

# Chefens betydelse för ett längre arbetsliv

*Rapport 10*  
*Ewa Wikström*  
*Roy Liff*

DELEGATIONEN FÖR  
**senior**   
**arbetskraft**

# Chefens betydelse för ett längre arbetsliv

*Ewa Wikström och Roy Liff*

*Rapport 10  
Delegationen för senior arbetskraft  
S 2018:10*



---

STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

---

# Förord

Delegationen för senior arbetskraft har i uppdrag att verka för ett mer inkluderande och åldersoberoende synsätt i arbetslivet. Delegationen ska sammanställa och sprida kunskap om forskning om äldres möjligheter och även föreslå åtgärder som motverkar åldersdiskriminering för att bättre tillvarata senior erfarenhet.

Som en viktig del av arbetet med uppdraget har delegationen valt att ta fram en serie underlagsrapporter som på olika sätt behandlar senior arbetskraft. Ambitionen är att bidra till en öppen och kunskapsbaserad debatt där en rad olika perspektiv görs tillgängliga. Författarna ansvarar för innehåll och bedömningar i rapporterna, som utgör ett värdefullt underlag till delegationens arbete.

Den här underlagsrapporten, *Chefens betydelse för ett längre arbetsliv*, har utarbetats av Ewa Wikström, professor i management och organisation vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och Roy Liff, docent i företagsekonomi vid Högskolan i Borås och forskare vid Göteborgs universitet. Rapporten visar bland annat vilka förutsättningar och förhållanden som är centrala för chefers och organisationers möjlighet att förlänga arbetslivet för fler.

Maria Söderberg, sekreterare i delegationen, har ansvarat för arbetet med underlagsrapporten.

Stockholm i oktober 2019

Anna Hedborg  
Ordförande i Delegationen för senior arbetskraft



# Innehåll

<b>Inledning .....</b>	<b>7</b>
<b>Åldersmedvetet ledarskap .....</b>	<b>9</b>
<b>Organisatoriska förutsättningar för ett åldersmedvetet ledarskap .....</b>	<b>23</b>
<b>Ett interaktivt perspektiv på åldersmedvetet ledarskap .....</b>	<b>27</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>31</b>



# Inledning

I hela den industrialiserade världen åldras befolkningen<sup>1</sup>, vilket både är en generell samhällelig utmaning och en utmaning för ett hållbart arbetsliv och ett hållbart pensionssystem.<sup>2</sup> Trenden mot en allt tidigare pensionering har dock brutits så att pensionsåldern 2012 i många OECD-länder hade ökat till den nivå som rådde 1970<sup>3</sup>. En förklaring till ökningen är att pensionsvillkoren i många länder successivt har försämrats<sup>4</sup>.

Under tiden efter 2012 har ökningen dock varit måttlig i flera västeuropeiska länder. Detta kännetecknar inte bara svenskt arbetsliv utan även många andra västeuropeiska länder som tillämpar ett så kallat voluntaristiskt system, dvs. tillämpar en frivillighet för arbetsgivaren att fördröja pensioneringen. I dessa system kan arbetstagaren ha önskemål om att få stanna kvar efter en fastställd pensionsålder då arbetstagaren har uppnått åldern för avgångsskyldighet. Arbetsgivarna behöver dock inte följa arbetstagarens önskemål, utan kan säga upp hen vid en viss ålder.

För att öka möjligheten för äldre att fördröja sin pension kan man anta att det behövs förändrade organisatoriska förutsättningar och förhållande som stödjer äldre att fortsätta arbeta. Arbetsgivare kan därför behöva ändra arbetsvillkoren så att äldre arbetskraft får möjlighet att fortsätta att arbeta längre än till normen för pensionering<sup>5</sup>.

En åldersmedveten styrning och ett åldersmedvetet ledarskap – som i engelskspråkig forskning benämns age management – uppmärksammas allt mer som en form av styrning och ledarskap i organisationer för att kunna ändra arbetsvillkor och förutsättningar

---

<sup>1</sup> OECD (2019).

<sup>2</sup> Aaltio, Mills och Helms Mills (2018).

<sup>3</sup> OECD (2015).

<sup>4</sup> Hofäcker och Radl (2016).

<sup>5</sup> Henkens och Leenders (2010); Brooke och Taylor (2005); Ilmarinen (2001).

på arbetsplatsen för äldre arbetskraft samt att kunna hantera utmaningar som är förknippade med en ökad andel äldre på arbetsmarknaden.

Behovet av åldersmedvetet ledarskap har intensifierats av den samhälleliga diskussionen om ett förlängt arbetsliv och en fördröjd pensionering. I den allmänna debatten brukar följande skäl anges för en fördröjd pensionering: a) att garantera ett hållbart pensionsystem, b) att garantera tillgången till arbetskraft, c) att på ett effektivt sätt använda den kompetens och det kunnande som äldre medarbetare har, samt d) att bidra till äldres livskvalitet och välfärd.

Syftet med föreliggande rapport är att belysa vad ett åldersmedvetet ledarskap innebär, samt att diskutera möjligheter och svårigheter med ett åldersmedvetet ledarskap som leder till en fördröjd pensionering. Rapporten fokuserar på vilka organisatoriska förutsättningar och förhållanden som påverkar möjligheten till förlängt arbetsliv.

Tre aspekter kommer att belysas:

- Hur äldres kunskap och kunnande kan ses som värt att bevara inom en organisation och vilka organisatoriska åtgärder som krävs för att lyckas med det.
- Hur operativa chefers användning av HR-rutiner (personalledningsrutiner) påverkar medarbetares karriärkurva och vilka inneboende normer som finns inbäddade i dessa rutiner och som behöver påverkas om rutinerna ska bidra till ett förlängt arbetsliv.
- HR:s funktion för att påvisa för den strategiska ledningen samt för de operativa linjecheferna behovet av ett åldersmedvetet ledarskap. Det handlar bland annat om hur HR-funktionen kan stödja på vilket sätt åldersmedvetet ledarskap kan ses som värdeskapande och effektivt för organisationen och dess verksamheter.



# Åldersmedvetet ledarskap

## Vad innebär ett åldersmedvetet ledarskap?

Åldersmedvetet ledarskap (age management) är ett begrepp som används för att beskriva organisatoriska aktiviteter som syftar till att främja ett hållbart arbetsliv och/eller för att balansera intressen och behov hos olika åldersgrupper i en organisation<sup>6</sup>.

Age management definieras som en styrnings- och ledningsform där arbetsgivaren eller chefen tar hänsyn till olika åldersaspekter i den dagliga arbetsledningen, arbetsplaneringen och arbetsorganisationen med syftet att alla - oavsett ålder - kan uppnå personliga mål och bidra till organisatoriska mål på ett hälsosamt och säkert sätt<sup>7</sup>.

Ett åldersmedvetet ledarskap handlar med andra ord om vad som kännetecknar ledningsprocesser, aktiviteter och förutsättningar, som tar hänsyn till åldersaspekter i arbetsledningen och de förutsättningar som påverkar hur den åldrande arbetskraften leds. Det åldersmedvetna ledarskapet kräver en medvetenhet om vilka faktorer och förhållanden som kan påverka ett hållbart arbetsliv, pensioneringsbeslut och att förhållanden eller realiteter kan se olika ut för medarbetare i olika åldrar. I litteraturen anges en rad faktorer som påverkar pensioneringsbeslutet.

## Organisatoriska faktorer som kan påverka pensioneringsbeslut

Det sätt på vilket arbetsplatser är organiserade när det gäller fysisk och psykosocial arbetsmiljö och arbetsorganisation är enligt tidigare studier av central betydelse för människors förmåga och vilja att

---

<sup>6</sup> Se t.ex. Furunes, Mykletun och Solem (2011); Grima (2011); McDermott Kazi, Munir och Haslam (2010); Taylor (2006); Skoglund och Skoglund (2005); Brooke och Taylor (2005).

<sup>7</sup> Ilmarinen (2006).

fortsätta att arbeta. På individnivå beror pensionsåldern bland annat på individens hälsa, arbetsnöjdhet, kompetens, social integration och familjeliv samt vilka pensionsförmåner och vilken ekonomi i stort som man har. Studierna visar att individens beslut att stanna kvar på en arbetsplats och förmåga att arbeta längre beror på en komplex samverkan mellan personens preferenser och hälsa samt sociala nätverk, ekonomiska förutsättningar och arbetsmiljö<sup>8</sup>. Följaktligen innebär det att faktorer som påverkar huruvida anställda går i pension eller inte omfattar komplexa samspel mellan olika förhållanden snarare än enkla orsaker och samband.

