Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi | Vårterminen 2009

Åldersmedvetet ledarskap

– en studie om teoretisk innebörd och praktisk tillämpning av Age Management

Av: Jane Tollqvist
Handledare: Fotis Theodoridis

södertörns högskola
SÖDERTÖRN UNIVERSITY

Sammanfattning

Bakgrund	Sverige, liksom övriga Europa, står inför en stor demografisk utmaning vilken utgörs av att en stor del av arbetskraften inom kort kommer att gå i pension. Detta innebär en påtagligt ökad försörjningsbörda för de förvärvsarbetande. För att motverka detta och bidra till att förlänga arbetslivet har en idé kallad Age Management utarbetats. Age Management syftar till att genom ett åldersmedvetet ledarskap få chefer och ledare att öka motivationen och arbetsförmågan hos de äldre arbetstagarna, med målsättning att få dem att vilja stanna längre i arbetslivet.
Syfte	Att analysera Age Management som idé, samt åldersmedvetet ledarskap som recept, utifrån den institutionella teorin. Dessutom analyseras adoptering, införande, implementering och effekter av åldersmedvetet ledarskap inom en organisation.
Teoretisk ansats	Den institutionella organisationsteorin innefattar ett teoretiskt resonemang kring hur idéer i form av organisationsrecept sprids och anammas av organisationer världen över. Dessutom behandlas egenskaperna hos recepten samt hur de adopteras, införs, implementeras och omformas då de anammas av en organisation.
Metod	Uppsatsen är av uteslutande kvalitativ karaktär. För att uppnå syftet har en innehållsanalys och en delvis komparativ fallstudie genomförts. Undersökningsenheten i fallstudien är Vattenfall Service Nord AB (VSN). De datainsamlingsmetoder som använts utgörs av skriftliga källor samt semistrukturerade intervjuer.
Resultat, analys, slutsats	Innehållsanalysen visar att idén Age Management har spridits över Europa och att problematiken bakom idén bland annat har bidragit till reglering i form av en åldersdiskrimineringslag i Sverige. Gällande receptet åldersmedvetet ledarskap har det relativt goda förutsättningar att bli framgångsrikt utifrån teorins definition av framgångsrika recept. Vid adopteringen, införandet och implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i VSN framkom att det är svårt att avgöra vad som ledde fram till att VSN adopterade receptet, detta då de uppmärksammade problemet med en åldrande personalstyrka i samband med en pågående samhällsdebatt kring problematiken. Införandet definieras av såväl snabb tillkoppling som frikoppling, beroende på hur resultatet tolkas. Vid implementeringen justerades receptet kraftigt för att passa VSN:s verksamhet och behov. Effekterna av implementeringen stämmer väl överens med de effekter som uppmärksammats vid tidigare praktisk tillämpning av Age Management.
Avslutande diskussion	Det åldersmedvetna ledarskapet är mycket känsligt för organisationsförändringar och tenderar att bortprioriteras. Detta beror ofta på avsaknad av kunskapen inom Age Management hos den högsta ledningen. För att öka chanserna till överlevnad för receptet bör man främja en reglering av idén Age Management.

Förord

Det finns ett antal personer som bidragit till att denna uppsats har kunnat skrivas. Dessa vill jag härmed visa min tacksamhet.

Jag vill börja med att framföra ett stort tack till Barbro Skoglund för ett fantastiskt bemötande, för timslånga lika trevliga som givande samtal och inte minst för ett innerligt engagemang, uppmuntrande och stöd.

Jag vill också tacka informanterna inom Vattenfall för den information de bidragit med samt för att de tagit sig tid att intervjuas.

Slutligen riktar jag ett stort tack till min handledare Fotis Theodoridis, samt till mina opponenter Kristin Seglare och Jonathan Åhs, för kloka synpunkter och goda råd under skrivandets gång.

Jane Tollqvist

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING 6

1.1 Bakgrund 6

1.2 Problemdiskussion 8

1.3 Syfte 11

1.4 Avgränsningar 11

2 TIDIGARE FORSKNING 12

2.1 Den finska forskningens bidrag 12

2.2 Utvärdering av implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i Kiruna Kommun 14

2.3 Företagsekonomiska aspekter av aktiv 'Age Management' 16

3 TEORI 19

3.1 Den institutionella teorins bakgrund 19

3.2 Idéer – reglering - organisering 20

3.3 Institutionaliserade organisationsrecept 21

3.4 Organisationsreceptets egenskaper 22

3.5 Verktygs- och symbolperspektivet 23

3.6 Adoptering, införande och implementering av organisationsrecept 24

3.7 Teoretisk referensram 26

4 METOD 28

4.1 Innehållsanalys 28

4.2 Fallstudie 29

4.2.1 Adoptering, införande och implementering 30

4.2.2 Komparation 30

4.3 Datainsamlingsmetoder 31

4.3.1 Skriftliga källor 31

4.3.2 Intervjuer 32

4.4 Kritik 33

5 IDÉN AGE MANAGEMENT & RECEPTET ÅLDERSMEDVETET LEDARSKAP 35
5.1 Age Management 35
5.1.1 Arbetsförmåga 35
5.1.2 Work Abillty Index 37
5.1.3 Ett framgångsrikt ledarskap – Age Managements fyra hörnstenar 38
5.2 Spridning och institutionalisering av Age Management 39
5.3 Åldersmedvetet ledarskap 44
5.4 Åldersmedvetet ledarskap – ett potentiellt framgångsrikt organisationsrecept? 46
5.4.1 Social auktorisering 46
5.4.2 Teorisering/universalisering 48
5.4.3 Produktivering 48
5.4.4 Tidsmarkering 49
5.4.5 Harmonisering 50
5.4.6 Dramatisering 51
5.4.7 Individualisering 51
5.4.8 Sammanfattande reflektioner 52

6 FALLSTUDIE – VATTENFALL SERVICE NORD AB 54
6.1 Vattenfall AB 54
6.2 Age Management i Sverige AB 56
6.3 Vattenfall Service Nord AB adopterar och inför åldersmedvetet ledarskap 57
6.4 Implementeringen av det åldersmedvetna ledarskapet 61
6.5 Komparation av effekterna vid praktiskt tillämpad Age Management – VSN, Kiruna Kommun och finska staten 63
6.6 Vad hände sen? 67

7 SLUTSATSER 69
7.1 Slutsatser gällande syftet 69
7.2 Avslutande diskussion och förslag på fortsatta studier 70

KÄLLFÖRTECKNING 73

Bilaga 1 – Intervjufrågor informanter VSN 76
Bilaga 2 – Intervjufrågor konsult 78
Bilaga 3 – Skriftliga frågor VD VSN 80

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Sverige, liksom stora delar av de övriga europeiska länderna, står inför en stor demografisk utmaning under de kommande generationerna. Anledningarna till detta är att den äldre delen av populationen blir allt större och att vår medellivslängd ökar, samtidigt följer den genomsnittliga pensionsåldern en nedåtgående trend.[1] Att de äldre[2] utgör en allt större del av befolkningen har sin grund i två orsaker, dels beror det på den babyboom som uppstod efter andra världskriget, dels på de låga födelsetal som kan skönjas sedan 1980-talet.[3]

Problematiken kring den demografiska utmaningen består i en kraftigt ökad försörjningsbörda för de förvärsarbetande, något som kommer bli allt mer påtagligt i takt med att 40- och 50-talisterna slutar arbeta.[4] Effekterna av denna demografiska utmaning skulle kunna dämpas ifall de förvärvsarbetande stannade kvar längre i arbetslivet istället för att gå i förtidspension, något som är vanligt förekommande.[5]

Bortsett från den nationalekonomiska aspekten finns såväl ett företagsekonomiskt intresse i att behålla de äldre i arbetslivet. Nationalekonomi syftar i detta sammanhang på ett perspektiv utifrån samhällets intressen, medan företagsekonomi är koncentrerat kring det enskilda företagets ofta ekonomiska intresse. Varför företagen skulle tjäna på att behålla den äldre delen av personalen är att förtida avgångspensioneringar medför pensions- såväl som nyrekryteringskostnader, liksom förlust av den kompetens som finns hos de äldre medarbetarna.[6] I en undersökning som Alecta gjort på uppdrag av Socialdepartementet menar man att företagens tillväxt såväl som välståndet i samhället hotas ifall den äldre generationens kompetens inte tillvaratas.[7] Detta är något som skulle kunna uppmuntra företagen till att etablera ett säkerställande av kompetensöverföring mellan generationerna, något som dock endast ett fåtal företag verkar ha anammat hittills.[8]

Juhani Ilmarinen, professor verksam vid det Finska Arbetslivsinstitutet, har sedan början av 1980-talet forskat i begreppet arbetsförmåga, och utvecklat en idé kallad Age Manage-

[1] Näringsdepartementet. 2002; 13
[2] Vilken ålder som innefattas av definitionen ”äldre” skiljer sig åt beroende av vilken källa man förlitar sig till. Den vanligaste definitionen är att ”äldre” omfattar personer som är 50 år och uppåt.
[3] Ilmarinen. 2001; 546
[4] Näringsdepartementet. 2002; 7
[5] Ekelöf. Kindenberg. 2002; 19
[6] Larsson. Larsson. Sundström. 2001; 34, 52
[7] Ibid; 2
[8] Skoglund. Skoglund. 2007; baksida

ment. Age Management bygger på att ta tillvara alla medarbetares kompetens och potential, oavsett ålder, och att under hela anställningen ge varje enskild anställd möjlighet att utvecklas. Ett avgörande inslag i Age Management är vikten av att medverka till att äldre medarbetare bibehåller motivation såväl som kompetens och arbetsförmåga på arbetsplatsen.[9]

Målet med att arbeta efter idén Age Management i en organisation är att, genom att utbilda ledare och chefer i åldersmedvetet ledarskap, medverka till att de äldre medarbetarna stannar längre i arbetslivet samtidigt som man säkerställer en effektiv kompetensöverföring mellan generationerna vid de väntande omfattande pensionsavgångarna.[10]

Utifrån den teoretiska idén Age Management har konsultfirman Age Management i Sverige AB (AMSAB) utvecklat en metod för att omsätta kunskapen i praktisk och konkret tillämpning. Den metod som utarbetats kallas *BCS*[11]*-metoden för Åldersmedvetet ledarskap* och innefattar en praktisk handledning för chefer som vill införa ett Age Management-inriktat arbetssätt i organisationen. Metoden är utformad som ett chefsutbildningsprogram innehållande ett systematiskt och strukturerat arbetssätt vilket anpassas till den enskilda organisationens egna förutsättningar och behov.[12] Ett företag som tagit hjälp av denna metod för att etablera ett Age Management-inriktat arbetssätt är Vattenfall Service Nord AB (VSN). I denna uppsats kommer VSN:s väg till ett åldersmedvetet ledarskap att beskrivas, granskas och analyseras.

Koncept och styrningsverktyg vilka syftar till att förändra delar av en organisation kallas inom den institutionella teorin för *standarder* eller *organisationsrecept.* När ett sådant recept bli populärt, sprids snabbt och anammas av många olika organisationer världen över blir receptet, liksom idén som receptet representerar, *institutionaliserat*. Ett institutionaliserat framgångsrikt organisationsrecept har förmågan att skapa stort intresse och därmed lägga grunden för betydande förändringar inom många organisationer mer eller mindre samtidigt.[13]

Organisationsforskaren Kjell-Arne Rövik för ett teoretiskt resonemang kring vilka egenskaper ett organisationsrecept skulle kunna innefatta för att öka sina förutsättningar att bli framgångsrikt och lyckas spridas till många organisationer. Han presenterar även olika orsaker till vad som initierar att en organisation anammar, adopterar, ett specifikt organisationsrecept samt ett antal perspektiv på vad som händer vid införandet av receptet i

[9] Vallerius. Uggelberg. 2007; 11, 13, 27
[10] *Finansvärlden* nr 1, 2009; 10
[11] BCS står för Barbro & Caj Skoglund vilka är grundare av konsultfirman Age Management i Sverige AB.
[12] Skoglund. Skoglund. 2007; 109
[13] Rövik. 2004; 11

organisationen. Avslutningsvis hanteras organisationsreceptets anpassning till organisationen, hur receptet eventuellt omformas och översätts då det implementeras.

I uppsatsen kommer två begrepp att vara centrala; **Age Management** samt **åldersmedvetet ledarskap**. Begreppen har i grund och botten samma innebörd och skulle i princip kunna benämnas Age Management båda två. Dock separeras dem i denna uppsats för att ge klarhet åt den nivåskillnad av Age Management som de facto skiljer dem åt; Begreppet Age Management är själva *grundidén*; att motivera äldre medarbetare att stanna i arbetslivet samt ta tillvara deras kompetens, något som görs mest framgångsrikt genom att utbilda och träna chefer och ledare. Begreppet åldersmedvetet ledarskap syftar till AMSAB:s *praktiska tillämpning* av kunskapen inom Age Management och är det som i den teoretiska definitionen i denna uppsats behandlas som ett organisationsrecept. Organisationsreceptet är alltså den praktiska tillämpningen av idén.

1.2 Problemdiskussion

Den demografiska utmaningen som beskrivs i bakgrundsavsnittet har uppmärksammats runt om i Europa och prognoserna för framtiden är dystra. Idag går det inom EU tre arbetande på en pensionär, år 2035 räknar man med att den siffran uppgår till tre på två. Den sjunkande pensionsåldern innebär att endast i genomsnitt 38 procent av EU:s medborgare mellan 55 och 64 år arbetar, något som man har som mål att höja till minst 50 procent till år 2010-13.[14] Om man ser till den demografiska situationen i Sverige och dess inverkan på den svenska arbetsmarknaden är det idag inte ovanligt att medelåldern i ett företag ligger på drygt 50 år. Exempel på detta presenteras i den empiriska delen av uppsatsen. I takt med att denna stora åldersgrupp går i pension, många tidigare än behövligt, kommer såväl arbetskraftsbrist som kompetensförlust att bli påtagliga problem. Totalt räknar man med att runt 800.000 personer kommer behöva rekryteras fram till år 2020, och den siffran gäller endast den offentliga sektorn.[15]

Anledningarna till varför man idag i större utsträckning väljer att träda ut från arbetsmarknaden allt tidigare är flera. Om man exempelvis ser till svenska medborgares ekonomiska förutsättningar så har de blivit betydligt bättre vilket öppnar för större möjligheter att välja förtidspension.[16] Dock finns en annan aspekt vilken menar att själva

[14] Rasmusson. 2005; 223
[15] Skoglund. Skoglund. 2007; 45-46, 53
[16] Ibid; 225

arbetsmarknaden gör det allt svårare för äldre att stanna i arbetslivet då arbetstakt och krav ökar.[17] Dessutom finns en implicit negativ inställning till äldre arbetskraft bland arbetsgivarna, något som får stöd i en undersökning genomförd av Riksförsäkringsverket vilken visar att 71 procent av arbetsgivarna sällan eller aldrig nyanställer personer över 50 år.[18]

Denna negativa inställning går hand i hand med en utbredd skepticism gentemot att behålla de äldre i arbetslivet. Skepticismen bygger på antagandet att arbetsförmågan blir allt sämre med åldern och att de äldre därmed bör lämna plats åt yngre, mer produktiv och effektiv arbetskraft.[19] Empiriska studier som genomförts kring denna problematik har sammanfattats i en rapport av Arbetslivsinstitutet där resultatet tyder på att sambandet mellan ålder och prestation är mycket komplext, skiftande och beroende av såväl yrkeskategori som om arbetet kräver god fysik eller erfarenhet för att kunna utföras på bästa möjliga sätt. Det undanhålls inte att det inom vissa yrken krävs att arbetet förändras då arbetstagaren blir äldre. Det kan till exempel innebära att arbetstakten behöver sänkas, men framförallt att den äldre delen av personalen behöver fortbildning. Dock finns undantag där minskad funktionsförmåga inte kan kompenseras och där minskningen kan innebära stora säkerhetsrisker. Detta gäller yrkesroller som tex piloter och poliser. Vidare hävdas att det inte är åldern som är den mest avgörande faktorn ens för dessa yrkeskategorier, utan att det allmänna hälsotillståndet ska vara avgörande, något som ska gälla såväl unga som äldre anställda.[20]

Man kan konstatera att det pågår en livlig debatt kring de äldre i arbetslivet där argumenten för och emot kan tolkas åt såväl det ena som det andra hållet. Komplexiteten i debatten kompliceras ytterligare av faktorer såsom den nyligen införda åldersdiskriminerings-lagen och lagen om anställningsskydd (LAS). Samtidigt som åldersdiskrimineringslagen förbjuder diskriminering på grund av ålder finns en explicit kritisk inställning till LAS, en lag vilken delvis syftar till att skydda arbetstagare med lång anställningstid, ofta äldre, från uppsägning. Omfattningen av denna komplexa debatt gör att den på grund av uppsatsens tidsbegränsning utelämnas i det fortsatta skrivandet.

Vid sidan av ovanstående, kvarstår problematiken kring den demografiska situationen. Den negativa utvecklingen med allt färre äldre i arbetslivet och den ökade försörjningsbördan för dem som arbetar kräver insatser för att kunna vända, därav har många olika förslag tagits fram. Som exempel har flera länder inom EU försökt ändra socialförsäkringssystemen genom

[17] Lindborg. 2004; 87
[18] Larsson. Larsson. Sundström. 2001; 32
[19] Vallerius. Uggelberg. 2007; 100
[20] Hallsten. Solem; 1996; 177-178, 182

att bland annat höja pensionsåldern, något som har bemötts av starka protester.[21] Övriga åtgärder av mindre tvingande karaktär går istället ut på att ändra inställningen hos både företagen och den äldre arbetskraften. I Sverige har debatten i stor utsträckning handlat om att motivera äldre arbetskraft till att stanna på arbetsmarknaden. För att nå fördjupad kunskap och närma sig en förståelse för vad som krävs för att i största mån minimera effekterna av den demografiska problematiken, presenterade Socialdepartementet i oktober 2003 resultatet av utredningen SENIOR 2005.[22] SENIOR 2005 var en parlamentariskt sammansatt utredning vilken enligt direktiv från regeringen hade som huvudsaklig uppgift att utarbeta en plan för att nå en långsiktig utveckling av äldrepolitiken. Fokus skulle ligga på att utreda hur man inom olika samhällssektorer i högre utsträckning kan ta tillvara äldre människors erfarenheter, kompetens och kunskaper. Nyckelpersonerna för att lyckas med detta skulle enligt utredningen vara arbetsledare och chefer.[23]

I och med ovanstående väcks hos mig frågan hur man på ett framgångsrikt sätt kan få dessa nyckelpersoner att lyckas motivera den äldre arbetskraften att stanna på arbetsmarknaden. Det bör rimligtvis krävas ett verktyg vilket syftar till att hjälpa ledarna och cheferna med detta, varpå den Age Management-baserade modellen *BCS-metoden för åldersmedvetet ledarskap* kan vara ett tänkbart sådant. Därmed tycker jag att det vore intressant att titta närmare på detta. Vilka egenskaper inbegriper det åldersmedvetna ledarskapet i förhållande till teorins definition av ett framgångsrikt organisationsrecept? Vad är det som initierar att en organisation adopterar ett specifikt organisationsrecept och hur sker själva införandet av receptet? Vidare är det intressant att se över implementeringsprocessen. Vad händer med organisationsreceptet då det implementeras och vilka effekter ger implementeringen av receptet på organisationen? Slutligen vore det intressant att närmare granska själva idén Age Management och se hur kunskapen bakom idén hittills har spridits och eventuellt etablerats i företag och organisationer i Sverige och övriga Europa. Är idén bakom Age Management institutionaliserad eller åtminstone på god väg?

[21] Rasmusson. 2005; 223
[22] Socialdepartementet. 2003; 3
[23] Vallerius. Uggleberg. 2007; 148

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera institutionaliseringsgraden av Age Management samt granska åldersmedvetet ledarskap som recept utifrån den institutionella teorin. Jag kommer även analysera adopteringen, införandet och implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i en organisation, samt genom en komparation identifiera vilka effekter som kan urskiljas inom organisationen efter att det åldersmedvetna ledarskapet tillämpats.

1.4 Avgränsningar

Undersökningen i uppsatsen är avgränsad så tillvida att det åldersmedvetna ledarskapet utgår ifrån modellen *BCS-metoden för åldersmedvetet ledarskap* vilken beskrevs i bakgrundsavsnittet och vidare presenteras närmare i den empiriska delen av uppsatsen. Modellen utgör, som tidigare nämnts, den praktiska tillämpning av idén Age Management som i denna uppsats valts att närmare studeras. Adopteringen, införandet och implementeringen av det åldersmedvetna ledarskapet analyseras genom att studera hur detta genomförts i en specifik organisation; Vattenfall Service Nord AB (VSN). Effekterna av genomförd implementering analyseras genom att en komparation görs mellan de effekter som identifierats inom VSN samt de effekter som identifierats vid tidigare praktisk tillämpning av Age Management.

