hus til mindre leiligheter) og dermed realisert bundet kapital, og barna (om de har) har blitt voksne og har flyttet hjemmefra og forsørger seg selv. Det økonomiske presset er med andre ord lavt på hjemmebane mens de til samme tid er de på topp lønnsmessig etter en lang karriere. Og i tillegg kan de ta ut AFP. For noen er det med andre ord ikke langt unna Klondyke-stemming. Men også ved gullårens port finnes det store bekymringer:

Tillitsvalgt (59): *Vi startet med AFP, det skulle være for sliterne. Det var bra så lenge det var kun for slitere. Men så var det flere og flere som hang seg på og fikk gjennomslag i sine forhandlinger for at de også skulle ha AFP. Også blir det så mange som tar den ut at vi blant annet får den nye pensjonsreformen med mulighet for uttak av ALT(!), men du kan jobbe så mye du vil ved siden av, og det er lukrativt for de som har masse restarbeidsevne og samfunnet tjener også på det. Men de som må gå av som 62-åring, fordi de ikke har noe mer restarbeidsevne, de taper på dette her. De er 'taperne' fordi de er slitne; de er utslitt. Så det å gå av på 62 år med verdighet, den muligheten har vi for så vidt ikke lenger; for skulle vi premiert en som går av på 62, så burde vi andre med restarbeidsevne latt være å ta ut AFP.... Men å få til det, det er en helt annen sak... Men vi er mange på tillitsvalgnivå som er bekymret for de som er utslitte på 62 år... Vi har for eksempel fire her nede nå som tar ut AFP og går rundskift og etter min mening så burde to av dem ha gått av for å få det bra de årene de har igjen å leve, men de fortsetter å jobbe her nede av forskjellige årsaker. Mens andre som også tar ut pensjon, har masse restarbeidsevne og trives godt med å jobbe skift. Fordi de får sove når de kommer hjem fra nattskift, og det er det som er det aller mest vesentlige!*

Intervjuer: *I helsesektoren så er det mange steder at man kan slippe å jobbe natt etter fylte 55 år. Ser du for deg at man kan få til en slik ordning i industrien?*

Tillitsvalgt (59 år): *Nei... Det å tilrettelegge for at noen skal slippe å jobbe nattskift, det vil koste penger for bedriften, og jeg tror de aller fleste ikke er i stand til å ta den ekstra kostnaden.*

Intervjuer: *Det blir for dyrt?*

Tillitsvalgt (59 år): *Jeg tror det.*

«*You can't have your cake and eat it (too)!*» heter det seg i ordspråket. Den bokstavelige betydningen av dette idiomet er at man ikke både kan spise en kake og til samme tid spare den til senere. Man må ta et valg. Spiser man kaken med en gang, blir det ikke noe igjen til senere. Og for noen viser dette idiomet seg å være helt reelt i forhold til å ta ut AFP. Samtalene med flere av informantene avdekker nemlig at denne gylne økonomiske muligheten som AFP-ordningen gir ved å jobbe fullt mens man tar ut pensjon blir for fristende til ikke å benytte seg av for mange. For de med god helse er dette fantastisk, men for de som lar seg friste, men som har dårlig helse er dette kortsiktig glede: Istedenfor for at de går av med helsen i behold ved 62 tar de ut AFP og fortsetter å jobbe fulltid, mens helsetilstanden fortsetter på en nedadgående spiral fra dårlig til dårligere. Noen gjør det mot bedre viten, mens andre gjør det uten å innse det selv. Tankegangen som råder i disse tilfellene er uansett er at hvis kollegaen eller naboen høster goder, skal man ikke stå tilbake selv. Da er det lett å glemme at man skulle ha helse til å nyte sin tilværelse som pensjonist. Det som altså skulle være en velsignelse for noen kan fort vise seg å bli en forbannelse for andre. Dette AFP-paradokset er et alvorlig problem for de individene det gjelder, men representerer også en stor utfordring for lederne og de tillitsvalgte som er vitne til at det skjer, for hvordan skal de intervensere uten å spille fallitt? Hvordan skal de klare å overbevise en flink og dyktig medarbeider, som ønsker å jobbe, og som har sjansen til å tjene gode penger på slutten av sin karriere om at hun eller han heller skal slutte å jobbe? Det er ikke lett for lederne å vite hvordan de skal gripe an i en denne situasjonen, spesielt fordi de aller fleste informantene forteller at retten til å ta ut «sin AFP» er veldig sterk. Og som en annen tillitsvalgt sier:

Tillitsvalgt (60 år): ...Man skulle jo tro at man visste bedre når man er såpass gammel, at man ser at helsen er viktigere enn akkurat de kronene... Men de blir vel kanskje inspirert av de andre som kanskje har bedre helse enn seg selv da, og så fortsetter de å jobbe...

Intervjuer: ...er det noen som sier noe til dem, eller?

Tillitsvalgt (60 år): ...Neeei..... Altså, nei... Vi har ikke vært så veldig opptatt av den situasjonen da, fordi vi har som sagt hatt masse nedbemanninger og vi har førtidspensjonert folk, så... Men nå kommer det et rush om et par års tid, som gjør at denne problemstillingen blir aktuell, men tidligere har vi jo bare nedbemannet og nedbemannet, og vi førtidspensjonerte folk på 57 år, så vi hadde jo ikke noe...

Intervjuer: ...så dere hadde kanskje nesten ikke kompetanse på å vite hva man skulle gjøre med folk på 62 år fordi ved 62 hadde de jo allerede forsvunnet? Så dette er egentlig en ganske ny type problemstilling for organisasjonene?

Tillitsvalgt (60 år): Ja! Vi har jo hatt folk som har jobbet til 67, men denne problemstillingen er ny, ja... Og det er rart at pengene skal styre helsa di, det er litt rart da. Særlig tatt i betraktning at forskning viser at skiftarbeid spiser noen år av livet ditt...

AFP-paradokset er et fenomen som første gang dukket opp i samtale med den første av de to tillitsvalgte som er referert til ovenfor. Forskersteamet var ikke kjent med dette problemet på forhånd og fenomenet dukket derfor forholdsvis uventet opp. Først etter at forskersteamet hadde fått kjennskap til dette fenomenet begynte vi å stille spørsmål om dette til både ledere og tillitsvalgte. Æren

for kjennskapen til dette fenomenet må derfor tilskrives en tillitsvalgte som satte oss på sporet av dette, det eneste vi gjorde var å gi fenomenet et navn.

Leder (58 år): ...Vi har en 70-åring nå som går her, som etter min mening burde pensjonert seg på 65, for helsas skyld, han har gått langt over streken! Det er det han burde, og forgjengeren hans også holdt på mye lenger enn han burde, han burde også ha stoppet lenge før, han begynte å kjøre på helsa si til slutt, men da han kunne både ta ut pensjon og heve lønn her så tjente han såpass mye at han kunne ikke for all del tenke seg å gå hjemme. ...Og det synes jeg blir feil, og jeg kan heller ikke se den samfunnsøkonomiske nytten i at noen gamlinger skal gå på millionlønninger, den samfunnsnyttene ser jeg ikke! Da blir det for dyrt for alle!

Intervjuer: En operatør som tar ut full pensjon og jobber fullt hos deg, hvor mye drar han inn i året?

Leder (58 år): Bortimot en million. Han på skiftet som jeg nevnte (en underordnet), han har en skattbar inntekt på 980.000 kroner. Det er høyt over min lønn! ...Det blir et økonomisk aspekt som går på helsa løs, og de kan ikke tenke seg å slutte før de MÅ!

Intervjuer: Hva kan dere ledere gjøre når dere står ovenfor slike situasjoner, at noen fortsetter å jobbe, som kunne ha gått av, selv om det går på helsa løs?

Leder (58 år): Der er vi egentlig maktesløse. Så lenge ikke legen sier at «nå må du slutte» eller at vi finner grunnlag for å si dem opp, så får vi ikke gjort noe med dette. ...Men hvis jeg opplever at noen av mine seniorer får helsesituasjon som jeg blir skeptisk til, så vil jeg ta ham inn til samtale og si at «nå sliter du såpass, at nå burde du vurdere hva du skal gjøre. Dette er en personlig samtale og gjør søren hva du vil, men som arbeidslederen din vil jeg snakke med deg om dette, og så får du ta det som du vil»...

Intervjuer: ...ja for tanken er vel at man skal stå i jobb mens man har helse, og så skal man ha helse til å være pensjonist?

Leder (58 år): ...ja..., og jeg tror også at i en gitt situasjon så kan de gå her og presse seg så mye at de kan få et illebefinnende som de da kanskje heller ikke kommer ut av igjen, og for meg som arbeidsleder så vil det være veldig tungt å oppleve at det skjedde, uten at jeg hadde sagt noe, at en rett og slett forulykket eller et eller annet, annet her ute. Sånn skal det ikke være, at de føler seg presset til å jobbe til de nesten ender der!

Denne lederen tar opp mange problemstillinger som er viktige, men kanskje er den største hodepinen for ham er hvordan han kan leve med seg selv om det viser seg at en medarbeider forulykker på grunn av dårlig helse på jobb, og denne lederen kjenner på skyld fordi han ikke lykkes med å overtale vedkommende til å slutte før det gikk så langt? For denne lederen er dette en alvorlig bekymring.

Problemstillingen er velkjent fra arbeidsmiljøforskningen. Sørensen og Grimsmo (1993) kalte fenomenet "honningfella". Studier av journalister viste at de var så oppslukt i jobben at de ikke tok

kroppens signaler om å roe ned når de presset seg for hardt. Problemet i slike tilfeller er at det er vanskelig å skyldte på arbeidsgiveren fordi presset på egen helse er et resultat av arbeidstakerens egne valg.

Problemene som oppstår når eldre medarbeidere ikke innser at helsen ikke holder til å jobbe lenger er anerkjent som alvorlig og utfordrende for ledere å håndtere i en tidligere AFI-studie (Terjesen, Lau og Salomon 2012). Også denne studien viste at ikke alle lederne var i stand til å fange opp problemstillingen. Lederne som tør å stikke hodet frem og si «du må slutte!» risikerer å bli fryktelig upopulære. Men i noen tilfeller kan det faktisk være meget god seniorpolitikk å hjelpe noen ut av arbeidslivet. All den tid 700.000 mennesker kvalifiserer til AFP i Norge i dag bør dette fenomenet som vi omtaler som AFP-paradokset behandles med stor forsiktighet. Det foreligger ikke datagrunnlag for å si hvor omfattende fenomenet er i de fire bedriftene som er besøkt i forbindelse med denne studien. Vi vet heller ikke hvor representative disse observasjonene er. Blant annet basert på studier av «honningfella» er det rimelig å anta at problemstillingen er gyldig for en betydelig gruppe eldre arbeidstakere og virksomheter. Uansett er dette et meget alvorlig problem for den det angår; både for det enkelte individ som rammer seg selv med en dårlig helsestrategi, og for bedriftene som betaler for «selvskadingen». Å håndtere AFP-paradokset er en komplisert ledelsesutfordring. Ofte vil det være mellomledernes oppgave å foreta vanskelige personalsamtaler om en medarbeider bør slutte. I den sammenheng kan det være aktuelt å inkludere disse problemstillingene i trening i medarbeider-samtaler og såkalte "vanskelige" samtaler. I tillegg bør mellomlederne kunne søke støtte i bedriftshelsetjenesten og hos både HR og toppledelsen.

3.9 Aldersadelen

***Intervjuer:** Sett at aldersgrensene på 67 år faller i nær fremtid; kan du se for deg en 71 år gammel operatør her ute? Ser du det skje?*

***Leder (57 år):** Nei, det er ikke dusinvare det!*

***Intervjuer:** Hvordan ville du ha sett for deg en 71 år gammel operatør her ute?*

***Leder (54 år):** Nei, jeg hadde syntes det hadde vært helt forferdelig! ...Jeg må si det altså... Eller nei, nå føler jeg meg litt slem som sier det... Men altså kanskje en sprek 71 åring, det er jo klart at det er jo veldig stor forskjell på folk da, så man skal ikke slå alle over en kam, men jeg mener 71 år...(informanten tenker litt), og skal jobbe seks skift, jeg vil tro at det er en kjempeutfordring altså! Altså, jeg kan kanskje se for meg en ingeniør da, som blir 70 år og som sitter på kontor og som kan fabrikken, og som har vært med på å utvikle fabrikken i alle år, jeg kan se for meg det, men jeg ser ikke for meg en operatør på 71. Jeg gjør ikke det.*

Ved siden av operatørene er det en annen stor gruppe som utgjør «kjøttvekta» i industrien: ingeniørene. Ingeniørene jobber svært sjeldent rundskift, selv om vi i denne studien støtte på noen få tilfeller hvor ingeniører jobbet døgkontinuerlig. Men stort sett er ikke ingeniørene heftet med verken

nattarbeid eller samme eksponering for kroppslig arbeid som operatørene. Slitasjefaktorene for ingeniørene er med andre ord verken like mange eller sterke som for operatørene. På dette viset er det lettere rent fysisk å eldes i sitt arbeid som ingeniør i industrien. Grovt sett kan man altså snakke om et ganske stort skille mellom operatører og ingeniører i industrien, og til tross for at AFP-ordningen i sin tid ble utformet for den første gruppen, er denne like populær hos den siste.

Alle lederne fikk spørsmål om de i fremtiden kunne se for seg en operatør på 71 år i full jobb. Nesten ingen av lederne eller de tillitsvalgte kunne det, i alle fall ikke hvis operatøren i dette hypotetiske tilfellet skulle jobbe døgnekstremt. På spørsmål om hvorfor de ikke kan forestille seg dette, svarte de fleste at etter en lang og tro tjeneste «...så fortjener man å gå av». Dessuten mente alle som fikk spørsmålet at å jobbe døgnekstremt i høy alder ville være direkte selvutslettende. Operatører på over 70 år er det altså ingen som kan forestille seg uten at det skal store unntak til. Til samme tid har nesten ingen av lederne problemer med å se for seg at ingeniørene kunne bli 70 eller mer og fortsatt stå i arbeid:

Intervjuer: Hvis du skulle hatt noen hos deg til de ble 71 år, hvilke tanker gjør du deg om det?

Leder (42 år): (informanten humrer når han hører 71 år)... Det kunne ha blitt utfordrende for flere å håndtere jobben rett og slett...

Intervjuer: ...er det da det fysiske primært eller tenker du at de blir tregere mentalt?

Leder (42 år): Nei, det er jo mest det fysiske... Men hvis du jobber som ingeniør eller med et prosjekt på et prosjektkontor, så ser jeg ikke noen begrensninger, så lenge du ikke er senil, liksom (informanten begynner å le hjertelig)!

Perspektivene på og erfaringene med aldring på arbeidsplassen er altså meget forskjellig mellom operatører og ingeniører. Mens operatørene ofte blir betraktet som en gruppe som er blitt brukt såpass hardt over lang tid at de på mange måter er «oppbrukt», fremstilles ingeniørene som en gruppe som er mye «penere brukt». Ingeniørene fremstår altså som en gruppe som mer igjen å gi, til tross for at alder og ansiennitet kan være lik mellom gruppene. Å slå en metafor om salg av brukte biler blir uhørt fristende i denne sammenhengen, men vi skal la det ligge. Dog blir det uomtvistelig tydelig at ingeniørene eldes – eller i alle fall historisk sett har eldes – med mye mer «kropp» igjen enn operatørene. Grenen de sitter på ved fylte 62, 65 eller 67 fremstår som grønnere enn for operatørene. Og nettopp fordi ingeniørene fremstår som mer privilegerte i forhold til å eldes på jobb med helsen i behold, er det naturlig å omtale denne gruppen som en slags «aldersadel». Aldersadel som begrep kan lett overføres fra industrien til andre deler av arbeidslivet. For eksempel ble et tilsvarende skille observert i en studie som bl.a. omfattet transportsektoren der sjåførere og truckførere måtte slutte jobben tidlig i sekstiårene mens en del kontorpersonale kunne fortsette å jobbe lenger (Hilsen og Salomon et. Al. 2010). Det tyder på at det tradisjonelle skillet mellom «blue collar» og «white collar»-work delvis revitaliseres i denne sammenhengen.

Den enkle utveien er å konkludere med at for noen så er det best å få lov til å pensjonere seg tidligere enn andre, fordi noen yrker (som en prosessoperatør som arbeider døgnekstremt) er så krevende at man ikke skal bli gamle i dem. En slik konklusjon er like klok som den er passiv. Dessuten er det en fare forbundet med å konkludere her, og det er at man unnlater å få arbeidsgiverne og lederne til å skape arbeidsplasser som er bærekraftige for både bedriftene og for den enkelte arbeidstaker frem til den enkelte arbeidstaker minst er 70 år – og her er ikke industribedriftene best i klassen.