Tidigare forskning belyser också att pensioneringsbeslutet i hög grad påverkas av arbetsgivarnas och chefernas motiv och intressen för att behålla äldre arbetskraft. Det har t.ex. uppmärksammats i studier att arbetsgivare ofta utgår ifrån föreställningen att äldre arbetstagare inte vill delta i situationer som kan leda till ett nytt lärande<sup>9</sup>. En annan studie visar att chefer i många fall utgår från antagandet att äldre arbetskraft har svårt att lära sig nya saker och acceptera organisationsförändringar<sup>10,11</sup>. Utifrån den synen kan en chef dra slutsatsen att det är nödvändigt att minska variationsrikedomen och komplexiteten i uppgifterna för äldre anställda med få år kvar till den vanliga pensionsåldern.

Ett motiv för arbetsgivaren och chefer att behålla äldre medarbetare är relaterat till hur de bedömer organisationens kompetensbehov och hur de bedömer framtida behov och tillgång till yngre arbetskraft<sup>12</sup>. Forskningsstudier har också belyst att arbetsgivare genomför organisatoriska förändringar, för att anpassa förutsättningarna för äldre arbetskraft och också investera i att kompetensutveckla den äldre arbetskraften, om organisationen gynnas ekonomiskt av sådana förändringar<sup>13</sup>.

Det är dock så enligt tidigare studier att chefer och arbetsgivare ofta föredrar tidig pensionering<sup>14</sup>. Därför kan de tycka att det inte är motiverat med organisatoriska förändringar och åtgärder som syftar

---

<sup>8</sup> Se t.ex. Furunes, Mykletun och Solen (2011); SOU 2012:28; Furunes m.fl. (2015).

<sup>9</sup> Furunes och Mykletun (2005, 2010).

<sup>10</sup> Henkens (2005).

<sup>11</sup> I en rapport från Delegationen för senior arbetskraft belyser Eva Vingård att så inte är fallet, äldre har inte svårare att lära sig nya saker, det tar bara lite längre tid.

<sup>12</sup> Wikström m.fl. (2018).

<sup>13</sup> Brooke och Taylor (2005).

<sup>14</sup> Taylor (2006).

till ett förlängt arbetsliv. En jämförande studie av 3 638 organisationer i Danmark, Tyskland, Italien, Nederländerna, Polen och Sverige konstaterar att: ”Europeiska arbetsgivare formulerar ännu inte strategier som främjar aktivt åldrande, och väljer fortfarande den enkla vägen, via exitstrategier”<sup>15</sup>.

Exempel på orsaker till att chefer tvekar om huruvida de ska uppmuntra äldre medarbetare att stanna längre i arbetslivet, handlar dels om hur de uppfattar vad äldre arbetskraft kan bidra med till i organisationen, dels om hur de värderar äldres förmåga och kompetens<sup>16</sup>. Ett annat skäl till att de tvekar är att de inte vill gynna och främja en viss åldersgrupp i organisationen eftersom det skulle kunna uppfattas ha negativa konsekvenser för andra åldersgrupper<sup>17</sup>. Att främja en fördröjd pensionering kan också ses som att det till viss del begränsar befordringstillfällen för nya och yngre medarbetare eller fördröjer nyrekryteringar. En annan orsak till att inte låta äldre delta i utbildningsinsatser och kompetensutveckling är en tveksamhet om organisationen kan dra nytta av sådana satsningar innan medarbetaren går i pension. Det kan också handla om att chefer i första linjen i decentraliserade organisationer, med operativt och ekonomiskt ansvar som mäts i korta cykler, ofta är ovilliga att ändra HR-rutiner som intern rekrytering, utbildning och utveckling eftersom det kan resultera i ökade kostnader på kort sikt<sup>18</sup>.

Samhälleliga normer om pensionsålder kan också skapa förväntningar på när det är lämpligt att gå i pension, bland annat med hänsyn till det upplevda behovet av att underlätta för yngre att komma in på arbetsmarknaden. Normer och värderingar kan också omfatta vilken status yngre och äldre medarbetares kompetens och kunnande har<sup>19</sup>. Arbetsgivare kan dölja personliga, negativa attityder gentemot äldre arbetstagare bakom uppenbarligen neutrala institutionella hinder och använda dessa som förevändning för att motivera sin diskriminerande praxis<sup>20</sup>. Vidare har tidigare studier även visat att de HR-rutiner som används av arbetsgivare och operativa chefer kan ha påverkats av normerna om en lämplig pensionsålder<sup>21</sup>.

---

<sup>15</sup> Van Dalen m.fl. (2014).

<sup>16</sup> Wikström m.fl. (2018).

<sup>17</sup> Liff och Wikström, under publicering.

<sup>18</sup> Jämför Dickens (1999).

<sup>19</sup> Jämför Wikström m.fl. (2018).

<sup>20</sup> Loretto och White (2006).

<sup>21</sup> Se t.ex. Flynn (2010).

Ett stort antal av tidigare genomförda studier, så också flera av ovan nämnda, har främst bidragit med kunskap om enskilda faktorer påverkan på pensioneringsbeslutet. Däremot finns det inte lika mycket kunskap om ett åldersmedvetet ledarskap med fokus på interaktionen mellan chefer och medarbetare utifrån ett ledningsperspektiv i organisationer<sup>22</sup>. Det finns emellertid studier som lyfter fram det vertikala förhållandet mellan dels politisk styrning och arbetsgivarnas styrning, dels mellan chefer och medarbetare i organisationen<sup>23</sup>. Enligt denna forskning är det till exempel avgörande för att åldersmedvetet ledarskap (age management) ska integreras i organisationer att de strategiska cheferna är aktiva i genomförandet av HR-strategier som stödjer att äldre medarbetare fördröjer sin pension. Det är också viktigt i vilken utsträckning införandet av åldersmedvetna riktlinjer är marginella eller omfattande. HR-strategier och HR-rutiner verkar med andra ord spela en viktig roll för att främja ett långvarigt arbetsliv, eftersom chefer och HR-personal i organisationerna är de som anställer människor och arbetar med t.ex. intern rekrytering vilket kan påverka anställdas pensionsbeslutet<sup>24</sup>. Forskningen om åldersmedvetet ledarskap har dock i mindre utsträckning uppmärksammat hur operativa chefer använder åldersmedvetna HR-rutiner i samspelet med medarbetare.

Studier om ett åldersmedvetet ledarskap har också visat att de viktigaste faktorerna på arbetsplatsen som påverkar pensioneringsbeslutet sker långt innan den traditionella pensionsåldern närmar sig, vilket bland annat blivit belyst i sociologiska studier utifrån ett livscykelperspektiv<sup>25</sup>. Sammantaget har tidigare studier pekat på behovet av att fokusera åldersmedvetet ledarskap utifrån interaktionen mellan arbetsgivare/chefer och medarbetare, dvs. att undersöka vilken betydelse den interaktionen har för anställdas karriärlängd och inte bara för perioden precis innan pensionering. Det kan därför vara extra intressant att ta reda på hur HR-rutiner används av operativa chefer när det gäller medarbetare oavsett i vilket skede de är i karriären, och vad som kan förklara vilka mekanismer som skapar förutsättningar för en förlängning av arbetslivet.

Det utökade perspektivet på ett åldersmedvetet ledarskap genom fokus på interaktionen mellan chefer och medarbetare bör därmed

---

<sup>22</sup> SOU 2012:28; SOU 2013:25.

<sup>23</sup> Taylor och Walker (1998).

<sup>24</sup> Ainsworth och Hardy (2004); Van Dalen, Henkens och Schippers (2010).

<sup>25</sup> Elder (1973); Elder (1994); Moolaert och Biggs (2012).

omfatta operativa chefers användning av HR-rutiner, eftersom sådana personalledningsrutiner påverkar medarbetare under hela arbetslivet. Betydelsen av interaktionen mellan chefer och medarbetare utifrån fokus på HR-rutiner såsom utvecklingssamtal för ett åldersmedvetet ledarskap har med andra ord inte studerats i någon större utsträckning tidigare. Det kan t.ex. bero på att individens pensioneringsbeslut har betraktats som en privat fråga av medarbetaren och att den enskilde medarbetaren ser det som sin rättighet att fatta beslut om pensionering, vilket har respekterats av arbetsgivaren<sup>26</sup>.

Det finns således en mycket begränsad dokumentation från utvecklingssamtal när pensioneringsåldern närmar sig, som handlar om hur arbetsgivaren och medarbetaren har diskuterat möjliga utvecklingsvägar och hur man i interaktionen uttrycker och skapar föreställningar om en lämplig pensioneringsålder för medarbetaren. Därför saknas det en djupare kunskap om och förståelse av hur chefer och medarbetare i interaktionen med varandra uttrycker föreställningar om och kommer fram till vad som är en lämplig pensioneringsålder.