2 TIDIGARE FORSKNING

Detta kapitel presenterar tidigare relevant forskning kring Age Management samt ger exempel där Age Management praktiskt har tillämpats.

I det första avsnittet presenteras den finska forskningen kring Age Management. Denna är av vikt då Finland är det land som i störst utsträckning uppmärksammat den demografiska utmaningen och är ledande gällande forskning kring den äldre arbetskraftens arbetsförmåga. Vidare presenteras en utvärdering vilken gjorts av en tidigare implementering av åldersmedvetet ledarskap utifrån modellen *BCS-metoden för åldersmedvetet ledarskap*. Anledningen till dess relevans i denna uppsats är dels att implementeringen genomfördes av samma konsultfirma som användes i uppsatsens fallstudieföretag, dels att slutsatserna i utvärderingen är intressanta för komparationen vilken görs i den kommande analysen. Avslutningsvis presenteras en rapport om företagsekonomiska aspekter av Age Management. Rapporten är av intresse då den framhäver de rent ekonomiska konsekvenserna av ett Age Management-inriktat arbetssätt.

2.1 Den finska forskningens bidrag

Den finska forskningen utgörs av en omfattande forskning kring äldre i arbetslivet och den demografiska situationen i Europa, nuvarande såväl som framtida. Ser man till denna forskning håller sig Finland i förgrunden, något som bör vara anledningen till att idén Age Management har sitt ursprung i just Finland.[24]

Mellan år 1990 och 1996 genomförde det finska Arbetslivsinstitutet ett Age Management-inriktat åtgärdsprogram vilket kallades *FinnAge – Respect for the Aging*. Åtgärdsprogrammet innefattade ett 20-tal projekt vars resultat redovisades i rapporten 'Finn Age – Respect för the aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-1996'. Resultatet visade att det Age Management-inriktade arbetssättet hade bidragit till att arbetsförmågan hos de anställda förbättrats inom ett till tre år och att de själva upplevde en förbättrad livskvalitet. Dessutom uppfattade företagen att det bidragit med en positiv produktivitetsutveckling.[25] Slutsatserna av de finska praktiska erfarenheterna blev att ett framgångsrikt Age Management-program bidrar till:

[24] Skoglund. Skoglund. 2007; 98
[25] Ibid; 103

- Minskad sjukfrånvaro.
- Minskade kostnader för sjukskrivning.
- Ökad produktivitet.
- Förbättrat ledarskap.
- Säkerställande av en mer kompetent arbetskraft.
- Förbättrat anseende av företaget. [26]

Vidare införde den finska staten 1998 ett nationellt program för åldrande arbetskraft. Programmet byggdes upp av ett antal element vilka syftade till att balansera förmågan hos människor i arbetsför ålder med åtgärder som stimulerar till arbete. Ett av de centrala målen med införandet av programmet var att främja bevarandet av arbetsförmågan på arbetsplatser. Resultatet vid en mätning visade att majoriteten av de finska arbetstagarna var inkluderade i ett aktivt arbete kring att bibehålla arbetskapaciteten, ett resultat som visat sig förbättras allteftersom programmet tillämpas. I 90 procent av de företag som aktivt arbetar med programmet har man dessutom konstaterat att det bidragit med ekonomisk vinning.[27]

Den finske professorn Hannu Piekkola har dock problematiserat tillämpningen av Age Management varpå han menar att det finns ett flertal faktorer som verkar försvårande. Piekkola menar att ett vanligt förekommande problem är att många ser sitt eget åldrande negativt och att därmed endast en liten del har en positiv uppfattning av fortsatt åldrande efter att ha uppnått en viss ålder. Vidare har han uppmärksammat att anställda i olika åldrar utvärderar förmågan hos kollegor i samma ålder på väldigt olika sätt. Detta menar han är problematiskt eftersom hälsa, kapacitet och välbefinnande skiljer sig åt betydligt bland äldre, och att det därmed inte går att placera dem i något typiskt ”medelvärdesfack”. Ytterligare en svårighet vid den praktiska tillämningen av Age Management menar Piekkola är att då en äldre medarbetare redovisar ett dåligt arbetsresultat anses detta bero på permanenta orsaker. Om situationen istället utspelar sig gällande en yngre medarbetare antas orsakerna bakom det dåliga resultatet vara tillfälliga.[28]

Piekkola framhåller dock att en viktig del av Age Management, att ändra chefernas attityd gentemot äldre anställda, är avgörande om man vill behålla den äldre arbetskraften. Han jämför med en annan beprövad metod vilken innebär subventioner för äldre, en metod som enligt undersökningar inte uppnått vare sig uppskattning eller framgång. Subventioner kan

[26] Skoglund. Skoglund. 2007; 104
[27] Vinni. 2002; 365, 376, 378
[28] Piekkola. 2006; 550-551

medverka till att äldre anställda blir förolämpade då de inte ser sig själva som gamla. Dessutom hämmar subventioner den konkurrenssituation som finns på en arbetsplats och vilken inte nödvändigtvis är negativ.[29]

2.2 Utvärdering av implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i Kiruna Kommun

I juni 2002 påbörjade konsultföretaget Age Management i Sverige AB (AMSAB) arbetet med att i Kiruna kommun implementera åldersmedvetet ledarskap, det vill säga Age Management genom modellen *BCS-metoden för åldersmedvetet ledarskap*. Projektet, *Kunskapsbaserade åtgärder för att stärka och utveckla den äldre arbetskraften – ett program för Kiruna kommun som den goda arbetsgivaren*, beviljades projektmedel av regeringen och genomfördes under totalt ett och ett halvt år.[30]

Projektet initierades på grund av stigande sjuktal och ökande sjukfrånvaro bland de äldre kommunanställda. Avsikten var att kompetensutveckla ledare och chefer gällande ledarskapsfrågor och frågor kring den äldre arbetskraften. Det primära syftet med projektet var att påverka ledningsstrategier och arbetsrutiner för att minska sjukfrånvaron och kostnaderna för sjukskrivning bland de anställda inom kommunen. Dock hade man även ett långsiktigt syfte vilket var att öka produktiviteten och säkerställa en mer kompetent arbetskraft.[31]

För att uppnå syftet hade AMSAB som mål att:

- ”Utveckla och stödja det operativa ledarskapet på ett sätt som gynnar samtliga anställda, såväl äldre som yngre.
- Utveckla en arbetsorganisation som i större utsträckning bejakar och tar hänsyn till den äldre arbetskraftens specifika styrkor och svagheter.
- Bryta trenden med allt fler sjukskrivningar och tidiga pensionsavgångar.
- Skapa förutsättningar för att behålla erfarna medarbetare i arbetslivet, samtidigt som möjligheterna till nyrekryteringar underlättas genom att kommunen uppfattas som en god arbetsgivare.”[32]

---

[29] Piekkola. 2006; 551
[30] Lundgren. Jacobsson. Westerholm. 2003; bilaga 1 sid 2(7)
[31] Ibid; 1, 16
[32] Ibid; 16

I samband med projektets avslut beställde Kiruna kommun en utvärdering av projektet vilken utfördes av professor Peter Westerholm vid Arbetslivsinstitutet i Stockholm samt universitetslektor Mats Jakobsson och 1:e forskningsingenjör Carola Lundgren vid Luleå Tekniska universitet. Syftet med utvärderingen var att få en bild av vilka effekter det åldersmedvetna ledarskapet hade haft på projektets deltagare samt därefter beskriva hur dessa effekter visat sig i praktiken.[33] De frågor som ställdes inför utvärderingen var:

- ”Är det en effektiv intervention med avseende på om arbetsledarna erhållit kunskaper som de upplever sig ha nytta av i sitt arbete?
- Har interventionen inneburit att de erhållna kunskaperna praktiserats eller kommer att praktiseras?
- Vilka övriga effekter kan observeras?”[34]

Utvärderingen mynnade ut i ett antal slutsatser vilka tydde på att implementeringen av det åldersmedvetna ledarskapet varit effektiv i det avseendet att arbetsledarna fått och uppmärksammat nya kunskaper vilka ansågs användbara i deras ledarroller. Dessutom kunde man genom utvärderingen utläsa att kunskaperna tillämpades i det praktiska arbetet och att avsikten var att göra det även fortsättningsvis.[35]

Vidare fann man dock att det uppkommit vissa problem i chefernas tillämpning av den nyvunna kunskapen. Dessa var bland annat brist på vikarier då en medarbetare minskade sin arbetstid, samtidigt uppstod slitningar inom arbetslaget då en medarbetare inte utförde sina arbetsuppgifter. Dessutom upplevde man en rådande brist på rehabiliteringsplatser inom det egna arbetsområdet samt att budgeten var för snäv för att tillåta anställda med nedsatt arbetsförmåga. Chefernas egen lösning på dessa problem var att lämna över det ekonomiska ansvaret för den del av organisationen som innefattar bland annat förändringar i personalens arbetstid, till Kiruna Kommun.[36]

Efter genomförd utvärdering presenterar utredarna sina sammanfattande observationer av de effekter som följt av implementeringen av det åldersmedvetna ledarskapet. De för uppsatsen relevanta slutsatserna är följande:[37]

---

[33] Lundgren. Jacobsson. Westerholm. 2003; förord
[34] Ibid; 1,
[35] Ibid; 52
[36] Ibid
[37] Ibid; 53

- ”Det finns en medvetenhet hos chefer och arbetsledare om behovet att lära både av egna och andras framgångar och misstag.
- Det finns en insikt om att trots frågornas komplexitet ligger den främsta förutsättningen för ett hållbart förändringsarbete i eget engagemang och skapandet av kanaler för kommunikation mellan människor i organisationen.
- Ett sådant kommunikationsnät behöver innefatta såväl en horisontell dimension i form av kontakter mellan förvaltningarna som en vertikal dimension syftande till engagemang av all personal.
- En allmänt rådande insikt om behovet att anlägga en långsiktig vision för utvecklingen av kommunens personal. [...]
- En av alla delad övertygelse att Age Management-programmet bör ses som inledning av ett målmedvetet och programmatiskt bedrivet utvecklingsarbete inriktat mot all kommunens personal.”[38]

2.3 Företagsekonomiska aspekter av aktiv ’Age Management’

2007 presenterade ekonomen Claes Malmquist en rapport gällande en utredning han gjort på uppdrag av regeringen. I rapporten redovisas vilka företagsekonomiska konsekvenser ett utsträckt arbetsliv för den äldre arbetskraften väntas medföra. I detta resonemang är Age Management det centrala begreppet och Malmquist redovisar utförliga beräkningar vilka visar de företagsekonomiska effekterna av ett Age Management-inriktat arbetssätt.[39]

I utredningen för Malmquist, som komplement till Age Management, in begreppen *äldreanpassad arbetstid* samt *åldersmedvetet ledarskap.* Båda begreppen innefattar åtgärder för att behålla den äldre arbetskraften i arbetslivet, men de skiljer sig åt gällande hur detta ska göras. *Äldreanpassad arbetstid* innebär att arbetsgivaren erbjuder de äldre anställda möjlighet att minska sin arbetstid med därtill proportionerlig sänkning av lönen. Detta kallar Malmquist en defensiv strategi. *Åldersmedvetet ledarskap* innebär istället att arbetsgivaren praktiskt tillämpar en modell vilken innebär ett individanpassat ledarskap där fokus ligger på den enskilda anställda, oavsett dennes ålder. Detta är enligt Malmquist en lösning som är kostnadsneutral avseende arbetskraftskostnaden, och en offensiv strategi för att få den äldre arbetskraften att stanna i arbetslivet.[40]

[38] Lundgren. Jacobsson. Westerholm. 2003; 53
[39] Malmquist. 2007; 4
[40] Malmquist. 2007; 7, 38

Trots att Malmquist gör en åtskillnad mellan den defensiva och den offensiva strategin ligger de båda begreppen under Age Management. De vinster som Malmquist menar följer med att aktivt arbeta med Age Management innefattar därmed de båda strategierna. Dock framhäver han att sannolikheten att nå företagsekonomisk lönsamhet med den defensiva modellen är låg medan den offensiva modellen medför mycket god sannolikhet att uppnå detsamma. Med företagsekonomisk lönsamhet menar Malmquist att ”satsningen på aktiv Age Management är beroende av att intäkterna kopplade till personalens beteendeförändringar överstiger de kostnader organisationer har för att implementera och driva de åtgärder som är kopplade till aktiv Age Management”.[41] Att tillägga är definitionen av *aktiv Age Management* att sträva efter att den åldrande arbetskraften stannar i arbetslivet så länge som möjligt och att det sker med så hög produktivitet som möjligt.[42]

De potentiella intäkter som Age Management kan bidra till inom en organisation är enligt Malmquist följande:

- ”Lägre sjukfrånvarokostnader på grund av bättre hälsa och välbefinnande.
- Lägre rehabiliteringskostnader på grund av färre långa sjukfall.
- Högre produktivitet på grund av:
  - Högre genomsnittlig avgångsålder.
  - Ökad medvetenhet om nyttan av åldersanpassade lösningar.
  - Större satsning på kompetensutveckling av äldre.
  - Bättre hälsa och välbefinnande/motivation.
- Lägre personalomsättningskostnader på grund av:
  - Längre anställningstid.
  - Planerad generationsväxling.
- Good will intäkter på grund av:
  - Fler sökande vid rekryteringar.
  - Marknaden reagerar positivt.
  - Anställda ger positiva signaler.”[43]

[41] Ibid; 33
[42] Ibid; 26
[43] Ibid; 6-7

Ovanstående potentiella intäkter ställer Malmquist i relation till de kostnader aktiv Age Management innebär. Dessa är kostnader för den arbetstid som satsas på aktiviteter kring Age Management, såsom seminarier, utbildning och handledning. Dessutom tillkommer kostnader i de fall lönesänkningen i samband med minskad arbetstid blir proportionerligt lägre än arbetstidsminskningen. Ytterligare en kostnad utgörs av anlitandet av externa konsulter.[44]

Malmquists slutsatser ur ett företagsekonomiskt perspektiv är att man vinner mycket på att satsa på ett åldersmedvetet ledarskap. Detta då anställningstiden för potentiella högproduktiva anställda blir allt längre vilket bidrar till ökad produktivitet för företaget. Produktivitetsökningen kopplar Malmquist direkt till det ändrade ledarskapet vilket i sin tur leder till ökad kompetens och motivation.[45]

[44] Malmquist. 2007; 7
[45] Ibid; 9

3 TEORI

Detta kapitel presenterar den teoretiska grund som uppsatsen bygger på. I det första avsnittet beskrivs den institutionella teorins bakgrund Därefter behandlas relevanta begrepp såsom idéskapande, organisering och reglering. Avsikten med dessa två inledande avsnitt är att ge läsaren en grundläggande förståelse för den teoretiska ansatsen i uppsatsen, något som är behövligt och av betydelse då uppsatsen läses. Följande avsnitt (3.3-3.6) ger en omfattande beskrivning av organisationsreceptets egenskaper, olika teorier om varför det adopteras och förs in i en organisation. Dessutom presenteras olika perspektiv på vad som händer då ett recept implementeras samt hur det eventuellt omformas och översätts då det färdas in i en organisation. Kapitlets sista avsnitt utgör uppsatsens teoretiska referensram vilken tillsammans med det empiriska materialet ligger till grund för analysen.

3.1 Den institutionella teorins bakgrund

Den tidiga institutionella teorins framväxt har sin bakgrund i de observationer man gjorde av hur formella organisationer blev alltmer komplexa i och med nya organisationers tillkomst, liksom existerande organisationers införande av ny praxis i organisationen.[46] Dock framhölls att dessa typer av nya formella organisationsstrukturer inte kunde tolkas vara verktyg för förbättrad samordning och kontroll inom organisationen, utan snarare återspeglade samhälleliga institutioner eller till och med var rationella myter.[47] Detta, vilket innebar början på en övergång till den så kallade skandinaviska skolan, har enligt organisationsforskarna Kerstin Sahlin och Linda Wedlin lagt grunden för motiven till, och likväl varit problemen bakom, de senaste trettio årens institutionella organisationsforskning.[48]

Det grundläggande i den skandinaviska forskningen var från början att studera hur enskilda organisationers formella strukturer blev alltmer komplexa och lika varandra i och med att de införde institutionella idéer vilka fanns i deras omgivning. Man fann att organisationer tenderade att anamma de institutionella idéerna för att uppnå legitimitet snarare än för att lösa existerande effektivitetsrelaterade problem. Då intentionen med att föra in en idé utgick ifrån att den skulle verka legitimerande uppstod ett glapp mellan det som sades och det som gjordes. Med andra ord infriades inte idén i den operativa verksamheten. Den

[46] Sahlin. Wedlin. Årtal; 218
[47] Meyer. Rowan; 1977; 345
[48] Sahlin. Wedlin. Årtal; 218

skandinaviska forskningen gick vidare med att studera själva idéerna, hur de uppkom och spreds samt hur de uppnått sin status och blivit snarast ett måste för dagens organisationer att tillämpa för att undvika bli stämplade som omoderna. Vidare har man forskat kring införandet och implementeringen av de institutionella idéerna, vad som händer då de, i form av organisationsrecept, förs in i en organisation.[49] Denna skandinaviska forskning kring de institutionella idéerna och organisationsrecepten kommer i resterande avsnitt presenteras ingående för att ge en förståelse för uppsatsens teoretiska utgångspunkt.

3.2 Idéer – reglering - organisering

Alla organisationer är delar i en omgivning vilken direkt påverkar vad som är, och inte är, möjligt för en organisation att genomföra. Detta på grund av att varje omgivning inrymmer en *reglering*, en *organisering* och ett *idéskapande* vilket å ena sidan ger utrymme för handling och å andra sidan innebär restriktioner. Att betrakta beslutsprocessen i ett sådant institutionellt sammanhang underlättar förståelsen av vad som bidrar till att skapa intentionerna hos en aktör som vill genomföra en förändring. [50]

Innan en organisation fattar ett beslut måste hänsyn tas till vilka regler som är gällande. För att göra detta krävs att man skiljer mellan tre typer av regler: direktiv, normer och standarder. Direktiv är tvingande regler vilka därmed inte går att påverka. Normer är däremot frivilliga regler vilka dock är svåra att bryta och därmed indirekt uppfattas som tvingande. En norm varken märks eller ifrågasätts så länge den följs. Standarder kan enkelt beskrivas som goda råd om hur olika saker bör genomföras och är således frivilliga att anta. Dessa tre typer av regler är dock av förändrande karaktär. Normer såväl som standarder kan med tiden ändras till direktiv och därmed alltså gå från att vara frivilliga till att vara tvingande.[51]

Bortsett från regleringen är även organiseringen inom en sektor av betydelse inför en beslutsprocess. Organiseringen inom en sektor är ofta avgörande för vilka aktörer, problem och lösningar som får utrymme att uppmärksammas. Organiseringen i sig är initialt skapad av organisationer och individer och sker vanligtvis i nätverk, mellan exempelvis privat och offentligt eller mellan företag och privata organisationer. Vilka aktörer, problem och lösningar som möts, och tidpunkten för när det sker, är avgörande för hur ett beslut uppstår.[52]

---

[49] Sahlin. Wedlin. Årtal; 218-224
[50] Blomquist. Jacobsson. 2002; 26, 35
[51] Ibid; 27-29
[52] Blomquist. Jacobsson. 2002; 30-32

En organisation styrs dock inte bara av den organisering och reglering som gäller i dess omgivning, utan påverkas i allra högsta grad av vilka idéer som råder för tillfället. Dessa idéer är tidstypiska och innefattar lösningar på således lika tidstypiska problem. Idéerna skapar aktörer vilka för fram idéerna, något som efter hand leder till skapandet av reglering kring idén. Då idén reglerats bidrar det till organisering bland organisationerna. Att beslutsprocesser avgörs i ett system av organisering, reglering och idéer innebär att man inte på förhand kan förutsäga vad det egentligen är man vill finna en lösning på. Detta sker snarare genom dynamiken mellan människor och organisationer. Utifrån detta skapas vidare idéer om hur man ska agera, varpå dess status förr eller senare kan uppgraderas till en norm.[53]

3.3 Institutionaliserade organisationsrecept

> *”Ett institutionaliserat organisationsrecept [...] är ett legitimerat recept på hur man bör utforma delar av en organisation.”*[54]

Som citatet ovan påvisar finns det inom den institutionella teorin en benämning på koncept som förs in i en organisation till hjälp för vidareutveckling eller lösning på organisations-specifika problem. Recepten avser inte hantera hela organisationen utan riktar sig i de flesta fall till en viss del av organisationen eller de anställda.[55] Som exempel på detta presenterar Rövik ett antal typer av recept vilka alla har olika inriktning. De är:[56]

- Recept på formell organisationsstruktur.
- Recept på god organisationskultur.
- Recept på bra ledarskap.
- Recept på hur man bör rekrytera personal.
- Recept på personalpolitiska program och rutiner.
- Procedur- och processrecept.