3.10 Samspillet som forsvant?

AFI-studien «Er du her, så regner jeg med deg!» viser at ledere i pleie- og omsorgssektoren kan påvirke sine arbeidstakeres arbeidssituasjon meget positivt med å legge opp til turnuser som passer både med livsfaser og livsstil, med henblikk på å skape et godt arbeidsmiljø, men også med tanke på å holde et lavt sykefravær og for å holde seniorene lenger i arbeid (Terjesen, Lau og Salomon 2012). Helse-sektorens turnusstruktur er krevende for arbeidstakerne, men den er også svært fleksibel. Turnusen kan påvirkes, og den har plass til små og store stillinger i nesten alle brøker, og det er rom for å bytte rundt både på vakter og mennesker. I like stor grad som turnus kan være uforutsigbar er den påvirkelig. Slik fremstår ikke industriens skiftplaner. Riktignok fremstår industribedriftenes skiftplaner som meget oversiktlige, og som en tillitsvalgt sa: «...vi vet nøyaktig når og hvordan vi skal jobbe i 5 år fremover...». Og i like stor grad som skiftplanene fremstår som oversiktlige, fremstår de som svært rigide. Her er det ikke rom for å 'trikse og mikse' slik lederne i helsesektoren kan.

Det vites ikke, men fremstår som at virksomhetene tar sine skiftregimer for gitt: At 'det er slik man gjør det – og må gjøre det. Det kan imidlertid være til bedriftens fordel å undersøke om dagens skiftmodell gir dem den fleksibiliteten de trenger eller ikke. Sammenligner man pleie- og omsorgsinstitusjonene i AFI-rapporten fra 2012 med de fire virksomhetene som har deltatt i denne studien, fremstår disse fire virksomhetene som veldig mye mindre fleksible og lederne med et langt mindre handlingsrom enn sine kollegaer i pleie- og omsorgssektoren. Mens lederne i pleie- og omsorgssektoren aktivt kan anvende turnusen til å skreddersy arbeidssituasjoner og arbeidslag, og til å skape synergier mellom yngre og eldre, finner man ikke det samme i denne studien. Lederne har ikke mulighet til å skape samspill på samme måte som lederne i helsesektoren kan.

Nå skal man være svært forsiktig med å sammenligne på tvers av bransjer, og til industriens forsvar kan det innvendes at man i større grad kanskje kan være en «generalist» i helsesektoren enn i industrien. Likevel kan det være hensiktsmessig for industrien å undersøke om det er muligheter for å organisere skiftordningene på en annen måte, iallfall for noen medarbeidere. Det er meget mulig at industrien kan huse langt flere individer (i alle aldre) enn de gjør i dag om de endrer på måten de organiserer skiftene på – uten at de blir mindre «slanke» av den grunn⁵. I helsesektoren har man prøvd ut enkelte forsøk med alternative turnuser (se for eksempel Amble 2008) Det kan være aktuelt å få i gang tilsvarende forsøk i industrien.

3.11 Seniorpolitikken i dag: Policy versus praksis

***Leder (63) år:** Det viktigste med seniorpolitikk det er jo å få folk til å stå lengre i jobb. ...Seniorpolitikk handler om å ta folk på alvor og la dem som vil utvikle seg videre!*

Tre av de fire bedriftene som deltar i denne studien har en formulert seniorpolitikk. Til tross for ulikheter på detaljnivå i 3 av 4 virksomheter er fokus i de forskjellige virksomhetene ganske enhetlig. Fokus er stort sett rettet mot mulighetene for å gjøre tilpasninger som signaliserer at medarbeiderne er inne i sine karrierers høst, altså tiltak som å redusere stillingene, ekstra fridager, planlegging av pensjon, og sist, men ikke minst, at det planlegges så godt som mulig for kompetanseoverføring før seniorene går av med pensjon.

Det kan fremstå som surmaget å fremme kritikk mot de godene som bedriftene tilbyr sine seniorer, særlig tatt i betraktning at denne studien avdekker at det fortsatt er mange seniorer i den moderne

⁵ «Slanke» referer her til LEAN-production, som på norsk ofte omtales som «slank produksjon».

industrien som er preget av livet i den «gamle» industrien og at nedtrapping, fysiske tilpasninger og fri i mange tilfeller er både gode og hensiktsmessige tiltak. Men, seniorpopulasjonen er de facto ikke en gjeng med eldre arbeidstakere med redusert arbeidsevne! Blant seniorene finner man også mange som har evne og vilje til å stå til 67 og lenger om de kan – og som fremfor fysiske tilpasninger vil trigges av aktiv ledelse, kompetanse- og utviklingstiltak og inkludering i prosjekter fremfor fysisk tilrettelegging. Seniorpolitikken i virksomhetene i dag kunne med hensikt ha fokusert minst like mye på de dimensjonene. På en måte er seniorpolitikken utformet for det universet som er «gammelt og grått» og ikke det universet som er «hypermoderne og innovativt».

En gjennomgående observasjon er at vedtatt seniorpolitikk i mange tilfeller ikke har klart å finne veien nedover i organisasjonene. I alle intervjuene stilte vi i utgangspunktet en rekke spørsmål som ikke hadde utgangspunkt i vår kunnskap om seniorpolitikk generelt eller i bedriftene spesielt. Det viste seg da at mange av informantene hadde begrenset kunnskap om hva seniorpolitikk dreide seg om. Her er et eksempel, hentet fra en samtale med en meget klok, oppegående og skarp informant, som ga oss svært mye innsikt i forhold til hvordan man kan utvikle seniorene i industrien. Men seniorpolitikken som ledelsen i egen organisasjon hadde vedtatt hadde vedkommende liten oversikt over:

***Intervjuer:** I denne studien så har vi definert en senior til å være en person som er over 55 år. Når blir man en senior i din avdeling?*

***Leder (47 år):** ...Hva skal jeg si... Det er ikke noe alder det (å bli senior). Med senior, da tenker jeg på kompetanse... Ikke bare alder... For hvis man skal tenke alder og arbeidsførhet da, så er det helt individuelt, for uansett hvordan du definerer dette her så er det verken 55, 53 eller 57...*

***Intervjuer:** Utøver du noen seniorpolitikk i din avdeling?*

***Leder (47 år):** Da må du presisere litt om seniorpolitikk i forhold til meg...*

***Intervjuer:** Altså, har du i samråd med noen andre her i virksomheten formulert noen egen politikk som du skal utøve ovenfor de eldre arbeidstakerne?*

***Leder (47 år):** Det er jo sikkert noe! Og sikkert flere hyllemeter med det (informanter smiler og ler litt)! Det er sikkert formulert noe i våre handlingsplaner..., og det er jo noen prosedyrer i forhold til personal, i forhold til å finne ut hva de ønsker når de kommer i 62-årsalderen. Der er det en sånn prosess, med «Hallo!», brev, «nå er du i ferd med å komme i en posisjon hvor du må ta stilling til pensjonen din...». Det kommer vel et påminnelsesbrev til alle om at «nå er du der snart», tror jeg...*

***Intervjuer:** Men har du noen gang gjort noen form for kartlegging av behov og ønsker hos eldre arbeidstakere på din avdeling?*

***Leder (47 år):** Nei.*

Samtalen viser at i forhold til vedtatt politikk i bedriften, og praksis, så er informanten helt 'grønn'. I den aktuelle bedriften innføres det seniorsamtale ved 58 år hvor senkarrieren planlegges og det tilbys 'seniorkurs'. Ved fylte 62 får seniorene en ekstra ferieuke. Og ved siden av dette kan arbeidstid reduseres og oppgaver tilpasses for seniorene om det ikke kommer i konflikt med virksomhetens behov. Politikken handler med andre ord ikke om at lederne skal sette inn et støt i forhold til utvikling eller andre lederinitiativ rettet mot seniorene som gruppe spesielt. Og kanskje er det derfor lederen

ikke er så godt orientert. Seniorpolitikken handler mer om rettigheter for seniorenne enn utviklingsmuligheter som vokser frem i samspill med kollegaer eller lederen sin.

I en annen bedrift, hvor seniorpolitikken nesten er identisk, har vi hentet neste eksempel på akkurat samme scenario. En kløktig og reflektert leder som ikke har oversikt i det hele tatt:

***Intervjuer:** I denne undersøkelsen så har vi satt grensen for at man blir senior ved 55 år. Når blir man senior i din organisasjon?*

***Leder (52) år:** ...Det spørres hva du mener med senior da..., men jeg tror ikke det er så langt unna 55, ...at det er kanskje litt eldre?..., da er man senior..., ...som seniorarbeidstaker så tror jeg det er mellom 55 og 58 år et sted...*

Hvorfor svært mange av lederne ikke har oversikt over policy i egen virksomhet skal vi ikke spekulere for mye i, men akkurat i forhold til seniorpolitikken antyder dette funnet ganske så klart at manglende kunnskap om seniorpolitikk i eget virksomhet er en konsekvens av at politikken er lagt opp på en måte som medfører at lederne blir lite involvert i den daglige forvaltningen av den. Dette funnet er forøvrig ikke er noe nytt. Det samme funnet ble gjort i pleie- og omsorgsektoren for noen år tilbake (Terjesen, Lau og Salomon 2012). Policy er aldri en garanti for praksis.

En annen observasjon vi imidlertid skal tillate oss å uttale oss i forhold til, er at seniorpolitikken med fordel kan iverksettes tidligere i bedriftene. I 3 av de 4 de bedriftene som har en seniorpolitikk sjøsettes denne ikke aktivt før ved 58 år. Bedriftene kan i tillegg til å utvide handlingsmandatet også begynne tidligere. Vår anbefaling er at de framskynder dette til ved fylte 55 år. I tillegg er det blitt mer vanlig å se på seniorpolitikken som en del av en livsfaseorientert personalpolitikk. Det betyr at tilretteleggingen for en god seniorpolitikk starter tidlig med kompetanseutvikling og arbeidsmiljøarbeid. For den fjerde og siste bedriften kan vi ikke gjøre annet enn å anbefale å lage en seniorpolitikk.

4.0 Empiri, andre del: Transformasjonslederne i dette materialet

Hittil har denne rapporten konsentrert seg om transformasjonsledelse som et analytisk fenomen. Og hittil har empirien begrenset seg til å være beskrivelser av konteksten som lederne utøver sitt daglige virke innenfor; på hva som begrenser dem og på hva som gir dem muligheter, og beskrivelsene hittil har fokusert mest på det første. Det kan virke som om lederne i industrien er bundet på hender og føtter. Spørsmålet blir da om transformasjonslederne i dette materialet fremstår på samme måte? Svaret er nei. Beskrivelsene som følger av disse fem viser at de er gode på å spille på og anvende handlingsrommet de har.



«Det er ikke bare de unge som trenger en peptalk innimellom!»

Vår første transformasjonsleder er en mann på 48 år. Han er utdannet sivilingeniør og har 18 års fartstid fra både inn og utland i bedriften han i dag er administrerende direktør for.

Denne transformasjonslederen er en deltakende leder. Han er meget opptatt av å være synlig og praktiserer 'management by walking around' som en aktiv strategi for å oppnå bedriftens mål. For å lykkes med å være en reelt aktiv deltakende leder, og for å lykkes med gode møter med sine ansatte, kan han gjerne slå av lyden på mobiltelefonen sin, eller legge den igjen på kontoret når han tar seg en runde på arbeidsplassen for å snakke med sine medarbeidere. Han vil at medarbeiderne skal oppleve at han er 'ordentlig tilstede'.

Vår første leder er også opptatt av at han har en lederidentitet som i alle situasjoner ligger latent. Han unnslipper ikke lederrollens totale og eksistensielle element og autoriteten denne gir, og nettopp derfor er han meget opptatt av å aldri lede gjennom denne formelle autoriteten.

Denne lederen vet at han måles i kraft av sine handlinger og ikke på sin tittel. I forhold til seniorpolitikk har denne lederen gjort seg mange tanker om hvordan man best kan eldes i industrien, og han har et våkent blikk for alder.



«Prioriteringene kan være tøffe, så å skape forståelse for dem er viktig!»

Vår andre transformasjonsleder er en kvinne på 39 år. Hun er også utdannet sivilingeniør og har 7 års fartstid fra bedriften hun jobber i. Hun jobber i dag som produksjonsleder.

Denne transformasjonslederen er opptatt av at medarbeiderne skal ta del i en helhet. For henne er summen av alle enkeltindividers opplevelser og erfaringer viktig, men hun opplever at hun har en viktig rolle å spille for å skape felles helhetsbilder.

I forhold til kontakten med sine medarbeidere er også vår andre transformasjonsleder opptatt av tilstedeværelse og aktiv deltakelse. For å lykkes med dette er hun alt annet enn rigid i forhold til sin egen arbeidstid. Hun jobber ofte litt over sin ordinære arbeidstid slik at hun også får truffet

ettermiddagsskiftene. Dette gjør hun fordi hun er klar over at hun ikke kan fungere som annet enn en leder på papiret om hun aldri er tilstede for andre enn dagskiftet.

I forhold til seniorpolitikk er hun opptatt av at det er fruktbart å involvere seniorer i utviklings- og prosjektarbeid om man skal lykkes.



«Jeg er veldig mye ute og snakker med folk, og jeg har en åpen dør!»

Vår tredje transformasjonsleder er en mann på 53 år. Han er utdannet siviløkonom og har og har 22 års fartstid fra bedriften han i dag jobber som personalsjef i.

Denne transformasjonslederen er opptatt av at medarbeiderne skal ha tydelige strukturer og forutsigbare rammer å jobbe innenfor. Involvering er en viktig dimensjon for denne lederen og han mener det er en sentral nøkkel for å lykkes som leder, men også for at medarbeiderne skal trives på jobb. Vår tredje transformasjonsleder er imidlertid svært tydelig på at involveringen fra ledere må være reell og utføres med skreddersøm; medarbeidere skal få gode og tydelige tilbakemeldinger og at de skal få tett og god oppfølging. Hans medarbeidere skal oppleve både trygghet og trivsel på jobb, og gjennom dette de beste muligheter for å utvikle seg. For å lykkes med dette har denne lederen en klar strategi om å være flink til å stille åpne spørsmål til sine medarbeidere for å stimulere til tenkning og utvikling.

I forhold til seniorpolitikk er han klar på at fysisk tilrettelegging ikke er nok. Minst like viktig mener han er det at seniorene får anvendt sin kunnskap gjennom hele sin karriere, og at utviklingen ikke skal stoppe opp så lenge de er yrkesaktive.



«Altså, det kan gå en kule varmt her også!»

Vår fjerde transformasjonsleder er en kvinne på 46 år. Hun har variert økonomisk-administrativ utdanning og har 11 års fartstid fra bedriften hun jobber i. Hun jobber i dag som avdelingsleder.

Denne transformasjonslederen er svært opptatt av at medarbeiderne hennes skal ha gode dager på jobb og at de skal føle seg sett og verdsatt i hverdagen. For å ivareta sine medarbeidere setter hun seg gjerne inn i sine medarbeideres interesser slik at hun kan bli kjent både med medarbeidernes profesjonelle og private sider. Som et eksempel kan hun gjerne sette seg grundig inn i hvordan det har gått med de ulike fotballagene som hennes medarbeidere liker i helgen, slik at hun kan gratulere, kondolere, småerte eller bare bidra inn i samtalene hun vet venter på mandagen. Og dette til tross for at hun egentlig ikke bryr seg om fotball i det hele tatt. Men det handler om å bry seg for henne.

Samtidig som vår fjerde transformasjonsleder er opptatt av hygge er hun også tydelig på krav, og hun er svært fokusert på å lykkes med å delegere oppgaver til sine medarbeidere. Alle skal bidra. Videre er hun tydelig på at læring er alles ansvar, uansett alder. Trivselen på hennes avdeling er høyt og sykefraværet er lavt og pendler mellom 0 og 1 %.

I forhold til seniorpolitikk er hun godt orientert om bedriftens politikk, men hun er meget klar på at det er hva hun som leder gjør hver eneste dag som stimulerer hennes ansatte til å bli stående i arbeid, og hun kommuniserer en stor trygghet og tiltro til sine seniorer.



«Jeg mener at vi er likemenn i forhold til våre arbeidsoppgaver på jobb!»

