

# Innhold

Forfatternes forord .....	5
Forord fra Kari Østerud .....	7
<b>1 SENIORPOLITIKK OG LEDELSE .....</b>	<b>13</b>
Seniorpolitikk og ledelse .....	13
Å delta i arbeidslivet for dem som vil og kan.....	14
Erfaring med seniorpolitisk arbeid.....	18
Eldres helse og arbeidsevne .....	19
Holdninger i befolkningen til eldres arbeidsevne og bidrag...	21
Holdninger blant ledere om seniorpolitikk .....	23
Mellomledernes utfordring .....	25
Eldre arbeidstakers oppfatning av egen helse og arbeidsevne.....	26
Eldre arbeidstakers syn på hvor lenge de ønsker å jobbe ....	27
Avtalen om inkluderende arbeidsliv.....	28
Gjennomgang og evaluering av seniorpolitiske virkemidler ..	31
Seniorpolitikk som livsfasepolitikk .....	33
HR- prioriteringer .....	35
Det gjelder å ta ledelse .....	36
<b>2 HÅNDTERING AV ALDERSMANGFOLD .....</b>	<b>37</b>
Håndtering av aldersmangfold.....	37
Om mangfold og mangfoldsledelse .....	38
<i>Den stille generasjonen</i> .....	40
<i>Baby boomers (etterkrigs generasjonen av store barnekull)</i>	41
<i>Generasjon X</i> .....	42
<i>Generasjon Y</i> .....	42
<i>Generasjon Z</i> .....	43
Hvor store er forskjellene, og hva er utfordringene? .....	43
Utfordringer og muligheter knyttet til aldersmangfold.....	46
Møte mellom aldersgrupper på jobben .....	48
<i>Jordbruket</i> .....	48
<i>Kirken</i> .....	49
<i>Videregående skole</i> .....	50
<i>En finansbedrift</i> .....	51
<i>Avinor</i> .....	52
<i>Helseinstitusjoner</i> .....	54

Mangfoldsledelse .....	55
Oppsummerende diskusjon .....	55
<b>3 MESTRING, ARBEIDSMILJØ OG ARBEIDSGLEDE .....</b>	<b>59</b>
Penger er ikke alt .....	59
Hva menes med mestring?.....	60
Psykologiske krav og egenkontroll .....	60
Jobbengasjement og arbeidsglede .....	66
Jobbressurser.....	69
Jobbkraft .....	72
Jobbressurser .....	72
Personlige ressurser .....	73
Jobbutførelse og resultater.....	74
Har eldre arbeidstakere størst jobbengasjement?.....	75
Inspirasjonsspiralen.....	77
Jobbtilfredshet og jobbengasjement er ikke nødvendigvis det samme.....	78
Skal vi fokusere på jobbengasjement eller på hele arbeidsmiljøpakka?.....	82
Jobbengasjement har også noen mørke sider .....	84
Oppsummering. Å jobbe med mestring, arbeidsmiljø og arbeidsglede .....	85
<b>4 JAKTEN PÅ LANGSIKTIG LEDELSE.....</b>	<b>87</b>
Om ledelse og ledere .....	87
Egenskaper .....	90
Perspektiv på ledelse i denne boken .....	95
Transformasjonsledelse.....	96
<i>Første «i»: Idealisert innflytelse</i> .....	97
<i>Andre «i»: Inspirerende motivasjon</i> .....	98
<i>Tredje «i»: Intellektuell stimulering</i> .....	98
<i>2.4 Fjerde «i»: Individuell hensyntaking</i> .....	99
Transaksjon og transformasjon.....	100
En moderne kentaur? .....	100
Transformasjonslederne i våre studier .....	102
Hva betyr ledelsesatferd for eldre arbeidstakere?.....	103
<b>5 LANGSIKTIG LEDELSE I PLEIE- OG OMSORGSSEKTOREN .....</b>	<b>105</b>
Pleie- og omsorgssektoren:	
Stort behov for arbeidskraft i fremtiden .....	105
Transformasjonsledere i pleie- og omsorgssektoren.....	108
Anvendelse av alder .....	112

Utvidet aktørforståelse og samspill .....	114
Rause virksomheter og preventive sykemeldinger .....	116
Damned if you do, damned if you don't! .....	118
Kjenn din neste som deg selv! .....	119
<i>Emosjoner og strukturer</i> .....	120
<i>Bekreftelsens makt</i> .....	122
Endring.....	124
Den viktige høytiden .....	128
Ny livsfase, nye muligheter .....	130
Motivasjonssamtalen: «Det ultimate utspillet» .....	131
Oppsummerende betraktninger .....	134
<b>6 LANGSIKTIG LEDELSE I INDUSTRIEN .....</b>	<b>137</b>
Industrien: Globale markeder og usikker fremtid .....	137
Transformasjonsledere i industrien .....	140
«Det var en gang en policy ...» .....	143
Grepene.....	145
Gamle problemstillinger i en ny tid .....	148
Når det er krevende .....	151
Læringen skal ikke stoppe: utvikling i sentrum .....	156
En «peptalk»: Den personlige tilstedeværelsen, og et blikk for alder! .....	160
Oppsummerende betraktninger: Alder er bare et tall ...! .....	162
<b>7 HR-FUNKSJONENS ROLLE I SENIORPOLITIKKEN .....</b>	<b>165</b>
Hva menes med HR? .....	165
Status for senioren i kunnskapsbedrifter – hvordan går det?.....	168
HR i norske kunnskapsbedrifter .....	170
HRs viktigste oppgaver .....	172
HR og senioren.....	173
Hensikten med seniorpolitikken.....	176
Strategier, tiltak og virkemidler i bruk .....	178
Spiller HR-funksjonen en rolle i for seniorpolitikken? .....	182
Tykke beskrivelser.....	182
Rekruttering: junior eller senior? .....	182
Med seniorpolitikken på plass: kunsten å servere travle seigmenn .....	185
Uten seniorpolitikk: Universelle HR-strategier med unntaksvise alderstilpasninger.....	188
Seleksjon I: Situasjonene HR rår over .....	191
Medarbeidersamtalen, en utviklingsgarantist?.....	194
HR skal bidra til god ledelse .....	196

Seleksjon II: Situasjonene HR ikke rår over.....	197
Hvorfor og hvor forsvinner senioren? .....	201
Oppsummerende punkter om HR-funksjonens rolle i seniorpolitikken.....	201
<b>8 LANGSIKTIG LEDELSE .....</b>	<b>203</b>
Oppsummerende betraktninger .....	203
Jakten etter langsiktig ledelse.....	204
Fra visjon til praksis.....	205
Den gode samtalen.....	206
Det er stor variasjon mellom ulike virksomheter.....	208
Planlagt karrieredød.....	209
Hvordan bør virksomheter arbeide med sin seniorpolitikk?.....	209
Hvordan lykkes med langsiktig ledelse? .....	212
Litteratur .....	213