[53] Blomquist. Jacobsson. 2002; 32-34
[54] Rövik. 2004; 13
[55] Ibid; 13-14
[56] Ibid; 14-15

Adoptering av ett specifikt recept utesluter inte andra, tvärtom finner man ofta flera olika recept inom en och samma organisation.[57]

Huruvida ett institutionaliserat organisationsrecept är permanent eller tidsbegränsat är omtvistat.[58] I ansatsen för denna uppsats är det dock av mindre betydelse då fokus ligger på receptets egenskaper snarare än dess livslängd.

3.4 Organisationsreceptets egenskaper

För att ett organisationsrecept framgångsrikt ska lyckas spridas till många organisationer finns ett flertal egenskaper vilka Rövik menar ofta kan skönjas vid jämförelsen av olika populära recept. Dessa egenskaper är följande:[59]

Social auktorisering – Om ett organisationsrecept auktoriseras, alltså positivt associeras till en eller flera auktoritativa instanser, ökar receptets möjligheter att spridas i relevant utsträckning.

Teorisering och universalisering – Om ett organisationsrecept teoriseras, alltså framställs som en universallösning vilken fungerar i alla typer av organisationer och verksamheter, ökar receptets möjligheter att spridas i relevant utsträckning.

Produktivering – Om ett organisationsrecept produktiveras, alltså paketeras som en lättanvänd ekonomiskt fördelaktig produkt, ökar receptets möjligheter att spridas i relevant utsträckning.

Tidsmarkering – Om ett organisationsrecept tidsmarkeras korrekt, alltså presenteras som en ny modern lösning på ett tidstypiskt problem, ökar receptets möjligheter att spridas i relevant utsträckning.

Harmonisering – Om ett organisationsrecept harmoniseras, alltså utformas på ett sätt som attraherar alla typer av organisationsinterna gruppintressen, ökar receptets möjligheter att spridas i relevant utsträckning.

[57] Rövik. 2004; 16
[58] Ibid; 18-19
[59] Ibid; 106-108

Dramatisering – Om ett organisationsrecept dramatiseras, alltså förs fram i ett sammanhang av dramatiska inslag om dess utveckling och framgång, ökar receptets möjligheter att spridas i relevant utsträckning.

Individualisering – Om ett organisationsrecept individualiseras, alltså utgår ifrån att erbjuda organisationens enskilda medlemmar individuell utveckling, karriär och eget ansvar, ökar receptets möjligheter att spridas i relevant utsträckning.

Ovanstående antaganden har som gemensam nämnare att sociala definierings– och åsiktsbildningsprocesser har en avgörande betydelse för hur framgångsrik och omfattande spridning ett organisationsrecept lyckas uppnå. Viktigt att tillägga är dock att uppfyllandet av de sju egenskaperna inte skall ses som svart eller vitt. Ett organisationsrecept *måste* inte innefatta alla egenskaper, däremot ökar dess spridningsmöjlighet i takt med antal identifierade egenskaper.[60]

3.5 Verktygs- och symbolperspektivet

Innan genomgången av vad som händer med ett organisationsrecept då det adopteras av en organisation ges en sammanfattande presentation av två teoretiska perspektiv vilka ligger till grund för vissa delar av nästföljande avsnitt. Dessa är verktygs- och symbolperspektivet.

Verktygsperspektivet utgår ifrån det rationalistiskt-ekonomiska paradigmet och har som grundläggande utgångspunkt att organisationers överlevnad är direkt knuten till deras förmåga att uppnå effektivitet, något som främst uppnås genom att planmässigt utforma organisationen. Denna utformning görs lämpligast genom att anamma de tidstypiska recept som finns tillgängliga. Recepten ska dock uppfattas som rationella lösningar på reella upplevda problem. I de fall organisationen inte har ett reellt problem är recepten alltså inte intressanta. Uppfattningen om institutionaliserade organisationsrecept är att de är verktyg som tillsammans med andra verktyg ska hjälpa organisationen att bli allt effektivare. Organisationerna uppfattas i sin tur endast vara redskap för att åstadkomma beslut, varor, åtgärder och tjänster.[61]

---

[60] Rövik. 2004; 108-109
[61] Ibid; 30-31

Symbolperspektivet utgår ifrån det institutionellt-sociologiska paradigmet och uppfattar, i motsats till verktygsperspektivet, organisationer som en del i en institutionell omgivning vilken utgörs av fenomen som skapats av samhället. Omgivningen förser organisationen med socialt konstruerade normer och kunskap om hur den enskilda organisationen bör utformas. Denna institutionalisering lägger grunden för att organisationsrecept så småningom når framgång, och då själva receptet institutionaliserats uppfattas det som en meningsbärande symbol snarare än ett problemlösande verktyg. Receptet syftar därmed till att definiera problem i organisationer vilka innan receptet upptäcktes inte varit definierade.[62]

Både inom organisationsforskningen och rent generellt når verktygsperspektivet fler anhängare än symbolperspektivet, något som anses vara resultatet av att samhället präglas av en törst efter problemlösande effektiviserande åtgärder.[63]

3.6 Adoptering, införande och implementering av organisationsrecept

Då ett populärt organisationsrecept ungefär samtidigt adopteras av många olika typer av organisationer sker det ofta utifrån en gemensam utgångspunkt, att organisationen söker en lösning på ett problem. Man skiljer dock på tre bakomliggande orsaker om varför adopteringen genomförs. *Den första orsaken* innebär att organisationen upplever ett objektivt problemtillstånd och således adopterar ett visst organisationsrecept som en lösning på just det specifika problemet. *Den andra orsaken* bygger på att organisationen upplever sig ha, och identifierar sig med, ett tidstypiskt generellt problem och därmed adopterar det organisationsrecept som avser kunna lösa just det problemet. *Den tredje orsaken* menar att en organisation är en identitetssökande enhet vilken genom att kontinuerligt jämföra sig med andra organisationer skapar problem vilka löses genom adoptering av ett passande organisationsrecept. Det kan handla om att man antingen önskar likna en annan organisation i större utsträckning, eller tvärtom.[64]

Rövik presenterar tre olika perspektiv på vad som händer efter att en organisation bestämt sig för att adoptera ett visst organisationsrecept:

Det första perspektivet urskiljer receptets införingsfas i tre huvudantaganden, dessa är snabb tillkoppling, frånstötning samt frikoppling. Snabb tillkoppling innebär att organisationen betraktar receptet som ett komplett standardiserat verktyg vilket, om det

---

[62] Rövik. 2004; 30, 34-35
[63] Ibid; 39
[64] Ibid; 141-142

implementeras på rätt sätt, snabbt ska visa goda resultat. Detta antagande utgår ifrån verktygsperspektivet och domineras av ett instrumentellt redskapstänk. Frånstötning innebär en skeptisk inställning hos organisationen vilken ser receptet som alltför enkelt och generellt för att passa in i organisationens komplexa verksamhet. För att en sådan organisation skall acceptera en förändring som ett recept medför krävs att receptets innehåll både tekniskt och värdemässigt är kompatibelt med organisationens institution. Detta antagande utgår ifrån den klassiska institutionella skolan vilken har som uppfattning att organisationers komplexitet gör snabba förändringar nästintill omöjliga. Frikoppling innebär att en organisation adopterar ett recept men inte i praktiken anammar det till fullo. Detta eftersom organisationen å ena sidan ser en styrka i redan väl beprövade arbetssätt, å andra sidan anser det viktigt att följa med i utvecklingen och ta till sig nya moderna idéer, något som ger organisationen legitimitet. Antagandet om frikoppling har sin grund i den nyinstitutionella teorin.[65]

Den andra teorin kallas virusteorin och utgår ifrån antagandet om frikoppling, alltså att ett recept adopteras mer i prat än i praktik. Dock innebär virusteorin att ”pratet” överförs till praktik och vidare blir praxis inom organisationen. Detta likt ett virus får fäste och sprider sig, därav namnet.[66]

Den tredje teorin, vilken kan uttryckas vara en konsekvens av ovan beskrivna virusteori, utgår ifrån att organisationsrecept översätts och omformas då de reser in i nya organisationer, något som kräver att recepten både är flytt- och formbara. Detta sker för att det specifika receptet skall passa till det användningsområde organisationen beslutat sig för. Dessutom måste ett recept inte adopteras i sin helhet utan organisationen kan vid behov välja att endast ta till sig delar av receptet.[67] Rövik väljer att kategorisera översättning av organisationsrecept i fyra huvudtyper:[68]

Konkretisering – Organisationen konkretiserar receptet, alltså förtydligar receptets innehåll så att det blir specifikt från att ha varit generellt. Receptet ändrar då vanligtvis sin karaktär till att passa in i just den specifika organisationen. Om flera organisationer adopterar och konkretiserar samma recept innebär det ofta att receptets innebörd skiljer sig åt betydligt mellan de olika organisationerna.

[65] Rövik. 2004; 143-146
[66] Ibid; 147
[67] Ibid; 149-150
[68] Ibid; 158-163

Delvis imitation – Organisationen väljer att endast adoptera vissa komponenter från ett recept, något som kan ske både avsiktligt och oavsiktligt.

Kombination – Organisationen väljer att adoptera delar från flera recept vilka tillsammans bildar en kombinationsform. De enskilda delarna är dock så löst sammankopplade att de fortfarande identifieras som självständiga komponenter.

Omsmältning – Organisationen väljer att adoptera delar från flera recept vilka smälts samman och bildar ett nytt koncept. De ursprungliga recepten lyser inte igenom i detta nya koncept.

3.7 Teoretisk referensram

Uppsatsens teoretiska referensram integrerar teorin och den tidigare forskningen och är utformad enligt följande:

För att uppfylla den del av syftet vilken avser analysera institutionaliseringsgraden av idén Age Management kommer den institutionella teorin om idéer, reglering och organisering att ligga till grund för resonemanget.

För att uppfylla den del av syftet vilken avser granska åldersmedvetet ledarskap som recept kommer den institutionella teorin om egenskaperna hos framgångsrika organisationsrecept att användas.

För att uppfylla den del av syftet vilken avser analysera adopteringen, införandet och implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i en organisation, tillämpas de olika perspektiv som Rövik presenterar angående vad som händer efter att en organisation bestämt sig för att anamma ett specifikt recept. Resultatet kommer dessutom ställas emot verktygs- respektive symbolperspektivet för att komma fram till vilket perspektiv som överensstämmer med den studerade undersökningsenheten.

För att uppfylla den del av syftet vilken avser identifiera vilka effekter som kan urskiljas inom organisationen efter att det åldersmedvetna ledarskapet tillämpats, görs en komparation med utgångspunkt i:

- den finska forskningens slutsatser angående effekterna av ett framgångsrikt Age Management-program.

- Lundgren, Jacobsson, Westerholms slutsatser angående effekterna av implementeringen av det åldersmedvetna ledarskapet i Kiruna kommun.

4 METOD

Detta kapitel beskriver de tillvägagångssätt och metoder som valts för att uppfylla uppsatsens syfte. De tillvägagångssätt som valts är av kvalitativ karaktär och omfattar en innehållsanalys och en delvis komparativ fallstudie. Insamlingen av det empiriska materialet har skett genom skriftliga källor och intervjuer. Kapitlet innehåller även kritik gentemot de tillvägagångssätt, metoder och källor som använts.

4.1 Innehållsanalys

För att uppfylla de delar av syftet vilka avser analysera institutionaliseringsgraden av idén Age Management samt granska åldersmedvetet ledarskap som recept utifrån den institutionella teorin har en kvalitativ textanalys genomförts. Som textanalytisk metod har innehållsanalys valts. Genom att göra en litteraturstudie har relevant litteratur kring Age Management respektive åldersmedvetet ledarskap lyfts fram, detta för att ges möjlighet att göra en så korrekt innehållsanalys som möjligt. Det bör framhållas att mängden litteratur gällande åldersmedvetet ledarskap är blygsam, något som härleds till att modellen är relativt ung och därmed inte finns omskriven i någon stor utsträckning. Även intervjuresultat har i innehållsanalysen använts, dock i begränsad utsträckning.

En kvalitativ innehållsanalys innebär, till skillnad från en kvantitativ sådan, att ingenting räknas eller mäts i texterna.[69] Innehållsanalysen i denna uppsats utgår alltså inte ifrån att studera förekomsten av vissa ord eller fraser, fokus ligger istället på innebördsaspekten. Vidare har analysen skett manuellt, alltså ej med datorns hjälp. Anledningen till detta är den manuella analysens fördelar då det ger utrymme för mer komplicerade bedömningar och tolkningar,[70] något som analysen på grund av ämnets komplexitet i detta fall kräver.

Då institutionaliseringsgraden av Age Management analyseras har vissa delar av litteraturen valts ut och återgivits. Dessa delar avser representera den spridning som hittills skett av idén, varpå frågan i vilken utsträckning Age Management kan uppfattas vara institutionaliserad eller inte behandlas.

Då åldersmedvetet ledarskap granskas används ett analysinstrument vilket utgörs av ett övergripande kodschema. Detta innebär att analysen kategoriseras enligt sju områden: *Social*

[69] Bergström. Boréus. 2005; 44
[70] Ibid

auktorisering, teorisering/universalisering, produktivering, tidsmarkering, harmonisering, dramatisering och individualisering. Dessa är direkt kopplade till teorin om framgångsrika organisationsrecepts egenskaper. Analysen är därefter utformad så att relevanta delar av texterna placeras under passande kategori, detta för att göra materialet lättöverskådligt samt för att underlätta analysen av huruvida åldersmedvetet ledarskap stämmer in på teorins definition av ett potentiellt framgångsrikt organisationsrecept.

4.2 Fallstudie

För att uppfylla resterande del av syftet; att analysera adopteringen, införandet och implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i en organisation, samt identifiera vilka effekter som kan urskiljas inom organisationen efter att det åldersmedvetna ledarskapet tillämpats, har en fallstudie genomförts.

Fallstudie som forskningsstrategi innebär att undersökningen är koncentrerad kring en specifik undersökningsenhet vilken studeras mer detaljerat än vad som görs vid exempelvis en surveyundersökning.[71] Den undersökningsenhet som är i fokus i undersökningen är Vattenfall Service Nord AB (VSN) som är en del av organisationen inom Vattenfall AB. VSN har genomfört en implementering av åldersmedvetet ledarskap.

Val av undersökningsenhet kräver motivering och i detta fall motiveras valet av att VSN, efter genomgång av litteratur och övrigt material, var det företag som hade den mest omfattande dokumentationen kring införandet och implementeringen av åldersmedvetet ledarskap. Dessutom ställde sig den konsultfirma som arbetade med implementeringen i VSN mycket positiva till att bidra med information om hur implementeringen genomfördes. Konsultfirman bidrog även med viktiga kontakter, i form av ledare inom VSN vilka aktivt arbetade med att föra in det åldersmedvetna ledarskapet i verksamheten. Dessa faktorer sammantagna avgjorde valet av undersökningsenhet.

Implementeringen analyseras utifrån ett ledarperspektiv. Detta motiveras av två anledningar. För det första så är syftet utformat så att övriga anställdas uppfattning inte skulle påverka resultatet nämnvärt. Detta eftersom undersökningen koncentreras kring hur det åldersmedvetna ledarskapet adopterats, införts och implementerats i organisationen samt kring vilka effekter som kunnat identifieras. Effekterna som efterfrågas är sådana som antingen kunnat mätas, till exempel sjukfrånvaro, eller sådana som uppfattats av de ledare

[71] Denscombe. 2000; 41

vilka arbetat med implementeringen. För det andra riktar sig konceptet i första hand till anställda i ledande positioner då det främst bygger på att utveckla just ett åldersmedvetet ledarskap.

Fallstudien i denna uppsats utgör två separata delar av analysen. Den ena delen avser analysera adopteringen, införandet och implementeringen av åldersmedvetet ledarskap och den andra delen utgörs av en komparation.

4.2.1 Adoptering, införande och implementering

Analysen av adopteringen, införandet och implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i VSN grundas på observationer av, och uppfattningar bland, anställda i ledande positioner inom VSN. Dessa har varit aktiva i införandet och implementeringen av konceptet. De inblandades uppfattningar kombineras med Vattenfalls interna material kring implementeringen, och presenteras samt analyseras löpande med stöd i den valda teorin. Detta görs för att se hur konceptet tas emot och eventuellt förändras då det förs in i organisationen.

4.2.2 Komparation

Komparationen sker mellan VSN å ena sidan och Kiruna Kommun samt finska staten å andra sidan.

Komparationen avser jämföra effekterna av det Age Management-baserade arbetssättet mellan VSN och de övriga två. Detta görs genom en jämförelse mellan den tidigare forskningens slutsatser, vilka innefattas av den teoretiska referensramen, samt de effekter som identifierats inom VSN enligt såväl dokumentation som personlig uppfattning hos de inblandade. Avsikten med komparationen är, som nämnts tidigare, inte att föra fram de anställdas syn på, eller erfarenheter av, åldersmedvetet ledarskap. Komparationen sker löpande i analysen.

4.3 Datainsamlingsmetoder

Datainsamlingen utgörs av intervjuer samt skriftliga källor.

4.3.1 Skriftliga källor

En viktig del av datainsamlingen utgörs av skriftliga källor. I uppsatsskrivandets inledningsskede genomfördes en litteraturöversikt. Detta gjordes av främst två anledningar, dels för att få en uppfattning om den tidigare forskning som genomförts kring Age Management och åldersmedvetet ledarskap, dels för att identifiera intressanta frågeställningar vilka kunde komma att utgöra delar av uppsatsens grundläggande idé.

I fallstudien används i huvudsak två skriftliga källor. Den första är boken *Åldersmedvetet ledarskap – att inte skjuta problemen framför sig,* vilken är skriven av Barbro Skoglund och Caj Skoglund och utgiven i samarbete med Vattenfall. Barbro Skoglund och Caj Skoglund är grundare av konsultföretaget Age Management i Sverige AB (AMSAB) och ansvarade för införandet och implementeringen av det åldersmedvetna ledarskapet i VSN. Den andra är Vattenfalls egen interna dokumentation av detsamma. Dessa källor används i huvudsak för att ge bakgrundsinformation och utgör ett nödvändigt komplement till de intervjuer som genomförts. Då fallstudien delvis avser påvisa effekterna av åldersmedvetet ledarskap genomförs en komparation mellan uppsatsens undersökningsenhet och slutsatser av tidigare genomförda studier. Källorna för denna tidigare forskning utgörs av rapporter och utvärderingar vilka samtliga beskriver Age Managements inverkan i, samt påverkan på, ett antal organisationer.

För innehållsanalysen har en litteraturstudie genomförts eftersom just litteraturen kring Age Management och åldersmedvetet ledarskap är studieobjekt. De skriftliga källorna utgörs av litteratur vilken syftar till att hantera Age Management respektive åldersmedvetet ledarskap.

Då samtliga skriftliga källor har utvärderats har fyra kriterier tagits i beaktning: autenticitet, trovärdighet, representativitet samt innebörd. Dessa kriterier utgör en generell vägledning vid utvärdering av skriftliga källor.[72] Gällande *autenticitet* har de skriftliga källor som används noga gåtts igenom för att försäkra om dess äkthet. *Trovärdigheten* hos de skriftliga källorna värderas som hög om än med en viss reservation för att vissa av författarna har en förförståelse inom området vilken kan ha färgat av sig i framställningen av boken eller artikeln. Då dock syftet i de skriftliga källorna till stor del är beskrivande, uppfattas risken för

[72] Denscombe. 2000; 198

förutfattade meningar hos författarna vara av relativt liten betydelse. Gällande *representativitet* uppfattas samtliga skriftliga källor vara representativa för sitt slag, och deras *innebörd* är tydlig så till vida att ett förståeligt språk har använts och inga märkbara undermeningar har uppmärksammats.