Vår femte transformasjonsleder er en kvinne på 44 år. Hun har fagbrev som operatør og 17 års fartstid fra bedriften hun jobber i. Hun jobber i dag som produksjonsleder.

Denne transformasjonslederen er opptatt av at skiftlaget både er et rikt galleri av mange enkelt-individer og et lag. Hun er en meget aktivt deltakende leder og er på samme måte som lederen ovenfor opptatt av å kjenne til sine medarbeideres profesjonelle og private liv. Denne lederen benytter 'alle bekker små' for å skape kontaktflater med sine medarbeidere, være seg om det er å småprate på vei fra møter eller over en kaffe og røyk – som også blir et sikkerhetsnett for henne i forhold til om det er større ting på gang i medarbeiderens liv. Denne lederen oppsøker også aktivt sine medarbeidere der de er, ikke for å kontrollere, men med nysgjerrighet.

Vår femte transformasjonsleder fokuserer på at lærling skal være en kontinuerlig øvelse for hele laget, og at det aktivt skal skapes rom i hennes organisasjon for at alle skal få tid og rom til å lære. Hun er for eksempel tydelig på at 'roligtid' på skift gjerne kan være en fin tid for studiesirkel, fremfor at medarbeiderne «bare» bruker tiden til å sludre. Struktur og hygge skal følge og balansere hverandre.

I forhold til seniorpolitikk er hun opptatt av at seniorenene ikke skal falle ut av læringssirkelene på skiftet og hun har like høye forventninger til dem som alle andre. Hun er svært oppmerksom på seniorenene både skal stilles krav til og motiveres på lik linje med alle hennes medarbeidere.

4.1 Transformasjonslederne i dette materialet: Refleksjoner

I de fem biografiene ovenfor går flere av dimensjonene som utgjør de fire "i-ene" igjen. Beskrivelsene lederne gir av sin ledelsesutøvelse i intervjuene korresponderer godt med deres svarmønstre fra de 45 spørsmålene de fylte ut i spørrebatteriet (MLQ).

I analysen som følger kunne det utelukkende blitt fokusert på hva disse fem transformasjonslederne gjør i forhold til sine seniorarbeidstakere. Imidlertid fortøner ikke empirien seg som så "enkel". Tvert i mot viser det seg at flere av de andre lederne som ifølge MLQ ikke er transformasjonsledere, likevel hadde konstruktive, gode og målrettede strategier i forhold til seniorarbeidskraften på sine arbeidsplasser. Dette samsvarer med AFIs tilsvarende undersøkelse fra pleie- og omsorgssektoren (Terjesen, Lau og Salomon 2012)

At de resterende lederne ikke er transformasjonsledere betyr altså ikke at de ikke kan foreta transformasjonsledelsesgrep. Resultatene fra intervjuer med de øvrige lederne blir derfor også tatt videre med i analysen for å vise at også øvrige ledere kan ta gode grep og strategier (og som i mange tilfeller er de samme som de fem transformasjonslederne velger). De tillitsvalgte bidro også med svært mange viktige perspektiver og funn. Deres utsagn og synspunkter er derfor også tatt med i den videre analysen

Likevel står transformasjonslederne i en absolutt særstilling. Som beskrivelsene over viser, kom det tydelig frem av intervjuene at dette er fem personer som både har og gjør 'det lille ekstra'. Her fungerer bruken av MLQ som et flott supplement for å kategorisere noen som skiller seg ut positivt.

Det er videre interessant å se at tre av våre fem transformasjonsledere er kvinner. De to mannlige transformasjonslederne er toppledere og har dermed ikke har den samme tilknytningen til den daglige produksjonen i virksomhetene som mellomlederne. Det betyr at de eneste transformasjonslederne vi fant i produksjonssfæren er kvinner. Det er ikke overraskende. Både internasjonal (Bass & Riggio 2006) og norsk forskning (Martinsen 2013) på transformasjonsledelse viser at kvinner oftere enn menn er transformasjonsledere. Det gir grunn til to refleksjoner. 1) Har mannlige industriledere noe å lære av kvinnelige industriledere om 'det lille ekstra' kvinnelige industriledere bidrar med? 2) Burde det gjøres en innsats for å rekruttere flere kvinnelige industriledere? Dette er spørsmål som forskningen i samarbeid med industrien i Norge bør rette fokus på.

5.0 Empiri, tredje del: Grepene

Forhåpentligvis har beskrivelsene av de fem transformasjonslederne illustrert de fire «i-ene», slik at det blir mulig å forestille seg hvordan transformasjonsledelse fortoner seg og hvordan slike ledere fremstår i praksis. Imidlertid er det slik at transformasjonsledelse ikke er en aldersstrategi, det er en helhetlig lederstrategi. I denne delen vil vi derfor rette blikket på hvilke aldersspesifikke grep lederne foretar for å lykkes med å utøve god ledelse for sine seniorer.

5.1 Nytt terreng

Industrien både i Norge og Grenland har vært gjennom store omstillinger og nedbemanningsprosesser gjennom flere tiår. Omstillinger fører ofte til endrede arbeidsoppgaver og produksjonsmåter, nye medarbeidere og nedbemanning. Det gir store seniorpolitiske utfordringer. Historisk har de eldste medarbeiderne ofte gått først ved nedskjæringer og nedbemanning, og de har det vært mange av i industrien i løpet av de siste tiårene. Riktignok har ansiennitetsprinsippet alltid veiet tungt, men sluttpakker og tidligpensjon har bidratt til at de eldste har gått av når virksomhetene har brukt sparekniven. Slik praksis har vært en form for reaktiv seniorpolitikk. Dersom man ønsker en mer proaktiv politikk der målet er å beholde eldre arbeidstakere lengre i arbeidslivet, må det reflekteres over nye virkemidler. Det er i stor grad nytt terreng for de fleste lederne.

Nedenfor gjengis noen sitater som belyser erfaringer fra utviklingen de senere årene når det gjelder nedbemanning og muligheter til å ta hensyn til eldre arbeidstakere.

Leder (54 år): Da jeg jobbet med opplæring i 1987 var det ganske mange her...

Intervjuer: Hvor mange var dere da?

Leder (54 år): 700...

Intervjuer: Hvor mange er dere nå?

Leder (54 år): 120...

Dette viste seg tidlig at flere av bedriftene til tross for høy gjennomsnittsalder hos sine medarbeidere har lite seniorpolitisk kompetanse. Det siste er et utslag av historisk organisasjonspraksis som dette sitatet redegjør godt for:

Leder (48 år): ...Jeg viste dere den grafen i stad, hvor jeg fortalte dere at vi ikke har sparket noen (leder henviser til at de har klart å nedbemanne mykt over mange år), men det er en sannhet med modifikasjoner, må jeg innrømme, for vi har hatt noen prosesser hvor vi har oppmuntret folk til å gå av ved 62, hvis vi går 10-15 år tilbake i tid, ingen fikk sparken, men de ble oppmuntret til å slutte, og da ble de i hvert fall ikke motivert til å bli! Men det å oppmuntre noen til å gå av ved 62, det er et ikke-tema i dag!

Intervjuer: Har du noen gang opplevd at noen har blitt motivert av en leder til å utsette å pensjonere seg? Har det noen gang skjedd?

Tillitsvalgt (56 år): Ja, det har nok skjedd at noen har stått noe lenger fordi at de har blitt spurt om de kan stå lenger for å lære opp noen nyansatte i en overgangsfase, men det har ikke vært så veldig mye av det, for vi har jo hatt en kontinuerlig nedbemanning siden 1990-tallet i hvert fall, og vi skal fortsatt lavere ned...

Samtidig er det ikke slik at de eldste alltid har gått først fordi det fra bedriftenes side har blitt lagt opp til det. En leder forteller om at strukturelle faktorer også har bidratt til at de eldste har hatt en tendens til å gå først, og at de samme hensyn kan bidra til at det kan oppleves som vanskelig å bli stående i arbeid selv om man både har helse og arbeidslyst på plass:

Leder (53 år): Det er absolutt folk som er veldig på hugget når de er 67 og som sikkert kunne jobbet til de var 75 uten at det gjorde noe i det hele tatt! Men det er klart at, nå er min erfaring først og fremst fra industrien da, men det er slik at vi som lever i små bygdesamfunn – og der er ikke slik som folk sier at det er flust av jobber og at det er alt for få som kan ta arbeid i Norge – det er faktisk for lite arbeid for folk når du kommer ut i distriktene. Og det er klart at det er nesten for voldsomt at folk skal få lov til å sitte på en posisjon og holde på den mens det er andre ikke kommer inn på arbeidsmarkedet.

Intervjuer: Så hvis vi tenker på mindre steder, som for eksempel Kvinesdal og Sauda, så er det en tradisjon for å slippe andre til også?

Leder (53 år): Ja, absolutt!

Intervjuer: Legger dette et strukturelt press på seniorenene?

Leder (53 år): Ja det gjør det absolutt. Det er ingen tvil om det.

Intervjuer: Så man kan ikke «bare» snakke om arbeidslinjen frikoplet fra hvor man jobber?

Leder (53 år): Nei, man kan ikke det altså. Det er en myte det der! Altså, det er greit nok at i Oslo og kanskje i Grenland og i Stavanger og i Kristiansand at det er mangel på arbeidskraft, men det er det ikke i distriktene altså! Lyser vi ut en stilling så har vi 50 søkere som er topp kvalifiserte som står i kø! Det er HELT uproblematisk å få inn folk!

Intervjuer: Så den som står lenge kan da kanskje ende opp med å måtte stå til en form for sosialt ansvar for å stå lenge ovenfor sitt nærmiljø da, slik at den som gjør dette må være en som er trygg på at dette er et all right valg å ha foretatt?

Leder (53 år): Ja, det er veldig nyansert rett og slett, og folk kan gjøre en kjempejobb når de er 67, så det er ikke prinsippet med at de ikke skal jobbe etter de er 67 som er problemet, men det er et poeng i at alle folk har arbeid.

Denne lederen rammer inn utfordringene knyttet til å forlenge arbeidskarrierene til seniorene i enda en ny kontekst som er større enn virksomhetene i seg selv, nemlig de lokalsamfunnene som bedriftene opererer i. Selv når det ikke er nedbemanning og omstillinger (til tross for at nesten samtlige informanter forteller om bedrifter som driver livslang omstilling), kan det i delene av Norge som ikke er så tett befolket ligge krav til medarbeiderne om å gå av for å slippe nye generasjoner inn på arbeidsmarkedet. I slike tilfeller vil de seige samfunnsstrukturene være et dobbelt press på den enkelte senior. Dette funnet er et godt eksempel på at seniorpolitikk i industrien ikke bare vil fortone seg som øvelser i skreddersøm på de ulike arbeidsplassene, men også i forhold til de ulike lokalsamfunnene bedriftene befinner seg i. I små lokalsamfunn vil den demografiske profilen være viktig å forholde seg til, og kunne påvirke praksis i større grad enn i storbyene.

Samtidig viser forskningen at det i enkelte lokalsamfunn er etablert en form for symbiose mellom bedrift og lokalbefolkningen som gjør at enkelte kan stå i arbeid lang over pensjonsalderen der det er behov for det. Et godt eksempel er en turistbedrift på Vestlandet hvor det er behov for ekstra arbeidskraft i høysesongene, og hvor personer langt opp i syttiårene bidrar når det er behov for det (Hilsen og Salomon 2012).

Og til samme tid som alder er noe verken enkeltindividet eller samfunnet og heller ikke arbeidsgiverne kan løpe fra, var det særlig en leder som kommuniserte at alder ikke var en viktig dimensjon i seg selv i det hele tatt:

***Leder (44 år):** For oss så er det ikke om å gjøre å ta vare på seniorer, men å ta vare på kompetanse og utnytte kompetanse godt. Hvis jeg har en senior eller junior som gjør en dårlig jobb, så vil jeg gjerne at han finner seg noe annet å gjøre... Det er ikke alderen som avgjør dette!*

Seniorpolitikken i de ulike virksomhetene kan med andre ord se ut til å ha en noe broket fødsel: Enten så har den kommet litt sent, eller så har den trange kår – eller så er det ikke tro på den. Men til tross for at det kunne se ut til at motbakken var litt bratt, så viser det seg at denne høyden likevel ikke er helt umulig å bestige. Tidene har forandret seg og alle informantene kommuniserer at en senior i industrien i dag er ikke lik en som var senior for 15, 20 eller 25 år siden:

***Leder (48 år):** ...Hvis jeg tenker tilbake på de 18 årene jeg har vært her, så tenkte man før på seniorer som en litt treig masse som var lite effektive, men en slik tankegang er helt ute av tidsånden nå. I dag ser vi på seniorene som en kjemperessurs! ... I dag er det oftere omvendt enn før, nå skulle vi gjerne ofte at folk kunne jobbe lenger!*

Men til tross for at industrien i seg selv og perspektivene på seniorene er under endring, finner man fortsatt bedriftsinterne aldersgrenser på 67 år. Alle informantene ble bedt om å gjøre seg tanker om bedriftsinterne aldersgrenser i flere omganger i forbindelse med intervjuene, og alle ble stilt spørsmål om de tror at 67-årsgrensene vil bestå langt inn i fremtiden. De aller fleste informantene betraktet 67-årsgrensen som en konstruksjon som på sikt står for fall, som en naturlig konsekvens av at levealderen i samfunnet øker. De fleste informantene så for seg en industri hvor flere på en eller annen måte må kunne bli eldre. Men for mange var dette samtidig et krevende scenario, og mange lurte på om dette i det hele tatt ville være mulig, og at for noen utsatte grupper, og da for operatører som går nattskift

spesielt, er ikke industrien et sted å bli eldre enn 67 år. For mange gir derfor fortsatt 67-årsgrensen mening.

Perspektivene på interne bedriftsaldersgrenser var med andre ord meget sprikende. Og i visse tilfeller fant vi også at 67-årsgrensen mer eller mindre er innprentet som et rasjonale uten særlig gjennomtenkte argumenter, noe blant annet en informant innrømmet etter å ha svart på hvorfor vedkommende mente at 67-årsgrensen måtte bestå med at «...fordi et sted må grensen gå!». I den samtalen begynte imidlertid informanten spontant å humre litt av sitt eget svar, fordi hele samtalen generelt og dette svaret spesielt avdekket at en del av dagens praksis i industrien er en videreføring av gamle former uten at man har tatt en ny kontekst helt innover seg. Men i flere av bedriftene står de nå over en seniorbølge de ikke kommer unna. Et betimelig spørsmål er derfor om de rekker å bli klare for fremtiden før den blir nåtid? Noen av bedriftene har i så fall meget dårlig tid.

Å utøve seniorpolitikk er for de aller fleste en ukjent eller en svært ny øvelse. Historisk sett har ofte de eldste gått først i trange tider. Men bedriftene er likevel langt fra ukjente med seniorene og kanskje er industrien den delen av norsk arbeidsliv som forbinder mest ære og stolthet til å bli stående lenge i samme bedrift?

I flere av bedriftene har de bilder på veggene fra 'jubilantfester' hvor man feier medarbeidere som har vært i bedriftene i 20, 25, 30, 40 og inntil 50 år! Hvert år avholdes det jubilantfester med «...taler og konjakk!» som en direktør omtalte det, hvor veteranene og lederne ikler seg sitt peneste antrekk og medaljer og feier lang ansiennitet og trofasthet. Går man i gangene i administrasjonsbyggene i bedriftene som deltar i denne studien finner man flere steder bilder på veggene av stolte veteraner i bunad sammen med direktører i dress. Flere av veteranene jobber i bedriftene den dag i dag. Bildene på veggen er med andre ord ikke bilder fra en svunnen tid. Til tross for at seniorpolitikk er noe nytt og at de eldste nesten alltid har gått først, er altså trofasthet og lojalitet noe som har blitt verdsatt og fortsatt verdsettes høyt. I dette er det et iboende paradoks. Samtidig er dette også en kilde til mye kompetanse om hvordan man historisk sett har ledet eldre arbeidstakere.

Denne kompetansebanken er imidlertid både full av kompetanse og tømt for kompetanse til samme tid. På den ene siden har de masse tidligere praksis de kan se tilbake på og mange praksiser som de kan plukke frem og børste støv av når de skal lede. På den andre siden har alle bedriftene nye eiere, og bedriftene er slanket til det nesten ugjenkjennelige, og moderniseringen har medført at man utfører mange operasjoner annerledes enn før, så til samme tid kan man ikke børste støv av gammel metodikk likevel, fordi flere av metodene ikke er mulige å følge lenger. Kompetansen på aldring i organisasjonene må med andre ord reformuleres i den nye, sammensatte konteksten hvor gammel og ny tid smelter sammen som industrien befinner seg i, i dag. Det viktigste å børste støv av i seniorpolitisk sammenheng er erfaringskompetanse. Det skal vi gå nærmere inn på nedenfor.