Nedan följer först två avsnitt som belyser olika aspekter som kan uppmärksammas genom ett interaktivt perspektiv på åldersmedvetet ledarskap: Arbetsgivarens syn på kompetens, kunskap och kunnande och Hur användningen av standardiserade HR-rutiner kan skapa ett förutbestämt arbetsliv. Avslutningsvis summeras HR:s funktion för att, inför den strategiska ledningen och de operativa linjecheferna, visa på vilket sätt ett åldersmedvetet ledarskap kan ses som värdeskapande och effektivt i organisationen.

## **Arbetsgivares syn på kompetens, kunskap och kunnande**

Arbetsgivares kunskapssyn är central för utövandet av ett åldersmedvetet ledarskap och kan vara en anledning till chefers eventuella positiva eller negativa föreställningar om vad äldre arbetskraft kan bidra med i organisationen<sup>27</sup>. Det handlar dels om hur man värderar äldres och yngres kunskap, dels om vilka hinder som finns för att

---

<sup>26</sup> Jämför Kjellberg (2017).

<sup>27</sup> Wikström m.fl. (2018).

behålla kunskap. Tidigare studier av bibehållande av kunskap har främst fokuserat på vad organisationer ska eller bör göra för att behålla kunskap när medarbetare ska gå i pension<sup>28</sup>.

Det finns studier som fokuserar på kunskapsöverföringsstrategier och i dessa rekommenderas arbetsgivare och chefer att använda mentorprogram, arbetsskuggning, avslutningsintervjuer, samt att låta äldre medarbetare nedteckna beskrivningar av sina arbetsmetoder i processhandböcker och överföra sin kunskap genom berättande (trading) till yngre kolleger<sup>29</sup>. Andra förslag är att kunskapsstyrning och bibehållande av kunskap inför pensionering av medarbetare bör inriktas mot pensioneringsprogram, successionsplanering och överbrygningsjobb<sup>30</sup>.

I tidigare studier har det också hävdats att kunskapsstyrning och åtgärder för att behålla kunskap behöver integreras i organisationens verksamhet och att det är en process som behöver börja långt innan en viktig medarbetare ska gå i pension<sup>31</sup>. Även om betydelsen av att bevara kunskap har betonats i litteraturen har chefer hittills visat lite eller inget intresse för dessa frågor<sup>32</sup>, och få organisationer har en formell och välfungerande strategi för att bibehålla kunskap<sup>33</sup>.

Enligt tidigare studier<sup>34</sup> kan svårigheterna med att bibehålla äldre medarbetares kunskap i organisationer bero på hinder som kan uppstå i vart och ett av de tre i litteraturen vanligen rekommenderade stegen för en planerad process som syftar till att bibehålla kunskapen; det första steget handlar om att definiera kunskapen; det andra steget omfattar att dokumentera kunskapen och slutligen, det tredje steget inbegriper att integrera kunskapen i verksamheten.

Problem i steg 1 handlar om den stora mängd information och kunskap som finns inom organisationer. Organisationer kan inte och bör inte behålla all tillgänglig kunskap<sup>35</sup>, men man måste definiera kärnområden för att behålla kunskap som är värdefull för medarbetarna och bestämma vilken kunskap som är mest värdefull att

---

<sup>28</sup> Jämför Alvesson och Kärman (2001).

<sup>29</sup> Rothwell (2004); Dalkir och Liebowitz (2011).

<sup>30</sup> De Long (2004).

<sup>31</sup> Doan m.fl. (2011).

<sup>32</sup> T.ex. Coy (2005); Ebrahimi m.fl. (2008).

<sup>33</sup> Dalkir och Liebowitz (2011); Massingham och Massingham (2014); Geisler och Wickramasinghe (2015).

<sup>34</sup> Levy (2011); Harvey (2012).

<sup>35</sup> Probst och Romhardt (2000).

behålla<sup>36</sup>. Enligt en tidigare studie<sup>37</sup> bör organisationer undersöka potentiella kunskapsbrister i sina prioriteringar och överväga vilken inverkan de har på organisationens prestationer. Kunskapsbrister sägs dock vara svåra att identifiera, och de upptäcks ofta först genom misstag som begås av de som efterträder en medarbetare som lämnat organisationen<sup>38</sup>.

Problem i steg 2 handlar om det bästa sättet att göra individuell kunskap till gemensam kunskap genom att dokumentera den. Delad kunskap, förståelse och interaktioner mellan individer formar de sociala interaktionerna, vilket i sin tur skapar den kollektiva formen av kunskap, där allmän kunskap lagras och bevaras över tiden (t.ex. i rutiner, ideologier eller arbetsbeskrivningar)<sup>39</sup>. Vissa forskare hävdar att organisationer riskerar att förlora värdefull kunskap som enskilda medarbetare har svårt att dela med kollegor, kanske för att vissa medarbetare inte känner behovet av att utbyta kunskaper<sup>40</sup> eller kanske för att man vill ha något i gengäld för att dela sina kunskaper med andra<sup>41</sup>.

Problem i steg 3 beror på svårigheter att använda informationsteknik på ett sätt så att den dokumenterade kunskapen blir integrerad i det dagliga arbetet. Här betonas därför vikten av att utveckla en lämplig kombination av verktyg och tekniker för att se till att värdefulla kompetenser stannar kvar inom organisationen<sup>42</sup>. Dessutom kräver olika typer av kunskaper olika verktyg och tekniker för att behållas<sup>43</sup>. För att få tillgång till den prioriterade kunskapen som lagrats i tekniska system som ska användas i beslutsprocesser behövs det flera olika modeller för hur kunskap bevaras i organisationen<sup>44</sup>.

Det finns en kritik mot föreställningen att bibehållande av kunskap blir en fråga om att kombinera dessa tre aktiviteter för att skapa ett så kallat organisationsminne. En sammanfattning<sup>45</sup> på kritiken är att denna metafor leder till marginella, ofokuserade initiativ för att bygga kunskapsbaser, ofta av IT-avdelningar. Sammantaget behövs andra definitioner och föreställningar om kunskap som fokuserar på

<sup>36</sup> Se t.ex. Horwath (2000); Probst och Romhardt (2000).

<sup>37</sup> Liebowitz (2009).

<sup>38</sup> Calo (2008).

<sup>39</sup> Weick (1995).

<sup>40</sup> Se t.ex. Davenport och Prusak (1998).

<sup>41</sup> Leonard och Sensiper (1998).

<sup>42</sup> Dalkir och Liebowitz (2011).

<sup>43</sup> Nonaka och Takeuchi (1995); Inkpen och Dinur (1998).

<sup>44</sup> Alavi och Leidner (2001).

<sup>45</sup> De Long (2004).

lärande och kunnande för att kunna förstå de organisatoriska utmaningarna som krävs för att behålla kunskap på ett annat sätt. För det ändamålet betraktas kunskap och kunnande som två olika begrepp. Det är en sak för en medarbetare att ha kunskap, men en annan sak att kunna använda kunskapen i praktiken i en arbets-situation. En ny syn på kunskap i en organisation är att betrakta den som ett situationsbestämt kunnande som är förhandlad, fram-växande och inbäddad i den dagliga verksamheten<sup>46</sup>. Utifrån ett liknande sätt att definiera kunskap kan man hävda att kunskap och kunnande genomsyrar och kommer till uttryck i hur man löser uppgifter i verksamheter<sup>47</sup>. Om man utgår från den kunskapssynen får det konsekvenser för hur kunskap kan bevaras i organisationer.

I många tidigare studier betraktas däremot kunskap som en vara eller informationsenhet som äldre medarbetare bär med sig<sup>48</sup> och som kan tappas, lagras och hållas i yngre medarbetare. Detta indikerar betydelsen av att relatera synen på kunskap<sup>49</sup> och de praktiska rekommendationerna om hur kunskap lagras och överförs. Kunskapssynen i en organisation kan behöva utvecklas och delvis om-arbetas för att kunna bibehålla kunskap. Det kan också med andra ord krävas en ansats som utgår ifrån att kunskap har två innebörder, som teoretisk kunskap, och som kunnande i praktiken, samt att både kunskap och kunnande kan vara explicit och tyst. Begreppen kun-skap och kunnande liknar de två dimensionerna av kunskap<sup>50</sup>: processkunskap (know how) och begreppsmässig kunskap (know that) i den ena dimensionen samt grundläggande, uttalad kunskap (medveten) och djup, tyst kunskap (undermedveten) i den andra dimensionen.