4.3.2 Intervjuer

I fallstudien används intervjuer som en metod för att samla information. Anledningen till detta metodval är att undersökningen, för att kunna uppnå syftet, kräver den typ av detaljerad information som intervjuer med utvalda nyckelpersoner förväntas ge.[73] De informanter som intervjuats har utgjorts av två ledare inom VSN vilka aktivt arbetat med att införa och implementera åldersmedvetet ledarskap i organisationen, samt av en av de två konsulter som ansvarade för genomförandet av implementeringen. Då fallstudien utgår ifrån ett ledarperspektiv anses de informanter som valts ut vara representativa för syftet, detta då deras upplevelser av införandet och implementeringen utgör en viktig del av analysen. Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär vilket innebär att informanterna har fått svara på en bestämd uppsättning frågor men samtidigt givits utrymme att utveckla sina svar samt diskutera vissa frågor mer utförligt än andra. Två olika uppsättningar intervjufrågor har sammanställts, en riktad till ledarna inom VSN och en riktad till konsulten (se bilaga 1 och 2). Informanterna har i två fall av tre tagit del av frågorna via e-post och skriftligen besvarat dem innan en uppföljande intervju har genomförts.

De intervjuer som genomförts har skett per telefon. Telefonintervjuer ansågs tidigare vara mindre tillförlitliga än intervjuer ansikte mot ansikte. Denna uppfattning har dock ändrats och telefonintervjuer anses idag ge lika tillförlitligt resultat som intervjuer genomförda ansikte mot ansikte.[74] Varför telefonintervju i detta fall använts istället för intervju ansikte mot ansikte beror främst på det geografiska avståndet mellan informant och intervjuare. Även uppsatsskrivandets tidsbegränsning påverkade det slutgiltiga beslutet för vilken typ av intervjuer som skulle användas. Intervjumaterialet har efter insamlandet sammanställts för att underlätta analysen vilken har skett utifrån den teoretiska referensramen.

Utöver ovanstående traditionella intervjuer har frågor ställts till VSN:s dåvarande VD. Frågorna ställdes och besvarades via e-post (se bilaga 3).

[73] Denscombe. 2000; 133
[74] Ibid; 15-16

4.4 Kritik

Uppsatsen är uteslutande kvalitativ i sin ansats. Kvalitativ data är produkten av en tolkningsprocess och produceras löpande då det används. Detta innebär att det vid kvalitativ forskning alltid finns en risk för att forskarens ”jag” påverkar hur kvalitativ data tolkas.[75] Varför detta tas upp som kritik är att uppsatsidén uppkom utifrån ett personligt intresse och en etablerad positiv inställning till Age Management och åldersmedvetet ledarskap. I skrivandet av denna uppsats har dock detta medvetandegjorts vid ett tidigt stadium för att i största mån undvika inblandning av personliga övertygelser.

Övrig kritik relaterad till den kvalitativa ansatsen är att dess analys, på grund av forskarens egen tolkning, ofta tillåter mer än en giltig förklaring. Detta gör att olika slutsatser kan nås beroende av vilken forskare som utför undersökningen, trots användandet av samma metoder.[76] Med detta i åtanke skulle reliabiliteten i uppsatsen kunna ifrågasättas. För att nå så hög reliabilitet som möjligt byggs exempelvis tolkningarna i innehållsanalysen delvis upp av citat och referat av texter, något som vid en upprepad studie främjar möjligheterna för liknande resultat.[77]

Den källkritik som kan tänkas vara nödvändig att lyfta fram är att den litteratur som finns skriven om Age Management i stort sett uteslutande har en positiv inställning till idén. Detta kan tänkas bero på att idén fortfarande är relativt ung och därför inte har utsatts för kritisk granskning i större utsträckning. Detsamma gäller litteraturen kring modellen för åldersmedvetet ledarskap.

Vid genomförandet av undersökningen i denna uppsats har ingen kontroll av den tidigare forskningen gjorts. Bland annat skulle inblandade vid tidigare implementeringar av Age Management-program kunnat ha intervjuats. Dessutom har inte några tidigare kända studier för att upptäcka eventuella förvanskningar i publicerade forskningsrapporter hittats.

Övrigt kritik som bör framhållas är valet att inte närmare behandla faktorer vilka kan ha betydelse i retoriken kring Age Management. Med detta avses problemet med åldersdiskriminering med där tillhörande diskrimineringslag, utformningen av pensions-systemet samt utformningen av LAS, Lagen om Anställningsskydd. Inte heller har argumenten *mot* att behålla de äldre i arbetslivet lyfts fram mer än ytligt. Den litteratur som behandlar den negativa inställningen till äldre i arbetslivet är snarare sådan som argumenterar *emot* denna negativa inställning. Litteratur som argumenterar *för* att inte behålla den äldre

[75] Denscombe. 2000; 244
[76] Ibid; 260
[77] Bergström. Boréus. 2005; 37

arbetskraften har inte hittats, något som troligtvis beror på att denna typ av litteratur skulle betraktas som diskriminerande. Valet att inte lyfta fram ovanstående faktorer är fattat utifrån uppsatsskrivandets tidsbegränsning.

5 IDÈN AGE MANAGEMENT & RECEPTET ÅLDERSMEDVETET LEDARSKAP

Detta kapitel presenterar den innehållsanalys som gjorts i syfte att dels analysera institutionaliseringsgraden av idén Age Management, och dels granska åldersmedvetet ledarskap som recept utifrån den institutionella teorin. Kapitlet inleds med ett omfattande avsnitt som beskriver upprinnelsen till, och innebörden av, idén Age Management. Detta för att ge läsaren bakgrundskunskap vilken är relevant eftersom det utgör grunden för denna uppsats. I nästföljande avsnitt analyseras institutionaliseringsgraden av Age Management, något som görs genom en presentation av uttalanden och exempel på organisationer vilka har uppmärksammat vikten av ett Age Management-inriktat arbetssätt. Dessutom ges exempel på länder där problematiken bakom Age Management uppmärksammats. Följande avsnitt presenterar *BCS-metoden för åldersmedvetet ledarskap* där det åldersmedvetna ledarskapet utgör den teoretiska definitionen av ett organisationsrecept. Därefter följer analysen vilken är uppdelad i sju kategorier och vilken avser visa huruvida åldersmedvetet ledarskap har förutsättning att bli ett framgångsrikt organisationsrecept, eller inte.

5.1 Age Management

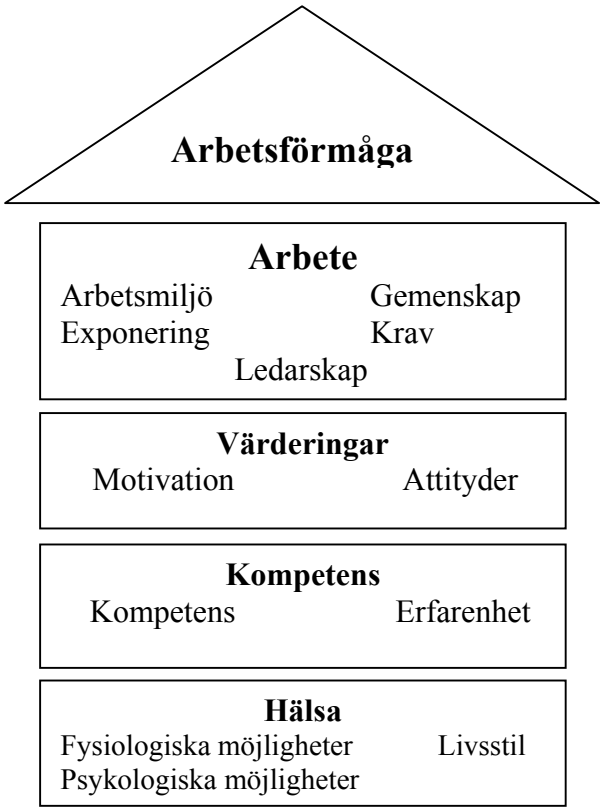
5.1.1 Arbetsförmåga

I början av 1980–talet uppmärksammade den finske professorn Juhani Ilmarinen det problem som den framtida demografiska utvecklingen väntas medföra.[78] Problemet, vilket beskrevs i inledningskapitlet, fick Ilmarinen att börja forska kring begreppet arbetsförmåga. Arbetsförmågan är kortfattat det resultat som uppstår efter interaktionen mellan en individs resurser och dess arbetskrav.[79] Begreppet definierades och fick sin innebörd redan 1981 då Ilmarinen inledde en omfattande forskning kring äldre finska arbetstagare.[80] Syftet med forskningen var att hitta sätt att få arbetstagarna att bli friskare och mer produktiva samt att förlänga deras arbetsliv och därmed undvika en tidig pensionering.[81]

Begreppet arbetsförmåga syftar till att söka svar på en uppsättning specifika frågor: hur god är arbetsförmågan hos arbetstagaren just nu och i den nära förestående framtiden? Och

[78] Skoglund. Skoglund. 2007; 98
[79] Vallerius. Uggelberg. 2007; 27-28
[80] Ilmarinen. Tuoni. Seitsamo. 2005; 3
[81] Vallerius. Uggelberg. 2007; 28

hur är hans/hennes förmåga att utföra sina arbetsuppgifter utifrån arbetskrav, hälsa och mentala resurser?[82] Arbetsförmågan vilken Ilmarinen beskriver genom ett så kallat arbetsförmågehus kan illustreras enligt följande modell:



Figur 1. Arbetsförmågehuset[83]

Arbetsförmågehuset är uppbyggt så att första våningen är själva grunden för huset och står för individens egna förutsättningar vilka arbetsgivaren i stort sett inte kan påverka. Samtliga byggstenar i detta första våningsplan har individen själv mer eller mindre makt över. Även den andra våningen styrs till största delen av individen själv. Dock får arbetsgivaren allt större inflytande över tex individens kompetensutveckling allteftersom anställningen fortgår. Gällande våning tre så bygger den på ett samspel mellan individen och dess kollegor och chefer vilket leder till att individens attityder och värderingar utvecklas. Högst upp, tillika den våning som arbetsgivaren har störst makt över, är arbetets organisering. Här bestäms vilket ledarskap som ska tillämpas samt vilket utrymme den anställde ska ges gällande planering och utformning av de egna arbetsuppgifterna.[84]

[82] Ilmarinen. Tuoni. Seitsamo. 2005; 3
[83] Ilmarinen. 1999; 47
[84] Skoglund. Skoglund. 2007; 105-106

5.1.2 Work Ability Index

För att kunna mäta arbetsförmågan utvecklades ett prognosinstrument kallat **Work Ability Index (WAI).** Indexet bygger på en enkät med noga strukturerade frågor vilka den anställde ska besvara.[85] Frågorna är spridda över följande områden:

- ”Subjektivt uppfattad aktuell arbetsförmåga jämförd med då den var som bäst.
- Subjektivt uppfattad arbetsförmåga i relation till arbetets krav.
- Antalet sjukdomar diagnostiserade av läkare.
- Skattad nedsättning av arbetsförmågan orsakad av sjukdom.
- Sjukfrånvaro under senaste året.
- Bedömd arbetsförmåga om två år.
- Psykiska resurser.”[86]

Utifrån svaren i enkäten kan ett index räknas fram i en skala mellan 7 och 49, varpå detta värde placerar arbetstagaren i en av fyra grupper; svag, måttlig, god samt utomordentlig arbetsförmåga.[87] Ilmarinens forskning visar att medelvärdet av arbetstagarens WAI minskar med åldern, en minskning som dock är individuell och mer tydlig i yrken som kräver god fysik än i yrken där psykiska krav utmärker sig. Forskningen visar även att minskningen har sin mest betydande acceleration mellan åldrarna 50 och 58.[88]

WAI som instrument har väckt uppmärksamhet och intresse i ett betydande antal länder och har översatts till 23 olika språk.[89] Anledningarna till det stora intresset är att det prognostiska värdet av mätningarna av arbetsförmåga visat sig vara högt, och den uppsättning frågor som mätningen utgår ifrån har lagt grunden för en allt mer utvecklad kunskap om olika länders arbetskraft.[90]

Den första praktiska tillämpningen av WAI skedde i finsk forskning då man under 11 års tid följde 6500 finska kommunanställda vilka vid forskningens inledning var 51 år. Man studerade utvecklingen av de anställdas arbetsförmåga i relation till ålder, kön, livsstil och arbetsinnehåll, och kom fram till att de som hade svag arbetsförmåga från början fick en allt svagare förmåga ju äldre de blev. Samtidigt uppmärksammade man en förbättrad arbetsförmåga i takt med stigande ålder hos en tiondel av de anställda. Detta gjorde att

[85] Skoglund. Skoglund. 2007; 98
[86] Ibid; 98-99
[87] Ibid; 99
[88] Vallerius. Uggelberg; 2007; 29-30
[89] Ilmarinen. 2006; 364
[90] Skoglund. Skoglund. 2007; 99

forskningen fortsättningsvis inriktades på att finna de faktorer som påverkade arbetsförmågan positivt. De faktorer som kunde identifieras var:[91]

1. Ledarskapet och arbetsledarens attityd gentemot åldrande.
2. Minskat inslag av repetitiva arbetsuppgifter.
3. Större fysisk aktivitet på fritiden.

5.1.3 Ett framgångsrikt ledarskap – Age Managements fyra hörnstenar

Av de tre ovan nämnda faktorerna var den första, ledarskapet, den i särklass viktigaste och vidare forskning visade att:

- ”Chefer och arbetsledare är nyckelpersoner för att skapa framtidens framgångsrika arbetsplatser och företag som kommer att omfatta en äldre och allt mer heterogen arbetskraft.
- Attityder hos chefer/arbetsledare och en positiv relation till arbetsledningen är den viktigaste faktorn för att arbetsförmågan hos äldre medarbetare skall utvecklas positivt.
- Det finns ett starkt samband mellan försämrad arbetsförmåga och bristande uppskattning/erkänsla i arbetet.”[92]

Ovan nämnda forskningsresultat ledde till att behovet av ett åldersmedvetet ledarskap identifierades och därmed även behovet av en chefs- och ledarskaputbildning med syfte att träna och utbilda chefer och ledare inom Age Management. Målet med att etablera en utbildning för chefer och ledare inom detta område är att genom att sprida fakta kring åldrande därmed ändra attityderna kring detsamma. Behovet av denna typ av utbildning identifierades utifrån att de existerande chefs- och ledarskapsutbildningarna saknade information kring åldrande. Dessutom fann man ett behov av att bemöta de etablerade myterna kring åldrande arbetskraft.[93] Förutsättningarna för ett framgångsrikt ledarskap, även definierat som Age Managements fyra hörnstenar, är följande:[94]

[91] Skoglund. Skoglund. 2007; 100-101
[92] Ibid; 101
[93] Ilmarinen. 2003; 30
[94] Ibid; 31

1. Förändring av attityden gentemot ålder och åldrande.
2. Samarbete och support av arbetsgrupper innehållande såväl unga som äldre.
3. Identifiering av individuella behov i arbetet.
4. Förbättring av förmågan att kommunicera.

Genom att anamma dessa hörnstenar bidrar man alltså till ökad motivation och uppmärksamhet utifrån den anställdes individuella behov, något som då leder till en ökad arbetsförmåga. Det önskvärda resultatet av detta är att den anställde ser sig själv som en viktig resurs på arbetsplatsen och därmed stannar kvar i arbetslivet istället för att välja att gå i tidig pension. Viktigt att nämna är att Age Management inte syftar till att få äldre att mot sin vilja stanna i arbetslivet, utan att uppmuntra och stödja dem som vill fortsätta arbeta. Barbro Skoglund säger under genomförd intervju att ålder inte är ett bra mått på arbetsförmåga, däremot är olikheterna i prestationsförmåga betydligt större i åldersgruppen 50+ än vad den är i åldersgruppen 20-50 år. Därmed är det viktigt för arbetsgivaren att ge de äldre som vill stanna i arbetslivet de bästa förutsättningarna för att lyckas, något som ett åldersmedvetet ledarskap alltså syftar till att göra.[95]

5.2 Spridning och institutionalisering av Age Management

Age Management har, sedan upplyftandet av den förestående demografiska utmaningen, börjat uppmärksammas allt mer. Svenska företag i såväl den privata som den offentliga sektorn talar i större utsträckning om de äldre medarbetarna och om att deras kompetens är viktig att ta tillvara. Att införa ett Age Management-orienterat arbetssätt i organisationen är till synes intressant för många företag, något som stärks av ett flertal uttalanden vilka står att läsa i diverse litteratur vilken handlar om just Age Management.

Vallerius och Uggelberg har som central utgångspunkt i sin bok den demografiska situationen. De skriver:

” Under de senaste åren har antalet artiklar som på något sätt berör det kommande generationsskiftet ökat i media. Dessa har dock sällan eller aldrig Age Management i rubriken, men de handlar på ett eller annat sätt om förändringar som måste till.”[96]

[95] Intervju med Barbro Skoglund. 2009-05-13
[96] Vallerius. Uggelberg. 2007; 13-14

Vallerius och Uggelberg citerar ett uttalande av Svenskt Näringsliv:

”Att inte dra nytta av all den erfarenhet och kompetens som finns hos den äldre arbetskraften är ett enormt slöseri.”[97]

Vidare citeras Sture Nord, ordförande i TCO:

”Jag begriper inte hur vi kan ha generösa bidragssystem för att få folk att gå tidigare i pension. Alla vet ju att vi lever friskare idag och har högre utbildning än för 50 år sedan. Ändå är pensionsåldern densamma eller t.o.m. lite lägre idag.”[98]

Vallerius och Uggelberg sammanfattar resonemanget som följer:

”Trenden fler äldre i arbetslivet är global; människor lever längre och äldre anställda är vitalare, bättre utbildade och mer produktiva än tidigare seniorgenerationer. Kostnader för ersättaranställning vid tidig pensionering har blivit högre än vinsten av nyanställning. [...] Betydelsen av att ta tillvara ”tyst kunskap”, dvs. all den kunskap som skapas genom erfarenhet, har blivit allt viktigare. Trender styr man inte själv men att vara förutseende och möta trendens hot och se dess möjligheter är en del av modernt Age Management.”[99]

Ett företag som uppmärksammat vikten av att behålla den äldre arbetskraften är **Tetra Pak AB** vars verksamhet sträcker sig genom drygt 165 länder med totalt 20 000 medarbetare, varav 4 100 av dem är anställda i Sverige. Tetra Pak hade under lång tid givit medarbetare avtalspension då de år 2000-2001 konstaterade att det var ett enkelt och dyrt sätt att släppa ifrån sig de äldre medarbetarna. I samband med detta konstaterande började man analysera den demografiska situationen inom företaget varpå man 2002 startade projektet ”Vår gemensamma framtid”.[100] Projektet initierades av följande:

”Det var ganska lätt att räkna ut kostnaderna för avtalspensionering, men Tetra Pak hade inte några system att räkna på vad kostnaderna var för den kunskap som man tappade.”[101]

Genom intervjuer av anställda mellan 55 och 65 år kom man fram till att denna äldre del av personalstyrkan kände sig starka fysiskt men ostimulerade och omotiverade i övrigt. Företaget kom fram till att:

---

[97] Vallerius. Uggelberg. 2007; 15
[98] Ibid
[99] Ibid; 19
[100] Ibid; 47-48
[101] Ibid; 48

”[...] denna grupp kan ta på sig svåra uppdrag och resa. De har inte små barn hemma som behöver deras hjälp och stöd. Vi talar om individer och det kräver att vi finner individuella lösningar.”[102]

Tetra Pak insåg därmed vikten av individuell utveckling för att öka motivationen samt behovet av kompetens- och kunskapsöverföring mellan generationerna. Citerar Bengt Magnusson som arbetar inom HR på företaget:

”Vi behöver involvera tankar kring äldre medarbetare i utbildningen av våra chefer och ledare. Det är en viktig aspekt att utbilda våra nya chefer och ledare, det är viktigt att väcka tanken. Många av de äldre medarbetarna fortsätter att göra ett bra arbete och de vill dela med sig av sina kunskaper.”[103]

Även **Rikspolisstyrelsen (RPS)** som har en personalstyrka omfattande 25 000 anställda varav 26% är över 55 år, har aktualiserat frågan kring den åldrande arbetsstyrkan. Trots att RPS till viss del erbjuder sina äldre anställda olika pensionslösningar för att ge utrymme för nyrekryteringar arbetar man samtidigt aktivt med medarbetarsamtal och kompetensöverföring. Det sistnämnda är särskilt nödvändigt gällande anställda inom vissa positioner, till exempel chefs- och specialistfunktioner.[104] Maud Wiklund, HR-strateg inom RPS citeras av Uggelberg och Vallerius:

”Trenden är att man tenderar att bli mer specialiserad ju längre man arbetat inom polisen. [...] Vi använder coachning och mentorskap för att överföra kunskap och vi försöker också få medarbetarna att lära sig i de situationer som uppstår i de dagliga händelserna.”[105]

Attityden till äldre medarbetare inom RPS är positiv och det är inte ovanligt att de anställda fortsätter arbeta efter att de fyllt 65 år.