5.2 Erfaringskompetanse i praksis: Seniorene er alt annet enn utdatert!

***Leder (57 år):** Seniorene er jo veldig flink til å sortere og prioritere de tingene som er de viktigste! ...Ta for eksempel han som sitter i kontrollrommet der borte (informanten peker), nå har han riktignok hjerteproblemer, men når det skjer ting har han en ro som man kan misunne ham for!*

Den største utfordringen når man studerer seniorpolitikk er å unngå «erfaring» som svar alene, når man stiller spørsmål om hva en senior kan bidra med. Ikke fordi erfaring vil være et uriktig svar, men fordi det er et svar som dette ikke gir noen ytterligere kunnskap i seg selv. I Selzniks klassiske bok «Lederskap» fra 1957 slår han ettertrykkelig fast at ledelse alltid må situeres i den konteksten den opptrer i. Det samme er det med aldersbasert erfaring; at den er der vet alle, men hva den består av er alltid betinget av både situasjonene erfaringen spilles ut i, og av hvem som gjør det. En viktig utfordring er derfor å få lederne til å beskrive situasjoner hvor alder og erfaring opptrer til samme tid. For å kunne lære hva erfaringer er i praksis, må man få innblikk i hvordan den opptrer i praksis – og først da kan man også skille mellom lære og vranglære. I tillegg er dette en virkningsfull metode for å gripe tak i og formulere taus kunnskap.

***Intervjuer:** Hvis vi tar utgangspunkt i en senior med riktig kompetanse og erfaring, hvordan spiller denne erfaringen seg ut i hverdagen? Hvordan kan du se det? Har du et eksempel på at du hadde en senior som var dreven i gamet og som løste et problem basert på erfaring? Hvordan har du sett dette opptre?*

***Leder (44 år):** Hvis vi er ute i drift, ute i produksjon, på operatørnivå, så er det sånn at nå har vi en produksjon som går mye bedre og som er mye mer stabil enn i gamle dager. I gamle dager så hadde man kraftige prosessforstyrrelser, elektroder som ble brukket av, bløtbrudd og sånne ting, det har vi nesten ikke lenger. Og hvis vi får dette nå, så vet man ikke hvordan man skal håndtere det, man har ikke erfaring med å ha vært i sånne ekstremisituasjoner, men de gamle gutta, de har vært det. Og man kan skrive seg opp og ned i mente i manualer og ta bilder og så videre, men å prøve å få den situasjonen over til folk som ikke har opplevd det, det er dritvanskelig! Men de som har erfaringen med dette og ballast, og som kan bruke den inn i tilsvarende situasjoner, de er jo gull verdt!*

***Intervjuer:** Litt som å pumpebremse med en bil uten ABS?*

***Leder (44 år):** Ja. Og ellers, hvis vi ikke er på operatørnivå, så har vi personer som har vært i organisasjonen lenge og som kjenner organisasjonen godt, kjenner folka, som vet hvordan man skal håndtere folk, altså snakke med dem så de forstår på rett måte, vet hvilke argumenter som biter og hvordan du skal skape forståelse, det er kjempeviktig!*

Gjennom samtalene med alle informantene viser det seg raskt at det ofte er gjennom unntakene at erfaringskompetansen virkelig kommer til syne. Både i forhold til det tekniske som den siterte lederen ovenfor først betoner, men også i forhold til å kunne kommunisere. Og det siste fremstår som godt gjemt gull i dette materialet. Men noen få ledere betoner det at seniorenne kan være en kjemperessurs for bedriftene ved at de kan anvendes som forståelsesmeglere som kan bistå ledelsen når de trenger å nå frem i organisasjonen med et budskap eller nye ordninger, som lederen ovenfor gjør. Til samme tid kan seniorenne også anvendes for å få plantet frø slik at nye ideer kan vokse frem og materialisere seg i form av endringer i organisasjonene:

***Leder (46 år):** Man må kjenne hvem som er følgerne og hvem som er lederne i en gruppe. Og så bruker du lederne, og så følger de andre på...*

Intervjuer:...og det gjør du?

Leder (46 år): *Det gjør jeg noen ganger bevisst, ja. For det er mye lettere og det sparer oss for mye støy og unødvendig bruk av tid... Jeg er litt sånn at jeg orker ikke masse 'dill og dall' og sånn, jeg har ikke veldig sånn tålmodighet, så det sparer meg for mye å gjøre det på den måten der, og det synes jeg også at fungerer mye bedre her; noen får førstehåndsinformasjon og så tar de den og prater om dette bak ryggen på meg, noe som er helt greit, for da kan de fritt si hva de synes og mener, og hva de mener de andre skal ta med seg tilbake til neste møte...*

Sitatet fra denne lederen følger opp der det forrige sluttet. De fleste lederne i vårt materiale kan fortelle at seniorene ofte forbindes med noen som har fått 'pondus', og med pondus er det lett å bli en som legger føringer for de andre. Seniorene får ofte uformelle lederroller i bedriftene. Og skal lederne nå frem kan de anvende dette. Det gjelder i så fall å alliere seg og selge inn sitt budskap til den rette senior. Vet lederne hvem som er lederne og hvem som er følgerne i gruppen, kan seniorene benyttes som en viktig ressurs i endringsprosesser. Senere vil vi komme med eksempler på at seniorene ikke alltid gjør det enkelt for lederne, men i dette tilfellet kan vi gjenta en tidligere brukt metafor som er brukt i forbindelse med utfordringer knyttet til endringsledelse og seniorpolitikk: seniorene kan både være bremsekloss og gasspedal (Terjesen, Lau og Salomon 2012). Hvilken funksjon er i mange tilfeller opp til lederne selv å forvalte. Men da må lederne ha et blikk for dette.

I en arbeidshverdag hvor fabrikkene er blitt svært gode på kontinuerlig drift, ofte omtalt som «høy oppetid», og hvor de til samme tid har blitt færre folk, er det sjelden at irregulære hendelser oppstår i produksjonen. De har stort sett god kontroll. Helt til det går galt på måter som de ikke har vært borte i før:

Leder (39 år): *På et smelteverk jobber man i en veldig stor grad med å overvåke og vi ønsker hele tiden at ting skal gå som normalt, og med årene så har vi utviklet oss dithen at det unormale skjer veldig sjeldent, og som prosessingeniør så var det et problem for meg, for jeg hadde aldri opplevd 'det unormale' før det da først en gang kom. Og uten de erfarne rundt meg da, da hadde jeg vært fortapt, for de erfarne har opplevd det unormale mange ganger, og de har trening i og erfaring med hvordan man håndterer det. Jeg og mange av de andre unge hadde aldri opplevd det... Vi har en hel drøss med situasjoner som kan oppstå, som kanskje 90 % av oss som er her på bruket i dag ikke har erfaring med å håndtere.*

Intervjuer: *Kan du gi meg et eksempel på et en slik situasjon som du var i, hvor en erfaren operatør eller ingeniør hjalp deg med å løse problemet?*

Leder (39 år): *Ja... Vi har elektroder som går ned i ovnen og som transporterer strømmen og som gir energi ned til den senga som du ser der nede (informanten viser et diagram med oversikt over prosessens gang på smelteverket, peker og peker og viser frem mens han forklarer), og den koksinga som den står i, den fungerer da som et motstandselement, som en ovn, det er der varmen utvikles, og de elektrodene de setter vi på i form av karbonmasse og så smelter den, og så til slutt så bakes den så den blir en hard masse. Når den er i smeltet fase så kan den selvfølgelig renne ut, så derfor kommer denne massen i et skjell som vi kaller det,*

altså i sylindere av stål oppå hverandre med denne inne i, og så etter hvert så stivner det jo, det har blitt 'bakt' og da smelter stålet vekk, og da er det hard, fast karbon. En gang fikk vi et brudd på den fasen så høyt opp at det bare rant ukontrollert ut flytende karbonmasse. Dette kan være fryktelig farlig..., det bare renner, og cluet var å få stoppet det. Og da dette skjedde da var vi på jobb i halvannet døgn, og jeg var der da med en erfaren prosessingeniør, det var min oven, det var jeg som hadde ansvaret, men hun (den erfarne) hjalp meg hele tiden, men til slutt så var det en operatør, en veldig erfaren operatør, som kom med et forslag, og det forslaget det var det som funkete til slutt. Så uten de to, både hun og han, så hadde jeg vært helt fortapt, da hadde sikkert den elektroden stått og rent ennå...

Denne beskrivelsen er et godt eksempel på en situasjon som er svært vanskelig å løse, og som man ikke har mulighet til å løse heller, om man ikke har vært med på å løse den tidligere. Og som informanten tillegger litt senere i samtalen, slike problemstillinger blir derfor svært ineffektive og om ikke nært umulige – å løse gjennom bruk av manualer. Lederen utdyper hvorfor:

Leder (39 år): *Vi har noen beskrivelser på hvordan man skal løse problemer, men når det da skjer da (en driftsutfordring eller driftsstans), så kan det hende at det blant 15 løsninger så er det den éne som funker der, og det vil variere fra gang til gang fordi formen på det vil alltid være litt forskjellig, så det holder ikke bare å ha en manual, man bør helst ha opplevd det (for å kunne løse problemet).*

Til samme tid som at erfaringsbaserte kompetanse som blir brukt i praksis er av stor verdi for bedriftene, viser at annet eksempel at det å løse vanskelige, komplekse problemer, som senioren kanskje kan være de eneste som er i stand til å løse i bedriften også kan bidra til økt arbeidsglede. Å få anvendt erfaringskompetansen er altså ikke bare til fordel til bedriften, det er til fordel for senioren, de yngre, hele kollektivet. Her følger en lengre passasje som via en leders helhjertede beretning om hvor imponert han er over senioren sine også forteller om kompleks problemløsning som bare senioren kunne utføre:

Leder (47 år): *Vi har noen seniorer som er veldig gode klassiske mekanikerfaget, altså, en mekaniker i dag, i veldig mange bedrifter, er veldig god på å skru sammen 'byggesett'. Men inne hos oss så har vi faktisk et verksted som er i stand til å lage deler til 'byggesettet'. Det vi opplever veldig mye når vi hanker inn folk eksternt fra, er at de er veldig gode på å mekke ting og på å skru ting sammen ut i fra et byggesett, men den klassiske gamle kunnskapen om mekanikerfaget, om toleranser og mekaniske tegninger og konstruksjoner og sånt, den ser vi at det mangler både litte grann fra yrkesskolen og det mangler fra andre steder man kan jobbe som mekaniker. Og dette har noe med dreiningen både i industrien og samfunnet å gjøre, for går du for eksempel 50 år tilbake i tid så hadde man en egen smed som satt i gruva si og banka og laget ting! Men altså, vi er ikke så ekstreme...*

Intervjuer: ...men hvis det mangler en del så kan det hende at 'den gamle skolen' faktisk kan gå i verkstedet og lage delen...?

Leder (47 år): Ja, nettopp!...

Intervjuer:og det har man lært her i bedriften, og ikke på skolen eller i en annen bedrift hvor man 'bare' hadde bestilt delen?

Leder (47 år): Nettopp..., og det som er så genialt med det, det er at de som jobber her de har en helt enorm..., altså jeg har vært mange steder i forskjellige deler av denne bedriften, men her jeg er nå, har jeg aldri sett maken til dyktige mennesker innenfor sitt fag, det er helt utrolig dyktige mennesker med sånn ordentlig yrkesstolthet og integritet, og med skikkelig interesse for det mekaniske faget, det er helt unikt, jeg har aldri sett maken! Så jeg håper jo veldig at det går an å ivareta og beholde dette altså.

Intervjuer: Så det er rom for å skryte mye med andre ord?

Leder (47 år): Å, ja, ja, ja!!! Og akkurat disse anledningene bruker jeg aktivt til dette også, for jeg er så dypt imponert over at vi aldri står fast! Altså, vi snakker om 'heavy duty'-utstyr, svære maskiner og sånt, men er vi ordentlig ille ute å kjøre, så er de (medarbeiderne) ordentlig dyktige til å finne løsninger! Og jeg bruker anledningen til både 'titt og ofte', og om ikke ofte nok så 'titt' i alle fall (informanten humrer), til å si hvor imponert jeg er over den faglige dyktigheten i avdelingen.

Intervjuer: Det må bli veldig verdsatt, tror du ikke det?

Leder (47 år): Jo, jeg tror de er litt kry av det. Og vi så det nå sist for ikke lenge siden og det var helt utrolig: Vi hadde et heftig havari på en svær maskin, på en sementmølle hvor det er voldsomme dimensjoner vi snakker om, vi snakker om lager på 1,80 meter i diameter, og så har vi hatt et kjempeuhell med tordenvær, strømmen gikk på 'lavspenningen' som er styringen av dette her, men ikke på 'høyspenningen' så en svær mølle ble gående uten oljetrykk på lager, og så reiv det sund så det ødela motor og det ødela glidelager, og jeg tror det kostet to millioner kroner å få den opp igjen å gå. Men når jeg da kommer på jobben om morgenen så er det første jeg møter en ingeniør her, han er for øvrig ikke ingeniør, han er tekniker egentlig, og han synes dette er veldig trist, men han gliser fra øre til øre, for samtidig så får han nå en skikkelig tøff utfordring (informanten humrer og ler litt), for nå skal gamle lagerskåler som har stått inne i 60 år ut og skrapes og det er det bare to personer på bruket her som har vært med på før, for det gjorde man sist for 40 år siden (informanten ler godt), og det gliset på han teknikeren når han skal gå løs på en sånn oppgave, selv om han vet utmerket godt at dette her ikke noe bra, det kommer til å koste penger, dette her kommer vi til å få mye 'pulver' for og alt det der, men det er da jeg samtidig ser at interessen for dette her, at 'nå skal vi endelig gjøre noe sånn ordentlig utfordrende mekanisk ting igjen' og ta frem de der skrapeknivene som ikke er blitt brukt på 40 år og sende de til en smed for å få brushet dem opp, og så ser du hele organisasjonen nedover, på operatører og mekanikere ute og sånt, at de gyver på og de synes dette her er kjempegøy, selv om de alle vet at dette her det er litt trist også, men faglig så er det interessant og det

er nesten sånn at vi er glad for at vi fikk et havari nå, for da kan vi overføre kunnskapen til unggutta, for de har jo aldri vært med på det!

Samtalen med disse tre lederne gir detaljerte beskrivelser av situasjoner som oppstod og som ble løst ved hjelp av kunnskap tilegnet seg gjennom å ha håndtert tilsvarende situasjoner tidligere. Dette er imidlertid eksempler på erfaringskompetanse i praksis som er veldig håndfast. Den er «lett» å gripe fatt i på den måten at dette er problemer som seniorene kan finne en løsning på ved bruk av sine kloke hoder. Imidlertid kan aldersbasert kompetanse også spille seg ut på en hel annen måte, hvor ikke bare det kognitive apparatet er i sving, men også det sansemotoriske bidraget blir viktig:

***Intervjuer:** Kan du gi et eksempel til en som ikke kan mye om gruvedrift (intervjuer peker på seg selv), på en situasjon hvor erfaringskompetansen til en senior slo inn?*

***Leder (60 år):** Altså, i forhold til sikkerhet nede i en gruve, så er det veldig greit å gi eksempel på. Hvis noen av en eller annen grunn føler at et område (i graven) er usikkert, da ber vi alltid en senior om å vurdere. Seniorene har blikket, erfaringen, de slår på fjellet og hører på lydene, de bruker slegge og spett og får gjort seg opp en sum av følelser... De er bergfolk og det tar det en stund å bli.*

Å bli «bergfolk» som kan «føle fjellet» er et godt eksempel på en form for kompetanse som kommer med årene man har jobbet i graven – eller med fjellet – og dermed med alderen, og som består av mye mer enn «bare» tenkning. Å ha evne til å «føle fjellet» kan muligens sammenlignes med at «bergfolket» bruker sin «magefølelse». Og hvis summen av alle observasjoner gir en dårlig magefølelse hos seniorene i graven, hos «bergfolket», så tar man dette på den største alvor:

***Leder (60 år):** ...Da bare handler vi på det. Vi diskuterer ikke da, da bare gjør vi det som trengs!*

Aldersbasert erfaringskompetanse kan altså slå ut som en form for taus kunnskap som det er vanskelig å overføre gjennom manualer eller opplæringsamtaler. Dette er en form for kunnskap som kommer til anvendelse når situasjoner oppstår – og mer sjeldent når situasjoner oppsøkes. Dette fenomenet er ikke unikt i arbeidslivet, og i helsesektoren blir dette for eksempel omtalt som det «kliniske blikket» (Terjesen, Lau og Salomon 2012).