Ett hinder för att behålla kunskap är när kunskap betraktas som en allmän tillgång för hela organisationen, så som metaforen organi-satoriskt minne leder tankarna mot. Våra studier visar att en förut-sättning för att bibehålla kunskap är att aktörer inom organisationer vet hur man definierar och värderar kunskap<sup>51</sup>. Det är också viktigt att skapa det sammanhang och de relationer som tillåter utbyte av kunskap och kunnande. Utbytet behöver finnas naturligt inom

---

<sup>46</sup> Gehardi (2009).

<sup>47</sup> Nicolini (2011).

<sup>48</sup> Liebeskind (1996); Bierly, Kessler och Christensen (2000).

<sup>49</sup> Gehardini (2009); Nicolini (2011).

<sup>50</sup> Som Milton (2007) uppmärksammar.

<sup>51</sup> Wikström m.fl. (2018).



ramen för de samarbetsformer där medarbetare samverkar i det dagliga arbetslivet - inte enbart fokuserar på kunskapsöverföring mellan yngre och äldre medarbetare. Därför bör man fokusera på hur kunskapen definieras och värderas, dess karaktär och de sociala aspekterna av lärandet för att förhindra att värdefull kunskap och kunnande förloras i organisationer.

Bibehållandet av kunskap hindras med andra ord av en allt för smal inriktning på formell och explicit kunskap och av metoder för att behålla kunskap genom möten, intranät och dokumentationer. Det är relevant att se kunskap och bibehållande av kunskap som en fråga om kontinuerlig interaktion mellan aktörer<sup>52</sup>. Att behålla tyst kunskap och kunnande handlar inte om att fånga och förpacka kunskap. Det här sättet att betrakta kunskap och kunnande som olika begrepp bidrar till den tidigare förståelsen av ett åldersmedvetet ledarskap. Att behålla och föra över kunskap följer inte nödvändigtvis den stegvisa proceduren<sup>53</sup>. I stället sker bibehållande av kunskap genom dagliga interaktioner när medarbetarna samarbetar och löser uppdrag tillsammans. Tidigare problematiseringar av hur man kan bibehålla kunskap i organisationer har utgått från den stegvisa processen och har vanligtvis identifierat svårigheter, ett steg i taget<sup>54</sup>, men huvudproblemet tycks istället ligga just i antagandet att ett bibehållande av kunskap sker sekventiellt<sup>55</sup>.

Sammantaget visar en av våra studier att bibehållande av kunskap kräver en iterativ process<sup>56</sup>. Det utesluter inte värdet av en systematisk dokumentation och andra åtgärder i en stegvis process<sup>57</sup> eller organisatoriska aktiviteter<sup>58</sup>. Sådana aktiviteter, om de används ensidigt, kan emellertid motverka bibehållande av den kunskap som möjliggörs i interaktion i dagliga arbetsmetoder. Ett annat teoretiskt perspektiv krävs som tar avstamp i en konceptualisering av kunskap och kunnande. Det förutsätter att fokus flyttas från en linjär överföring av information till ett fokus på att kunskap och kunnande överförs i interaktioner i det vardagliga arbetet, som involverar både äldre och yngre medarbetare med olika typer av kunskap och kunnande.

---

<sup>52</sup> Kannan (2016).

<sup>53</sup> Som beskrivs av Harvey (2012) och av Levy (2011).

<sup>54</sup> Davenport och Prosa (1998); Alavi och Leidner (2001); Calo (2008).

<sup>55</sup> Wikström m.fl. (2018).

<sup>56</sup> Wikström m.fl. (2018).

<sup>57</sup> Harvey (2012).

<sup>58</sup> Detta beskrivs av De Long (2004) och Kannan (2016).

## Operativa chefers användning av HR-rutiner i interaktion med medarbetare

Arbetsgivare och chefer som föreställer sig att äldre arbetstagare har för få år till pensionering för att det ska vara lönsamt att låta dem vidareutbilda sig, kan falla in i beteenden som kommer att bekräfta föreställningen om att pensionsåldern är ”förutbestämd” och att det är för sent för de äldre anställda att delta i en utbildning<sup>59</sup>. Arbetsgivare, chefer eller fackföreningar tar sällan uttryckligen hänsyn till ålder<sup>60</sup>. Istället för föreställningar om ålder uttrycker chefer sin inställning till äldre anställdas anpassningsförmåga.

När det gäller anpassningsförmåga framställs äldre ofta som motståndare mot innovation och förändring<sup>61</sup>. Motståndet kan dock vara ett resultat av att till exempel en IT-utbildning presenteras och läggs upp på samma sätt oavsett arbetstagarens erfarenhet och ålder<sup>62</sup> trots att en äldre och yngre medarbetare kan behöva olika förutsättningar och lärmiljö för att ta till sig utbildningen. Ett eventuellt tecken på motstånd till en utbildning eller annan typ av utvecklingsprocess, oavsett hur motståndet uppstått, kan dock bekräfta chefers befintliga stereotyper om äldre som motståndare mot innovation och förändring<sup>63</sup>. Därför kan attityder, föreställningar och antaganden som leder till åldersdiskriminering och till tidig pensionering bevaras på grund av institutionaliserade rutiner för t.ex. kompetensutveckling<sup>64</sup>.

Tre centrala HR-rutiner – utvecklingssamtal, lönesamtal och internrekrytering – som operativa chefer använder i sin personalledning följer ofta samma planeringscykel när det gäller de anställdas professionella utveckling (vilken vanligtvis är två till fem år)<sup>65</sup>. De olika HR-rutinerna grundar sig på samma antaganden och normer som cheferna tar för givet, så kallade intraorganisatoriska institutioner. Exempel på ofta förekommande antagande är att den äldre arbetstagaren har minskade möjligheter och förmågor, och att den äldre arbetstagaren ska anpassa sig till arbetsbeskrivningar. Ett annat exempel på antaganden som HR-rutiner utgår ifrån handlar om vad

---

<sup>59</sup> Taylor och Urwin (2001).

<sup>60</sup> Marshall (1998).

<sup>61</sup> Henkens (2005).

<sup>62</sup> Chan, Tan och Koh (2000); Maurer (2001).

<sup>63</sup> Furunes och Mykletun (2005).

<sup>64</sup> Butler (1969).

<sup>65</sup> Liff och Wikström, under publicering.

som är den normala pensionsåldern och/eller föreställningar om vad som är en lämplig pensionsålder.

HR-rutinerna ses dock ofta som neutrala i förhållande till ålder och utförs på standardiserade sätt, vilket anses vara rättvist. Dessa antaganden och normer inom organisationen – som institutionaliserats och byggts upp över tid – har stor betydelse för den enskilda individens möjligheter till pensionering och förlängt arbetsliv. Våra studier visar också att dessa institutionaliserade antaganden och normer har en inbördes koppling till varandra och att de skapar en beslutskontext och förstärker varandra<sup>66</sup>. Följaktligen kan dessa institutionaliserade antaganden och normer, som finns inbäddade i HR-rutinerna, leda till att antingen förutbestämma tidpunkten för pensionering eller förlänga arbetslivet.

Vidare visar våra studier att en vanlig föreställning bland chefer är att arbetstagaren ska gå i pension senast vid 65 års ålder<sup>67</sup>. Den uppfattningen har karaktären av både ett antagande och norm. I synnerhet tar chefer för givet att äldre arbetstagare förlorar sin drivkraft när de når sin förväntade pensionsålder. Dessa föreställningar bidrar till att definiera en normativ inställning till vilka medarbetare som ska delta i en fortbildning och till hur den årliga lönedifferentieringen mellan yngre och äldre arbetstagare ska utformas.

Analysen av rutiner för utvecklingssamtal som vi genomfört i våra studier belyser också att chefer ofta utgår från att återbetalningstiden för utbildning och utbildningsverksamhet måste relateras till tiden före 65 års ålder, som i en investeringsberäkning<sup>68</sup>. Dessutom antas inte äldre arbetstagare vara intresserade av att anstränga sig genom att delta i en utbildning. Normen är att utbildningsresurserna bör fördelas så att de ger mesta möjliga tillbaka till organisationen och att beslutet att delta är ömsesidigt mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Konsekvensen kan bli att arbetsgivaren inte är angelägen att erbjuda eller övertala medarbetare att delta i utbildning under flera år före normen för pensionsåldern. Det kan leda till att den äldre arbetarens kunskap inte är aktuell när denne närmar sig 65 års ålder, vilket därmed bekräftar föreställningen om att det är dags att gå i pension.

---

<sup>66</sup> Liff och Wikström, under publicering; se även Feldman (2016).

<sup>67</sup> Liff och Wikström, under publicering.

<sup>68</sup> Liff och Wikström, under publicering.