”Det viktiga är att behålla motivationen hos de medarbetare som är över 55 år och RPS ser till att medarbetarna får träning, kompetensutveckling och meningsfulla arbetsuppgifter så att man vill arbeta till 65.”[106]

För att nå fram till detta genomför chefer och ledare årliga utvärderingssamtal i syfte att ta reda på medarbetarnas pensionsplaner, detta för att i god tid kunna agera därefter.[107]

---

[102] Vallerius. Uggelberg. 2007; 49
[103] Ibid; 50
[104] Ibid; 35-37
[105] Ibid; 37
[106] Ibid
[107] Ibid

Age Management är av naturliga skäl inte endast uppmärksammat i Sverige. Framförallt återfinns intresset i Finland där hela idén med Age Management har sitt ursprung. Bland annat har finska staten genomfört Age Management-program vilka beskrevs i kapitel 2 (Tidigare forskning).

Bortsett från de statliga intresset för Age Management kan man i Juhani Ilmarinens bok *Ageing workers in the European Union* läsa om ett program inom finska **ABB Power Delivery**. Det står att läsa följande:

"The need for initiating this program was based on the following three factors: (i) the ageing of its workers, (ii) the increasing demands for efficiency and (iii) the constant change of the business environment."[108]

"...work ability and and well-being of the company´s personnel is at the core of the action. They can be affected by investments in work conditions, the work community, the health and functional capacity of the workers and their professional expertise. The age leadership approach will be used for this purpose. It emphasizes the improvement of management and supervisory work to take into account the needs and strengths of persons of different ages."[109]

Programmet inom ABB är ett exempel på att Age Management fått fäste även inom den finska privata sektorn.

Ytterligare exempel på hur Age Management har uppmärksammats i andra länder nämns i Vallerius och Uggelbergs bok. Av dessa företag är de brittiska företagen **Barclays Bank, British Energy** och **British Telecom** framstående.[110]

Gällande problematiken vilken Age Management syftar till att avhjälpa finns mängder med litteratur. Juhani Ilmarinen, upphovsmannen bakom Age Management, har givit ut ett flertal böcker där han, tillsammans med kollegor runt om i Europa, diskuterar den demografiska utmaningen och tänkbara lösningar. De länder som, genom forskare och författare, representeras i denna litteratur är exempelvis Frankrike, Tyskland, Belgien, Danmark, Italien och Nederländerna.[111]

Ovanstående tyder på att Age Management lyfts fram allt mer i och med att den demografiska utmaningen närmar sig. Att Ilmarinens forskningsresultat, med vikten av ett Age Management-baserat arbetssätt i spetsen, kan skönjas utanför Nordens gränser tyder på att grundidén med att behålla de äldre medarbetarna och samtidigt satsa på en effektiv

[108] Ilmarinen. 1999; 243
[109] Ibid; 244
[110] Vallerius. Uggelberg. 2007; 52-66
[111] Jepsen. Foden. Hutsebaut. 2002; 5-7

kompetensöverföring mellan generationerna blir alltmer utspridd. Även sambandet mellan ålder och arbetsförmåga har uppmärksammats, och spridningen kan skönjas i och med det etablerade användandet av prognosinstrumentet Work Ability Index (WAI). Som beskrevs tidigare i avsnittet har WAI översatts till 23 språk varpå därmed intresset bör anses vara relativt utbrett. Anledningen till varför Age Management får fäste i andra länder bör vara att den demografiska problematiken är aktuell i många av de europeiska länderna och att ett Age Management-inriktat arbetssätt således uppfattas som ett effektivt sätt att minska effekterna av den förestående demografiska krisen.

Problematiken kring svårigheterna för äldre att stanna i arbetslivet, vilket *delvis* ligger till grund för Age Management, har i Sverige även bidragit till att en specifik ålders-diskrimineringslag utformats vilken trädde i kraft den 1 januari 2009. Sverige är därmed det sista landet inom EU som inför en lag som säger att det är förbjudet att diskriminera någon på grund av ålder.[112]

I och med kombinationen av det utbredda intresset för Age Management inom företag och organisationer runt om i Europa, och den reglering som åldersdiskrimineringslagen utgör, både i Sverige och i de övriga EU-länderna, måste institutionaliseringsgraden av Age Management kunna tolkas vara relativt hög. Idén har i ett teoretiskt sammanhang alltså varit en *bidragande orsak* till skapandet av en reglering, i detta fall ett direktiv. Regleringen har inte föregåtts av några utmärkande explicita normer eller standarder, dock kan man konstatera att det finns ett intresse bland organisationerna vilket i vissa fall bidragit till organisering.

[112] http://www.sr.se/sida/artikel.aspx?programid=2151&artikel=2466554, 2009-05-27

5.3 Åldersmedvetet ledarskap

Utifrån idén Age Management har konsultföretaget Age Management i Sverige AB (AMSAB) utvecklat en praktisk handledning, tillika ett chefsutbildningsprogram, vilket kallas *BCS-metoden för Åldersmedvetet ledarskap.* Metoden har sin grund i en hypotes som formulerats i och med den finska forskningen kring Age Management. Den lyder som följer:

”Ett framgångsrikt program kan enligt våra erfarenheter minska sjukfrånvaron och kostnaderna för sjukskrivning, öka produktiviteten, förbättra ledarskapet, säkerställa en mer kompetent arbetskraft och också ge företaget ett gott anseende.”[113]

I den praktiska tillämpningen utgår *BCS-metoden för Åldersmedvetet ledarskap* ifrån fem förutsättningar:[114]

- Det mest effektiva sättet att påverka attityder och värderingar gentemot åldrande är att öka kunskapen om det samband som råder mellan ålder, arbetsförmåga och ledarskap. Genom denna ökade kunskap kan man förändra chefers och ledares egna attityder till sitt såväl som sina medarbetares åldrande till det positiva.
- Varje chef kan med hjälp av ovan nämnda kunskap tillvarata och stärka varje medarbetares arbetsförmåga. Om tillämpningen ska bli framgångsrik och långsiktig krävs dock ett aktivt stöd från övergripande nivåer.
- Man måste ha i beräkning att mätbara effekter såsom långtidssjukskrivningar och pensionsavgångar kan ta tid att uppnå.
- Det åldersmedvetna ledarskapet gynnar alla inom en organisation, oavsett ålder.
- Man måste informera medarbetarna om principerna för ett åldersmedvetet ledarskap.

BCS-metoden för åldersmedvetet ledarskap består av ett antal moment vilka presenteras nedan:

Förstudie – Genomförande av ett antal intervjuer vilka, med perspektivet äldre/yngre, omfattar sex fokusområden; arbetet (hälsa/ohälsa), rehabilitering, kompetensutveckling, utvecklingssamtal, introduktion vid nyanställning samt ledarskap. Intervjuerna avser resultera

[113] Lundgren. Jacobsson. Westerholm. 2003; bilaga 1 s. 3
[114] Ibid

i en chefsguide, kunskapsbaserad handledning, som ska ligga till grund för den kommande implementeringen.

Ledningsförankring – Genomförande av endagsseminarier för ledningen, i syfte att informera om och förankra metoden på den övergripande nivån. Vikt läggs vid att förankring på denna nivå är av avgörande betydelse för huruvida tillämpningen av konceptet ska ge de långsiktiga effekter som önskas.

Ledarutveckling – Genomförande av tvådagarsseminarier för chefer och ledare. Utbildningen inriktas på att öka kunskapen om sambanden mellan ledarskap, ålder och arbetsförmåga samt hälsa och ohälsa. Denna kunskap utgör den första av Age Managements fyra hörnstenar. Dessutom tar man upp moment såsom individuell inlärningsförmåga, motivation, informationsbearbetning, ansvarstagande, attityder och värderingar samt vikten av individ- och teambaserade åtgärder på arbetsplatsen. Detta härrör från Age Managements andra hörnsten vilken handlar om vikten av samarbete och support av arbetsgrupper med såväl unga som äldre. Ett viktigt mål med chefsseminarierna är att betona vikten av individuella **målsamtal**, med fokus på arbetsförmågan, som cheferna kontinuerligt ska ha med varje anställd. Detta innefattar de två sista av de fyra hörnstenarna i Age Management, nämligen att identifiera individuella behov i arbetet samt att förbättra förmågan att kommunicera.

Inspirationsföreläsningar för medarbetare – Genomförande av fyra seminarier á tre timmar för de anställda, i syfte att berätta om implementeringen av det Age Management-baserade arbetssättet. Vikt läggs vid att de enskilda medarbetarnas attityder i allra högsta grad påverkar huruvida tillämpningen av det åldersmedvetna ledarskapet ska bli framgångsrikt eller misslyckas. Den initiala informationen till de anställda ska helst ske av konsulterna med uttalat stöd av exempelvis VD och personalchef.

Individuellt mentorprogram för operativa chefer – Utformande av en individuell handlingsplan för varje chef och ledare. Detta genomförs antingen i samband med ledarutvecklingsseminarierna eller vid senare tillfälle, beroende på antal seminariedeltagare. Den individuella handlingsplanen ligger sedan till grund för chefens praktiska tillämpning av det åldersmedvetna ledarskapet gentemot sina anställda.

Avslutande rekommendationer och slutsatser; dokumentation – Rekommendation hur man ska gå vidare med det åldersmedvetna ledarskapet i organisationen. Exempelvis rekommendation att utarbeta en generationsväxlingsplan eller andra styrverktyg för att komplettera organisationens övriga HR-strategi.

Då det åldersmedvetna ledarskapet implementeras i en organisation läggs stor vikt vid att anpassa metoden efter organisationens specifika förutsättningar och behov. Införandet och implementeringen anpassas helst, om möjlighet finns, dessutom tidsmässigt efter organisationens verksamhetsår och logistiska rytm så tillvida att implementeringen sker under de lugna perioderna vilka vanligtvis återfinns i de flesta organisationer.[115]

5.4 Åldersmedvetet ledarskap – ett potentiellt framgångsrikt organisations-recept?

I detta avsnitt sker genomgången och analysen av åldersmedvetet ledarskap löpande under respektive underrubrik. Analysen avslutas med en sammanfattning.

5.4.1 Social Auktorisering

I fråga om social auktorisering innebär den teoretiska definitionen att ett organisationsrecept ökar sina chanser att spridas om det kan associeras till flera auktoritativa instanser. Vid genomgången av litteraturen kring åldersmedvetet ledarskap finner man att åldersmedvetet ledarskap implementerats i ett antal organisationer vilka kan uppfattas som auktoritativa. Vid avgörandet för vad som gör att en organisation i detta fall anses vara auktoritativ har ett antal faktorer tagits i beaktning såsom typ av verksamhet samt om företaget har ett generellt gott anseende då det framställs av andra.

I Skoglund och Skoglunds bok *Åldersmedvetet ledarskap – Att inte skjuta problemen framför sig* beskrivs ingående implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i entreprenadföretaget Vattenfall Service Nord AB (VSN). Arbetet inleddes i form av ett pilotprojekt initierat av Vattenfall AB. Citerar Senior Advisor Nils Friberg, Vattenfall:

[115] Intervju med Barbro Skoglund. 2009-05-13

”Vattenfall är en del av den etablerade infrastrukturindustrin i Sverige. Det innebär att den interna och externa rörligheten är låg samtidigt som företaget behöver ny kompetens för att hantera de nya marknader som företaget verkar på. Men samtidigt är det viktigt att få fram och överföra till den yngre arbetskraften de insikter och det kunnande som den äldre generationen bär på genom sina arbetslivserfarenheter.”[116]

VSN började 2005 att arbeta efter en chefsguide i åldersmedvetet ledarskap vilken ligger till grund för en framgångsrik utbildning av chefer och ledare. Chefsutbildningen inom VSN har bidragit till att:

”frågan om den åldrande arbetskraften kommit alltmer i fokus i det allmänna medvetandet och debatten inom Vattenfall.”[117]

Åldersmedvetet ledarskap har även med hjälp av statlig finansiering implementerats i **Kiruna kommun** och **Landstinget i Kronoberg.**[118] Implementeringen i Kiruna kommun granskades och utvärderades av utomstående, något som beskrivs i kapitel 2 (tidigare forskning) varpå de skriver:

”I januari 2003 arbetade Age Management i Sverige AB med att inspirera medarbetarna i att anamma Age Management-perspektivet. Genom att Age Management i Sverige AB har verkat inom organisationens alla nivåer finns det ett brett intresse för interventionen. Detta kan innebära att Age Management som verksamhetsidé har förutsättningar att bli en del av Kiruna kommuns arbetssätt. Ledare/chefer vittnar även om att det politiska intresset har varit större än under andra interventioner...”[119]

I en intervju med Barbro Skoglund, Age Management i Sverige AB, framkommer att det i skrivande stund pågår ett arbete med åldersmedvetet ledarskap inom Migrationsverket där det åldersmedvetna ledarskapet utgör en del av Migrationsverkets chefsutvecklingsprogram.

I ovan beskrivna organisationer vilka har anammat åldersmedvetet ledarskap finner man alltså representanter från både den privata och offentliga sektorn. Den svenska regeringen har dessutom visat sitt intresse för konceptet i och med att man har beviljat statliga medel till de två Age Management-projekten i Kiruna och Kronoberg. Sammantaget bör ovanstående organisationer anses vara exempel på auktoritativa instanser.

---

[116] Skoglund. Skoglund. 2007; 9
[117] Ibid; 10
[118] Ibid; 110
[119] Lundgren. Jacobsson. Westerholm. 2003; 49

5.4.2 Teorisering/universalisering

Gällande teorisering/universalisering innebär den teoretiska definitionen att ett organisationsrecept ökar sina chanser att spridas om det framställs som en universallösning vilken kan anammas av alla typer av organisationer och verksamheter.

Skoglund och Skoglund, tillika skaparna av *BCS-metoden för Åldersmedvetet ledarskap,* skriver i sin bok att deras handledning i åldersmedvetet ledarskap riktar sig till chefer och ledare, HR-experter och fackliga företrädare.[120] Ingen specifik typ av organisation nämns. De skriver vidare:

”En arbetsplats med en medelålder på 50 år har självfallet helt andra förutsättningar än en där den är 30 år. Dock inte att förglömma – ett ledarskap som bygger på de utgångspunkter vi redovisar är positivt för alla, oavsett ålder.”[121]

Den konstaterade avsaknaden av organisationsspecifika rekommendationer ger en bild av att det åldersmedvetna ledarskapet riktas mot alla typer av organisationer och därmed faller inom den teoretiska definitionen av universalisering.

5.4.3 Produktivering

Att ett organisationsrecept produktiveras innebär att det framställs som en ekonomiskt fördelaktig produkt vilken utan större svårigheter kan föras in och tillämpas i en organisation.

BCS-metoden för Åldersmedvetet ledarskap är en ren Age Management-inriktad praktisk handledning för hur man kan föra in det åldersmedvetna ledarskapet i en organisation. Skoglund och Skoglund vilka driver konsultföretaget Age Management i Sverige AB har, som tidigare nämnts, hjälpt ett antal företag och organisationer med tillämpningen av åldersmedvetet ledarskap genom denna metod. Metoden är uppbyggd av ett antal moment som, ifall de följs, leder till att det åldersmedvetna ledarskapet blir en del av verksamhetens arbetssätt.

Gällande den efterfrågade ekonomiska fördelaktigheten i ett framgångsrikt organisationsrecept så har ekonomen Claes Malmquist gjort en utredning gällande företagsekonomiska aspekter av ’aktiv’ Age Management (presenteras närmare i kap. 2.3). Malmquist skriver i sin rapport:

---

[120] Skoglund. Skoglund. 2007; 36
[121] Ibid; 142-143

”En offensiv modell för åldersmedvetet ledarskap innebär lösningar som är kostnadsneutrala avseende arbetskraftskostnaden. Modellen bygger på att arbetsgivaren praktiskt tillämpar en modell för åldersmedvetet ledarskap som vänder sig till alla anställda även om fokus ligger på den äldre arbetskraften. [...] En fördel med en offensiv modell är att organisationen inte behöver öka sina arbetskraftskostnader för att bibehålla sin produktionsvolym. Detta skapar bättre förutsättningar för lönsamhet då beteendeförändringarna inte behöver vara större än att de precis täcker de åldersmedvetna åtgärder som vidtas. [...] ***Sannolikheten att nå lönsamhet med en offensiv modell är mycket god.*** *Kraven på beteendeförändring är mycket lägre än vid den defensiva. Detta är framför allt beroende på att modellen är kostnadsneutral avseende arbetstiden. En annan, dock ej analyserad och beräknad, faktor som talar för den offensiva modellen är att den troligen har en viss påverkan på anställda som ej tillhör gruppen de äldre. Om denna påverkan, beräknad på produktiviteten, är så låg som 0,5 procent per anställd ej tillhörande de äldre, nås breakeven.”*[122]

Malmquist framställer alltså det åldersmedvetna ledarskapet, vilket han väljer att kalla en offensiv modell för Age Management, som ekonomiskt fördelaktigt. Dock framhålles härmed en reservation gällande de resultat som presenteras. Reservationen grundas på antagandet att de potentiella intäkterna för en organisation vilken tillämpar ett Age Management-baserat arbetssätt endast gör sig gällande inom de organisationer som har ett konstaterat problem inom ett eller flera av de områden Malmquist nämner. Exempel på detta är att ökade intäkter på grund av minskad sjukfrånvaro endast är gällande för en organisation inom vilken sjukfrånvaro är ett problem.

Av ovanstående uppfattas åldersmedvetet ledarskap i allra högsta grad som en produkt vilken relativt okomplicerat kan föras in i organisationen. Reservationen som görs bör dock tas i beaktning vid avgörandet huruvida receptet är ekonomiskt fördelaktigt. Gällande den teoretiska definitionen av i vilken grad det åldersmedvetna ledarskapet anses vara produktiverat uppfattas egenskapen därmed vara uppfylld med en viss försiktighet gällande ovan nämnda reservation.

5.4.4 Tidsmarkering

Definitionen av ett korrekt tidsmarkerat organisationsrecept är att det presenteras som en lösning på ett tidstypiskt problem.

Problemet som idén Age Management avser lösa, eller åtminstone lindra, är främst den demografiska situationen innefattande stora pensionsavgångar och en ökad försörjningsbörda för de förvärvsarbetande. Dessutom avser ett åldersmedvetet ledarskap avhjälpa problemet med den kompetensförlust dessa pensionsavgångar leder till ifall ingen aktiv

[122] Malmquist. 2007; 38-40

kompetensöverföring sker mellan generationerna, samt bidra till en förlängning av ett aktivt arbetsliv.

Skoglund och Skoglund inleder sin bok med en omfattande genomgång av den demografiska utmaningen och den omdebatterade frågan kring kommande arbetskraftsbrist. Resonemanget resulterar i hur ett åldersmedvetet ledarskap kan bidra då äldre medarbetare, genom kompetensutveckling och ökad motivation, ges möjlighet att stanna i arbetslivet och därmed säkrar en effektiv kompetensöverföring då nästkommande generation tar över arbetsmarknaden. Skoglund och Skoglund presenterar vidare sin praktiska handledning, det vill säga *BCS-metoden för Åldersmedvetet ledarskap,* vilken alltså ska hjälpa organisationen med tillämpningen av ett Age Management-inriktat arbetssätt.

Ovanstående sammanfattning är signifikant för framställningen av nyttan med åldersmedvetet ledarskap. Detta gör att konceptet uppfattas vara korrekt tidsmarkerat inom den teoretiska definitionen av tidsmarkering.

5.4.5 Harmonisering

Harmonisering av ett organisationsrecept innebär att receptets utformning tilltalar alla gruppinterna intressen i en organisation.

Gällande ovanstående egenskap kan åldersmedvetet ledarskap vid första anblicken uppfattas som ett koncept vilket enbart syftar till att framhäva de äldre arbetstagarna. Att idén bakom åldersmedvetet ledarskap kallas *Age* Management kan inte sägas bidra till att motverka denna uppfattning. Detta kan säkerligen innebära att den yngre delen av arbetskraften kan uppfatta konceptet som ointressant på grund av dess inriktning på de äldre.

BCS-metoden för Åldersmedvetet ledarskap är dock utformad så att det omfattar hela personalen inom företaget i och med att det innefattar ett moment av inspirationsföreläsningar för *alla* anställda. Detta stöds av att innebörden av idén Age Management i grund och botten:

*”...handlar om att ta hand om **alla** medarbetares bidrag till verksamheten, **oavsett** ålder.”*[123]

I utvärderingen av implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i Kiruna kommun kom man fram till att:

[123] Vallerius. Uggelberg. 2007; 11

”Ledarna/cheferna poängterar [...] att åtgärder inte får fokuseras för mycket på de äldre. De framhöll också att det är individen som är viktig att ta hänsyn till och att kunskapen Age Management även kan praktiseras på de yngre, vilka även de blir gamla.”[124]

I och med ovanstående stämmer åldersmedvetet ledarskap överens med teorins definition av harmonisering så länge idén bakom receptet, alltså Age Management, uppfattas korrekt. Då ett stort, både implicit och explicit, fokus emellanåt läggs på de äldre så kan receptet uppfattas nästintill utesluta de yngre medarbetarnas vinster av en eventuell implementering av konceptet. Därmed är uppfattningen att det åldersmedvetna ledarskapet inte kan sägas innefatta egenskapen harmonisering.