Samtalene med lederne og de tillitsvalgte avdekker at det er systemer for å overføre kompetanse mellom generasjonene: Skiftlagene består stort sett av både yngre og eldre arbeidstakere og lærlinger koples stort sett sammen med erfarne operatører. Ferske ingeniører blir også stort sett satt i tospann med en erfaren ingeniør. Ingen av industribedriftene legger opp til at yngre medarbeidere skal finne opp kruttet på nytt.

«So far, so good» som det heter på godt norsk. Men til samme tid som bedriftene kan krysse av for at de legger opp til samhandling mellom yngre og eldre, uerfarne og erfarne, virket disse kopleingene noe «mekaniske». Det virker som mange av lederne gjennom å kople eldre og yngre medarbeidere

forventer at erfaringsoverføringene vil skje av seg selv. Det skjer nok også i stor grad. Imidlertid var det litt bekymringsverdig at nesten ingen ledere svarte ja da vi stilte følgende spørsmål: «*Har du noen gang bevisst lagt opp til situasjonsbetinget samarbeid mellom yngre og eldre medarbeidere for å utnytte hver av gruppens fortrinn?*» Tvert om ble svaret på dette spørsmålet som oftest et noe fortumlet «*nei*».

At de færreste lederne ikke foretar flere alderskoplinger enn ved nyansettelser og ved opplæring av lærlinger forekom noe overraskende, og alle som svarte nei ble derfor spurt grundig ut om de ikke hadde foretatt koplinger mellom «rykende ferske og ringrever» på den ene siden eller «unge og sultne og eldre og mette» på den andre, eller mellom «ung teoretiker og erfaren praktiker», et cetera. Det ble foretatt mange forsøk på å hjelpe informantene med å lete etter tilfeller som informantene kunne ha oversett i sin egen hukommelse, men stort sett uten resultat. At så få kunne fortelle om situasjonsbestemte, aldersbaserte, koplinger mellom medarbeidere kan selvfølgelig være et tegn på at det sjeldent er behov for å foreta dette i virksomhetene, og at systemene de har for å kople generasjoner sammen fungerer som de skal. Eller så kan det være et funn som tyder på at dette er en form for koplingsstrategi og ledelsesutøvelse som lederne hittil har gitt for liten oppmerksomhet. I og med at nesten ingen svarte ja, er den siste slutningen mest fristende å trekke, da de færreste systemer er perfekte. Og det gjelder særlig systemer som er designet for å virke på eller mellom mennesker. Det er for eksempel tidligere vist (Terjesen, Lau og Salomon 2012) at ledere kan gjøre vellykkede koplinger på tvers av alder for å trigge aktivitet og gjensidig læring mellom generasjoner, men det er lite eller intet fokus på dette i dette materialet. Det er riktignok en god del fokus på hva yngre kan lære eldre, men lite på hva de eldre kan lære av de yngre. Å tilnærme seg læring og alder fra begge sider er noe industrien pr i dag ikke holder fokus på.

Det er mange gode forklaringer som kan anvendes for å kaste lys over hvorfor nesten ingen ledere kan fortelle om situasjonsbetinget bruk av alderskoplinger. Den ene ble nevnt tidligere; at det tas for gitt at dette snappes opp når lærlinger koples med erfarne medarbeidere, eller at det tas for gitt at dette blir ivaretatt som en del av den daglige kunnskapsdelingen. Eller så kan dette muligens forklares ved at jakten på *kompetanse* tidvis kommer i veien for et blikk for alder. Dette kan best eksemplifiseres ved å gjenta et tidligere sitat:

Leder (44 år): For oss så er det ikke om å gjøre å ta vare på seniorer, men å ta vare på kompetanse og utnytte kompetanse godt.

Dette sitatet gir oss los i denne sammenhengen: Alle lederne forteller om et stort press på å være best i bransjen for å overleve. Det skal produseres smart og uten stopp, effektivt og i store volum, og man skal kunne gi sine medarbeidere anstendig lønn og til samme tid konkurrere med andre som opererer i land hvor lønningene ligger langt under norsk nivå. Skal man lykkes med dette må virksomhetene være best i klassen på å utnytte all sin kompetanse. Dette er forståelig og fremstår som en rasjonell ledelsestankegang. Problemet med denne strategien oppstår imidlertid når virksomheten befinner seg i skjæringspunktet mellom det man kan planlegge for (bruk av kjent kompetanse) og det man ikke kan planlegge (bruk av taus kunnskap). I sin streben etter å få den kompetansen som kan tall- og ordfestes inn i matrisen mister flere et blikk for verdien ved alder. Istedenfor at alder blir anvendt som en dimensjon som kan enten dyrkes frem (hos yngre) eller høstes (hos de eldre), blir dette tidvis oversett. Siktet blir rett og slett for smalt. Faren ved dette er at dette manglende blikket for alder – og hvordan gjøre seg nytte av den – på sikt kan ende opp med å hjemseke bedriftene. Det manglende blikket for alder har vi derfor døpt «*kompetansespøkeslet*». Kompetansespøkeslet oppstår når alder fortreges

som en verdi til fordel for kompetanse. Man kan vanskelig sette en tallfestet verdi på magesfølelsen til 'bergfolket', men den er likevel uvurderlig på alle parametere hvis den ved sin oppblomstring i en 61 år gammel mage viser seg å medføre tiltak som redder livet til et helt skiftlag – noe som også ville slått ut økonomisk. I en presset økonomisk situasjon er bedriftene altså nødt til å forvalte begge disse verdikjedene (både kompetanse og alder) på best mulig måte.

5.3 Seniorene, trygge på alt. Nesten!

Med tilnærmet monoton regularitet forteller alle informantene om at seniorene er trygge på alt. Og det at de har vært «ute i krigen før» som flere kalte det, medfører at de stort sett holder hodet kaldt hvis det skulle smelle.

Imidlertid snek det seg inn én arbeidsoppgave som noen medarbeidere ikke ønsker å utføre med alderen til tross for at de er trygge på «alt», og det er «å kjøre pult», som er betegnelsen for å overvåke og styre produksjonen i fabrikken. Dette var et funn som en tillitsvalgt satte oss på sporet av, litt sent i studien. Men etter at vi hadde blitt gjort oppmerksomme på at dette fenomenet, begynte vi å utforske det: Hvordan kan det ha seg at de som har vært i virksomheten i 20, 30 eller nesten 40 år, og som kan fabrikken ut og inn, og som vet akkurat hva man skal gjøre hvis det går galt, blir redd for å «sitte ved rattet»? Svarene vi fikk var interessante. For noen handlet det om IKT. At nye systemer følte fremmedgjørende. Men det gjaldt få. Derimot var det flere som resonnerte med oss omkring dette. De fleste lederne og tillitsvalgte som hadde sett dette fenomenet oppstå (og det var ikke alle!) mente at det handlet om at noen seniorer opplever det som et for byrdefullt ansvar å ta på seg fordi de vet hvor mye som kan gå galt, og hvilke store fysiske konsekvenser det kan ha om det skjer. I så måte er det lettere for en som er ung, og som ikke har vært med på et fabrikkhavari tidligere. De yngre bærer ikke på den samme «frykten» for å gjøre feil, eller mer presist; for å utløse at noe stort går galt.

For noen kan det altså være god seniorpolitikk å slippe å bære det tunge ansvaret, selv om de er høyst kompetente. For andre vil det kanskje være best å lære seg å mestre «å kjøre pult» fremfor å frykte dette. I dette tilfellet ser det ut til at for mye konsekvenskunnskap ikke alltid er et fortrinn.

5.4 Når det et krevende

***Intervjuer:** Hva er det letteste da, med å være leder med en gruppe med så mange seniorer som du har?*

***Leder (46 år):** Det er jo liksom ikke noe bråk vet du. Altså, det kan jo gå en kule varmt her også! For jøssenavn, de har jobbet sammen i så mange år at de vet om sine egne laster og feil – og i hvert fall alle andre sine! – det er litt med det, men de har på en måte lært seg til å leve med dette her, for la oss ta et eksempel med de som er inne på pakkeriet, de har jo vært der inne i 35 år og jobbet sammen i 35 år også, så de irriterer seg grønne over en arbeidskollega, over at han er sånn eller sånn, men det har de gjort i 35 år, så DET er ikke noe som endrer seg (informanten humrer godt)...*

***Intervjuer:** ...så det blir som et gammelt ekteskap på en måte da, eller?*

***Leder (46 år):** Ja, det blir på en måte sånn.*

***Intervjuer:** Så mye går av seg selv på mange måter da?*

Leder (46 år): Ja, det gjør i grunnen det, og det er ikke så mye grunn for meg å gå inn i pakkeriet og sjekke om de har fått startet opp eller om de sitter og drikker kaffe, eller noe sånn, jeg gjør jo aldri det! Det ville jeg KANSKJE gjort hvis det var en gjeng med 22 åringer..., det er greit å vise meg, men jeg tror jeg hadde vært litt mer inne og sjekket da, at de ikke satt på nettet og fjaset eller sånne ting, så det er veldig enkelt sånn da!

Intervjupassasjen ovenfor er en av mange beskrivelser av hvor lett det er for lederne å ha seniorarbeidstakere. Det meste går av seg selv, seniorene er til å stole på, de er pliktoppfyllende, lojale, trofaste og dyktige. Det meste går bra, og når det røyner på og når noe går skikkelig galt, er seniorene sikkerhetsventiler og redningsmenn- og kvinner som ved bruk av taus og present kunnskap løser gamle og nye problemstillinger. Å ha seniorer på jobb er stort sett en glede for lederne. Men i noen tilfeller kan det også være krevende å lede de gamle ringene:

Intervjuer: Har du noen gang opplevd at noen har brukt alderen sin på en slik måte at det har blitt vanskelig for deg å være leder?

Leder (42 år): Ja. Da jeg var ung så kunne jeg oppleve det, og det er vanlig.

Intervjuer: Hvordan kom det til syne? I hvilke situasjoner er det det skjer (at alder blir brukt mot en)?

Leder (42 år): Det hendte jo at jeg ble konfrontert med en del ting ute (i produksjonsområdet); at de forventet svar på spørsmål som de visste jeg ikke kunne svare på og sånn. Alle sånne triks har blitt brukt...

Intervjuer: Har du flere eksempler på hvordan seniorer har brukt alderen mot deg som leder?

Leder (42 år): Altså, det kan for eksempel være ved ansettelse av folk og når det kommer lærlinger, at noen holder på ting for seg selv... Altså vi har jo hatt folk her som bare har malt sin egen kake og bare jobbet for seg selv i alle år... Men det var mer et problem før, da jeg tenker på har sluttet nå, men det var ansatte som bare var opptatt av seg selv og ikke fellesskapet, enten ved å slippe å gjøre ting eller å gjøre ting på sin måte... Særlig rundt kompetanse, det å kunne noe som ingen andre kan, det var et problem i industrien før.

Intervjuer: Altså at de ikke delte kompetansen sin og gjorde seg uerstattelige og dermed fikk maktposisjoner, da, eller?

Leder (42 år): Ja. Og det er veldig vanlig, og det er veldig tungt for en leder å komme i gjennom... Man kommer som ung og med lite pondus som vi kaller det da, og folk ønsker å ha det på sin måte og har tilegnet seg goder som du ser ikke kan forbli fordi det ikke gagnar bedriften eller avdelingen i det hele tatt, da...

Intervjuer: Hva har dere gjort da, for å på en måte 'rane makta tilbake'?

Leder (42 år): Det er ved å jobbe systematisk. Å ta opp dette med dem, prate med dem, diskutere ting, undersøke... Altså, jeg kan mye da, så jeg hadde en fordel der, fordi veldig få av seniorenene klarte å sette meg fast på ting, men det er det de (andre) stort sett har slitt med...

Intervjuer: Sånn at ved at du var like dyktig som dem faglig, og i kanskje noen tilfeller bedre, så kunne du 'trekke ned buksene på dem' litt innimellom da, eller?

Leder (42 år): Ja, også samtidig bruke tid på finne ut hva er det som er skjedd, hvordan er det ting fungerer; på hvordan ting er. Og hvis man gjør det, og prater med dem på tomannshånd, så..., hvis du tar dem på noe, så bruker du ikke det mot dem på noen måte, men som en måte å bli enige om hvordan man gjør ting framover: 'Nå stopper vi der, nå er det carte blanche, og nå gjør vi det sånn fremover!'

Intervjuer: Ved å jobbe på denne strukturerte måten; har du noen gang opplevd at noen har gått fra å være 'småkonger' til å bli lagspillere?

Leder (42 år): Ja! Og hvis det noen gang etterpå har vært noe, så har jeg tatt dem med inn på tomannshånd, snakket med dem, diskutert hva vi mener, sjekker det opp, går gjennom; det er masse jobb!

I denne lange samtalepassasjen ligger det mye læring. Om hva man kan forvente som ung, om hvordan ting var før, og om hvordan man kan komme gjennom vanskelige problemstillinger. At lederen åpner med å fortelle om at seniorenene gjerne kunne sette ut 'snarer' for ham – eller «triks» som informanten selv kaller det – slik at han rett og slett skulle dumme seg ut, er både litt morsomt og alvorlig til samme tid, men dette sitatet vitner om et funn som kom opp hyppig i våre samtaler med lederne i denne studien; at seniorenene krever at man skal være *god nok* for at de skal gi dem legitimitet som ledere. Seniorenene er med andre ord en gruppe som vet å stille krav til sine ledere i så måte, og har man ikke pondusen som kommer med alderen, så kan dette være en riktig så krevende gruppe for en leder å bryne seg på og overvinne. For akkurat denne lederen ble fagkunnskap og strukturert jobbing måten å gå frem på for å vise seg god nok for den kravstore gruppen, og for å få de som hadde det litt for godt med på lag.

Problemstillingene ovenfor er vel så aktuelle i forholdet mellom eldre medarbeidere og nyansatte og lærlinger. I enkelte miljøer er det en del av kulturen å dupere nyansatte og lærlinger. Noen vil se på det som ledd i innvielsesritualer mens andre vil benytte det som ledd i et spill for å opprettholde egen autoritet. I dagens kunnskapssamfunn hvor det klassiske "mester og svenn-forholdet" stadig utfordres, kan slike holdninger blant seniorenene vise seg å være ris til egen bak fordi ungdommen også besitter relevant kunnskap som bør deles med de eldre. Dersom eldre arbeidstakere ikke innbyr til inkludering i de daglige jobboperasjonene vil ungdommen danne sin egen subkultur som før eller siden vil kunne slå tilbake på de eldre.

I forhold til å holde på og utvikle seniorenene er det av avgjørende betydning at ingen får ruge i fred på kompetansen sin og gjennom det oppnår unike posisjoner i virksomhetene. Skal man som senior ha en unik posisjon i virksomhetene skal det være på grunn av det motsatte, som også er blitt nevnt tidligere; i kraft av at man er i stand til å dele.

De aller fleste snakker som nevnt i meget varme ordelag om seniorenene, men erkjenner også at ikke alle er like lette å ha med å gjøre eller å omstille:

Intervjuer: Har du noen gang opplevd at noen har brukt alderen sin på en slik måte at det ble vanskelig for lederen å være leder... Nå tenker jeg i forbindelse med en endring eller lignende, hvor noen har spilt ut kortet 'sånn har vi gjort det i 100 år...»

Tillitsvalgt (56 år): Nei, jo, jo, jo... Vi har én operatør som har vært her i 40 år og har ALDRI gledet seg til å gå på jobb (informanten ler!), men han er her fortsatt (informanten banker muntert i bordet), og han ble 60 år nå...

Intervjuer: Og når han får beskjed om at han må gjøre ting annerledes...?

Tillitsvalgt (56 år): Da er det masse sutring og masse 'om og, men...

Intervjuer: Hva gjør lederne da?

Tillitsvalgt (56 år): Nei det vet jeg ikke. Sånt noe blander jeg meg ikke bort i...