När det gäller rutiner för lönesättning finns det en föreställning om att det mest gynnsamma för organisationen är att ha marknadsanpassade löner när anställda ska rekryteras till organisationen, för att vara konkurrenskraftig som arbetsgivare<sup>69</sup>. Individuell lönesättning som bygger på individernas prestationer antas ofta också av arbetsgivare och chefer vara det mest effektiva sättet att motivera större ansträngningar bland de anställda. Normen som styr denna rutin avser hur lönerna bör utvecklas och spridas över hela arbetskraften. Normen är att lönespridningen inte ska vara för stor för att uppfattas som rättvis. Konsekvensen av de institutionaliserade antaganden och normer som lönesystem i organisationer ofta utgår ifrån, innebär att den yngre arbetstagarens kunskap värderas relativt högt jämfört med den äldres. Konsekvensen blir att äldres kunskap och kunnande som beror på ökad erfarenhet, gradvis värderas allt lägre allteftersom karriären fortskrider.

Inbäddat i rutiner för intern rekrytering finns det föreställningar bland chefer och HR som påverkar hur man utvärderar äldre arbetstagares prestationer<sup>70</sup>. Det tas för givet att det mest effektiva för organisationen är att definiera arbetsbeskrivningen så objektivt som möjligt i förhållande till de identifierade jobbkraven. Arbetsbeskrivningen betraktas som konstanten. Normen är att alla sökande ska ha samma möjlighet att få jobbet enligt normen att kraven på jobbet är avgörande och aspiranten ska uppfylla dessa krav och inte tvärtom. Kriterierna för utvärdering ska vara objektiva men dessa leder ofta till konsekvensen att den äldre arbetstagarens konkurrensfördelar (exempelvis ökad bedömningsförmåga och kunnande baserat på lång arbetserfarenhet) räknas bort, medan andra kvalifikationskrav inte ses som uppfyllda eftersom de äldres meriter kan vara svåra att definiera och mäta. Den formella korrektheten vid internbefordringar och omplaceringsärenden, som man uttrycker beror på en strävan efter att vara rättvis, minskar möjligheterna till en övergripande kvalitativ bedömning av de sökandens kvalifikationer. Detta är förmodligen till nackdel för den äldre arbetstagaren. Vid en viss ålder, långt före 65 år, avstannar utbildningsmöjligheterna och löneutvecklingen samt internbefordringar, för att optimera avkastningen på organisationens investeringar.

---

<sup>69</sup> Liff och Wikström, under publicering.

<sup>70</sup> Liff och Wikström, under publicering.

Våra studier visar därmed att institutionaliserade bakomliggande antaganden och normer inom organisationen verkar stabilisera och "predestinera" tidpunkten för pensioneringen<sup>71</sup>. En förståelse för att dessa institutioner påverkar pensioneringsbeslut leder förhoppningsvis till nya sätt att närma sig och förstå tidpunkten för pensionering.

Dessa resultat går att relatera till tidigare studier om operativa chefers åldersmedvetna ledarskap och i vilken utsträckning som det påverkar deras beslutsfattande. I dessa studier påvisas vad som kännetecknar den vertikala kommunikationen mellan operativa chefer och strategiska chefer<sup>72</sup>. Vår studie lyfter dock fram att den horisontella interaktionen mellan operativa chefer och de anställda har en minst lika stor roll för integreringen av åldersmedvetet ledarskap och för de anställdas pensioneringsbeslut<sup>73</sup>.

Till skillnad från slutsatsen från tidigare forskning<sup>74</sup> visar vår studie att ett åldersmedvetet ledarskap inte nödvändigtvis beror på arbetsgivarnas försök att dölja sina sanna intentioner bakom institutionella hinder. Det handlar snarare om att de informella och formella reglerna som leder till att ett åldersmedvetet ledarskap kan vila på antaganden som man tar för givna. Mekanismerna verkar rationella och lämpliga. Det kan handla om att man uppfattar att de krav som arbetet ställer bör beaktas före hänsyn till de anställdas förmåga och förutsättningar, exempelvis när rekryteringsrutinerna ska tillämpas. Det kan också omfatta föreställningar om att det är ekonomiskt rationellt att prioritera yngre medarbetares löneanspråk över den äldre arbetstagarens anspråk på höjd lön.

Vidare kan det också uppfattas som lämpligt att fatta beslut utifrån neutrala och objektiva kriterier som t.ex. ålder snarare än utifrån individuella undantag. Alla dessa mekanismer skapar tillsammans ett mönster för vad som definieras som ett rationellt och lämpligt beteende. Dessa mekanismer är inbäddade i de institutionaliserade HR-rutinerna som resulterar i en förlängning eller "förutbestämning" av arbetslivet.

Antagandena kan var för sig förefalla rimliga men det är inte nödvändigtvis uppenbart för aktörerna på plats vilka konsekvenser som de får. Man har ofta inte överblick över hur organisationens rationella och lämpliga åtgärder i det enskilda fallet kommer att bidra till

---

<sup>71</sup> Liff och Wikström, under publicering.

<sup>72</sup> Taylor och Walker (1998); Flynn (2010); Loretto och White (2006).

<sup>73</sup> Liff och Wikström, under publicering.

<sup>74</sup> Se Loretto och White (2006).

en förutbestämd längd på arbetslivet i det enskilda fallet och absolut inte att det kommer att ha en sammanlagd effekt på den genomsnittliga pensionsåldern för arbetskraften.

En central slutsats är därför att det behövs ett utvidgat perspektiv på, och en större medvetenhet kring, vikten av ett åldersmedvetet ledarskap som omfattar interaktionen mellan arbetsgivare/chefer och medarbetare. Våra resultat utesluter emellertid inte att chefernas stereotypa föreställningar om äldre anställda har bidragit till att bygga upp dessa institutionaliserade HR-rutiner inom organisationer och betydelsen av att man bevarar de underliggande föreställningarna genom att dessa tas för givet.

Ett sätt för att förlänga arbetslivet skulle kunna vara att förändra de institutioner som orsakar att operativa chefer styrs kortsiktigt av en marknadslogik, så att institutionerna stödjer de operativa cheferna till åldersmedvetna beslut för att förlänga arbetslivet. Det kan krävas olika utformning av arbetets upplägg för olika åldrar<sup>75</sup>, att det behövs skraddarsyddas arbetskrav för både arbetsuppgifter och arbetsmiljö för äldre arbetstagare.

Slutsatsen är att faktorer som påverkar balansen mellan arbete och privatliv under hela livslängden bidrar till förlängt arbetsliv. På liknande sätt föreslås ett åldersjusterat och flexibelt arbete för att förlänga arbetslivet<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> Truxillo m.fl. (2015).

<sup>76</sup> Ilmarinen (2006).

# Organisatoriska förutsättningar för ett åldersmedvetet ledarskap

Forskningsgenomgången visar att både synen på kunskap, kompetens och antaganden hur äldre kan utföra sitt arbete, har stor betydelse för längden på arbetslivet<sup>77</sup>. Dessa föreställningar och antaganden finns i sin tur inbäddade i HR-rutiner som operativa chefer använder i interaktionen med medarbetare. Den interaktion mellan den operativa chefen och den anställda som i dag sker i tillämpningen av rutiner kan leda till att pensioneringsbesluten blir närmast förutbestämda, predestinerade. Därför behöver perspektivet på ett åldersmedvetet ledarskap vidgas och även omfatta interaktionen mellan chefer och medarbetare. Vikten av att genomlysna underliggande faktorer och antaganden har beskrivits och en sådan genomlysning kan ha stor betydelse för hur lång en karriär blir.

Slutsatsen från forskningsgenomgången kan sammanfattas i tre typer av organisatoriska förutsättningar som är centrala för ett åldersmedvetet ledarskap och organisatorisk kapabilitet för förlängt arbetsliv:

1. Betydelsen av hur äldres kunskap och kunnande kan ses som värt att bevara inom en organisation och vilka organisatoriska åtgärder som krävs för att lyckas med det.
2. Betydelsen av operativa chefers användning av HR-rutiner (personalledningsrutiner) för medarbetares karriärkurva och vilka inneboende normer som finns inbäddade i dessa rutiner och som behöver påverkas för att rutinerna ska bidra till ett förlängt arbetsliv.
3. Betydelsen av HR-funktionen för utövande av ett åldersmedvetet ledarskap. HR-funktionen kan ha en central roll för den strate-

---

<sup>77</sup> Se t.ex. Flynn (2010); Wikström m.fl. (2018).

giska ledningen samt för de operativa linjecheferna för att integrera ett åldersmedvetet ledarskap i organisationen.

## **Omdefiniera synen på kunskap och kunnande**

Den första typen av förändring som är viktig för att få fler att arbeta längre handlar om arbetsgivares och chefers kunskapssyn och definition av kompetens samt hur dessa föreställningar är relaterat till arbetskraften som finns i organisationen.