5.4.6 Dramatisering

Gällande dramatisering av organisationsrecept innebär detta att receptets möjligheter att spridas ökar om det förs fram i ett sammanhang av dramatiska inslag om dess utveckling och framgång.

I frågan ifall framställningen av åldersmedvetet ledarskap har dramatiserats så kan man möjligtvis se en liten tendens av detta i Skoglund och Skoglunds bok då implementeringen i Vattenfall presenteras. Exempel på detta är hur åldersmedvetet ledarskap bidragit till en ökad genomsnittlig pensionsålder, något som Vattenfall hade som övergripande mål med implementeringen.

Något särskiljande dramatiskt inslag kring det åldersmedvetna ledarskapets utveckling och framgång är dock svår att konstatera varpå dramatisering utifrån teorins definition inte direkt kan sägas uppfyllas.

5.4.7 Individualisering

Individualisering av ett organisationsrecept innebär att receptets utgångspunkt är att erbjuda de enskilda medlemmarna i en organisation individuell utveckling, karriär och eget ansvar.

Som nämnts tidigare så riktar sig åldersmedvetet ledarskap till alla medarbetare i en organisation, oavsett ålder. Grundtanken i idén Age Management är att under hela anställningstiden ta tillvara varje anställds potential och att ge möjlighet att utvecklas.[125] Målet är att identifiera individuella behov för att därigenom kunna planera framtiden för den

[124] Lundgren. Jacobsson. Westerholm. 2003; 49
[125] Vallerius. Uggelberg. 2007; 13

anställda. Barbro Skoglund tillägger att åldersmedvetet ledarskap handlar om att identifiera hur varje anställds specifika kompetens kan utnyttjas även då exempelvis de fysiska förutsättningarna förändras. Att en anställd vilken har samlat på sig erfarenhet i ett arbete som kräver stark fysik kan erbjudas en annan, mindre fysiskt krävande, tjänst där erfarenheten och kompetensen kan tillvaratas.[126]

Då åldersmedvetet ledarskap i första hand hanterar målsättningen gällande de äldre medarbetarna kan det konstateras att fördelarna för de övriga åldersgrupperna nämns i liten utsträckning. Därmed kan frågan kring individualisering kopplas samman med frågan kring harmonisering. Åldersmedvetet ledarskap kan i allra högsta grad sägas vara individualiserat om man ser till varje äldre medarbetares vinst vid tillämpningen av konceptet. Om man däremot ser till de uttalade vinsterna för *samtliga* anställda kan inte metoden sägas framhålla några konkreta exempel. För att kunna kalla åldersmedvetet ledarskap individualiserat enligt teorins definition skulle det krävas ett större fokus på vinsterna för varje enskild anställd.

5.4.8 Sammanfattande reflektioner

Då syftet med ovan genomförda innehållsanalys är att granska åldersmedvetet ledarskap som recept utifrån den institutionella teorin om framgångsrika organisationsrecept, är konceptet åldersmedvetet ledarskap en till synes god representant. Av de sju egenskaper som stärker förutsättningarna att bli ett framgångsrikt organisationsrecept kan åldersmedvetet ledarskap konstateras till fullo innefatta tre av dem: *social auktorisering, teorisering/ universalisering,* samt *tidsmarkering.* Gällande *produktivering* uppfattas det åldersmedvetna ledarskapet som en produkt vilken utan större problem bör kunna implementeras i en organisation. Även den ekonomiska fördelaktigheten som egenskapen innefattar uppfylles, dock med en viss reservation då fördelarna möjligtvis inte kan sägas vara generella. Gällande egenskaperna *individualisering* och *harmonisering* så kan de upplevas som uppfyllda beroende på hur receptet såväl som litteraturen tolkas. Denna tolkning skulle med all säkerhet underlättas om litteraturen kring åldersmedvetet ledarskap utökades, något som kan tänkas ske i takt med att modellen med tiden blir implementerat i allt större utsträckning. Den egenskap som i det närmaste uppfattas som avsaknad är *dramatisering*. Dock bör påminnas om att den institutionella teorin inte kräver att alla egenskaper måste uppfyllas.

[126] Intervju med Barbro Skoglund. 2009-05-13

Med tanke på att det åldersmedvetna ledarskapet är ett relativt ny praktisk tillämpning av idén Age Management, och att det avser underlätta en problematik som i skrivande stund utgör en del av samhällsdebatten, är slutsatsen att det åldersmedvetna ledarskapet med tiden har möjlighet att uppnå status som ett framgångsrikt organisationsrecept.

6 FALLSTUDIE – VATTENFALL SERVICE NORD AB

Detta kapitel beskriver den fallstudie som gjorts i syfte att analysera adopteringen, införandet och implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i en organisation, samt identifiera vilka effekter som kan urskiljas inom organisationen efter det att åldersmedvetet ledarskap tillämpats.

De två inledande avsnitten presenterar Vattenfall AB samt konsultfirman Age Management i Sverige AB (AMSAB). Vidare presenteras fallföretaget Vattenfall Service Nord AB (VSN) varpå införings- och implementeringsprocessen av åldersmedvetet ledarskap beskrivs och analyseras. Avslutningsvis sker analysen av effekterna av implementeringen genom en komparationen mellan VSN, Kiruna kommun och finska staten. Presentationen av resultat och analys sker löpande i texten och sker genom en sammanvävning av intervjuresultat och AMSAB:s samt Vattenfalls interna material.

6.1 Vattenfall AB

Vattenfall AB är ett statligt ägt energiföretag med verksamhet i Sverige, Danmark, Finland, Tyskland, Polen och Storbritannien. Koncernen har cirka 33 000 anställda och är Europas största värmeproducent samt femte största elproducent. Verksamheten omfattar såväl produktion, transmission, distribution och försäljning av el, samt produktion, distribution och försäljning av värme.[127]

I Sverige står Vattenfall för ungefär hälften av landets elproduktion vilken främst utvinns ur kärnkraft och vattenkraft. Dock används även vindkraft, biobränslen, avfall och fossila bränslen,[128] något som följer företagets klimatvision om att vara ett klimatneutralt företag år 2050. Vattenfalls finansiella status är stabil trots den omgivande finanskrisen. 2008 var företagets nettoomsättning 164 549 MSEK vilket var en ökning med nästan 15 procent från 2007. Även rörelseresultatet förbättrades och hamnade på 29 895 MSEK.[129]

Vattenfall har som vision att vara ett ledande europeiskt energiföretag. För att nå upp till detta har företaget skapat fem strategiska ambitioner. Dessa är: [130]

[127] Vattenfalls årsredovisning för 2008; Inledning
[128] http://www.vattenfall.se/www/vf_se/vf_se/518304omxva/518334vxrxv/502126bestx/index.jsp, 2009-05-07
[129] Vattenfalls årsredovisning för 2008; 4
[130] Ibid; 8

- **Nummer Ett för kunden** – Nöjda kunder är nödvändigt för framgång och fortsatt lönsam tillväxt.

- **Nummer Ett för miljön** – Att möta framtidens miljökrav är nödvändigt för att skapa förtroende och tillstånd att föra verksamheten framåt.

- **Lönsam tillväxt** – är nödvändig för företagets konkurrenskraft och bidrar till exempelvis effektiviseringar som ökar lönsamheten.

- **Benchmark för branschen** – är nödvändig för att möta den ökande konkurrensen oh prispressen på energimarknaden.

- **En attraktiv arbetsgivare** – Företagets framgång beror på bra ledarskap, rätt kompetens och engagerade medarbetare.

Den sistnämnda ambitionen, vilken är av extra stort intresse i denna uppsats, har sin utgångspunkt i företagets kommande generationsskifte. Generationsskiftet innebär att en betydande del av personalstyrkan med erfarenhet och unik kunskap går i pension, samtidigt som konkurrensen om kvalificerad ny arbetskraft ökar. Detta gör att Vattenfall ser generationsskiftet som en utmaning kring vilken man har utformat tre strategier för att bemöta. Dessa strategier är att säkra kompetensförsörjningen samt att attrahera, behålla och utveckla förstklassiga ledare. Dessutom satsar man på att fortsätta utveckla organisationen genom ökat engagemang bland medarbetarna.[131]

Vattenfalls stora andel äldre i personalstyrkan illustreras i figur 2, där man ser att en betydande del av personalen är över 50 år.

Åldersfördelning vid utgången av 2008

Figur 2[132]

[131] Vattenfalls årsredovisning för 2008; 8-9
[132] Ibid; 34

6.2 Age Management i Sverige AB

Age Management i Sverige AB (AMSAB) bildades 1998 av seniorkonsulterna Barbro Skoglund och Caj Skoglund. Med vardera drygt 25 års erfarenhet av chefskap inom stora organisationer, kombinerat med gediget intresse och kunnande vad gäller äldre medarbetares arbetsförmåga och kompetens, har de specialiserat sig på att hjälpa företag möta den förestående generationsväxlingen. Hjälpen består i att utbilda chefer och ledare till att utöva ett åldersmedvetet ledarskap. Utbildningen utgår ifrån den praktiska modellen *BCS-metoden för Åldersmedvetet ledarskap* vilken bygger på teorin bakom Age Management. Metoden utvecklades år 2000 och har sedan dess implementerats och tillämpats i både offentliga och privata organisationer.[133]

I sitt arbete med att föra in ett åldersmedvetet ledarskap i olika typer av företag utgår AMSAB ifrån tre grundläggande förutsättningar för att lyckas med den praktiska tillämpningen av Age Management. Dessa är följande:

1. ”Det är av avgörande betydelse av vem och hur det Åldersmedvetna ledarskapet ”bärs in” i organisationen!
2. Chefer och ledare är pragmatiska; man använder det man har nytta av!
3. Chefer och ledare har ett stort intresse för ett mer kunskapsbaserat ledarskap!”[134]

Med den första punkten avses vikten av att låta det åldersmedvetna ledarskapet utgöra en integrerad del av företagets strategi och att implementeringen inte ses som ett fristående projekt. Dessutom läggs stor vikt vid att tillämpningen till fullo stöds av den högsta ledningen i företaget och gärna att konceptet, för att vinna legitimitet, presenteras för personalen av konsulter vilka får uttalat stöd av VD:n. Gällande punkt två är utgångspunkten att varje ledare och chef ska ges möjlighet att tillämpa det åldersmedvetna ledarskapet på det sätt som passar den egna verksamheten/personalen. Det åldersmedvetna ledarskapet kan utövas på otaliga sätt utifrån varje enskild ledares egna ledarstil respektive varje enskild medarbetares behov. Den tredje punkten utgår ifrån uppfattningen om att chefer och ledare i dagens organisationer är trötta på de ständigt uppkommande moderna managementmetoder som säger sig garantera framgång. Att åldersmedvetet ledarskap bygger på den långvariga, seriöst genomförda

[133] http://www.agemanagement.se/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=1, 2009-05-18
[134] Skoglund. Skoglund. 2007; 31-32

forskningen kring Age Management legitimerar konceptet och leder till att det bemöts med större intresse och tilltro.[135]

6.3 Vattenfall Service Nord AB adopterar och inför åldersmedvetet ledarskap

2001 fick AMSAB vetskap om att Vattenfall, med VD Lars G. Josefsson i spetsen, uppmärksammat den oroväckande ålderspyramiden inom företaget vilken visade att en stor del av personalstyrkan närmade sig pensionsåldern. I och med detta tog de två konsulterna Barbro Skoglund och Caj Skoglund kontakt med företaget varpå de i februari 2002 fick träffa alla personalchefer inom Vattenfall för att berätta om Age Management och vinsterna med att tillämpa ett åldersmedvetet ledarskap i organisationen. Intresset var till en början svalt men växte allteftersom, varpå Senior Advisor Nils Friberg tog kontakt med AMSAB. Friberg gav AMSAB i uppdrag att utifrån en begränsad del av Vattenfalls organisation göra en förstudie och undersöka fakta och omständigheter kring den demografiska situationen, något man hoppades skulle bygga de nödvändiga verktyg som behövdes för att möta generationsväxlingen inom Vattenfall. Den del man valde att fokusera på, vilken betraktades som en god representant för hela koncernens situation, var Vattenfall Service Nord AB (VSN)[136] med en personalstyrka på drygt 600 anställda. Resultatet av förstudien, vilken finansierades av Vattenfall AB, blev en företagsspecifik chefsguide i åldersmedvetet ledarskap vilken låg till grund för det pilotprojekt man därpå inledde i VSN; att införa och implementera åldersmedvetet ledarskap genom *BCS-metoden för Åldersmedvetet ledarskap*. Det fortsatta arbetet finansierades av VSN själva, något som möjliggjordes genom VSN:s VD Fredrik Holmgrens stöd och tillförlit.[137]

Intresset för åldersmedvetet ledarskap hos Fredrik Holmgren stärktes av VSN:s ovan nämnda förestående demografiska utmaning, samt företagets behov av en strategisk kompetensöverföring. Den demografiska utmaningen för VSN utgjordes av en hög

[135] Skoglund. Skoglund. 2007; 31-32

[136] VSN var vid tidpunkten för implementeringen av Age Management ett eget affärsdrivande bolag inom Vattenfallskoncernen vilket på entreprenad bland annat hade ansvar för underhållet av norra Sveriges vattenkraftsanläggningar. För södra delen av landet ansvarade Vattenfall Service Syd AB (VSS). Under slutet av 2008 genomfördes en omfattande struktur- och organisationsförändring inom Vattenfall vilket innefattade en sammanslagning av VSN och VSS. I skrivande stund är VSN alltså ej längre existerande. Den empiriska undersökningen i denna uppsats utgår dock från VSN såsom verksamheten bedrevs innan strukturförändringen. Strukturförändringen påverkar inte på något sätt uppsatsens syfte eller analys. Däremot kan vissa intressanta slutsatser dras utifrån vad som hänt i och med strukturförändringen.

[137] Intervju med Barbro Skoglund, 2009-05-13

medelålder bland de anställda, något som stämmer överens med bilden av den totala personalsituationen inom Vattenfall AB (se figur 2). Dessutom såg man en ökning av pensionsavgångar och samtidigt en minskning av ungdomsgrupper vilket innebar konkurrens om arbetskraften. En följd av detta var att företagets personal därmed var attraktiv för andra arbetsgivare.

Behovet av strategisk kompetensöverföring identifierades i samband med insikten om de stora väntande pensionsavgångarna där man såg ett hot mot såväl kvalitet som lönsamhet. Därmed uppmärksammades behovet av överföring av kunskap och erfarenheter från äldre till yngre medarbetare, något som blev en betydande strategisk faktor.

Utöver ovanstående hade man inom VSN problem med en relativt hög sjukfrånvaro vilken uppgick till 5,8% ,varav 60% utgjordes av långtidssjukskrivna.

I och med att AMSAB inledde arbetet med att föra in det åldersmedvetna ledarskapet i VSN utarbetades *övergripande mål* med implementeringen. Dessa var att:

- fler av medarbetarna skulle såväl vilja som kunna stanna längre i företaget.
- generationsväxlingen skulle kunna ske på så sätt att det säkerställde tillgången till den kompetens som behövs i ett långsiktigt perspektiv.

Därefter utarbetade man en handlingsplan vilken definierade mer *specifika mål*. Dessa utformades enligt följande:

- ”Öka kunskapen hos linjechefer och medarbetare om åldersrelaterad påverkan i arbetsförmåga, och behov om alternativa insatser för att minimera oönskade effekter som förslitningsskador och psykosocial ohälsa. [...]
- Minska kostnaderna för sjukfrånvaro och kostnader/produktionsbortfall för medarbetare med begränsad arbetskapacitet i nuvarande befattning.
- Inarbeta ett systematisk arbetssätt där åldersrelaterade förändringar i arbetskapacitet beaktas.”[138]

Då cheferna inom VSN kom i kontakt med Age Management i Sverige AB (AMSAB), och det åldersmedvetna ledarskapet presenterades, var den initiala inställningen blandad. Vissa bemötte konceptet med en öppet skeptisk inställning medan andra sa sig ha väntat på en

[138] Vattenfall Service Nord AB:s interna material.

lösning för att ta tillvara de äldre medarbetarnas erfarenhet och kompetens. Den tekniska chefen, tillika resultatenhetschef sittande i VSN:s ledning, framhåller att han från början uppfattade det åldersmedvetna ledarskapet som en ”flummig” managementlösning. Denna inställning ändrades dock efterhand till att bli positiv, även om han vid flera tillfällen under intervjun framhåller att han inte tycker om begreppet *Age* Management utan hellre skulle vilja använda begreppet *Good* Management. Anledningen till detta säger han är att det handlar om ta hand om *alla* anställda, inte enbart de äldre, och att det är kompetensen man ska fokusera på, inte åldern. Konsulten Barbro Skoglund vittnar om att denna skillnad i initial inställning tillhör vanligheterna då åldersmedvetet ledarskap introduceras i en organisation. Hon menar även att det är viktigt att från början synliggöra eventuell skepticism och låta de inblandade kritiskt granska konceptet. Under implementeringen är det viktigt att inte ifrågasätta chefernas roller som ledare, utan att istället framställa det åldermedvetna ledarskapet som en kompletterande kunskap. Vidare säger Barbro att hon som konsult har stor respekt för organisationen och ser sig själv som en ”gäst” vilken inte kommer för att ändra om i verksamheten utan snarare för att bidra med välgörande kunskap. Barbros erfarenhet är att de utvärderingar som har gjorts av implementeringar av åldersmedvetet ledarskap visar att inställningen hos de skeptiska ledarna ofta ändras i takt med att man förstår den verkliga innebörden av konceptet.

Informanterna inom VSN är överens om den huvudsakliga anledningen till varför man valde att adoptera det åldersmedvetna ledarskapet; att den åldrande personalstyrkan innebar att stora mängder viktig kompetens skulle gå förlorad då de äldre medarbetarna gick i pension. Därmed såg man ett behov av att både behålla kompetensen så länge som möjligt samt att skapa ett gott klimat och bygga upp ett system för framgångsrik kompetensöverföring.

Införandet av det åldersmedvetna ledarskapet i VSN inleddes med att ett begränsat urval av cheferna utbildades med den kunskapsbaserade chefsguiden i åldersmedvetet ledarskap som stöd. Dock fick man en så positiv reaktion att alla chefer till slut fick genomgå utbildningen, något som beslutades av VD Fredrik Holmgren. Att stödet från Holmgren var så starkt var enligt Barbro en av de avgörande framgångsfaktorerna. En av de grundläggande förutsättningarna för att framgångsrikt lyckas införa och implementera åldersmedvetet ledarskap är, enligt AMSAB och som nämnts tidigare, att konceptet förs in i organisationen av en så högt uppsatt person som möjligt. Detta tog VSN fasta på varvid konsulterna informerade personalen om det åldersmedvetna ledarskapet i samband med att VSN:s VD

gjorde sin årliga informationsturné. Att informationen spreds på detta sätt bidrog till att personalen tog AMSAB på allvar då införandet inleddes.

En anledning till Holmgrens intresse var, enligt den intervjuade tekniska chefen, att ett av hans mål var att tjäna pengar, och då det fanns dokumenterat att ett Age Management-inriktat arbetssätt bidrar till såväl besparingar som ökad produktivitet, så såg han de ekonomiska vinsterna av att satsa på konceptet.

Därmed kan man alltså identifiera två olika incitament vilka ledde till adopteringen av organisationsreceptet åldersmedvetet ledarskap, dels behovet av en generationsväxlings- och kompetensöverföringsplan men också inställningen att ett åldersmedvetet ledarskap medför ekonomiska fördelar. Således kan man konstatera att Claes Malmquists rapport om de företagsekonomiska aspekterna av Age Management säkerligen kan ha en betydande roll då ett företag överväger att adoptera åldersmedvetet ledarskap.