Det siste sitatet er imidlertid et eksempel på at innstilling til endringer eller til arbeidet i seg selv i utgangspunktet ikke handler om alder, men om personlighet. Men et par ledere trakk frem at i forhold til en form for endring, så kunne høy alder representere en ekstra utfordring, noe denne lederen gir et godt eksempel på:

Leder (48 år): Det som er vanskeligere med eldre enn med yngre, det er når vi snakker om kulturendring. Fordi kulturen, den kan man ikke endre fra den ene dagen til den neste. Du kan endre strukturen i en organisasjon, man kan foreta tekniske endringer i forhold til produksjon relativt smertefritt, men å endre kulturen det er temmelig mye vanskeligere med eldre arbeidstakere. Det vi for eksempel holder på med her nå er å endre på HMS-kulturen, ved å innføre 'safe behavior initiative' eller 'sikker atferd', og vi kommer til å bruke mye tid på det, og jeg og alle ledere på alle nivåer nedover skal ut og ha HMS-samtaler i hele bedriften og vi skal ut og observere farlige handlinger... Målet vårt med dette er å ha null skader, og det synes de eldre er tåpelig. De har ikke sagt det med rene ord, men de sier det rett ut at det er faktisk ikke mulig å ha null skader, og jeg sier det til dem at jeg gir dem mye rett i det, og det kan høres helt sprøtt ut når man sitter inne på et trygt kontor at man skal få til dette ute i produksjonen, men på den andre siden så vet vi at vi har fått det til på en fabrikk i England hvor de holdt på med dette i en del år, og der har de én skade hvert tredje år, og vårt argument er at hvis du er bevisst det da..., å hele tiden unngå situasjoner hvor farlige situasjoner kan oppstå..., det er dit vi ønsker oss og det medfører en kulturendring for å få til det. Og i forhold til dette er det mye enklere å få unge med på dette, som ikke har vært her i 40 år, da. Ser man for eksempel 20 år tilbake så gikk man jo ikke med hjelm en gang, og da vi skulle gå over til påbud med hjelm, så var det de eldste som synes dette var det dummeste, og da vi begynte med vernebriller forbi porten så var det også de eldste som synes dette var tullete, så nye kulturendringer i forhold til fundamentale ting, der er det mest utfordrende å få med de eldre.

Intervjuer: Dette er et kjempegodt eksempel på noe som kan være utfordrende! Men hvordan får du da de eldre med på lag?

Leder (48 år): Det er gjennom dialog. Og i forhold til kulturendring så har jo mange av dem som har vært her i 40 år pondus og de er trygge på seg selv, og i noen tilfeller kan de kanskje tenke litt ubevisst at «du er sjef, ja vel, men jeg har vært her i 40 år, og dette har vi gjort i så mange år at dette skal ikke en jypling som sitter oppå kontoret her komme og fortelle meg hvordan jeg skal være!», så måten å gjøre det på er å gå i dialog. Men også til samme tid ha et system for instruksbrudd med advarsler og så videre. Men samtidig, hvis du er der ute og du ser en som jobber farlig, og dette er en erfaren medarbeider, så oppleves det vanskeligere og verre å si «ok, for dette her må jeg gi deg en muntlig advarsel» enn til en som er nyansatt.

Intervjuer: Men sier man dette på en annen måte til en som har vært her i 40 år enn til en yngre? Ordlegger man seg på en måte litt annerledes?

Leder (48 år): Ja, det gjør man. Det må det også være rom for. Akkurat som en fotballdommer som har det gule og røde kortet så trenger man ikke gi muntlig advarsel med én gang, akkurat som dommeren kan peke litt mot brystlommen for å signalisere at 'ro dere litt ned nå', så kan man gå bort (til den erfarne), fordi det er en kulturendring, og si at «ok, hvis jeg ser deg sånn i morgen også, så er jeg nødt til å gi deg en muntlig advarsel», noe sånt noe er mulig og helt ok og dette avhenger helt av situasjonen selvfølgelig men hvis du ser en ung en da, så går det også an å gå litt ulikt fram, og for eksempel spørre om «har du vært gjennom sikkerhetsinstruksene våre? Kan du huske hva du lærte om akkurat dette her? Det er viktig at du husker på dette i morgen!» Mens hvis du ser at det er en som gir helt faen (uansett alder), så må du kanskje gi en muntlig advarsel med en gang.

Intervjuer: ...så dette er veldig situasjonsbetinget?

Leder (48 år): ...det er veldig situasjonsbetinget, mer enn aldersbetinget. Samtidig, de eldre har så mye pondus at det ødelegger veldig mye hvis en senior får gjøre som han vil, for da smitter det fort over på de som er unge, som kanskje ser opp til den som har vært her lenge og som kan sakene sine godt.

Intervjuer: I disse dialogene for å få til endringer, har du noen strategier eller triks for å nå gjennom, for å nå frem? Hvis du for eksempel får til svar at «dette har vi hørt før, det er ikke SÅ farlig», hva sier du til dem da for å få dem til å forstå?

Leder (48 år): Det jeg bruker er mye tid på å snakke med dem. At jeg går ut (i produksjonsområdet) og snakker med dem, jeg kan gjerne sette meg ned og prate med noen i en halvtime... Jo mer motstand, jo mer tid bruker jeg på dem. For eksempel da vi fjernet røykerommet fra kontrolltårnet, så var vi inne på et tabuområde, DET skulle vi ikke røre! Og da var det sånn at de som hadde mest motstand mot dette, de var det jeg satte meg ned med mest og som jeg brukte mest tid på. Jeg var punchingball og de fikk slå løs på meg med argumenter, og de fikk det ut av systemet, og jeg brukte tid på å framføre vettuge argumenter, for det må man ha eller så går det jo ikke, så det eneste 'tipset' mitt er å bruke tid, og da tid ikke på de som er med deg, men de som er mot deg, hvis du vil få til en endring, ta tiden som trengs rundt bordet rett og slett.

Intervjuer: ...men du sier 'få det ut av systemet'...?

Leder (48 år): ...de slår seg til ro med det til slutt veldig ofte... Ved at de får pratet ut... Og da er det veldig ofte at alle argumentene får komme på bordet, og at 'trykkokeren' blir tømt rett og slett, å få det ut, og at jeg forsiktig argumenter i mot, men etter hvert kommer til at 'slik må det være og slik er det nødt til å være', og så kan det godt hende at vi etterpå fortsetter å være uenige, men da er saken ute av systemet, og ofte er det godt nok! Men her er det ikke noe fasitsvar... Du må lukte deg litt frem til hvordan du skal gå fram.... Jeg prøver å ikke bruke min ledermyndighet som et verktøy, bare sunn fornuft, men det er klart at den (ledermyndigheten) ligger jo der latent hele tiden, folk vet jo at jeg er sjefen her og at jeg bestemmer, men jeg bruker bevisst ikke det som noe argument eller motargument at «nå mener jeg det, og sånn skal det være!», det gjør jeg aldri!

Intervjuer: Så det er faktisk en strategi å ikke bruke det?

Leder (48 år): Ja! Men det gjelder ikke bare seniorer, det gjelder alle!

Kulturendringsprosessen som denne lederen beskrev, var et funn som vi brukte som eksempel i alle intervjuene som fulgte etterpå. Og HMS kunne gjerne danne bakteppe som eksempel på hvordan man tenker og jobber med endring i industrien. Lederen som er sitert ovenfor kunne fortelle om litt seige strukturer når det kom til sikkerhet, og årsakene til det kan vise seg både å være mer komplekst og paradoksalt enn antatt. I forbindelse med et annet intervju, med en annen leder, ble bildet enda mer sammensatt:

Intervjuer: Hvis vi ser for oss forskjellige scenarioer, at de yngre kanskje har en mer kunnskapsbasert forståelse av hva sikkerhet er, som er kommet lettere med de siste årene, men ingen erfaring, mens de eldre, de har kanskje tidvis dårlige vaner, men så har de kanskje sett noen grusomme ulykker også..., lærer de av de ulykkene?

Leder (56 år): Ja! Ja! Alvorlige ting lærer de jo masse av! De har jo mye erfaring med det, og 'hva er lurt å gjøre her?' og 'hvordan skal vi utføre denne jobben for å få gjort den mest mulig sikkerhetsmessig?', det har jo de eldre..., en ting er hva du lærer på skolen, men skal du stå her ute og gjøre en jobb så trenger du på en måte å ha gjort det noen ganger i praksis for å kunne gjøre det på en sikker måte. Men så har du for eksempel tårnet da, hvor det kan komme glødende slagg, det er sjelden, men det hender, så er det jo også liksom ikke en myte, men en sjargong at «du er ikke ekte tårnamann hvis du ikke har brannskår på armene», ikke sant (informanten ler litt oppgitt), og det er jo riktignok uskyldige skader da, men det er jo faktisk brannskader.

Intervjuer: Så innenfor en slik sjargong, så skal man på en måte ha brutt prosedyren for å ha lært den, da?

Leder (56 år): Ja. Litt sånn 'tøffe karer», liksom....

Intervjuer: Det er en veldig ambivalent logikk det der...?

Leder (56 år): Ja, veldig...!

Leder (44 år): *Jeg har hørt så mange historier om sånne ting, «da sprang jeg inn i en gassky og stengte en ventil», og så ble han som gjorde det helten den dagen, men så får du høre at «det må du ikke si til noen», liksom, for det er jo ikke lov å gjøre det, «men jeg gjorde det for det jeg, vettu!». Jeg har masse, masse eksempler på historier dette.*

Intervjuer: *Er det litt sånn heltefortellinger...?*

Leder (44 år): *...ja, det er litt sånn heltefortellinger, det er det, og de liker veldig godt å fortelle om dem selv (informanten ler hjertelig og godt), så da får man litt heltestatus...*

Intervjuer: *Hvordan forholder du deg til dette som leder?*

Leder (44 år): *Nå er det heldigvis ikke så mye av dette lenger, det var mer av disse greiene her før, det var det, men jeg pleier å si til dem at det er «better safe than sorry», og det vet de også egentlig!*

Disse eksemplene er oppsiktsvekkende, fordi mantraet vi ellers fikk høre og i forbindelse med andre forsknings- og utviklingsprosjekter har hørt (se for eksempel Terjesen & Hilsen 2013) er at sikkerheten alltid kommer først. Det er derfor noe paradoksalt ved dette funnet all den tid den sist siterte lederen understreker at det var mer risikoatferd i industrien før. Fortsatt ser det ut til å være behov for heltefortellinger selv om de går på tvers av sikkerhetsinstruksene. Dermed drar man med seg overlevninger fra en svunnen tid. Dette viser eksempler på praksiser som i bunn og grunn er kulturuttrykk, og hvor tungt det er å jobbe med å endre på kultur. Til tross for at HMS står i det fremste fokus i bedriftene lever det fortsatt noen forestilling om hva som skal til for å være «ekte tårnmann». Uansett viser den første samtalepassasjen (om endringer i forhold til sikkerhet og røykerom) hvor viktig det er å ta store endringsprosesser på alvor, og hvor viktig det er at lederne dedikerer tid til å ta samtaler med de dette angår, og å være åpen for å ta imot motforestillinger og frustrasjoner, eller være «punchingball» som lederen selv kalte det. En leder som initierer endringer og som akter å gjennomføre dem med vellykket resultat må forvente å møte motstand og på å bruke tid på motstanderne. Og i dette tilfellet er det senioren som lederen vet og forventer vil yte mest motstand. Dette er et eksempel på at utøvelse av ledelse må tilpasses ulike grupper ansatte der alder og fartstid i bedriften også vil spille inn. Et blikk for alder som egen kategori vil i mange situasjoner være viktig for å lykkes.

5.5 Læringen skal ikke stoppe; med fokus på utvikling

Leder (54 år): *De som tror de er ferdig utlært, de er ikke utlært, men de er ferdig! Den dagen du sier du ikke kan lære noe mer, da sliter du!*

En utbredt forestilling i arbeidslivet er at man med alderen ikke har så lett for å lære lenger, men forskning viser at læringspotensialet ofte er større hos eldre arbeidstakerne enn de er klar over. En forklaring på dette er blant annet at eldre arbeidstakere kan føle at det er risikabelt å begi seg ut i elevrollen fordi de da er nødt til å eksponere og konfrontere egne begrensninger både overfor seg selv og kolleger. Paradoksalt nok kan også usikkerhet knyttet til læring øke ved store omstillinger hvor mange føler seg sårbare samtidig som læringsbehovet er stort (Holter et.al. 1998). At eldre arbeidstakere kan betvile sine egne evner og ferdigheter forsterker viktigheten ved at ledere understøtter livslang læring. Og hvis industrien skal være i stand til å hamle opp med sine utenlandske konkurrenter, kan de ikke stoppe å utvikle seg, for da er man som lederen ovenfor selv sier «ferdig».

Til samme tid viser det neste eksempelet at læring sent i karrieren ikke utelukkende er et gode for virksomhetene. Det kan også være en stor fordel for menneskene som får anledning til å utvikle seg selv om det er sent i karrieren. Og som dette sitatet viser handler ikke gevinsten om penger for den det gjaldt, det handlet om oppgaver, motivasjon og status:

Leder (44 år): *Jeg har en ansatt som hadde vært her i 34 år, og han har gått på 'kjelen' i mange år, som er et område som vi har da, og på det skiftet var det så mange som hadde rødt kjelesertifikat, så det fikk aldri han, men han fikk lov til å gå der og gjøre jobben og sånn. Og så fikk jeg han til å gå på blått kjelesertifikatkurs og så tok han områdegodkjenningen der, og så fikk han rødt kjelesertifikatkurs etter det, og den mannen han har forandret seg helt, han ble en helt annen person! Da fikk han litt status og han fikk et bevis på at det er han som kunne det området, og dette selv om han allerede hadde gått der i mange år, men nå hadde han plutselig et 'ordentlig' og 'ekte' bevis på at han også kunne det. Og da han gjorde dette, så tok han også områdegodkjenning på 'siloen', han ville bli verneombud, han reiste på 40 timers kurs i arbeidsmiljø, han ble en helt annen mann og det var så kjempemoro! Vi er jo alle forskjellige, så man skal ikke skjære alle over én kam, men da jeg la litt press på ham, så skinte han! ..Det å gi folk muligheten, stole på dem og sette pris på at de bidrar i gruppen, det er viktig!*

Litt senere i samtalen med denne lederen, bruker hun beskrivelsen «...født på ny...» for å beskrive hvor sterkt det virket på medarbeideren hennes å få mulighet til å utvikle seg sent i karrieren. Og som sitatet vitner om, ledet dette første kurset til at medarbeideren involverte seg i prosjekt etter prosjekt etterpå. Dette er et eksempel på en såkalt ketchup-effekt der det har ligget et uforløst potensial lenge. Når først muligheten bød seg utløste det en flom av nye aktiviteter. Et viktig spørsmål enhver leder bør stille seg er om det foreligger et uforløst potensial blant medarbeiderne, og i denne studien blir det tydelig at lederne i industrien bør rette mer fokus på dette ovenfor seniorene enn de gjør i dag.

'Prosjekter' er et hyppig gjentakende tiltak som trekkes frem av mange av informantene. Det er ikke alle medarbeiderne som har tid, og eller mulighet til å utvikle seg på samme måte. Det er forskjell på hvilke utviklingsrammer en som kjører grusbil og en ingeniør har, på samme måte som en som sitter i kontrolltårnet og overvåker produksjonen og direktøren også har ulike forutsetninger til å gå på kurs eller ta videreutdanning. I noen stillinger er sertifiseringer et behov, i andre er det ikke det. Men det som er en fellesnevner på tvers i organisasjonene er at prosjekter er en måte å utvikle både enkeltindividene, kollektivet og bedriftene på, og mange av ledere trakk det frem som noe av de viktigste de kunne gjøre for å gi senioren nye utfordringer i senkarrieren. Til samme tid må læringen være hensiktsmessig, både for senioren og bedriften:

Leder (63 år): ...Mye er opp til lederne, å utnytte seniorens ressurser på en best mulig måte... Man sier alltid at man skal utvikle de svake sidene, men med en senior kan det kanskje være bedre å utvikle de sterke sidene enda mer, for kanskje det er noen andre som heller kan jobbe med å utvikle det man er svak på... Dette her med fokus på svake sider, det synes jeg er HELT uinteressant, det er mye bedre å ha fokus på sterke sider og utvikle de enda mer! ...Å holde fokus på at de sterke sidene skal bli enda sterkere er mye bedre enn at du skal utvikle de svake sidene til å bli noe middels, hva har man oppnådd med det? Ingenting! Du har oppnådd at en som har flere sterke sider bare blir frustrert fordi du fokuserer på de svakere sidene hans.