Den äldre arbetskraftens kunskap värderas ofta inte ur ett affärs- mässigt perspektiv eftersom den vanligen innebär ett tyst kunnande. Den yngre arbetskraftens kunskap förknippas med kunskap om nya arbetssätt och ny teknologi. Utifrån arbetsgivarens perspektiv ser man därmed organisationens möjlighet att öka sin effektivitet och produktivitet till den senare formen av kunskap. Utifrån denna logik kan arbetsgivares eventuellt negativa föreställningar om äldre arbetskraft vara baserad på vilken kunskapssyn som finns i organisationen.

Om man ska förändra arbetsgivares möjligheter att bidra till ett förlängt arbetsliv behöver man titta mer på hur kunskapen och kompetensen definieras och värderas. Arbetsgivare och chefer kan behöva genomlysna och omdefiniera synen på kunskap och kunnande för att både yngres och äldres kunskap och kunnande ska kunna värderas inom ramen för vad som uppfattas som lönsamt och effektivt. Det skulle förhindra att värdefull kunskap och kunnande förloras i organisationer.

## **Anpassa HR-rutiner utifrån ett livscykelperspektiv**

Den andra typen av förändring handlar om betydelsen av anpassade HR-rutiner under ett arbetsliv (livscykelperspektiv<sup>78</sup>). Operativa chefer tillämpar visserligen HR-rutiner på ett aktivt sätt, men de förhåller sig till rutinerna på ett passivt sätt, eftersom de institutionaliserade antaganden och normer som rutinerna utgår ifrån tas för givna. Rutinerna och de antaganden som de bygger på diskuteras eller omprövas med andra ord inte, därför anpassas inte rutinerna till olika anställdas behov eller önskemål. En fråga som forsknings-

---

<sup>78</sup> Jämför Kadefors (2019).



genomgången väcker handlar om vilka hinder som skapas för äldre i arbetslivet när HR-rutiner – såsom utvecklingssamtal och utbildningsinsatser – standardiseras. Det kan finnas ett behov av att operativa chefer anpassar sådana HR-rutiner i relation till medarbetarens livscykel<sup>79</sup>.

En slutsats är därför att HR-rutiner, som tas för givna och som används av arbetsgivare och operativa chefer, stabiliserar och ”predestinerar” tidpunkten för pensionering till den normala åldern för pension<sup>80</sup>. Om HR-rutinerna skulle anpassas i relation till medarbetarens behov och förutsättningar skulle möjligheterna för ett förlängt arbetsliv öka.

Sammantaget är vi överens med andra forskare att attityder och HR-rutiner bildar ett dynamiskt mönster<sup>81</sup>. Det handlar om att de beslut som tas, utifrån bakomliggande attityder och baserat på inarbetade HR-rutiner, skapar en dynamik som leder till ett ”förutbestämt” arbetsliv. Tidigare forskning visar dock att chefer inte uppfattar hur viktiga de regelbundna årliga HR-rutinerna är i förhållande till pensioneringsbeslutet. Vår slutsats är att de operativa chefernas uppfattar att de saknar beslutsmandat för att fördröja pensioneringen. Följaktligen är de institutionaliserade antaganden och normer som HR-rutiner utgår från centrala för att förstå samspelet mellan operativa linjeförare och tillämpning av sådana rutiner.

## HR:s funktion är central för förändring

Den tredje typen av organisatoriska förändring som kan krävas för att integrera ett åldersmedvetet ledarskap för fördröjd pensionering omfattar HR:s funktion i relation till strategiska och operativa chefer i organisationen. Forskningsgenomgången belyser att HR har en viktig funktion för den strategiska ledningen och för de operativa linjeförarna när det gäller att visa på vilket sätt åldersmedvetet ledarskap kan ses som en del av ett ’business case’.

---

<sup>79</sup> Anpassade rutiner är i linje med det socioekonomiska perspektiv som presenterades som Integrated Guideline No. 17 och No. 18 i EU-kommissionen (2005). Här framhålls t.ex. stöd till aktivt åldrande som inbegriper lämpliga arbetsvillkor och organisatoriska förutsättningar och åtgärder på arbetsplatsen.

<sup>80</sup> Liff och Wikström, under publicering.

<sup>81</sup> Furunes m.fl. (2015); Furunes m.fl. (2011); Kadefors m.fl. (2018).

Som en tidigare studie<sup>82</sup> belyst finns det ett slags 'marknadsmisslyckande' när ett åldersmedvetet ledarskap decentraliseras till operativa chefer som styrs av en kortsiktig affärslogik – om avsikten bland ledande befattningshavare är att förlänga arbetslivet ur ett affärsmässigt perspektiv, dvs. om åldersmedvetet ledarskap ses som värdeskapande och effektivt för organisationen och dess verksamheter. I detta sammanhang kan HR utgöra en katalysator i samarbetet med de operativa linjecheferna för att förändra HR-rutiner som intern rekrytering, utbildning och utveckling. Det kan behövas katalysatorer som driver på förändringar eftersom förändringar kan kräva att man vidtar åtgärder och överväger olika aspekter som kan komma att resultera i ökade kostnader på kort sikt<sup>83</sup>.

HR har också en viktig funktion när det gäller att bidra till att äldres kunnande synliggörs för operativa chefer och yngre medarbetare. Det kan handla om att anordna specifika mötesformer där äldre och yngre medarbetare träffas för att diskutera erfarenheter av svåra situationer och svåra fall i handläggning av ärenden eller lösandet av komplexa uppgifter. HR-funktionen kan med andra ord bidra till att skapa länkar mellan det synliggjorda tysta kunnandet och hur detta kan användas när problem ska lösas i den dagliga verksamheten och i det vardagliga organiserandet. Det sättet att arbeta skiljer sig från det mer traditionella synsättet på kunskapsöverföring där man fokuserar på kunskapsöverföring mellan juniora och seniora medarbetare eller på kunskapsöverföring via manualer och intranät.

HR:s arbete kan även bidra till att cheferna uppmärksammas på de sociala aspekterna av lärandet i det dagliga arbetet för att tydliggöra det värdefulla i äldres kunnande. Därmed kan HR-funktionen möjliggöra för ett ökat fokus på fördelarna med att äldre förlänger sitt arbetsliv, för samtliga aktörer i organisationen.

---

<sup>82</sup> Dickens (1999).

<sup>83</sup> Jämför Dickens (1999).

# Ett interaktivt perspektiv på åldersmedvetet ledarskap

I föreliggande rapport över åldersmedvetet ledarskap har tre organisatoriska förutsättningar och förhållanden lyfts fram som centrala för organisatorisk kapabilitet för förlängt arbetsliv:

1. Betydelsen av hur äldres kunskap och kunnande ses som värt att bevara inom en organisation och vilka organisatoriska åtgärder som krävs för att lyckas med det.
2. Betydelsen av hur operativa chefers använder HR-rutiner (personalledningsrutiner) i interaktionen med anställda oavsett ålder.
3. Betydelsen av HR-funktionen för utövande av ett åldersmedvetet ledarskap.

En central slutsats från forskningsgenomgången är behovet av att vidga perspektivet på åldersmedvetet ledarskap till att omfatta ett medvetandegörande av kunskapssyn och hur förgivettagna tanke- och normer är inbäddade i HR-rutiner som påverkar medarbetarens karriärer och predestinerar dessa. I det avseendet kan HR-funktionen behöva ta en aktiv roll.

Ett vidgat perspektiv bör fokusera på hur arbetsgivare och chefer interagerar med sina medarbetare genom användning av olika personalledningsrutiner. Organisatoriska förutsättningar för ett förlängt arbetsliv omfattar inte bara förändringar i de anställdas arbetsorganisation samt fysiska och psykiska arbetsmiljö, det är minst lika viktigt hur arbetsgivare och chefer interagerar med alla anställda oavsett ålder.

Vi har belyst betydelsen av hur kunskap definieras i organisationer och hur man värderar äldres och yngres kunskap och kunnande i organisationen. Det är också centralt hur operativa chefers interagerande med anställda, genom sin användning av HR-rutiner

vid rekrytering, befordran och lönesättning, påverkar äldres möjligheter till en lång, hållbar och framgångsrik karriär (så länge de har kapacitet och vilja att stanna kvar i arbetslivet). Hur äldre arbetskraft kan bidra med sitt kunnande på en arbetsplats spelar också en central roll för ett förlängt arbetsliv.

Ett interaktivt perspektiv på åldersmedvetet ledarskap kan bidra till en fördjupad kunskap och förståelse av organisatorisk kapabilitet för fördröjd pensionering och om dynamiska interaktionsmönster på arbetsplatsen samt dess betydelse för ett förlängt arbetsliv.