Vidare kan man, genom identifierandet av ovanstående incitament, söka den bakomliggande orsaken detta. Utifrån Röviks resonemang skulle orsaken å ena sidan kunna härröras till att organisationen upplevde ett objektivt problemtillstånd vilket det åldersmedvetna ledarskapet avsåg lösa. Det skulle i så fall innebära att verktygsperspektivet var dominerande i beslutsprocessen eftersom det utgår ifrån att ett specifikt organisationsrecept är en rationell lösning på ett upplevt problem. Å andra sidan kan det inte uteslutas att organisationen upplevde sig ha ett tidstypiskt generellt problem, något som då skulle innebära att symbolperspektivet dominerade. Alltså skulle det åldersmedvetna ledarskapet i så fall ha definierat problemet med den åldrande arbetsstyrkan inom VSN. Varför det är svårt att avgöra vilket av dessa två perspektiv som passar in på VSN beror på att företagets problem med en åldrande personalstyrka identifierades i samband med en pågående samhällsdebatt kring den förestående demografiska problematiken. Vad som födde insikten, VSN själva eller samhällsdebatten, är svårt att avgöra såhär i efterhand.

I och med ovanstående resonemang är det även svårt att avgöra vilken typ av införande av det åldersmedvetna ledarskapet som är mest överensstämmande med verkligheten. Visst kan man skönja att uppfattningen hos vissa var att införandet av det åldersmedvetna ledarskapet skulle leda till goda resultat relativt snabbt, något som täcks av teorin om snabb tillkoppling. Dock uppfattas att det från början fanns en skeptisk inställning hos såväl ledare som anställda vilket tyder på att teorin om frikoppling är mer trolig i sammanhanget. Varför frånstötning utesluts är att det åldersmedvetna ledarskapet de facto tillämpades av organisationens medlemmar allteftersom den skeptiska inställningen försvagades.

6.4 Implementeringen av det åldersmedvetna ledarskapet

Då chefsutbildningen hade genomförts höll konsultfirman en serie informationsträffar för hela personalstyrkan. Den person som agerade länk mellan VSN och AMSAB, tillika servicechef, och även han resultatenhetschef och sittande i VSN:s ledningsgrupp, framhåller vikten av att involvera alla anställda. Han berättar att man från början, i hans arbetsgrupp, inledde arbetet med det åldersmedvetna ledarskapet genom att, till den egna vardagliga verksamheten, försöka omvända myten att äldre medarbetare är mindre förändringsbenägna än yngre. Dessutom ville man skapa en förståelse för varför äldre medarbetare gärna kritiskt vill granska olika förslag till förändring innan de genomförs. Dock uppstod svårigheter i detta då inte övriga arbetsgrupper hade samma kunskap. Lärdomen blev att det inte gick att implementera åldersmedvetet ledarskap utan att alla berörda parter hade fått samma utbildning varpå utbildningen utökades till att omfatta samtliga grupper som hade samröre med varandra.

De båda informanterna inom VSN menar att man vid implementeringen av det åldersmedvetna ledarskapet justerade konceptet både för att passa in i den egna organisationen samt för att passa in i specifika projekt. Barbro Skoglund tillägger att implementeringen helt och hållet planerades utifrån VSN:s egen logistiska rytm och att man var noga med att det inte skulle uppfattas göra intrång i det dagliga arbetet. Implementeringen skulle ske i lugn takt och vara en naturlig del av företagets verksamhet. Trots de justeringar som gjordes framhåller den tekniska chefen att man hela tiden arbetade efter grundtanken bakom Age Management och det åldersmedvetna ledarskapet.

Implementeringen gällande den tekniska chefens projekt gick ut på att öka motivationen inom en arbetsgrupp bestående av sex anställda. Arbetsgruppen hade som uppgift att underhålla vattenkraftverk för att undvika driftstopp. Driftstoppen inträffar vanligtvis väldigt sällan men innebär, varje gång det sker vilket i genomsnitt är någon gång per år, en kostnad för VSN på mellan fyra och åtta miljoner kronor. Då arbetsgruppen tidigare ombads hitta sätt att effektivisera sina arbetsuppgifter uppstod osämja inom gruppen såväl som mellan gruppen och dess chefer, varav den tekniska chefen var en av dem. Uppfattningen hos de anställda var att effektiviseringar leder till uppsägningar av personal, varpå benägenheten att effektivisera arbetet var låg. Dessa uppfattningar hos de anställda kan på grund av metodens begränsning inte följas upp. Då implementeringen av åldersmedvetet ledarskap inleddes beslutade den tekniska chefen att projektet, med avsikt att genom effektivisering minska driftstoppen, skulle skötas av de anställda inom arbetsgruppen. Det uttalades tydligt att ingen av dem skulle bli av

med sin anställning. Gruppen och cheferna var överens om målet med projektet, men gruppen fick själva bestämma vilka verktyg som skulle användas för att nå dit. De argument som framhävdes var att de två cheferna var för sig hade 10 års erfarenhet av arbetet med vattenkraftverken, tillsammans alltså 20 år. De sex inom arbetsgruppen hade var för sig 30 års erfarenhet av arbetet, alltså tillsammans 180 år. Frågan som cheferna ställde var: hur skulle vi med 20 års erfarenhet kunna veta bättre än er som har 180 års erfarenhet? Målet med detta var att skapa motivation hos de anställda och att lyfta fram värdet av den erfarenhet och den kompetens som de samlat på sig under de många år de arbetat. Resultatet blev en mer harmonisk arbetsgrupp vilken genom att effektivisera sitt arbete lyckades undvika driftstopp under såväl hela 2007 som 2008.

Då ovanstående projekt inledningsvis presenterades för arbetsgruppen var deras inställning till en början mycket skeptisk, något som gällde de allra flesta anställda. Men liksom ledarnas förändring i inställning ändrades även de anställdas inställning då de insåg sina egna vinster med detta sätt att arbeta. Dock framhåller den tekniska chefen att arbetsledaren inom arbetsgruppen höll fast vid den negativa inställningen, något som säkerligen berodde på att arbetsledaren uppfattade att hans auktoritet försvann då arbetsgruppen gavs mandat att själva bestämma och utforma den dagliga verksamheten. I övrigt var retoriken kring det åldersmedvetna ledarskapet lågmäld, ingen direkt diskussion bland de anställda uppfattades av någon av informanterna inom VSN.

Gällande implementeringen av åldersmedvetet ledarskap framhäver Barbro vikten av att finna sitt eget sätt att tillämpa konceptet. Hon framhäver att åldersmedvetet ledarskap inte är ett socialt projekt för att underlätta för de äldre utan att det är ett ekonomiskt styrmedel som genom individuell anpassning bidrar till ökad effektivitet och en bättre arbetsmiljö för de anställda. Utifrån Röviks teori om översättning av organisationsrecept så stärks tesen om detta då implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i VSN analyseras. Det kan klart konstateras att åldersmedvetet ledarskap har översatts och formats till att passa in i VSN utifrån de behov som identifierats. Samtliga informanter har sin egen uppfattning om åldersmedvetet ledarskap och hur kunskapen inom idén Age Management kan tillämpas. Dessutom anpassades det åldersmedvetna ledarskapet efter VSN:s företagsspecifika förutsättningar innan implementeringen inleddes. Utifrån kategoriseringen av de fyra huvudtyperna av översättning bör implementeringen av åldersmedvetet ledarskap i VSN platsa i kategorin *konkretisering*. Detta på grund av hur konsultfirman anpassat implementeringen av konceptet efter VSN:s behov samt hur ledarna inom VSN tagit till sig Age Managements generella budskap för att på ett individuellt sätt utforma en specifik praktisk tillämpning av detsamma. Dessutom bör

tilläggas att AMSAB:s modell för en praktisk tillämpning av Age Management till synes var den enda utarbetade praktiska modellen att tillgå.

Inom den teoretiska definitionen av recept med olika inriktning måste det åldersmedvetna ledarskapet initialt sägas passa in i kategorin *Recept på bra ledarskap.* Dock finns ett långsiktigt perspektiv på vilka effekter man hoppas uppnå genom att implementera åldersmedvetet ledarskap varpå definitionen snarare skulle kunna tänkas bli *Recept på personalpolitiska program och rutiner.* Rövik menar att adoptering kan ske av flera olika recept samtidigt i en organisation, det ena utesluter inte det andra. Däremot nämns ingenting om huruvida ett recept kan sägas ha en viss inriktning vid införandet i organisationen för att efter genomförd implementering ändra inriktning. Det är just detta åldersmedvetet ledarskap till synes verkar göra. Införandet syftar till att utbilda ledare och chefer varpå utbildningen i sin tur syftar till att genom individuell anpassning bidra till långsiktiga effekter såsom ökad produktivitet och minskad sjukfrånvaro. Exempel på personalpolitiska rutiner som detta kräver är de viktiga målsamtal mellan chef och anställd som det åldersmedvetna ledarskapet framhäver vikten av.

6.5 Komparation av effekterna vid praktiskt tillämpad Age Management - VSN, Kiruna Kommun och finska staten

Efter att det åldersmedvetna ledarskapet hade implementerats i VSN konstaterade Age Management i Sverige AB (AMSAB) att processen varit i det närmaste optimal. I Vattenfalls egen utvärdering framkom att chefernas inställning till den genomförda implementeringen var positiv. Kunskapen kring sambandet mellan ålder och arbetsförmåga medförde att synen på de äldre medarbetarna och deras kompetens ändrades till det positiva. Och denna förändring i attityd bidrog i sin tur till att cheferna i betydligt större omfattning lyssnade till enskilda medarbetares behov för att utifrån varje individ hitta sätt att såväl anpassa arbetet som att öka motivationen och erkänslan.[139]

Det åldersmedvetna ledarskapet har, bortsett från ovanstående humanistiska effekter, även givit mätbara effekter inom VSN. Ett av VSN:s specifika mål med implementeringen var att minska kostnaderna för sjukfrånvaro, något som omfattas av den finska forskningens slutsatser av ett framgångsrikt Age Management-program. Efter genomförd implementering kunde det konstateras att sjukfrånvaron sjunkit från 5,8% till 4,1% vilket därmed sänkt

[139] Skoglund. Skoglund. 2007; 118-119

kostnaderna.[140] Servicechefen flikar in att denna nedgång till stor del beror på att man löste några fall av långtidssjukskrivna vilka från början utgjorde 60% av den totala sjukfrånvaron.

I frågan ifall åldersmedvetet ledarskap bidragit till ökad produktivitet är svaret mellan informanterna tudelat. Denna punkt utgör ytterligare en av den finska forskningens slutsatser. Enligt den tekniska chefens erfarenheter gällande de minskade driftstoppen i vattenkraftverken, vilka beskrevs i föregående avsnitt, bidrog det mer effektiviserade arbetet med en besparing på mellan fyra och åtta MSEK för varje år som driftstopp uteblev. Servicechefens uppfattning var dock att produktiviteten förblev oförändrad. Då frågan om eventuell produktivitetsökning ställdes till VSN:s VD var hans uppfattning att produktiviteten ökade genom att de äldre medarbetarna i och med den ökade motivationen bidrog med mer i sitt arbete. Dessutom såg han att cheferna blev bättre på att finna ”rätt” arbetsuppgifter för medarbetarna vilket därmed maximerade nyttan av deras kompetens och erfarenheter. I VSN:s fall bör produktiviteten således uppfattas ha ökat i och med det åldersmedvetna ledarskapet.

Gällande den finska forskningens följande punkt, att ett framgångsrikt Age Management-program leder till förbättrat ledarskap, är uppfattningen positiv. Vattenfalls interna utvärdering visar att cheferna inom VSN i och med det åldersmedvetna ledarskapet fick viktig kunskap gällande hanteringen av äldre medarbetare. De upplevde att de fått en tydligare kommunikation med sina anställda vilket bland annat inneburit att anställda kunnat gå från sjukskrivning till att arbeta genom att de erbjudits flexibel arbetstid. Frågeställningar vilka cheferna tidigare upplevt som svåra att hantera upplevdes efter implementeringen som mer lätthanterliga eftersom de givits en ”verktygslåda” att arbeta med, något som framförallt utnyttjades vid de viktiga målsamtalen med de anställda.[141]

Säkerställandet av en mer kompetent arbetskraft kan gällande VSN konstateras i flera av de fastställda resultaten. Framförallt handlar Age Management om att ålder inte är ett bra sätt att mäta arbetsförmåga, något som har gjort att de äldre medarbetarna och deras kompetens inte har slösats bort. Bland annat införde VSN ett styrdokument kallat ”Rutin för kompetensplanering” vilket kompletterat med åldersrelaterade frågeställningar användes vid målsamtal med anställda i åldrarna 50, 55, 57 samt 62 år. Även en generationsväxlingsplan utarbetades och man startade upp ett projekt vilket gick ut på att äldre medarbetare fick agera handledare för nyrekryterad personal, något som syftade till en effektiv kompetensöverföring mellan de äldre och de yngre medarbetarna. Denna generationsväxlingsplan innebar

[140] Vattenfall Service Nord AB:s interna material.
[141] Skoglund. Skoglund. 2007; 118-119

uppfyllandet av det ena av VSN:s två övergripande mål; att generationsväxlingen skulle kunna ske på så sätt att det säkerställde tillgången till den kompetens som behövs i ett långsiktigt perspektiv.[142]

Den sista slutsatsen i den finska forskningen handlar om att företaget i och med åldersmedvetet ledarskap kan uppnå förbättrat anseende. Då detta ska utredas gällande VSN uppkommer en del svårigheter. Framförallt är det svårt att mäta omgivningens syn på ett företag utan att göra omfattande efterforskningar, och dessutom är det problematiskt att försöka avgöra huruvida ett eventuellt förbättrat anseende är kopplat till åldersmedvetet ledarskap eller inte. Servicechefen framhåller att man, från andra företag, har upplevt ett visst intresse för vad som åstadkommits inom VSN, något som VSN själva inte reflekterat över. Vidare menar han att Vattenfall generellt har ett högt anseende vilket härleds till att ungdomar ser Vattenfall som en attraktiv arbetsgivare. Men som sagt; huruvida åldersmedvetet ledarskap har haften aktiv roll i skapandet av detta anseende kan inte avgöras inom ramarna för denna uppsats.

Så långt kan man konstatera att den finska forskningens slutsatser till viss del stämmer överens med de effekter som upplevts inom VSN efter implementeringen av åldersmedvetet ledarskap. Dock bygger slutsatserna, bortsett från sjukfrånvaro och produktivitet, på mjuka värden vilka är svåra såväl att mäta som att specificera. Dock bör en tydlig effekt av det åldersmedvetna ledarskapet framhållas; att Vattenfalls genomsnittliga pensionsålder ökat från 58,7 år (2001) till 62,8 år (januari 2007).[143] Detta täcks inte av den finska forskningens slutsatser men är anmärkningsvärt och framförallt beviset på att det andra av VSN:s övergripande mål uppnåtts; att fler av medarbetarna skulle såväl vilja som kunna stanna längre i företaget.

I komparationen med de slutsatser som framkommit i och med utvärderingen av implementeringen av det åldersmedvetna ledarskapet i Kiruna Kommun, är uppfattningen mellan Kiruna och VSN delad gällande ett flertal punkter. Utvärderingen gällande Kiruna trycker på vikten av en god kommunikation för att lyckas genomföra ett hållbart förändringsarbete. Uppsatsens samtliga informanter är överens om att just kommunikationen är extremt viktig. Konsulten Barbro Skoglund framhåller vikten av ”rätt” kommunikation vid införande och implementering av åldersmedvetet ledarskap i flera avseenden. *För det första* är kommunikationen vid själva presentationen, alltså *hur* informationen till såväl ledare som anställda sker, avgörande för om det åldersmedvetna ledarskapet accepteras och når framgång

[142] Vattenfall Service Nord AB:s interna material.
[143] Vallerius. Uggelberg. 2007; 41

i organisationen eller inte. Om det åldersmedvetna ledarskapet framställs som en metod vilken avser ”dutta med 50-plussaren” väcker man inget intresse hos personalen, snarare tvärtom. *För det andra* är kommunikationen i de målsamtal som lyfts fram som en del av det åldersmedvetna ledarskapet av stor vikt. Med det menar Barbro att cheferna efter utbildningen ”vet vad som ska sägas”, från att tidigare ha varit osäkra på hur målsamtalet med den anställda ska planeras och genomföras. *För det tredje* är kommunikationen i arbetsteamet viktig, att chefen kommunicerar med sina anställda på rätt sätt. Hon tar kommunikationen som den tekniska chefen hade med sitt team som exempel, att de tillsammans diskuterade kring effektivitetsproblematiken och beslutade hur man skulle gå tillväga för att lösa den.

Då den tekniska chefen talar om kommunikationens roll framhåller han att det även finns andra förutsättningar vilka är viktiga för ett hållbart förändringsarbete. Framförallt måste personalen förstå vilket mål man arbetar för att nå, varför man gör det och den verkliga innebörden av målet. Han menar vidare att man endast förlorar på att tala om för personalen vad som ska göras och att vinsten ligger i att arbeta fram tillvägagångssätt och lösningar tillsammans. Dessutom måste man låta förändringarna ta tid. Då han startade projektet med arbetsgruppen vid vattenkraftverken var hans uppfattning att förändringen tog alldeles för lång tid medan personalen tyckte det gick för fort. I slutändan kom man dock fram till att det hade tagit lagom lång tid vilket blev en av framgångsfaktorerna i projektet.

Vidare är en av slutsatserna från implementeringen i Kiruna att Age Management-programmet bör ses som inledningen av ett målmedvetet och programmatiskt bedrivet utvecklingsarbete. Även detta styrks genom utvärderingen av implementeringen i VSN där man ser det åldersmedvetna ledarskapet som en nyckel till fortsatt arbete med företagets generationsväxling.[144]

I övrigt är slutsatserna från Kiruna relativt övergripande och kan till viss del tyckas självklara. Att till exempel vara medveten om behovet att lära av egna och andras framgångar och misstag känns som en naturlig insikt vilken förmodligen skulle få medhåll av de flesta. Denna slutsats känns därmed överflödig att behandla närmare i en komparation med VSN.

[144] Skoglund. Skoglund. 2007; 118

6.6 Vad hände sen?

Som nämns i not 136, sida 56, genomfördes i slutet av 2008 en omfattande struktur- och organisationsförändring inom Vattenfallskoncernen. Denna föregicks av ett besparingskrav på fem miljarder SEK för Vattenfall totalt varav två miljarder av dem gällde verksamheten i Norden. Förändringsprocessen medförde att tidigare fristående dotterbolag slogs samman och således också att deras respektive administrationsenheter sammanfördes. För VSN:s del innebar förändringen att det enskilda affärsdrivande bolaget upphörde och istället blev en del av en större enhet, omfattande cirka 1 800 anställda. Dessutom har de styrande i Vattenfalls ledning bytts ut.

I intervjun med den dåvarande servicechefen som nu är avdelningschef i en av tre nyetablerade affärsenheter inom Vattenfall, framkommer att organisationsförändringen har bidragit till att arbetet med det åldersmedvetna ledarskapet har avstannat. Lönsamhetskravet har bland annat gjort att man planerar att avtalspensionera 200 anställda. Han menar att organisationen han nu arbetar i har blivit extremt toppstyrd, och med nya chefer vilka saknar kunskap om Age Management och det åldersmedvetna ledarskapet, så är det i det avseendet som att arbeta i motvind. Dessutom har personalen och ledarna som tidigare arbetade tillsammans i VSN splittrats vilket gör att kunskapen kring det åldersmedvetna ledarskapet har tunnats ut. Servicechefen ser denna utveckling som sorglig och menar att det finns mycket kunskap som går förlorad i jakten på lönsamhet. Vattenfall sätter efter förändringen, enligt honom, ekonomin före att ta vara på de äldres erfarenheter.

VSN:s VD, som efter organisationsförändringen är chef över en annan av de tre nyetablerade affärsenheterna, uppger att han i sitt arbete med den nya organisationen kommer fortsätta att aktivt arbeta med det åldersmedvetna ledarskapet. Hans uppfattning är att man som chef har två val när det gäller hanteringen av de äldre medarbetarna, antingen att pensionera omotiverad äldre arbetskraft för kostnaden y, eller att investera kronor x för att öka engagemang och produktivitet. Hans inställning som chef i den nya organisationen är att satsa på det andra alternativet då det enligt honom visat sig vara mest lönsamt. Viktigt att poängtera är alltså att servicechefen nu inte arbetar i samma organisation som den förre VD:n.

Av ovanstående att döma kan det konstateras att kunskapen kring sambandet mellan ålder och arbetsförmåga är avgörande för hur ledarna i en organisation väljer att hantera den åldrande arbetskraften. Den dåvarande servicechefen, som nu arbetar under chefer vilka inte har utbildats i åldersmedvetet ledarskap, uppfattar att det är nästintill omöjligt för honom att fortsätta arbetet i den nya organisationen. VSN:s VD, som däremot *har* kunskapen, för det

åldersmedvetna ledarskapet vidare i sin nya organisation. Därmed ges en klar bild av hur lätt det är att förlora det åldersmedvetna ledarskapet då en stor organisationsförändring sker. Kunskapen hos personalen, liksom kunskapen hos avdelningschefer och anställda i dylika ledarpositioner, får inte utrymme att användas i nya organisationer om inte kunskapen även finns i den högsta ledningen.