Intervjuer: ...Men i en organisasjon som denne som har nedbemannet såpass mye, og som ruller mye i produksjonen, er det rom for å ha svake sider som operatør da?

Leder (63 år): ...Nei, altså, svak og svak..., i en skiftorganisasjon som vår så har jo skiftene blitt færre, altså færre ansatte pr skift så folk må beherske flere område og alt sånn, sånn at i utgangspunktet så har ikke så mange så mange svake sider, men som et eksempel; hvis du har noen seniorer som er veldig sterke på noe, så bruk det! Og spill på det fremfor at de skal utvikle de svake sidene, for da ender du bare opp med at de føler på nedture og at de taper ansikt! En på 25 eller en på 30 kan du heller sette inn et sånt fokus ovenfor, «at dette må du bli bedre på og sånn»!

Denne lederens klare synspunkt er at man sent i karrieren ikke skal kaste bort verdifull tid og energi, og humankapital på å utvikle svake sider hos en senior. Kanskje snakker denne lederen «Rom midt i mot», eller så er det en strategi som er verdt sin verdi i gull? Andre studier viser at seniorer som må lære noe de opplever er langt utenfor sin mestrings- og sitt komfortnivå i visse tilfeller kan bli dyttet ut av arbeidslivet (Terjesen, Lau & Salomon 2012). Disse observasjonene samsvarer godt med generelle studier fra arbeidslivsområdet som for eksempel 'krav-egenkontroll'-modellen til Karasek (1979) og oppfølgende modeller (Shaufeli og Bakker 2004) Muligheter for god egenmestring av arbeidet øker sannsynligheten for arbeidsglede og god arbeidshelse. Det gjelder selv om kravene til jobben er høye. En eldre medarbeider må selvfølgelig ha en minimumskompetanse på alle felt medarbeideren skal jobbe, men ut fra en optimal bruk av virksomhetens humankapital synes utsagnet fra lederen ovenfor å ha mye for seg.

Læring med verdighet i behold er meget mulig et av de viktigste stikkordene for å lykkes med fruktbare utviklingsløp i senkarrieren. Å vite hvem man skal dytte og når, vil imidlertid være en avgjørelse som den lokale lederen må fatte på bakgrunn av det totale bildet.

5.6 En «peptalk», den personlige tilstedeværelsen og et blikk for alder!

Leder (48 år): Det er ikke bare de unge som trenger en peptalk innimellom! ...Man tenker ofte at de som er eldre, de har pondus, de har erfaring, de trenger ikke det, og at med de unge så tenker man at 'her er det nytt og spennende, her skjer det masse ting'. Jeg bruker egentlig samme språk med de eldre som for de unge, men fokus er imidlertid litt annerledes med de eldre.

Leder (44 år): Jeg ser hver enkelt og slår av en prat med hver enkelt, hver dag. Det kan være om jobbing, private ting, altså «hei, skal vi ta en kaffe?», «skal du røyke nå så jeg kan snakke litt med deg? Skal vi ta oss en røyk nå?», for eksempel, eller så kan jeg ta meg en tur ut, ser hvordan det går på 'linja', svinger innom siloen...

Intervjuer:....så du er veldig aktiv i forhold til å oppnå en kontaktflate med hver enkelt, da?...

Leder (44 år): Ja, det prøver jeg å få altså!

Disse to sitatene er hentet fra to ledere som har som politikk å være synlige og aktive. Den første er en mann, den andre er en kvinne. Den første er direktør den andre skiftleder. Begge har imidlertid veldig lik politikk, som går ut på at man ikke skal skille mellom medarbeiderne som mennesker med behov, uansett alder. Å ta seg tid til hver enkelt, og til den daglige praten, være seg om jobb eller private anliggende eller gårsdagens fotballkamp. Hovedsaken handler om å være i samhandling. Uten kontakt vil de være sjanseløse til å utøve en ledelse som virker, også i forhold til alder. For alder er lederne nødt til å ha et blikk for⁶:

Intervjuer: Opplever du at seniorenene stiller andre krav til deg enn de yngre kollegaene sine? Opplever du at det skjer? Har seniorenene høyere krav eller andre former for krav til deg enn kollegaene deres i 20-årene?

Leder (48 år): Her må jeg nok tenke litt høyt... Jeg ser jo at jo eldre og jo mer pondus du har, jo mindre får du automatisk respekt for at du har en tittel. Det går ikke noen automatikk i det... Hos de unge så er det nok mer 'å ja, han er fabrikk sjef!', men det er ikke lenger som i gamle dager hvor man stod med luen i hånden da det kom en direktør forbi, nå er det ganske flatt og døren min er alltid åpen her, men allikevel så ser jeg at fordi jeg har tittelen fabrikkdirektør, så er de litt mer stive og tenker seg litt mer om i forhold til hva de sier de unge, mens de eldre, de bryr seg mindre om det, de sier hva de mener, 'rett fra levern', og det er egentlig behagelig det altså, det er ikke noe negativt i det, det er for så vidt det jeg liker! De eldre de forventer mer av meg at jeg skal prestere noe, jeg skal bevise at jeg er god nok for denne jobben, at jeg skal prestere, mer enn at jeg har papirer som sier at jeg er god nok til å være fabrikkdirektør...

⁶ Analysen av MLQ viste også at begge disse to er blant våre fem transformasjonsledere.

Intervjuer 1: Så seniorene forventer kanskje nesten litt mer av deg, eller?

Leder (48 år): Ja...

Intervjuer 1: ...og de blir ikke redd for tittelen din, de forventer heller 'slik og slik og slik'?

Leder (48 år): Ja, nei (informanten bekrefter samtykkende), de har jo sett mange direktører komme og gå, så de lar seg ikke blende av en tittel, de sier heller «få se hvor god du er først!»... Yngre tar det nok litt mer for gitt at 'er kommet dit, da er du sikkert god', men det er ikke noe automatikk i det, og de med mye erfaring, de lar seg ikke lure så lett (informanten smiler godt)!

Intervjuer 2: Men det at de er erfarne og krever mye, kan det noen ganger gå over til å bli en form for motstand, eller til noen form for noe destruktivt?

Leder (48 år): ...Det kan være utfordrende, det kan det være, men det er jo samtidig i tråd med min mentalitet, da; at tittelen min sier ingenting, det er det jeg gjør som sier noe, hva jeg har gjort, har jeg oppnådd noe? Så slik sett, så opplever jeg jo egentlig ikke det. Det er helt fair at de avventer og ser hva de synes om meg!

5.7 Den siste pionér

Tillitsvalgt (56 år): Ikke alle medarbeiderne som slutter blir erstattet. Det er noen oppgaver som blir fordelt på en del andre mennesker...

Intervjuer: Det samme nevnte din kollega NN (navn på kollegaen); at det var også en utfordring at kanskje har man hatt en jobb i 20, 30, 40 år som man har opplevd at er viktig og når man slutter...

Tillitsvalgt (56 år):...så er det ingen som overtar, (informanten avslutter intervjuers setning og legger til) og det er nok tungt for den som går av!

Intervjuer: Er det noe du mener lederne bør være mer bevisst? At dette er noe de kan snakke med medarbeiderne om underveis, slik at de kan forberede denne «landing»? Er dette noe lederne bør tenke mer på, slik at medarbeiderne får en mer verdig avgang?

Tillitsvalgt (56 år): Lederne gir dem ikke beskjed om før de slutter at 'din jobb skal ikke erstattes', og jeg ser ikke noe behov for å forberede de folka som står i den jobben og gjør den 100 % at den dagen du slutter så er ikke denne jobben lenger. Det vil jeg tro bare ville være å utsette de seniorene som vil så lenger eller som står til de skal gå av for mer negative tanker i forhold til situasjonen sin når de likevel nærmer seg pensjonsalder, for det er jo en milepæl i livet at 'nå får jeg ikke lov til å jobbe mer' eller 'nå kan jeg ikke jobbe mer'...

Intervjuer: Så hvis lederne skal forberede dem på dette, så vil de bli demotiverte?

Tillitsvalgt (56 år): Ja, det vil jeg tro! Det ville jeg blitt! Hvis jeg hadde fått beskjed det siste året jeg skulle gå her, at 'så fort du slutter her så er ikke jobben din noe mer', hva gjør jeg den jobben for da? Jeg hadde tenkt sånn...

Intervjuer: Vi står foran et paradoks her vi nå da, egentlig...

Tillitsvalgt (56 år): Ja, for jeg tenker at det ville vært negativt for senioren å få den beskjeden.

Intervjuer: Det blir en form for siste utsjekk...

Tillitsvalgt (56 år): Ja, og det var det som skjedde med han som ville jobbe lenger i gruven, som kjørte lastebil... Det var et av argumentene til ledelsen, at de kunne ikke ha ham lenger, for når han slutta så skulle ikke den jobben være lenger, og det sa de vel halvveis til ham og da, i det møte vi hadde med ledelsen og ham om det, og det var nok ikke noen veldig god beskjed for ham å få, han som ønsket og mente han gjorde en kjempegod jobb der han var, da.

Intervjuer: Den eneste vinklingen jeg ser at ledelsen da kan benytte seg av er at du er den siste pionér' ..., at 'du representerer den siste i din generasjon', at ledelsen på en sånn måte skal kunne klare å lande en slik situasjon?

Tillitsvalgt (56 år): Ja... Jeg vet ikke på hvilken måte de kan presentere det for senioren...

Denne lange passasjen fra en samtale mellom intervjuer og tillitsvalgt belyser en problemstilling som dukket opp i mange av intervjuene med både tillitsvalgte og ledere: hvordan forteller man en som skal gå av med pensjon – og som i tyve, tredve og førti år eller mer har utført sitt arbeid med stor stolthet – at hans eller hennes stilling ved karrierens opphør ikke lenger vil eksistere? Hvordan forklarer lederen at stillingen som vedkommende har identifisert seg med og hvis oppgaver har blitt utført med flid og stolthet gjennom et langt yrkesliv skal opphøre, uten at den som har investert mye av seg selv i denne rollen ikke opplever en eksistensiell tomhet når dette blir kjent?

Denne problemstillingen er kjent i industrien i Grenland. Flere ledere og tillitsvalgte som intervjues forteller om dedikerte medarbeidere som er stolte av sine bedrifter. De forteller om sterke industri-identiteter. Og de forteller om tidvis knallharde landinger når stillinger opphører ved karrierens slutt. Det som skulle være en verdig avskjed etter en livslang karriere i samme bedrift blir til et personlig havari.

Denne problemstillingen er vanskelig å håndtere for lederne fordi den setter dem i en «damned if you do, damned if you don't»-situasjon: Hvis lederne informerer senioren om at stillingen vil opphøre når de går av med pensjon, med den hensikt å lande dem pent før de går av, løper lederne en risiko med å ende opp med demotiverte seniorer. På den andre siden, hvis de ikke sier noe om dette før de absolutt må, så risikerer de å ramme den nypensjonerte med en trist sorti fra arbeidslivet. Hvilket valg lederne skal ta fremstår derfor som vanskelig. Spørsmålet er om svaret på dette paradokset oppstår i den lange samtalepassasjen som er sitert ovenfor? At lederne ikke må unngå denne samtalen, men heller ramme den inn på en måte som gjør at det er mulig å bevare senioren stolthet når han eller hun stempler ut og vandrer gjennom porten for siste gang. Hvis senioren kan avslutte sin karriere som representanter for den siste i en pionergenerasjon har det en helt annen valør enn om senioren

sitter igjen som en som bare opphørte å eksistere. Dette krever imidlertid at lederne ruster opp på denne fronten og evner å ramme inn disse samtalene på en måte som de ikke gjør – eller i alle fall har fortalt forskerteamet at de gjør – pr dags dato.

6.0 Konklusjon: Veien fremover – hvordan lykkes?

Denne studien dokumenterer at det er utfordrende å eldes i et system som skal være trimmet ned til skinnet. Med «lite flekk i systemet» har ikke bedriftene fleksibilitet til å skape retrettstillinger hvis det blir for tungt å jobbe natt eller til å tilby at medarbeidere kan trappe ned til stillingsprosent med odd brøk om det er behov for å jobbe for eksempel 67 %. Man skal helst være «hel eller halv mann», og aller helst hel:

***Leder (60 år):** Det var nok lettere før (refererer til tiden da Hydro var eier). Nå som vi er så LEAN som vi er, så har vi ikke plass til de som sliter, og det er litt synd. La oss si at du har en som må ned i 50 % stilling eller noe sånn, så har vi ikke egentlig de stillingene lenger. Og dette er jo litt bekymringsfullt for samfunnet som sådan da.*

Dette er en alvorlig utfordring for industrien, fordi den med det fort kan komme i klemma i forhold til å bidra til et inkluderende arbeidsliv hvor det er plass til alle typer mennesker, uavhengig av alder og/eller funksjon. Denne utfordringen er industrien nødt til å finne mer adekvate løsninger på enn de gjør i dag. Riktignok strekker bedriftene seg langt for å tilrettelegge når noen er blitt syke, men det hadde vært så mye bedre om de tilrettela før medarbeiderne blir syke av å jobbe. Det er flere årsaker til at industrien bør ta denne utfordringen på strak arm. For det første fordi bedriftene på kort og lang sikt ikke er tjent med å operere på en måte som ikke er bærekraftig for medarbeidernes helse. På sikt vil det medføre at bedriftene risikerer å parkere seg selv som attraktive arbeidsplasser, i tillegg til den åpenbare etisk åpenbare problemstillingen det er å med åpne øyne la folk jobbe til de blir syke av det. Flere normative argumenter kunne blitt anført i forlengelsen av dette. I tillegg handler dette også om bedriftenes samfunnsansvar. Det holder ikke å være en stor leverandør av arbeidsplasser hvis man ikke har plass til mangfoldet i befolkningen. Også bedriftene bør derfor være seg sitt samfunnsansvar bevisst i forhold til hele IA-avtalens bredde. Bedriftenes tilstedeværelse bidrar positivt til økonomisk vekst i Grenland, men det er også kjent at det er problematisk tilknyttet fabrikkens virksomhet i forhold til lokal forurensning, støv og støy. Totalbildet er sammensatt.

Når alt dette er sagt, er det urimelig å male hele veggen svart. Alle eldes ikke på en sykkelig måte i industrien. Noen klarer å jobbe rundskift uten at det tar knekken på helsen deres, og for de som er i denne utsatte gruppen er fremtidsutsiktene langt bedre. For disse medarbeiderne, som meget mulig tilhører aldersadelen i industrien, har imidlertid industrien mye å gå på:

***Leder (63 år):** ...Det eneste materielle de får (informanten snakker om seniorpolitikken i bedriften), er seks dager fri... Men det er ordnet sånn at du må ta én dag i måneden over seks måneder i året. Man kan ikke samle de opp og ta en uke, du kan ikke få dagene utbetalt som penger, og har du ikke tatt dem ut i løpet av et år så er de tapt. Man får ikke noe mer feriepengegrunnlag eller noe sånn, du får bare fri. Tanken bak er at 'ok, så skal du få lov til å ta deg inn litt'. Vi har en ekstra uke fra 60, men så la vi til disse seks dagene fra 64 også. Men jeg tror ikke noen står i jobb utover 64 år for å få disse dagene! Men på den andre siden, dette er et uttrykk for at vi tar det på alvor at de kanskje trenger å ta seg en dag i ny og ne, og det er det som ligger bak..*

Som sitatet beskriver, seniorpolitikken i industribedriftene omhandler hovedsakelig å tilrettelegge for fysiske utfordringer og gi noen ekstra fridager og holder fokus på kompetanseoverføring fra senioren til de yngre. I så måte fremstiller ikke seniorpolitikken senioren som en potent gruppe. Og det er det

ingen grunn til å ikke gjøre! For industrien kan det være mye å hente på å rette fokus på kontinuerlig faglig utvikling og hvordan lederne kan bistå dette med en aktiv ledelsesutøvelse som har et våkent blikk for alder. Dette materialet gir også inntrykk av at det finnes et ubrukt potensial for å få til mer samspill mellom eldre og yngre arbeidstakere enn industrien legger opp til i dag (her ser vi bort fra opplæring av lærlinger).