Normen för en lämplig pensionsålder är också viktig för interaktionen mellan operativa chefer och anställda. Definitionen av den övre pensionsåldern och en fixerad pensionstidpunkt tycks spela en central roll för normen om en lämplig pensionsålder. Forskningsgenomgången belyser behovet av att luckra upp sådan normbildning inom organisationer för att kunna möjliggöra ett förlängt arbetsliv (och ett "tillsvidare perspektiv" på arbete). Men det kräver sannolikt att den samhälleliga normbildningen och de institutionella ramverken förändras för att ändra förutsättningarna för organisatoriska aktörer – såsom chefer och HR – och därmed skapa ett tryck på att förändra dessa aktörers normer, handlande och rutiner. Det skulle kunna göras genom en rad åtgärder.

Likväl som att ytterligare förändringar av den samhälleliga normbildningen och de institutionella ramverk som rör den övre pensionsåldern skulle kunna påverka normen om en lämplig pensionsålder skulle även skattereformer som rör äldre kunna ha samma effekt. Det finns forskning som t.ex. belyser att jobbskatteavdraget, med skattelättnader för arbetsgivare för anställda äldre arbetstagare och för arbetstagare avseende deras inkomster av tjänst efter uppnådd pensionsålder, medverkar till att luckra upp den starka normen som rått kring att pensionera sig på 65-årsdagen<sup>84</sup>. Andra åtgärder<sup>85</sup> skulle

---

<sup>84</sup> Laun och Palme (2017).

<sup>85</sup> Dessa förslag på andra åtgärder är exempel på statliga initiativ som genomförs i Storbritannien och som består av att organisera team av förändringsagenter, exv. chefer med erfarenhet av att utöva åldersmedvetet ledarskap, som har i uppdrag att ge råd till arbetsgivare i hur de ska kunna behålla och anställa äldre arbetskraft och utse företag som de anser är särskilt framgångsrika i dessa avseenden till s.k. "business champion for older workers". Härutöver har man även i Storbritannien tagit initiativ till att organisationer certifieras/ackrediteras för att ha ett åldersmedvetet ledarskap. Se t.ex. <https://age.bitc.org.uk/>  
[www.gov.uk/government/publications/help-and-support-for-older-workers/help-and-support-for-older-workers](http://www.gov.uk/government/publications/help-and-support-for-older-workers/help-and-support-for-older-workers)  
Se t.ex. [www.ageing-better.org.uk/publications/becoming-age-friendly-employer](http://www.ageing-better.org.uk/publications/becoming-age-friendly-employer)  
Se t.ex. [www.groundwork.org.uk/projects/age-of-opportunity/](http://www.groundwork.org.uk/projects/age-of-opportunity/)

kunna vara att ändra normbildningen i organisationer genom förändringsagenter. Exempel på förändringsagenter är chefer med erfarenhet av att utöva åldersmedvetet ledarskap som får i uppdrag att ge råd till arbetsgivare om hur de ska kunna behålla och anställa äldre arbetskraft och utse organisationer som de anser är särskilt framgångsrika i dessa avseenden till s.k. goda exempel, dvs. rollmodeller som kan sprida goda exempel på åldersmedvetet ledarskap. På det sättet skapas förebilder, som en ny norm, för andra arbetsgivare att utöva ett åldersmedvetet ledarskap. Härutöver kan organisationer certifieras/ackrediteras för att ha ett åldersmedvetet ledarskap. Ett motiv till att vilja bli ackrediterad eller utsedd som förebild är att man därmed som arbetsgivare tar ansvar för att skapa en hållbar och attraktiv arbetsmiljö.

Åldersmedvetet ledarskap och organisatorisk kapabilitet för fördröjd pensionering uppmärksammar en rad komplexa interaktioner. Ett sådant komplext samspel uppmärksammas i forskningen som belyser att individens pensioneringsbeslut beror på en rad sammansatta faktorer, exempelvis hälsa, sociala nätverk, preferenser och ekonomiska förhållanden. Studier som fokuserar på socioekonomiska aspekter på ålder och arbete har belyst det komplexa spelet mellan olika faktorer och äldre arbetstagares förhållningssätt till förlängt arbetsliv med fyra kategorier: ”kan och vill”, ”kan men vill inte”, ”kan inte men vill”, och ”kan inte och vill inte”.

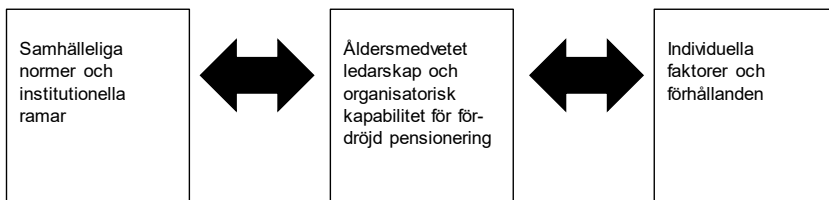
Föreliggande underlagsrapport om åldersmedvetet ledarskap har dock främst fokuserat på interaktionen mellan olika organisatoriska förutsättningar och förhållanden som påverkar möjligheten till förlängt arbetsliv. I den avslutande diskussionen har vi även berört betydelsen av samhälleliga normer och institutionella ramverk för en institutionell dynamik som luckrar upp normbildningen och som kan förändra förutsättningarna för ett förlängt arbetsliv.

Centrala samhälleliga normer och institutionella ramar omfattar normer om lämplig pensionsålder, lagstiftning och regler, samt skatter. Betydelsefulla organisatoriska förutsättningar är syn på kunskap och kompetens, HR-rutiner, föreställningar om lämplig pensionsålder, HR-funktionen, flexibla arbetsförhållanden, och organisatorisk arbetsmiljö. Individuella faktorer omfattar hälsa, preferens, ekonomi och flexibla förutsättningar på arbetsplatsen.

Detta komplexa samspel som kommer till uttryck i utövandet av åldersmedvetet ledarskap kan antingen leda till förändring av

handlingsmönster och förlängt arbetsliv eller till en stabilisering av handlings- och pensioneringsmönster. Samspelet kan illustreras med följande bild:

**Figur 1** Åldersmedvetet ledarskap utövas i en komplex institutionell dynamik som är avgörande för att uppnå organisatorisk kapabilitet för fördröjd pensionering



# Referenser

- Aaltio I, Mills A.J. och Helms Mills J.H. (Eds.) (2018), *Ageing, Organisations and Management – Constructive Discourses and Critical Perspectives*. I. Palgrave Macmillan, Switzerland.
- Ainsworth S. och Hardy C. (2004), Critical discourse analysis and identity: Why bother? *Critical Discourse Studies*, 1, 2, 225–259.
- Alavi M. och Leidner D.E. (2001), Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, Vol. 25, No 1, pp. 107–136.
- Alvesson M. och Kärreman D. (2001), Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 7, pp. 995–1018.
- Bierly P.E., Kessler E.H. och Christensen E.W. (2000), Organizational learning, knowledge and wisdom, *Journal of Change Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 595–618.
- Brooke L. och Taylor P. (2005), Older workers and employment: Managing age relations, *Ageing and Society*, 25, 3, pp. 415–429.
- Butler R.N. (1969), Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9, pp. 243–246.
- Calo T.J. (2008), Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*, Vol. 37, No 4, pp. 403–416.
- Chan G., Tan V. och Koh D. (2000), Ageing and fitness to work. *Occup Med*, 50, pp. 483–491.
- Dalkir K. och Liebowitz J. (2011), *Knowledge management in theory and practice*. MIT Press: Boston, MA.
- Davenport T.H. och Prusak L. (1998), *Working knowledge: How organizations manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

- De Long D.W. (2004), *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press: Oxford.
- Dickens L. (1999), Beyond the business case: a three-pronged approach to equality action, *Human Resource Management Journal*, 9, pp. 9–19.
- Doan A., Ramakrishnan R. och Halevy A.Y. (2011), Crowdsourcing systems on the world wide web. *Communications of the ACM*, Vol. 54, No 4, pp. 86–96.
- Duncan C. (2003), Assessing Anti-ageism Routes to Older Worker Re-engagement. *Work, Employment and Society*, 17 (1), pp. 101–120.
- Ebrahimi M., Saives A.L. och Holford, W.D. (2008), Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 124–140.
- Elder G.H. Jr. (1973), *Linking social structure and personality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Elder G.H. Jr. (1994), Time, human agency, and social change: Perspectives on the life course. *Social Psychology Quarterly*, 57(1), pp. 4–15.
- EU-Kommissionen (2005), Integrated Guidelines For Growth And Jobs (2005–2008).  
[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/pages/publication\\_6410\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication_6410_en.pdf).
- Feldman M.S., Pentland B.T., D’Adderio L. och Lazaric N. (2016), Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics, *Organization Science*, 27, 3, 505–513.
- Flynn M. (2010), The United Kingdom government’s ‘business case’ approach to the regulation of retirement. *Ageing och Society* 30: pp. 421–443.
- Furunes T., Mykletun R. och Solem P. (2011), Age management in the public sector in Norway: exploring managers’ decision latitude, *The International Journal of Human Resource Management*, 22, pp. 1232–1247.
- Furunes T., Mykletun R., Solem P., de Lange A., Syse A., Schaufeli W. och Ilmarinen J. (2015), Late Career Decision-Making: A Qualitative Panel Study, *Work, Aging and Retirement*, 3, pp. 284–295.