7 SLUTSATSER

Den analys som genomförts har bidragit till att besvara de frågeställningar som utgör grunden för syftet. Resultatet av analysen har presenterats löpande i presentationen av det empiriska materialet och dess slutsatser sammanfattas kortfattat i det inledande avsnittet nedan. Vidare följer ett avsnitt innehållande en avslutande diskussion med övriga viktiga slutsatser vilka framkommit under studiens gång. Avsnittet avslutas med förslag på fortsatta studier.

7.1 Slutsatser gällande syftet

Slutsatserna vilka avser besvara uppsatsens frågeställningar är som följer:

- Gällande frågan om i vilken grad idén Age Management kan sägas vara institutionaliserad är slutsatsen att institutionaliseringsgraden är relativt hög. Detta på grund av att kunskapen inom Age Management är utspridd i Europa och att viss organisering kring idén kan uppfattas. Problematiken vilken Age Management avser lösa har även givit upphov till att en åldersdiskrimineringslag stiftats i Sverige, något som stärker uppfattningen om att intresset inom området ökar.
- Kring frågan om huruvida den praktiska tillämpningen åldersmedvetet ledarskap har förutsättningar att bli ett framgångsrikt organisationsrecept eller inte så är slutsatsen att förutsättningarna är goda. Tre av teorins sju egenskaper är helt uppfyllda, en är uppfylld men med en reservation, två kan uppfattas vara uppfyllda beroende på hur åldersmedvetet ledarskap tolkas och endast en egenskap är avsaknad.
- Av analysen kring VSN:s adoptering, införande och implementering av åldersmedvetet ledarskap kan följande slutsatser dras: Det är svårt att avgöra huruvida beslutet att adoptera det åldersmedvetna ledarskapet togs utifrån att VSN upplevde ett reellt problem eller om man uppfattade problemet utifrån den pågående samhällsdebatten kring den demografiska problematiken. Även införingsprocessen är svår att helt utkristallisera. Å ena sidan kan man tolka att VSN såg det åldersmedvetna ledarskapet som en produkt vilken genom snabb tillkoppling skulle ge resultat, å andra sidan var såväl ledare som övrig personal skeptiska till en början för att med tiden ändra uppfattning, något som alltså inledningsvis skulle kunna tolkas som frikoppling. Gällande implementeringen uppfattas att det åldersmedvetna ledarskapet justerades,

omformades och översattes, då det implementerades i VSN. Detta skedde genom att konceptet konkretiserades.

- I komparationen mellan VSN, Kiruna Kommun och den finska staten dras slutsatsen att många av de effekter som framkommit gällande såväl Kiruna som finska staten även kan konstateras i VSN. Dock uppfattas vid komparationen en problematik med att så få av slutsatserna vid tidigare utvärderingar är mätbara.

7.2 Avslutande diskussion och förslag på fortsatta studier

Då undersökningen i denna uppsats inleddes var tanken att målet med slutsatserna är att de uppnår syftet och därmed besvarar de ställda frågeställningarna. Efter avslutad undersökning, genomförd fallstudie och färdigställd analys har målet med slutsatserna i denna uppsats kommit att utvidgas.

Något som under skrivandets gång har konstaterats är hur känsligt det åldersmedvetna ledarskapet är för organisationsförändringar. Analysen av fallstudien visar att så länge kunskapen inom Age Management finns hos en organisations ledning så är möjligheterna att aktivt arbeta med konceptet goda. Då en organisationsförändring genomförs, som i VSN:s fall där dessutom många av de högsta cheferna byttes ut, är det åldersmedvetna ledarskapet en del av verksamheten vilken omgående bortprioriteras. Anledningen till varför denna bortprioritering sker är säkerligen att dess effekter är för långsiktiga för en ny ledning vilken vill se snabba resultat ekonomiskt och effektivitetsmässigt. Då kunskapen om det åldersmedvetna ledarskapet och dess dokumenterade fördelar saknas, är det således ännu en anledning till varför arbetssättet ”rensas bort” ur organisationen. Att det åldersmedvetna ledarskapet vid Vattenfalls organisations- och strukturförändring, åtminstone i vissa delar av den nya organisationen, så lättvindigt försvann tyder dessutom på att de anställdas initiala skepticism gentemot nya ”moderna” idéer och managementmodeller kan bekräftas.

Vidare kan problematiken kring uppsägning och avtalspensionering diskuteras. Den kronologiska åldern, vilken Age Management menar inte är ett korrekt mått på arbetsförmåga, ligger trots allt ofta till grund då ett företag står inför nedskärningar och friställande av personal. Att avtalspensionera den äldre delen av personalen innebär att företaget inte behöver hantera de svårigheter som LAS medför när man står inför att säga upp personal. Avtalspensioneringen är med andra ord ett enklare sätt att skära ned på personalstyrkan, något som då görs trots att den yngre delen av arbetskraften generellt inte kan sägas ha en bättre

arbetsförmåga, mer passande kompetens eller ett mer effektivt sätt att arbeta. Dessutom mister företagen stora mängder med erfarenhetsbaserad kompetens om man inte aktivt har arbetat med kompetensöverföring enligt en utarbetad generationsväxlingsplan. Att kunskapen om de ekonomiska fördelarna med det åldersmedvetna ledarskapet saknas blir alltjämt ännu mer avgörande då ett företag står inför akuta besparingskrav. Den globala ekonomiska kris som pågår i skrivande stund medför till synes små möjligheter för företag att spara pengar och minska kostnaderna utan att friställa personal. Därmed blir det alltså den äldre delen av personalen som i första hand drabbas. I och med detta lyfts även frågan om hur man effektivt och rättvist kan avgöra vem som är ”värd att behålla” samt vem företaget produktivitets-mässigt de facto skulle tjäna på att avtalspensionera. Att den kronologiska åldern inte ska avgöra, eller ens användas som mått på arbetsförmåga, medför problem i avgörandet vem som egentligen utgör en värdefull resurs för företaget. Samtidigt som det kan kännas självklart att kompetensen ska vara avgörande så vittnar verkligheten om att så inte är fallet. Kanske skulle det åldersmedvetna ledarskapet, innefattande kunskap hos cheferna om de anställdas individuella förutsättningar, kunna bidra vid dessa situationer då kompetensen skulle agera avgörande faktor vid eventuell uppsägning av personal.

Ovanstående bidrar till att denna uppsats härmed tar ett litet steg i normativ riktning. För att få organisationsrecept, i detta fall det åldersmedvetna ledarskapet, att överleva, krävs troligtvis en reglering av idén, alltså Age Management. Den reglering som nämnts i och med den nya åldersdiskrimineringslagen, utgör en bra början på en tvingande reglering vilken höjer värdet av äldre personer och deras kompetens. En direkt reglering av Age Management skulle på ett humant sätt bidra till att öka arbetsförmågan och motivationen hos den äldre delen av arbetskraften vilket skulle leda till en förlängning av arbetslivet och en säkrad kompetensöverföring. Att en sådan önskvärd reglering skulle etableras på statlig nivå är snarast en utopi, istället skulle en reglering på företagsnivå vara att förespråka. Om exempelvis Vattenfall hade etablerat det åldersmedvetna ledarskapet i företagets interna policy och därmed skapat en reglering kring hur ledarna kontinuerligt skulle utbildas och tränas i åldersmedvetet ledarskap hade konceptet med större sannolikhet överlevt då organisationsförändringen genomfördes. Om denna typ av interna organisationsspecifika regleringar etablerades bland fler och fler företag är det möjligt att kunskapen skulle bli alltmer utbredd, något som skulle främja spridningen av den praktiska tillämpningen av Age Management. Reglering och spridning av det åldersmedvetna ledarskapet, i kombination med statlig reglering såsom åldersdiskrimineringslagen, skulle därmed innebära möjlighet för företag och organisationer att aktivt motverka och minimera effekterna av den demografiska

utmaning som Sverige och övriga Europa står inför. Ett sätt att ytterligare öka möjligheterna att etablera Age Management skulle vara att se över benämningen av begreppet. Det är uttalat att begreppet *Age* Management kan verka avskräckande. Det är dessutom problematiskt då benämningen och innebörden inte vittnar om samma sak. *Age* Management kan med lätthet tolkas handla om ett ledarskap inriktat på ålder och äldre medarbetare, något som ju inte överensstämmer med innebörden vilken framhäver ett ledarskap som riktas till samtliga anställda. Därmed skulle man med fördel kunna se över *hur* man presenterar den kunskap som Age Management syftar till att sprida, inte minst då en av hörnstenarna i idén handlar om vikten av rätt kommunikation.

De förslag på fortsatta studier som i och med denna uppsats kan rekommenderas är att vidare följa den pågående samhällsdebatten kring den demografiska problematiken, och samtidigt uppmärksamma vilka åtgärder som planeras för att minska dess effekter. Dessutom skulle det vara intressant att närmare granska den nya åldersdiskrimineringslagen och undersöka vilken uppfattning kring denna som kan uppmärksammas i samhället och i såväl offentliga som privata företag. Generellt så bör den problematik som denna uppsats behandlar bli än mer intressant att följa allteftersom den demografiska utmaningen, med de stora pensionsavgångarna av 40- och 50-talisterna, närmar sig.

KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

- Bergström, Göran & Kristina Boréus (red.). *Textens mening och makt – Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys.* Studentlitteratur, 2005

- Blomquist, Christine & Bengt Jacobsson. *Drömmar om framtiden – beslut kring infrastruktur.* Studentlitteratur, Lund, 2002

- Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* Studentlitteratur, 2000

- Ekelöf, Eva & Ulla Kindenberg. *Grått guld – om nio nordiska arbetsplatser som tar tillvara de erfarna.* Arbetsmiljöforum, Stockholm, 2002

- *Finansvärlden*. Nr 1, 2009

- Hallsten, Lennart & Per Erik Solem. ”Ålder och Arbetsprestation”. I Aronsson, Gunnar & Åsa Kilbom (red.) *Arbete efter 45 – Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet.* Arbetslivsinstitutet, Solna, 1996

- Ilmarinen, Juhani. *Ageing workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment.* Finnish Institute of Occupational Health, Helsingfors, 1999

- Ilmarinen, Juhani. ”Aging workers”. *Occupational and Environmental Medicine.* Nr. 58, 2001, p. 546-552

- Ilmarinen, Juhani. ”Promotion of Work Ability during Aging”. I Kumashiro, M (red.) *Aging and work.* Taylor & Francis, London, 2003

- Ilmarinen, Juhani, K Tuomi & J Seitsamo. ”New dimensions of work ability”. I Costa, Giovanni, Willem Goedhard & Juhani Ilmarinen (red.) *Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-being of Ageing Workers.* Elsevier, Nederländerna, 2005

- Ilmarinen, Juhani. ”The ageing workforce – challenges for occupational health”. *Occupational Medicine.* Nr 56 2006 p.362-364

- Jepsen, Maria, David Foden & Martin Hutsebaut. *Active strategies for older workers in the European Union.* European Trade Union Institute, Brüssel, 2002

- Larsson, Birgitta, Paul Larsson & Camilla Sundström. *Äldre arbetskraft ur ett företagsekonomiskt perspektiv.* Underlagsrapport till SENIOR 2005. Alecta, 2001

- Lindborg, Inger. *Mer ansvar – mindre möjligheter. Om äldres situation på arbetsmarknaden.* Licentiatavhandling. Växjö Universitet, 2004

- Lundgren, Carola, Mats Jacobsson & Peter Westerholm. *Utvärdering av chefsutbildningsprogrammet "Age Management".* Forskningsrapport. Luleå Tekniska Universitet, 2003

- Malmquist, Claes. *Den demografiska utvecklingens påverkan på det svenska samhället – Företagsekonomiska konsekvenser av aktiv "Age Management.* Utredning. Malmquist Ekonomikonsult i Orrviken AB, 2007

- Matikainen, Esko. "Good work ability: Maintenance handbook for work ability. I *FinnAge – Respect for the aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96.* Finnish institute of occupational health, Helsinki, 1999

- Meyer, J.W & B Rowan. "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology,* nr. 2, 1977, p. 340-363 cited in Sahlin, Kerstin & Linda Wedlin. 2008. "Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing". I Greenwood, Royston, Christine Oliver, Roy Suddaby, Kerstin Sahlin-Andersson (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications Ltd, 2008.

- Näringsdepartementet. *Riv hindren för äldre i arbetslivet!* Ds 2002:10

- Piekkola, Hannu. "Nordic Policies on active ageing in the labour market and some European comparisons". *International Social Science Journal.* Vol. 58, Issue 190, 2006, p. 545-557

- Rasmusson, Ludvig. *Åldersupproret.* Natur och kultur, Stockholm, 2005

- Rövik, Kjell Arne. *Moderna organisationer – trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet.* Daleke Grafiska AB, Malmö, 2004

- Sahlin, Kerstin & Linda Wedlin."Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing". I Greenwood, Royston, Christine Oliver, Roy Suddaby, Kerstin Sahlin-Andersson (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications Ltd, 2008

- Skoglund, Barbro & Caj Skoglund. *Åldersmedvetet ledarskap – att inte skjuta problemen framför sig.* Age Management i Sverige AB, Boden, 2007

- Socialdepartementet. *Äldrepolitik för framtiden. 100 steg till trygghet med en åldrande befolkning.* Statens offentliga utredningar, SoU 2003:91, 2003

- Vallerius, Stefan & Georg Uggelberg. *Age Management – att sätta kompetens före ålder.* Thomson Fakta AB, Stockholm, 2007

- Vattenfalls årsredovisning för 2008

- Vinni, Kari. ”Active strategies for older workers in Finland”, I Jepsen, Maria, David Foden & Martin Hutsebaut (red). *Active strategies for older workers.* ETUI, Brüssel, 2002,

Elektroniska källor

- http://www.agemanagement.se/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=1, 2009-05-18

- http://www.sr.se/sida/artikel.aspx?programid=2151&artikel=2466554, 2009-05-27

- http://www.vattenfall.se/www/vf_se/vf_se/518304omxva/518334vxrxv/502126bestx/index.jsp, 2009-05-07

Intervjuer

- Servicechef – Vattenfall Service Nord AB, 2009-05-13

- Skoglund, Barbro - Age Management i Sverige AB (konsult) 2009-05-13

- Teknisk chef - Vattenfall Service Nord AB, 2009-05-06

Frågor och svar via e-post

- Holmgren, Fredrik – Vattenfall Service Nord AB (VD) 2009-05-27

Bilaga 1

Intervjufrågor ställda till den tekniska chefen samt servicechefen inom VSN.

Ålder:
Antal år av anställning vid Vattenfall:
Nuvarande tjänst:
Tjänst vid implementeringen av Age Management:
Roll vid implementeringen av Age Management:

1. När hörde Du talas om Age Management första gången?

2. Hur tolkade Du innebörden av Age Management då Du först kom i kontakt med begreppet?

3. a) Vad är Din nuvarande inställning till Age Management och åldersmedvetet ledarskap?

   b) Om Din inställning är positiv, har den varit det från början eller har det ändrats med tiden?

   c) Om Din inställning är negativ, har den varit det från början eller har det ändrats med tiden?

4. Vilka var, enligt Dig, anledningarna till att Vattenfall började intressera sig för Age Management och åldersmedvetet ledarskap?

5. Innan Ni tog beslutet att föra in Age Management i organisationen, visste Du då något om andra organisationer som arbetade med Age Management? Om ja, vad visste Du?

6. Då kontakten med Age Management i Sverige AB etablerades och arbetet med att implementera *BCS-metoden för åldersmedvetet ledarskap* inleddes, ändrade det Din initiala uppfattning om Age Management och dess innebörd?

7. Kan Du kortfattat beskriva implementeringsprocessen?

8. Då implementeringen var genomförd och Ni inledde arbetet med att aktivt arbeta med Age Management praktiskt, uppfattar Du att Ni justerade konceptet för att passa in i just Er organisation, eller arbetade Ni efter en generell mall?

9. Uppfattar Du att de ledare som aktivt arbetade med åldersmedvetet ledarskap arbetade på samma sätt, eller skiljde sig den praktiska tillämpningen åt mellan olika ledare?

10. a) Bortsett från *BCS-metoden för åldersmedvetet ledarskap*, har Ni arbetat efter andra liknande koncept för att råda bot på det organisationsinterna problemet?

    b) Om ja på fråga 10.a): Har de olika koncepten i så fall kombinerats, eller tillämpats var för sig utan inblandning av varandra?

11. Vilken inställning till Age Management såg Du initialt hos de anställda?

12. Uppfattar Du att inställningen hos de anställda har ändrats sedan Ni praktiskt började arbeta med Age Management? Om ja, hur?

13. Talades det mycket om implementeringen bland de anställda? Om ja, vad talade man om?

14. Hur skulle Du beskriva effekterna av tillämpningen av Age Management i organisationen?

15. Vilka effekter har det praktiska Age Management-arbetet givit inom organisationen när det gäller: (Svara om Du vet, annars hoppa över hela eller delar av frågan)

- Sjukfrånvaro?

- Kostnaderna för sjukfrånvaro?

- Produktiviteten?

- Ledarskapet?

- Säkerställandet av en mer kompetent arbetskraft?

- Företagets anseende?

16. Vad skulle Du säga är de viktigaste förutsättningarna för ett hållbart förändringsarbete?

17. Vilken betydelse anser Du att kommunikationen mellan människor i organisationen har då ett förändringsarbete genomförs?

18. Hur fungerar kommunikationen inom Er organisation? Anställd-Chef, Chef-Chef?

Bilaga 2

Intervjufrågor ställda till en av de två ansvariga konsulterna.

Ålder:
Karriär:
Nuvarande sysselsättning:
Antal års erfarenhet av Age Management:

1. När hörde Du talas om Age Management första gången?

2. Vad uppfattade Du att konceptet Age Management stod för då Du först kom i kontakt med begreppet?

3. Har Din uppfattning om Age Management ändrats med tiden? Om ja, hur?

4. Vilka är, enligt Dig, de främsta anledningarna till varför företag bör tillämpa Age Management i verksamheten?

5. a) Under de år som Du hjälpt företag att börja arbeta med Age Management, hur uppfattar Du att den initiala attityden gentemot konceptet har varit bland ledare och övriga anställda?

   b) Har Du uppmärksammat någon förändring i attityden med tiden?

6. Då Age Management förs in i olika organisationer, uppfattar Du att de flesta arbetar med konceptet på samma sätt, eller är det vanligt att konceptet justeras för att passa in i den enskilda organisationen? Om ja, ge gärna exempel.

7. Har Du uppfattat skillnader i ledarnas tillämpning av det praktiska arbetet med Age Management/det åldersmedvetna ledarskapet?

8. Vilka effekter är, enligt Din erfarenhet, de vanligaste inom en organisation som anammat Age Management?

9. Vilka effekter har Du sett inom följande områden då en organisation anammat Age Management: (Om Du inte vet, hoppa över hela eller delar av frågan)

- Sjukfrånvaro?

- Kostnaderna för sjukfrånvaro?

- Produktiviteten?

- Ledarskapet?

- Säkerställandet av en mer kompetent arbetskraft?

- Företagets anseende?

10. Du har ju varit aktiv i införandet av Age Management inom både Kiruna Kommun och VSN. Hur skulle Du beskriva skillnaderna samt likheterna mellan dessa två gällande själva implementeringen såväl som den praktiska tillämpningen av Age Management?

11. Utvärderingen av Age Management som gjorts efter implementeringen i Kiruna kommun visar att kommunikationen inom organisationen är av stor vikt. Hur uppfattar Du kommunikationens roll då ett koncept som Age Management förs in i en organisation?

12. Kan Du kortfattat beskriva implementeringsprocessen i VSN?

Bilaga 3

Frågor ställda via e-post till VSN:s VD.

1. I vilket avseende bidrog införandet och implementeringen av det åldersmedvetna ledarskapet till ökad produktivitet i VSN?

2. VSN ökade omsättningen nämnvärt under perioden då det åldersmedvetna ledarskapet implementerades, såg Du något tydligt samband mellan dessa två saker?

3. Efter den nyligen genomförda organisations- och strukturförändringen inom Vattenfall, vilken innebar att VSN upplöstes, hur ser Du på ett eventuellt fortsatt arbete med åldersmedvetet ledarskap i den nya organisationen?

   Följdfråga gällande svar på fråga 3: Kommer Du att fortsätta att aktivt arbeta med det åldersmedvetna ledarskapet i den nya organisationen (och då syftar jag på Ditt andra alternativ; att satsa på att öka engagemanget osv)?