Industrien har fortsatt en vei å gå i forhold til forestillinger om egenskaper i ulike aldersgrupper, og om når det er fornuftig å satse på eldre arbeidstakere. Det kan også være behov for å revidere synet på aldersgrenser som ble avtalt i en annen tid:

***Intervjuer:** Hvordan kan du i hverdagen, hver eneste dag, motivere han du har som er 62 til å bli til han er 65, eller lenger?*

***Leder (54 år):** Jeg kan være fleksibel. Og jeg kan ta han på alvor og håndtere ham skikkelig!... Det er ikke noe forskjell på om man er 62 eller 45 eller 32 år i forhold til det (å bli tatt på alvor). ...Det som er det viktige med seniorpolitikk slik som jeg ser det, det er at man i dag IKKE sier at man er ferdig når man er 62. Det er det overordnede tankesettet i ledelsen som sier at «å, nei, han vil gå av med pensjon til neste år, ja, og han kan vi bare parkere i det skapet der og så tar vi ham ut og pusser støv av ham og sier 'ha det' til neste år og så kan vi få inn en ny og frisk mann». Men sånn er jo ikke verden ikke sant! Vi trenger alle de ressursene vi har og vi må utnytte dem som best vi kan!*

***Intervjuer:** En av årsakene til at vi gjennomfører denne studien er at vi vet at på sikt, en eller annen gang, så faller aldersgrensen i industrien...*

***Leder (54 år):** ...ja den vil gjøre det...!*

***Intervjuer:** ...ja, og hvordan tenker du rundt det å ha noen på 71 (informanten begynner å le svært muntert når tallet 71 dukker opp)i din stab, i fast ansettelse? Hva tenker du da?*

***Leder (54 år):** Jeg tenker det er en utfordring i forhold til mitt tankesett! Og da tenker jeg også at de (seniorene) er oppegående, og det er viktig å minne seg på det, fordi fokuset som har blitt rettet på seniorpolitikk har jo medført at folk som vi tidligere på en måte puttet inn i skapet, de har vi jo tatt ut igjen... Når de har passert 67 og runder 70, da tenker vi jo vårt, men samtidig..., alderen betyr jo ingenting! For å si det sånn, en dag en ikke er 'på tå hev' lenger, det finner jeg jo ut! Og DA er det kanskje viktig å stille spørsmål om vedkommende skal gjøre noe annet.*

Dette siste sitat er en meget relevant oppladning til konklusjonen, som i sin korteste form kunne vært at industrien må endre tankesettet i forhold til seniorpolitikk. I forbindelse med denne studien har det blitt lett høyt og lavt etter aktive seniorpolitiske lederstrategier, men pr i dag er det ikke mange å finne. Det aller meste handler om fysisk tilpasning. Det er et sterkt fokus på den historisk fysisk krevende og belastende konteksten, og hvordan den hemmer, og på stram økonomi og hvordan de trange rammene gjør det samme. Dette preger lederne. De færreste fremstår som progressive og potente i møte med alder og aldring. Her kan det være et forbedringspotensial industrien, og hvis denne rapporten er representativ, er det et tydelig behov for lederopplæring i forhold til aldring og aktive

lederstrategier i industrien i Norge i dag. Skal industrien lykkes må den vende blikket mot ledelse som instrument for aktiv aldring.

6.1 Retten til arbeid eller retten til pensjon?

Alle informantene fikk spørsmål om hvilken diskusjon som i dag er den viktigste blant seniorenene; er det retten til arbeid eller retten til pensjon? Vi finner ikke et klart svar i dette materialet. Noen informanter forteller at mens det riktignok tidligere var et hardkjør på pensjonssporet har dette endret seg delvis, men til samme tid så tar «alle» ut AFP og fortsetter å jobbe i samme bedrift så lenge de kan, så disse diskusjonene sklir over i hverandre og gjør funnene i beste fall uklare. Men totalbildet vi sitter igjen med etter 34 dybdesamtaler, flere uformelle samtaler og grundig gjennomgang av forskningsmaterialet er at i industrien er spørsmål om pensjon et meget privat spørsmål. Vil man pensjonere seg, så «fortjener» man det, og da skal ofte ikke dette «diskuteres». Ledere og tillitsvalgte må derfor tidvis ha litt «guts» om de skal ta disse samtalen. I så måte er spørsmålet om pensjon fortsatt preget av fortiden, hvor man kategorisk var utslitt etter et langt industriliv. Eller så er den kanskje helt eller delvis preget av at deler av norsk industri ikke er hypermoderne likevel, deler av norsk industri er «gammel og grå», og derfor «fortjener» de som ikke orker mer å gå av, og derfor skal man ikke oppfordre dem til å stå lenger. Industriens selvforståelse spiller inn her. Men forutsetter vi at industrien i voksende grad er en del av det moderne arbeidslivet og at norsk industri i fremtiden skal bli enda mer moderne, har uten tvil industrien mer å gå på i forhold til å kjøre mer på arbeidslinjen. Å begynne tidligere med seniorpolitikk enn det de fleste gjør i dag kan være en god start for å lykkes med dette.

6.2 Konklusjon og anbefalinger

Denne studien har avdekket en begrenset kunnskap om seniorpolitikk i industrien. Riktignok har tre av fire bedrifter en vedtatt seniorpolitikk, men det er ikke mange virkemidler bedriftene anvender. Bedriftene begynner også sent. Det romsteres litt med seniorpolitikk først ved 58 år, men lite materialiserer seg før ved fylte 62, og da er mange av pensjonsløpene allerede kjørt. I dag kommer bedriftene for sent ut av startblokkene, så det første bedriftene kan begynne med er å iverksette seniorpolitiske tiltak ved fylte 55 år.

De fleste av virkemidlene bedriftene benytter seg av kan også betraktes som rettigheter seniorenene har, ikke plikter som bedriftene vil etterstrebe å utøve. Overraskende mange ledere er dessuten helt eller delvis uvitende om egen virksomhets seniorpolitikk. Denne studien dokumenterer med ettertrykkelig kraft at policy er alt annet enn en garanti for praksis. Videre går det igjen i majoriteten av intervjuene at mange av lederne betoner det økonomiske presset virksomhetene lever under som en hemsko for å kunne utøve en aktiv seniorpolitikk. Hadde imidlertid lederne hatt mer midler, mener de at de kunne ha tilrettelagt bedre for seniorer med sviktende helse. Med «mer flekk i systemet» skulle lederne gjerne ha opprettet retrettstillinger, men «Hydrotiden» er forbi. Dette er ikke lenger mulig og derfor blir det lite rom for seniorpolitikk mener flere av informantene.

Men heldigvis finner vi også en kløktig minoritet som ser at seniorpolitikk ikke trenger å begrense seg til begrensede bytteordninger, pengedryss eller retrettstillinger. Riktignok er det fortsatt mange i industrien som har aldret mens industrien har blitt modernisert, men høy alder er ikke lik høy slitasje. Bildet er sammensatt. Noen av de gamle bør gi seg før det er for sent. Noen seniorer er slitne, utslitt, oppbrukt og ødelagt. Andre er våkne, friske, raske, fulle av potensial og har mange gode år igjen. I denne studien har vi også møtt ledere som ser at de eldre lever i det nye, og at gamle systemer lever i de nye. Industrien i dag har fortsatt ikke tatt spranget over til en helt ny tid – og det gjenspeiler

populasjonen. Lederne må derfor anvende skreddersøm i møte med seniorer i ulike situasjoner. Noen skal overtales til å bli mens andre skal overbevises til å gi seg. Og for å lykkes med dette er ledelse nøkkelen.

De fire bedriftene som deltar i denne studien har alle en aldrende gruppe medarbeidere, og én av bedriftene spesielt står foran en eldrebølge. Dette er nytt terreng for bedriftene. Riktignok har bedriftene mye erfaring med aldring, og de kan dokumentere at ansatte har vært i virksomhetene i inntil 50 år og mer. Men til samme tid har også de eldste gått først under nedbemanninger. Kompetansen om aldring er derfor begrenset. Bedriftene må derfor tenke nytt omkring aldring. Tatt i betraktning at aldersgrensene i arbeidslivet er satt under økende press og meget mulig står for fall i løpet av noen få år vil bedriftene før eller senere stå foran scenarier som de bør begynne å forberede seg på nå. Bedriftene har ikke lenger tid til å vente.

Denne rapporten avdekker at senioren representerer en kjemperessurs særlig ved havarier eller kriser hvor man kommer til kort med teorier, håndbøker eller manualer. Dette er riktig nok situasjoner som sjeldent oppstår. Men lederne vi intervjuet viser gjennom mange eksempler hvordan seniorenes kunnskapsbaserte erfaring spilles ut og får avgjørende betydning i slike situasjoner. I beskrivelsene av eksempler på håndtering av havarier og kriser blir også taus kunnskap formulert. Også i forbindelse med endringsprosesser kan lederne kapitalisere på allianser med senioren. Materialet antyder at lederne i større grad enn de gjør i dag, også kan bruke senioren som forståelsesmeglere i organisasjonene.

Materialet som helhet gir et sterkt inntrykk av at ledelse som et seniorpolitisk virkemiddel er svært lite anvendt i industrien. Det er kun et fåtall av lederne som formulerer det som kan minne om strategier i forhold til å foredle og beholde senioren. De som imidlertid er på ballen i denne sammenhengen, er fokuserte på at kontinuerlig læring og utvikling er premisser for fruktbare senkarrierer. Og i de tilfellene en senior kan være utlært innenfor sitt eget felt, er deltakelse i bedriftsprosjekter hvor kompetansen blir anvendt på nytt og satt inn i en ny kontekst ansett som en gylden mulighet for å lykkes med dette.

Kapitalisering på samspill mellom eldre og yngre generasjoner er en annen dimensjon som lederne har et overraskende lite blikk for. Med unntak av de opplæringsordningene bedriftene har i forhold til lærlingene er det nesten ikke fokus på hvordan senioren kan tilføres kompetanse og inspirasjon fra sine yngre kollegaer. Fokuset er imidlertid helt motsatt i virksomhetene som har seniorpolitikk: på å overføre kunnskap fra eldre til unge. Samhandlingen og samspillet mellom generasjonene er med andre ord fokusert på kompetanseoverføringsplanlegging, ikke som et karriereforglengende tiltak. Dette er tiltak som kan gjøres i samtid og som bedriftene umiddelbart bør rette fokus mot.

Til samme tid som at bedriftene kan gjøre mye mer gjennom ledelse enn de gjør i dag, finner vi også at det er flere som sliter i industrien. Å gå rundskift, spesielt over mange år, er en stor belastning for den enkelte medarbeider. Med døgkontinuerlig drift er dette en problemstilling som ikke forsvinner, og spesielt ikke for bedriftene som har en aldrende gruppe medarbeidere. Fordi det er lite retrettstillinger er dette en utstøtingsmekanisme. I forhold til dette må norsk industri tørre å ta en diskusjon: hva kan operatørene som har jobbet døgnet rundt i 30 år forvente av sin arbeidsgiver om de ikke orker mer, men ikke vil miste sin tilknytning til verken bedriften eller arbeidslivet? I noen tilfeller vil det ene medføre det andre. Bærer ikke bedriftene i disse tilfellene et utvidet ansvar som de ikke kommer seg unna?

På samme måte som bedriftene må ta stilling til hva de skal gjøre med de som jobber seg syke, men som bør få bli med videre før de blir uføre, viser denne studien av lederne tidvis også møter tilfeller hvor medarbeidere som kan gå av med AFP, og som bør gjøre det med tanke på å bevare sin egen helse, ikke gjør det. Dette har vi omtalt som «AFP-paradokset». Dette er situasjoner som er svært

krevende for lederne å håndtere, og som bedriftene må ruste opp for å takle. Det er ikke lett for ledere å geleide mennesker som ikke vil ut av arbeidslivet for deres eget beste.

Konklusjonen er at det store rom for å foreta langt flere transformative grep i forhold til senioren i industrien enn det gjøres i dag. I sin daglige samhandling må lederne i større grad anlegge et blikk for alder, samhandling mellom generasjoner, et blikk for muligheter og et blikk for utvikling. Lederne må i større grad se bort fra bytteforhold og henimot magien som kan oppstå i møtene mellom mennesker. Seniorpolitikken kan ikke i en moderne industri innrette seg mot fortiden. Industrien må skape en bærekraftig seniorpolitikk gjennom mer aktiv ledelse og langt mer fremoverlente ledere, og gjennom dette innrette seg mot fremtiden.

Litteratur

- Amble N. (2008) "Ikke fullt og helt, men stykkevis og delt – om det uønskede deltidsarbeidets vesen" *Søkelys på arbeidslivet* 3/2008, årgang 25, 367-380. Institutt for samfunnsforskning. Oslo
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006): *Transformational Leadership. Second Edition*. London. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Black, J. (2008). *Lean Production: Implementing a World-class System*. New York: Industrial Press.
- Finsrud, H. (2009): «Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avviking?», side 64-93 i *Sosiologi i dag*, 1/2009.
- Furunes, T. og Mykletun, R.J. (2010): "Tid for lederskap. En oppsummering av forskning om aldersriktig ledelse 2005–2010", Universitetet i Stavanger, 2010
- Furunes, T. og Mykletun, R.J.: "The Ageing Workforce Management Programme in Vattenfall AB Nordic, Sweden, side 93-105 i Ennals, R. & R.H.Salomon, Red., "Older Workers in a Sustainable Society. Frankfurt. Peter Lang.
- Glasø L og Thomsen G. (2013) *Transformasjonsledelse*. Gyldendahl. Oslo
- Karasek, R. A. (1979.). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 22
- Lie, J., Arneberg, L., Goffeng, L., Gravseth, H., Lie, A., Ljosa, C. og Matre, D (2014): *Arbeidstid og helse: Oppdatering av en systematisk litteraturstudie*. STAMI-rapport 1, 2014
- Lysgaard, S. (2001). *Arbeiderkollektivet*. Otta. Universitetsforlaget.
- Hilsen, A.I. og Salomon, R. (2010): "Seniorpolitikk – virker virkemidlene?", AFI-rapport 4/2010
- Hilsen, Anne Inga; Salomon, Robert. Retirement - Not Necessarily a Farewell to Work Life. *Sociologia del Lavoro* 2012 (125) s. 87-98
- Hilsen A I og Midtstusndatd T. (2014) Seniorpolitikk – Behov for nytt kart og kompass? *Søkelys på arbeidslivet*. No 1 2014. Hertzberg, D. & Skinnarland, S. (2007): "To old to rock'n roll?: Seniorpolitisk praksis I norske industribedrifter. Fafo-rapport, 2007:06.
- Holter, Karlsen og Salomon m. fl. (1998) *Omstillinger i arbeidslivet*. AFIs skriftserie 3. Arbeidsforskningsinstituttet. Oslo
- Martinsen, Ø. (2013): «Forskning på transformasjonsledelse», side 99-140 i Glasø, L. & G. Thompson, Red., «Transformasjonsledelse». Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Midtsundstad, T. og Bogen, H. (2011): "Noen år til? Erfaringer med seniorpolitikk i sekskommuner." Fafo-rapport 2011:10, 2011
- Midtsundstad, T. og Bogen, H. (2011): "Ulikt arbeid – ulike behov. Seniorpolitisk praksis i norsk arbeidsliv" Fafo-rapport 2011:10, 2011
- Johnsen, S. (2004). *Modernisert folketrygd. Bærekraftig pensjon for framtida (NOU 2004: 1)*. Oslo, Departementenes servicesenter.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Silverman, D. (2005): *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London. Sage Publications.
- Solem, P.E. og Mykletun, R.J: "Endringer for seniorer i arbeidslivet fra 2003 til 2008", Rapport 20/09, NOVA, 2009
- Sørensen B Aa og Grimsmo A. (1993) Arbeidsmiljøer i medievirksomhet : kremjobb til krampa tar? AFI. Oslo.
- Sørhaug, T. (2004): *Managementalitet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Terjesen, H., Lau, B. og Salomon, R. (2012): «Er du her, så regner jeg med deg!» *En studie av god ledelse innenfor pleie og omsorg: Hvordan kan utøvelse av ledelse bidra til å forlenge yrkeskarrieren for seniorer i en sektor preget av tidligpensjonering og uførhet?* (AFI-rapport 19/12). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Terjesen, H. og Hilsen, A.I. (2013): «Samarbeid om redusert sykefravær i prosessindustrien». AFI-FoU 2013.
- Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen – Sandviken. Fagbokforlaget.
- Yukl, G. (1989): *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management* vol. 15, nr 2: 251-289.
- Widerberg, K. (2005): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt – en alternativ lærebok*. Oslo. Universitetsforlaget.

Arbeidsforskningsinstituttet er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.



Postboks 6954 St. Olavs plass
0130 Oslo
Telefon 23 36 92 00
www.afi.no