- Henkens K. (2005), Stereotyping older workers and retirement: the managers' point of view, *Canadian Journal on Aging*, 24, pp. 353–366.
- Henkens K. och Leenders M. (2010), Burnout and older workers' intentions to retire. *International Journal of Manpower*, 31 (3), pp. 306–321.
- Geisler E. och Wickramasinghe N. (2015), *Principles of knowledge management: Theory, practice, and cases*. Routledge.
- Gherardi S. (2009), *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. John Wiley och Sons.
- Grima F. (2011), The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No, pp. 1312–1332.
- Harvey J-F. (2012), Managing organizational memory with inter-generational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, No 3, pp. 400–417.
- Hofäcker D. och Radl J. (2016), Retirement transitions in times of institutional change: Theoretical concepts. In: Hofäcker D., Hess M., König S. (Eds.). *Delaying Retirement*. Palgrave Macmillan, London.
- Horvath J.A. (2000), *Working with tacit knowledge* (pp. 65 –69). Butterworth-Heinemann, Wobum: CA.
- Ilmarinen J. E. (2001), Aging workers, *Occupational Environmental Medicine*, 58, pp. 546–552.
- Ilmarinen J.E. (2006), The ageing workforce—challenges for occupational health, *Occupational Medicine*, 56, 362–364, <https://doi.org/10.1093/occmed/kql046>
- Inkpen A.C. och Dinur A. (1998), Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization Science*, Vol. 9, No 4, pp. 454–468.
- Kadefors R. (2019), *Att vilja och kunna arbeta längre*. Underlagsrapport till Delegationen för senior arbetskraft, rapport 9.
- Kadefors R., Nilsson K., Rylander L., Östergren P.O. och Albin M. (2018), *Occupation, gender and work life exits*. A Swedish population study. *Ageing och Society* 38(7), pp. 1332–1349.

- Kannan S. (2016), *Perspectives on knowledge retention and loss from expert attrition: an organisational case study*. PhD thesis, Victoria University.
- Kjellberg A. (2017), Self-regulation versus state regulation in Swedish industrial relations. In Rönömar, M. och Julén Votinius, J. (eds.). *Festskrift till Ann Numhauser-Henning*. Lund: Juristförlaget i Lund, pp. 357–383.
- Laun L. och Palme M. (2017), Vad förklarar de senaste 20 årens ökade arbetskraftsdeltagande bland äldre i Sverige? *Working Paper 2017:18*. Stockholm: IFAU
- Leonard D. och Sensiper S. (1998), The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, Vol. 40, No 3, pp. 112–132.
- Levy M. (2011), Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No 4, pp. 582–600.
- Liebeskind J.P. (1996), Knowledge, strategy and the theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 93–107.
- Liebowitz J. (2009), Knowledge retention: strategies and solutions, CRC Press. Boca Raton.
- Liff R. och Wikström E. (under publicering).
- Loretto W. och White P. (2006), Employers' attitudes. Routines and policies towards older workers, *Human Resource Management Journal*, 16, pp. 313–330.
- Marshall, (1998), 'Commentary: the older worker and organisational restructuring — beyond systems theory', in *Impact of work on older adults*, eds W Schaie och C Schooler, Springer, New York, pp.195–206.
- Massingham P.R. och Massingham R.K. (2014), Does knowledge management produce practical outcomes? *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18, No 2, pp. 221–254.
- Maurer T.J. (2001), Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development, *Journal of Management*, 27, 123–140.

- McDermott H.J., Kazi A., Munir F. och Haslam C. (2010), Developing occupational health services for active age management, *Occupational medicine*, 60(3), pp. 193-204.
- Milton N.R. (2007), *Knowledge Acquisition in Practice: A Step-by-step Guide*, Springer, London.
- Moulaert T. och Biggs S. (2012), International and European policy on work and retirement: reinventing critical perspectives on active ageing and mature subjectivity. *Human Relations* 66 (1), pp. 23–43.
- Nicolini D. (2011), Practice as the site of knowing: Insights from the field of telemedicine. *Organization Science*, Vol. 22, No 3, pp. 602–620.
- Nonaka I. och Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press: New York.
- OECD (2013), *Pensions at a Glance 2013: OECD and G20 indicators*. OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/pension\\_glance-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/pension_glance-2013-en)
- OECD (2017), *Pensions at a Glance 2017: OECD and G20 Indicators*, Paris: OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/pension\\_glance-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/pension_glance-2017-en)
- OECD (2019), *Elderly Population (Indicator)*. doi: 10.1787/8d805ea1-en
- Probst G. och Romhardt K. (2000), *Building Blocks of Knowledge Management – A Practical Approach*. John Wiley och Sons, Hoboken.
- Rothwell W.J. (2004), *Knowledge transfer: 12 strategies for succession management*, Impha-HR News. Available at: [www.greenchameleon.com/uploads/12\\_Strategies\\_for\\_Succession\\_Management.pdf](http://www.greenchameleon.com/uploads/12_Strategies_for_Succession_Management.pdf) (accessed 15 March 2015).
- Skoglund B. och Skoglund C. (2005), Can age management promote work ability among older workers? *International Congress Series*, Vol. 1280, pp. 392–396.
- SOU 2012:28. *Längre liv, längre arbetsliv*. Pensionsåldersutredningen delbetänkande.
- SOU 2013:25. *Åtgärder för ett längre arbetsliv*. Pensionsåldersutredningens slutbetänkande.

- Taylor P. (2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Taylor P. och Walker A. (1998), Policies and practices towards older workers: a framework for comparative research. *Human Resource Management Journal*, 8, 3, pp. 61–76.
- Taylor P. och Urwin P. (2001), Age and participation in vocational education and training, *Work, Employment and Society*, 15, pp. 763–779.
- Taylor P., Earl C. och McLoughlin C. (2016), Australian employer usage of the practice of offering reduced working hours to workers close to retirement: Extent and determinants, *Australasian Journal on Ageing*, Vol. 35, Issue 2, pp. E13–E17.
- Truxillo D., Cadiz D.M. och Hammer L.B. (2015), Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, pp. 351–81.
- Van Dalen H.P., Henkens K. och Schippers J. (2010), Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees, *Population and Development Review*, 36, pp. 309–330.
- Van Dalen H.P., Henkens K. och Wang M. (2014), Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the Age-Based Strategies of European Employers, *The Gerontologist*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2635672>
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*. SAGE: London.
- Wikström E., Eriksson E., Karamehmedovic L. och Liff R. (2018), Knowledge retention and age management – senior employees' experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*, Vol.22(7), pp. 1510-1526.
- Wikström E., Allard K., Arman R., Liff R., Seldén D. och Kadefors, R., *Forthcoming, Organizational capability for delayed retirement, Bookchapter in an AgeCap-antologi*, Skoog, I., Falk Erhag, H. och Lagerlöf Nilsson, U., (2020), *A capability approach to Ageing*.

## PUBLIKATIONER

---

Delegationen kommer att under den tid arbetet pågår ta fram och publicera ett antal kortare skrifter som berör senior arbetskraft på olika sätt. På vår hemsida kommer vi löpande att lägga upp dessa skrifter.

### HITTILLS PUBLICERADE:

---

*Rapport 1:*

Kan seniorer arbeta längre?

*Rapport 2:*

Att arbeta till 75 – en bra början

*Rapport 3:*

Tidiga ålderspensionärer  
– vilka är de?

*Rapport 4:*

Hur gamla blir vi?

*Rapport 5:*

Stanna eller gå?  
SwAge-modellen = hållbart  
arbetsliv för alla åldrar

*Rapport 6:*

Hur gamla är de som bestämmer? Om åldersrepresentation i politiska församlingar

*Rapport 7:*

Hur mycket arbetar seniorer?

*Rapport 8:*

Vad blir sämre och vad blir bättre när man blir äldre?

*Rapport 9:*

Att vilja och kunna arbeta längre



STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

[www.seniorarbetskraft.se](http://www.seniorarbetskraft.se)



---

STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

---

[www.seniorarbetskraft.se](http://www.seniorarbetskraft.se)

ISBN 978-91-985429-9-8

Omslag: Elanders Sverige AB  
Bild: Agneta S Öberg